

STRUKTURY ORGANIZACYJNE TURKUSOWYCH ORGANIZACJI

Magdalena HOPEJ-TOMASZYCKA¹, Marian HOPEJ²

¹Akademia Wojsk Lądowych, im. Gen. Tadeusza Kościuszki, Wydział Zarządzania; m.hopej@outlook.com

²Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław; marian.hopej@pwr.edu.pl

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki analizy struktur organizacyjnych turkusowych organizacji. Okazuje się, że są to elastyczne rozwiązania, które jednak wyróżnia pewien poziom zbiurokratyzowania, zwiększający ich złożoność. Wydają się one mieć ograniczone zastosowanie w praktyce zarządczej, głównie ze względu na to, że opierają się na bardzo optymistycznym obrazie człowieka, któremu ponadto obce jest dążenie do dominacji nad innymi.

Słowa kluczowe: turkusowa organizacja, struktura organizacyjna, biurokracja.

ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN TURQUOISE ORGANIZATIONS

Abstract: The article presents the results of analysis of organizational structures in turquoise organizations. It became apparent that these solutions are flexible, however characterized with a certain degree of bureaucratization which increases their complexity. It seems that they are applied in practical management only to limited extent, mainly due to the fact that they are based on a very optimistic vision of a human being, who is additionally deprived of a need to seek domination over others.

Keywords: turquoise organization, organizational structures, bureaucracy.

1. Wprowadzenie

W swojej pracy „Reinventing Organizations” (w Polsce ukazała się w 2015r. pt. Pracować inaczej) F. Laloux (2015) wyróżnił pięć „modeli organizacyjnych”. Podstawą typologii było pięć poziomów ludzkiej świadomości, którym przypisano kolejno kolor czerwony, bursztynowy, pomarańczowy, zielony i turkusowy. Takimi samymi kolorami określone zostały odpowiadające im (poziomom) modele. Są nimi organizacje (Laloux, 2015, s. 51):

- czerwone, których przewodnią metaforą jest wataha wilków, a spoiwem realizowanych działań silna władza sprawowana przez zwierzchnika (wodza) i strach pozostałych członków organizacji,
- bursztynowe, charakteryzujące się wysoce sformalizowanymi relacjami, w smukłej, hierarchicznej piramidzie. Najważniejszą wartością jest stabilność, zapewniana przez jednoznacznie określone procesy,
- pomarańczowe, których celem jest osiągnięcie zysku, a kluczem powodzenia w rywalizacji na rynku są innowacje,
- zielone, mające zhierarchizowane rozwiązania strukturalne, ale także kulturę charakterystyczną dla społecznie odpowiedzialnych organizacji, pobudzającą do innowacyjnych zachowań organizacyjnych,
- turkusowe, będące najbardziej rozwiniętą i efektywną formą współdziałania ludzi. Swoją skuteczność mają zawdzięczać kreatywności, wyzwolonej dzięki wzajemnemu zaufaniu członków organizacji, ich odpowiedzialności i stworzeniu przestrzeni dla partnerstwa. Ich przewodnią metaforą jest żywy organizm.

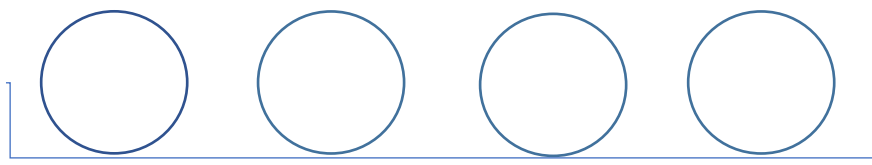
Niniejszy artykuł dotyczy rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji, które, jak twierdzi Laloux (2015) „...odkryły klucz do skutecznego działania na dużą skalę, z użyciem systemu opartego na relacjach między pracownikami bez potrzeby hierarchii, czy modelu konsensusu”. Oznaczałoby to daleko idącą innowację w zarządzaniu, ponieważ jest ono nierozzerwalnie związane z jakąś hierarchią, której nie zaprzecza, podkreślić należy, wiele różnych współczesnych koncepcji zarządzania, np. wirtualność organizacji czy koncepcja organizacyjnego uczenia się Jeznacha (2017). W artykule dokonana zostanie w związku z tym, oparta głównie na pracy F. Laloux, analiza struktur organizacyjnych turkusowych organizacji, sprowadzająca się do:

- określenia kształtowania się takich charakterystyk strukturalnych jak specjalizacja, centralizacja, standaryzacja, formalizacja oraz konfiguracja, odzwierciedlająca kształt ról i pozycji organizacyjnych;
- wskazania głównych uwarunkowań ich (struktur) stosowania w praktyce zarządczej;
- ich oceny, głównie ze względu na elastyczność.

2. Trzy typy rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji

Na podstawie przeprowadzonych badań F. Laloux wyróżnił trzy typy rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji. Określił je (rozwiązania) jako: zespoły równoległe, „sieć indywidualnego kontraktowania” i „zagnieżdżone zespoły” (Laloux, 2015).

Najczęściej spotykanym rozwiązaniem są „zespoły równoległe”, różniące się między sobą wielkością, natomiast wspólną cechą jest daleko idąca autonomia prowadzonej działalności. Ideowy schemat tego typu struktury ilustruje rysunek 1.

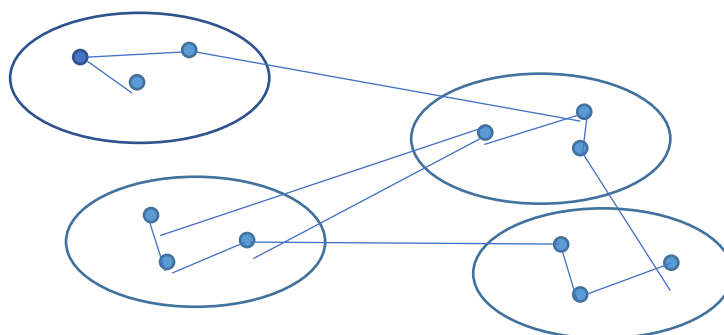


Rysunek 1. Ideowy schemat rozwiązania strukturalnego typu „zespoły równoległe”. Laloux, 2015.

W ramach poszczególnych zespołów członkowie organizacji określają swoje role i wzajemne zobowiązania. Na przykład, w organizacji Buurtzorg, co w języku holenderskim oznacza opiekę środowiskową, pielęgniarki same przeprowadzają rekrutację, planują swoje działania i zajmują się administracją. Wspólnie decydują, czy niezbędne jest powiększenie zespołu, nadzorują przebieg własnej pracy oraz podejmują ewentualne działania korygujące. Jednakże sprawne samozarządzanie nie dokonuje się spontanicznie. Wszystkie nowe zespoły i nowo zatrudnieni biorą udział w szkoleniach nabywania umiejętności skutecznego podejmowania zbiorowych decyzji, uczą się różnych stylów komunikowania się, wsłuchiwanie się w sugestie i opinie innych, jak być względem siebie coachem oraz innych praktycznych umiejętności.

Jak podkreśla F. Laloux (2015 s. 377), w idealnej sytuacji każdy zespół jest w pełni autonomiczny w realizacji wszelkich zadań, jak również w ożywianiu celu istnienia organizacji. „Kiedy tak się dzieje, każda poszczególna osoba w organizacji ma satysfakcję, gdy obserwuje, jak całość celu rodzi się do życia, a nie jakiś jego mały wycinek, co jest częstym przypadkiem w dużych organizacjach lub kiedy praca staje się bardzo wyspecjalizowana”. Jeżeli natomiast pojawia się potrzeba, to członkowie organizacji mogą liczyć na pomoc coachów, zespołów wspierających, względnie członków organizacji pełniących tzw. role wspierające.

Kolejny typ rozwiązania strukturalnego został zainicjowany przez kalifornijskie przedsiębiorstwo branży spożywczej Morning Star. Nie ma ono schematu organizacyjnego, gdyby jednak był wyglądałby w sposób zbliżony do przedstawionego na rysunku 2.

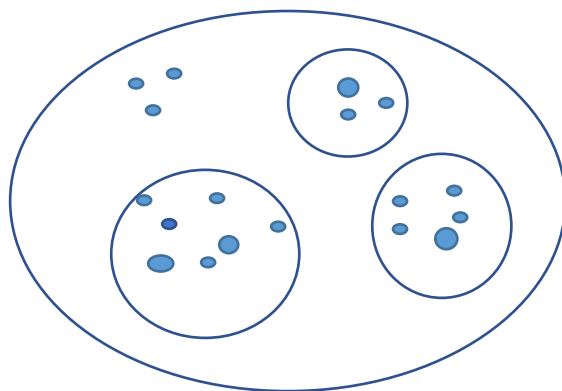


Rysunek 2. Sieć indywidualnego kontraktowania. Opracowanie własne na podstawie Laloux, 2015, s. 378.

Podobnie jak w przypadku poprzedniego rozwiązania, budżety inwestycyjne i wyniki finansowe są omawiane i ustalane w zespołach nazywanych „Jednostkami Biznesowymi”, a każda z nich jest odpowiedzialna za realizację określonej fazy procesu przetwarzania żywności, względnie za wspieranie określonych usług, np. przetwarzania informacji. Wzajemne zobowiązania nie są jednak omawiane i negocjowane w poszczególnych zespołach, jak w większości turkusowych organizacji, ale przez indywidualne rozmowy ze współdziałającymi pracownikami. Są one (zobowiązania) następnie z reguły formalizowane w postaci dokumentu, który w Morning Star nazywany jest „Pracowniczym Listem Intencyjnym”. Pełnione role definiuje się bardzo konkretnie, tj. określone są szczegółowe zadania, przysługujący im zakres władzy, jak również wskaźniki ułatwiające członkom organizacji zrozumienie, czy właściwie wykonują swoją pracę.

Sieć zobowiązań i relacji jest bardzo złożona, a przy tym płynna, splata się w bardzo elastyczną tkankę, niczym pajęczyna. F. Laloux podkreśla, że w ramach rozwiązania strukturalnego tego typu nie ma żadnych awansów, natomiast dzieje się tak, iż bardziej doświadczeni członkowie organizacji przejmują bardziej znaczące role o większej odpowiedzialności, pozostawiając realizację prostszych zadań zatrudnionym o mniejszym doświadczeniu.

Trzeci typ struktury organizacyjnej opiera się na „zagnieżdżonych zespołach”, które są wysoce autonomiczne w decydowaniu o swoich celach i zobowiązaniach (rysunek 3). W przedsiębiorstwie Ternary Software z siedzibą w Filadelfii, które jako pierwsze przyjęło taki (holokratyczny) typ rozwiązania strukturalnego, są one nazywane kręgami i nie pracują równolegle, jak w pierwszym modelu, lecz są częściami „zagnieżdżonej struktury”. Ściślej mówiąc, z powodu długiego i głębokiego łańcucha wartości (silnych zależności między realizowanymi zadaniami cząstkowymi) mamy tu do czynienia z kręgami i podkręgami przypominającymi tradycyjną piramidę.



Rysunek 3. Ideowy schemat holokratycznej struktury organizacyjnej typu zagnieżdżone zespoły. Laloux, 2015.

3. Charakterystyki strukturalne turkusowych organizacji

Nietrudno zauważyć, że w zaprezentowanych ideowych schematach organizacyjnych brak jest stanowiska kierownika naczelnego. Tymczasem w badanych przez F. Laloux organizacjach działają ich prezesi i założyciele, np. praca około 7000 pielęgniarek w Buurtzorg jest wspierana przez założyciela (J. de Bloka) i centralę zatrudniającą 30 pracowników, zajmujących stanowiska sztabowe, zaś prezesem i założycielem Morning Star jest Ch. Rufer. Ogólnie biorąc, uosabiają oni w organizacji moralny autorytet. F. Laloux (2015 s. 290) pisze: „Każdy z założycieli i prezesów, z którymi rozmawiałem w czasie moich badań, był świadomy, że jego/jej obecność, słowa i czyny mają szczególną wagę (...). Dobre i złe zachowanie prezesa stanowi wzór, który ostatecznie kształtuje organizację w głęboki sposób. Jeżeli prezesi są chętni, by ich organizacje działały w ramach turkusowych praktyk, muszą swym zachowaniem służyć za wzór do naśladowania, który wiąże się z trzema przełomami paradygmatu: 1) samodzielnym, 2) pełnią, 3) celem istnienia firmy” (Laloux, 2015).

Myli się jednak ten, który wyklucza stosowanie w turkusowych organizacjach typowych hierarchicznych praktyk przez kierowników naczelnych. Zgodnie z zaleceniami klasycznej myśli zarządczej, w warunkach kryzysu, kiedy niezbędne są szybkie i odważne decyzje, zawieszane są wypracowane procedury decyzyjne (chodzi o tzw. proces doradczy) i przez określony czas odgórnie podejmowane są decyzje o newralgicznym znaczeniu. Przykładowo, D. Bakke prezes spółki AES (sektor energetyczny), której akcje jesienią 2001r. dramatycznie spadły wskutek ataku terrorystycznego i upadku Enronu, aby zapobiec bankructwu podjął bezwzględne i jak się okazało skuteczne działania. Publicznie jednak ogłosił, że mają one tymczasowy charakter, tj. silna władza hierarchiczna nie będzie stosowana po wyjściu z kryzysu. Dla podtrzymania zaufania w samodzielnym precyzyjnie określił zakres i kontekst odgórnych decyzji.

Czy najważniejsze elementy składowe turkusowych organizacji (zespoły) rzeczywiście same się zarządzają? Wprawdzie brak jest formalnych stanowisk kierowniczych, jednak pewna zwierzchność istnieje. Oto kilka przykładów:

1. W Buurtzorg działają regionalni coachowie. Nie mają uprawnień do podejmowania decyzji, ani też nie są odpowiedzialni za osiągnięte przez zespoły wyniki. Jednocześnie są cennym zasobem dla zespołów – jakby zwierciadłem pokazującym właściwe i niewłaściwe zachowania.
2. Członkami firmy FAVI są opiekunowie klientów, odpowiedzialni za zapewnienie pracy dla swoich kolegów z zespołu. Zawierane przez nich umowy z klientami wpływające „...na ludzi i procesy w fabryce, a kiedy wywierana jest na nich presja obniżania cen, mogą razem z robotnikami ze swojego zespołu szukać lepszych rozwiązań. Razem szukają

odpowiedzi na pytania: Czy proces można jakoś usprawnić? Czy można zwiększyć wydajność, by ściąć cenę za sztukę?” (Laloux, 2015, s. 96).

3. W organizacjach ze strukturą typu „zagnieżdżone zespoły” kręgi i podkręgi mają swoich reprezentantów, zabierających głos w odbywających się dyskusjach w imieniu kolegów z zespołu. W przedsiębiorstwie Zappos, którego struktura organizacyjna również wyróżnia się tym, że kręgi są wpisane w inne kręgi, istnieją z kolei role tzw. głównego ogniwa, a pełniące je osoby odpowiadają za łączność między swoim kręgiem i otaczającymi go innymi kręgami, a także za alokację zasobów.

Tak więc brak hierarchii w turkusowych organizacjach to kwestia semantyki. Istnieją w nich zależności hierarchiczne, w sytuacjach kryzysowych nawet bardzo intensywne, z reguły jednak słabe, polegające na niesieniu pomocy tym członkom organizacji, którzy jej potrzebują.

Inna charakterystyka strukturalna, tj. specjalizacja działań kształtuje się na niskim poziomie. W samzarządzających się organizacjach odchodzi się od sztywnych, precyzyjnie zdefiniowanych zakresów zadań, jak również nazw stanowisk. Większość zatrudnionych nie zajmuje jakiegoś jednego, określonego stanowiska, lecz pełni unikalną kombinację ról wyłaniającą się z różnorodnych funkcji i odpowiedzialności, jakie przyjęli zgodnie z potrzebami organizacji oraz swoimi zainteresowaniami.

F. Laloux (2015) podkreśla, że w turkusowych organizacjach władza jest zdecentralizowana. Pracownicy mają bardzo szerokie uprawnienia decydowania i wdrażania zmian, które są ich zdaniem niezbędne. Ludzie „...nie są upęłnomocnieni dzięki łaskawej woli zarządzających. Upęłnomocnienie jest wtopione w samą tkankę organizacji, w jej strukturę, procesy i praktyki. Jednostki nie muszą walczyć o władzę. Po prostu ją mają” (Laloux, 2015, s.169).

Każda rola, jaką pełnią członkowie organizacji, jest równoznaczna z przejściem zobowiązania wobec współpracowników, zatem odpowiadają nie przed jednym tylko szefem, ponieważ każdy jest nim w ramach zaciągniętych zobowiązań. Jak pisze autor „Pracować inaczej” (2015, s. 116), każdy może założyć „...czapkę szefa, by spowodować podjęcie ważnej decyzji, uruchomić nowe inicjatywy, poprosić słabo pracującego kolegę o wyjaśnienia, pomóc rozwiązać konflikt czy też przejąć przywództwo, gdy wyniki są złe i potrzebne jest działanie”. Zanim jednak to uczyni, musi zasięgać opinii od wszystkich zainteresowanych, jak również mających wiedzę w określonej sprawie. Nie jest zobligowany do szukania kompromisu uwzględniającego wszystkie rady i życzenia innych, jednakże opinię musi zasięgać, przy czym im ważniejsza decyzja, tym szerzej powinna być zarzucona sieć konsultacji.

Jeżeli chodzi o następną charakterystykę strukturalną, czyli stopień formalizacji, to nie jest on niski. Obowiązujące wspólne wartości są zazwyczaj zapisywane w dokumentach noszących różne nazwy, np. Holocracy ma swój „Statut” a Morning Star – „Wizję Organizacji” oraz „Zasady Pracownika i Oświadczenie Ogólnej Filozofii Biznesu”. W drugiej

z wymienionych organizacji obowiązują również dokumenty rejestrujące wszystkie role i zobowiązania każdego pracownika, pozwalające zachować równowagę między niezawodnością działania i zdolnością do adaptacji.

Tabela 1.

Charakterystyki trzech typów rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji

Charakterystyki strukturalne					
Typy struktury	Konfiguracja	Specjalizacja	Centralizacja	Formalizacja	Standaryzacja
Zespoły równoległe	Bardzo słabe zależności hierarchiczne	Bardzo mała	Bardzo mała	Raczej mała	Raczej mała
Sieć indywidualnego kontraktowania	Bardzo słabe zależności hierarchiczne	Mała	Bardzo mała	Raczej mała	Raczej mała
Zagnieżdżone zespoły	Słabe zależności hierarchiczne	Mała	Mała	Stosunkowo duża	Stosunkowo duża

Na podobnym poziomie zdaje się kształtować standaryzacja działań, obejmująca kilka charakterystycznych praktyk. Są nimi, np.:

- wspomniany wcześniej proces doradczy, dotyczący podejmowania decyzji,
- w organizacji,
- mechanizm rozwiązywania konfliktów,
- ocenianie wykonywanej pracy na partnerskich zasadach,
- zasady bezpiecznej i atrakcyjnej przestrzeni, sprzyjające kształtowaniu atrakcyjnego miejsca pracy,
- praktyka „pustego krzesła” (na końcu każdego spotkania lub w dowolnym momencie każdy członek zespołu może usiąść na pustym krześle i wsłuchiwać się w odpowiedzi na pytanie: czy spotkanie dobrze służyło organizacji?).

Zaprezentowana wyżej ocena charakterystyk strukturalnych ma ogólny charakter. Jednakże w zależności od typu rozwiązania strukturalnego kształtują się one na różnych poziomach, co ilustruje tabela 1.

4. Czynniki kształtujące rozwiązania strukturalne turkusowych organizacji

F. Laloux (2015) wskazuje na dwa główne czynniki wpływające na stosowanie rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji, tj. wielkość organizacji oraz długość łańcucha wartości, wyrażająca zakres koordynacji działań (im dłuższy łańcuch, tym większy zakres koordynacji). I tak w organizacjach niewielkich rozmiarów właściwy jest jeden samozarządzający się zespół. W dużych organizacjach z krótkim łańcuchem wartości sprawdzają się zespoły równoległe, natomiast z długim – zespoły zagnieżdżone oraz sieć indywidualnego kontraktowania.

Czynników strukturotwórczych rozpatrywanych organizacji jest oczywiście więcej, jednak jeden z nich wydaje się szczególnie istotny, być może nawet najważniejszy. Opierają się one bowiem na bardzo optymistycznym obrazie człowieka. Jest on nie tylko wybitnym fachowcem, tj. ma bardzo duże umiejętności techniczne, ale także wierzy się, że jest kreatywny, myślący o innych, odpowiedzialny za swoje decyzje i działania, jak również wykorzystuje swoje talenty i umiejętności dla osiągnięcia celów organizacji. Mało tego, obce jest mu dążenie do dominacji nad innymi. Ogólnie biorąc, uważa się go konsekwentnie za dobrego.

Jeżeli takimi ludźmi są członkowie organizacji, może ona przekształcić się w turkusową. Problem polega na tym, że z pewnością nie wszyscy mają wymienione wyżej cechy i nie wszyscy będą dostosowywać się do stworzonych warunków, charakterystycznych dla tego typu organizacji. Dzieje się tak min. dlatego, że wielu z nas, być może nawet większość to homo hierarchicus. Przekonująco pisze o nim F. Fukuyama (2000): „Ludzie z natury lubią organizować się hierarchicznie, a ściślej mówiąc, osoby znajdujące się na szczycie hierarchii uważają szacunek płynący ze swojego statusu społecznego za zjawisko tak przyjemne, że staje się ono dla nich większym źródłem satysfakcji niż pieniądze i inne dobra materialne. Tym, którzy znajdują się na niższych szczeblach hierarchii, podoba się to znacznie mniej, przeważnie nie mają jednak w tej sprawie żadnego wyboru. W każdym razie w nowoczesnym społeczeństwie istnieje tyle hierarchii, że większość ludzi może bez trudu znaleźć się w środku lub w wyższych sferach przynajmniej jednej z nich. Tak czy inaczej, ludziom nie podoba się nie tyle hierarchia jako taka, lecz ta hierarchia, w której zajmują oni najniższe szczeble” (Fukuyama, 2000, s. 209).

5. Ocena rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji

Jak już wspomniano, rozwiązania strukturalne turkusowych organizacji nie są pozbawione zależności hierarchicznych, jakkolwiek nie są one silne. Są to bardzo elastyczne struktury, mające postmodernistyczny charakter. Należy też zwrócić uwagę na to, że:

- rozwiązania strukturalne turkusowych organizacji mogą być charakteryzowane za pomocą cech zidentyfikowanych blisko pięćdziesiąt lat temu przez grupę astońską. Oznacza to, z jednej strony, przydatność klasycznego już narzędzia rozpatrywania problemów organizowania, z drugiej zaś nieprzełomowy ich (rozwiązań) charakter (w przypadku rewolucyjnych ich właściwości astońskie narzędzia badawcze byłyby nieprzydatne),
- istotnym wyróżnikiem analizowanych struktur organizacyjnych jest niemała standaryzacja i formalizacja działań, co świadczy o pewnym ich zburokratyzowaniu. Zwrócili na to uwagę E. Bernstein i in. (2016, s. 93) podkreślając, że chociaż struktury samzarządzających się organizacji nie poddają się ograniczeniom zhierarchizowanych, mechanistycznych rozwiązań, to „...pod pewnymi względami, wbrew popularnym twierdzeniom, przypominają biurokrację, tak jak to widział ją na początku XX stulecia niemiecki socjolog Max Weber,
- ograniczenie (nie zanik) oddziaływania zależności hierarchicznych na zachowania członków organizacji skutkuje ponadto zmianą zakresu wymaganej koordynacji działań.

Nietrudno zauważyć, że rośnie rola samouzgodnień, zarówno o instytucjonalnym, jak i spontanicznym charakterze, których intensywność kształtuje się na różnym poziomie w każdym z trzech omówionych typów struktur. Wydaje się być najmniejsza w przypadku struktury typu zespoły równoległe, a największa w ramach sieci indywidualnego kontraktowania:

- przejrzystość obowiązujących organizacyjnych reguł, zwłaszcza sieci indywidualnego kontraktowania oraz zagnieżdżonych zespołów, jest niewielka. Ich (reguł) całokształt jest wysoce zagmatwany i płynny,
- wprowadzanie do praktyki turkusowych rozwiązań strukturalnych nie jest ani łatwe, ani proste. Jest ograniczone przede wszystkim barierą społeczną, do tego stopnia istotną, że ich powszechne stosowanie wydaje się wysoce problematyczne,
- rozwiązania strukturalne turkusowych organizacji są przykładem realizacji interesującej idei, zgodnie z którą należy w taki sposób organizować systemy, aby same się organizowały i regulowały (Malik, 2015, s. 432). Warto zastanowić się nad sposobami jej upowszechniania wśród menedżerów, jak również niektórych praktyk turkusowych organizacji z nią związanych, np. procesu doradczego, niewątpliwie ułatwiającego podejmowanie decyzji w ramach zdecentralizowanych struktur organizacyjnych. Należy

również wspomnieć o stosowanych wysoce kontrowersyjnych, wręcz ezoterycznych praktykach (duchowych), niemających nic wspólnego z racjonalną myślą zarządczą.

6. Podsumowanie

Celem artykułu była analiza rozwiązań strukturalnych turkusowych organizacji. Jej wyniki wskazują, że są one (rozwiązania) elastyczne, niemające, wbrew temu co sugeruje F. Laloux (2015), przełomowego charakteru, ponieważ nie są pozbawione zależności hierarchicznych, jakkolwiek nie są one silne. Co więcej, ze względu na podwyższoną standaryzację i formalizację działań cechuje je, ogólnie biorąc, pewne zbiurokratyzowanie, w jakimś stopniu niespełniające bardzo ważnego wymogu prostoty.

Czy takie rozwiązania mają szanse na szerokie zastosowanie w praktyce zarządczej? Odpowiedź jest przecząca, głównie ze względu na to, że opierają się na bardzo optymistycznym obrazie uczestnika organizacji, któremu obce jest dążenie do dominacji nad innymi.

Bibliografia

1. Bernstein, E., Banch, J., Canner, N., Lee M. (2016). Szczere o holokracji. *Harvard Business Review Polska*, s. 93-96.
2. Fukujama, F. (2000). *Wielki wstrząs*. Warszawa: Politeja, s. 209.
3. Jeznach, A. (2017). *Szef, który ma czas*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, s. 17.
4. Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA, s. 51-384.
5. Malik, F. (2015). *Kieruj, Działaj, Żyj. Zawód menadżer*. Warszawa: M.T. Biznes, sp. z o.o., s. 432.