

Alina Maria Tabaka

Okręgowa Izba Pielęgniarek i Położnych w Kaliszu  
Collegium Humanum

62-800 Kalisz, ul. Korczaka 4a

## Wzrost efektywności bezpieczeństwa personelu kliniki jednego dnia w oparciu o zasady turkusowej organizacji

Increasing the safety efficiency of the day surgery unit staff based  
on the principles of the turquoise organization

### Streszczenie

Świat cały czas się zmienia, a wraz z nim także współczesne organizacje i kliniki. Tematyka pracy nawiązuje do wzrostu efektywności bezpieczeństwa personelu kliniki jednego dnia w oparciu o zasady turkusowej organizacji. W pracy wskazano możliwość implementacji tej metody dla zapewnienia lepszych warunków pracy, poprawy BHP. Tym samym można uznać, iż zarządzanie turkusowe sprawdza się w służbie zdrowia i może zostać z powodzeniem wykorzystane w klinice jednego dnia. Rozwiązanie to zmienia podejście do personelu zatrudnionego w organizacji.

**Słowa kluczowe:** *zarządzanie turkusowe, turkus, klinika jednego dnia, organizacja samoorganizująca się, zasady turkusowe, bezpieczeństwo w klinice*

### Abstract

The world changes all the time and together with it also contemporary organizations and clinics. The subject of the work is related to the increase of the safety efficiency of the day surgery unit staff based on the principles of the turquoise organization. The work points to the possibility of implementing this method to ensure better working conditions, improve OHS. Thus, one can acknowledge that turquoise management works well in health service and may be successfully used in the day surgery unit. This solution changes the approach to the staff employed in the organization.

**Key words:** *turquoise management, turquoise, day surgery unit, self-organizing organization, turquoise principles, safety in the clinic*

### Wprowadzenie

Celem niniejszej pracy jest analiza możliwości zastosowania zasad turkusowej organizacji dla zwiększania bezpieczeństwa personelu medycznego w klinice jednego dnia. Praca posiada charakter przeglądowy, wykorzystano obserwację, analizę dokumentacji źródłowej. Zakres pracy posiada wymiar globalny, odwołując się do trendów światowych i polskich.

## 1. Istota organizacji turkusowej

Organizacja turkusowa jest samoorganizująca się, odnosi się tym samym do żywego organizmu, w którym występują sprzężenia zwrotne [1].

Uwzględnia się w tym moralne i etyczne aspekty działania, które wpływają na personel. Turkusowe zarządzanie staje się jednocześnie nowym wymiarem zarządzania w ramach [2]:

- indywidualnego kontraktowania,
- równoległych zespołów o wysokiej autonomii,
- w pełni autonomicznych zagnieżdżonych zespołów.

Dość istotna jest w tym wymiarze holarchiczna struktura, wyodrębniająca kulturę z całości. W tym też uwzględnia się dostępne rozwiązania, dotąd wprowadzone już w innych typach organizacji, co widać w metodach zwinnych [3]. Holarchia nawiązuje do:

- procesów,
- struktur,
- praktyk.

Systemy holarchiczne, jakie pojawiają się w organizacji turkusowej mają znaczny wpływ na samozarządzanie. Widać tym samym, iż poszczególne organizmy są ze sobą powiązane realizując odmienne zadania [4].

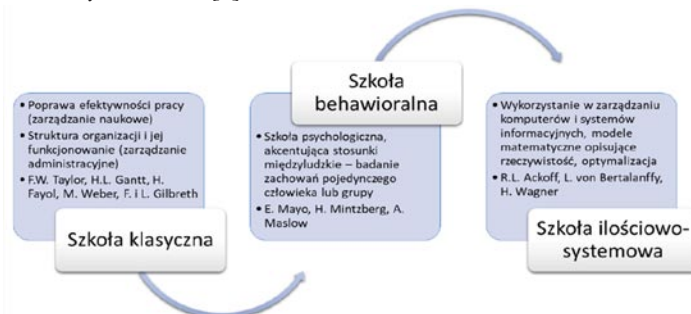
## 2. Zarządzanie turkusowe jako element ewolucji

Zarządzanie ewoluowało na przełomie lat. Jeszcze w XIX wieku znane były koncepcje H. Fasola, M. Webera. Ówczesnie uznawano za konieczną szczególną biurokratyzację, a tym samym formalizację, która wpływała na efektywność gospodarczą. W tradycyjnym ujęciu występował wraz z tym:

- podział pracy,
- autorytet,
- dyscyplina.

Wskazać można następujące typy szkół:

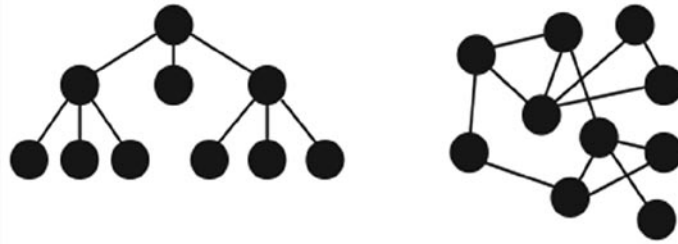
- klasyczna,
- behawioralna,
- ilościowo-systemowa [5].



Rys. 1. Szkoły zarządzania

Źródło: <https://edux.pjwstk.edu.pl/mat/207/lec/wykklad-2.html>

Każda z powyżej wskazanych szkół zupełnie inaczej podchodziła do kwestii zarządzania, podejście klasyczne wiąże się z administracją i zarządzaniem naukowym, behawioryzm wprowadził nastawienie na interakcje międzyludzkie, szkoła ilościowo-systemowa wskazuje wagę analizy systemowej i badań operacyjnych [6]. Zgodnie z postępującą ewolucją można dokonać porównania pomiędzy organizacją tradycyjną, a turkusową [7].



Rys. 2. Struktura tradycyjna i turkusowa

Źródło: A. J. Blikle, *Doktryna jakości. Wydanie II Turkusowe*, Helion, Gliwice 2017, s. 22.

Dla organizacji turkusowej specyficzna jest decentralizacja, swoboda, mająca przełożenie na realizację zadań i zachowania personelu. U młodych pracowników pojawia się partnerstwo poprzez: [7]

- dzielenie się wiedzą,
- zwiększanie motywacji,
- pomoc w rozwiązywaniu problemów,
- uczenie się na błędach,
- naukę samodzielności,
- naukę zasad współpracy i pracy zespołowej.



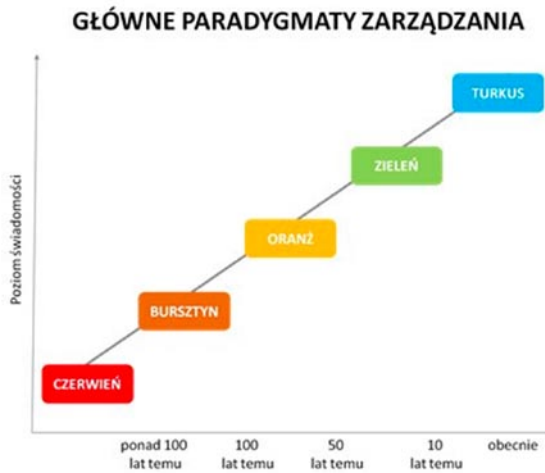
Rys. 3. Relacja młodszych i starszych pracowników w organizacji turkusowej

Źródło: A. J. Blikle, *Doktryna jakości. Wydanie II Turkusowe*, Helion, Gliwice 2017, s. 266.

Istnieją różne paradygmaty zarządzania, wyróżnia się ich następującą kolorystykę:

- czerwień,
- bursztyn,
- oranż,
- zieleń,
- turkus.

Zarządzanie turkusowe to ostatni z poziomów ewolucji zarządzania, co odróżnia go od wcześniejszych metod [8].



Rys. 4. Turkus a poziom świadomości w hierarchii czasu

Źródło: <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/przyszlosc-zarzadzania>

Należy dokonać następującego rozróżnienia typów organizacji według ich kolorów [8]:

- czerwone – autorytaryzm, uwikłanie w lęk jako formę wywierania wpływu;
- bursztyn – formalizacja, sztywność, co nie pozwala na elastyczność;
- pomarańcz – skupienie na efektywności i osiągnięciu zysków organizacji;
- zielony – podkreślenie wagi wartości, liczy się w tym także podmiotowość względem człowieka, sprawdzanie się w odmiennych rolach;
- turkus – samozarządzanie, ważne są wartości: zaufanie, partnerstwo, odpowiedzialność, kreatywność [9].

IMPULSYWNA CZERWIEN	typowa dla organizacji przestępczych: mafii, gangów;
KONFORMISTYCZNY BURSZTYN	szttywna hierarchia, wysoki stopień sformalizowania;
ORANŻ OSIĄGNIĘĆ	firma-maszyna nastawiona na osiaganie celów;
PLURALISTYCZNA ZIELEŃ	przywódca wychodzi z roli dyktatora, jest nmentorem;
EWOLUCYJNY TURKUS	brak hierarchii, stanowisk, przełożonych, wolność;

Rys. 5. Podział organizacji według kolorów

Źródło:<https://humanfocus.pl/wp-content/uploads/2018/04/%E2%80%A2-Impulsywna-Czerwie%C5%84.png>

Można wskazać następujące cechy organizacji turkusowych:

- brak hierarchii stanowisk,
- brak przełożonych,
- wolność.

Zarządzanie turkusowe w nowy sposób podchodzi do personelu i procesów [9].

### 3. Turkusowy styl zarządzania i jego wpływ na pracowników i ich bezpieczeństwo

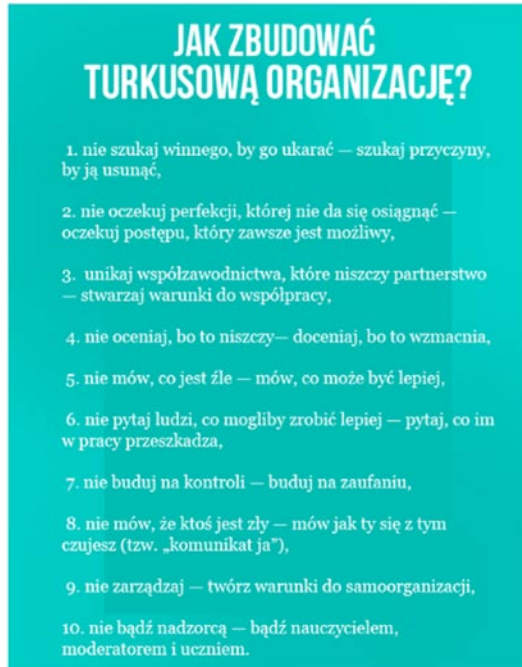
Turkusowy styl zarządzania jest nastawiony na dzielenie się wiedzą. Istotne są w ramach tego [8]:

- samozarządzanie – organizacja posiada strukturę płaską, na pracowników wpływają kluczowe wartości: zaufanie, praca zespołowa, decyzyjność,
- pełnia – nastawienie na partnerstwo, jak i autentyczność, przyczynianie się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa, uwzględniając jednocześnie rozwój,
- ewolucyjny cel – względem personelu liczy się jego inspirowanie, uwzględnianie wartości: spójność i kompetencje.

Zarządzanie turkusowe kliniką jednego dnia to nowe podejście do przywództwa i kierowania.

Względem personelu stosowane są zasady [8]:

- rób to co potrafisz,
- rób to co jest potrzebne,
- jesteś odpowiedzialny za to co robisz,
- to co robisz można zmienić, ale z zachowaniem zasad 1-3.



Rys. 6. Tworzenie organizacji turkusowych

Źródło: <https://www.babskeiblues.pl/wp-content/uploads/2018/12/turkus2.png>

Zwiększanie bezpieczeństwa w codziennej pracy personelu wiąże się z zachowaniem zasad:

- sprawiedliwości,
- godności,
- uczciwości,
- rzetelności.

Dla poprawy atmosfery i ogólnego samopoczucia występuje szczególna dbałość o klimat organizacyjny w nastawieniu na:

- zaufanie,
- partnerstwo,
- szacunek.

Pracownicy są jednocześnie przekonani, iż mają prawo i uzyskają odpowiednie wynagrodzenie za:

- poświęcony czas,
- wkład własny,
- kreatywność,
- samodzielne działanie,
- zaangażowanie.

Dążenie do poprawy bezpieczeństwa i sytuacji pracowników jest możliwe do uzyskania poprzez:

- skuteczną komunikację,
- partnerskie przywództwo,
- procesowe podejście do zarządzania wiedzą.

Wykorzystuje się w tym pewne paradygmaty, czym przykładowo jest turkusowa cywilizacja nastawiona na [8]:

- kształtowanie właściwych nawyków przekładających się na wzrost efektywności bezpieczeństwa,
- wzmacnianie wzajemnego zaufania,
- partnerstwo,
- stałe uczenie się.

W związku ze specyfiką turkusowej organizacji personel działa w obrębie kooperacji i pracy zespołowej, dążąc do tworzenia turkusowej kultury jakości. Bezpieczeństwo jest osiąganę poprzez odpowiedni podział pracy, zadań i współdziałanie, z użyciem zasobów [7]:

- narzędzi,
- materiałów,
- ludzi,
- pieniędzy,
- czasu.

Wzrost efektywności bezpieczeństwa personelu w klinice jednego dnia wynika z zapewnienia warunków do podejmowania samodzielnych decyzji [1], wsparciem w tym są przeprowadzane konsultacje. Wymaga to umiejętnego posługiwania się informacją, ale i kształtowania samostanowienia, umożliwiając aktywizację potencjału i kreatywności.

W praktyce wykorzystuje się ideę empowermentu, powiązaną z wykorzystaniem wiedzy, swobody i doświadczeń [10]. Ważne jest dodatkowo skupienie nazaufaniu, co można uzyskać poprzez [8]:

- dostęp do wiedzy o organizacji,
- dostęp do danych przedsiębiorstwa,
- zapewnienie nagród,
- poszerzenie zakresu zadań.

Odchodząc od autorytaryzmu, obwiniania za niepowodzenia i sankcji można wpłynąć na pracę personelu ograniczając liczbę pomyłek. Człowiek lepiej funkcjonuje bez presji, a tym samym uczy się samostanowienia [11]. Chodzi tym samym o uczenie się z błędów, zwiększanie własnych kompetencji, co jest istotne dla personelu, ale i samych pacjentów.

Poprzez samozarządzanie w klinice jednego dnia i dzielenie się wiedzą oddziałuje się na bezpieczeństwo poprzez role, odpowiedzialność, współpracę i zaufanie.

Kluczowe jest w tym wykorzystanie zasad turkusowych [12]:

- spójny system wartości,
- uwzględnienie potrzeb pracowników,
- poprawę warunków pracy,

- zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów i pracowników w miejscu pracy.

Ważnym elementem wpływającym na środowisko pracownicze jest zapewnienie poczucia wpływu za efekty. Możliwość nauki oddziałuje na bezpieczeństwo, atmosferę, kulturę.

Jest to także silnie wsparte poprzez pomoc w zakresie [12]:

- logistyki,
- infrastruktury,
- zakupów,
- HR,
- PR,
- marketingu.

W turkusowym podejściu pracownicy mają bezpośredni wpływ na kulturę, bezpieczeństwo, decyzje, co przekłada się też na koszty [1].

Tradycyjne podejście do pracy	Turkusowe podejście do pracy	Japońska metoda zarządzania
1	2	3
Postawa wobec pracowników		
95% ważnych decyzji podejmuje zarząd	99% ważnych decyzji jest podejmowanych przez zwykłych pracowników	Każda decyzja podejmowana jest przez menedżerów, po dyskusji z pracownikami
Pracownicy mają ustalone limity kosztów, a ich przekroczenie wymaga zgody zarządu	Wydatki na potrzeby firmy nie wymagają zgody władz; konsultacja ze współpracownikami jest obowiązkowa	Pracownicy raczej nie przekraczają ustalonego limitu kosztów, ponieważ metoda zarządzania bazuje na istniejących technologiach. Więc ustalony limit kosztów jest przewidywalny

Rys. 7. Dobra a usługi opieki zdrowotnej

Źródło: [1]

Dla wzrostu efektywności bezpieczeństwa personelu liczy się działanie zgodne z możliwościami, aspiracjami [1]. W samej centrali znajduje się także nieznaczna liczba pracowników. Wszystko to wpływa na sposób wykonywania pracy, przyczyniając się do podnoszenia poczucia odpowiedzialności, współpracy, zaufania, współdziałania.

1	2	3
Opisy stanowiska nie zmieniają się z czasem. Zmieniają się tylko nazwy w komórkach	Brak opisów stanowisk w całej firmie. Każda osoba jest wyjątkowa i organizuje swoją pracę zgodnie z jej osobistymi aspiracjami i umiejętnościami	Nie istnieje konieczność opisu stanowiska, ponieważ organizacja jest nastawiona na szkolenie pracowników do wykonywania różnych operacji
System wynagrodzeń dzieli personel na menedżerów i innych pracowników	Organizacja ma tylko jedną kategorię pracowników. (Poziomy wynagrodzeń można również uzgodnić zbiorczo)	Opłata zgodnie z wynikami pracy grupy, a nie z wynikiem indywidualnym
Duża liczba menedżerów i innych pracowników w centrali	Mała liczba pracowników w centrali	Metoda nie wymaga ilościowych pracowników centrali, ponieważ główną zasadą jest końcowy rezultat wspólnej pracy, a nie indywidualnego pracownika

Rys. 8. Dobra a usługi opieki zdrowotnej

Źródło: [1]



Kierownictwo przyjmuje w tym momencie rolę mentorów, inspiratorów, aktywistów oddziałujących na pracowników.

Kierownik i menedżerowie		
Menedżerowie widzą swoją rolę w zarządzaniu ludźmi i zasobami	Menedżerowie widzą swoją rolę w służbie innym pracownikom	Menedżerowie widzą swoją rolę w przewodzeniu pracownikom i koordynowaniu ich działań
Menedżerowie uważają się za inicjatorów, których zadaniem jest tworzenie wizji firmy, planów działania oraz kontrola, a realizacja delegowana jest na niższe szczeble zarządzania	Menedżerowie działają jako mentorzy, trenerzy, nauczyciele, asystenci i inspiratorzy. Uczestniczą w poszczególnych etapach wykonywania czynności, aktywnie angażując podwładnych	Menedżerowie działają jako koordynatorzy i trenerzy
Stosowane są techniki „zarządzania z udziałem zespołu”: menedżerowie mogą się konsultować z podwładnymi, ale decyzje są nadal podejmowane przez menedżerów	Podwładni mogą zarządzać zasobami i podejmować decyzje. Menedżerowie nadzorują aktywny proces konsultacji i zwalniają pracowników, którzy nie wykorzystują go prawidłowo	Istnieje silne sprzężenie zwrotne, dostęp do informacji dotyczących organizacji, ale zarządzanie zostaje w kompetencji menedżerów

Rys. 9. Dobra a usługi opieki zdrowotnej

Źródło: [1]

Wykorzystując zasady turkusowe w klinice jednego dnia uwzględnia się [1]:

- zmniejszenie rotacji pracowników,
- ograniczenie kosztów szkoleń, outsourcingowych,
- zwiększenie zaangażowania pracowników medycznych i zapewnienie wyższej jakości pracy, a zarazem bezpieczeństwa dla nich samych i pacjentów,
- zmniejszenie liczby pomyłek, błędów ze względu na proces uczenia się,
- dostęp do kreatywnych i innowacyjnych produktów,
- długotrwałe relacje z interesariuszami,
- ciągle doskonalenie pracowników medycznych mających wpływ na bezpieczeństwo pacjentów,
- komfortowe środowisko pracy mające wpływ na pracowników i pacjentów.

## Zakończenie

Praca posiada charakter przeglądowy odnoszący się do zarządzania turkusowego i jego znaczenia w zwiększaniu bezpieczeństwa personelu kliniki jednego dnia.

Celem niniejszej pracy była analiza możliwości zastosowania zasad turkusowej organizacji dla wzrostu bezpieczeństwa personelu. Na podstawie dostępnych danych wskazać można następujące wnioski:

- zasady turkusowe wprowadzają nowe podejście do pracowników medycznych kliniki jednego dnia zwiększając ich samostanowienie i nastawienie na kooperację;
- personel w warunkach zasad turkusowych zwiększa swój wkład, wysiłek, poprawia kompetencje, współdziała w celu zapewnienia odpowiedniej atmosfery, co wpływa na bezpieczeństwo;

- podejście turkusowe poprzez zaufanie, swobodne decyzje, szacunek, pewność zatrudnienia wpływa na poczucie bezpieczeństwa, ale i poziom świadczonych usług.

Praca potwierdziła, iż zasady turkusowe sprawdzają się w klinice jednego dnia zwiększając bezpieczeństwo personelu.

## Literatura

- [1] Akberdiyeva A.: *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 543, s. 10, 11, Wrocław 2018.
- [2] Kozina A., Pieczonka A.: *Negocjacje w turkusowej organizacji*, Zarządzanie i Finanse 2017, vol. 15, nr 2/1, ss. 164.
- [3] Trzcionka M.: *Turkusowa organizacja, żywy organizm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2018.
- [4] Januszko-Szakiel A., *Turkusowy model komunikowania i informowania w organizacji biznesowej. Studium przypadku*, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2020.
- [5] Thom N., Zaugg R.: *Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung*, (in:) Handbuch Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, hrsg. v. Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Landsberg/Lech 1995.
- [6] Filipiak B., Panasłuk A.: *Przedsiębiorstwo usługowe, Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.
- [7] Blikle A.J.: *Doktryna jakości*. Wydanie II Turkusowe, Helion, Gliwice 2017.
- [8] Galat W.: *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, t. 82, nr 5, ss. 36, 40, Poznań 2018.
- [9] Laloux F.: *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015.
- [10] Blanchard K.: *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.
- [11] Syed M.: *Metoda czarnej skrzynki*, Insignis Media, Kraków 2017.
- [12] Kasprzyk A. [online] <https://download.cloudgdansk.pl/gdansk-pl/d/20171097407/agnieszka-kasprzyk-mat-dodatkowy.pdf> dostęp: 7.7.2021