

Turkusowa organizacja – idealny model kultury organizacyjnej czy ideologiczna iluzja?

Agnieszka Konopelko 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

email: a.konopelko@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0046

Streszczenie

W obliczu rosnącej złożoności i zmienności otoczenia rynkowego współczesne organizacje coraz częściej poszukują nowych modeli zarządzania, które sprzyjają elastyczności, zaangażowaniu pracowników oraz zwiększeniu efektywności. Jedną z takich koncepcji jest model turkusowej organizacji zaproponowany przez Frederica Laloux. Opiera się on na idei samorganizujących się zespołów, eliminacji tradycyjnej hierarchii, budowaniu kultury zaufania i pełnej transparentności, a także realizacji tzw. ewolucyjnego celu organizacji. W artykule scharakteryzowano możliwości, jak i ograniczenia wdrażania tej koncepcji kultury organizacyjnej. Na podstawie przykładów takich organizacji jak Buurtzorg, Morning Star, Zappos, czy PKS Gdańsk-Oliwa SA, Marco sp. z o.o. oraz HighSolutions ukazano potencjał rozwoju tego modelu w różnych branżach. Praktyki te przynoszą pozytywne rezultaty w postaci większej autonomii pracowników, obniżenia kosztów oraz wzrostu satysfakcji i innowacyjności. Z drugiej jednak strony, pełne wdrożenie modelu turkusowego bywa trudne, a niekiedy wręcz niemożliwe, zwłaszcza w dużych, złożonych organizacjach, gdzie kluczowe jest zachowanie porządku decyzyjnego i struktur odpowiedzialności. Celem badań przedstawionych w artykule jest próba odpowiedzi na pytanie: czy turkusowa organizacja to realna przyszłość zarządzania czy raczej idealistyczna wizja, nieprzystająca do realiów większości organizacji? Wnioski wskazują, że opisywany model zarządzania i kultury organizacyjnej nie jest uniwersalnym rozwiązaniem, lecz wartościową inspiracją, która odpowiednio zaadaptowana może wzbogacić kulturę pracy również w organizacjach o bardziej tradycyjnej strukturze.

Słowa kluczowe

turkusowa organizacja, teal organization, Frederic Laloux, kultura organizacyjna

Wstęp

Współczesne organizacje coraz częściej poszukują innowacyjnych rozwiązań, które pozwolą im lepiej adaptować się do dynamicznych zmian rynkowych oraz zwiększać zaangażowanie pracowników. W tym kontekście koncepcja „turkusowej organizacji” zyskała uznanie ze względu na to, że proponuje odejście od tradycyjnych, hierarchicznych struktur na rzecz bardziej autonomicznych, samoorganizujących się zespołów. Koncepcja ta, opracowana przez Frederica Laloux podkreśla rolę zaufania, pełnej transparentności i holistycznego podejścia do zarządzania, co ma prowadzić do znacznego wzrostu efektywności i satysfakcji pracowników [Laloux, 2015].

W praktyce, można wskazać liczne przykłady przedsiębiorstw, które z sukcesem wdrożyły elementy „turkusowej” kultury organizacyjnej. Do najbardziej znanych należy m.in. holenderski Buurtzorg, działający w sektorze opieki zdrowotnej, który dzięki samoorganizującym się zespołom pielęgniarskim osiągnął znaczną poprawę jakości usług przy jednoczesnym obniżeniu kosztów. Innym przykładem jest producent przetworów pomidorowych Morning Star, który od lat stosuje zasady samosteurujących się zespołów i transparentności informacji, co pozwoliło mu na dynamiczny rozwój i wysoki poziom zaangażowania pracowników. Podobnie, korporacje Patagonia, Zappos czy polskie PKS Gdańsk-Oliwa SA, Marco sp. z o.o. i HighSolutions eksperymentują z „turkusowymi” praktykami, promując autonomię pracowników i wartościowe relacje w organizacji [Laloux, 2015; Blikle, 2018, s. 48-63].

Model turkusowej organizacji spotyka się również z krytyką. Kontestatorzy takiego rozwiązania traktują turkusowe organizacje jako utopijny ideał, trudny do realizacji w praktyce ze względu na bariery kulturowe, organizacyjne czy rynkowe. Wskazują oni, że radykalne odchodzenie od hierarchii i tradycyjnych mechanizmów zarządzania może prowadzić do chaosu decyzyjnego i braku jasności odpowiedzialności. W dużych przedsiębiorstwach lub w sektorach regulowanych, takich jak finanse czy produkcja, wdrożenie tych rozwiązań jest często utrudnione lub wręcz niemożliwe bez ryzyka obniżenia efektywności. Ponadto, kultura oparta na pełnej transparentności i zaufaniu wymaga od pracowników wysokiego poziomu dojrzałości, samodyscypliny i zaangażowania, co nie zawsze jest możliwe do utrzymania w dłuższym okresie [Vogt, 2025; Organizational Revolution 2025; Jasilkowska, 2025]. Krytycy podkreślają również, że model ten może być traktowany jako moda zarządcza, która nie uwzględnia złożoności rzeczywistych relacji organizacyjnych oraz różnorodności kultur narodowych i branżowych [Pieczyńska, 2025; Rozwadowska, 2025].

1. Metodyka badań

Wybór tematyki turkusowej organizacji jako przedmiotu analizy wynika z rosnącego zainteresowania środowisk akademickich i praktyków zarządzania alternatywnymi modelami organizacyjnymi, które lepiej odpowiadają na wyzwania współczesnego świata. W kontekście intensywnych zmian społecznych, technologicznych i kulturowych koncepcja zaproponowana przez Frederica Laloux oferuje inspirującą wizję organizacji opartej na samoorganizacji, zaufaniu, pełni pracownika oraz realizacji ewolucyjnego celu. Jednocześnie, jej wzrastająca popularność rodzi pytania o praktyczną wykonalność, granice zastosowania i potencjalne ryzyka. Z tego względu, istnieje potrzeba pogłębionej, krytycznej refleksji nad tym modelem zarządzania, zarówno z perspektywy jego teoretycznych założeń, jak i empirycznych dowodów skuteczności.

Celem ogólnym niniejszego opracowania jest próba dokonania wielowymiarowej krytycznej analizy modelu turkusowej organizacji jako możliwej alternatywy wobec tradycyjnych, hierarchicznych struktur zarządzania i kultury organizacyjnej z uwzględnieniem zarówno jej potencjału, jak i ograniczeń wynikających z uwarunkowań organizacyjnych, kulturowych i rynkowych. Analiza ta obejmuje identyfikację głównych założeń i wartości modelu turkusowej organizacji, przegląd wybranych przykładów organizacji, które wdrożyły zasady „turkusowego” zarządzania w praktyce, a także ocenę potencjalnych korzyści oraz ograniczeń wynikających z jego implementacji. Zasadniczym problemem badawczym jest pytanie, czy turkusowa organizacja stanowi realną i adaptowalną formę nowoczesnego zarządzania, czy raczej pozostaje idealistyczną konstrukcją trudną do zastosowania w złożonych, współczesnych warunkach rynkowych? Powyższe cele zdeterminowały wybraną metodykę badań. Artykuł ma charakter przeglądowo-analityczny i opiera się na badaniach jakościowych o charakterze *desk research*. W ramach pracy została przeprowadzona pogłębiona krytyczna analiza literatury przedmiotu. Istotnym elementem badań była również prezentacja studiów przypadków organizacji, takich jak Buurtzorg, Morning Star, Zappos, czy polskich PKS Gdańsk-Oliwa SA, HighSolutions i Marco sp. z o.o., które z powodzeniem wdrożyły „turkusowe” praktyki. W analizie uwzględniono także dostępne raporty branżowe, artykuły eksperckie oraz źródła internetowe podejmujące ocenę i krytykę praktycznego zastosowania tego modelu. Pozwoliło to, nie tylko na zsyntetyzowanie istniejącej wiedzy, ale również na wskazanie luk badawczych oraz potencjalnych kierunków dalszych analiz.

2. Definicje i przegląd literatury

2.1. Pojęcie i rodzaje kultury organizacyjnej

W literaturze naukowej termin „kultura organizacyjna” odnosi się do wszystkich typów organizacji, zarówno publicznych, jak i prywatnych, obejmując instytucje komercyjne i niekomercyjne. W odróżnieniu od tego, pojęcie „kultura korporacyjna” zwykle odnosi się do struktur nastawionych na działalność gospodarczą. Co ciekawe, w opracowaniach anglojęzycznych te dwa pojęcia są często stosowane zamiennie [Konopelko, 2024, s. 50].

Warto zaznaczyć, że organizacja stanowi swoisty system kulturowy [Keyton, 2010; Sackmann, 1991]. Przez długi czas zagadnienie kultury organizacyjnej nie przyciągało większej uwagi menedżerów ani badaczy, aż do momentu gdy dostrzeżono wpływ wartości, norm, symboli, języka, rytuałów czy stylów zarządzania na funkcjonowanie organizacji [Cameron i Quinn, 2006, s. 16-17]. Kultura organizacyjna obejmuje zarówno formalne, jak i nieformalne normy oraz akceptowane przez członków organizacji wartości, przekonania i sposoby działania. Przejawia się także w regulacjach zachowań i wspólnych działaniach zmierzających do osiągnięcia celów [Barley, 1983, s. 24-60; Deal i Kennedy, 1982, s. 39; Szydło, Burkiet i Potmalnik, 2021, s. 22; Szydło, 2018; Szydło i in., 2024]. Jest to fundament tworzący wspólne znaczenia i kolektywną tożsamość organizacyjną [Geertz, 1973, s. 25; Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010, s. 267]. Z tego względu, kultura organizacyjna bywa określana jako „DNA” bądź „osobowość” organizacji, scalająca jej wewnętrzne procesy i zachowania [Schein, 2010, s. 23-32].

Edgar Schein zaproponował trójpoziomowy model kultury organizacyjnej, który obejmuje: artefakty (widoczne elementy, takie jak język, symbole, ubiór, rytuały), wyznawane wartości i przekonania oraz podstawowe, często nieuświadomione założenia leżące u podstaw funkcjonowania organizacji [2010, s. 23-32]. Z kolei, Geert Hofstede przedstawił tzw. „cebulkowy” model kultury, w którym kolejne warstwy, symbole, bohaterowie, rytuały i wartości, ukazują stopniową głębię kulturowych uwarunkowań, przy czym wartości znajdują się w najgłębszej, najmniej widocznej warstwie [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010, s. 7-10]. Jednym z klasycznych podejść do kultury organizacyjnej jest również model Terrence’a Deala i Allana Kennedy’ego, oparty na dwóch wymiarach: poziomie ryzyka związanego z działalnością oraz szybkości uzyskiwania informacji zwrotnej o wynikach działań. Model ten pokazuje jak różnorodne formy kultury organizacyjnej mogą wynikać z charakterystyki działania organizacji oraz jej otoczenia rynkowego. Wyróżniono tutaj cztery typy kultur: kultura macho (oparta na szybkim feedbacku i wysokim

ryzyku, sprzyja indywidualizmowi i rywalizacji, np. w mediach, sporcie zawodowym); kultura „pracuj ciężko, baw się dobrze” (charakteryzuje się niskim ryzykiem i szybkim sprzężeniem zwrotnym, typowa dla firm sprzedażowych, gdzie liczy się zaangażowanie zespołowe); kultura procesu (przy niskim ryzyku i wolnym feedbacku dominuje nacisk na zgodność z procedurami, często obecna w biurokracji); oraz kultura „zakład o firmę” (o wysokim poziomie ryzyka i długim oczekiwaniu na rezultaty, typowa dla przemysłu lotniczego, farmaceutycznego czy energetycznego) [Deal i Kennedy, 1982, s. 107-116].

W zależności od przyjętej metodologii, badacze klasyfikują kultury organizacyjne w ramach modeli jedno- lub wielowymiarowych [Hartnell, Ou i Kinicki, 2011, s. 677-694; Denison i Mishra, 1995, s. 204-223; Deshpande i Farley, 1999, s. 111-127; Sikorski, 1990]. Jedną z istotnych typologii z perspektywy zarządzania i dynamiki rozwoju organizacji jest podział na kultury otwarte (afiliacyjne) i zamknięte (tradycyjne). Kultura otwarta promuje relacje interpersonalne, innowacyjność i dwukierunkową komunikację, co sprzyja adaptacji do zmian [Sułkowski, 2020, s. 96-98]. Przeciwnieństwem jej są kultury zamknięte, skoncentrowane na centralizacji, sztywnym zarządzaniu i ograniczonym przepływie informacji, co często utrudnia elastyczne reagowanie na zmiany otoczenia [Müller, 2022, s. 65-75; Denison i Mishra, 1995; Fekete i Bocskei, 2011; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle, 2016, s. 30-41]. Zbliżony podział zaproponowali Kotter i Heskett, którzy podkreślili różnice między kulturami elastycznymi, otwartymi na zmiany a sztywnymi, odpornymi na transformację [1992, s. 4-5].

Roger Harrison zaproponował klasyfikację kultur w oparciu o dominujące orientacje: na władzę, rolę, zadania i osoby [1972, s. 119-128], którą później wraz ze Stokesem rozszerzył, dodając kategorię sukcesu i wsparcia [Harrison i Stokes, 1992]. Podobną typologię zaproponował Charles Handy, przypisując kulturom symbolikę mitologiczną: Zeus reprezentuje autorytarną kulturę klubową, Apollo – kulturę opartą na rolach, Atena – zadaniową, a Dionizos – indywidualistyczną [1995, s. 13-26]. Jedną z najczęściej cytowanych klasyfikacji, autorstwa Camerona i Quinna, uwzględnia powiązanie kultury z efektywnością organizacji. Wyróżniono cztery typy: kultura hierarchii (charakterystyczna dla struktur biurokratycznych), kultura rynku (skoncentrowana na konkurencji i wynikach), kultura klanu (oparta na wartościach wspólnotowych) oraz kultura adhocracji (elastyczna, ukierunkowana na innowacje i działania projektowe) [Cameron i Quinn, 2006, s. 37-45].

Kultura organizacyjna pełni wiele funkcji: integrującą, komunikacyjną, normatywną oraz wizerunkową. Kształtuje ona wspólną tożsamość, wpływa na zachowania członków organizacji i sposób komunikowania wewnętrznego oraz z otoczeniem [Bańka, 2017, s. 23]. Wpływ kultury na efektywność organizacji jest niepodważalny

– może zarówno wspierać jej rozwój, jak i go ograniczać [Kim, Lee i Yu, 2004, s. 340-359; Zheng, Yang i McLean, 2010, s. 763-771; Cameron i Quinn, 2006]. Co więcej, typ kultury organizacyjnej może mieć istotne znaczenie w kontekście zdolności organizacji do radzenia sobie w warunkach kryzysowych oraz skutecznego zarządzania sytuacjami wyjątkowymi.

2.2. Kluczowe atrybuty turkusowej organizacji

Frederic Laloux w książce *Reinventing Organizations* (pol. „Pracować inaczej”) przedstawił swoją koncepcję ewolucyjnego rozwoju modeli zarządzania i struktur organizacyjnych, które odpowiadają poziomowi świadomości zbiorowej i kulturowej ludzi w danym czasie. Symboliczna kolorystyka jaką posługuje się autor odzwierciedla kolejne stadia tej ewolucji: od struktur autorytarnych i hierarchicznych (czerwony, bursztynowy), poprzez modele zarządzania przez cele (pomarańczowy) oraz organizacje wspólnotowe (zielony), aż po organizację turkusową, model najwyższej dojrzałości kulturowej [2015, s. 26-59] (tab. 1).

Tab. 1. Ewolucja organizacji według Frederica Laloux

Kolor	Charakterystyka	Przykłady organizacji, instytucji
Czerwony (impulsywny)	organizacje plemienne, działające poprzez siłę, dominację, szybkie decyzje	gangi, mafie, grupy paramilitarne
Bursztynowy (konformistyczny)	sztywna hierarchia, autorytet, tradycja, jasno określone role i reguły	armia, Kościół, instytucje religijne
Pomarańczowy (osiągnięcie)	zarządzanie przez cele, efektywność, innowacje, rywalizacja, sukces	korporacje, administracja publiczna
Zielony (pluralistyczny)	kultura wartości, wspólnotowość, empatia, demokracja organizacyjna	NGO, organizacje z rozbudowanym CSR
Turkusowy (ewolucyjny)	samoorganizacja, samozarządzanie, organizacja jako żywy system z własnym celem	Buurtzorg, Morning Star, FAVI, Patagonia, Zappos

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Laloux, 2015, s. 26-59].

Frederic Laloux zaproponował również nowatorskie podejście do funkcjonowania organizacji, które określił mianem „turkusowego paradygmatu”. Autor zakłada, że sposób zarządzania oraz struktura organizacji są ściśle powiązane z poziomem świadomości zbiorowej ludzi. Podobnie jak ludzkość ewoluuje duchowo i społecznie, również organizacje powinny podlegać rozwojowi odpowiadającemu kolejnym etapom świadomości [2015, s. 68-80].

Turkusowe organizacje (*teal organizations*) opierają się na trzech fundamentalnych założeniach (przełomach). Pierwsze, to samoorganizacja (*self-organization*)

i samozarządzanie (*self-management*), czyli eliminacja tradycyjnej hierarchii oraz stanowisk kierowniczych na rzecz autonomicznych zespołów, które same podejmują decyzje oraz dzielą się odpowiedzialnością i zadaniami. Po drugie, pełnia/całość (*wholeness*), czyli zachęta do bycia autentycznym i pełnym sobą w miejscu pracy, z uwzględnieniem emocji, duchowości oraz kreatywności pracowników. W organizacjach turkusowych pracownik nie musi zakładać „maski”, gdyż kultura pracy sprzyja rozwojowi osobistemu i emocjonalnemu. Trzeci filar, to cel ewolucyjny (*evolutionary purpose*). Organizacja traktowana jest jako żywy system, który rozwija się zgodnie z intuicyjnie wyczuwanym kierunkiem, a nie jedynie realizuje zaplanowane wcześniej cele i strategie. Oznacza to, że organizacja słucha otoczenia i adaptuje się do zmieniających się potrzeb oraz warunków [Laloux, 2015, s. 82-84; Laloux (interview), 2019; Linders, 2015].

Koncepcja organizacji turkusowej zakłada, że wysoka efektywność funkcjonowania organizacji może być osiągnięta bez potrzeby istnienia sztywnej hierarchii, formalnych struktur nadzoru czy systemów motywacyjnych opartych na zewnętrznych bodźcach [Laloux, 2015, s. 90-141]. Kluczowymi mechanizmami działania tego typu organizacji są samoregulacja oraz samozarządzanie. Fundamentem ich funkcjonowania jest zaufanie do wewnętrznej motywacji pracowników, którzy chętnie podejmują się realizacji różnorodnych zadań, zgodnych z ich kompetencjami, zainteresowaniami i poczuciem sensu. Role pełnione w organizacji nie wynikają z odgórnie przypisanych stanowisk, lecz są efektem świadomego wyboru jednostek, uwzględniającego ich indywidualne predyspozycje, w tym samodzielność, otwartość, odpowiedzialność, zaufanie i asertywność [Leja i Pawlak, 2021, s. 17; Kozina i Pieczonka, 2018, s. 209]. Struktura organizacyjna opiera się na dynamicznie kształtowanych funkcjach, które mogą ulegać zmianie w odpowiedzi na rozwój kompetencji pracowników bądź ich gotowość do eksplorowania nowych obszarów działalności [Powichrowska, 2018, s. 100-102; Rutkowska i Kamińska, 2020, s. 11380-11387].

Zatem, mamy tutaj do czynienia z odwróceniem tradycyjnej organizacji i struktur zarządzania. Hierarchiczne struktury zastępowane są strukturami sieciowymi opartymi na zespołach zadaniowych. W modelu organizacji turkusowej rola menedżera ulega znaczącej redefinicji. Zamiast sprawować tradycyjną funkcję nadzorczą, lider (a nie przełożony w rozumieniu tradycyjnym) staje się inicjatorem dialogu, buduje relacje oparte na zaufaniu i partnerstwie oraz promuje współpracę w zespole [Blikle, 2018, s. 42-46; Samul, 2022, s. 112-126; Jack 2018, s. 196-200]. Funkcje typowe dla klasycznego zarządzania, jak podejmowanie decyzji operacyjnych, planowanie zadań czy koordynowanie działań zespołu zostają zdecentralizowane i przekazane pracownikom, co sprzyja wzrostowi ich autonomii, kreatywności oraz

zaangażowania [Laloux, 2015, s. 144-158; Pearce i Manz, 2005, s. 130-140]. Takie podejście jest zgodne z koncepcją przywództwa służebnego, w której głównym celem lidera jest wspieranie rozwoju innych członków zespołu oraz tworzenie środowiska sprzyjającego samorealizacji i współodpowiedzialności [Greenleaf, 2008; Spears, 2010, s. 25-30; Evans, 2005]. Lider nie kieruje zespołem w sposób hierarchiczny, lecz pełni funkcję mentora i doradcy oferując wsparcie w obszarach swojej wiedzy i doświadczenia. Zgodnie ze zjawiskiem „abdykacji” menedżerów, następuje likwidacja stanowisk menedżerów średniego szczebla [Laloux, 2015, s. 100-103; Bańkowska, 2020, s. 6]. Badania wskazują, że taka koncepcja przywództwa sprzyja wzrostowi efektywności organizacyjnej, satysfakcji z pracy i innowacyjności poszczególnych pracowników oraz ich większego zaangażowania i większej efektywności [Eva i in., 2019, s. 111-132; Hoch i in., 2018, s. 501-529; Tabaszewska-Zajbert i Sokołowska-Durkalec, 2019, s. 204].

Model turkusowej organizacji ma liczne zalety, takie jak wysoka motywacja wewnętrzna pracowników, większa elastyczność i zdolność adaptacji, redukcja kosztów zarządzania oraz zwiększona innowacyjność i zaangażowanie zespołów. Niemniej jednak, idea turkusowego paradygmatu nie pozostaje wolna od krytyki. Wskazuje się przede wszystkim na brak twardych, empirycznych dowodów potwierdzających postulowaną ewolucję świadomości oraz pewną idealizację realiów organizacyjnych [Cacioppe i Fox, 2017]. Krytycy podkreślają także trudności we wdrożeniu tego modelu w dużych przedsiębiorstwach, zwłaszcza w sektorach silnie regulowanych, oraz powierzchowne implementacje jego elementów, które określane są mianem *cargo cult teal*, czyli imitowania formy bez rzeczywistej zmiany treści [Visser, 2016, s. 245-256; Hassan, 2017; Vogt, 2025]. Dodatkowo, niektórzy badacze zauważają, że „nie istnieją żadne dowody na to, że życie rozwija się ku większej pełni i pięknu”, co podważa fundamentalne założenia teorii ewolucyjnego celu [Raimer, 2016].

3. Wyniki badań

W odpowiedzi na wyzwania współczesnego zarządzania coraz więcej organizacji wdraża elementy modelu turkusowego, opisanego przez Frederica Laloux. Choć pełna realizacja jego założeń w praktyce należy do rzadkości, liczne przykłady z różnych branż potwierdzają, że rozwiązania oparte na samoorganizacji, zaufaniu oraz decentralizacji procesów decyzyjnych mogą prowadzić do wzrostu efektywności, wyższego zaangażowania pracowników oraz poprawy jakości świadczonych usług. W niniejszym podrozdziale przedstawiono wybrane przykłady organizacji, które w całości lub częściowo, wdrożyły zasady „turkusowego” zarządzania.

Jednym z najbardziej znanych i najczęściej analizowanych przykładów turkusowej organizacji jest holenderska firma Buurtzorg działająca w sektorze opieki domowej. Jej struktura opiera się na niewielkich, samoorganizujących się zespołach pielęgniarek, liczących do dwunastu osób, które samodzielnie planują swoją pracę, rekrutują nowych członków zespołu i odpowiadają za bezpośrednią opiekę nad pacjentami. Organizacja zrezygnowała z klasycznej hierarchii zarządczej, zastępując ją współodpowiedzialnością i pełnym zaufaniem wobec pracowników. Zatem, brak jest tutaj typowych ról menedżerskich, a występują moderatorzy, którzy prowadzą posiedzenia poszczególnych zespołów, a decyzje podejmowane są kolegialnie. Ponadto, zespołom doradzają eksperci zewnątrzni. Warto podkreślić, że przy zatrudnieniu przekraczającym dziesięć tysięcy pielęgniarek, centralny zespół administracyjny Buurtzorg liczy zaledwie kilkanaście osób. Tak niski poziom biurokracji możliwy jest dzięki zastosowaniu prostych, wspierających technologii oraz silnej kulturze samodzielności i transparentności. [Buurtzorg, 2025; Blikle, 2018, s. 50-52]. Organizacja realizuje koncepcję „ewolucyjnego celu”, dynamicznie dostosowując swoje działania do zmieniających się potrzeb pacjentów oraz otoczenia. W rezultacie, odnotowuje niższe koszty funkcjonowania w porównaniu do tradycyjnych modeli opieki zdrowotnej, przy jednoczesnym wzroście satysfakcji pacjentów i pracowników [Laloux, 2015, s. 96-100; Cacioppe i Fox, 2017].

Wśród innych organizacji realizujących elementy turkusowego zarządzania warto wymienić takie przedsiębiorstwa jak Morning Star, Patagonia, Zappos, VINCI Energies oraz Gore-Tex. Morning Star, amerykański producent przetworów pomidorowych, znany jest z całkowitej eliminacji stanowisk kierowniczych. Każdy pracownik działa w oparciu o indywidualnie określony dokument pod nazwą *Colleague Letter of Understanding*, który definiuje cele, zakres współpracy i oczekiwania [Morning Star, 2025]. Morning Star opiera swoje funkcjonowanie na założeniu pełnej autonomii, samokontroli i samoorganizacji (każdy pracownik jest menedżerem), zachowując przy tym wysoką efektywność operacyjną. Proces awansowania polega na zdobywaniu nowych kompetencji i budowaniu kapitału reputacji [Laloux, 2015, s. 166-168; Blikle, 2018, s. 48-50]. Z kolei amerykańska Patagonia, chociaż nie realizuje w pełni koncepcji „turkusowej”, konsekwentnie promuje wartości etyczne, odpowiedzialność społeczną oraz środowiskową. Jej kultura organizacyjna akcentuje zaufanie, misję oraz znaczenie pracy, co czyni ją bliską idei „pełni” i „ewolucyjnego celu” charakterystycznych dla turkusowej kultury organizacyjnej [Minnaar, 2016]. VINCI Energies, francuska spółka działająca w sektorze inżynieriynym, opiera swoje funkcjonowanie na zdecentralizowanej strukturze, składającej się z autonomicznych jednostek biznesowych, zarządzanych przez liderów i blisko klien-

tów. Wysoki poziom decyzyjności i lokalnej odpowiedzialności sprawia, że przedsiębiorstwo stanowi interesujący przykład adaptacji turkusowych zasad w dużych strukturach [Vinci Energies. Yearbook, 2023]. Natomiast Gore-Tex, amerykański producent materiałów technicznych, od lat rozwija model organizacyjny przypominający strukturę sieciową. Pracownicy samodzielnie wybierają zespoły i projekty, a decyzje podejmowane są w sposób oddolny, co znacząco odbiega od klasycznej hierarchii korporacyjnej [Gore Fabrics Business. Responsibility Update, 2023; Smulewicz, 2021, s. 45-60].

Ciekawym przykładem jest Zappos, amerykańskie przedsiębiorstwo z sektora e-commerce, które eksperymentowało z wdrożeniem holakracji (*holacracy*), alternatywnego systemu zarządzania bez tradycyjnych przełożonych. Holakracja to nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją, zapoczątkowana w 2006 roku przez Briana Robertsona, który opracował jej formalne zasady w tzw. konstytucji holakracji. System ten opiera się na strukturze autonomicznych kręgów, zastępujących tradycyjne działy i stanowiska kierownicze. Każdy krąg realizuje określone cele i składa się z członków pełniących przypisane im role (często więcej niż jedną), zgodnie z ich kompetencjami. Decyzje podejmowane są kolektywnie podczas regularnych zebrań, a struktura organizacyjna ma charakter dynamiczny i adaptacyjny, co umożliwia szybką reakcję na zmiany [Robertson, 2015; Ziębicki, 2020, s. 3-10]. Wdrożenie holakracji w firmie Zappos można postrzegać jako praktyczne wcielenie założeń organizacji turkusowej. System holakracji, który został przyjęty przez Zappos odpowiada przede wszystkim pierwszemu z filarów koncepcji turkusowej kultury organizacyjnej. Tradycyjna hierarchia została w Zappos zastąpiona przez strukturę opartą na kręgach i rolach, co umożliwiło bardziej płaską, dynamiczną formę zarządzania. Decyzje podejmowane są kolektywnie w ramach zebrań kręgów, a nie przez pojedynczych menedżerów (wyrażna realizacja idei samoorganizacji, będącej fundamentem turkusowego podejścia) [Robertson, 2015]. Likwidacja stanowisk kierowniczych i oddanie odpowiedzialności zespołom pozwala na rozwój indywidualnych kompetencji oraz większe zaangażowanie pracowników. Zappos mocno akcentuje również wartości kulturowe, takie jak bycie sobą, szczęście, dobra współpraca czy integracja życia i pracy [Zappos, 2025]. To podejście jest bliskie „turkusowej” koncepcji pełni, w której pracownik nie musi oddzielać swojej tożsamości osobistej od zawodowej. Stworzenie środowiska pracy sprzyjającego autentyczności i zaufaniu jest kluczowym aspektem organizacji turkusowej. Warto jednak zauważyć, że mimo zgodności z turkusowymi ideałami, Zappos napotkało też wyzwania. Odejście grupy 18% pracowników po ogłoszeniu wdrożenia holakracji pokazuje, że nie każdy jest gotowy na pełną odpowiedzialność i brak tradycyjnych struktur [Fe-

renstein, 2016]. Mimo tych trudności, Zappos pozostaje przykładem przedsiębiorstwa, które odważnie eksperymentuje z nowymi formami organizacji pracy, starając się wdrażać zasady zbieżne z „turkusową” filozofią zarządzania. Ewolucyjne doskonalenie systemu i podejmowanie prób powiązania wynagrodzeń z pełnionymi rolami również wpisuje się w ideę organizacji, która nieustannie się rozwija w odpowiedzi na potrzeby zarówno rynku, jak i pracowników.

W Polsce coraz więcej przedsiębiorstw eksperymentuje z tą formą zarządzania. Turkusowy model funkcjonuje w różnych sektorach takich jak logistyka, produkcja, IT. Wspólne cechy tych organizacji to: likwidacja hierarchii, transparentność, decyzje zespołowe, wsparcie wartości. W lipcu 2017 r. przedsiębiorstwo PKS Gdańsk-Oliwa SA rozpoczęło transformację struktur wewnętrznych ku samoorganizacji. Zrezygnowano z kierowników średniego szczebla, wprowadzając decyzyjność na poziomie zespołów operacyjnych. Zespół zdefiniował role przedstawiciela, lidera ds. jakości, kadr, wycen i inne, wspierając się kodeksem koleżeńskim i otwartym dialogiem. Drogę rozwoju organizacji wyznacza siedem zasad, czyli: współpraca, rozwój, odpowiedzialność, zaangażowanie, jakość, pasja i energia. Proces wdrożenia zmian trwał etapami i poprzedzony był szkoleniami i spotkaniami, a zmiany oceniono pozytywnie w badaniach satysfakcji. Korzyści zauważono we wzroście innowacyjności, autonomii, poczucia odpowiedzialności i stabilizacji kadrowej [PKS Gdańsk Oliwa, 2025]. Producent etykiet Marco sp. z o.o. z siedzibą w Gliwicach realizuje model turkusowy od kilku lat. Organizacja stawia na wartości, rezygnując z hierarchii na rzecz rotacyjnych funkcji wynikających z kompetencji. Rekrutacja skupia się, nie tylko na umiejętnościach, ale również na zgodności wartości, a proces wprowadzania nowych pracowników obejmuje stałe wsparcie i rozwój osobisty. Szacunek dla ludzi, głos pracowników, nieustający proces doskonalenia organizacji i produktów, poprawa kompetencji i umiejętności pracowników, oraz usprawnienia komunikacji traktowane są jako główne elementy kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo kładzie także duży nacisk na społeczną odpowiedzialność i współpracę ze wspólnotą lokalną [Marco, 2025]. Właściciele firmy HighSolutions z Poznania przekazali formalną władzę zespołowi w 2018 r., rozpoczynając proces decentralizacji decyzji i pełnej transparentności finansowej. Ustanowiono praktyki regularnych spotkań indywidualnych oraz otwartości w komunikacji. Liderzy pełnią rolę coachów. Struktura organizacji opiera się na czterech filarach: kolektywnym podejmowaniu decyzji przez zespół, braku hierarchii, kulturze feedbacku oraz autonomii. W czasie pandemii organizacja potwierdziła możliwość zachowania samoorganizacji pracowników w pracy zdalnej, podkreślając elastyczność systemu i ciągłego doskonalenia [Woś, 2019; Matysiak, 2018].

Pomimo licznych sukcesów i pozytywnych przykładów, model turkusowy nie jest wolny od istotnych ograniczeń oraz kontrowersji. Przede wszystkim, brakuje jednoznacznej, operacyjnej definicji „turkusowej organizacji”, co prowadzi do częstych nadinterpretacji lub uproszczeń. Wiele organizacji deklarujących wdrożenie koncepcji turkusowej realizuje jedynie wybrane jej elementy, bez całościowej zmiany kultury organizacyjnej. W tym kontekście, model turkusowej kultury organizacyjnej przypisywany jest na przykład przedsiębiorstwu Google LLC, którego struktura oparta jest na dużej autonomii pracowników, transparentności, innowacyjności i elastyczności [Visser, 2016, s. 245-256; Google Careers, 2025]. Problemem pozostaje również praktyczna trudność w całkowitym odejściu od hierarchii, zwłaszcza w dużych, regulowanych organizacjach. Przykład Patagonii pokazuje, że całkowita samoorganizacja nie zawsze jest możliwa i może prowadzić do chaosu decyzyjnego, niejasności odpowiedzialności i osłabienia efektywności działań [Stanley i Chouinard, 2023]. Dodatkowo, badania neurobiologiczne wskazują na ryzyko tzw. psychologicznego „dotlenienia”, czyli zjawiska polegającego na spadku odporności psychicznej pracowników w środowiskach o zbyt niskim poziomie presji [NeuroLeadership Institute, 2025]. Model Laloux często pomija również istotne aspekty kontekstu technologicznego, instytucjonalnego i rynkowego, które mogą znacząco ograniczać możliwość jego wdrożenia [Gómez Muñoz i Romero, 2024, s. 7-16]. Krytycy zwracają uwagę na wspomniane wcześniej zjawisko *cargo cult teal*, czyli próbę mechanicznego kopiowania struktur „turkusowych” bez towarzyszącej im zmiany kulturowej, co skutkuje pozornymi transformacjami bez realnych efektów [Visser, 2016, s. 245-256] (tab. 2).

Tab. 2. Bariery funkcjonowania organizacji turkusowych

Kategoria bariery	Opis bariery	Konsekwencje
Kulturowe		
Normy społeczne i hierarchiczne	społeczeństwa przyzwyczajone do silnej hierarchii mogą odrzucać brak szefa czy samoorganizację	trudności z przywództwem rozproszonym, opór pracowników i liderów
Brak zaufania	niska kultura zaufania między ludźmi i wobec instytucji	utrudnione delegowanie odpowiedzialności i podejmowanie decyzji oddolnie
Mentalność kontroli	przekonanie, że pracownicy „muszą być kontrolowani”	trudność w przejściu na model oparty na autonomii
Organizacyjne		
Brak przygotowania liderów	liderzy nieprzygotowani do zmiany roli z zarządzającego do roli wspierającego rozwój zespołu	zamieszanie w strukturze, brak spójności działań

Struktury silosowe	tradycyjne działy i brak współpracy między nimi	problemy z wdrażaniem samoorganizacji i przejrzystości
Brak jasno zdefiniowanych procesów	brak ustalonych ram funkcjonowania bez tradycyjnej hierarchii	chaos decyzyjny, konflikty, spadek efektywności
Rynkowe		
Oczekiwania klientów	klienci mogą oczekiwać „tradycyjnego” podejścia do obsługi i kontaktu	konflikt między elastycznością organizacji a przewidywalnością dla klientów
Presja konkurencji	konieczność szybkiego działania może kolidować z konsensualnym podejmowaniem decyzji	utrata przewagi rynkowej, długie procesy decyzyjne
Wymogi partnerów biznesowych	partnerzy mogą nie rozumieć lub nie akceptować braku klasycznego zarządzania	trudność we współpracy, ryzyko zerwania kontraktów
Prawne		
Przepisy kodeksu pracy	prawo zakłada klasyczne stanowiska zarządcze i hierarchię w klasycznym układzie stosunku pracy	konieczność zachowania formalnych ról mimo faktycznej samoorganizacji
Odpowiedzialność cywilnoprawna	prawo przypisuje odpowiedzialność decyzyjną konkretnym osobom	ograniczona możliwość formalnego rozproszenia decyzyjności
Relacje ze związkami zawodowymi	tradycyjna struktura: pracodawca versus reprezentacja pracowników	brak odpowiednich ram dla dialogu z partnerami społecznymi
Ograniczenia branżowe	regulacje w niektórych branżach wymagają konkretnej struktury zarządczej	utrudnienie lub uniemożliwienie wdrożenia „turkusu” w pełnym zakresie
Technologiczne		
Brak narzędzi do transparentności	brak systemów umożliwiających otwarty dostęp do informacji	utrudniony przepływ wiedzy, powrót do nieformalnej hierarchii informacji
Niewystarczające wsparcie dla samoorganizacji	brak narzędzi do pracy zespołowej bez kierowników	chaos komunikacyjny, brak struktury działań, spadek efektywności
Wyzwania związane z RODO i bezpieczeństwem	otwartość danych wymaga zaawansowanego zarządzania bezpieczeństwem	konflikt między przejrzystością a zgodnością z regulacjami prawnymi
Koszty i kompetencje cyfrowe	zakup i wdrożenie technologii, brak umiejętności pracowników	bariery budżetowe i potrzeba szkoleń z obsługi narzędzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Laloux, 2015; Blikle, 2018; Gałat, 2018, s. 41-42; Hassan, 2017; Visser, 2016, s. 245-256; Gómez Muñoz i Romero, 2024, s. 7-16; Borowiecki i in., 2021, s. 117-129; Kraśniak i Gorlak, 2025, s. 239-251; *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wskaźnik dojrzałości innowacyjnej*, 2023].

Podsumowanie

W obliczu dynamicznych zmian rynkowych, transformacji kultury pracy oraz rosnących oczekiwań pracowników dotyczących sensu, autonomii i elastyczności, obserwuje się wzrost zainteresowania alternatywnymi modelami zarządzania. Jednym z nich jest koncepcja turkusowej organizacji, która zyskuje na popularności w środowiskach biznesowych jako potencjalna odpowiedź na ograniczenia tradycyjnych struktur hierarchicznych.

Model turkusowej organizacji, opisany przez Frederica Laloux, stanowi inspirującą koncepcję kultury organizacyjnej, opartą na odejściu od hierarchicznego zarządzania na rzecz samoorganizacji, zaufania, pełni pracownika oraz realizacji tzw. ewolucyjnego celu. Analiza przypadków takich przedsiębiorstw jak Buurtzorg, Zappos, Morning Star czy polskich PKS Gdańsk-Oliwa SA, Marco sp. z o.o. oraz HighSolutions wskazuje, że wdrożenie tego podejścia może przynieść wymierne korzyści, w tym wyższą satysfakcję pracowników, lepszą efektywność operacyjną oraz wyższą jakość świadczonych usług. Wyniki badań potwierdzają jednak, że turkusowy model nie jest rozwiązaniem uniwersalnym. Może być z powodzeniem wdrażany jedynie w określonych warunkach, przede wszystkim w organizacjach opartych na wiedzy, kulturze współpracy oraz wysokim poziomie dojrzałości emocjonalnej zespołów. W innych przypadkach, próby usilnej implementacji „turkusowej” kultury organizacyjnej bez odpowiedniego przygotowania mogą prowadzić do chaosu decyzyjnego, rozmycia odpowiedzialności i pogorszenia ogólnej efektywności działania. Jak pokazuje przykład przedsiębiorstwa Zappos, zwiększenie poziomu biurokracji będące efektem formalizacji nowych zasad zarządzania może wskazywać, że nawet organizacje aspirujące do „turkusowych” praktyk wymagają znacznego czasu i procesu adaptacyjnego, zanim możliwe będzie osiągnięcie pełnych, zamierzonych korzyści. Przypadek ten uwidacznia także wewnętrzne napięcia pomiędzy ideami samoorganizacji a potrzebą utrzymania spójności i kontroli operacyjnej.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, należy twierdzić, że kwestia przyszłości modelu turkusowego pozostaje otwarta. Zwolennicy koncepcji zwracają uwagę na rosnące znaczenie takich wartości jak autonomia, poczucie sensu i wpływu, szczególnie istotnych dla młodszych pokoleń pracowników. Podkreślają również, że model turkusowy sprzyja innowacyjności oraz umożliwia szybszą adaptację do zmiennych warunków otoczenia, co stanowi istotny atut w czasach niepewności i dynamicznych, turbulentnych przemian. Z drugiej strony, krytycy wskazują na wysokie wymagania emocjonalne i kompetencyjne, a także na trudności związane z transformacją struktur organizacyjnych. W wielu sektorach, zwłaszcza tych regulowanych o dużej skali operacyjnej lub wysokim poziomie odpowiedzialności, pełna

implementacja modelu turkusowego wydaje się nie tylko niepraktyczna, lecz także obciążona znacznym ryzykiem destabilizacji procesów. Do najistotniejszych ograniczeń koncepcji Laloux należy zaliczyć brak solidnej weryfikacji empirycznej, gdyż opiera się ona głównie na pojedynczych studiach przypadków oraz intuicjach rozwojowych. Dodatkowe trudności stanowi adaptacja tego modelu w dużych tradycyjnych strukturach organizacyjnych, jak również niejasność i płynność pojęć opisujących kolejne poziomy świadomości. W związku z tym, model bywa oceniany jako idealistyczny i oderwany od realiów funkcjonowania współczesnych organizacji.

Odpowiadając na pytanie badawcze zawarte w tytule artykułu, należy stwierdzić, że turkusowa organizacja nie jest ani jednoznaczna, idealną przyszłością zarządzania, ani całkowitą iluzją. Stanowi raczej kierunek rozwoju, wartościowy jako inspiracja i źródło refleksji nad współczesną kulturą organizacyjną, lecz wymagający głębokiej adaptacji do realiów konkretnej organizacji. Kluczowym czynnikiem sukcesu nie jest przyjęcie określonej struktury, lecz zmiana kulturowa oraz świadomość wyzwań towarzyszących procesowi takiej transformacji. Podsumowując, model turkusowej organizacji należy traktować bardziej jako drogowskaz niż uniwersalną receptę. Ta inspirująca wizja, odpowiednio dostosowana może wzbogacić również tradycyjne modele zarządzania, pod warunkiem, że zostanie wdrożona z rozumą, refleksyjnością oraz z uwzględnieniem realnych ograniczeń. W świetle powyższych ustaleń zasadne wydaje się kontynuowanie badań nad warunkami skutecznej adaptacji modelu turkusowego. W szczególności interesujące wydają się analizy dotyczące cech organizacyjnych i kontekstowych sprzyjających jego wdrażaniu, przebiegu procesu transformacji w kierunku samoorganizacji oraz mechanizmów kontroli, odpowiedzialności i komunikacji, które mogą wspierać funkcjonowanie modelu w sposób realistyczny i odporny na nadmierny idealizm.

ORCID iD

Agnieszka Konopelko: <https://orcid.org/0000-0002-6454-087X>

Literatura

1. Bańka W. (2011), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
2. Bańkowska M. (2020), *Od bursztynu do turkusy – perspektywy przeobrażeń systemów zarządzania bibliotekami w świetle doświadczeń uczelni zawodowych*, Nowa Biblioteka. Usługi, Technologie Informacyjne i Media 2(37).

3. Barley S. (1983), *Semiotics and the study of occupational and organizational cultures*, Administrative Science Quarterly 28 (3), pp. 393-413.
4. Blikle A. J. (2018), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji* (wyd. II), Wydawnictwo Helion, Warszawa.
5. Borowiecki R., Olesiński Z., Rzepka A., Hys K. (2021), *Development of Teal Organizations in Economy 4.0: An Empirical Research*, European Research Studies Journal XXIV (1), pp. 117-129.
6. Buurtzorg, <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/> [17.07.2025].
7. Cacioppe R., Fox M. (2017), *Reinventing Organizations: "A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness"*. Book Review, Integral Leadership Review, <https://integralleadershipreview.com/15673-15673/> [15.07.2025].
8. Cameron K. S., Quinn R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
9. Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
10. Denison D. R., Mishra A. K. (1995), *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, Organization Science 6 (2), pp. 204-223.
11. Deshpande R., Farley J. U. (1999), *Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms*, Journal of International Marketing 7 (4), pp. 111-127.
12. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*, The Leadership Quarterly 30(1), pp. 111-132.
13. Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Fekete H., Bocskei E. (2011), *Cultural waves in company performance*, Research Journal of Economics, Business and ICT 3.
15. Ferenstein G. (2016), *Zappos CEO Responds To Reports Of Mass Employee Departures After Radical Management Experiment*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/gregoryferenstein/2016/01/19/zappos-ceo-responds-to-reports-of-mass-employee-departures-after-radical-management-experiment> [19.07.2025].
16. Gałat W. (2018), *Turkusowe organizacje odpowiedzią na potrzeby rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 82(5), s. 41-42.
17. Geertz C. (1973), *The Interpretation of Culture*, Basic Books, London.
18. Google Careers, https://www.google.com/about/careers/applications/?utm_source=about&utm_medium=referral&utm_campaign=footer-link [19.07.2025].
19. Gómez Muñoz C. F., Romero A. M. (2024), *Progressing toward Teal Organizations: An Assessment of Organizational Innovation in the Spanish Public Administrations*, Sustainability 16, 4806, pp. 7-16.

20. Gore Fabrics Business. Responsibility Update (2023), <https://www.gore-tex.com/sites/default/files/docs/gore-fabrics-responsibility-update-2023.pdf> [12.07.2025].
21. Greenleaf R. K. (2008), *The servant as leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership, http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf, [10.07.2025].
22. Handy C. B. (1995), *Gods of Management; The Changing Work of Organizations*, Oxford University Press, New York, Oxford.
23. Harrison R. (1972), *Understanding your organisational culture*, Harvard Business Review 50, pp. 119-128.
24. Harrison R., Stokes H. (1992), *Diagnosis organisational culture*, Pfeiffer and Company, New York.
25. Hartnell C. A., Ou A. Y., Kinicki A. (2011), *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*, Journal of Applied Psychology 96 (4), pp. 677-694.
26. Hassan Z. (2017), *The social labs revolution: A new approach to solving our most complex challenges*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
27. Hoch J. E., Bommer W. H., Dulebohn J. H., Wu D. (2018), *Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis*, Journal of Management 44(2), pp. 501–529.
28. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw Hill, New York.
29. Jack R. (2018), *Building Teal Organizations with Servant Leadership?*, w: Dierendonck D.V., Patterson K. (eds.), *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*, Springer International Publishing AG, pp. 196-200.
30. Jasilkowska M., *Czym jest turkusowa organizacja i czy jest skuteczna?* <https://harbin-gers.io/blog/czym-jest-turkusowa-organizacja-i-czy-jest-skuteczna> [20.06.2025].
31. Keyton J. N. (2010), *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* (2 edition), SAGE Publications, Inc, Los Angeles.
32. Kim J., Lee S., Yu K. (2004), *Corporate culture and organizational performance*, Journal of managerial psychology 19 (4), pp. 340-359.
33. Konopelko A. (2024), *Zarządzanie kryzysowe w organizacji a kultura organizacyjna. Kazus przedsiębiorstwa Samsung Electronics*, Academy of Management 8(3).
34. Kotter J. P., Heskett J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
35. Kozina A., Pieczonka A. (2018), „Turkusowe podejście” do zarządzania konfliktami organizacyjnymi, Marketing i Zarządzanie 1(51).

36. Kraśniak J., Gorlak S. (2025), *Implementation of teal organization in the sales Department of an Internet marketing agency—case study*, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organisation and Management Series 216, s. 239-251.
37. Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
38. Laloux F. (interview) (2019), <https://resources.soundstrue.com/podcast/frederic-laloux-organizations-beyond-ego/> [19.07.2025].
39. Leja K., Pawlak A. (2021), Uczelnia organizacją w odcieniu turkusowego – szansa czy iluzja?, e-mentor 2(89).
40. Linders B. (2015), *Q&A with Frederic Laloux on Reinventing Organizations*, <https://www.infoq.com/articles/book-reinventing-organizations> [30.06.2025].
41. Marco, <https://makingthingsunique.com/> [18.07.2025].
42. Matysiak A. (2018), *Jak stworzyć turkusową organizację? Praktyczne porady lidera software house'u na drodze do turkusowego*, <https://mamstartup.pl/jak-stworzyc-turkusowa-organizacje-praktyczne-porady-lidera-software-house-u-na-drozdze-do-turkusowego/> [19.07.2025].
43. Minnaar J. (2016), *The Power of Purpose: How Patagonia Walks the Talk*, <https://www.corporate-rebels.com/blog/patagonia> [17.07.2025].
44. *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wskaźnik dojrzałości innowacyjnej* (2023), PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-koncowy_Monitoring-innowacyjnosci_2023_www_22_09_18032024.pdf [20.07.2025].
45. Morning Star, <https://www.morningstarco.com/interactive-smi-model/> [17.07.2025].
46. Müller M. (2022), *Weryfikacja wartości organizacyjnych w warunkach kryzysowych dla podmiotu gospodarczego – ujęcie modelowe*, e-mentor 5(97), s. 65-75.
47. Naranjo-Valencia J. C., Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. (2016). *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*, Revista Latinoamericana de Psicología 48 (1), pp. 30-41.
48. NeuroLeadership Institute, <https://neuroleadership.com/?s=Psychological+safety+and+work+pressure> [20.07.2025].
49. Organizational Revolution, <https://organizationalrevolution.org/portfolio/against-laloux/> [20.06.2025].
50. Pearce C. L., Manz C. C. (2005), *The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work*, Organizational Dynamics 34(2), pp. 130-140.
51. Pieczyńska A., *Turkusowy sen polskiego przedsiębiorcy*, <https://pieczynska.com.pl/kultura-organizacji/turkusowe-organizacje-jako-nowy-paradygmat-przywodztwa/> [21.06.2025].
52. PKS Gdańsk-Oliwa, <https://pks-sa.com/o-nas/#DNA> [18.07.2025].

53. Powichrowska B. (2018), *Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkus*, Przedsiębiorstwo & Finanse 1.
54. Raimier M. (2016), *Review: Frederic Laloux's "Reinventing Organizations"*, <https://www.words-and-dirt.com/words/review-frederic-lalouxs-reinventing-organizations> [19/07/2025].
55. Robertson B. J. (2015), *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Company, New York.
56. Rozwadowska B., *Organizacje turkusowe – chwilowa moda, czy przyszłość zarządzania?* <https://www.barbararozwadowska.com/organizacje-turkusowe-chwilowa-moda-czy-przyszlosc-zarzadzania/> [21.06.2025].
57. Rutkowska M., Kamińska A. M. (2020), *Turquoise Management Model - Teal Organizations*, w: Soliman K. S. (ed.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*. Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Sewilla, pp. 11380-11387.
58. Sackmann S. (1991), *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*, Sage Publications, Inc, Los Angeles.
59. Samul J. (2022), *Identyfikacja potencjału przyszłych liderów w kontekście przywództwa w organizacjach turkusowych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4 (146-147), s. 112-126.
60. Schein E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
61. Sikorski C. (1990), *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
62. Smulewicz T. (2021), *Organizational structures in Gore-Tex*, Journal of Innovative Management 9(2), pp. 45-60.
63. Spears L. C. (2010), *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*, The Journal of Virtues & Leadership 1(1), pp. 25-30.
64. Stanley V., Chouinard Y. (2023), *What's Next for Patagonia?*, https://ssir.org/books/excerpts/entry/whats_next_for_patagonia [20.07.2025].
65. Sułkowski Ł. (2020), *Kultura organizacyjna od podstaw*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
66. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
67. Szydło J., Burkiet M., Potmalnik E. (2021), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa PADMA ART*, Akademia Zarządzania 5(4).
68. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B. A. (2024), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, Economics and Environment 87(4).

69. Tabaszewska-Zajbert E., Sokołowska-Durkalec A. (2019), *Towards a turquoise organization – personal change of employees and its socio-cultural barriers*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 63(9).
70. Vinci Energies. Yearbook (2023), https://www.vinci-energies.pl/app/uploads/sites/79/2024/04/2310_04918_VinciEnergies_RA_2023_GB_Planche.pdf [17.07.2025].
71. Visser W. (2016), *Cargo cult teal: The pitfalls of imitating organizational forms*, Journal of Organizational Change Management 29(2), 245-256.
72. Vogt O., *A Timely Laloux Retrospective: Why Teal is Wrong! (And Why You Should Care)*, <https://newmanagement.haufe.de/strategie/frederic-laloux-reinventiog-organizations-revisited> [20.06.2025].
73. Woś M. (2019), *Firma w drodze do turkusy: case study poznańskiego HighSolutions*, <https://highsolutions.pl/blog/wpis/firma-w-drodze-do-turkusy-case-study-poznan-skiego-highsolutions> [19.07.2025].
74. Zappos Insights, <https://www.zappos.com/kratos/c/zappos-insights> [18.07.2025].
75. Zheng W., Yang B., McLean G. N. (2010), *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, Journal of Business Research 63 (7), pp. 763-771.
76. Ziębicki B. (2020), *Holakracja jako nowa koncepcja elastycznej organizacji — próba oceny*, Przegląd Organizacji 2(961), s. 3-10.

Teal organization – an ideal model of organizational culture or an ideological illusion?

Abstract

In the face of growing complexity and volatility in the market environment, modern organizations are increasingly seeking new management models that promote flexibility, employee engagement, and enhanced efficiency. One such concept is the *teal organization* model proposed by Frederic Laloux. It is based on the idea of self-managing teams, the elimination of traditional hierarchy, building a culture of trust and full transparency, as well as the pursuit of an organization's so-called *evolutionary purpose*. The article outlines both the opportunities and limitations of implementing this organizational culture model. Drawing on examples of organizations such as Buurtzorg, Morning Star, Zappos, PKS Gdańsk-Oliwa SA, Marco sp. z o.o., and HighSolutions, this model illustrates its development potential across various industries. These practices have led to positive outcomes, including increased employee autonomy, cost reduction, and growth in satisfaction and innovation. On

the other hand, fully implementing the teal model can be challenging—or even impossible—in large, complex organizations, where maintaining a clear decision-making order and well-defined responsibility structures is crucial. The research presented in the article aims to critically explore the question: Is the teal organization a viable future of management, or rather an idealistic vision that does not align with the realities of most organizations? The conclusions indicate that this management and organizational culture model is not a one-size-fits-all solution but rather a valuable source of inspiration that, if properly adapted, can enrich the workplace culture even in more traditionally structured organizations.

Key words

teal organization, Frederic Laloux, organizational culture