

**ANNA WOJCIECHOWSKA**  
Kolegium Społeczno-Ekonomiczne  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
*awojciec@poczta.onet.pl*

## Dyskryminacja ze względu na płeć a turkusowy model zarządzania organizacją

---

### *Sex discrimination in Turquoise organizations*

#### **ABSTRACT**

This article reviews the research on employment discrimination in Turquoise organizations. It focuses on different types of sex/gender discrimination and it shows the statistic data based on the Gender Inequality Index (GII). Then, the author presents human resources in Frédéric Laloux's Turquoise organizational structure: recruitment, onboarding, training and coaching, team building, working hours, job titles and job description, objectives, compensation, promotion and job rotation. The aim of the article is to consider the possibility of the existence of sex discrimination in Turquoise organization, which was included at the end of the discussion.

**KEYWORDS:** *Turquoise organization, management, sex discrimination, gender discrimination, employment discrimination*

#### **STRESZCZENIE**

Artykuł przedstawia problem dyskryminacji ze względu na płeć w turkusowym modelu zarządzania organizacją. Na początku autorka wyjaśnia pojęcie dyskryminacji ze względu na płeć na rynku pracy oraz odwołuje się do danych statystycznych ilustrowanych przez Wskaźnik Nierówności Płci (GII). Następnie została zaprezentowana pozycja zasobów ludzkich w organizacji turkusowej na podstawie koncepcji Frédérica Laloux: rekrutacja, zatrudnienie, szkolenia, budowanie zespołu, czas pracy,

stanowiska, cele, wynagrodzenie oraz instrumenty motywacyjne. Celem artykułu jest zastanowienie się nad możliwością występowania zjawiska dyskryminacji ze względu na płeć w organizacji turkusowej, co zostało zawarte na końcu rozważań.

SŁOWA KLUCZOWE: *organizacja turkusowa, turkus, zarządzanie, dyskryminacja ze względu na płeć, dyskryminacja na rynku pracy, gender*

## Wstęp

Problem dyskryminacji ze względu na płeć istniał zawsze, jednak został uwypuklony w okresie walki kobiet o równouprawnienie. Dzięki uzyskaniu praw wyborczych, dostępowi do powszechnej edukacji oraz powstaniu ruchów feministycznych, kobiety zaczęły walczyć o równe traktowanie na rynku pracy. Okazało się, że kobieta nie osiąga porównywalnej do mężczyzny pozycji zawodowej lub jeśli w końcu obejmie stanowisko kierownicze, wielkość jej wynagrodzenia znacząco różni się od zarobków płci przeciwnej, mimo takich samych kwalifikacji i doświadczenia. Kolejnym przyczynkiem do dyskusji na temat równości płci jest pojawienie się w 1955 roku pojęcia *gender* (jego twórcą jest John Money). Określenie płci kulturowej oraz nieutożsamianie jej z płcią biologiczną stało się istotą teorii *gender*. Kobiecość i męskość nie wynika bowiem z biologicznych różnic pomiędzy osobnikami przeciwnej płci, ale odpowiednie cechy nabywa się w procesie socjalizacji. Płeć nie jest zdeterminowana w momencie urodzenia. Dlaczego w takim razie mają istnieć różnice w dostępie do wykonywania określonych zawodów lub ograniczenia związane z awansem zawodowym? We współczesnych społeczeństwach w dalszym ciągu można zaobserwować bariery na rynku pracy, które musi pokonać kobieta. Najpowszechniejsze jest zjawisko tak zwanego szklanego sufitu. W ostatnich latach pojawiła się koncepcja turkusowego zarządzania organizacją. Przedsiębiorstwa zarządzane w ten nowy, innowacyjny sposób kreują środowisko pracy przyjazne pracownikom i w pełni przez nich akceptowane. Czy orga-

nizacja turkusowa może być odpowiedzią na problem dyskryminacji płciowej na rynku pracy? W artykule przedstawiłam zagadnienie dyskryminacji, główne założenia funkcjonowania organizacji turkusowych oraz zanalizowałam możliwość występowania zjawiska dyskryminacji kobiet na rynku pracy w najbardziej zaawansowanej formie zarządzania organizacją, jaką jest Turkus.

## Dyskryminacja na rynku pracy ze względu na płeć

Jednym ze współczesnych problemów ekonomicznych jest dyskryminacja. Dyskryminacja oznacza odmienne traktowanie takich samych podmiotów lub jednakowe podejście do jednostek różniących się od siebie. Opisywane zjawisko definiuje się jako „pozbawienie równych praw społecznych, politycznych, ekonomicznych pewnych grup bądź całych zbiorowości danego społeczeństwa” (Zachorowska-Mazurkiewicz, 2006, s. 37). Można zauważyć różne rodzaje dyskryminacji – ze względu na rasę, przynależność państwową, wyznanie oraz płeć. Mimo tworzenia uregulowań prawnych, zjawisko dyskryminacji w dalszym ciągu jest spotykane. Poniższy artykuł analizuje zjawisko dyskryminacji na rynku pracy ze względu na płeć. Wyróżnia się dwa rodzaje takiej dyskryminacji – „kiedy dana jednostka jest dyskryminowana przed wejściem na rynek pracy – posiada ograniczony dostęp do edukacji lub innych form związanych z inwestowaniem w kapitał ludzki” (Sielska, 2017, s. 14) albo „zaraz po zatrudnieniu danej jednostki, kiedy występuje np. dyskryminacja płacowa lub segregacja zawodowa” (Sielska, 2017, s. 15). W związku z tym, dyskryminację na rynku pracy ze względu na płeć można określić jako „sytuację, w której kobieta posiadająca takie same umiejętności i wykształcenie nie zostaje zatrudniona na określone stanowisko lub nie otrzymuje rynkowej stawki za wykonywanie dokładnie takiej samej pracy tylko ze względu na fakt, że nie jest mężczyzną” (Sielska, 2017, s. 15).

Dyskryminacja na rynku pracy ze względu na płeć spowodowana jest czynnikami biologicznymi, a dopiero w dalszej kolejności historycznymi. W społeczeństwach utarły się pewne schematy, wynikające z możliwości rozrodczych kobiet, które były powtarzane przez wieki. Kobieta rodziła dzieci. Ponadto zawsze była uznawana za istotę słabszą. Z tego powodu przypisano jej określone role społeczne – związane z opieką nad potomstwem i gospodarstwem domowym. Takie przekonania powodują niedowartościowanie kobiet na rynku pracy oraz są przyczyną wielu problemów.

W przypadku nierówności kobiet i mężczyzn na rynku pracy można nawet mówić o zjawisku segregacji. Według definicji „segregacja sprowadza się do dyskryminacyjnego (faktycznego lub prawnego) oddzielenia od siebie w ramach jednego społeczeństwa, dwóch lub większej liczby grup ludzi, według różnych kryteriów, również według płci” (Zwiech, 2011, s. 29) i „może łączyć się z przekonaniem o nierównym statusie tych grup, może być też efektem dominacji jednej z grup” (Zwiech, 2011, s. 29). Segregacja zawodowa według płci ma więc miejsce, gdy oddziela się pracujące kobiety od pracujących mężczyzn i traktuje się je jako odrębną grupę społeczną. Prowadzi to do nierówności. Kobiety nie są akceptowane we wszystkich zawodach, nie otrzymują nagród, nie mogą awansować. Ciężko im wejść do zawodów wysoko płatnych. W związku z tym, można wyróżnić dwa wymiary segregacji zawodowej na rynku pracy – horyzontalną (poziomą) i wertykalną (pionową). Horyzontalna segregacja zawodowa dotyczy dominacji mężczyzn lub kobiet w określonych zawodach i wynika z historycznego podziału zawodów wykonywanych przez poszczególne płcie. Kobiety pracują w zawodach związanych z niskimi zarobkami i małym prestiżem społecznym. Przykładowo, kobiety zajmują się pielęgniarstwem, pomocą społeczną, wychowaniem wczesnoszkolnym, a mężczyźni zdominowali górnictwo, hutnictwo, budownictwo i lotnictwo. Wertykalna segregacja zawodowa odnosi się do utrudnionego dostępu do awansu dla kobiet oraz ograniczeń w zajmowaniu stanowisk kierowni-

czych. Mówiąc o wertykalnej segregacji zawodowej, można wyróżnić zjawiska „lepkiej podłogi”, „szklanego sufitu”, „szklanych ścian” oraz „szklanych ruchomych schodów”. Zjawisko „lepkiej podłogi” pojawia się w przypadku zawodów o niskim prestiżu i dochodzie, kiedy kobiety nie mają możliwości awansu (np. sprzątaczką). Zjawisko „szklanego sufitu” obejmuje niewidzialne ograniczenia utrudniające kobietom dojście do wysokich stanowisk kierowniczych w zawodach, w których jest to możliwe. Kobietom trudno jest awansować lub nie są dopuszczane do stanowisk decyzyjnych. Bariery te nie są powodowane przez ograniczenia formalne, ale przez stereotypy lub kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Kobieta widzi przez „szklany sufit” możliwość awansu, jednak znajduje się on nad nią, co sprawia, że najwyższe stanowiska stają się nieosiągalne. Kolejne zjawisko, „szklanych ścian”, dotyczy zajmowania przez kobiety funkcji administracyjnych i pomocniczych. Zawody takie, jak sekretarka, asystentka, recepcjonistka są zazwyczaj wykonywane przez kobiety. Kobiety nie mają możliwości awansu na stanowiska kierownicze. Nie bierze się pod uwagę możliwości awansu kobiety ze stanowiska pomocniczego na kierownicze. Na wymienionych stanowiskach kobieta nie zdobywa żadnego doświadczenia umożliwiającego awans na stanowiska decyzyjne. Kobiety dostrzegają więc wysokie stanowiska, jednak otaczające je „szklane ściany” nie pozwalają na jakikolwiek awans zawodowy. Zjawisko „szklanych ruchomych schodów” odnosi się do uprzywilejowania mężczyzn w zawodach tradycyjnie uprawianych przez kobiety. Mężczyzna wykonujący stereotypowy kobiecy zawód bardzo często szybko osiąga awans, jednocześnie utrudniając awans kobietom w zawodach tradycyjnie przez nie wykonywanych. Zjawisko to widoczne jest szczególnie w dziedzinie edukacji.

Z powodu istniejących schematów kobiety napotykają na swojej drodze zawodowej wiele barier. Mimo doświadczenia i wiedzy, kobietom trudno jest objąć stanowiska kierownicze. Ponadto kobiety zatrudniane często są w zawodach o małych możliwościach awansu oraz niskim prestiżu społecznym. Jednak i w tym przypadku, gdy do pracy

przychodzi mężczyzna, może pojawić się dyskryminacja zawodowa ze względu na płeć. Różnice pojawiają się także w zarobkach pomiędzy kobietami a mężczyznami, a „wynagrodzenia pracowników nie powinny być różnicowane w zależności od płci, wieku, rasy, narodowości, stanu cywilnego, faktu posiadania dzieci, niepełnosprawności, orientacji seksualnej, wyznania i poglądów religijnych, poglądów politycznych, czy przynależności do organizacji politycznych” (Zwiech, 2011, s. 46). Praca o tej samej wartości powinna być wynagradzana tak samo, jednak kobiety pracujące na tych samych stanowiskach co mężczyźni zarabiają mniej. Przeciętne wynagrodzenie kobiet jest niższe niż przeciętne wynagrodzenie mężczyzn, mimo lepszego wykształcenia aktywnych zawodowo kobiet – potwierdzają to dane statystyczne (Zwiech, 2011). Na rynku pracy ma więc również miejsce dyskryminacja płacowa kobiet.

Aby podkreślić skalę zjawiska dyskryminacji kobiet na rynku pracy, warto przyjrzeć się danym statystycznym z ostatniego Raportu o Rozwoju Społecznym (*Human Development Report*) publikowanego corocznie przez Program Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju (UNDP, United Nations Development Programme). Raport zawiera Wskaźnik Nierówności Płci (GII, Gender Inequality Index). Odzwierciedla on dyskryminację kobiet w obszarach rynku pracy, statusu społecznego i opieki zdrowotnej. W 2015 roku GII dla całego świata wynosił 0,443, dla Polski natomiast 0,137. Oznacza to, że w 2015 roku strata potencjalnego rozwoju społecznego z powodu nierówności płci dla całego świata wynosiła 44,3%, dla Polski – 13,7%. W rankingu państw o najmniejszej dyskryminacji ze względu na płeć Polska zajmuje 30. pozycję na świecie. Na pierwszej pozycji znajduje się Szwajcaria z GII wynoszącym 0,040, co oznacza stratę potencjalnego rozwoju społecznego z powodu nierówności płci o wielkości jedynie 4%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> dane statystyczne na podstawie: *Human Development Report 2016*, <http://report.hdr.undp.org> (30.05.2018 r.).

## Zasoby ludzkie w organizacji turkusowej

Idea pracy, która staje się sensem życia oraz zadowoleni, spełnieni finansowo i zawodowo, identyfikujący się z organizacją pracownicy, a jednocześnie lepsze i trwalsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa oraz wzrost innowacyjności – wymienione cechy dotyczą najwyższego stopnia świadomości zarządzania organizacją, czyli organizacji turkusowej. Koncepcję tę zapoczątkował Frédéric Laloux. Uporządkował istniejące techniki zarządzania według ich wpływu na pracowników i kulturę organizacji. Wyróżnił pięć modeli zarządzania organizacją od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych. Są to kolejno: organizacja czerwona, bursztynowa, pomarańczowa, zielona i turkusowa. Każdy z modeli utożsamiał z następującymi strukturami: Czerwień z watahą wilków, Bursztyn z armią, Oranż z maszyną, Zieleń z rodziną, a Turkus z żywym organizmem. Laloux zauważył więc granice istniejących modeli zarządzania i najwyżej w hierarchii umieścił nowoczesną metodę, jaką jest Turkus. Porównał ewolucyjny Turkus z najwyższym poziomem piramidy Masłowa – potrzebą samorealizacji. Samorealizacja jest wyznacznikiem działania w nowej formie zarządzania organizacją. Przełomem stało się samozarządzanie i praca dająca poczucie sensu życia oraz pozwalająca na rozwój i kreatywność. Organizacje turkusowe opierają się na relacjach pomiędzy pracownikami. Nie istnieje potrzeba hierarchii ani model konsensusu. Nie wydaje się poleceń, nie istnieje współzawodnictwo, nie prowadzi się okresowych rozmów oceniających, pracownicy nie dostają premii. Główne zasady organizacji turkusowej dotyczą wolności, zaufania, współpracy i partnerstwa. Jedną z najważniejszych charakterystyk organizacji turkusowych jest pełnia w relacji z innymi. Jak pisze Laloux: „W Ewolucyjnym Turkusie udaje się przekroczyć przeciwieństwa osądu i tolerancji. Na wcześniejszych etapach nigdy nie zgadzamy się z innymi, podchodzimy do nich z osądem w przekonaniu, że racja należy do nas, a oni muszą się mylić. Naszym zadaniem staje się wówczas przekonywanie, pouczanie, naprawianie albo pozbywanie się oponentów, albo w imię

tolerancji Zielonych ideałów, możemy ukrywać dzielące nas różnice i twierdzić, że wszystkie prawdy są równie zasadne. W Turkusie udaje się przekroczyć granicę i tę polaryzację, integrując ją z postawą nieosądzania. Stwarza ona szansę, by po zbadaniu przekonań i po odkryciu, że jednak nasze są rzeczywiście lepsze, mimo to objąć życzliwie drugą osobę jak ludzką istotę o fundamentalnie równej nam wartości” (Laloux, 2016, s. 65). Naukowiec uważa, że wszyscy ludzie są równi, mogą mieć jedynie różne przekonania. Inną ważną dla mojej analizy cechą Turkusu jest tzw. poskramianie lęków ego. Życiem człowieka bardzo często rządzi ego, dlatego powinien minimalizować potrzebę stosownego wyglądu, kontroli i dopasowania się do sytuacji. W organizacjach turkusowych trzeba się wyzbyć tych zachowań. Trzeba umieć popełniać błędy, które mają uczyć i dawać szansę na rozwój. Dzięki temu ludzie żyjący według zasad Turkusu podchodzą do realizacji własnego powołania bez żadnych lęków. Działają zgodnie ze swoją prawdziwą naturą i nie przywdziewają żadnych masek. Stają się wolni i dążą do osiągnięcia pełni – „na tym etapie pojawia się przejmująca tęsknota za pełnią – łączenie ze sobą ego i głębszych części naszej tożsamości; integrowanie umysłu, ciała i duszy; pielęgnowanie w nas zarówno żeńskiego jak i męskiego aspektu; bycie pełnią w relacjach z innymi; naprawianie zerwanych więzów z życiem i naturą” (Laloux, 2016, s. 64). Organizacje turkusowe posiadają także ewolucyjny cel – zamiast przewidywania i kontrolowania przyszłości, pracownicy starają się zrozumieć bieżące okoliczności oraz ideały, do których organizacja dąży.

Analizując dyskryminację ze względu na płeć w organizacji turkusowej, warto przyjrzeć się podejściu do zasobów ludzkich. Kluczową rolę odgrywa rekrutacja do pracy. W tradycyjnych organizacjach opiera się ona najczęściej na kłamstwie. Kandydaci dostosowują swoje CV oraz tworzą nową wersję siebie – taką, aby zadowolić ewentualnego pracodawcę. Kandydat na zadawane pytania stara się udzielać odpowiedzi poprawnych, zamiast mówić to, co naprawdę czuje. W organizacjach turkusowych dział kadr nie istnieje, a nowego pra-



cownika poszukuje się w momencie pojawienia się potrzeby rozszerzenia zespołu. Rozmowy kwalifikacyjne prowadzone są przez pracowników, którzy mają na co dzień pracować z danym kandydatem. Nie ma żadnych wskaźników rekrutacyjnych. Najważniejsze jest dopasowanie kandydata do organizacji i jej celu istnienia. Podczas spotkania z kandydatem pracownicy mówią prawdę o przedsiębiorstwie, w którym pracują. Ma to otworzyć kandydata oraz pozwolić na szczerą rozmowę. Jego postawa jest ważniejsza od umiejętności i doświadczenia, ponieważ „pracownicy-rekruterzy chcą wejść w relację z autentycznym człowiekiem, a nie z kimś, kto udziela poprawnych odpowiedzi na wszystkie pytania” (Laloux, 2016, s. 212). Na tej podstawie dokonują wyboru nowego współpracownika. Umiejętności i doświadczenie znajdują się na drugim miejscu ze względu na płynność ról w organizacjach turkusowych. Według badań prowadzonych przez Laloux, „kiedy ludzie mają silną motywację wewnętrzną, potrafią nauczyć się wielu nowych umiejętności i nabyć doświadczenia w zaskakująco krótkim czasie” (Laloux, 2016, s. 213). Podczas procesu rekrutacyjnego pracownicy tłumaczą przede wszystkim, czym jest samozarządzanie. Źle zatrudniony pracownik czeka na polecenia i wskazówki, nie ufa innym, jest niezadowolony oraz brakuje mu elastyczności w wykonywaniu zadań.

W organizacjach turkusowych bardzo ważne jest próbowanie nowych rzeczy oraz przyjmowanie nowych ról – „im bardziej starasz się wnieść jakiś własny twórczy wkład, tym bardziej rośnie twoja reputacja i tym bardziej ludzie będą zwracali się do ciebie po radę i pomoc, i tym bardziej będziesz obdarzany zaufaniem w chwili przyjmowania nowych ról i uruchamiania nowych inicjatyw” (Laloux, 2016, s. 217). Dzięki temu pracownicy cały czas uczą się, nabywają wiedzę i nowe umiejętności, które w przypadku tradycyjnych modeli zarządzania skoncentrowane są w ramach funkcji sztabowych i zarządczych. W turkusowym modelu zarządzania organizacją odchodzi się od nazw stanowisk oraz sztywnych zakresów obowiązków. Każdy pracownik pełni „unikal-

ną kombinację ról, a ta praktyka niesie za sobą wspaniałą korzyść uboczną: bez nazwy stanowiska o wiele trudniej utożsamiać siebie z zajmowanym stanowiskiem” (Laloux, 2016, s. 220). Pracownicy postrzegają więc siebie jako niepowtarzalne jednostki, które poświęcają czas na wykonywanie pewnych ról w danym okresie czasu. W Turkusie pisemny zakres obowiązków nie występuje. Każdy sam musi odkryć własny niepowtarzalny zakres obowiązków. Dużym udogodnieniem staje się swoboda i osobista odpowiedzialność za szkolenie się. Pracownik sam wybiera w jakiej dziedzinie chciałby się kształcić. Wielką wagą przykłada się do szkoleń z zakresu budowania kultury organizacji – objęci są nimi wszyscy pracownicy.

W organizacjach turkusowych nie narzuca się stałych godzin pracy. Nie zakłada się tak jak w tradycyjnych organizacjach, że „ludzie będą pracować tylko tyle czasu, za ile są opłacani oraz że nie można zaufać ludziom na niższych etapach organizacji, że potrafią wyznaczyć sobie własne cele i pracować tak długo, aż je osiągną” (Laloux, 2016, s. 222). Zakłada się natomiast, że praca jest ciekawa, każdy pracownik niepowtarzalny oraz że „nawet w rutynowych zadaniach ludzie mają poczucie dumy, dlatego chcą pracę wykonywać właściwie” (Laloux, 2016, s. 222). W tradycyjnych organizacjach panuje przekonanie, że pracownicy, szczególnie na stanowiskach kierowniczych, powinni przedkładać pracę nad każdy inny obowiązek w życiu. W Turkusie docenia się życie prywatne pracowników oraz ich zainteresowania. Jak twierdzi Laloux: „Jeśli chcemy być autentyczni i pracować jak istoty żyjące pełnią, musimy nauczyć się otwarcie mówić o naszych różnych zobowiązaniach życiowych. Musimy przestać udawać, że praca jest naszą główną kartą atutową, która przebija wszystkie inne w każdej sytuacji” (Laloux, 2016, s. 223). Pomocne stają się okresowe spotkania pracowników, na których mogą przedyskutować swoją bieżącą sytuację życiową oraz powiedzieć, ile czasu i energii w danym momencie chcą poświęcić dla organizacji. Dzięki elastyczności samodzielnymi zespołami pracownik może przeznaczyć więcej czasu na prywatne zajęcia i problemy.

W trudnej sytuacji życiowej pracownicy organizacji turkusowych mają pełną wolność znalezienia rozwiązania – mogą wykorzystać elastyczność godzin pracy lub poprosić kolegów o wykonanie konkretnego zadania, co skutkuje „kulturą solidarności, w której jedni drugim pomagają i gdzie pracownicy mają odwagę prosić o pomoc, kiedy coś ważnego dzieje się w ich prywatnym życiu” (Laloux, 2016, s. 224).

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest informacja zwrotna na temat wkładu w pracę pracowników organizacji turkusowej. W filozofii Turkusu oceny pracownicze nie mają sensu, ponieważ systemy oceniające stanowią formę osądu i kontroli, mogą zatem zamienić dobrego pracownika w kogoś zdemoralizowanego i apatycznego. Indywidualna informacja zwrotna jest przekazywana na bieżąco przez współpracowników danego zespołu. Zwolnienia w organizacjach turkusowych mają natomiast charakter opiekuńczy i są interpretowane jako okazja do nauki – pracownik dowiaduje się, czym nie powinien się zajmować.

Kwestia wynagrodzeń oraz instrumentów motywacyjnych w organizacji turkusowej także odbiega od tradycyjnego modelu zarządzania. W Turkusie pracownicy sami podejmują decyzję, komu i ile zapłaty się należy. Wynagrodzenie ustalają wspólnie, radząc się sobie nawzajem. Zazwyczaj im bardziej pracownik jest doświadczony i im więcej pracuje, tym w wyższych przedziałach finansowych się sytuuje. Pracownicy bardziej poświęcający się organizacji, w konsekwencji, więcej zarabiają. Ważna jest również różnica wynagrodzeń pomiędzy pracownikami. Nierówność wynagrodzeń musi być jak najbardziej zmniejszona, a najmniej zarabiający pracownicy muszą być w stanie zaspokoić swoje podstawowe potrzeby. Warunkiem koniecznym do zaspokajania potrzeby samorealizacji jest zaspokojenie wszystkich niższych szczebli znajdujących się na piramidzie Masłowa. Pracownicy muszą więc zarabiać wystarczająco dużo, aby zaspokoić swoje podstawowe potrzeby. Także różnica pomiędzy pensją prezesa a pensją pracowników nie może być zbyt duża. Organizacje turkusowe eliminują stawki godzinowe i oferują

stałe wynagrodzenie oraz usuwają podział na pracowników fizycznych i umysłowych. W Turkusie nie istnieją zewnętrzne instrumenty motywacyjne, ponieważ osłabiają motywację wewnętrzną.

## **Możliwość występowania zjawiska dyskryminacji ze względu na płeć w organizacji turkusowej**

Ewolucyjna organizacja Turkusu wraz z jej innowacyjnymi praktykami teoretycznie powinna wykluczać możliwość występowania zjawiska dyskryminacji ze względu na płeć. Trzeba jednak pamiętać, że pozycja kobiet na rynku pracy nie zależy jedynie od stereotypów wynikających z czynników biologicznych i historycznych, ale także ogromny wpływ mają czynniki instytucjonalne, indywidualne preferencje jednostki lub decyzje pracodawcy w sprawie zatrudnienia. Laloux nie analizuje Turkusu bezpośrednio z punktu widzenia dyskryminacji na rynku pracy ze względu na płeć, jednak biorąc pod uwagę wymienione przez niego cechy organizacji turkusowej, można wyciągnąć następujące wnioski.

Jeśli organizacja Turkusu wyznaje wszystkie wymienione wcześniej zasady, nie ma w niej miejsca na dyskryminację ze względu na płeć. Płeć w organizacji turkusowej nie ma znaczenia. Brak działu kadr powoduje, że do kandydatów podchodzi się w sposób indywidualny i szczerzy. Chce się ich poznać i wybrać osobę pasującą do filozofii organizacji turkusowej. Zwraca się uwagę przede wszystkim na postawę kandydata, na to, czy mówi prawdę o sobie i swoich planach. Próbuje się wykryć, czy nie przywdziewa żadnej maski. Znajdujące się w dalszej kolejności procesy rekrutacji wiedza i doświadczenie dowodzą, że w organizacji turkusowej płeć tym bardziej nie będzie miała większego wpływu na wynik rekrutacji. Liczy się prawdziwy człowiek i jego profil osobowościowy, a nie to czy jest kobietą, czy mężczyzną. Ponadto w organizacji turkusowej bardzo ważne są dążenie do pełni oraz uczucia.

Nie oczekuje się postawy racjonalnej, męskiej i egocentrycznej, tak jak w organizacjach tradycyjnych. Ważne są emocje, chęć utrzymywania więzi społecznych, współczucie, intuicja i kobieca strona osobowości. Warto zauważyć, że są to cechy przeważające wśród kobiet, tym bardziej nie powinny być dyskryminowane. Organizacja turkusowa osiągnie pełnię, jedynie gdy będzie funkcjonowała zgodnie z tymi cechami. W konsekwencji pracownicy będą zadowoleni, a przedsiębiorstwo będzie dobrze funkcjonowało oraz będzie charakteryzowało się dużą kreatywnością i innowacyjnością.

Następną cechą organizacji turkusowej wykluczającą dyskryminację ze względu na płeć jest brak konkretnych stanowisk i ról. Brak zakresu obowiązków oraz możliwość kreacji własnych niepowtarzalnych obowiązków całkowicie znosi podział na prace męskie i żeńskie. Każdy pracownik może wykonywać role, które najbardziej mu odpowiadają i nie jest w żaden sposób z tego powodu dyskryminowany. Wszystko, co robi, robi z własnej woli. W takiej sytuacji zjawisko „lepiej podłogi” nie może występować. W Turkusie nie istnieje również problem wertykalnej segregacji zawodowej, ponieważ organizacja turkusowa nie posiada struktury hierarchicznej. Chęć pracy i rozwoju zależy jedynie od osobistego zaangażowania pracownika. Płeć nie wpływa na osiągnięte wyniki, ponieważ nie odbywają się okresowe subiektywne oceny pracownicze. Pracownik otrzymuje informację zwrotną od współpracowników zespołu, gdy wymaga tego sytuacja. W organizacji turkusowej nie ma więc miejsca na zjawiska „szklanego sufitu”, „szklanych ruchomych schodów” czy „szklanych ścian”. Elastyczność pracy, jaką cechuje się organizacja turkusowa, nie powoduje ponadto dyskryminacji kobiet związanej z rodzeniem i wychowywaniem dzieci. Możliwość dopasowania czasu, elastyczność zespołów oraz kultura solidarności kolegów z pracy pozwala kobietom poświęcić czas na życie osobiste. Kwestia wynagrodzenia w organizacji turkusowej całkowicie eliminuje problem różnicowania zarobków kobiet i mężczyzn. Zespół sam ustala swoje wynagrodzenie oraz nie pozwala na zbyt duże różnice w zarobkach.

W prowadzonej analizie należy wspomnieć także o indywidualnych preferencjach kobiet. Niekiedy zjawisko dyskryminacji jest procesem akceptowanym, ponieważ jednostki dokonują samodzielnych wyborów na podstawie swoich preferencji. Wielką barierą stojącą kobietom na drodze do awansu stają się więc ich własne ograniczenia psychologiczne: „Nie istnieją już bariery formalno-prawne, które w przeszłości uniemożliwiały kobietom dostęp do różnych szczebli i form edukacji. Występuje jednak ciągle zjawisko konstruowania w kobietach różnorodnych blokad tożsamościowych: w sferze motywacji i aspiracji. Ponadto kobiety podlegają presjom społecznym, które najogólniej dotyczą niepokoju (a niekiedy paniki) związanego z ich kobiecością” (Gromkowska-Melosik, Melosik, 2006, s. XII). Kobiety niekiedy nie chcą lub nie czują się na siłach pracować na stanowiskach kierowniczych lub w tradycyjnych zawodach męskich. Uważają, że nie jest to praca odpowiednia dla nich ze względu na ich rolę „pani domu”, rolę macierzyńską oraz mniejszą tężyznę fizyczną. Dodatkowo niektóre kobiety obawiają się maskulinizacji, do której mogłoby prowadzić objęcie stanowiska stereotypowo męskiego. Powstaje paradoks, w którym wykluczają się zawodowe i życiowe role społeczne kobiet – „jeśli bowiem kobieta ma być profesjonalistką odnoszącą sukcesy, to musi posiadać cechy osobowościowe, które tradycyjnie były przypisywane mężczyznom: orientację na sukces, agresywność, zdecydowanie, racjonalność; z kolei cechy uznawane za kobiece (miętkość, uległość, uleganie emocjom) uniemożliwiałyby robienie kariery zawodowej” (Gładys-Jakóbiak, Kozłowska, 2013, s. 15). Kobiety same utrwalają stereotypy, dochodzi do samodyskryminacji kobiet. Takie zachowanie wynika z procesu socjalizacji, który w dalszym ciągu w większości przypadków legitymizuje podział pomiędzy kobietą a mężczyzną. Jeśli kobieta nie będzie chciała pracować, rozwijać się lub sama będzie powielala utarte schematy, nawet najbardziej zaawansowany model zarządzania organizacją nie wpłynie na zmniejszenie dyskryminacji. Bardzo ważna, może nawet i ważniejsza od struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, jest mentalność kobiet. Ich podejście do życia zawodowego jest

czynnikiem napędowym wszystkich zmian. Jeżeli kobiety nie będą zmotywowane do zmiany stereotypów i nie będą ich rozumiały, to problem nierówności, nieefektywności i utrzymywania się zjawiska dyskryminacji na rynku pracy w dalszym ciągu będzie występował. We współczesnych państwach bariery administracyjne uniemożliwiające pracę kobiet w niektórych zawodach przestają istnieć. Jednak zdarza się, że w dalszym ciągu kobiety wybierają zawody bardziej dla nich odpowiednie z racji uwarunkowań biologicznych. W takim wypadku otwartość organizacji turkusowych nie przyniosłaby żadnego efektu, ponieważ już na etapie rekrutacji brakowałoby kobiet-kandydatek, co w późniejszym funkcjonowaniu, dla zewnętrznego obserwatora, mogłoby sprawiać wrażenie istnienia szklanego sufitu i podobnych zjawisk. Tak więc, może istnieć pozorna dyskryminacja ze względu na płęć, ponieważ statystyki w dalszym ciągu mogą wskazywać mniejszy udział kobiet w rynku pracy.

Kontynuując rozważania, organizacja turkusowa oraz brak występowania zjawiska dyskryminacji ze względu na płęć jest możliwa jedynie w społeczeństwach nowoczesnych, wysoko rozwiniętych. Poziom wykształcenia zawodowego, a przede wszystkim psychologicznego, musi pozwalać na zrozumienie problemu nierówności oraz akceptację zjawiska płci kulturowej, a nie tylko biologicznej. W takim społeczeństwie ludzie muszą być otwarci i traktować wszystkich w ten sam sposób. W społeczeństwie, w którym rozumiana jest i akceptowana teoria *gender*, nie powinno być miejsca na dyskryminację ze względu na płęć. Bardzo ważne jest także zrozumienie teorii *gender* przez same kobiety. Ułatwiłoby im to podejmowanie prac stereotypowo męskich. Kolejną kwestię stanowi poziom zaufania w społeczeństwie. Jest to jedno z fundamentalnych założeń istnienia organizacji turkusowej, ponieważ Turkus opiera się właśnie na wzajemnym zaufaniu. Musi być on na jak najwyższym poziomie, dopiero wtedy organizacja turkusowa będzie mogła powstać. Następnie należy pamiętać o warunkach koniecznych dla istnienia samego Turkusu zgodnie z jego zasadami, strukturą, kulturą i praktykami. Jak wspomina Laloux:

„Jedynymi rozstrzygającymi czynnikami jest światopogląd najwyższego przywództwa i właścicieli/zarządu organizacji” (Laloux, 2016, s. 284). Zarówno przywódca wysokiego szczebla, jak i właściciele organizacji muszą w pełni rozumieć i akceptować filozofię turkusowego zarządzania organizacją. Muszą stworzyć oraz utrzymać turkusową przestrzeń zarządzania. Dodatkowo prezes musi być godnym naśladowania wzorem turkusowych zachowań.

## Podsumowanie

Podsumowując, założenia istnienia organizacji turkusowej nie pozwalają na występowanie jakiegokolwiek rodzaju dyskryminacji na rynku pracy ze względu na płeć. Zjawisko „szklanego sufitu” nie pojawi się nigdy, ponieważ w Turkusie nie istnieją stanowiska kierownicze. Inne zjawiska związane z dyskryminacją kobiet także nie wystąpią, ponieważ w organizacji turkusowej nie ma określonych stanowisk, a wykonywane obowiązki mają charakter płynny i dowolny. Elastyczność pracy oraz wzajemne zaufanie i solidarność pracowników w nowej koncepcji zarządzania pozwalają na łączenie pracy z codziennymi obowiązkami. W organizacjach turkusowych pracownicy nie muszą wyrzekać się życia prywatnego na korzyść pracy, co jest na porządku dziennym w organizacjach zarządzanych w sposób tradycyjny. Takie podejście może otworzyć drogę kariery dla kobiet, zmienić ich światopogląd oraz ułatwić decyzję o podjęciu pracy, a w konsekwencji zmienić powszechnie panujące stereotypy dotyczące kobiet i mężczyzn. W Turkusie nie pojawi się również problem różnicowania wynagrodzeń pomiędzy kobietami a mężczyznami. Zjawisko dyskryminacji w organizacji turkusowej może pojawić się jedynie w sposób pozorny – w przypadku, gdy kobiety nie będą aktywnie uczestniczyły w rynku pracy. Może to wynikać z samodyskryminacji kobiet lub tradycyjnego procesu socjalizacji w społeczeństwie. Ponadto, prowadząc rozważania dotyczące turkusowego zarządzania, zawsze należy pamiętać



o założeniach niezbędnych dla istnienia organizacji zarządzanej w sposób turkusowy. Przyjmowane założenia wskazują na następujący wniosek: im państwo jest wyżej rozwinięte oraz im korzystniejsze wartości wskaźników społecznych osiąga, tym mniejsza dyskryminacja na rynku pracy ze względu na płeć oraz większa szansa na rozwój organizacji Turkusu.

### **Bibliografia:**

- Blikle, A.J., (2017), *Doktryna jakości*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Gromkowska-Melosik A., Melosik Z., Wprowadzenie [w:] *Curran, D.J., Renzetti, C.M., (2006), Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gawrycka, M., Wasilczuk, J., Zwiech, P., (2011), *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*, Warszawa: CeDeWu.
- Gładys-Jakóbiak, J., Kozłowska, A., (2013), *Kobiety i ich identyfikacje: między sferą prywatną i publiczną*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa.
- Laloux, F., (2016), *Pracować inaczej*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Sielska, A., (2017), *Dyskryminacja instytucjonalna kobiet na polskim rynku pracy*, Warszawa: CeDeWu.
- Zachorowska-Mazurkiewicz, A., (2006), *Kobiety i instytucje. Kobieta na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo „Śląsk” Sp. z o.o.
- Human Development Report 2016, <http://report.hdr.undp.org> (30.05.2018 r.).

