

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Jakub Vyskočil

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Tyrkysové organizace v ČR  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Vyskočil**  
Osobní číslo: **E21283**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Tyrkysové organizace v ČR**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikace tyrkysových organizací v českých podmínkách včetně pojmenování bariér při transformaci do tohoto evolučního stupně organizace.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti evoluce organizací se zaměřením na tyrkysové organizace.
- Analýza tyrkysových organizací v ČR.
- Zhodnocení, identifikace bariér.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DIGNAN, Aaron, 2019. *Brave New Work: Are you ready to reinvent your organisation?* USA: Penguin LCC US. 304 s. ISBN 978-0525536208.  
ENGLAND Rob a Cherry VU, 2019. *The agile Manager: New ways of managing (The unicorn make work better)*. New Zealand: Independently published. 327 s. ISBN 978-1794400566.  
LALOUX, Frederic, 2014. *Budoucnost organizací (Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování)*. Belgie: Peoplecomm. 337 s. ISBN 978-80-87917-29-9.  
MEZICK, Daniel, 2012. *The Culture Game: Tools of the agile manager*. England: FreeStanding Press. 314 s. ISBN 978-0984875306.  
VEBER, Jaromír, 2016. *Management organizací*. Praha: Management Press. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.**  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Tyrkysové organizace v ČR jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 04. 2024

Jakub Vyskočil

## PODĚKOVÁNÍ

V této části bakalářské práce bych rád vyjádřil svou vděčnost všem, kteří mi pomohli s jejím zpracováním.

Na prvním místě bych rád poděkoval mému vedoucímu práce, Ing Janě Slavičkové Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a připomínky. Její trpělivost a ochota mi pomohly překonat řadu překážek a dovést práci k úspěšnému dokončení.

Také bych velice rád poděkoval firmám spolupracujícím na praktické části této práce za ochotu, komunikaci a informace, bez kterých bych tuto práci nedokončil.

Dále bych rád poděkoval Matějovi, Lucii, Honzovi, Jankovi a Nele, nejlepším přátelům, které jsem si mohl v životě přát, za nekončící podporu, kterou od nich vždy dostávám a mým skvělým spolužákům Nikol, Tomášovi, Martinovi, Elišce a Veronice, kteří mi byli po celou dobu studia po boku.

V neposlední řadě bych rád/a poděkoval mé rodině za jejich pochopení a podporu během celého studia. Díky nim jsem mohl tuto práci dokončit v klidu a soustředění.

Děkuji Vám všem.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá tématem tyrkysových organizací v České republice. Cílem práce je identifikovat tyrkysové organizace v českých podmínkách a pojmenovat bariéry při transformaci do tohoto evolučního stupně organizace. Teoretická část se zaměřuje na východiska v oblasti evoluce organizací se zaměřením na tyrkysové organizace. Praktická část se zaměřuje na analýzu tyrkysových organizací v České republice a na zhodnocení a identifikaci bariér.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

tyrkysová organizace, hierarchie, evoluce, decentralizace, transparentnost, otevřenost, spolupráce, důvěra, organizace, seberealizace, transformace, analýza

## **TITLE**

Teal Organisations in the Czech Republic

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the topic of teal organisations in the Czech Republic. The focus of the thesis is to identify teal organizations in Czech conditions and to name the barriers to transformation into this evolutionary stage of organization. The theoretical part focuses on the background in the field of organization evolution with a focus on teal organizations. The practical part focuses on the analysis of turquoise organizations in the Czech Republic and on the assessment and identification of barriers.

## **KEYWORDS**

teal organization, hierarchy, evolution, decentralization, transparency, openness, cooperation, trust, organizing, self-realization, transformation, analysis

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 MODEL EVOLUCE ORGANIZACÍ.....	14
1.1 Reakční – infračervený model .....	14
1.2 Magický – purpurový model.....	14
1.3 Impulzivní – červený model .....	15
1.4 Konformní – žlutý model.....	16
1.5 Aspirační – oranžový model .....	17
1.6 Pluralitní – zelený model .....	18
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI TYRKYSOVÝCH ORGANIZACÍ.....	21
2.1 Historie Tyrkysových organizací.....	21
2.2 Charakteristika Tyrkysových organizací .....	22
2.3 Paradigmata a priority Tyrkysových organizací .....	22
2.4 Vznik Tyrkysových organizací .....	26
2.4.1 Nezbytné podmínky vzniku .....	26
2.4.2 Vytvoření Tyrkysové organizace.....	28
2.5 Adaptační a proměna na Tyrkysovou organizaci.....	30
2.5.1 Hlavní rozdíly mezi tradiční a Tyrkysovou organizací .....	33
2.5.2 Kritika Tyrkysových organizací .....	33
3 IDENTIFIKACE TYRKYSOVÝCH ORGANIZACÍ.....	37
3.1 Metody a techniky .....	37
3.2 Tyrkysové organizace ve světě .....	38
3.3 Tyrkysové organizace v České republice .....	39
3.3.1 Etnetera Activate a. s. ....	39
3.3.2 Good Access s. r. o. ....	42
3.3.3 Envirostyl s. r. o. ....	44
3.3.4 Wenku s. r. o. ....	47
3.4 Identifikace a zhodnocení bariér.....	52
ZÁVĚR .....	56



POUŽITÁ LITERATURA .....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

## **SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK**

Obrázek 1: Model evoluce organizací – s. 14

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb – s. 20

Obrázek 3: Proces myšlení a rozhodování v Tyrkysových organizacích – s. 24

Obrázek 4: Priority pro vytvoření Tyrkysových organizací – s. 25

Obrázek 5: Základní pravidlo dlouhodobé rovnováhy – s. 40

Obrázek 6: Sebehodnocení firem – s. 50

Tabulka 1: Srovnání rozdílů tradiční a Tyrkysové organizace – s. 33

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

atd. – a tak dále

atp. – a tak podobně

apod. – a podobně

b. r. – bez roku

cit. – citace

č. – číslo

s. – strana

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem tyrkysových organizací v České republice. V dnešním dynamickém a neustále se měnícím světě se stávají tradiční modely řízení organizací čím dál tím méně efektivní. Vzdává proto zájem o alternativní modely řízení, které kladou důraz na lidský potenciál, spolupráci a smysluplnost práce. Jedním z těchto modelů je model Fredericka Laloux, který rozděluje organizace do několika evolučních stupňů.

Fenomén tyrkysových organizací je ve světě již nějakou dobu znám a probírán. Je využíván v různých odvětvích od domácí péče, přes potravinářství až k outdoorovému oblečení. Na první pohled je tedy zjevné, že tyrkysový model není využitelný jen v určitém typu podnikání, ale existuje rozmanitá škála oborů, kde bude mít tyrkysový model své využití. V této práci budou představeny klíčové aspekty ke správnému a efektivnímu řízení tyrkysové organizace, výhody a nevýhody jeho používání.

Hlavním cílem práce je identifikace tyrkysových organizací v českých podmínkách včetně pojmenování bariér při transformaci do tohoto evolučního stupně organizace.

V úvodu teoretické části budou představeny jednotlivé modely evoluce organizací, kde bude popsáno, proč je právě tyrkysový model ten nejvíce vyspělý, čím se liší od ostatních, a proč je právě tento model evolučně dál než modely ostatní. V charakteristice budou uvedeny hlavní body, na kterých je princip fungování tyrkysových organizací založen. Odhaleny budou i hlavní rozdíly mezi tyrkysovými a tradičně vedenými organizacemi, což je jeden z hlavních aspektů teoretické části.

V praktické části se krátce představí jedny z největších a nejúspěšnějších světových tyrkysových organizací, kde budou popsány základní principy jejich fungování a smysl práce. Následně se analýza soustředí na firmy podnikající na českém území nesoucí status tyrkysové organizace. Firmy budou popsány a následně zanalyzovány jakožto hlavní zdroje výstupu praktické části této práce.

Na základě vyhodnocení získaných informací jsou zhodnoceny výsledky analýzy a identifikovány bariéry, které brání transformaci organizací do tyrkysového stupně, nebo které jsou překážkou pro přijetí tyrkysového modelu.

Práce tak může sloužit jako inspirace pro manažery a lídry, kteří se chtějí dozvědět více o tomto novém modelu řízení a o tom, jak transformovat svou vlastní organizaci do tyrkysového stupně evoluce organizací.

# 1 MODEL EVOLUCE ORGANIZACÍ

Kapitola Model evoluce organizací se zabývá tím, jak se organizace vyvíjejí v čase. Věnuje se různým modelům evoluce organizací, které popsal ve své knize *Budoucnost organizací* Frederic Laloux již v roce 2014, a jejich významu pro pochopení Tyrkysových organizací. Na obrázku č. 1 můžeme vidět vývoj modelů evoluce organizací.



Obrázek 2: Model evoluce organizací (Spinola, 2020)

## 1.1 Reakční – infračervený model

Reakční fáze je nejranější fáze vývoje lidstva. Zahrnuje období cca 100 000 až 50 000 let př. n. l. Lidstvo žilo v menších skupinách či tlupách (přetrvává i dodnes v některých částech světa). Tyto skupiny se skládají maximálně pár desítek lidí. Při jejich nárůstu začne tento model selhávat, kvůli neschopnosti zvládnutí složitějších vztahů. Jedinci se sami nevnímají jako osoby plně nezávislé na okolním prostředí nebo na ostatních (pro tuto fázi je zejména typické násilí a kruté zacházení). Získávání potravy sběrem, chybí organizace práce, ženy zodpovídají za rození dětí a za jejich výchovu. V podstatě chybí jakýkoli model organizace (Laloux, 2020, s. 37). V dnešní době je to srovnatelné s tím, jak novorozenci chápou své okolí (Diller, 2021).

## 1.2 Magický – purpurový model

Magický model se odehrává zhruba v době před 15 000 lety a představuje posun od malých tlup k početnějším tlupám čítajících až stovky členů. Tento model představuje významný posun v kognitivním a psychologickém stavu mysli a vede ke zvládnutí složitějších struktur.

Vlastní „já“ se vidí jako středobod vesmíru. Příčina a důsledek je účastníky nepochopena, svět se jevil jako magické místo a lidé stále nedokázali myslet na budoucnost a žili pouze přítomností (Bidou, 2018). Pro nastavení dobrých vztahů s nadpřirozenem hledají lidé východiska v rituálech a uctívají šamany. Chybí pojem o číslech. Smrt není brána vážně a chybí jakýkoli strach z vlastní smrtelnosti (projevuje se ve sklonech k násilí a rituálním obětování). Neexistuje organizace. Omezené rozdělování úkolů, vyšší postavení starších a pasování je do role autority. V dnešní době je tato fáze typická pro děti od 3 do 24 měsíců (Laloux, 2020, s. 38).

### **1.3 Impulzivní – červený model**

Období cca před 10 000 lety přineslo první velké kmeny a protoimpéria. To vedlo ke vzniku organizované formy života, které nazýváme Červené organizace. Vyznačuje se vytvářením a prosazováním autority prostřednictvím moci (Spinola, 2020). Lidé si začínají uvědomovat, že jejich „já“ je oddělené od světa kolem nich. Lidé začínají vnímat smrt jako reálnou. Svět je v tuto chvíli vnímán jako nebezpečné místo, síla a odolnost jednotlivce závisí na splnění jeho potřeb. Moc jedince udává směr. Přetrvává vyjadřování emocí skrze násilí a zuřivost. Jedinci nedbají na pocity ostatních. Lidé se stále zaměřují na přítomnost, ale orientují se i na blízkou budoucnost pomocí jednoduchých strategií, manipulace, moci a podrobení se. Chápou principy odměny a trestu, myšlení definují protiklady – silný/slabý, po mém/po tvém. Rozdělují se role a s nimi i práce. Kmen má svého vůdce a bojovníky. Vzniká otroctví, které využívá nadvlády nad poraženými bojovníky nepřátelských kmenů, které zahrnují někdy i desetitisíce lidí. Červený model můžeme najít i dnes v mnoha kmenech po celém světě a v ekonomicko-sociálně znevýhodněných částech rozvinutějších společností. Červený model je vhodný pro ne zcela přátelské prostředí: občanské války, ghetta, vězení a válečné zóny (Laloux, 2020, s. 38-39)

#### ➤ Červené organizace

První výskyt v podobě dobytelských armádách. Do dnešní doby existují v podobě pouličních gangů a mafie s rozdílem, že dnešní Červené organizace užívají technologie a zbraně moderní doby. Jejich praktiky a struktura však vycházejí z Impulzivního – Červeného modelu. Červené organizace jsou typicky projevovány exhibicí síly a moci.

Často se přirovnává k vlčí smečce, protože náčelník Červené organizace musí projevit moc a udržet svou pozici, aby se udržel v čele. Jeden vůdce vládne železnou pěstí a oplývá absolutní mocí, zatímco od jeho následovníků se očekává absolutní loajalita (Rossingol, 2023). Kdyby nastala situace, že náčelník projeví slabost a neschopnost vést, ostatní se ho pokusí z pozice sesadit. Aby takovýmto situacím náčelník předešel, obklopuje se hlavně rodinou a jejich přízeň si zajišťuje dělením se o kořist. Každý ze členů jeho blízkého okolí vede svůj vlastní okruh lidí a zajišťuje, aby byli poslušní. Stále chybí hierarchie a oficiální označení titulů a funkcí. Červené organizace nejsou schopny držet morálku mezi lidmi, kteří jsou několik stupňů pod náčelníkem.

I když dokážou být Červené organizace velmi efektivní (jmenovitě například v nepřátelském prostředí), jsou i velmi křehké právě kvůli destruktivním tendencím svého fungování. Náčelník musí dokazovat svou sílu skrze tresty a násilnou demonstraci síly, protože to je to, co udržuje poslušnost lidí v této struktuře. Červené organizace nejsou schopné efektivně plánovat a tvořit hodnotné strategie. Zato excelentně reagují na hrozby a příležitosti, se kterými se dokážou bez problémů vypořádat. Fungují tedy velice dobře v chaotickém prostředí, na druhou stranu obtížně dosahují výsledků ve stabilním prostředí (Laloux, 2020, s. 39-40)

#### **1.4 Konformní – žlutý model**

Žluté uvažování přeskočilo ze světa závislého na farmarění k období zemědělství, států, civilizací a náboženství. Vzniklo na základě strachu z Červených organizací a jeho nestabilního vedení. Podle psychologů funguje část dnešní populace na aspektech Žlutého modelu. V konformním modelu rozumí lidé příčinám a následkům; chápou tok času (minulost, přítomnost a budoucnost) a jsou schopní budoucnost plánovat na rozdíl od předchozích modelů. Rozvíjí se masové zemědělství, sebekázeň a předvídání potřebné pro udržení zemědělství. Lepší zemědělský systém vedl k nakrmení nově vzniklých tříd písařů, kněží, řemeslníků a vojáků. Tento fakt přinesl posun od kmenů ke státům a civilizacím, které vznikaly okolo roku 4000 před naším letopočtem v Mezopotámii.



Žlutý model ukazuje hlubší povědomí o pocitech jiných lidí. Jean Piaget jako průkopník dětské psychologie, přinesl zásadní experiment pro Žlutý model organizací:

V teorii kognitivního vývoje Jeana Piageta je koncept zachování základního aspektu, který odráží dětské chápání určitých vlastností objektů, které zůstávají konstantní navzdory změnám vzhledu. Piaget ve svém experimentu s „dvoubarevným míčem“ postavil mezi dítě a dospělého míč, který měl jednu polovinu zbarvenou jednu polovinu zeleně a druhou červeně.

Dítě, které vidí míč ze zelené strany nedokáže vnímat svět z pohledu někoho jiného a bude tvrdit, že i dospělý vidí míč se zelenou barvou. Až okolo 6 let věku se dítě vychované v běžném prostředí naučí vidět svět očima ostatních a uzná, že dospělý může vidět míč, který má z jeho pohledu červenou barvu. (Laloux, 2020, s. 40-41)

#### ➤ Žluté organizace

Žluté organizace cca před 6 000 lety s sebou přinesly dvě změny: plánování ve středně a dlouhodobém horizontu a vytváření stabilní a škálovatelné organizační struktury. Tím získáme organizace, které dosahují dosud nepředstavitelných výsledků. Tyto nově objevené struktury slouží ke zvýšení dosahu vedoucího, narozdíl od modelu Červeného, kde kromě vedoucího nejsou definované role (Holmer, 2019). Na tomto modelu je například vybudována i katolická církev, která se bere jako nejzásadnější Žlutá organizace v západním světě. V dnešním světě mají Žluté organizace podobu škol, vojenských a náboženských institucí. Žluté organizace dokážou plánovat dlouhodobé projekty jako například stavby kostelů, které Dochází zde k dělení společenských tříd a pohlaví. (Laloux, 2020, s. 42)

## **1.5 Aspirační – oranžový model**

Svět se začíná jevit jako komplikovaný stroj s nesmírným počtem součástí a danými principy fungování, které se však dají pochopit, a ne jako soubor neměnných pravidel založený pouze na principu správné/špatné (Gabriel, 2017). Do popředí se dostávají dříve opomíjené morální zásady. Důležité jsou materiální věci, podstatné je to, co má nějakou hmotnou podobu, na co si mohou sáhnout, vše ostatní, spirituální a nehmotné, je podezřelé a nepodstatné. To kazí podstatu náboženství a tím i hlavní myšlenku předchozího Žlutého modelu.

Klade se důraz na kvantitu – více znamená lépe spojeno s dosažením dalších cílů jako je povýšení, nalezení spřízněné duše, ... Tento model přidal několik desítek let k průměrné délce života lidí, zvýšil životní standard, odstranil hladomor a přináší tento posun i do rozvojových zemí (Laloux, 2020, s. 45-46).

➤ Oranžové organizace

Důvodem vzniku Oranžové organizace je průmyslová revoluce a ztělesnění globální moderní organizace.

Zachovává si svou základní strukturu, ale je zde větší volnost plnění směrnic pro následovníky (Collins, 2016). Typickým příkladem je Coca Cola, Nike, Adidas apod. Třemi naprosto stěžejními průlomovými objevy, které formují Oranžové organizace jsou meritokracie, zodpovědnost a inovace. Na inovace se zde nenahlíží jako na hrozby, nýbrž jako na příležitosti. Výsledkem toho je vznik dosud neexistujících oddělení jako jsou marketingová oddělení, oddělení produktového řízení či výzkumné oddělení. Zodpovědnost se zde uplatňuje v co nejvyšším využití myšlení lidí, což vede k mnohem lepším a rychlejším inovacím, než jakou má konkurence. Top manažeři formulují obecný směr a stanovují obecné cíle a milníky, kterými se dosáhne požadovaného cíle. Pro Top management není ani tak důležité jakým způsobem se cíle dosáhne, ale že se jich ve výsledku dosáhne tak jak bylo stanoveno. Dosahuje se tím mimo jiné i značnému uvolnění a manažeři společně se zaměstnanci mají mnohem větší prostor v projevu svých myšlenek a kreativity. Přijetí meritokracie přineslo významnou změnu ve šplhání po kariérním žebříčku a není zde předurčenost zůstat na jenom místě.

Přináší to tedy volnost pro lidi vybrat si zaměstnání, které odpovídá jejich naději na nějaké postavení. Silný význam pro sociální postavení zaujímá profesionalita. To je spojováno s potřebou být vnímán jako úspěšný a kompetentní (Laloux, 2020, s. 47-51).

## **1.6 Pluralitní – zelený model**

Pluralitní model bere v potaz dopad Oranžového modelu na celkovou společnost a na lidi jako jednotlivce. Započíná být velice empatický a naslouchá pocitům lidí. Usiluje o rovnost, spolupráci, férovost a úctu. Rozvoj vztahů je důležitější než kariéra.

Vznikají neziskové organizace, ve kterých je tento model velice rozšířen a neobjevuje se tak významně v ziskovém světě, kromě výjimek jako je například společnost Ben & Jerry's (Madore a Spayd, 2020, s. 47).

#### ➤ Zelené organizace

Zelené organizace apelují na zbavení se hierarchie a moci. Extrémní rovnostářství, vzniklé různými experimenty nikam nevedlo. Novým prvkem co zelené organizace přináší je předávání značného množství rozhodnutí na bedra řadových zaměstnanců, kteří tím získají pravomoc do jisté míry rozhodovat bez souhlasu z vyššího vedení. Takzvaný empowerment (Laloux, 2020, s. 53-56.)

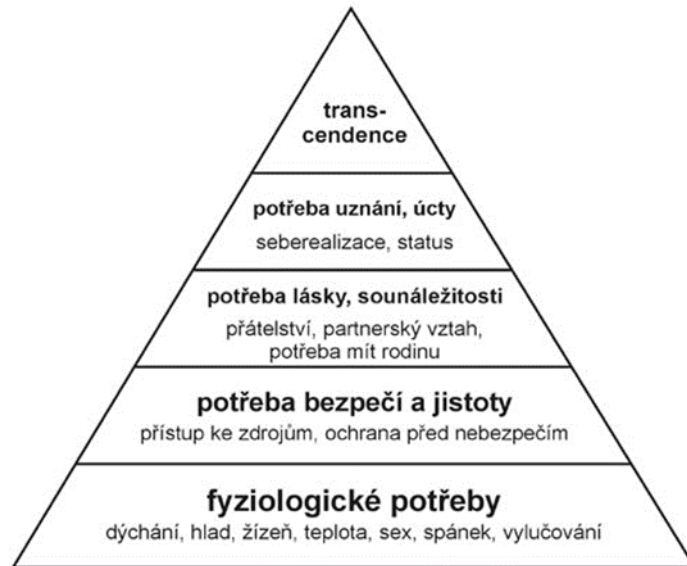
Úlohou vedení zelených organizací je naslouchání, rozvoj talentů, motivace a obecně dělat vše potřebné, aby měli jejich zaměstnanci dostatečné prostředky pro plnění svých úkolů. Prosazují se slova jako respekt, harmonie a komunita. Naopak se odstraňují pojmy jako otroctví, kasta a utlačování žen (Rossi, 2022). Lídři nechtějí brát své firmy jako pracovní prostředí, ale spíše jako rodinu. Dalším z faktorů je posilování kultury v podniku, všeobecně uznávaných hodnot a rozhodování o případných změnách. V rozvojových zemích se pokouší o eliminaci dětské práce.

Pátou a zatím poslední fází v teorii vývoje organizací podle F. Laloux je takzvaný **Evoluční – Tyrkysový model** – Tuto teorii Laloux přirovnává k Maslowově pyramidě potřeb.

Daniel Mezick ve své knize: *The Culture Game: Tools of the agile manager*, vysvětluje pojem kulturní hra, kterou vyhraje tak, že zlepšíte firemní kulturu natolik, aby se zaměstnanci v ní neustále učili a vyvíjeli. Tím organizace překonávají a předbíhají své takzvané kolegy (Mezick, 2012, s. 15), což je v podstatě to samé, co popisuje Frederic Laloux ve svém díle o vývoji těch nejprimitivnějších po ty nejvíce dokonalé.

Aaron Dignan poté ve své knize: *Brave New Work: Are you ready to reinvent your organisation?* udává příklady toho, jak vést úspěšnou organizaci.

Mezi hlavní body patří promlouvání k zaměstnancům v pravidelných intervalech nebo vracení se k záležitostem o nichž bylo rozhodnuto na posledních zasedáních a ujistit se, že to zdá jako dobré rozhodnutí i s odstupem času (Dignan, 2019, s. 11). Toto jsou jedny z mnoha nástrojů, jak vést úspěšnou organizaci a postupně ji vyvíjet k dokonalosti.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Filozofie úspěchu, 2011)

Fáze Tyrkysových organizací se nachází v nejvyšším bodě Maslowovy pyramidy, která je zobrazena na obrázku č. 2. Teal neboli Tyrkysové myšlení se bere jako myšlení „druhého stupně“. To znamená, že akceptují proces vývoje uvažování lidstva, které tíhne k složitějším principům vnímání světa – proto Laloux nenazval tuto fázi pouze Tyrkysovou, ale také Evoluční.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI TYRKYSOVÝCH ORGANIZACÍ

V kapitole Teoretická východiska v oblasti tyrkysových organizací je představena historie organizací, základní teoretická východiska, na nichž je založeno pojetí tyrkysové organizace, klíčové charakteristiky a paradigmaty.

### 2.1 Historie Tyrkysových organizací

V předchozí podkapitole byl nastíněn model evoluce organizací a vývojové fáze podle Laloux (2020). V této kapitole bude přiblížena historie Tyrkysových organizací. Může se zdát, že princip Tyrkysových organizací je žhavým tématem posledních deseti let, respektive od významného díla Frederica Laloux z roku 2014, počátky však sahají do konce 20. století.

Stěží se dá určit přesný čas počátku vzniku Tyrkysových organizací. Podnikatelé, kteří vedou své organizace podle tohoto typu říkají, že nevěděli, že vedené jejich společností odpovídá právě této myšlence (Holwek, 2018, s. 19-28).

Počátky myšlenek o tématu Tyrkysových organizací, sahají do díla W. E. Deminga a jeho stanovení 14 principů sloužícím firmám k pomoci problematice ohledně změn prostředí uvnitř podniku; a k práci P. F. Druckera (2000, cit. podle Wyrzykowska, 2019, s. 126). Deming (2000) ve své knize *Out of the Crisis* uvádí 14 klíčových principů pro organizační management, za účelem zlepšování kvality různých dimenzí v podniku. V rámci zmíněných principů Deming motivuje podniky k akceptaci nové filozofie, kterou přináší ekonomická evoluční doba a po vzoru Západu se učí novým příležitostem a odpovědnostem, na budování kvality produktu, odstraňování chyb, důkladnější kontrole, týmovosti a odstraňování překážek mezi odděleními, leadershipu, rozvoji, atd...

„Stále více lidí v pracovní síle se bude muset naučit řídit sami sebe. Budou se muset umístit tam, kde mohou společnosti nejvíce přispět, a budou se muset naučit rozvíjet sami sebe. Budou také muset zůstat mladí a duševně žít během toho, co může být 50 let pracovního života. Budou mít na starosti své vlastní osudy.“ (Drucker, 2000, s. 163). Přelomový byl poté rok 2014 a s ním vydání knihy *Reinventing Organisations* od Frederica Laloux, která celou myšlenku Tyrkysových organizací proslavila, na základě prosazování přístupu vedení, který spočívá v důvěře a respektu k lidem, což má za následek zvýšení efektivity podniku.

## 2.2 Charakteristika Tyrkysových organizací

Zde budou představeny typické znaky Tyrkysových organizací.

Rozvoj kultury neustálého zlepšování je nejdůležitějším principem řízení organizací v dnešní době. Vzhledem k tomu, že žijeme v neustále se měnícím světě, měla by být celá organizace strukturována tak, aby se neustále přizpůsobovala (England, Vu, 2019, s. 117). Tyrkysové organizace jsou toho skvělým příkladem.

Na otázku, co to vůbec je to Tyrkysová organizace, si nejlépe odpovíme tak, že je to organizace, která vylučuje ze své podstaty prvky jako jsou detailně naplánované strategie, hierarchie a čtvrtletní cíle. Místo strategie mají jasný záměr, jdou s proudem a reagují na aktuální podněty. Zachovávají si flexibilitu a přizpůsobují se vývoji svých cílů (Owczarek, 2022). Nepotřebují hierarchii. Využívají decentralizaci, což znamená, že odpovědnost se sdílí mezi zaměstnanci, protože se věří v individuální a kolektivní inteligenci zaměstnanců (Ibedrola, S. A, C2024). Tyrkysové organizace se zaměřují na člověka a pro vedení je nejdůležitější spokojenost zaměstnanců stejně jako zisk nebo produktivita (Rossingol, 2023). Organizace nevnímají své fungování jako stroj, nýbrž jako živý organismus. Ctí se duchovní a emoční stránka člověka. Rozhodnutí jsou vykonávána na základě spolupráce a důvěry ve společnost (Diller, 2021). Jaká je tedy definice Tyrkysových organizací? Tyto typy organizací staví do svého středu lidský kapitál. Upřednostňují zjednodušení hierarchie a kladou menší důraz na kontrolu, čímž podporují kulturu, v níž jsou zaměstnanci zodpovědní sami za sebe, a zároveň poskytují neustálé příležitosti k profesnímu i osobnímu růstu prostřednictvím vzdělávacích programů.

## 2.3 Paradigmata a priority Tyrkysových organizací

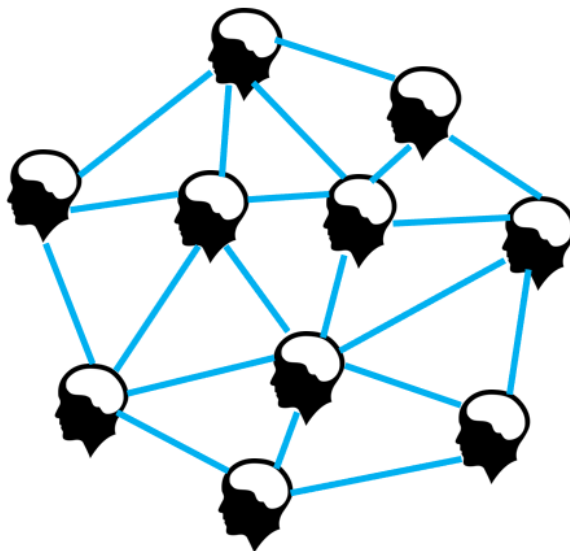
Lalouxova vize budoucnosti jsou Tyrkysové organizace. Udává několik paradigmat, která tento model charakterizují. Toto jsou jedny z nich (Laloux, 2020, s. 45-73):

- Ideální je omezit dohled nad zaměstnanci, protože mají schopnost sebekontroly. Jako manažer přechází člověk do pozice, kdy je více než jen kolegou, ale stává se také jejich mentorem a vůdcem.
- Organizace využívají flexibilní organizační struktury, které vyhovují jejich aktuálním úkolům. Vedení se ujímá osoba, která má v dané oblasti největší znalosti. Podle požadavků se role mezi členy tvořícími organizaci vyměňují.

- Důvěra je základem řízení a podporuje zdravé vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci i mezi spolupracovníky.
- V Tyrkysových organizacích jsou znalosti jako základní zdroj. Každý problém představuje příležitost k pokroku a rozšíření porozumění. Pro společnost je zásadní vyvinout účinné přístupy, které podporují sdílení znalostí mezi týmy jak interně, tak externě, aby byla zajištěna efektivita procesů. Otevřené komunikační kanály jsou nezbytnou součástí tohoto systému.

Neexistuje přímý návod na to, jak založit Tyrkysovou organizaci. To by samo o sobě popíralo princip individuality a živého organismu, kterým jsou tyto organizace charakterizovány. Proto je velmi pravděpodobné, že každá tyrkysová organizace bude pracovat s jedinečným souborem jednotlivců s odlišnými charakteristikami a vlastnostmi a vytvoří tak jedinečnou formu fungování a uspořádání založenou na principech Tyrkysového myšlení,

Na druhou stranu, práce v Tyrkysově organizaci není pro každého. Vratislav Kalenda, jakožto spoluzakladatel a tvář softwarové firmy Applifting uvedl v rozhovoru pro web Roklen24 toto: *„Na práci v tyrkysově organizaci musí být člověk nastavený, dokázat přijímat zpětnou vazbu a upozadit svoje ego. Jestli se k nám daný člověk hodí, zjistíme většinou už na pohovoru. Až 40 % uchazečů neprojde, protože by nezapadli do naší firemní kultury,“* (Roklen Holding a. s., C2024). Z toho vyplývá, že Tyrkysové organizace nejsou pro každého jak z hlediska zakladatelů, protože ne každý se ztotožňuje s principem a charakteristikou vedení, tak z hlediska zaměstnanců, jelikož ne každý dokáže zapadnout do kolektivu společnosti vedené tímto způsobem a nesvede upozadit své ego a přijmout kritiku. Na obrázku č. 3 vidíme znázorněno myšlení a rozhodování v Tyrkysových organizacích.



Obrázek 3: Proces myšlení a rozhodování v Tyrkysových organizacích. Zpracování dle (Holmer, 2019).

Priority, které jsou základem vytvoření Tyrkysových organizací:

**Samostatné řízení:** Samostatné řízení se týká schopnosti zaměstnanců samostatně rozhodovat a podnikat iniciativy, což eliminuje nutnost hierarchie, byrokratických systémů nebo řízení na mikroúrovni (Fehr, 2023). Stěžejní je důvěra v organizaci, informační toky, jednota a vzájemná pomoc.

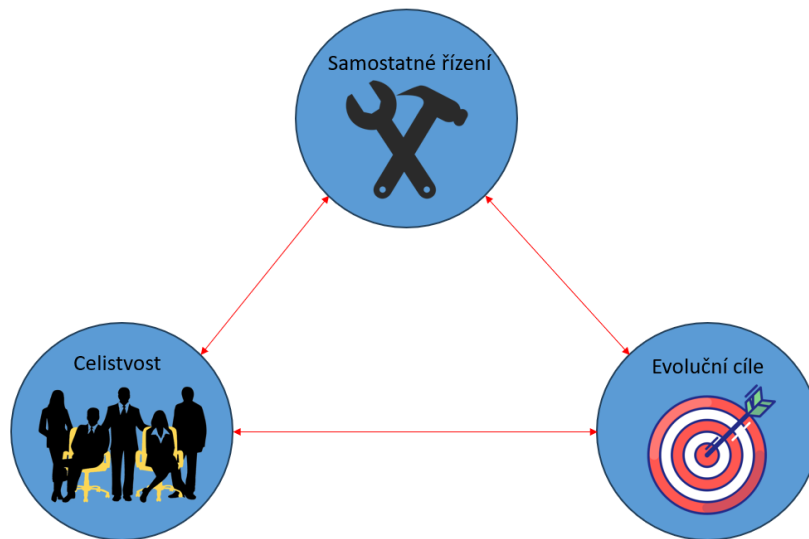
**Celistvost:** Tyrkysové organizace se nedrží konceptu "profesionality" a místo toho podporují zaměstnance, aby do práce vnášeli celou svou osobnost. Tento přístup vychází z přesvědčení, že vytváření lidských vztahů buduje důvěru, zatímco tradiční struktury mají tendenci upřednostňovat vlastnosti, jako je mužnost a extroverze, před ostatními aspekty lidské zkušenosti. V rámci řešení tohoto problému organizace pěstují bezpečná a podpůrná pracoviště, kde se jednotlivci mohou plně projevit (Holmer, 2019). Uplatňuje se zde již zmíněný důraz na spirituální a emocionální stránku člověka.

**Evoluční cíle:** Evoluční účel je základním důvodem existence společnosti, který se liší od jejího postavení na trhu a vize, která je řízena egem. Překračuje popisy odvětví, cílových skupin nebo žebříčků. Navíc se v průběhu času vyvíjí jako živý systém.



Od zaměstnanců se očekává, že využijí své odborné znalosti a schopnosti a zároveň zajistí, aby přispěli znalostmi ve prospěch všech v souladu s evolučním účelem. Pro podnikatele znamená přijetí tohoto účelu neustálý přísun inovativních nápadů a úprav vhodných pro rychle se měnící svět a trendy zákazníků (Kraus, Kastel, Wudel, 2022).

Tyto tři priority a jejich propojenost je vyobrazena na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Priority pro vytvoření Tyrkysových organizací.  
Zpracování dle (Rossingol, 2023)

Tato organizační struktura podporuje kulturu na pracovišti a podporuje inovace tím, že klade důraz na spolupráci, transparentnost a efektivní řešení problémů. Členové týmu mezi sebou udržují otevřenou komunikaci a poskytují si navzájem zpětnou vazbu, což vytváří ve skupině atmosféru důvěry (Fehr, 2023). Podstata Tyrkysové organizace je, že se chová jako živý organismus, má svůj vlastní smysl a život. Nesnaží se řídit budoucnost, ale naslouchá a chápe účel organizace a skutečné prostředí, které ji obklopuje. Je to proces neustálého objevování, pozorování prostředí a vývoje (Spinola, 2020).

## 2.4 Vznik Tyrkysových organizací

V kapitole Vznik tyrkysových organizací je popsán proces, kterým vznikají tyrkysové organizace.

### 2.4.1 Nezbytné podmínky vzniku

Zde budou představeny nezbytné podmínky pro založení Tyrkysové organizace.

**Lídři** – Lídr je první hlavní podmínkou úspěšné Tyrkysové organizace. Být lídrem v Tyrkysové organizaci neznamena, že dáváte automaticky od všeho dění ruce pryč, nebo že naopak neprodleně řídíte mikromanagement (Walker, 2023). Ideální je hranice mezi, záleží na osobě a situaci. Vedení v Tyrkysových organizacích inspiruje lidi k tomu, aby k životu přistupovali spíše s ohledem na možnosti než na obavy. Vysoce si také cení spoluvytváření, a proto vyžaduje osobní samostatnost a odpovědnost (Yiu, b. r.). Vedení v Tyrkysové organizaci je rozděleno do několika samo organizujících se, autonomních týmů (Dames, 2023), narozdíl od Oranžového modelu, kde je vedení vzácný zdroj, v Tyrkysové organizaci je vedoucí každý.

Typické znaky lídrů Tyrkysových organizací:

- **Otázky** – Lídři v Tyrkysové organizaci se spíše ptají na otázky typu: Jak se zlepšit, Jak zvýšit efektivitu, Co udělat proto aby se tyto chyby nestaly v budoucnu, než aby na otázky odpovídali. Vedení se zaměřuje na coaching. Předpokládá se, že jednotlivci budou hledat koučovu pomoc, když budou potřebovat vedení.  
To vychází z přesvědčení, že zaměstnanci (nebo partneři) jsou spolehliví a nepotřebují přísná řídicí opatření.
- **Rozhodování** – Zajištění, aby všechna rozhodnutí byla přijímána v souladu se stanovenými pravomocemi, a nikoli prostřednictvím boje o moc nebo politického manévrování (Kraus, Kastel, Wudel, 2023). Namísto individuálního rozhodování existuje proces rozhodování založený na spolupráci. Každé osobě je přiznána stejná pravomoc rozhodovat (Dames 2023). Panuje zde přesvědčení, že kolektivní inteligence vede k lepším rozhodnutím než individuální názory. Každý má právo na to se vyjádřit a prosadit svůj názor v rozhodovacím procesu. Pro společnost jsou zásadní pragmatická a rychlá rozhodnutí.

Zapojení více členů týmu do rozhodovacího procesu samotné rozhodování urychluje a zároveň minimalizuje rizika (Yiu, b. r.). Toto činí systém velice odolným a bezpečným.

- **Nábor a udržení zaměstnanců** – Pohovory neprovádějí náboráři, ale lidé, kteří hledají spolupracovníka, se kterým se budou denně potkávat a spolupracovat. Ujistí se tím, že se na danou pozici uchazeč hodí. Provádějí se takzvané „pizza testy“ nebo „beer testy“, které spočívají v tom, že hodnotící zaměstnanec po rozhovoru vyhodnotí, jestli by šel s uchazečem na pizzu nebo pivo.

Obvykle jsou rozhovory s uchazeči zaměřena na tři témata: Jestli je uchazeč pro místo vhodný, a co je důležitější, jestli je vhodný pro danou organizaci a pro daný účel (Laloux, 2020). Rozhovory jsou vedeny do hloubky, otevřeně a s upřímností, protože jen tak obě strany dosáhnou toho, co chtějí.

- **Vytváření prostředí, ve kterém mohou být lidé na pracovišti sami sebou**

**Vlastníci** – „*Vlastníci organizace musí také chápat a přijmout Evoluční-Tyrkysový pohled na svět. Například členové představenstva, kteří „to nechápou“, mohou dočasně dát Tyrkysovému lídrovi volnou ruku, dokud jeho metody přinášejí výjimečné výsledky. Ovšem pokud se organizace dostane do problémů nebo bude stát před zásadním rozhodnutím, budou takoví vlastníci chtít dostat situaci pod kontrolu jediným možným způsobem, který způsobem, který sami znají, totiž prostřednictvím shora diktovaných hierarchických mechanismů příkazů a kontroly.*“ (Laloux, 2020, s. 250)

Organizace také pěstuje ve všech členech vlastnické myšlení bez ohledu na jejich titul nebo pozici. To jim dodává sebejistotu, sebevědomí a chuť se zapojovat do aktivit organizace. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2 V Tyrkysových organizacích se uplatňuje decentralizované rozhodování, které zapříčiňuje, že týmy a jednotlivci jsou pověřeni přijímáním rozhodnutí týkajících se jejich odborných znalostí nebo odpovědnosti. To má za následek posilování postavení zaměstnanců a podporu odpovědnosti za celkový výkon. To s sebou nese samozřejmě i individuální nebo kolektivní odpovědnost za provedená rozhodnutí.

Lídři a vlastníci jsou jediné dva faktory, které stojí mezi úspěchem a neúspěchem vytvoření a vedení Tyrkysové organizace. Žádné jiné parametry, pro funkčnost organizací založených na principu Tyrkysové organizace nejsou nezbytné.

#### **2.4.2 Vytvoření Tyrkysové organizace**

Budování organizace na principech Tyrkysové organizace je jednodušší než přetváření existující organizace na Tyrkysovou. Ale stejně tak, jako budování všeho nového ani tohle nebude ze začátku jednoduché. Oproti ostatním organizacím, ty Tyrkysové budou mít ze začátku nevýhodu v postrádání vůdce a kontrolního článku, což se může ukázat jako problém a organizace může skončit dříve, než začne. Založení organizace s tímto přístupem vyžaduje vysokou úroveň vyspělosti a zapojení zaměstnanců, a ne každý je na tento revoluční přístup připraven (Pawlak, 2020, s. 240). Pokud se to však podaří, organizace bude mít velmi těžkou fázi za sebou a může se začít vyvíjet jako živý organismus.

Nejdůležitějším krokem pro začátek Tyrkysové organizace, ale i jakékoliv jiné organizace, je výběr správných spoluzakladatelů. U Tyrkysových organizací je tato skutečnost stěžejní ze dvou faktorů. Prvním je, jak moc budou cíle spoluzakladatelů stejné jako cíle organizace a druhým je faktor toho, jak budou spoluzakladatelé ochotni přijmout principy fungování tohoto typu organizace (Laloux, 2020, s. 272). Ne každý totiž dokáže upozadit své ego a unést skutečnost, že nebude mít ve firmě hlavní slovo a bude se muset podřídít faktorům této netradičně vedené organizace.

Pro vytvoření dobré pracovní kultury je zásadní pěstovat důvěru a spolupráci mezi všemi jednotlivci v organizaci již od začátku. Tento úkol nelze vynucovat pomocí příkazů nebo manipulace, ale je třeba k němu přistupovat postupně, nejprve odstraněním negativních komunikačních vzorců a škodlivých manažerských praktik (Blikle, 2020, s. 45-46).

Zde se seznámíte s případovou studií Rosiňského (2018, s. 248-253), ve které na základě pozorování a rozhovorů určil fáze fungování organizace:

- 1. Přežít a dokázat, že je to možné** – Je důležité poznamenat, že styl vedení organizace se od jejího vzniku zaměřuje na posílení postavení zaměstnanců a uplatňuje situační přístup. Budování vztahů s interními i externími zákazníky se projevilo jako zásadní při utváření jedinečných partnerských vztahů v rámci týmů, které se vyznačují vstřícností a spoluprací.

Současná fáze vykazuje rysy, které se běžně vyskytují v jantarových organizacích, s velkým důrazem na požadavky pedagogického dohledu. Objevují se však také četné červené procesy, které zahrnují ukvapené a autoritativní rozhodování typické pro krizové situace namísto násilných tendencí často spojovaných s červenými organizacemi.

2. **Běžná práce je hodnotná** – V této fázi se objevují prvky zelených organizací, které jsou důležité pro budování Tyrkysových organizací do budoucna, jako jsou:
  - a. **Zplnomocnění:** Podněcování zaměstnanců k tomu, aby se cítili posílení, ocenění a sjednocení s vyšším cílem, zvyšuje jejich angažovanost na pracovišti. Tato zvýšená angažovanost vede ke zvýšení produktivity, zlepšení inovačních schopností a snížení míry úbytku zaměstnanců (Snow, 2023).
  - b. **Hodnoty:** Základem organizační kultury jsou sdílené hodnoty a inspirativní cíle. Tyto hodnoty hrají zásadní roli při rozhodování, zejména pokud jde o loajalitu. Formálně vymezené základní principy jsou sice důležité, ale významněji se projevují v procesech, jako je nábor zaměstnanců, kritéria výběru pro povýšení a iniciativy pro rozvoj kariéry. Důležitou hodnotou je pracovní klima, které udává spoustě pracovníkům pocit jako by byli na dovolené.
  - c. **Perspektiva zájmových skupin:** Projevují se zde vztahy se zainteresovanými stranami neboli stakeholders. Zahrnuje procesy společného rozhodování, uvědomění si potřeb, řízení očekávání, zpětné vazby i například formování postojů.
3. **Náhodný, nenápadný průlom** – Průkopnické pro Tyrkysové organizace budou „roční povinnosti“. Proces přesahuje rámec žlutých, oranžových nebo zelených organizací. Do procesu rozhodování se zapojí každý, kdo má zájem na výsledcích podniku. Díky aktivnímu zapojení všech stran do procesu rozhodování organizace dosáhne vytyčených výsledků. Třetí fáze je tedy důsledkem fáze druhé a jejího využívání prvků zelených organizací.
4. **Loď je na kurzu k tyrkysovým ostrovům** – Na základě iniciativy a zapojení zaměstnanců vede ke splňování prvků Tyrkysových organizací.

Zaměstnanci si sami navrhují systémy motivace. Dochází k podstatným jevům jako je samospráva, úplnost ve smyslu seberozvoje a sebepoznání, naslouchání sobě samým a pochopení jakým směrem se organizace ubírá a v neposlední řadě i uznávání hodnot a další faktorů, které dělají podnikovou kulturu atraktivní a příjemnou pro všechny zaměstnance.

## 2.5 Adaptace a proměna na Tyrkysovou organizaci

O vzniku Tyrkysových organizací z úplného počátku jsme se dozvěděli z minulé kapitoly.

V této kapitole bude představena adaptace a proměna již vzniklé organizace na organizaci Tyrkysovou. Mezi Tyrkysovými organizacemi a ostatními typy organizací, jak již bylo uvedeno v kapitolách dříve, můžeme pozorovat velké rozdíly. Nejlépe srovnatelné je to mezi Tyrkysovými a Oranžovými typy (podrobné srovnání všech modelů se nachází v příloze B).

Přeměna tradiční struktury společnosti na organizaci Tyrkysovou není jednoduchá. Vyžaduje, aby se změna uskutečnila na několika úrovních.

(Ibedrola, C2024)

- Změnit mentalitu pracovníků jejich návyky, způsob myšlení a práce,
- zavrhnout novou strukturu práce,
- zdůraznění významu jednotlivců a sjednocení jich ke společnému cíli,
- využívání nových technologií ke zkvalitnění práce a přidání hodnoty,
- vytváření přizpůsobivého prostředí, které podporuje zkoumání a rozvíjení schopností zaměstnanců,
- na všech úrovních přijmout nezávislost, kontrolu a odpovědnost,
- podporovat adaptivní rozhodování a otevřené nakládání s informacemi.

K vytvoření Tyrkysové organizace jsou potřeba dvě podmínky (Laloux, 2016):

1. **Lídři** – Lídr musí být sžitý s myšlenkou Tyrkysových organizací a musí mít sjednocený pohled na svět. Výhodou je, když má kolem sebe více lidí stejného myšlení.
2. **Vlastníci** – Je nezbytné, aby stejně jako lídři, i vlastníci přijali myšlenku Tyrkysových organizací.

Členové rady, kteří Tyrkysové myšlení nechápou, mohou dočasně dát Tyrkysovému lídrovi volnou ruku. V případě, že nastane těžká situace pro podnik nebo je podnik v kritické situaci, budou chtít vlastníci dostat situaci pod kontrolu jmenováním generálního ředitele, který bude uplatňovat hierarchickou autoritu.

Více o lídrech a vlastnících bylo uvedeno v kapitole 2.4.1

Při transformaci organizace na Tyrkysovou je doporučováno pracovat na třech pilířích jimiž jsou výše zmíněné samostatné řízení, celistvost a evoluční cíle.

Příklady, jak zlepšit pilíře při transformaci na Tyrkysový model:

1. **Samostatné řízení** – ke zlepšení samostatného řízení se dají použít dvě metody (Hope 2022):
  - a. Metoda kreativního chaosu – Dojde ke zrušení klíčových funkcí zaměstnanců a lidé se organizují sami, tím vznikne přirozená hierarchie.
  - b. Změna zdola nahoru – Skupina pracovníků se radí a diskutuje o nové struktuře, kterou chce vybudovat.
  
2. **Celistvost** – Vysvětlí se, proč je celistvost v podniku důležitá a začlení se praktiky celistvosti do každodenní práce, například se stanoví odpočinkové místo, proces nástupu na směnu a porady nebo čas a místo pro schůzky (Rossingol, 2023).
  
3. **Evoluční cíle** – Tyrkysové organizace nejsou o přežívání z měsíce na měsíc nebo z roku na rok. Jsou o cílech a o účelu. Projevují se například ve výběru ideálních dodavatelů, takových, kteří odpovídají účelům organizace. Marketing je nekomplikovaný, protože rozhodnutí o tom, co prezentovat světu, vychází zevnitř organizace a neexistují žádné prodejní cíle. V Tyrkysových organizacích je stěžejní nábor, školení a výcvik zaměstnanců.  
Proto je dobré se pravidelně scházet se zaměstnanci, ptát se jich na názory a řešit s nimi cíle organizace, aby u nábory nových zaměstnanců bylo jasné, jaké lidi organizace hledá.

Nezařazeným, ale podstatným bodem je použití takzvané „již existující šablony“, která spočívá ve využití zkušeností již existujících organizací, které prošly úspěšným procesem adaptace na Tyrkysovou strukturu. Organizace ji upraví podle potřeb a preferencí vlastního podniku, aby odpovídala jejich hodnotám a silným stránkám. (Hope, 2022)

Dalším důležitým krokem je rozhodnutí o správném ekonomickém modelu, o rozdělení zisku, zajištění spravedlnosti, o pracovních benefitech atd. V Tyrkysových organizacích se sdílí informace o platu ostatních. Některé firmy je sdílí veřejně, jiné je zveřejňují pouze uvnitř podniku. Odhalení finančních záznamů by mohlo přinést některá nepředvídaná odhalení. Je možné, že zaměstnanci předpokládali, že určitý nadřízený nebo vedoucí pracovník obdržel více peněz, než si mysleli.

Případně může být odhaleno, že někdo níže postavený je odměňován neoprávněně vysokou částkou. V tomto procesu se počítá s určitým znepokojením, až se spolupracovníci s tímto poznatkem seznámí a začnou diskutovat o rozdílech v odměňování.

Podstatným krokem tedy je dohoda o procesu hodnocení platů, kde se určí, kdo bude platy přezkoumávat. Dále se určí postupy a metody při neshodě nebo konfliktu, týkající se nepoměrných rozdílů v platech. Všechny jmenované aspekty jsou důležitými prvky v procesu adaptace a vytvoření úspěšné a dobře fungující Tyrkysové organizace (Dames, 2023).

Jak dlouho bude organizaci trvat, než se promění na Tyrkysovou, se nedá s přesností určit. Vzhledem k tomu, že zde dochází ke změně lidského myšlení se nejedná o rychlý proces. Hlavní struktury a postupy se budou měnit okolo dvou až tří let, aby se přístupy, podstata a hodnoty hluboce zakořenily.

(Richardson, b. r.).



### 2.5.1 Hlavní rozdíly mezi tradiční a Tyrkysovou organizací

Na otázku, jaké jsou rozdíly mezi „normální“ firmou, kterou máte ve svém okolí poblíž domu nebo pracoviště a organizací, která je vedena jako Tyrkysová, existuje jednoduchá odpověď. Celé myšlení, podstata a filozofie Tyrkysové organizace se liší od těch ostatních. Rozdíly jsou zobrazeny v Tabulce č.1

Tabulka č. 1: Srovnání rozdílů tradiční a Tyrkysové organizace.

Tradiční organizace	Tyrkysové organizace
Hierarchická struktura s manažery, představenstvem a generálním ředitelem na "vrcholu"	Spolupracující skupina kolegů v samoorganizujících se týmech, kde je sdílené rozhodování
Centrální podpůrné funkce pro zaměstnance – nákup, lidské zdroje, finance atd	Většinu funkcí vykonávají týmy samy, několik zaměstnanců má pouze poradní roli.
Každá práce má název a popis	Uplatňují se role, žádné tituly, zejména ty, které označují status
Hodnoty v kultuře podniku nebo nalepené na zdi	Hodnoty převedené do (ne)přijatelného chování pro podporu bezpečného prostředí
-	Respektování času na zhodnocení, praxe vyprávění příběhů v týmech podporuje sebeodhalení
Pohovory vedené personalisty, zaměřené na životopisy a soulad s předepsanými popisy pracovních míst	Schůzky a pracovní setkání s budoucími kolegy, zaměřené na soulad s účelem organizace
Vstupní schůzka a příručka pro zaměstnance	Významné školení v oblasti vztahových a komunikačních dovedností, ponoření se do kultury a pohybu ve firmě
Mít a dodržovat poslání	Organizace je živý organismus s vlastním evolučním cílem
Strategický kurz stanovený a řízený vrcholovým vedením	Strategie vzniká organicky z kolektivního rozhodnutí skupin kolegů
Konkurence je nepřítel	"Konkurenti" jsou irelevantní a usilují o cíl
Předvídání + kontrola prostřednictvím rozpočtů, cílů a nutnosti dodržovat plán	Vnímání a reagování prostřednictvím neustálého zjišťování, co je potřeba, zjednodušených rozpočtů, funkčních řešení a rychlých iterací
Zisk je hlavním ukazatelem	Zisk je zpožděný ukazatel, který se přirozeně dostaví, když děláte správnou věc

*Zpracováno dle (The Circle Line., b. r.)*

### 2.5.2 Kritika Tyrkysových organizací

V předchozích kapitolách byl představen koncept Tyrkysových organizací v tom dobrém světle. Ukázalo se, že je to naprosto revoluční koncept toho, jak vést organizaci a může se zdát, že tento typ vedení nemá žádnou chybu.

Ne každý s těmito principy, a s myšlenkou F. Laloux, však souhlasí. Argumenty pro myšlenka Tyrkysových organizací pro některé odborníky nedává smysl budou uvedeny v této kapitole.

Kritika podle Bauwense (2015):

Hlavním požadavkem pro založení Tyrkysové organizace je přítomnost "vedení" a "vlastnictví", kdy zakladatel nebo vrcholový manažer musí mít jednotné zásady a psychologický vývoj odpovídající úrovni vývoje Tyrkysové organizace, stejně jako vlastníci a členové představenstva. Laloux tvrdí, že toto jsou dva rozhodující faktory; žádný jiný parametr nemá při řízení organizací v rámci evolučního paradigmatu význam. Nicméně podle něj "vrcholové vedení" (ačkoli podle Laloux žádné vrcholové není) hraje roli při udržování prostoru tím, že drží své přesvědčení o směřování skupiny téměř zcela stranou – to znamená, že vedoucí, kteří vedou převážně netyrkysové skupiny, musí zaparkovat mimo své vlastní plány, pokud chtějí, aby zmíněná skupina pravděpodobně fungovala mimo tento perspektivní rozsah. Laloux také radí zájemcům o rozvoj takových organizací: Pokud je to možné, snažte se vyhnout externím investorům a financujte růst prostřednictvím bankovních úvěrů nebo interních peněžních toků, i kdyby to znamenalo pomalejší pokrok... nebo pečlivě vybírejte kapitálové investory, kteří chápou tyrkysovou perspektivu.

V celé knize je několik případů, kdy si protirečí. Jedním z takových příkladů je její rozporuplný postoj k vedení. Například metafory použité k popisu jednotlivých "stadií vědomí". Například Červená – jejímž hlavním představitelem je mafie – je vykreslena jako organizace, která připomíná vlčí smečku; zelená – reprezentovaná zmrzlinářskou společností Ben & Jerry's – však představuje spíše "rodinu". Je však třeba zdůraznit, že ačkoli vlčí smečky mohou připomínat samoorganizující se živé systémy a hierarchie existují i v přírodě (např. vrcholoví predátoři), zdá se, že kniha tyto myšlenky valorizuje, aniž by plně rozpoznala jejich složitost.

Kritika podle De Moora (2017):

Pim de Moree a jeho kolegové navštívili téměř všechny organizace, které jsou v knize uváděny jako případové studie a chtějí varovat před neověřeným výkladem jejich hlavních myšlenek, protože podle nich, někteří čtenáři slepě věří tomu, co je v knize a někteří dokonce berou knižní ideály doslovněji než F. Laloux.

Čtenáři knihy od F. Lalouxe předpokládají, že Tyrkysové organizace musí mít všechny tři průlomové pilíře (samostatné řízení, celistvost a evoluční účel). To však není pravda. Oděvní společnost Patagonia je účelově zaměřena, není však ani zdaleka samostatně řízena. Organizace používá klasickou hierarchickou pyramidovou strukturu. Firma zabývající se zpracováním rajčat jménem Morning Star nemá evoluční cíl. Jejím cílem je "Vyrábět produkty a služby z rajčat, které trvale dosahují kvality a služeb očekávaných našimi zákazníky, a to nákladově efektivním a ekologicky odpovědným způsobem."

To není něco, co by je odlišovalo od ostatních organizací fungujících ve stejném odvětví.

Pim de Moree a jeho kolegové nejsou odpůrci F. Lalouxe ani jeho knihy v tomto slova smyslu, poukazují však na fakt, že čtenáři si špatně vykládají to, co je v knize napsáno, a že sám Laloux mohl některé části knihy lépe vysvětlit.

Kritika podle Walkera (2023):

Paul Walker ve svém článku uvedl 3 nevýhody toho, stát se Tyrkysovou organizací:

1. **Úkoly, které se obtížně měří** – Při práci s technologiemi díky softwaru získáváme přístup k údajům o každém prováděném úkolu. Díky tomu můžeme pohodlně sledovat, kdo co dělá a jak dlouho jednotlivé činnosti trvají. Tato vlastnost však neplatí v jiných netechnických profesích. Jste-li například dělník, jehož práce vyžaduje celodenní kopání příkopů, nebo terapeut, který pomáhá klientům potýkajícím se s psychickými problémy prostřednictvím poradenských sezení; měření kvality vašich výstupů se stává komplikovaným. Je téměř nemožné přesně vyčíslit množství a úroveň odvedené práce. V důsledku toho představuje řízení těchto typů nastavení značné překážky, které je třeba efektivně řešit pro hladký provoz v rámci těchto nastavení, protože vyžadují od zúčastněných pracovníků dovednosti v oblasti sebeřízení.
2. **Práce, které vyžadují neustálý a flexibilní úsudek** – Na některých pozicích hraje rozhodující roli rychlé rozhodování, a ne vždy je možné postupovat podle předem stanovených kroků. Ukázkovým příkladem může být hasič, jehož povinnosti zahrnují hašení požárů, záchranu osob z hořících prostor, poskytování lékařské péče v případě potřeby a další.

V případě, že jsou vrženi do objektu, kde zuří peklo a kde se na opačných koncích domu nacházejí dvě různé osoby v nouzi – koho zachrání jako prvního? Tento typ práce vyžaduje situační flexibilitu, která umožňuje nezávislé rozhodování na základě každé jedinečné události, což znamená, že stanovení pevných protokolů může být spíše na škodu než k užitku.

- 3. Profese, které se obvykle vyznačují velmi specifickou kulturou a demografickou strukturou** – Navzdory nezbytným diskusím o přijetí a odlišnostech mají některá odvětví tendenci vyvolávat určitou představu, protože je ovládá převážně jedna demografická skupina. Například při pomyšlení na výrobu a fyzickou práci se často vybaví starší muži, kteří upřednostňují manuální práci. Oceňují také tvrdost nad emocemi a snaží se o minimální konflikty, aby mohli rychle dokončit úkoly před návratem domů. Naopak umělecká studia obvykle přitahují lidi, kteří si cení tvůrčí svobody i osobního vyjádření a zároveň nacházejí smysl v každém detailu kolem sebe. Takoví jedinci vyhledávají příležitosti, kde se jejich vášně shoduje s angažovaností v komunitě, které se aktivně účastní. Tato zobecnění nepochybně nelze aplikovat na všechny země nebo typy zaměstnání, protože existují rozdíly; zkoušení nových strategií mimo toto "pravidlo většiny" by se však zpočátku mohlo ukázat jako náročné, pokud by bylo v rozporu se současnými metodami používanými v těchto pracovních oblastech.

### **3 IDENTIFIKACE TYRKYSOVÝCH ORGANIZACÍ**

V této kapitole budou představeny významné Tyrkysové společnosti v České republice i ve světě.

#### **3.1 Metody a techniky**

Tato kapitola se zaměřuje na popis metod a technik sběru a analýzy dat, které byly použity v tomto výzkumném projektu zaměřeném na fungování Tyrkysových organizací v České republice. Cílem kapitoly je shrnout metodologii výzkumu a zdůvodnit volbu použitých nástrojů.

Hlavním nástrojem sběru dat v tomto výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor (uvedený v Příloze C). Rozhovory probíhaly s vedoucími pracovníky a manažery tyrkysových organizací v České republice. Otázky sloužily jako vodítko pro diskusi, ale zároveň dával respondentům prostor pro sdílení vlastních zkušeností a myšlenek. Seznam otázek, které jsem v polostrukturovaném rozhovoru pokládal je dostupný v příloze. Rozhovory se odvíjely mnoha směry, takže nebyly použity všechny informace z rozhovorů, ale jen ty, které byly nejpodstatnější pro zkoumané jevy.

Bylo osloveno celkem dvanáct firem, z nichž čtyři souhlasily s provedením rozhovoru. Rozhovory trvaly v průměru třicet minut a byly nahrávány s vědomím souhlasu respondentů.

Nahrané rozhovory byly přepsány a následně analyzovány. Výstupy z nich budou popsány v kapitole zabývající se jednotlivými firmami.

Volba polostrukturovaného rozhovoru jako hlavního nástroje sběru dat byla zdůvodněna několika faktory:

- a. umožňuje hloubkové zkoumání zkušeností a vnímání respondentů
- b. poskytuje flexibilitu pro sledování nečekaných témat a myšlenek
- c. je vhodný pro sběr dat v přirozeném prostředí respondentů

Při sběru a analýze dat byla věnována velká pozornost etickým aspektům výzkumu. Respondentům byla před provedením rozhovoru poskytnuta informace o účelu výzkumu, anonymitě a možnostech odmítnutí účasti. Nahrané rozhovory byly uloženy pouze v notebooku autora práce a nikdo jiný k notebooku ani informacím neměl přístup.

### **3.2 Tyrkysové organizace ve světě**

Tyrkysové organizace ve světě jsou stále rozšířenějším jevem než v České republice a jsou ukázkou toho, že tento model může být uplatňován ve více odvětvích. Zde jsou příklady těch největších a nejnámějších Tyrkysových organizací.

Společnost Buurtzorg (<https://www.buurtzorg.com/>) byla založena v roce 2006 a je nizozemskou zdravotnickou skupinou, která svým přístupem holistické zdravotní péče vedené zdravotními sestrami změnila komunitní péči v celé zemi. Tato průkopnická organizace klade mimo jiné důraz na samosprávu, decentralizaci moci a odpovědnost zaměstnanců.

Sestry společnosti Buurtzorg spolupracují v týmech složených z deseti až dvanácti členů, přičemž každý tým obsluhuje přibližně 50 pacientů v malé, přesně vymezené geografické oblasti, kteří poskytují základní zdravotnické a podpůrné služby včetně mytí a oblékání pacientů. Společnost přijala plochou organizační strukturu bez středního managementu, ale může se pochlubit vynikajícím trenérským personálem, který je k dispozici na vyžádání, když to ošetrovatelský personál potřebuje. Na rozdíl od tradičních modelů, kde méně kvalifikovaní pracovníci obvykle vykonávají nezdravotnické povinnosti, jako je pomoc klientům při koupání nebo oblékání; které jsou obvykle delegovány na méně vyškolený a levnější personál. Organizace má nejspokojenější zaměstnance ze všech nizozemských společností a míra spokojenosti klientů je nejvyšší ze všech zdravotnických organizací. Společnost Buurtzorg nyní působí ve 24 zemích a má malý mezinárodní tým, který podporuje její mezinárodní činnost.

Patagonia, Inc. (<https://www.patagonia.com/home/>) je americký maloobchodní prodejce outdoorového oblečení, který byl založen v roce 1973 a sídlí ve městě Ventura v Kalifornii. Společnost je známá svým závazkem k ochraně životního prostředí a sociální odpovědnosti. Prostřednictvím iniciativy Patagonia Action Works podporuje organizace zabývající se otázkami souvisejícími s půdou, vodou, klimatem, komunitami a biologickou rozmanitostí.

Základní principy společnosti Patagonia upřednostňují vytváření nejlepšího zboží, poskytování výjimečných služeb a důsledné zlepšování všech aspektů její činnosti. Kladou důraz na zachování ekologické integrity, která je dodržována čestně a nestranně. Kromě toho společnost Patagonia přispívá ekologickým skupinám, které projevují pevné odhodlání k trvalým změnám a zároveň podporují iniciativy vedené komunitou, jejichž cílem je prosazovat zvýšená opatření na ochranu přírody a udržitelnost.

Jako poslední je zde představena společnost Morning Star (<https://www.morningstarco.com/>), která se zaměřuje na zpracování a balení rajčat. Společnost je vertikálně integrovaná. Byla založena v roce 1970 v kalifornském Central Valley, a od té doby se stala významným hráčem v tomto odvětví.

Společnost provozuje tři továrny s největším výrobním rozsahem na světě, které se věnují výhradně rajčatům. Morning Star se zaměřuje na rajčatový protlak a na krájená rajčata a dodává tyto produkty až na 40 % celostátních trhů. Společnost se aktivně zapojuje do celosvětového rajčatového průmyslu a probíhajícího výzkumu rajčat a je průkopníkem změn ve výrobní technologii, které zvyšují efektivitu v celém odvětví. Tyrkysové organizace v České republice

### **3.3 Tyrkysové organizace v České republice**

V České republice není koncept Tyrkysových organizací zcela znám a mezi společnostmi není napříč zemí rozšířen. Postupem času se však tento koncept začíná čím dál více dostávat do povědomí lidí, a tak pomalu ale jistě vznikají na trhu nové organizace s touto myšlenkou. V této kapitole budou představeny vybrané české firmy, které byly ochotny spolupracovat na této práci a jsou pro dané zkoumání atraktivní a jejich zkušenosti a názory budou pro výzkum přínosem.

#### **3.3.1 Etnetera Activate a. s.**

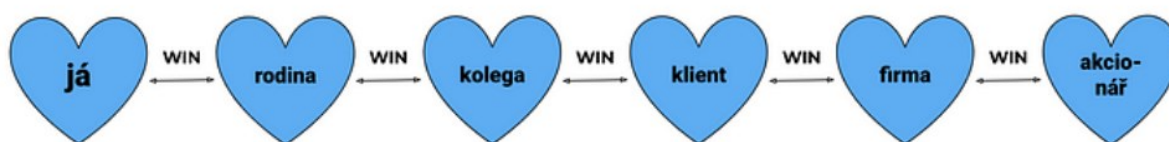
Etnetera Activate je firma o velikosti 25 zaměstnanců, která pomáhá klientům hledat „poklady v datech“ – jinými slovy měří, jak fungují jejich weby a aplikace a propojují to s fungováním např. kamenných poboček a navrhují, kde by se dalo cokoliv zlepšit, aby jejich klienti generovali lepší výsledky.

Vymysleli koncept digitální datové maturity. Datová maturita je proces, kterým provádí své klienty, aby ze svých podnikových dat dokázali vylézt maximum.

Data sbírají ze všeho možného jako např.: z webu, mobilních aplikací, e-mailingových nástrojů, transakcí z ERP systémů apod. Nedílnou součástí je i dokumentace, aby bylo všem zúčastněným jasné s čím pracují.

## Řízení a procesy

Organizační struktura Etnetera Activate má plochou strukturu. Sice mají lidi organizované v týmech, ale primárně z hlediska kompetencí. Všichni mají stejnou rovnost hlasu. Neexistuje, že je jeden šéf, který rozhodne a ostatní se musí podřít. Při rozhodování se snaží řídit tzv. win-win-...-win pravidlem. Pro lepší představu je pravidlo graficky znázorněno na obrázku č.5.



Obrázek 5: Základní pravidlo dlouhodobé rovnováhy (Pola, 2023)

Pokud budou všechny aspekty, nacházející se na předchozí straně, v dlouhodobé rovnováze, bude firma prosperovat.

Ve firmě panuje pravidlo, že rozhodovat může úplně každý. Pokud si zaměstnanci nejsou v něčem jistí mohou se zeptat. Nejlépe lidí, kterých se daná situace týká, ať už je to projektový tým, klient nebo někdo jiný.

Do diskuse může přispět každý zaměstnanec a cílí se na dohodu, ne na kompromis. Nevýhodou je, že rozhodovací proces je delší a některé lidi to může demotivovat.

Pro vyhodnocování úspěchu firma vyhodnocuje pravidelné finanční výsledky, zisky, obraty a tvoří business plány a sledují, jak se daří je plnit. Některé týmy poté, mají osobní cíle a ty se vyhodnocují individuálně. Pravidelné retrospektivy jim pomáhají dívat se na to, co je trápí a jak se v tom posunuli.



## **Rozvojové prvky**

Pro Etnetera Activate je rozvoj klíčovým faktorem. Ve firmě mají k dispozici kompletní produkci nakladatelství Melvil a řadu dalších knížek, které jsou jim k dispozici. Zaměstnanci jezdí na konference, školení apod. – nicméně aktivitu ponechávají na zaměstnancích samotných a do ničeho je nenutí. Nechávací je ať se rozhodnou, co je pro ně nejvíce přínosné. Koučink je ve firmě individuální.

## **Mezilidské vztahy**

V Etnetera Activate je důležité, aby si byli všichni rovni, aby všichni dělali to nejlepší, co je v danou chvíli možné, snažili se naslouchat a pochopit druhou stranu a nic neskrývali. Pro firmu je velice podstatný vzájemný respekt. Důkazem respektu je trvalá snaha se dohodnout.

Když přece jen nastane konflikt, řeší se to vyřikáním si daného problému mezi sebou. Jednou se využila i možnost externí facilitace týmové diskuze.

K firemní komunikaci se využívá Slack, což je obchodní komunikační platforma, Click-up jakožto projektový nástroj, e-mail, celofiremní a týmové porady a řadu dalších nástrojů.

## **Tyrkysové organizace z pohledu profesionálů**

Prvním impulsem pro přijetí Tyrkysového modelu bylo přečtení knihy Podivín od Richarda Semlera. Principy v ní popsané rezonovaly s přístupem k životu zakladatelů firmy.

Pro Etnetera Activate jakožto pro Tyrkysovou organizaci je důležitý poměr mezi svobodou. Neexistuje hierarchie řízení a každý se může rozhodovat o tom, co je nejlepším krokem v danou chvíli.

U lidí, kteří souzní s principy, došlo ke zlepšení komfortu na pracovišti. Lidé, kteří tyto principy nesdílejí nebo jim v nich není dobře, z firmy většinou odcházejí.

Tyrkysová přístup zkrátka není pro každého. Pokud někomu vadí např. zdlouhavost při rozhodování nebo se nedokáže žít s principy, tak většinou z firmy odchází. Další nevýhodou může být to, že pokud člověk nedělá dobře svoji práci a nechce to přijmout a udělat nějakou nápravu, tak je náročnější se s ním rozloučit.

Zástupce firmy Etnetera Activate, se kterým jsem dělal rozhovor, doufá, že Tyrkysový princip bude implementovat co nejvíce firem. Je podle něj nutné „napasovat se“ na legislativu, ohledně např. zastupování firem navenek, pravidel z hlediska zákoníku práce (fungování neomezené dovolené), atd.

### **3.3.2 Good Access s. r. o.**

Good Access je česká cybersecurity firma s globální působností. Tvoří ji zhruba padesát zaměstnanců. Firma vytváří dostupná řešení pro přístup k síti s nulovou důvěryhodností, které se snadno řídí, spravuje a používá. Díky tomu má každá firma bezpečný, vzdálený přístup ke svým podnikovým systémům, cloudům a datům během pár minut bez specializovaných síťových expertů a během pár minut. Mezi společnosti využívající produkt firmy Good Access jsou například české firmy Tipli nebo Akari.

#### **Řízení a procesy**

Firma nemá klasickou hierarchickou strukturu. Zaměstnanci fungují jako tým, přičemž jeden člověk může působit ve více týmech současně.

Tým se chová jako pracovní skupina s konkrétním posláním, zaměřením a odpovědností. Každý tým má svého lídra. Současně existuje i tým Board, který sdružuje lídry ostatních týmů a ten se pravidelně schází jednou týdně. Na boardu se diskutují a rozhodují celofiremní témata.

Ve firmě se klade velký důraz na otevřenost, sdílení informací a kontextu proto, aby se každý podle toho mohl správně rozhodovat.

Každý zaměstnanec zde má právo na veškeré informace, když si k tomu vyslechne i kontext. Každý má právo spolurozhodovat a prosadit své, pokud chce. Chyby a neúspěchy jsou přijímány kladně jako ideální příležitost pro růst.

Hlavní rozdíl se v této organizaci, na rozdíl od tradičních hierarchicky rozdělených podniků bere bezmoc lidí s něčím v organizaci pohnout. I když vědí, co je špatně a vědí co s tím udělat, necítí možnost s tím hnout, protože jsou závislí na šéfovi, na jeho nadřízených atd.

Jako hlavní ukazatele úspěchu se bere obrat firmy a celofiremní interní ukazatele úspěchu. Navíc každý tým si vytváří a kontroluje své vlastní ukazatele výkonnosti.

## **Rozvojové prvky**

Firma podporuje jazykové vzdělávání svých zaměstnanců. Pravidelně za nimi dochází lektor angličtiny. Pořádají se individuální kurzy hardskills podle potřeby a pro zaměstnance, kteří mají zájem je zde i možnost využít služeb psychoterapeuta. Ve firmě existují interní programy mentoringu a koučinku.

## **Mezilidské vztahy**

V Good Access probíhají tzv. All hands meetingy, což jsou celopodnikové pravidelné schůzky, které zahrnují všechny zaměstnance firmy. Cílem schůzky je sdílet důležité informace, budovat firemní kulturu a zodpovídat dotazy zaměstnanců. Obsahem může být prezentace finančních výsledků firmy, podnikové změny, úspěchy a ocenění a zodpovídání otázek a odpovědí. Dále využívají sdílení v kruhu, což je teambuildingová aktivita vedoucí k podpoře spolupráce a vzájemného pochopení a významnému pochopení mezi zaměstnanci. Zaměstnanci v kruhu sdílí své pocity, myšlenky a názory.

Koncept slouží jako nástroj vzájemného naslouchání a porozumění. Firma využívá i teambuildingové akce k posílení a zlepšení výkonu týmů i jednotlivých zaměstnanců.

Konflikty se řeší osobně, a ne přes internetovou komunikaci. Vždy se nejprve setkají lidé, mezi kterými vznikl konflikt a když se to nepovede vyřešit, najdou si mediátora mezi ostatními členy týmu. V krajních případech je mediátorem přímo někdo ze zakladatelů. Pravidelně se dělají pinboardy, což jsou užitečné nástroje pro řešení problémů. Na nástěnku se lepí zprávy a vzkazy, pomocí kterých se sdílejí zprávy mezi zaměstnanci.

Pro komunikaci se využívá dříve zmíněný Slack, Google Workspace a Asana, což je aplikace na řízení práce, která má týmům pomáhat organizovat, sledovat a řídit jejich práci

## **Tyrkysová organizace z pohledu profesionála**

Good Access funguje jako Tyrkysová organizace již od svého počátku. Motivem bylo pracovat tak, jak zakladatelé žijí své životy. V nastavení a fungování firmy se odráží osobní životy zakladatelů firmy. Chtějí pracovat na místě, které bude bráno jako rodina, a ne jako místo, kam se člověk netěší a chodí tam, protože musí. Kniha „Budoucnost organizací“ jim potvrdila Tyrkysové směřování a nechali se inspirovat příběhy ostatních firem z celého světa.

Tyrkysovou organizaci definují jako živou bytost spíše než jako stroj (jak tomu bývá u oranžového typu vedení), která přichází s posláním pomoci společnosti. Peníze jsou potřebným zdrojem energie k tvoření, ale ne hlavním primárním cílem. V Tyrkysové organizaci by se měl dávat velký důraz na samostatné rozhodování, spoluodpovědnost každého, transparentci a kontext potřebný pro rozhodování každého. Je důležité, aby každý člověk v organizaci našel své místo, ze kterého může uplatnit své talenty a dary. Motivace k činnosti by měla vycházet zevnitř a ne zvnějšku. Lidé v Tyrkysové organizaci považují pracovní prostředí za otevřené a bezpečné. Jsou více autentičtí a „celí“. Přijímají vše včetně svých osobních životů, radostí, strastí a emocí.

Tyrkysový princip nadmíru ovlivnil spokojenost, angažovanost a celkovou pohodu zaměstnanců na pracovišti. Mají na tento typ vedení pozitivní ohlasy. Z firmy za deset let odešlo naprosté minimum lidí.

Největší nevýhodou Tyrkysového typu vedení je delší doba trvání všech procesů, protože sdílené kontextu a spolurozhodování vyžaduje dostatek času a trpělivosti.

Tyrkysové organizace jsou podle výkonného ředitele firmy Good Access významnou inspirací ostatním. Sám o tomto tématu přednáší a vidí, že o téma je čím dál tím větší zájem. Podle jeho slov je nesmysl se domnívat, že Tyrkysové principy půjdou někam do firmy nasadit. Tyrkysový způsob myšlení a vedení musí vycházet od majitele/zakladatele a jeho osobní zralosti. Organizace nemůže být zralejší dále v evoluci, než je její majitel/zakladatel/ředitel. Vždy je potřeba začít u nich samých.

### **3.3.3 Envirostyl s. r. o.**

Firma Envirostyl je tým profesionálů, kteří se věnují enviromentálnímu rozvoji firem, obcí a jednotlivců. Kladou důraz na vytváření komplexních a realistických řešení na míru. Firmu tvoří tři zaměstnanci + několik dalších externistů. Cílem je maximálně minimalizovat tvorbu odpadu. Redukují použití jednorázových potřeb a plýtvání od jídla, přes hygienické potřeby až po oblečení nebo nábytek.

Envirostyl připravuje firmy a obce na Zero Waste certifikace. Pro firmy mají vlastní certifikaci Zero Waste Hero CZ a pro obce EU certifikaci Zero Waste Europe. Klíčové je pro ně nulové plýtvání, ochrana životního prostředí a vytváření odpadového hospodářství.

### **Řízení a procesy**

Všichni zaměstnanci ve firmě spolurozhodují a určují, jakým směrem se budou dál ubírat aktivity organizace, jaké aktivity budou dělat, v čem se chtějí vzdělávat a jaké chtějí mít prostředí. Každý zaměstnanec je také zapojen do spolurozhodování o výši mezd.

Jednou za šest týdnů mají celodenní setkání pro celou organizaci, kde mezi sebou sdílejí, kdo co dělá, co se komu podařilo nebo naopak nepodařilo a s čím by potřeboval pomoci od ostatních. V rámci tohoto setkání také probíhá brainstorming ať už nad určitými projekty, situacemi nebo problémy. Každý má kdykoli možnost si říci o radu nebo názor, a naopak kdykoliv a k čemukoli svůj názor vyslovit.

V Tyrkysové organizaci rozhodují lidé, kterých se to opravdu týká místo toho, aby jen přijímali rozhodnutí svých nadřízených.

To v praxi znamená větší aktivitu a zapojení každého zaměstnance. Každý je zodpovědný za to, co dělá. Lidé v těchto organizacích mají větší uvědomění toho, co se ve firmě děje a vědí, jak k jakým výsledkům dojít.

Cíle v organizaci jsou nastavovány tak, aby byly měřitelné. Podle míry splnění cílů se hodnotí úspěch. Osobní cíle si člověk vyhodnocuje sám a k organizačním cílům mají všichni možnost se vyjádřit a zhodnotit jejich naplnění.

### **Rozvojové prvky**

Některá školení jsou pořádány pro celou organizaci jako například nenásilná komunikace, nerůst atp. Zbytek školení si vybírají zaměstnanci sami podle potřeby a vlastního zájmu. Zaměstnanci jsou nabádáni k tomu, aby se vzdělávali a zvyšovali tím svoje kompetence.

Ve firmě existuje program mentoringu, kterým prošly některé týmy. Někteří zaměstnanci využívají osobní koučink.

## **Mezilidské vztahy**

Envirostyl pořádá pravidelná celoorganizační setkání, členové prochází školením soft skills a spolupracují na vytváření nových principů organizace. Uvnitř organizace je kontaktní osoba, na kterou se můžete obrátit v případě konfliktu nebo obtěžování. Dále je zde vyškoleného mediátora, která je schopna se zaměstnanci konflikt nebo jinou podobnou situaci řešit.

K interní komunikaci používají Google Meet, Zoom, chat a Podio, což je software zahrnující organizaci týmové komunikace. Nejprínosnější jsou však osobní setkání jednou za šest týdnů s celou organizací.

## **Tyrkysové organizace z pohledu profesionálů**

Envirostyl vždy přitahoval lidi, kterým byl tento systém blízký. Od počátku byli všichni velkou mírou zahrnuti do rozhodovacího procesu. Tento trend se v organizaci stále více aplikuje až na jeho principech firma funguje téměř naplno.

Stále mají oficiálně ředitelskou pozici a hierarchii vedoucí-podřízený, ale jedná se spíše o funkční rozdělení, kdy každá z pozic má jinou agendu, ale jinak jsou si všichni v rozhodování rovni. Vedoucí nechávají na zaměstnancích rozhodnutí, jakým aktivitám se chtějí věnovat a jaké si stanoví cíle.

Přechod na Tyrkysový typ organizace je plynulý a přirozený a zatím žádné problémy nenastaly. Přechod však není ještě stoprocentní.

Hlavním motivem Tyrkysových organizací je absence klasické hierarchické struktury a podílení se zaměstnanců na rozhodovacích procesech.

Nastavení firmy velice ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Ve firmě je malá fluktuace, rodiče po rodičovské dovolené se do firmy rádi vracejí a celkově jsou všichni čím dál více spokojeni.

Zároveň všichni prošli školením nenásilné komunikace, což je velký přínos pro řešení nejrůznějších situací mezi zaměstnanci uvnitř i venku firmy. Lidé se nebojí vyjádřit svůj názor a umí to udělat tak, aby tím neubližovali lidem okolo sebe.

Dle Envirostylu neexistují nevýhody nebo omezení Tyrkysového přístupu pro jejich organizaci nebo odvětví, ve kterém působí.

Doufají, že Tyrkysových organizací bude dále přibývat. Je fajn, když lidé přijmou zodpovědnost za to, co dělají a není to jen o pasivním plnění nařízení od někoho jiného.

Kulturním faktorem, který by mohl zavádění nebo účinnost postupů Tyrkysových organizací specificky pro Českou republikou, by mohla být absence zvyku rozhodování o tom, co budeme dělat a nedostatek schopnosti převzetí odpovědnosti. Historie nás učila spíše se pasivně přizpůsobovat.

### **3.3.4 Wenku s. r. o.**

Agentura Wenku s.r.o. je cestovní kancelář, s kapacitou pěti zaměstnanců + externisté, specializující se na školní skupiny. Poskytuje mimoškolní aktivity pro potřeby školy v průběhu celého školního roku. Cílem jejich programu je zábava se smyslem.

Jejich profesionalita umožňuje lépe porozumět potřebám a požadavkům škol a Ministerstva školství, kultury, sportu, vědy a techniky a tím je odlišit od konkurence. Konkrétně se zabývají vymýšlením programů adaptačních kurzů, lyžařských kurzů, škol v přírodě a horáckých a sportovních kurzů. Nabízí komplexní balíček zahrnující dopravu, ubytování, stravu, pojištění a samozřejmě aktivity. Program nabízejí také komplexně – personálně i materiálně. Všechny akce jsou přizpůsobeny individuálním potřebám klienta.

### **Řízení a procesy**

Firma se snaží mít co nejplytčí firemní strukturu Bourají stereotyp toho, že majitel je ten nejvýše postavený a měl by mít větší výhody a snaží se vymýtit tento stereotyp. Existuje zde systém porad, kde každý může zapsat téma, které chce probrat. Vždy všichni budou vyslyšeni a kdykoli můžou vyjádřit názor na probírané téma. Firma se řídí heslem: „Když tomu věřím, tak můžu“, což znamená, že zaměstnanci můžou dělat zásadní kroky i bez kontroly ostatních kolegů.

Wenku s. r. o. se pyšní i kompletní transparentností co se týče přerozdělování peněz a odměn pro všechny členy (více v Příloze B). Každá má pevnou odměnu za odpracovaný den, která se vyplácí, i kdyby se akce nepodařila.

Poté následuje matice otázek, které mezi sebou jednotliví členové proberou, a podle kterých se mimo jiné rozdělují i bonusové finance mezi nejproduktivnější členy nebo se vrátí zpátky do firmy. Na každou akci existuje i finanční balíček, který může tým někomu udělit za hrdinský čin nebo nadstandardně odvedenou práci.

Inovace a kreativita je ve firmě častým tématem, jelikož někteří členové jsou konzervativní a domluva v tomto ohledu bývá složitější. Všichni na tom však usilovně pracují.

Při rozhodování by si každý člen měl rozmyslet, jestli se jeho rozhodnutí týká pouze jeho samého nebo celé skupiny. Pokud se jedná o rozhodnutí, které ovlivňuje více lidí, měl by dané téma přednést na poradě, kde o něm konverzují všichni zúčastnění a hledá se finální řešení, který by měl být konsenzus všech zúčastněných. U hierarchicky orientovaných firem to bývá opak. Majitel vydá nařízení, které mu přijde nejlepší a ostatní vykonají podle jeho rozhodnutí.

Pro měření úspěchu se používají kvartální finanční metriky. Na dané období si dá každý nějaké cíle, kterých chce dosáhnout a zkoumá se, jestli byly naplněny. Úspěchy se promítají i na speciální nástěnce, kam se lepí pochvaly od klientů.

### **Rozvojové prvky**

Při zájmu zaměstnance o jakékoli školení, které dává firmě smysl, bude firmou uhrazeno. Někteří zaměstnanci to využívají pravidelně, někteří vůbec. Možnost sebevzdělávání se zde však nachází a je přístupná všem.

Ve firmě jsou k dispozici supervizoři, kteří zprostředkují psychohygienu pro zaměstnance skrz práci s dětma. Všichni zaměstnanci včetně kancelářských pracovníků tento program absolvují dvakrát ročně. Hlavním tématem je práce s dětma, ale probírají se i problémy v kanceláři.

### **Mezilidské vztahy**

Firemní důvěra začíná od majitele. Vede skrz všem dostupné finanční záznamy a finanční otevřenost až po kompletní transparentnost vůči zákazníkům. Upřímnost je cesta, která se propisuje do každého jednotlivého bodu práce.



Konflikty se řeší způsobem, kterému říkají: „Vzít kolegu na procházku“, kde si jedinci daný spor mezi sebou vyřikají. Jednou za rok se pořádá povinně dobrovolná procházka s jedním z majitelů firmy. Využívá se i vzdělání psychologa, což je zároveň další z majitelů firmy Wenku s. r. o.

### **Tyrkysové organizace z pohledu profesionálů**

Hlavním motivem přijetí Tyrkysového motivu byla neochota zakladatele firmy rozhodovat. Tyrkysová je firma již od počátku, ale až v pozdější době si našli literaturu, kde se dozvěděli o tom, že daný typ existuje pod tímto názvem.

Tyrkysová organizace se podle firmy Wenku s. r.o. vyznačuje minimální hierarchií, dbá se na to, aby ten člověk, který je nejbližší klientovi mohl rozhodovat o tom, co se pro klienta udělá a je zde minimum schvalovacích procesů.

Všechny tyhle body firma vyznává potvrzuje svým heslem: „Když tomu věřím, tak můžu“, které doplňují zásadním pravidlem, že o závažnějších pravidlech by se měl člověk poradit se svými kolegy, není však nutností všechny tyto názory zapracovat a vyslechnout.

Podle svých slov je organizace Tyrkysová cca do 60 %. V určitých oblastech, jako je například ekologie, mají ještě určité mezery.

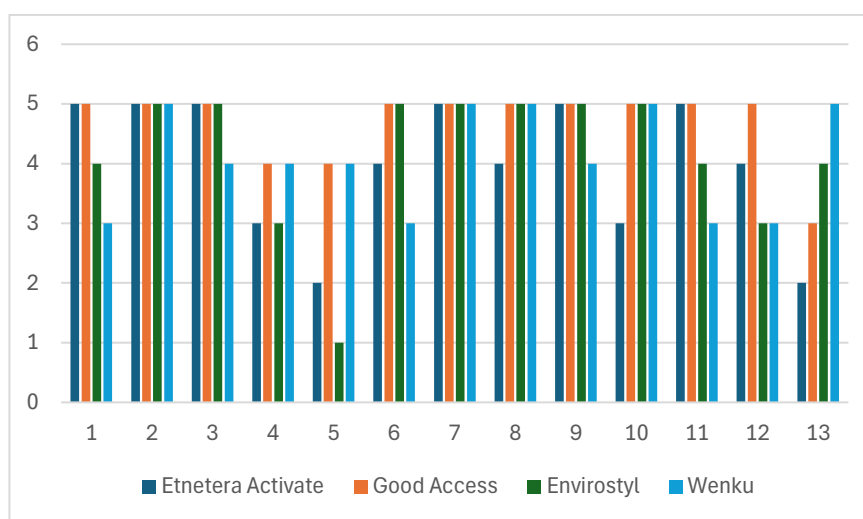
S Tyrkysovým vedením jsou zaměstnanci nad míru spokojeni a daný typ vedení pozitivně ovlivňuje jejich fungování na pracovišti. Podle jejich slov jsou nezaměstnatelní a nedokáží si představit, kde by pracovali, když by nepracovali ve firmě Wenku s. r. o. Někdy se však stane, že zaměstnanec s Tyrkysovým principem zcela nesouzní, a tak firmu opustí. Občas firma zaměstná lidi, kteří souzní s přátelským prostředím, jsou loajální pracovití, ale chybí jim na druhou stranu „obchodní drive“. S tím se ale dá pracovat, pokud o to má člověk zájem.

Nevýhodou Tyrkysového principu je doba trvání rozhodování ve firemních procesech. Na rozdíl od tradičních firem zde probíhá rozhodovací proces delší dobu, což je i důvod proč Tyrkysový přístup není pro každého.

Podle vlastních zkušeností z komunikace s nastávajícími nebo aktuálními studenty vysokých škol se podle firmy Wenku s. r. o. bude trend Tyrkysových organizací v České republice růst a firem s tímto typem vedení bude přibývat. Optimistickým názorem je, že až 30 % všech organizací v České republice, může být Tyrkysových.

Problémem pro vznik Tyrkysových organizací může být stereotypní názor některých Čechů, že každý podnikatel je zloděj, a když zloděj není tak se má automaticky dobře. Podnikatel je v očích jistých lidí spíše bandita než hrdina. To může zapříčinit nechuť lidí zakládat vlastní podnikání, a naopak nechuť občanů s tímto názorem mít s těmito podnikateli něco společného.

Poslední otázkou pro představené firmy byl rychlodotazník, kde měli respondenti zodpovědět 13 podotázek a ohodnotit sebe a svoji firmu na základě jejich názoru. Respondenti na dotazy odpovídali na škále 1-5, kdy 1 bylo rozhodně ne a 5 rozhodně ano. Na obrázku č. 6 je zobrazen graf s vyhodnocením odpovědí.



Obrázek 6: Sebehodnocení firem (vlastní zpracování)

Firmy odpovídaly na následující otázky:

1. Naše firma je Tyrkysová
2. Pro naši firmu je Tyrkysový model ideální
3. S tímto typem vedení firmy jsem osobně spokojen
4. Je podle mě těžké přejít z běžné "netyrkysové" organizace na Tyrkysovou
5. V naší firmě se vyskytují problémy, které jsou spojeny s tímto typem vedení
6. Naše firma je kreativní
7. Jsem zapojen do procesu rozhodování ve firmě
8. Zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni
9. Naše firma podporuje vzdělávání zaměstnanců
10. Řešení konfliktů na pracovišti je na vysoké úrovni
11. Naše firma je zaměřena na úspěchy a dosahování cílů
12. Myslím si, že má Tyrkysové vedení v ČR velkou budoucnost
13. Myslím si, že povaha českého národa ovlivňuje potenciální úspěch/neúspěch firem vedených jako Tyrkysové

Ze získaných výsledků můžeme pozorovat, že všechny vybrané firmy jsou alespoň z poloviny Tyrkysové a pro odvětví, ve kterém působí je tento model ideální a má za následek velkou spokojenost. Respondenti se shodli, že je poměrně složité přejít z běžné, hierarchicky vedené organizace, na Tyrkysovou. Vzhledem k provedeným rozhovorům bude důvodem specifické nastavení a fungování zaměstnanců a zcela odlišný způsob rozhodování ve firmě. Názory ohledně problémů vzniklých ve firmě týkající se Tyrkysového způsobu vedení se liší. Předním problémem, se kterým se firmy budou setkávat bude delší rozhodovací proces, což může některým zaměstnancům vadit a bude to vést k jejich odchodu z firmy. Všechny firmy jsou do jisté míry kreativní nebo se alespoň snaží na své kreativitě pracovat. Do rozhodovacího procesu jsou zapojeni všichni maximální měrou, což jen dokazuje, že zásadní princip existence Tyrkysových organizací je i v praxi dodržen. S tímto, a i dalšími podstatnými faktory je spojena vysoká spokojenost zaměstnanců a jejich nízká fluktuace. Firmy si svým věrným a spolehlivým zaměstnancům zajišťují vzdělávací programy, aby se mohli neustále zlepšovat a rozvíjet.

Konflikty na pracovišti, pokud nějaké jsou, se řeší vždy osobně a firmy na jejich vyřešení kladou maximální důraz. Více méně je pro všechny firmy důležité dosahování svých cílů a úspěchů, i když ne pro všechny zásadní faktor. Tyrkysové vedené má podle názoru firem v České republice budoucnost a s mladší generací se bude rodit čím dál více Tyrkysových firem. Názor na to, jestli má povaha českého národa vliv na potenciální úspěch nebo naopak neúspěch Tyrkysových firem v České republice se u jednotlivých respondentů liší, do jisté míry to však alespoň minimální dopad má.

### **3.4 Identifikace a zhodnocení bariér**

V této kapitole budou definovány a vyhodnoceny bariéry hrající podstatnou roli ve vzniku a vedení Tyrkysových organizací vycházející z rozhovoru s českými zástupci tyrkysových organizací.

#### **Zhodnocení tyrkysových organizací**

Na základě informací zjištěných v teoretické části a z vyhodnocení rozhovorů s tyrkysovými organizacemi, zde budou popsány hlavní výhody a nevýhody tyrkysového modelu v praxi.

#### **Výhody:**

- Zvýšená agilita a adaptibilita – Tyrkysové organizace rychle a pohotově reagují na měnící se tržní podmínky, na vznikající konkurenci, na nové trendy a inovace
- Lepší spolupráce a komunikace – V Tyrkysových organizacích je klíčová důvěra mezi zaměstnanci a jejich vzájemná komunikace. To jim umožňuje sdílet informace, koordinovat aktivity a dosahovat vytyčených cílů.
- Zvýšená spokojenost a motivace zaměstnanců – Z dostupných dat, které byly použity v této práci víme, že spokojenost zaměstnanců je u Tyrkysových firem velmi vysoká. Dokazuje to i nízká fluktuace firem, jež spolupracovaly na vypracování této práce. Vedení také neustále motivuje své zaměstnance, což vede k větší produktivitě a spokojenosti na pracovišti.
- Lepší inovace a kreativita – Každý zaměstnanec má právo na to rozhodovat. Je už na jeho uvážení, zda se o to podělí a zkonzultuje to s ostatními nebo si věří natolik, že dané rozhodnutí provede sám.

To, může vést k inovačním procesům firmy a k vyjádření kreativity zaměstnanců bez strachu z neúspěchu. Samozřejmě každý zaměstnanec musí své nápady do jisté míry regulovat, aby to firmě neškodilo.

- Nižší náklady – Místo drahých manažerů a supervizorů se finance rozděluje mezi týmy a jednotlivce, čímž se snižuje potřeba nadbytečné administrativy. Zaměstnanci jsou zaměřeni na výsledky, a ne na hierarchické postavení, čímž se snižují výdaje na benefity a kompenzace spojené s manažerskými pozicemi.

### **Nevýhody**

- Potenciální chaos a neefektivnost – Pokud Tyrkysová organizace nebude vedena správně a efektivně, bude to vést k chaosu a potenciálnímu neúspěchu firmy.
- Nevhodnost pro všechny typy organizací – Tyrkysový model není vhodný pro všechny typy firem, a firma by si měla před přijetím tohoto typu velmi dobře rozmyslet, zda ho přijme či nikoli.
- Riziko zneužití moci a neetické chování – V této decentralizované struktuře existuje vyšší riziko neetického chování a zneužití moci. Je nutné zavést silné etické kodexy a normy, aby firma těmto rizikům předcházela.
- Nedostatek odpovědnosti – Vzhledem k decentralizované struktuře a sdílené moci může být obtížné určit, kdo je zodpovědný za co.
- Konflikty a neshody: V důsledku sdílené moci a decentralizovaného rozhodování se mohou častěji vyskytovat konflikty a neshody.

Ze zjištěných nevýhod (popřípadě i výhod), se následující část bude zabývat bariérami ve vzniku nových tyrkysových organizací nebo komplikacemi při přechodu ze stávající na tyrkysový model řízení. Vypsání bariéry jsou důvody, proč se většina firem v České republice ale i ve světě stále drží osvědčených postupů a hierarchického vedení.

## Bariéry

- Nedostatek zkušeností a odborných znalostí – Pro fungování Tyrkysových organizací je změna myšlení a dovedností velice podstatná, což může představovat problém při prosazování a zavádění postupů samosprávy a vytváření kultury důvěry a transparentnosti.
- Neochota ke změnám – Zaměstnanci i vedení se mohou bránit změnám, které Tyrkysové organizace přinášejí, protože je mohou vnímat jako ohrožení své pracovní jistoty nebo narušení zavedených postupů. U vedení to pak může být neochota k opuštění vůdcovské pozice. Tato neochota z obou stran těchto subjektů vede k nefunkčnosti nebo nerealizaci Tyrkysových postupů
- Výzvy týkající se role a odpovědnosti – V Tyrkysových organizacích jsou role a odpovědnosti často proměnlivé a vyvíjejí se, což může způsobit zmatek a neefektivitu, pokud nejsou správně řízeny. To může vést k nejednoznačným rolím, konfliktům a také k potížím při koordinaci úkolů a odpovědností.
- Faktor času – V tyrkysových organizacích trvají rozhodovací procesy daleko déle než v klasických hierarchicky vedených firmách. To představuje problém pro mnoho lidí z řad vedení i zaměstnanců, a proto se k tomuto typu vedení firmy nikdy neuchýlí.
- Nedostatek důvěry a transparentnosti – Budování důvěry a transparentnosti vyžaduje čas a úsilí. Při absenci těchto prvků nemusí postupy samosprávy fungovat efektivně, což vede k nedostatku odpovědnosti a koordinace mezi členy týmu.
- Soutěž – Tradiční hierarchické organizace mohou mít konkurenční výhody z hlediska efektivity, rozsahu a zdrojů. Tyrkysové organizace mohou mít problém s těmito organizacemi soutěžit, zejména v odvětvích, kde jsou rychlost, rozsah a nákladová efektivita rozhodující.
- Sociální normy a postoje – Přesvědčení a postoje týkající se vedení, zaměstnávání a organizačních struktur mohou být hluboce zakořeněny ve společnosti. Protože tyto společenské normy jsou v rozporu s přijatými názory a metodami, mohou být pro Tyrkysové organizace překážkou.

K překonání těchto problémů musí Tyrkysové organizace investovat do školení, vzdělávání a komunikace, aby zvýšily povědomí, porozumění a pro podporu pro své postupy samosprávy a nehierarchické struktury.

Musí také spolupracovat s regulačními orgány, tvůrci politik a dalšími zúčastněnými stranami, aby vytvořily příznivější prostředí pro svůj jedinečný organizační model.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem tyrkysových organizací v České republice. Cílem práce byla identifikace tyrkysových organizací v českých podmínkách a pojmenování bariér při transformaci do tohoto evolučního stupně organizace.

V teoretické části práce byly popsány revoluční modely organizací podle Fredericka Laloux, který rozděluje organizace do evolučních stupňů, od nejprimitivnějšího červeného až po nejvíce evolučně vyspělý, tyrkysový. Dále se tyrkysový model charakterizoval, kde se zjistilo, co je pro daný model klíčové a čím se vyznačuje. Určily se hlavní paradigmaty a priority tyrkysových organizací s důrazem na nezbytné podmínky pro vznik firem s tímto modelem řízení. Klíčovou kapitolou byla i adaptace a proměna ze vzniklé organizace na organizaci tyrkysovou a vyjmenovány byly i stěžejní rozdíly mezi tyrkysovými a běžně strukturovanými organizacemi.

Praktická část práce se zabývala analýzou 4 vybraných českých organizací, konkrétně společnostmi Etnetera Activate a.s., Good Acces s.r.o., Envirostyl s. r. o. a Wenku s. r.o., které byly na základě dostupných informací a rozhovorů s jejich představiteli zařazeny do kategorie tyrkysových organizací. Analýza se zaměřovala na identifikaci společných rysů těchto organizací a na pochopení jejich fungování. Analýza ukázala, že tyto organizace sdílejí řadu společných rysů, jako je silný důraz na hodnoty, decentralizované rozhodování, otevřenost a péči o zaměstnance. Zároveň však analýza odhalila, že transformace do tyrkysového stupně organizace je náročný proces, který s sebou nese řadu bariér, a ne vždy se tento proces podaří.

Mezi nejvýznamnější bariéry patří: nedostatek zkušeností a odborných znalostí, neochota zaměstnanců ke změnám, které tyrkysové organizace přináší a výzvy týkající se role a odpovědnosti, které když nebudou správně řízeny mohou vést ke konfliktům a potížím při koordinaci úkolů. V neposlední řadě je velkým vykřičníkem i faktor času, který u tyrkysových organizací znamená delší rozhodovací procesy než ve standardních firmách. V České republice neexistuje mnoho příkladů tyrkysových organizací, a proto se manažeři a zaměstnanci nemají od koho učit.

Česká kultura je obecně hierarchická, individualistická a předpojatá, což může ztěžovat budování důvěry a spolupráce v tyrkysové organizaci. I přes tyto bariéry existuje v České republice rostoucí zájem o tyrkysové organizace. Mnoho manažerů a lídrů si uvědomuje, že tradiční modely organizací již nefungují, a že je potřeba hledat nové, efektivnější a humanitnější



způsoby řízení. Závěrem lze říci, že tyrkysové organizace představují slibný evoluční stupeň organizace, který má potenciál vést k větší spokojenosti zaměstnanců, produktivitě a inovacím. Transformace do tyrkysového stupně organizace je však náročný proces, který s sebou nese řadu bariér. Je potřeba dalšího výzkumu a podpory ze strany státu (zvyšováním povědomí o tyrkysových organizacích, dotace, podpora mentoringových a networkingových aktivit), aby se tyrkysové organizace staly běžnou realitou v České republice.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. Bauwens, Michael, 2015. A critique of the ‘subtle hierarchism’ of the Teal Organizations concept in the book ‘Reinventing Organizations’. Online. In: Blog.p2pfoundation.net. Dostupné z: <https://blog.p2pfoundation.net/a-critique-of-the-subtle-hierarchism-of-the-teal-organizations-concept-in-the-book-reinventing-organizations/2015/10/29?cn-reloaded=1>. [cit. 2024-01-11].
2. Bidou, Louis, 2018. Stages of human consciousness and organization models, Frederic Laloux. Online. In: Louisbidou.com. Dostupné z: <https://louisbidou.com/stages-of-consciousness>. [cit. 2024-01-11].
3. Blikle, Andrzej, 2018. A teal doctrine of quality: The case of teal self-organisation.
4. Collins, Rod, 2016. Reinventing management, part 1: What color is your organization? Online. In: Enliveningedge.org. Dostupné z: <https://enliveningedge.org/views/reinventing-management-part-1-what-color-is-your-organization/>. [cit. 2024-01-11].
5. Dames, Kate, 2023. WHAT DOES TEAL LEADERSHIP LOOK LIKE? Online. In: Peopledevelopmentmagazine.com. Dostupné z: <https://peopledevelopmentmagazine.com/2023/05/25/teal-leadership/>. [cit. 2024-01-11].
6. De moree, Pim, 2017. Bursting The Bubble: Teal Ain't Real. Online. In: Corporate-rebels.com. Dostupné z: <https://www.corporate-rebels.com/blog/teal-aint-real>. [cit. 2024-01-11].
7. Deming, Edwards, 2000. Out of the Crisis. Přetisk. The MIT Press. ISBN 9780262541152.
8. Dignan, Aaron, 2019. Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization? Portfolio Penguin. ISBN 978-0525536208.
9. Diller, Oliver, 2021. Empowerment and Growth Mindset – what’s next? Online. In: Blog.siemens.com. Dostupné z: <https://blog.siemens.com/2021/08/empowerment-and-growth-mindset-whats-next/>. [cit. 2024-01-11].
10. Drucker, Peter, 2001. Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness. ISBN 978-0887309991.
11. England, Rob a Vu, Cherry, 2019. The agile Manager: New ways of managing (The unicorn make work better). Independently published. ISBN 978-1794400566.
12. Fehr, Leonie, 2023. From red to teal organizations: what has changed and what is next? Online. In: Keysearch.com. Dostupné z: <https://keysearch.com/from-red-to-teal-organizations/>. [cit. 2024-01-11].
13. Gabriel, Davi, 2017. The 5 stages of organizational development. Online. In: Medium.com. Dostupné z: <https://medium.com/target-teal/the-5-stages-of-organizational-development-f90291aee0c7>. [cit. 2024-01-11].
14. Holmer, Andreas, 2019. Teal Organizations: Self-Management, Wholeness, and Evolutionary Purpose. Online. In: Medium.com. Dostupné z: <https://medium.com/workmatters/1-2-3-ideas-on-teal-organizations-self-management-wholeness-purpose-97014a63bd07>. [cit. 2024-01-11].

15. Holwek, Jaroslaw, 2018. Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym, jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią. Online. In: Coaching Review. Dostupné z: <https://doi.org/10.7206/cr.2081-7029.56>
16. Hope, Blaise, 2022. Make your firm a turquoise organisation for a hybrid world. Online. In: Sustainabilitymag.com. Dostupné z: <https://sustainabilitymag.com/sustainability/make-management-company-culture-turquoise-organisation-teal-leadership-hybrid-world>. [cit. 2024-01-11].
17. Ibedrola, S.A., C2024. TEAL organisations: how do they reinvent management and what are their advantages? Online. Ibedrola.com. B. r. Dostupné z: <https://www.iberdrola.com/talent/teal-organisations>. [cit. 2024-01-11].
18. Kraus, Andreas; Kastel, Kathrin a Wudel, Alexandra, 2022. The Three Pillars of Teal Organizations: Self-Organization, Evolutionary Purpose and Wholeness: Understanding the concepts of Teal organizations and how to use them as a compass for your company's development. Online. In: Wwww.tbd.community. Dostupné z: <https://www.tbd.community/en/a/three-pillars-teal-organizations-self-organization-evolutionary-purpose-and-wholeness>. [cit. 2024-01-11].
19. Laloux, Frédéric, 2020. Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. 2. vydání. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-68-8.
20. Laloux, Frederic, 2016. The future of management is teal: Organizations are moving forward along an evolutionary spectrum, toward self-management, wholeness, and a deeper sense of purpose. Online. In: Strategy-business.com. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/00344>. [cit. 2024-01-11].
21. Filozofie úspěchu, 2011. Maslowova pyramida lidských potřeb. Online. In: Filosofie-uspechu.cz. 2. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/3/>. [cit. 2024-01-11].
22. Mezick, Daniel, 2012. The Culture Game: Tools for the Agile Manager. 2. vydání. FreeStanding Press. ISBN 9780984875306.
23. Molnár, Károly, 2022. How to use the Reinventing Organizations Map. Online. In: Reinvorgmap.com. Dostupné z: <https://reinvorgmap.com/how-to-use-the-reinventing-organizations-map/>. [cit. 2024-01-11].
24. Owczarek, Dorota, 2022. Teal Organizations: What They Are, How They Impact Businesses, and More Importantly, People. Online. In: Nexocode.com. Dostupné z: <https://nexocode.com/blog/posts/teal-organizations-what-is-teal-management/#characteristics-of-teal-organizations>. [cit. 2024-01-11].
25. Pawlak, Justyna, 2020. Does teal colour suit everyone? Psychosocial factors affecting the work attractiveness in an organisation with a horizontal structure.
26. Pola, Pavel., 2023. Svoboda v Etnetera Activate #5: Proč to děláš? Available at: <https://www.activate.cz/blog/svoboda-v-etnetera-activate-5-proc-to-delas> [Accessed April 20, 2024].
27. Richardson, Philippa, b. r. Going Teal. Online. In: Thecircleline.co.uk. Dostupné z: <https://thecircleline.co.uk/teal-organisations>. [cit. 2024-01-11].
28. Roklen24, 2021. Osobní rozhovor s Vratislavem Kalendou, výkonným ředitelem firmy Applifting. 12. listopadu 2021. (Roklen24, 2021).

29. Rosiński, Jerzy, 2018. Creating an Evolutionary Teal Organization on a Step-by-step Basis. A Case Study. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*.
30. Rossi, Alessandro, b. r. What are teal organizations 2: cosa sono le organizzazioni teal 6. Online. In: Peoplerise.net. Dostępne z: [https://www.peoplerise.net/it/blog/organizzazioni-teal\\_6\\_reinventing-organizations/](https://www.peoplerise.net/it/blog/organizzazioni-teal_6_reinventing-organizations/). [cit. 2024-01-11].
31. Rossingol, Natalia, 2023. Teal Organizations – Say What? (The Definition, Pillars & Examples). Online. In: Runn.io. Dostępne z: <https://www.runn.io/blog/teal-organizations>. [cit. 2024-01-11].
32. Snow, Anna, 2023. Beyond Hierarchy: Exploring the Teal Organization Concept. Online. In: LinkedIn.com. Dostępne z: <https://www.linkedin.com/pulse/beyond-hierarchy-exploring-teal-organization-concept-anna-snow/>. [cit. 2024-01-11].
33. Spayd, Michael a Madore, Michele, 2020. *Agile Transformation: Using the Integral Agile Transformation Framework to Think and Lead Differently*. Addison-Wesley Professional. ISBN 9780133137392.
34. Spinola, Adriana, 2020. Teal evolutionary organizations: a dream? Online. In: Insights.invillia.com. Dostępne z: <https://insights.invillia.com/en/teal-evolutionary-organizations/>. [cit. 2024-01-11].
35. The Circle Line, C2024. Going Teal. Online. Thecircleline.co.uk. Dostępne z: <https://thecircleline.co.uk/teal-organisations>. [cit. 2024-01-11].
36. Walker, Paul, 2023. Being a Manager in a Teal Organization... Online. In: Holaspirit.com. Dostępne z: <https://www.holaspirit.com/blog/being-a-manager-in-a-teal-organization>. [cit. 2024-01-11].
37. Walker, Paul, 2023. The Pros & Cons of Going Teal. Online. In: Holaspirit.com. Dostępne z: <https://www.holaspirit.com/blog/the-pros-cons-of-going-teal>. [cit. 2024-01-11].
38. What's the difference between Teal and "normal" companies? Online. In: Thecircleline.co.uk. B. r. Dostępne z: <https://thecircleline.co.uk/teal-organisations>. [cit. 2024-01-11].
39. Wyrzykowska, Barbara, 2019. Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions. *Central European Management Journal*.
40. Yiu, Rhea Ong, b. r. The Benefits of Teal Leadership. Online. In: Chiefexecutive.net. Dostępne z: <https://chiefexecutive.net/the-benefits-of-teal-leadership/>. [cit. 2024-01-11].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Struktura komunikace hodnocení zaměstnanců ve firmě Wenku s. r. o.

Příloha B: Mapa budoucnosti organizací

Příloha C: Polostrukturovaný dotazník firem

Příloha D: Přepis rozhovoru – Etnetera Activate a. s.

Příloha E: Přepis rozhovoru – Good Acces a. s.

Příloha F: Přepis rozhovoru – Envirostyl s.r. o.

Příloha G: Přepis rozhovoru – Wenku s. r.o.

# PŘÍLOHA A:

## Struktura komunikace hodnocení zaměstnanců ve firmě Wenku s. r. o

V příloze A najdeme strukturu rozhovoru o zhodnocení práce zaměstnanců, rozdělení financí, atd... Pomocník je poskytnut firmou Wenku s. r. o.



Posouváme náplň moderní školy cestou, po které všichni chodí rádi. Naše cesta je vyšlapána zkušenostmi, pešře diážděná mozaikou aktivit a zpevhována sebevzděláváním i srdcem.

### WPH pomocník

WPH pomocník slouží jako seznam bodů, do kterého může Boss při WPH nahlížet, aby na nic nezapomněl 😊 Využití je dobrovolné, pokud se cítíte ve WPH jistě, není potřeba seznam používat.

- 🍷 Pro WPH je potřeba zvolit správný čas. Nikomu se nechce pracovat do půlnoci, proto bychom se měli na WPH sejít poslední večer akce co možná nejdříve. Zároveň je třeba si uvědomit, že bez WPH to prostě nejde, přinejhorším se dá udělat i poslední den.
- 🍷 WPH se standardně účastní všichni stálí instruktoři. Pokud jsou na akci externisté, WPH mají zabudované již ve smlouvě. S WPH se nemusíme tajit, ale je třeba jim vysvětlit, jak se věci mají. WPH se netýká nočního dozoru, který má v jejím průběhu svou práci. Zdravotník z řad stálých instruktorů se WPH účastní ve všech jeho částech.
- 🍷 Na začátek je dobré pro připomenutí shrnout všechny body WPH a pak se do nich veesele pustit. Následující věty jsou zapsány tak, jak je říká Vojta, to znamená, že se nejedná o striktní postup 😊
- 🍷 **1. kolo:** Hovoříme o vlastní práci na akci, hodnotíme pozitiva i negativa, můžeme se pochválit i uvést, v čem jsme viděli naše mezery.
- 🍷 **2. kolo:** Hovoříme o práci ostatních, kromě pochval můžeme ostatním věnovat i dáreček v podobě „prostoru ke zlepšení“. Osoba, o které se mluví, může samozřejmě podle potřeby reagovat, případně se doptávat, jak byla daná informace myšlena. V tomto kole je také možnost „**připukávat**“ = přidávat se k hodnocení instruktora, který má právě slovo, případně jej doplnit. Ze zkušenosti vyplývá, že je lepší mluvit všichni na jednoho než jeden na všechny. I opačná varianta je ovšem možná, je důležité, aby se tým domluvil. Zajímá nás cokoli o práci, neměli bychom přeskočit do roviny kamarádké ani jiné. Pokud jsme někoho při práci neviděli, není potřeba si vymýšlet mluvení pro mluvení.
- 🍷 **3. kolo:** Je načase pustit se do peněz. Každý operuje s částkou **1200 Kč** (od jara 2023, dříve 1000 Kč). Před tím, než se začneme o penězích bavit, je dobré ponechat chvíli na rozmyšlenou pro všechny zúčastněné. Také je možnost připomenout, že s penězi nakládáme podle vlastního vědomí a svědomí, neměli bychom tedy své rozhodnutí měnit na základě toků peněz mezi ostatními (aby nevznikla situace „dals mi kilo, tady ho máš zpátky, ať jsme si kvit“). Při předávání peněz je možné uvést důvody, proč tak činíme, není to však nutnost, většinou to vyplývá z druhého kola. Všechny varianty nakládání s penězi jsou přípustné. Je asi na místě si připomenout i existenci **Wenkubanku**, do kterého mohou být peníze také vloženy a k němuž se vrátíme ve čtvrtém kole. Zároveň je od jara 2023 **Wenkubank přednabit**, není tedy potřeba oceňovat práci nad rámec role instruktora z vlastního budgetu.
- 🍷 **Veto:** Po třetím kole vyhlásíme průběžné výsledky. V tu chvíli má každý možnost třetí kolo vetovat. V takovém případě by měl říct na základě čeho tak činí. Třetí kolo pak proběhne znovu, a i v případě, že dopadne stejně, je již finální.
- 🍷 **4. kolo:** V závěrečném kole WPH se zaměříme na **Wenkubank**. Od jara 2023 je **WB přednabitý** a to podle počtu instruktorů na akci, tedy – **1-5 instruktorů = 500 Kč, 6+ instruktorů = 1000 Kč**. S těmito penězi můžeme společně operovat. Důležité je, aby panovala shoda mezi zúčastněnými, komu **Wenkubank** či jeho část připadá. Pokud někdo přidal během 3. kola něco do WB a nepřeje si, aby byla tato část rozdělena, měli bychom tento požadavek respektovat. **Wenkubank** představuje ocenění od Wenku, odměňuje za nadstandardní práci s pozitivním dopadem na Agenturu.

📍 Agentura Wenku s.r.o.

🏠 Na Hanspaulce 799/37 160 00 Praha 6, Dejvice

📞 28431375

☎ +420 222 365 709

📠 +420 724 623 660

✉ uplne@wenku.cz

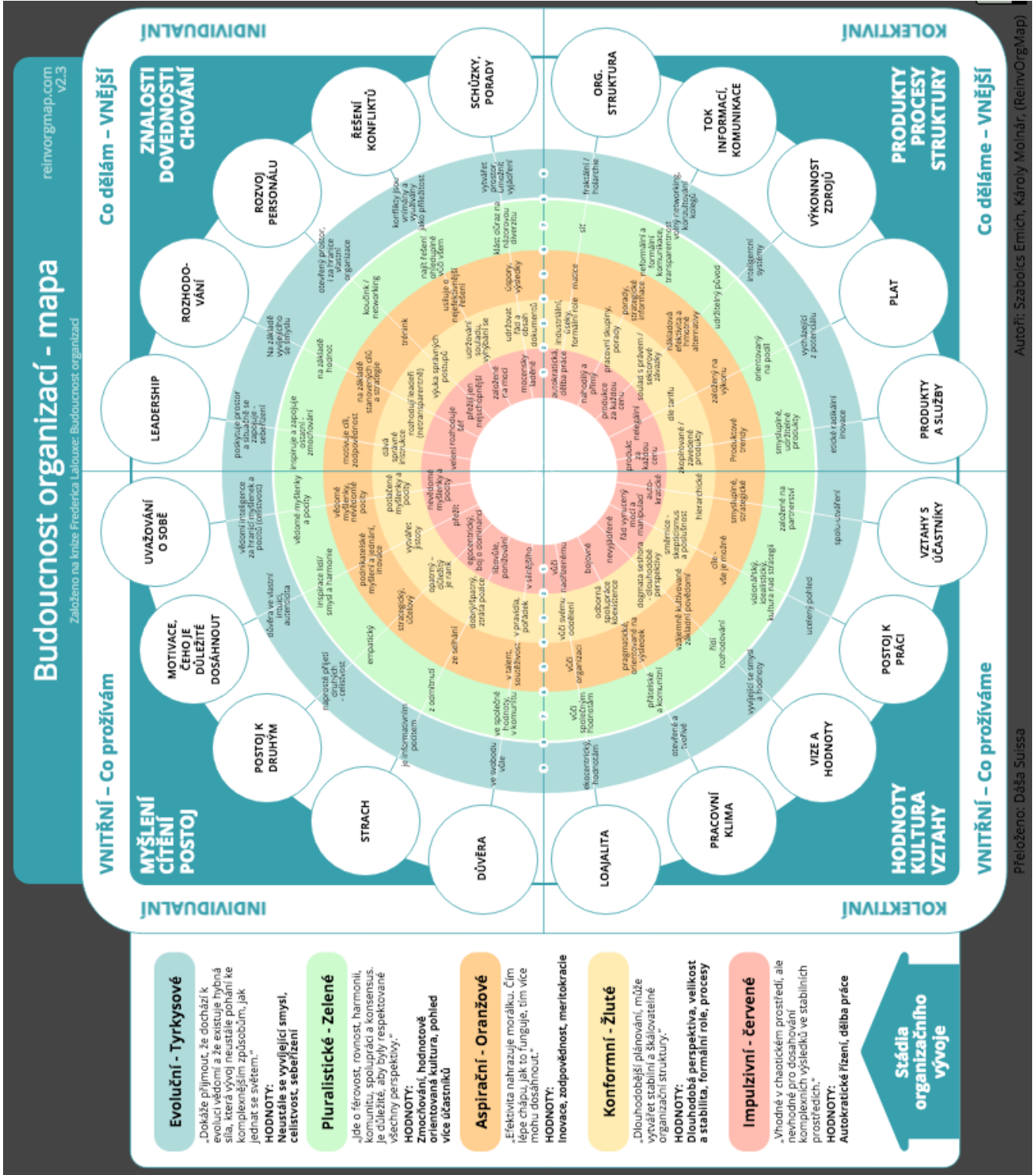
🌐 www.wenku.cz



# PŘÍLOHA B: Mapa budoucnosti organizací

Mapa budoucnosti organizací, která shrnuje vše podstatné, co s sebou Tyrkysový model přináší.

zdroj: <https://reinvorgmap.com/>



## **PŘÍLOHA C: Polostrukturovaný dotazník**

V této příloze se nachází otázky, které byly pokládány zástupcům tyrkysových organizací.

1. Mohl/a byste mi krátce představit vaši organizaci a v jakém odvětví působí?
2. Kolik zaměstnanců má vaše firma?  
0-9/ 10-49/ 50-100/ 100+
3. Můžete popsat organizační strukturu a rozhodovací procesy ve vaší společnosti?
4. Jak byste definovali "Tyrkysovou organizaci" a do jaké míry podle vás vaše organizace odpovídá tomuto modelu?
5. Jaké byly hlavní motivy nebo inspirace vaší organizace k přijetí Tyrkysového principu?
6. S jakými případnými problémy se vaše organizace setkala při přechodu na Tyrkysový model, pokud není Tyrkysová od začátku vzniku?
7. Můžete popsat nějaké jedinečné postupy nebo zásady, které vaše organizace používá na podporu inovací a kreativity?
8. Jak se podle Vás liší rozhodovací procesy v Tyrkysové organizaci ve srovnání s tradičními hierarchickými strukturami?
9. Jak zavedení Tyrkysového principu ovlivnilo spokojenost, angažovanost a celkovou pohodu zaměstnanců na pracovišti?
10. Jaké strategie používá vaše organizace k podpoře kultury důvěry, transparentnosti a spolupráce mezi zaměstnanci?
11. Jakým způsobem podporuje Vaše organizace profesní rozvoj a vzdělávání vašich zaměstnanců?
12. Existují ve vaší organizaci programy mentoringu a koučinku?
13. Jaké nástroje a platformy používáte pro interní komunikaci ve vaší organizaci?
14. Jakým způsobem ve vaší organizaci řešíte konflikty a neshody?
15. Jak vaše organizace měří úspěch a pokrok při dosahování svých cílů?
16. Jak měříte efektivitu nebo výkonnost organizace a pomocí čeho hodnotíte úspěch?
17. Můžete popsat případné nevýhody nebo omezení Tyrkysového přístupu ve vaší organizaci nebo odvětví?
18. Jak vnímáte budoucí trajektorii Tyrkysových organizací v České republice a očekáváte nějaké významné posuny nebo vývoj?



19. Existují nějaké kulturní nebo kontextové faktory specifické pro Českou republiku, které ovlivňují zavádění nebo účinnost postupů Tyrkysových organizací?
20. Do jaké míry souhlasíte s daným tvrzením? (1 rozhodně ne, 5. rozhodně ano)

Firmy odpovídaly na následující otázky:

1. Naše firma je Tyrkysová
2. Pro naši firmu je Tyrkysový model ideální
3. S tímto typem vedení firmy jsem osobně spokojen
4. Je podle mě těžké přejít z běžné "netyrkysové" organizace na Tyrkysovou
5. V naší firmě se vyskytují problémy, které jsou spojeny s tímto typem vedení
6. Naše firma je kreativní
7. Jsem zapojen do procesu rozhodování ve firmě
8. Zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni
9. Naše firma podporuje vzdělávání zaměstnanců
10. Řešení konfliktů na pracovišti je na vysoké úrovni
11. Naše firma je zaměřena na úspěchy a dosahování cílů
12. Myslím si, že má Tyrkysové vedení v ČR velkou budoucnost
13. Myslím si, že povaha českého národa ovlivňuje potenciální úspěch/neúspěch firem vedených jako Tyrkysové

## **PŘÍLOHA D: Přepis rozhovoru – Etnetera Activate a. s.**

### **1. Mohl/a byste mi krátce představit vaši organizaci a v jakém odvětví působí?**

Etnetera Activate pomáhá hledat klientům "poklady v datech" - jinými slovy změřit, jak fungují jejich weby a aplikace, propojit to i s fungováním např. kamenných poboček a navrhnout, kde by se dalo cokoli zlepšit, aby to generovalo lepší výsledky.

### **2. Kolik zaměstnanců má vaše firma?**

0-9/ **10-49**/ 50-100/ 100+

### **3. Můžete popsat organizační strukturu a rozhodovací procesy ve vaší společnosti?**

Máme plochou organizační strukturu. Sice máme lidi organizované v týmech, ale je to hlavně z hlediska kompetencí. Všichni mají stejnou rovnost hlasu, není tam žádné pravidlo, které by říkalo, že "šéf" něco rozhodl a my se musíme podřídit. Při rozhodování se snažíme řídit pravidlem "win-win-...-win" - viz např. <https://www.activate.cz/blog/svoboda-v-etnetera-activate-1-win-win-pristup>. Nebo v dalších článcích zde: <https://www.activate.cz/stitky/svoboda-v-praci>

### **4. Jak byste definovali "Tyrkysovou organizaci" a do jaké míry podle vás vaše organizace odpovídá tomuto modelu?**

Důležitý je vyvážený poměr mezi svobodou a zodpovědností. Neexistuje rozhodovací hierarchie řízení, každý se může rozhodovat o tom, co je nejlepším krokem v danou chvíli. Myslím, že to celkem naplňujeme.

### **5. Jaké byly hlavní motivy nebo inspirace vaší organizace k přijetí Tyrkysového principu?**

První impuls byl po přečtení knížky Podivín od Richarda Semlera. Principy v ní popsané rezonovaly s naším přístupem k životu celkově.

**6. S jakými případnými problémy se vaše organizace setkala při přechodu na Tyrkysový model, pokud není Tyrkysová od začátku vzniku?**

Tyrkysový přístup není vhodný pro jedince, kteří potřebují řízení shora.

**7. Můžete popsat nějaké jedinečné postupy nebo zásady, které vaše organizace používá na podporu inovací a kreativity?**

Tady asi nejlépe odkážu na náš blog: <https://www.activate.cz/stitky/svoboda-v-praci>

**8. Jak se podle Vás liší rozhodovací procesy v Tyrkysové organizaci ve srovnání s tradičními hierarchickými strukturami?**

Všichni můžou přispět do diskuse a hledáme dohodu, nikoliv kompromis. Oproti hierarchickým organizacím je ale rozhodovací proces delší, což některé lidi může demotivovat.

**9. Jak zavedení Tyrkysového principu ovlivnilo spokojenost, angažovanost a celkovou pohodu zaměstnanců na pracovišti?**

U těch, kteří souzní s těmito principy, tak to přispělo ke zlepšení. Bohužel jsou ale i lidi, kteří tyto principy nesdílí nebo jim v nich není dobře a ti pak z firmy většinou odchází.

**10. Jaké strategie používá vaše organizace k podpoře kultury důvěry, transparentnosti a spolupráce mezi zaměstnanci?**

Opět popsáno na výše uvedeném blogu, konkrétně v článku <https://www.activate.cz/blog/svoboda-v-etnetera-activate-3-duveruj-a-respektuj>.

**11. Jakým způsobem podporuje Vaše organizace profesní rozvoj a vzdělávání vašich zaměstnanců?**

Rozvoj je klíčový. Máme v práci k dispozici kompletní produkci nakladatelství Melvil a řadu dalších knížek, které si lidé můžou kdykoliv půjčit. Jezdíme na konference, školení apod. - nicméně tady je aktivita většinou ponechána na lidech samotných, aby si sami rozhodli, co je pro jejich rozvoj nejvíce přínosné.

**12. Existují ve vaší organizaci programy mentoringu a koučinku?**

Zatím pouze individuální, já a jeden můj kolega máme za sebou koučovací výcvik, já mám dokonce i mentorský.

**13. Jaké nástroje a platformy používáte pro interní komunikaci ve vaší organizaci?**

Slack, Click-up, e-mail, celofiremní a týmové porady a řadu dalších nástrojů.

**14. Jakým způsobem ve vaší organizaci řešíte konflikty a neshody?**

Nejlépe vyříkáním si věci přímo mezi účastníky sporu. Jednou jsme využili i možnost externí facilitace týmové diskuse.

**15. Jak vaše organizace měří úspěch a pokrok při dosahování svých cílů?**

Vyhodnocujeme pravidelně finanční výsledky, tvoříme business plány a díváme se na to, jak se daří je plnit. Některé týmy mají osobní cíle a vyhodnocují si je individuálně. Pravidelné retrospektivy nám pomáhají se dívat na to, co nás trápí a jak jsme se v tom posunuli.

**16. Jak měříte efektivitu nebo výkonnost organizace a pomocí čeho hodnotíte úspěch?**

Sledujeme obrat, zisk, efektivitu (tzv. kasičku) každého jednotlivce a týmů, sledujeme kudos (tj. jak lidi děkují dalším) - viz např. <https://vimeo.com/757055608>

**17. Můžete popsat případné nevýhody nebo omezení Tyrkysového přístupu ve vaší organizaci nebo odvětví?**

Není to pro každého – pokud někomu vadí např. zdlouhavost při rozhodování nebo se nedokáže sžít s principy, tak většinou odchází. Další nevýhodou může být to, že pokud člověk nedělá dobře svoji práci a nechce to přijmout a udělat nějakou nápravu, tak je náročnější se s ním rozloučit.

**18. Jak vnímáte budoucí trajektorii Tyrkysových organizací v České republice a očekáváte nějaké významné posuny nebo vývoj?**

Doufám, že tyrkysové principy bude postupně implementovat co nejvíc firem.

**19. Existují nějaké kulturní nebo kontextové faktory specifické pro Českou republiku, které ovlivňují zavádění nebo účinnost postupů Tyrkysových organizací?**

Je nutné se nějak "napasovat" na legislativu – ohledně např. zastupování firem navenek, pravidel z hlediska zákoníku práce (např. fungování neomezené dovolené), apod.

## **PŘÍLOHA E: Přepis rozhovoru – Good Acces a. s.**

### **1. Mohl/a byste mi krátce představit vaši organizaci a v jakém odvětví působí?**

Česká cybersecurity firma s globální působností.

### **2. Kolik zaměstnanců má vaše firma?**

0-9/ 10-49/ 50-100/ 100+

### **3. Můžete popsat organizační strukturu a rozhodovací procesy ve vaší společnosti?**

Firma nemá klasickou hierarchickou strukturu. Fungujeme jako týmy, přičemž jeden člověk může působit ve více týmech současně. Tým se chová jako pracovní skupina s konkrétním posláním, zaměřením a odpovědností. Každý tým má svého leadera.

Pak existuje tým Board, který sdružuje leadery ostatních týmů a ten se pravidelně schází jednou týdně. Na boardu se diskutují a rozhodují celofiremní témata.

### **4. Jak byste definovali "Tyrkysovou organizaci" a do jaké míry podle vás vaše organizace odpovídá tomuto modelu?**

Organizace, která se spíše než stroji (oranžová) podobá bytosti, která přichází s nějakým posláním sloužit společnosti. Peníze jsou potřebným zdrojem energie k tvoření, ale ne hlavním primárním cílem. V takové organizaci dáváme velký důraz na samo rozhodování, spoluodpovědnost každého, transparentci a kontext potřebný pro rozhodování každého. Je důležité, aby každý člověk v organizaci našel své místo, z kterého může uplatnit své talenty, dary a motivace k činnosti vycházela zevnitř, a ne z vnějšku. Lidé v tyrkysové organizaci považují pracovní prostředí za otevřené a bezpečné. Jsou autentičtější a "celí" a přijímání vč. svých osobních životů, radostí, strastí a emocí.

### **5. Jaké byly hlavní motivy nebo inspirace vaší organizace k přijetí Tyrkysového principu?**

My jsme tak přirozeně fungovali od začátku tak, jak sami zakladatelé žijeme své životy, tak jsme chtěli mít i pracovní prostředí. Kniha Budoucnost Organizací nám jen potvrdila tyrkysové směřování a inspirovala nás příběhy dalších organizací ve světě.

**6. S jakými případnými problémy se vaše organizace setkala při přechodu na Tyrkysový model, pokud není Tyrkysová od začátku vzniku?**

Nebyl žádný přechod.

**7. Můžete popsat nějaké jedinečné postupy nebo zásady, které vaše organizace používá na podporu inovací a kreativity?**

Klademe velký důraz na otevřenost, sdílení informací a kontextu proto, aby se každý mohl podle toho správně rozhodovat. Každý člověk má právo na veškeré informace, když si k tomu vyslechne i kontext. Každý má právo spolurozhodovat, pokud chce. Chyby a neúspěchy jsou kladně přijímány jako ideální příležitost pro růst každého z nás.

**8. Jak se podle Vás liší rozhodovací procesy v Tyrkysové organizaci ve srovnání s tradičními hierarchickými strukturami?**

Tady vnímám hlavně emocionální důsledek situace, kdy se lidé cítí bezmocní s něčím v organizaci pohnout. I když vědí, co je špatně, vědí, co s tím udělat, necítí možnost s tím hnout, protože jsou závislí na šefovi a jeho šefovi atd...

**9. Jak zavedení Tyrkysového principu ovlivnilo spokojenost, angažovanost a celkovou pohodu zaměstnanců na pracovišti?**

Ohromně. Máme mnoho let úžasné hlasy. Z firmy za 10 let odešlo naprosté minimum lidí

**10. Jaké strategie používá vaše organizace k podpoře kultury důvěry, transparentnosti a spolupráce mezi zaměstnanci?**

All Hands Meeting, Sdílení v Kruhu, Team Building akce

**11. Jakým způsobem podporuje Vaše organizace profesní rozvoj a vzdělávání vašich zaměstnanců?**

Chodí k nám lektor angličtiny, Individuální kurzy hardskills, Psychoterapie

**12. Existují ve vaší organizaci programy mentoringu a koučinku?**

Ano

**13. Jaké nástroje a platformy používáte pro interní komunikaci ve vaší organizaci?**

Slack, Google Workspace, Asana

**14. Jakým způsobem ve vaší organizaci řešíte konflikty a neshody?**

Konflikty se řeší osobně ne přes slack a email Vždy se nejprve setkají lidé, mezi kterými vznikl konflikt a když se to nepovede vyřešit najdou si mediátora mezi ostatními členy týmu. V krajních případech je mediátorem přímo někdo ze zakladatelů Pravidelně děláme painboardy a strategii jejich řešení.

**15. Jak vaše organizace měří úspěch a pokrok při dosahování svých cílů?**

Máme ukazatele úspěchu. Hlavním je obrat firmy a pak několik dalších celofiremních + každý tým si hledá sleduje a vyhodnocuje své ukazatele výkonu

**16. Jak měříte efektivitu nebo výkonnost organizace a pomocí čeho hodnotíte úspěch?**

Máme ukazatele úspěchu. Hlavním je obrat firmy a pak několik dalších celofiremních + každý tým si hledá sleduje a vyhodnocuje své ukazatele výkonu

**17. Můžete popsat případné nevýhody nebo omezení Tyrkysového přístupu ve vaší organizaci nebo odvětví?**

Vše trvá déle, protože sdílení kontextu a spolurozhodování vyžaduje dostatek času a trpělivosti.

**18. Jak vnímáte budoucí trajektorii Tyrkysových organizací v České republice a očekáváte nějaké významné posuny nebo vývoj?**

Ano, vnímám, že tyrkysové organizace jsou významnou inspirací ostatním. Sám o tom přednáším a o téma je větší a větší zájem.

**19. Existují nějaké kulturní nebo kontextové faktory specifické pro Českou republiku, které ovlivňují zavádění nebo účinnost postupů Tyrkysových organizací?**

Nic mě nenapadá. Snad jen, že je hloupost myslet si, že tyrkysové principy půjdu někam do firmy nasadit... to musí vycházet od majitele / zakladatele a jeho osobní zralosti. Organizace nemůže být zralější ... dál v evoluci, než její majitel/zakladatel/ředitel... tedy vždy je potřeba začít u nás samých.



## **PŘÍLOHA F: Přepis rozhovoru – Envirostyl s. r. o.**

### **1. Mohl/a byste mi krátce představit vaši organizaci a v jakém odvětví působí?**

Zero waste, ochrana životního prostředí, odpadové hospodářství.

### **2. Kolik zaměstnanců má vaše firma?**

0-9/ 10-49/ 50-100/ 100+

### **3. Můžete popsat organizační strukturu a rozhodovací procesy ve vaší společnosti?**

Všichni zaměstnanci spolurozhodují a určují, jakým směrem se budou dál ubírat aktivity organizace, jaké aktivity budeme dělat, v čem se chceme vzdělávat, jaké chceme mít prostředí. Jsme také zapojeni do spolurozhodování o výši mezd.

### **4. Jak byste definovali "Tyrkysovou organizaci" a do jaké míry podle vás vaše organizace odpovídá tomuto modelu?**

Tyrkysová organizace nemá klasickou hierarchii a na rozhodování se podílejí všichni zaměstnanci.

### **5. Jaké byly hlavní motivy nebo inspirace vaší organizace k přijetí Tyrkysového principu?**

Naše organizace vždy přitahovala lidi, kterým byl tento systém blízký. Už když jsem do organizace nastoupila, byli všichni velkou měrou zahrnuti do procesu rozhodování. Tento trend se v naší organizaci stále více aplikuje a už na jeho principech fungujeme téměř naplno. Stále máme oficiálně ředitelskou pozici a hierarchii vedoucí-podřízený, ale jedná se spíše o funkční rozdělení, kdy každá z pozic má jinou agendu, ale jinak jsou si v rozhodování dost rovni. Vedoucí nechávají na zaměstnancích rozhodnutí, jakým aktivitám se chtějí věnovat a jaké si stanoví cíle.

**6. S jakými případnými problémy se vaše organizace setkala při přechodu na Tyrkysový model, pokud není Tyrkysová od začátku vzniku?**

Přechod byl tak přirozený a plynulý, že zatím žádné problémy nenastaly. Jak jsem psala výše, stále ale máme určitou hierarchii a přechod není tedy ještě stoprocentní.

**7. Můžete popsat nějaké jedinečné postupy nebo zásady, které vaše organizace používá na podporu inovací a kreativity?**

Jednou za šest týdnů máme celodenní celoorganizační setkání, kde sdílíme, co kdo dělá, co se mu podařilo, a naopak nepodařilo a s čím by potřeboval pomoci od ostatních. V rámci tohoto setkání také probíhá brainstorming ať už nad určitými projekty, situacemi nebo problémy. Každý má kdykoliv možnost si říci o radu nebo názor, a naopak kdykoliv k čemukoliv svůj názor vyslovit.

**8. Jak se podle Vás liší rozhodovací procesy v Tyrkysové organizaci ve srovnání s tradičními hierarchickými strukturami?**

Podle mě v tyrkysové organizaci více rozhodují lidé, kterých se to opravdu týká místo toho, aby jen přijímali rozhodnutí svých nadřízených. To pak znamená větší aktivitu a zapojení každého zaměstnance. Každý je zodpovědný za to, co dělá. Lidé v těchto organizacích mají větší uvědomění toho, co se ve firmě děje a jak a k jakým výsledkům můžeme dospět.

**9. Jak zavedení Tyrkysového principu ovlivnilo spokojenost, angažovanost a celkovou pohodu zaměstnanců na pracovišti?**

Stále to velmi ovlivňuje spokojenost. Ve firmě máme velmi malou fluktuaci, rodiče po rodičovské dovolené se rádi vrací a celkově jsou všichni mnohem více spokojení. Zároveň jsme prošli školením nenásilné komunikace, což také vnímám velmi přínosně. Lidé se nebojí vyjádřit svůj názor a umí to udělat tak, aby tím neublížovali.

**10. Jaké strategie používá vaše organizace k podpoře kultury důvěry, transparentnosti a spolupráce mezi zaměstnanci?**

Máme pravidelná cel organizační setkání, procházíme školeními soft skills, spolupracujeme na vytváření nových principů v organizaci.

**11. Jakým způsobem podporuje Vaše organizace profesní rozvoj a vzdělávání vašich zaměstnanců?**

Některá školení jsou pro celou organizaci (nenásilná komunikace, nerůst apod.) a potom si každý vybírá školení, která potřebuje ke své práci. Zaměstnanci jsou nabádáni k tomu, aby se vzdělávali a zvyšovali tím svoje kompetence.

**12. Existují ve vaší organizaci programy mentoringu a koučinku?**

Ano, některé týmy prošli mentoringem. Někteří zaměstnanci využívají osobní koučink.

**13. Jaké nástroje a platformy používáte pro interní komunikaci ve vaší organizaci?**

Google meet, Zoom, chat, Podio. Nejpřínosnější je ale osobní setkávání jednou za 6 týdnů s celou organizací.

**14. Jakým způsobem ve vaší organizaci řešíte konflikty a neshody?**

Máme kontaktní osobu uvnitř organizace, kterou můžeme oslovit v případě konfliktu nebo obtěžování. Dále pak máme vyškolenou osobu mimo organizaci (mediátora), která je schopna s námi konflikt nebo jinou situaci řešit.

**15. Jak vaše organizace měří úspěch a pokrok při dosahování svých cílů?**

Cíle jsou nastavovány tak, aby byly měřitelné. Osobní cíle si člověk vyhodnocuje sám a k organizačním cílům máme možnost se všichni vyjádřit a zhodnotit jejich naplnění.

**16. Jak měříte efektivitu nebo výkonnost organizace a pomocí čeho hodnotíte úspěch?**

Máme stanovené měřitelné cíle a podle míry jejich dosažení měříme úspěch.

**17. Můžete popsat případné nevýhody nebo omezení Tyrkysového přístupu ve vaší organizaci nebo odvětví?**

Žádné mě nenapadají.

**18. Jak vnímáte budoucí trajektorii Tyrkysových organizací v České republice a očekáváte nějaké významné posuny nebo vývoj?**

Já jen doufám, že jich bude čím dál víc. Je fajn, když lidi přijmou zodpovědnost za to, co dělají a není to jen o pasivním plnění nařízení od někoho jiného...

**19. Existují nějaké kulturní nebo kontextové faktory specifické pro Českou republiku, které ovlivňují zavádění nebo účinnost postupů Tyrkysových organizací?**

Mám pocit, že v Česku nejsme zvyklí rozhodovat o tom, co budeme dělat ani za to často neumíme převzít zodpovědnost. Historie nás učila spíše pasivitě a přizpůsobivosti.

## **Příloha G – Přepis rozhovoru – Wenku s. r. o.**

### **1. Mohl/a byste mi krátce představit vaši organizaci a v jakém odvětví působí?**

Wenku s. r. o., adaptační kurzy, lyžařské kurzy, školy v přírodě, horácké kurzy, sportovní kurzy

### **2. Kolik zaměstnanců má vaše firma?**

0-9/ **10-49**/ 50-100/ 100+

### **3. Můžete popsat organizační strukturu a rozhodovací procesy ve vaší společnosti?**

Firma se snaží mít co nejpřímější firemní strukturu. Bourají stereotyp toho, že majitel je ten nejvýše postavený a měl by mít větší výhody a snaží se vymýtit tento stereotyp. Existuje zde systém porad, kde každý může zapsat téma, které chce probrat.

Vždy všichni budou vyslyšeni a kdykoli můžou vyjádřit názor na probírané téma. Firma se řídí heslem: „Když tomu věřím, tak můžu“, což znamená, že zaměstnanci můžou dělat zásadní kroky i bez kontroly ostatních kolegů.

Firma se pyšní i kompletní transparentností co se týče přerozdělování peněz a odměn pro všechny členy. Každá má pevnou odměnu za odpracovaný den, která se vyplácí, i kdyby se akce nepodařila. Poté následuje matice otázek, které mezi sebou jednotliví členové proberou, a podle kterých se mimo jiné rozdělují i bonusové finance mezi nejproduktivnější členy nebo se vrátí zpátky do firmy. Na každou akci existuje i finanční balíček, který může tým někomu udělit za hrdinský čin nebo nadstandardně odvedenou práci.

### **4. Jak byste definovali "Tyrkysovou organizaci" a do jaké míry podle vás vaše organizace odpovídá tomuto modelu?**

Tyrkysová organizace se podle firmy Wenku s. r.o. vyznačuje minimální hierarchií, dbá se na to, aby ten člověk, který je nejbližší klientovi mohl rozhodovat o tom, co se pro klienta udělá a je zde minimum schvalovacích procesů.

Všechny tyto body firma vyznává potvrzuje svým heslem: „Když tomu věřím, tak můžu“, které doplňují zásadním pravidlem, že o závažnějších pravidlech by se měl člověk poradit se svými kolegy, není však nutností všechny tyto názory zpracovat a vyslechnout. Podle svých slov je organizace Tyrkysová cca do 60 %. V určitých oblastech, jako je například ekologie, mají ještě určité mezery.

**5. Jaké byly hlavní motivy nebo inspirace vaší organizace k přijetí Tyrkysového principu?**

**6. S jakými případnými problémy se vaše organizace setkala při přechodu na Tyrkysový model, pokud není Tyrkysová od začátku vzniku?**

Hlavním motivem přijetí Tyrkysového principu byla neochota zakladatele firmy rozhodovat. Tyrkysová je firma již od počátku, ale až v pozdější době si našli literaturu, kde se dozvěděli o tom, že daný typ existuje pod tímto názvem.

**7. Můžete popsat nějaké jedinečné postupy nebo zásady, které vaše organizace používá na podporu inovací a kreativity?**

Inovace a kreativita je ve firmě častým tématem, jelikož někteří členové jsou konzervativní a domluva v tomto ohledu bývá složitější. Všichni na tom však usilovně pracují.

**8. Jak se podle Vás liší rozhodovací procesy v Tyrkysové organizaci ve srovnání s tradičními hierarchickými strukturami?**

Při rozhodování by si každý člen měl rozmyslet, jestli se jeho rozhodnutí týká pouze jeho samého nebo celé skupiny. Pokud se jedná o rozhodnutí, které ovlivňuje více lidí, měl by dané téma přednést na poradě, kde o něm konverzují všichni zúčastnění a hledá se finální řešení, který by měl být konsenzus všech zúčastněných. U hierarchicky orientovaných firem to bývá opak. Majitel vydá nařízení, které mu přijde nejlepší a ostatní vykonají podle jeho rozhodnutí.

## **9. Jak zavedení Tyrkysového principu ovlivnilo spokojenost, angažovanost a celkovou pohodu zaměstnanců na pracovišti?**

S Tyrkysovým vedením jsou zaměstnanci nad míru spokojeni a daný typ vedení pozitivně ovlivňuje jejich fungování na pracovišti. Podle jejich slov jsou nezaměstnatelní a nedokáží si představit, kde by pracovali, když by nepracovali ve firmě Wenku s. r. o. Někdy se však stane, že zaměstnanec s Tyrkysovým principem zcela nesouzní, a tak firmu opustí. Občas firma zaměstná lidi, kteří souzní s přátelským prostředím, jsou loajální pracovití, ale chybí jim na druhou stranu „obchodní drive“. S tím se ale dá pracovat, pokud o to má člověk zájem.

## **10. Jaké strategie používá vaše organizace k podpoře kultury důvěry, transparentnosti a spolupráce mezi zaměstnanci?**

Firemní důvěra začíná od majitele. Vede skrz všem dostupné finanční záznamy a finanční otevřenost až po kompletní transparentnost vůči zákazníkům. Upřímnost je cesta, která se propisuje do každého jednotlivého bodu práce.

## **11. Jakým způsobem podporuje Vaše organizace profesní rozvoj a vzdělávání vašich zaměstnanců?**

Při zájmu zaměstnance o jakékoli školení, které dává firmě smysl, bude firmou uhrazeno. Někteří zaměstnanci to využívají pravidelně, někteří vůbec. Možnost sebevzdělávání se zde však nachází a je přístupná všem.

## **12. Existují ve vaší organizaci programy mentoringu a koučinku?**

Ve firmě jsou k dispozici supervizoři, kteří zprostředkují psychohygienu pro zaměstnance skrz práci s dětmi. Všichni zaměstnanci včetně kancelářských pracovníků tento program absolvují dvakrát ročně. Hlavním tématem je práce s dětmi, ale probírají se i problémy v kanceláři.

### **13. Jaké nástroje a platformy používáte pro interní komunikaci ve vaší organizaci?**

Interní komunikace probíhá hlavně pomocí nástrojů Windows 365. Zbytek probíhá pomocí WhatsAppu a systémové databáze vytvořené na míru pro správu zájezdů.

### **14. Jakým způsobem ve vaší organizaci řešíte konflikty a neshody?**

Konflikty se řeší způsobem, kterému říkají: „Vzít kolegu na procházku“, kde si jedinci daný spor mezi sebou vyříkají. Jednou za rok se pořádá povinně dobrovolná procházka s jedním z majitelů firmy. Využívá se i vzdělání psychologa, což je zároveň další z majitelů firmy Wenku s. r. o.

### **15. Jak vaše organizace měří úspěch a pokrok při dosahování svých cílů?**

Pro měření úspěchu se používají kvartální finanční metriky. Na dané období si dá každý nějaké cíle, kterých chce dosáhnout a zkoumá se jestli byly naplněny.

### **16. Jak měříte efektivitu nebo výkonnost organizace a pomocí čeho hodnotíte úspěch?**

Úspěchy se promítají i na speciální nástěnce, kam se lepší pochvaly od klientů.

### **17. Můžete popsat případné nevýhody nebo omezení Tyrkysového přístupu ve vaší organizaci nebo odvětví?**

Nevýhodou Tyrkysového principu je doba trvání rozhodování ve firemních procesech. Na rozdíl od tradičních firem zde probíhá rozhodovací proces delší dobu, což je i důvod proč Tyrkysový přístup není pro každého.



**18. Jak vnímáte budoucí trajektorii Tyrkysových organizací v České republice a očekáváte nějaké významné posuny nebo vývoj?**

Podle vlastních zkušeností z komunikace s nastávajícími nebo aktuálními studenty vysokých škol se podle firmy Wenku s. r. o. bude trend Tyrkysových organizací v České republice růst a firem s tímto typem vedení bude přibývat. Optimistickým názorem je, že až 30 % všech organizací v České republice, může být Tyrkysových.

**19. Existují nějaké kulturní nebo kontextové faktory specifické pro Českou republiku, které ovlivňují zavádění nebo účinnost postupů Tyrkysových organizací?**

Problémem pro vznik Tyrkysových organizací může být stereotypní názor některých Čechů, že každý podnikatel je zloděj, a když zloděj není tak se má automaticky dobře. Podnikatel je v očích jistých lidí spíše bandita než hrdina. To může zapříčinit nechuť lidí zakládat vlastní podnikání, a naopak nechuť občanů s tímto názorem mít s těmito podnikateli něco společného.