

Ewolucja budżetowania w niepewnych czasach, czyli od czerwieni do fioletu

Evolution of budgeting in uncertain times, from red to violet

Abstrakt: W niniejszym artykule dokonano przeglądu ewolucji planowania, a także podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie jak powinno wyglądać podejście do budżetowania w sytuacji niepewności. Problem ten zdaniem autora, nabrał szczególnego znaczenia w okresie trwającego kryzysu, a także doświadczenia wojny, a wcześniej pandemii. Szukając odpowiedzi na pytanie jaki modeli organizacji jest najbardziej adekwatny w obecnej sytuacji kryzysowej wykorzystano typologię paradygmatów organizacji Laluxa oraz teorię rozwoju świadomości Vilbera. Modele organizacji zostały przedstawione przy pomocy nazw kolorów – od czerwonego do fioletowego. Typologia Laluxa, która kończy się na organizacji turkusowej, została przez autora rozszerzona o koncepcję organizacji fioletowej. Potrzeba wskazania nowego modelu organizacji wynika zdaniem autora ze skutków obecnego kryzysu, z jakim musi się mierzyć człowiek. W pracy badano jak poszczególne paradygmaty organizacji przekładają się na podejście do budżetowania.

Słowa kluczowe: budżetowanie, paradygmat organizacji, strategia

Summary: This article reviews the evolution of planning and considers the answer to the question of what the approach to budgeting in uncertain times should look like. According to the author, this problem has gained particular importance during the ongoing crisis, as well as the experience of war, and earlier the pandemic. Looking for an answer to the question of which organizational model is most adequate in the current crisis,

¹⁾ Dr, Zakład Zarządzania i Rachunkowości Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

Lalux's typology of organization paradigms and Vilber's theory of consciousness development were used. Organizational models are represented by colour names – from red to violet. Lalux's typology, which ends with turquoise organization, was extended by the author with the concept of violet organization. According to the author, the need to indicate a new model of organization results from the effects of the current crisis that a human being must face. The work examines how individual organizational paradigms translate into the approach to budgeting.

Keywords: budgeting, organizational paradigm, strategy

JEL Classification: L 2

Wstęp

Choć o zmienności otoczenia mówi się od dawna, to dzisiaj doświadczamy kryzysów, które budują w nas osobiste doświadczenie turbulencji i niepewności przyszłości. Zarówno praktycy przedsiębiorczości, jak i naukowcy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu zadają sobie pytanie jak kierować firmą w czasie nieustającego kryzysu wywołanego wojną, czy wcześniej pandemią. W tych burzliwych czasach przyszłość wydaje się ekstremalnie niepewna, a to z kolei przekłada się na podejście do planowania działalności przedsiębiorstwa.

Jednym z uznanych w zarządzaniu elementów planowania jest budżetowanie, rozumiane jako zestaw zasad i metod, które tworzą całościową procedurę formułowania skwantyfikowanych celów oraz ich rozpisywania na ośrodki odpowiedzialności².

Budżet jest jednocześnie planem finansowym, którego zadaniem jest sterowanie przyszłymi operacjami i rezultatami. Jest to wyrażony w jednostkach pieniężnych i fizycznych plan działalności przedsiębiorstwa, który jest komunikowany pracownikom organizacji oraz ma dla nich stanowić źródło motywacji³.

Opisane cechy budżetu sprawiają, że jest to niezmiernie ważne narzędzie zarządzania, które integruje członków organizacji wokół celów finansowych. Założeniem budżetu jest funkcja sterowania (z ang. *to control*). Przyjmuje się tu, że kierowane przedsiębiorstwo ma zdolność do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Budżet jest narzędziem zarządzania przez cele. Menedżerowie

²⁾ Nowak 2017, s. 277.

³⁾ Shim J, Shim A, Siegel J., 2012.

przyjmujący do wiadomości cele zapisane w budżecie są zobligowani do ich osiągnięcia podejmując określone działania i decyzje. W przypadku wystąpienia przeszkód w realizacji celów identyfikowane są przyczyny odchylenia planu, a następnie wprowadzane działania korygujące. W ten sposób następuje sterowanie działalnością przedsiębiorstwa, nakierowywanie na cele. Samo reagowanie na odchylenia jest nazywane sprzężeniem zwrotnym (z ang. *feedback*).

Zarządzanie w oparciu o budżety jest domeną controllingu. Sam controlling rozumiany jest jako proces biznesowy polegający na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu w przedsiębiorstwie. Zgodnie z opracowaniem International Group of Controlling pod redakcją prof. Klause Mollera, jest jedną z pięciu podstawowych funkcji controllingu. Oprócz budżetowania na funkcje controllingu składają się jeszcze: controlling inwestycji, rachunek kosztów, raportowanie zarządcze, partnerstwo biznesowe. Szczególnie ta ostatnia funkcja wskazuje, że osoba odpowiedzialna za controlling (controller) ma być wszechobecna w przedsiębiorstwie, oferując swoje wsparcie i koordynując realizację celów przez poszczególne działy⁴.

Koordynacja realizacji celów przez controllera oraz działania kadry menedżerskiej nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty. Często czynniki zewnętrzne lub wewnętrzne zwyciężają i okazuje się, że realizacja budżetów nie jest możliwa. Szczególną siłę mogą mieć trudne do przewidzenia czynniki zewnętrzne. Tak na przykład było w trakcie pandemii, gdzie wprowadzone obostrzenia społeczne prowadziły do znaczącego spowolnienia lub zamknięcia niektórych sektorów gospodarki. Podobnie wojna w Ukrainie dotknęła szczególnie te firmy, które miały aktywną wymianę handlową z firmami ukraińskimi lub rosyjskimi.

Kryzysy powodują, że zmienia się świadomość człowieka. To jest ten pozytywny aspekt kryzysu, że zarządzający wychodzą ze swojej strefy komfortu i na nowo muszą ocenić otaczającą ich rzeczywistość. Być może obecny kryzys pozwoli im także ocenić, czy przedsiębiorstwo nie kierowało się dotąd fałszywymi regułami. Kryzys często obnaża ukryte słabości organizacji. W ten oto sposób wykrzyknik może zostać zastąpiony znakiem zapytania. Wyrażanie pretensji do całego świata, że zachodzące zmiany psują biznes, może zostać zastąpione myśleniem, że być może dotychczasowy fundament biznesu nie był właściwy. Można, a może nawet należy formułować pytanie, czy dotychczasowe dogmaty określające sposób funkcjonowania organizacji (również w aspekcie planowania) są słuszne.

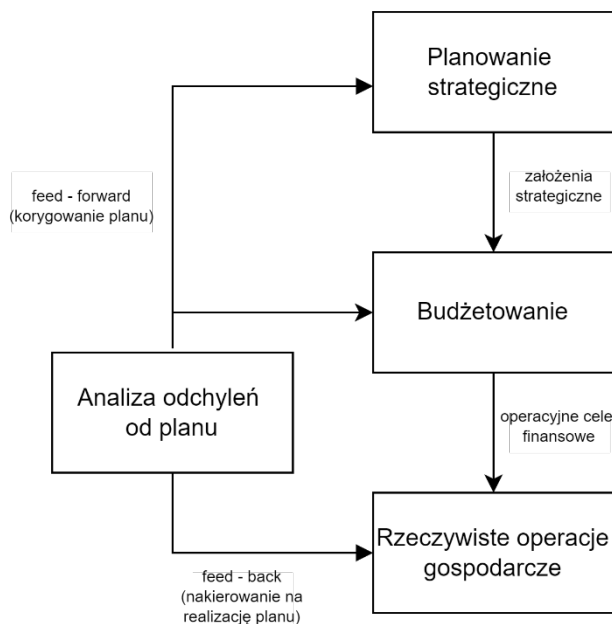
⁴) Moller, 2019.

Celem artykułu jest zbadanie ewolucji koncepcji organizacji pod kątem planowania, a ściślej rzecz biorąc budżetowania działalności przedsiębiorstwa. W pracy sformułowano hipotezę, że wraz ze zmianą świadomości człowieka i przejścia na wyższy model zarządzania zmienia się podejście względem strategii, jak i samego budżetowania. Badania oparto na przeglądzie dostępnej literatury oraz wykorzystano studia przypadków trzech firm.

Zmienność otoczenia i podejście do planowania

W następstwie istotnych zmian gospodarczych, społecznych, technologicznych, prawnych lub kulturowych, firmy są zmuszane do rewidowania swoich planów. Zjawisko rewizji planów w terminologii controllingu określa się mianem sprzężenia wyprzedzającego (*feed forward*).

Rysunek 1. Sprzężenia zwrotne (*feed back*) i wyprzedzające (*feed forward*) w controllingu przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Zmiana planu wymagać może nie tylko rewizji samego budżetu, ale także zmiany strategii. Autorzy uznanej w świecie koncepcji Strategicznej Karty Wyników uważają, że budżet jest integralną częścią strategii⁵. Czasem mogą występować na tyle nieduże zmiany w otoczeniu, że strategia pozostaje wciąż aktualna, a jednie trzeba skorygować plany operacyjne (w tym budżety). Jak jednak wiemy, strategię muszą się zmieniać, bo nawet ewolucyjne, czyli niewielkie, ale kumulujące się zmiany w otoczeniu wymuszają zmianę modeli biznesowych. Na przykład rosnąca świadomość zagrożeń ekologicznych wymusiła wprowadzenie zaostrzonych norm emisji spalin, a to z kolei spowodowało, że bardziej konkurencyjni stali się producenci samochodów elektrycznych (np. Tesla) lub hybrydowych (np. Toyota). Inni gracze na tym rynku (np. Volkswagen), musieli z kolei dostosowywać swoje wcześniejsze strategie do nowych warunków działania.

Samo podejście do strategii również ewoluowało ze względu na dominujące sposoby konkurowania na rynku. Zestawienie różnych podejść do strategii (w ślad za prof. Niemczykiem), a także wynikających z tego cech budżetowania prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Ewolucja podejść do strategii ze względu na zmianę sposobu konkurowania

Rodzaj podejścia do strategii	Determinanty konkurencji	Cechy budżetowania
Planistyczne podejście do strategii (lata 1945-1973)	rynek (siła klientów i konkurentów)	Stabilne budżety roczne
Pozycyjne podejście do strategii (lata 1973-1982/84)	sektor (siła odbiorców, dostawców, substytutów, nowych wejść, konkurentów)	Elastyczne budżetowanie roczne
Zasobowe podejście do strategii (lata 1982/84-2008/2010)	jakość zasobów	Szczegółowe i zdecentralizowane budżetowanie kosztów zasobów
Innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii (lata 2005-?)	siła „błękitnych oceanów”	Budżetowanie kosztów tworzących innowacyjną propozycję wartości
Sieciowe podejście do strategii (lata 2010 – ?)	jakość partnerów sieciowych, ekosystem	Budżetowanie kosztów w oparciu o wymianę informacji z dostawcami
? (przyszłość)	?	?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Niemczyk, 2013.

⁵⁾ Kaplan R., Norton D., 2001, s. 221-222.

Zmiany w sposobie konkutowania, a zatem i strategii, powodowały różne trendy występujące na świecie. I tak trend globalizacyjny spowodował rozwój przedsiębiorstw sieciowych, tworzących pewnego rodzaju ekosystemy sieci partnerów współtworzących łańcuch wartości. Jak jednak wiadomo i ten trend ulega obecnie zmianie, gdyż okazało się, że wcześniej zbudowane łańcuchy dostaw nie były jednak tak silne i stabilne jak myśłano. Na przykład w motoryzacji spowodowało to znaczący kryzys podaży, gdyż zawiodła produkcja półprzewodników w Chinach. Okazało się, że w okresie pandemii ten kluczowy element niezbędny do produkcji samochodów nie był przez chińskich podwykonawców wytwarzany w wystarczającej ilości. W rezultacie podaż samochodów nie zaspokajała popytu. Polscy klienci musieli czekać na zamówiony samochód kilka miesięcy. Jednocześnie wzrosło zapotrzebowanie na zakup samochodów używanych, a w konsekwencji wzrosły ceny samochodów używanych. Od niepamiętnych czasów użytkownicy samochodów mogli się cieszyć faktem, że w ciągu jednego roku ich pojazdy zwiększyły swoją wartość, a nie utraciły.

Jak widać w tabeli 1 w różnych okresach dominowały odmienne podejścia do strategii, co miało również swoje przełożenie na sposoby budżetowania działalności. Przykładowo w podejściu zasobowym bardzo istotnym problemem było zaplanowanie kosztów pozyskania zasobów, co stanowiło główną przewagę konkurencji. Im niższe koszty posiadał konkurent, przy zachowaniu określonej jakości, tym bardziej konkurencyjną cenę mógł zaproponować swoim klientom. Dla odmiany w podejściu innowacyjno-przedsiębiorczym do strategii największą rolę odgrywała propozycja innowacyjnej wartości dla klienta. Wszystkie budżetowane koszty, które tworzyły tą wartość były bardzo istotne nie tyle z punktu widzenia ceny, co samego wytworzenia tej wartości. Z kolei te koszty zasobów, które nie tworzyły wartości były redukowane poprawiając marżę uzyskiwaną na sprzedaży produktu. Natomiast w sieciowym podejściu do strategii dominowała kontrola kosztów łańcucha wytwarzania wartości. Końcowi producenci (*OEM – Original Equipment Manufacturer*), dysponując przede wszystkim swoją marką i projektem, zlecali produkcję wielu elementów, podzespołów, a czasem całego produktu, zewnętrznym podwykonawcom. Wiele tych kontraktów podwykonawczych przejęły Chiny jako największa i jednocześnie najtańsza manufaktura świata. Z tej perspektywy budżetowanie polegało na planowaniu kontraktów podwykonawczych. Końcowym producentem wydawało się, że ten model biznesu jest bardzo efektywny i że kontrolują łańcuch wytwarzanej wartości. Pandemia jednak pokazała, że tak nie było, o czym chociażby świadczy wyżej przedstawiony przykład z branży motoryzacyjnej.

Z pewnością czeka nas kolejny model strategii, który jeszcze nie został zdefiniowany. W jednym z ostatnich numerów *Harvard Business Review*⁶, Mankins i Gotfredson proponują nowe podejście do strategii, które nazywają Modelem Dynamicznym. To nowe podejście ma być bardziej skuteczne w niepewnych i turbulentnych czasach, w jakich obecnie żyjemy. Dynamiczne podejście do strategii zakłada: 1) Definiowanie skrajnych, ale prawdopodobnych scenariuszy, 2) Identyfikowanie strategicznych zabezpieczeń i opcji, 3) Eksperymentowanie przed rozpoczęciem inwestycji, 4) Identyfikowanie tzw. punktów aktywacyjnych (*trigger points*), 5) Monitorowanie realizacji strategii pod kątem ewentualnej korekty kursu⁷.

Generalnie w niepewnym świecie zwinność, rozumiana jako zdolność do szybkiego korygowania planów i działań przedsiębiorstwa, objęła również poziom strategiczny. Misja i wizja przestały być czymś trwałym. Trudno również mówić o horyzoncie strategicznym. W warunkach kryzysowych strategie mogą być definiowane na okres kilku miesięcy. Po upływie tego czasu następuje kolejna weryfikacja. Firmy nie są pewne nowych modeli biznesu, dlatego zamiast realizować szeroko zakrojone inwestycje dokonują eksperymentów, które mają weryfikować czy projektowany łańcuch tworzenia wartości dla klienta ma w istocie sens. Kluczowe stały się pytania o zasadność kontynuacji danego kursu strategicznego oraz czy cel i misja firmy są właściwie sformułowane.

Zmiana paradygmatu organizacji a podejście do budżetowania

Ustalenie optymalnego i najbardziej efektywnego modelu organizacji jest nieustannym przedmiotem dociekań naukowców i praktyków zarządzania. Człowiek od pradziejów tworzy formalne i nieformalne struktury zarządzania. Do formalnych struktur możemy zaliczyć hierarchię władzy, a w ślad za nią nakreślone uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności. Ze strukturą formalną wiąże się także podział pracy, czyli ustalenie stanowisk pracy oraz wymagań kompetencyjnych względem członków danej organizacji. W ramach struktury nieformalnej możemy mówić o więziach międzyludzkich, nieformalnych autorytetach, a nawet o atmosferze pracy. W latach 80-tych szczególną uwagę badaczy zajmowała kultura organizacyjna – niewidzialny składnik organizacji, który powoduje spadek lub wzrost wymagań względem

⁶ Harvard Business Magazine (September-October 2022).

⁷ Mankins M., Gotfredson M., 2022.

formalnych wymagań organizacyjnych. Tam, gdzie mamy do czynienia z silną kulturą rola formalnych reguł organizacyjnych maleje, bowiem członkowie takiej organizacji i tak doskonale wiedzą co mają czynić, aby osiągnąć zakładany cel⁸. Współdzielone przez członków danej grupy społecznej sposoby myślenia, postrzegania otaczającej rzeczywistości, komunikowania się między sobą, pozwalają efektywnie rozwiązywać dwa zasadnicze problemy: problem wewnętrznej integracji i problem zewnętrznej adaptacji⁹.

Właśnie poszukiwanie odpowiedzi na te dwa problemy, czyli problem wewnętrznej integracji i problem zewnętrznej adaptacji, (co w rezultacie przekłada się na sprawność działania danej organizacji w zakresie postawionego przed nią celu) jest przedmiotem dociekań praktyków i teoretyków. Jest to nie lada wyzwanie, gdyż z jednej strony natura człowieka jest niezgłębiona i zawsze zachowania ludzkie pozostaną nieprzewidywalne, a z drugiej strony mamy obecnie do czynienia z ogromnym dynamizmem postępu i zmian, z którymi sam człowiek coraz gorzej sobie radzi.

Z wyżej wymienionych powodów paradygmat organizacji nie stoi w miejscu i ulega ciągłej ewolucji. Dość interesujące spojrzenie na ten proces zmian przedstawił Frederic Laloux¹⁰. Etapy rozwoju organizacji można określić używając przymiotników, a konkretnie nazw kolorów. Nazwy kolorów w klasyfikacji typów organizacyjnych zostały ustalone na podstawie teorii rozwoju integralnego Kena Wilbera, który na podstawie wielu lat pracy opracował model przedstawiający etapy ewolucji świadomości człowieka. Dla każdego etapu świadomości Wilber przyporządkował określony kolor¹¹. Z kolei przymiotniki przed kolorami są określeniem charakteru kultury danej organizacji, który współgra z jej metaforą. W ten sposób Laloux wyodrębnia pięć typów organizacji, a każdy z nich wiąże się z rozwojem świadomości człowieka. Są to: impulsywna czerwień, konformistyczny bursztyń, oranż osiągnięć, pluralistyczna zieleń oraz ewolucyjny turkus.

Jedną z najprymitywniejszych form organizacyjnych są organizacje czerwone, zwane też **impulsywną czerwienią**. Oparte są one na stosowaniu siły w relacjach międzyludzkich. Kierowanie ludźmi odbywa się tu przez wywoływanie lęku. Podwładni boją się swojego szefa, który musi się uciekać do publicznych pokazów okrucieństwa i kar. Uległość wynikająca z lęku przed karą

⁸⁾ Por. Collins 2018, Peters 2011.

⁹⁾ Schein, 2010.

¹⁰⁾ Laloux, 2015.

¹¹⁾ Wilber, 2000.

jest spoiwem powstrzymującym te organizacje przed rozpadem. W relacji do otoczenia tego typu organizacje są bardzo agresywne. Brutalnie wykorzystują wszelkie okazje do powiększenia swojej strefy wpływów. Mimo to organizacje czerwone są kierowane z perspektywy krótkoterminowej. Jeżeli nawet możemy mówić o jakiegokolwiek strategii, to po pierwsze opiera się na błędnym założeniu, że warunkiem rozwoju jest użycie siły, a po drugie taka strategia jest słabo komunikowana, gdyż przywódca, który ją obmyśla zachowuje ją w tajemnicy, gdyż nie ma zaufania do swojego najbliższego otoczenia. Planowanie formalne praktycznie w nich nie istnieje. Wszystko dzieje się w głowie autokratycznego przywódcy. Z tego powodu problemem jest sukcesja kierowania taką organizacją. Wszechwładny lider może mieć plany i strategię, ale są one tak mocno związane z jego osobą, że stają się nieaktualne w momencie odejścia lidera. W takich organizacjach budżetowanie praktycznie nie istnieje.

Kolejnym paradygmatem jest **konformistyczny bursztyn**. W przeciwieństwie do czerwieni ten model organizacji charakteryzuje się formalną strukturą władzy oraz zdolnością planowania długoterminowego. Spoiwem organizacji jest właśnie formalna struktura – łańcuch jasnych poleceń, formalnych procesów i przejrzystych reguł, które określają „kto” i „co” może robić. Takie zarządzanie można przyrównać do armii, gdzie począwszy od każdego z szeregowców zgrupowanych w bataliony, a następnie oddziały, dywizje itp., powoduje, że całe wojsko realizuje taktykę naczelnego dowódcy. W bursztynowej organizacji nie jest wskazane dyskusowanie z przyjętymi normami i regułami działania. Każdy członek organizacji ma do odegrania swoją rolę i jej wyrazem są przyjmowane maski społeczne. Składają się na nie takie subtelne formy, jak zakładany ubiór, posiadany dyplom, tytuł, liczba lat służby. Aby osiągnąć awans w takich organizacjach, trzeba przede wszystkim spełniać określone kryteria. Organizacje tego typu sprawdzają się w takich sektorach, jak wojsko czy agencje rządowe. Dominuje tu planowanie scentralizowane w perspektywie co najmniej rocznej. W tego typu firmach może być realizowany controlling, jednak budżetowanie ma charakter mocno scentralizowany (top-down).

Powstanie wielkich korporacji wyłoniło nowy model organizacji, jakim jest **oranż osiągnięć**. Podstawowym motywem rozwoju tego typu organizacji jest nieustanna zmiana i innowacje. Innowacje dotyczą wdrażania nowatorskich narzędzi zarządzania, takich jak system ERP, czy nawet controlling. Innowacje obejmują także sam produkt oraz sposób obsługi klienta. Konieczność zaangażowania inteligencji wielu umysłów powoduje, że w odróżnieniu od bursztynu organizacje takie są zdecydowanie bardziej zdecentralizowane. Poszczególne oddziały i departamenty wielkich organizacji oranżu mają

wyznaczone cele i budżety, za które są odpowiedzialni menedżerowie poszczególnych jednostek. Ludzi korporacji napędza przede wszystkim sukces materialny. Im wyżej ktoś jest w hierarchii, tym większe dostaje uposażenie. Taka drabina w wielkich organizacjach powoduje, że pensje prezesów mogą być nawet kilkaset razy wyższe od płacy minimalnej. Thomas Piketty zjawisko to nazwał powstaniem super gwiazd. Dotyczy ono ludzi, którzy bez własnego kapitału, a jedynie pnąc się w górę po korporacyjnej drabinie stają się w końcu milionerami¹². Wynagrodzenia kadry menedżerskiej są w dużej części oparte na realizacji budżetu. W ten sposób rodzi się pewnego rodzaju gra. Menedżerowie negocjują dla siebie budżety jak najbardziej korzystne zapewniając szansę osiągnięcia premii. Budżety korzystne wcale nie muszą oznaczać najbardziej efektywnych ze strategicznego punktu widzenia. Ostatecznie odpowiedzialność za plan korporacji przyjmuje na siebie zarząd, który również jest premiovany za realizację celów. Może to rodzić ryzyko na skupianiu się na celach krótkoterminowych. Jak wiadomo na giełdzie inwestorzy przywiązują dużą wagę do zysku osiągniętego w danym roku obrotowym. Zarządzający mogą zatem poszukiwać źródeł maksymalizacji zysku kosztem rozwoju długoterminowego. Na przykład przez ograniczanie wydatków na badania i rozwój, co może poprawić wynik w krótkim okresie, ale jak łatwo się domyślić może się okazać zabójcze dla firmy w długiej perspektywie. Podobnie krótkowzroczne konsekwencje może spowodować powierzanie tańszego podwykonawstwa określonych podzespołów do krajów o niższych kosztach pracy, lecz niestabilnych i nieprzewidywalnych politycznie. Ponadto w ramach działania pomarańczowych korporacji mogą powstawać koszty społeczne wynikające z degradacji środowiska lub zatrudniania pracowników na poziomie najniższej krajowej¹³.

Model **pluralistycznej zieleni** powstał na fali krytyki korporacji silnie zorientowanych na wynik. Mimo, że wiele firm deklaruje dzisiaj zarządzanie w duchu zrównoważonego rozwoju, to często są to tylko puste hasła i frazesy. Mimo różnych deklaracji przedstawianych w raportach rocznych, czy raportach ESG i tak naczelnym celem pomarańczowych organizacji pozostaje zysk. Cechą zielonych firm jest autentyczna chęć zaspokojenia wszystkich interesariuszy. O ile pomarańczowe organizacje koncentrują się na maksyma-

¹² Problem ten Thomas Piketty porusza w książce „Kapitał XXI wieku”, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.

¹³ Przypadek Walmart został opisane w artykule Martin R. L., Nowe spojrzenie na efektywność, HBRP – marzec 2019.

lizacji zysku jako głównego czynnika kreującego bogactwo akcjonariuszy, to zielone organizacje realnie dążą do zrównoważonego zaspokojenia potrzeb innych grup interesu, np. pracowników, klientów, dostawców, lokalnych społeczności. Integralną częścią tych organizacji jest dbanie o środowisko naturalne przez ograniczanie szkodliwych emisji i zużycia wody, odzyskiwanie surowców wtórnych oraz ograniczenie opakowań. Ponadto takie firmy utrzymują, że ważnym interesariuszem jest człowiek zatrudniony w firmie. Nie do pomyślenia jest podzlecanie pracy firmom z Azji zatrudniającym nieletnich. Zielone przedsiębiorstwa zwracają też szczególną uwagę na kwestie rozwoju ludzi w organizacji, przeznaczają duże budżety na szkolenia. Pracownicy otrzymują duży zakres odpowiedzialności i kompetencji decyzyjnych. W organizacjach zielonych większe znaczenie niż formalne regulaminy i procedury mają współdzielone wartości. Tutaj nadrzędną w stosunku do strategii jest kultura, a głoszone wartości są głównym sposobem integracji załogi wokół celu. Sam cel organizacji jest formułowany w sposób inspirujący i często odnosi się wprost do ochrony środowiska. Na przykład w firmie Ben & Jerry nie chodzi tylko o lody, lecz chodzi również o ziemię i środowisko¹⁴. Zarządzający zielonymi organizacjami są świadomi, że taka zrównoważona polityka względem wszystkich interesariuszy jest być może mniej dochodowa niż strategia maksymalizacji zysku w organizacjach pomarańczowych, ale w dłuższej perspektywie może być bardziej korzystna dla wszystkich zainteresowanych, włączając w to akcjonariuszy. Równoważenie celów ma miejsce zarówno na etapie strategicznego, jak i operacyjnego planowania. W trakcie budżetowania brane są pod uwagę również cele niefinansowe. Podobnie samo raportowanie realizacji planów uwzględnia również czynniki środowiskowe, społeczne czy jakości zarządzania. W tym duchu organizacje zielone dużą wagę przywiązują do raportowania niefinansowego ESG.

Jeszcze dalej niż organizacje zielone idzie paradygmat turkusowego modelu zarządzania. Paradygmat ten nazywa się **ewolucyjnym turkusem**, gdyż głównym jego założeniem jest rozwój człowieka. Zgodnie z piramidą Masłowa człowiek w ramach swojej egzystencji zaspokaja swoje podstawowe potrzeby a po ich spełnieniu realizuje potrzeby wyższego rzędu. Najwyższą potrzebą w piramidzie Masłowa jest „potrzeba samorealizacji” i na niej skupia się ewolucyjny turkus. Poprzez samorealizację człowiek osiąga swoją pełnię. Jednak, aby się to stało trzeba spojrzeć na świat z zupełnie innej perspektywy. Chodzi tu przede wszystkim o poskromienie lęków własnego ego. W modelu turku-

¹⁴) <https://www.benjerry.pl/wartosci>.

sowym uznaje się, że życie można przeżywać w ufności i obfitości. Pozostaje to w znaczącej opozycji do lęków ego i światopoglądu ukształtowanego na niższym poziomie, który mówi, że należy toczyć nieustanną walkę o to czego brakuje nam do przeżywania życia. Zatem zamiast lęku i braku, zamiast potrzeby kontrolowania ludzi i wydarzeń turkus proponuje umiejętność ufania obfitości życia. Turkusowa filozofia życia zakłada, że każdy człowiek ma swoje powołanie zgodne z którym może rozwijać swoje talenty i służyć światu. Istotne jest to, aby odnaleźć prawdę o samym sobie i nie zacierać jej „nosząc twarze innych ludzi”. Zostaje tu odwrócony porządek potrzeb człowieka. Uznanie, sukces, bogactwo czy przynależność nie są złe same w sobie, ale nie są też receptą na dobre życie. Przede wszystkim człowiek powinien dążyć do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może stać się uznanie, sukces, bogactwo i miłość.

Ewolucyjny turkus znacznie bardziej niż wcześniej wymienione paradygmaty akceptuje istnienie wewnętrznych i zewnętrznych barier w rozwoju organizacji. Uznaje się, że każdy człowiek ma jakieś ograniczenia i słabości. Dlatego zamiast tracić mnóstwo energii na nieustanną walkę i przewyciężanie tych barier lepiej jest się skupić na wyznaczaniu celów i budowaniu siebie w oparciu o silne strony. Również zewnętrzne przeciwności służą rozwojowi człowieka i organizacji. Przyjmuje się w ten sposób myślenie, że nie ma błędów tylko doświadczenia, które kierują nas w stronę głębszej prawdy o nas samych i o świecie. To także prowadzi do uwalniania się od osądów.

Istotnym założeniem omawianego paradygmatu jest równowaga między racjonalnością a emocjonalnością. Można powiedzieć ta cecha turkusowego zarządzania niejako godzi dwa wcześniejsze paradygmaty, które pozostawały we wzajemnej opozycji. Pomarańczowa perspektywa przede wszystkim promuje racjonalność. Wszelkie decyzje podejmowane są na podstawie analizy dostępnych danych, a dominującym kryterium jest opłacalność, bowiem zysk jest tu celem nadrzędnym. Z kolei w organizacjach zielonych podejście analityczne zastępuje się emocjonalną dbałością o względy interesariuszy. W turkusie uwzględnia się jedno i drugie, co jest istotne z punktu widzenia planowania i równoważenia celów organizacji.

Generalnie, turkusowe organizacje wyróżniają trzy ważne cechy:

- Samozarządzanie – czyli odejście od hierarchii na rzecz systemu opartego na relacjach między pracownikami;
- Pełnia – rozumiana jako wnoszenie do pracy całego swojego człowieczeństwa (siły i słabości, racjonalności i emocjonalności, męskiej siły i kobiecej delikatności);

- Cel ewolucyjny – który jest ważniejszy niż próba przewidywania i kontrolowania przyszłości. Zamiast tego członkowie organizacji powinni z uwagą wsłuchiwać się, w to co się dzieje, a także rozumieć jakiemu celowi organizacja chce służyć.

Z punktu widzenia podejścia do planowania (budżetowania) ta ostatnia cecha jest szczególnie ważna. Ograniczanie praktyk przewidywania i kontrolowania przyszłości mogłoby wskazywać, że jakiegokolwiek budżetowanie w turkusowych organizacjach traci sens. Można to jednak też zinterpretować jako szczególny wyraz pokory względem zmienności otoczenia, co z jednej strony pociąga za sobą konieczność właściwej ewolucji celu, któremu służą turkusowe organizacje, a z drugiej strony oznacza podrzędność względem celu określonych technik zarządzania, do których między innymi zaliczyć można budżetowanie. Innymi słowy to nie budżet wyznacza cel, ale ewolucyjny cel jest ponad budżetem, którego jedyną rolą jest wspieranie realizacji tego celu, na przykład w kwestii zabezpieczania właściwej równowagi finansowej. Niemniej jednak niektóre turkusowe organizacje mogą konsekwentnie traktować budżet jako relikwyt starej epoki i niepotrzebne narzędzie, sprzeczne z ideą samozarządzania.

Turkusowe organizacje są traktowane jako ciągle zmieniające się systemy, dlatego używa się metafory żywego organizmu, który sam ciągle ewoluuje i jednocześnie adaptuje się w otoczeniu, które samo również ewoluuje, bowiem tworzą je ewoluujące podmioty.

Na turkusowej organizacji kończy się klasyfikacja poszczególnych paradygmatów zaprezentowanych przez Lalouxa. Ponieważ jednak od czasu tej publikacji minęło już 9 lat, należałoby się zastanowić czy nie nadeszła pora zdefiniowania jeszcze jednego modelu organizacji. W dodatku numer 2 do publikacji sam Laloux przyznaje, że mogą istnieć modele organizacyjne wykraczające poza ewolucyjny turkus, które jedynie nie zostały jeszcze należycie zbadane i opisane z tego powodu, że stanowią niewielki odsetek istniejących organizacji.

Realizując cel niniejszej pracy jakim jest zbadanie ewolucji podejścia do planowania (budżetowania) w świetle zmian dokonujących się na świecie autor pozwolił sobie uzupełnić klasyfikację Lalouxa o jeszcze jeden paradygmat, który został nazwany **transcendentalnym fioletem**.

Słowo transcendencja wywodzi się z uzupełnionej koncepcji Maslowa, który stwierdził, że zwieńczeniem piramidy potrzeb jest samotranscendencja, rozumiana jako najwyższy i najpojemniejszy, czy też najbardziej holistyczny poziom ludzkiej świadomości, a także rodzaj zachowań i traktowania innych.

Kolor fioletowy jest natomiast konsekwencją wynikającą z kolejnego etapu rozwoju świadomości według teorii rozwoju integralnego, ujętego w modelu AQAL (*all quadrants* – wszystkie wymiary rzeczywistości, *all levels* – wszystkie poziomy istnienia) Kena Wilbera.

Zanim nowy paradygmat zostanie przedstawiony należy się wyjaśnienie, dlaczego autor postanowił uzupełnić klasyfikację Lalouxa. Otóż wydaje się, choć udowodnienie tej tezy może wymagać dodatkowych badań, że siła turkusowych organizacji słabnie, kiedy dochodzi do konfrontacji z dwoma podstawowymi prawdami o życiu człowieka, jakimi są: cierpienie i śmierć. Niewątpliwie temat ten nabrał wielkiego znaczenia w okresie pandemii, kiedy to wiele osób ucierpiało i wiele osób zmarło w wyniku rozprzestrzeniającej się choroby COVID-19. Podobnie wojna w Ukrainie pokazuje nam ogromną skalę cierpienia i śmierci spowodowanych ludzką ręką. W konfrontacji z prawdą, że każdego człowieka spotka cierpienie i śmierć nadrzędna potrzeba samorealizacji błędnie. Człowiek niejako traci motywację i siłę do samorealizacji, gdy na jego drodze pojawią się przeszkody trudne do pokonania, gdy śmierć staje się prawdopodobna każdego dnia, albo gdy spotyka go cierpienie wynikające z utraty dachu nad głową, konieczności emigracji, utraty najbliższych. Trudno sobie wyobrazić, co przeżywa naród ukraiński, który w chwili pisania tego artykułu mierzy się z tymi cierpieniami. Osoby, które mogły rozmawiać z wojennymi uchodźcami wiedzą, że drąży ich ból trudny do opisanie. Niejako automatycznie pojawia się wtedy pytanie o sens ludzkiego życia.

Osobiste doświadczenie cierpienia i obcowania ze śmiercią miał Victor Frankl, wiedeński uczony, który jako więzień obozu koncentracyjnego został brutalnie odarty ze wszystkiego co posiadał. Victor Frankl najbardziej przeżył moment, kiedy po przyjeździe do Auschwitz musiał oddać wszystkie swoje rzeczy, łącznie z rękopisem jego pracy naukowej, która miała być dziełem jego życia. Następnie jak wszyscy więźniowie został poddany okrutnym obozowym rygorom i każdego dnia liczył się z tym, że może utracić życie. Jednak jego fizyczne i psychiczne cierpienie dało mu podstawę do osiągnięcia wewnętrznego triumfu. Jak potem napisał w swoim dziele pt. „Człowiek w poszukiwaniu sensu”, jednej z najbardziej znanych na świecie książek: „... człowiekowi można odebrać wszystko oprócz jednego, ostatniej ludzkiej wolności – wyboru postawy w określonych okolicznościach, wyboru własnej drogi...”¹⁵.

Frankl dokonuje wyboru. Postanawia ochronić swoją godność, zachować ludzką twarz mimo obozowych przeciwności. Jednocześnie ten wybór napro-

¹⁵) Frankl, 2022.

wadza go na myśl, że cierpienie ludzkie, a nawet sama śmierć ma sens. Victor Frankl staje się świadkiem ludzkich wyborów, kiedy nawet w obliczu śmierci człowiek potrafi podjąć ostateczną decyzję i udowodnić, że jest ostatecznie wolny. Widzi on na przykład jak niektórzy Żydzi wchodzili do komór gazowych z podniesioną głową śpiewając „*Szema Jisrael*”. Podobną decyzję musieli także podejmować inni więźniowie, którzy po wyjściu z wagonów przekierowani zostali na prawą stronę i uniknęli komór gazowych. Mogli decydować, czy chcą przeżyć nie licząc się z niczym, na przykład stając się obozowym kapo, czy też będą bronić godności ludzkiej osoby, będąc po prostu dobrymi ludźmi, nawet gdyby mieli za to przypłacić swoim życiem.

Osobiste doświadczenia Victora Frankla pozwoliły mu rozwinąć jego wcześniejsze badania naukowe. Po wojnie staje się on uznanym naukowcem w dziedzinie psychiatrii, neurologii i psychologii. Jest założycielem trzeciej szkoły wiedeńskiej psychoterapii. Obok psychologii mocy Adlera oraz psychoanalizy Freuda, trzecią szkołą jest franklowska analiza egzystencjalna, zwana również logoterapią.

Słowo *logos* oznacza z języka greckiego sens. Jest ono użyte w prologu ewangelii według św. Jana: „Na początku było *logos*...”, co można tłumaczyć: „Na początku był sens...”. Podstawowym założeniem jest odnajdywanie sensu życia człowieka. Każda osoba, w każdej sytuacji jest w stanie odkryć sens własnego życia. Sens życia jednostki może ulegać zmianie w zależności od sytuacji i stadium życia w jakim się ona znajduje. Punktem wyjścia jest przyjęcie odpowiedzialności za swój los. Jednak pytanie o sens życia musi zostać odwrócone. Rolą człowieka nie jest zadawanie sobie pytania: „Jaki jest sens mojego życia?”, lecz na nie odpowiadać, ponieważ pytanie to stawia mu samo życie, człowiek zaś musi na nie odpowiedzieć, będąc odpowiedzialnym. Odpowiedź na to pytanie odbywa się przez działanie. W książce „*Bóg ukryty*” Frankl pisze: „... *Odpowiadając „czynem” na stawiane nam przez życie pytania o sens naszego istnienia, odpowiadamy zarazem „tu i teraz”, zawsze jako konkretna osoba, która znalazła się w konkretnej sytuacji. Tym samym nasza odpowiedzialność za byt jest zawsze odpowiedzialnością ad personam i ad situationem*”¹⁶.

Frankl stwierdza, że człowiek przyjmując pełną odpowiedzialność za sytuację, w której się znajduje doświadcza jedynej i niepowtarzalnej okazji do wewnętrznej przemiany – transcendencji, która pozwala mu odkryć istotę człowieczeństwa. Koncepcja Frankla bardzo mocna koresponduje z filozofią

¹⁶⁾ Frankl, 2012.

personalizmu. Jednym z najbardziej znanych przedstawicieli tego nurtu był Jan Paweł II, który swoje myśli antropologiczne, jeszcze jako kardynał, zapisał w rozprawie „Osoba i czyn”. Udowadnia w niej, że rzeczywistość osoby wyraża się w jej dynamizmie. Osoba działa lub dzieje się w niej coś, co jest rezultatem działania uprzedniego lub następującego. A zatem człowiek wyraża się właśnie przez działanie. Owocem tego jest duchowy rozwój osoby, który znajduje swoje odzwierciedlenie w twórczej aktywności. W ludzkiej aktywności istotna jest struktura podmiotowo-przedmiotowa. Dynamizm osoby sprawia, że staje się ona podmiotem i przedmiotem. Poprzez czyn osoba będąca podmiotem może uprzedmiotowić samą siebie dla siebie i dla innych¹⁷. To ważne założenie filozofii personalistycznej Karola Wojtyły oznacza, że człowiek poprzez czyn może spełniać samego siebie (uprzedmiotowić dla siebie i dla innych). Jednocześnie człowiek nie może uprzedmiotowić drugiej osoby, gdyż weszlibyśmy już na grunt utylitaryzmu, który pozostaje w zasadniczej sprzeczności z personalizmem. Istotne jest także to, że człowiek działając intencjonalnie może odmówić siebie, co jest wyrazem jego wolności. Realizowany intencjonalnie czyn jest zatem aktem spełnienia siebie jako osoby. To spełnienie następuje w świecie wartości określanych przez Karola Wojtyłę mianem transcendentaliów. Należą do nich: prawda, dobro i piękno. Są one tym co przenika wszystko, aż do uczynienia rzeczy prawdziwymi, dobrymi i pięknymi w ramach ich własnej natury. Osoba poprzez czyn transcendentuje i to sprawia, że percypuje prawdę, dobro i piękno związane z przedmiotami i zawarte w nich. W ten sposób realizuje się transfer wartości do wewnątrz osoby. Istotną tezę myśli antropologicznej Wojtyły jest ujawnianie siebie. Gdy osoba się ujawnia, to jednocześnie się uprzedmiotawia, umożliwiając przyjęcie wartości z nią związanych. Następuje to w drodze ofiarowania samego siebie. Zatem w rozumieniu Karola Wojtyły nieodłączną częścią transcendencji jest ofiarowanie samego siebie. Jednak zastrzega on, że ofiara osoby nie sprawia braku, gdyż jest dynamizmem niemnożącego się i niepodzielnego ducha.

Jak widać z powyższego wejście na poziom fioletowego paradygmatu organizacji wiąże się z uznaniem sfery duchowej. Autor niniejszego artykułu doskonale zdaje sobie sprawę z ryzyka jakie się z tym wiąże. Generalnie temat Boga i duchowości jest tematem tabu w naukach o zarządzaniu. Z drugiej strony nauki społeczne, w ramach których badamy teorię i praktykę zarządzania coraz mocniej otwierają się na wymiar duchowy, jako kolejny etap rozwoju ludzkiej świadomości. Sam Victor Frankl zauważa, że religijność czy

¹⁷⁾ Parzych, 2003.

duchowość jest tak samo istotna jak logos. Właściwie jedno i drugie jest ze sobą mocno związane. Według Frankla najbardziej doniosłe decyzje egzystencjalne są podejmowane na gruncie duchowym, przy czym zastrzega on, że zarówno duchowość, jak i logos mogą pozostać nieuświadomione, tak samo jak mogą pozostać nieuświadomione popędy według teorii freudowskiej¹⁸. W podobnym tonie pisze Ken Wilber, który powołując się na dzieło Gustawa Fechnera udowadnia, że słowo „psyche”, (do którego odwołuje się psychologia) wręcz zobowiązuje do badania duchowości człowieka. Nauka ta nie może ograniczać się tylko do badania ciała i umysłu oraz dokonywania pomiaru zachowań człowieka w określonych sytuacjach. Fechner w swojej pracy „Life after Death” z 1835 roku mówi wyraźnie o trzech etapach rozwoju świadomości człowieka: od ciała przez umysł do duszy. W etapie pierwszym rozwija się ciało od swojego zarodka wypracowując organy potrzebne do etapu drugiego, w którym następuje rozwój umysłu. Wreszcie w trzecim etapie rozwija się boski zarodek, który leży ukryty w każdym ludzkim umyśle. Przejście z etapu pierwszego do drugiego nazywamy Narodzinami, zaś przejście z etapu drugiego do trzeciego nazywamy Śmiercią. Droga z etapu drugiego do trzeciego nie jest ciemniejsza od drogi z etapu pierwszego do drugiego. Na pierwszej drodze mamy widzieć świat zewnątrz, na drugiej wewnątrz. Ostatecznie umieramy, by obudzić się do bezgraniczności uniwersalnego Ducha. Wilber będąc zafascynowanym pracą Fechnera zadał sobie pytanie: dlaczego podręczniki, z których się uczył tego nie mówiły i w rezultacie postanowił napisać pracę na temat psychologii integralnej („...,bo przecież ktoś musi to wreszcie powiedzieć”)¹⁹. W rezultacie powstały podwaliny pod model rozwoju integralnego, który jak już wcześniej powiedziano odpowiednimi kolorami opisuje etapy rozwoju świadomości człowieka. Kolor fioletowy prezentowany w modelu Wilbera może wyrażać ową transcendencję świadomości, która niejako otwiera drzwi do jedności z absolutem, Bogiem, w zależności od wyznawanej wiary. W tradycji chrześcijańskiej można mówić o królestwie niebieskim, zaś w tradycji buddyjskiej o tak zwanej nirwanie. Etap świadomości jedności z absolutem w modelu AQAL Wilbera określa tak zwane jasne światło. Tym etapem rozwoju integralnego nie będziemy się jednak w tej pracy zajmować.

Wracając zatem do paradygmatu organizacji nazwanego fioletową transcendencją, trzeba stwierdzić, że posiada on dwa naczelne założenia: tran-

¹⁸) Frankl, 2012.

¹⁹) Wilber, 2000, s. 3.

scendencję oraz poszanowanie godności osoby ludzkiej, jako istoty zdolnej do samotranscendencji. W odróżnieniu od ewolucyjnego turkusku, który poprzedza ten model z jednej strony tracą siłę wszelkie ziemskie ograniczenia jednostki, (takie na przykład jak choroba czy śmierć), bowiem każda sytuacja wytwarza okazję do transcendencji. Człowiek intencjonalnie może siebie ofiarować przez czyny, które spełniają go jako osobę. Z drugiej strony przyjęcie tej prawdy niejako uświęca osobę ludzką, nadaje jej szczególną ochronę. Z tej perspektywy może zachodzić pewien konflikt między turkusową, a fioletową organizacją. W tej pierwszej respektowanie wolności człowieka polega na poszanowaniu wszelkich poglądów, w tej drugiej natomiast poglądy blokujące transcendencję albo uwłaczające godności osoby ludzkiej mogą być trudne do zaakceptowania. Chodzi tu o wolność wyboru i przyjęcie odpowiedzialności za sens swojego istnienia. Tak jak pisał Victor Frankl więźniowie Auschwitz mieli wybór jaką przyjmą postawę. Czy staną się obrońcami swojej godności licząc się nawet ze śmiercią, czy też będą współpracować z machiną zła jedynie mając nadzieję na przeżycie. Takie pytania można kierować do turkusowych organizacji. W ramach omawianych studiów przypadków Laloux wymienia firmę Buurtzorg, która jest największym pracodawcą dla pielęgniarek w Holandii, oferującą opiekę domową dla ludzi starszych i dla ludzi chorych. Zgodnie z zasadami turkusku jest to firma samzarządzana, w której zespoły pielęgniarek nie mają żadnych szefów, a za to mają dużą swobodę w zakresie organizacji pracy, rozwiązywaniu rozmaitych problemów, a także podejmowania ważnych decyzji. Buurtzorg aktywnie pomaga pacjentom budować sieć wsparcia wśród rodziny, przyjaciół i sąsiadów. W zasadzie stara się jak najszybciej zniknąć z życia pacjentów, co czyni bardzo skutecznie: badanie z roku 2009 pokazało, że pacjenci Buurtzorg są uwalniani spod opieki dwukrotnie szybciej niż klienci konkurencji, a ostatecznie wymagają tylko 50% przypisanych godzin opieki. Podstawowa strategia Buurtzorg – pomoc pacjentom w wyzdrowieniu i zdobyciu większej samodzielności – w istocie sprowadza się do zabiegania o mniejszy wzrost usług, a nie większy. Co ciekawe, Buurtzorg nigdy nie zapisał swego celu istnienia w formie misji firmy. Model ten okazał się na tyle skuteczny, że po 7 latach od założenia Buurtzorg osiągnął 60% rynku opieki środowiskowej. Rodzi się tu jednak zasadnicze pytanie, które o ile w turkusie jest nieistotne, (bo tu każdy pogląd jest respektowany), to w fiolecie może mieć zasadnicze znaczenie: jaki jest stosunek pielęgniarek zatrudnionych Buurtzorg do eutanazji, która jak wiadomo jest w Holandii dozwolona. Badania z 2014 roku pokazują, że aż 2/3 holenderskich pielęgniarek brało

udział w eutanazji²⁰. Można zatem domniemywać, że choć Buurtzorg nie ogłasza, że zajmuje się eutanazją, to jednak w ramach turkusowej filozofii zatrudnia pielęgniarce, które wykonują, bądź wykonywały procedurę eutanazji. Autor chce przez to powiedzieć, że gdyby Buurtzorg kierował się fioletową transcendencją powinien mieć odwagę publicznie ogłosić, że jest przeciwko eutanazji, nawet ryzykując utratę części rynku i zmniejszając zasięg swojego działania. Cechą fioletowych organizacji jest zatem odważna ochrona godności osoby ludzkiej, a także w tym kontekście uznanie, że cierpienie i naturalna śmierć (bez eutanazji) ma sens, bo jest częścią tajemnicy duchowej przemiany człowieka.

Jak wspomniano u podstaw fioletowych organizacji jest transcendencja człowieka, która w naukach społecznych była badana na gruncie psychologii (np. psychologii integralnej, psychologii egzystencjalnej), a także w dziedzinie filozofii (np. filozofii personalistycznej). Czerpiąc z tych nauk, można założyć pewien model teoretyczny, że fioletowe organizacje powinny mieć trzy zasadnicze cechy:

- akceptacja zmienności i przemijania;
- człowiek w centrum jako obiekt transcendencji;
- świadomość jedności.

Istnienie fioletowych organizacji jest pewną hipotezą. Mogą one stanowić zaledwie niewielki procent i z tego powodu nie były dotąd przedmiotem badań empirycznych. Na potrzeby niniejszego artykułu Autor posłużył się przykładami trzech organizacji, które wykazują pewne cechy tego paradygmatu. Są to: Cardone (USA), MedChen (USA) i Astor (Polska)²¹. Jednocześnie wracając do celu artykułu podjęto próbę ustalenia jak może wyglądać budżetowanie w fioletowych organizacjach.

Pierwszą cechą fioletu jest **akceptacja zmienności i przemijania**. Z jednej strony polega to na traktowaniu z wielką pokorą zewnętrznych okoliczności. Z drugiej strony każda, nawet najtrudniejsza sytuacja stawia zawsze pytanie jaki jest sens dalszego istnienia organizacji. Może to oznaczać wielką dynamikę w sferze strategii. Misja firmy nie jest czymś stałym, lecz musi być nieustannie weryfikowana w zależności od sytuacji. Na przykład w krakowskiej firmie Astor wdrażającej rozwiązania w dziedzinie robotyzacji i automatyzacji

²⁰ <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24268920/>.

²¹ Przykłady te mają jedynie potwierdzać, że istnieją pewne firmy wykazujące cechy fioletowego paradygmatu. Nie oznacza to, że wymienione firmy są fioletowymi organizacjami. Potwierdzenie tego wymagałoby głębszych badań.

cji przemysłu, co kilka lat następuje odnowienie strategii i przeformułowanie misji w odniesieniu do aktualnego stanu otoczenia, a także w odpowiedzi na oczekiwania członków organizacji, gdyż proces tworzenia strategii poprzedzają badania wśród pracowników. W najnowszej strategii Astor 2022+, najnowsza misja brzmi: „Odpowiedzialnie i humanistycznie prowadzimy do przemysłu przyszłości”²², co wyznacza nie tylko cel, ale i jakość działania firmy. „Odpowiedzialnie i humanistycznie...”, są uniwersalnymi wartościami, które można realizować w każdych warunkach gospodarczych. Z kolei w amerykańskiej firmie motoryzacyjnej Cardone, u podstaw strategii opisanej w książce „Firma z duszą” była wiara w Boga i realizowanie przywództwa służebnego na wzór Jezusa Chrystusa, a wraz z nią realizowanie takich postaw, jak: pokora, ufność, determinacja i oddziaływanie²³. W obecnej strategii akcentowana jest wartość zwinności (*agility*), rozumiana przez Cardone jako: „...szybką adaptację do zmian bez utraty skupienia i rozpędu”²⁴. Na głębszym poziomie zmienność oznacza również świadomość przemijania i wrażliwego uznania, że nieodłączną częścią życia człowieka są: cierpienie, choroba i śmierć. Takie doświadczenie miała rodzina Chen, która w Ameryce prowadzi sieć ośrodków opieki medycznej pod firmą ChenMed. W 2003 roku założyciel firmy James Chen miał zdiagnozowany nowotwór, w następstwie czego rodzina doświadczyła, że amerykański system opieki zdrowotnej jest zorientowany na zysk, a nie na pacjenta. To bolesne doświadczenie sprawiło, że naczelnym celem firmy stało się oferowanie niedrogiej, skoncentrowanej na człowieku opieki medycznej dedykowanej dla ludzi zaniedbanych zdrowotnie. Aktualna misja firmy brzmi: „Uwielbiając Boga szerzymy więcej miłości, promując lepsze zdrowie dla wszystkich, którzy mają kontakt z ChenMed”²⁵. Strategia fioletowych organizacji jest z jednej strony zmienna, dopasowana do określonej sytuacji, a z drugiej strony jest jakby ponadczasowa. Liderzy fioletowych organizacji nie myślą co będzie za 5, 10 czy 20 lat. Myślą raczej co zostawią po sobie, kiedy ich już nie będzie. Brak lęku przed śmiercią (śmiercią ich samych, czy śmiercią organizacji, którą zarządzają – bowiem człowiek fioletu jest świadomy przemijania wszystkiego), sprawia, że liderzy fioletowych firm podejmują odważne decyzje, w sytuacji, gdy uznają je za dobre w kategoriach moralnych.

²² <https://www.astor.com.pl/o-nas/o-nas/strategia.html>.

²³ Cardone 2009, s.22.

²⁴ <https://www.cardone.com/values/>.

²⁵ <https://www.chenmed.com/about-us/chen-family-story>.

W centrum fioletowych organizacji znajduje się człowiek. Szczególne znaczenie mają relacje międzyludzkie. Jak to określono w Cardone praca ludzka polega na służeniu oraz pomaganiu drugiemu człowiekowi. Podobnie w ChenMed, bardzo mocno akcentuje się budowanie relacji między pacjentami a personelem medycznym opartej na miłości. Zadając sobie pytanie co to jest miłość, doskonale pasuje tu definicja św. Teresy z Lisieux, która powiedziała, że miłość to znaczy oddać wszystko i oddać siebie. Takie rozumienie służebnej miłości i czynienie jej w praktyce jest niezwykle uwalniające. Pozwala nie tylko budować właściwe relacje klient-firma, ale także czyni niesamowite zmiany wewnątrz organizacji. W latach 2021-2022 firma ChenMed zdobyła liczne nagrody jako najlepszy amerykański pracodawca²⁶. Również w krakowskiej firmie Astor „humanistyczne” prowadzenie firmy przejawia się w wielu konkretnych praktykach. W Astorze bardzo mocno docenia się współpracę w zespole i docenianie innych. Duży nacisk kładzie się na wzajemny szacunek, również w relacjach do dostawców i klientów. Firma bardzo dba o harmonię życia rodzinnego i zawodowego oferując pracownikom elastyczny czas pracy, dbając o zdrowie pracowników w wymiarze fizycznym i psychologicznym. Pracownicy często mówią „moja firma”, a dla części z nich jest to również wymiar kapitałowy, gdyż w ramach programu uczestnictwa w firmie, część pracowników objęła udziały w spółce. Firma jest w czołówce najlepszych polskich pracodawców²⁷. Syntezą filozofii Astor jest tytuł książki o firmie wydanej w 2016 r. „Jeżeli nie wiadomo o co chodzi, to chodzi o ludzi”²⁸.

Fundamentalne założenie fioletowych organizacji co do traktowania człowieka oraz budowania właściwych relacji międzyludzkich może mieć duże znaczenie dla procesu budżetowania. W firmie Astor budżety są narzędziem realizowanej zasady: maksimum wolności i maksimum odpowiedzialności. W Cardone podejście to nazywane jest *Ownership Mindset*, które polega na przyjmowaniu osobistej odpowiedzialności za działania i koncentracji na znajdowaniu rozwiązań przynoszących rezultaty. Tak rozumiana odpowiedzialność nie jest jednak niczym nowym, co odróżniałoby firmy fioletowe od organizacji pomarańczowych, zielonych czy turkusowych. Cechą wyróżniającą jest przyjmowanie odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale również za drugą osobę. W budżetowaniu może przejawiać się tym, że planując wyniki

²⁶ Między innymi ChenMed zdobył pierwsze miejsce w rankingu Nesweek: „Most Loved Workplaces 2021”.

²⁷ <https://www.astor.com.pl/o-nas/o-nas/spoleczna-odpowiedzialnosc.html>.

²⁸ www.chodzioludzi.pl.

jednostki organizacyjnej jej kierownik skupia się nie tylko na swoich rezultatach, ale również interesuje go jakie może to mieć przełożenie na wyniki innych działów firmy, wyniki całej firmy, wyniki klienta czy wyniki dostawcy. Takie podejście wynika również z ostatniej cechy fioletowego zarządzania jaką jest świadomość jedności.

Świadomość jedności wynika wprost z filozofii personalistycznej, która – jak już powiedziano – wyjaśnia istotę transcendencji człowieka, którego sensem życia jest spełnienie siebie przez oddanie samego siebie innym. Nie oznacza to jednak, co mocno podkreśla Karol Wojtyła, że jest to równoznaczne z przyjęciem ideologii kolektywizmu społecznego²⁹. Zarówno kolektywizm, jak i indywidualizm pozostają w zasadniczej sprzeczności z personalizmem, według którego człowiek jest jednostką, ale jednocześnie częścią ludzkiej wspólnoty. Gdzie się rysuje zatem owa jedność? Karol Wojtyła przedstawia to na przykładzie wspólnego działania. Człowiek realizując siebie jednocześnie działa wspólnie z innymi. Jednak sam fakt, że osoba działa wspólnie z innymi nie tworzy jeszcze tej jedności. Jedność wspólnoty dopiero ustala cel. Jeżeli osoba wspólnie z innymi zmierza do tego samego dobra, wówczas zachodzi owa jedność, którą Karol Wojtyła określa współdziałaniem, zamiast działania wspólnie z innymi³⁰. Jeżeli z perspektywy religijnej rozumielibyśmy transcendencję jako zbawienie, czy też zjednoczenie z Bogiem, to owa jedność jest właśnie dążeniem do tego celu.

Podsumowując przedstawione powyżej paradygmaty organizacji – od czerwieni do fioletu – opracowano syntetyczną tabelę, w której przedstawiono metaforę dla danego typu organizacji, jej podstawowe cechy oraz wynikające z nich implikacje, jeżeli chodzi o podejście do budżetowania. Typologię Laluxa uzupełniono o opisany powyżej paradygmat fioletowej organizacji, nazwany turkusowym fioletem. Przyjęto tu metaforę zmieniającego się człowieka, gdyż w istocie transcendencja oznacza uznanie przemiany istoty ludzkiej, tak w wymiarze jednostki, jak i wspólnoty.

²⁹) Wojtyła, 1969.

³⁰) Tamże, s. 307.

Tabela 2. Paradygmaty organizacji a podejście do budżetowania

Paradygmat organizacji	Metafora	Podstawowe cechy	Podejście do budżetowania
Impulsywna czerwień	<i>Wataha wilków</i>	<ul style="list-style-type: none"> reaktywne zarządzanie oparte na sile, lęk jest spoiwem organizacji, agresywne postępowanie względem otoczenia, brutalne wykorzystywanie wszelkich okazji do powiększenia strefy wpływów. 	<ul style="list-style-type: none"> brak budżetowania i formalnego planowania, wszelkie plany układane są w głowie autokratycznego przywódcy i często ukrywane z przyczyn ograniczonego zaufania.
Konformistyczny bursztyn	<i>Armia</i>	<ul style="list-style-type: none"> wysoce sformalizowane role w hierarchicznej strukturze zarządzania, odgórne dowodzenie, stabilność jako naczelną wartość. 	<ul style="list-style-type: none"> budżetowanie silnie scentralizowane i odgórne (top-down), budżetowanie roczne, oparte w dużej mierze na ekstrapolacji przeszłości.
Oranż osiągnięć	<i>Maszyna</i>	<ul style="list-style-type: none"> silna orientacja na zysk i wzrost, innowacja jest podstawową wartością (powoływane są zespoły projektowe i działy R&D), zarządzanie przez cele, kontrola nad „co”, wolność w stosunku do „jak”. 	<ul style="list-style-type: none"> zdecentralizowane budżetowanie w całej organizacji, negocjowanie budżetów i ich uzgadnianie (w kierunkach top down i bottom up), powiązanie budżetów z systemem premiowania, silna koncentracja na zysku w perspektywie krótkoterminowej.
Pluralistyczna zieleń	<i>Rodzina</i>	<ul style="list-style-type: none"> kultura oparta na wartościach jest głównym spoiwem organizacji, dążenie do zrównoważonego rozwoju i pogodzenia celów wszystkich interesariuszy, troska o otoczenie w wymiarze społecznym i ekologicznym. 	<ul style="list-style-type: none"> budżetowanie z mocnym uwzględnieniem kategorii niefinansowych, budżetowanie jako narzędzie integrowania załogi wokół inspirujących i słusznych społecznie celów.
Ewolucyjny turkus	<i>Żywy organizm</i>	<ul style="list-style-type: none"> samozarządzanie polegające na odejściu od hierarchii na rzecz systemu opartego na relacjach między pracownikami, pełnia – rozumiana jako wnoszenie do pracy całego swojego człowieczeństwa, cel ewolucyjny – który jest ważniejszy niż próba przewidywania i kontrolowania przyszłości. 	<ul style="list-style-type: none"> elastyczne budżetowanie kroczące lub wdrażanie koncepcji Beyond-Budgeting³¹, podrzędna rola budżetu w stosunku do ewolucyjnego celu lub całkowite odrzucenie budżetowania.

³¹⁾ Koncepcja zrodzona na bazie krytyki rocznego budżetowania i rozliczania dokonań rocznych w wielkich korporacjach, które prowadziła do powstania wielu patologii wewnątrzorganizacyjnych i ograniczania rozwoju tych firm.

Transcendentalny fiolet	<i>Zmieniający się człowiek</i>	<ul style="list-style-type: none"> • akceptowanie przez członków organizacji zmienności świata i przemijania dóbr doczesnych; • człowiek w centrum jako obiekt transcendencji; • świadomość jedności w wymiarze mikro i makro. 	<ul style="list-style-type: none"> • adaptacyjna rola budżetowania, nakierowana na sens istnienia organizacji, wyłaniający się w konkretnej sytuacji, • budżet jako narzędzie dialogu i przyjmowania odpowiedzialności za siebie i za drugiego człowieka, a także równoważenia dobra w relacji: <ul style="list-style-type: none"> – pracodawca – pracownik, – firma – klient, – dostawca – firma.
--------------------------------	---------------------------------	---	--

Zakończenie

Po drugiej wojnie światowej świat nabrał gospodarczego rozpędu, a za postępem musiały również nadążyć modele organizacji. Coraz bardziej w siłę zaczęły rosnąć wielkie korporacje, nazwane organizacjami pomarańczowymi, których zadaniem było poszukiwanie wzrostu wartości dla akcjonariuszy przez wprowadzanie różnych innowacji. W latach 80-tych pojawiła się koncepcja zrównoważonego rozwoju, której wyrazem stały się zielone organizacje troszczące się o czynniki społeczne i ochronę naszej planety. Kiedy po upadku muru berlińskiego w 1992 roku Francis Fukuyama ogłosił koniec historii poczuliśmy się stabilnie i bezpiecznie. Stało się możliwe przeświadczenie, że na tym etapie możliwy jest dalszy postęp i samorozwój. Odrzucenie myślenia w kategoriach lęku i braku pozwoliło patrzeć na pracę w kategoriach ufności i obfitości, oraz że celem pracy będzie przede wszystkim wykorzystanie pełnych możliwości człowieka. W ten oto sposób powstały samorządzone turkusowe organizacje, realizujące ewolucyjny cel, dające możliwość samorozwoju. Wydawało się, że impulsywna czerwień, wyrażająca najbardziej brutalną naturę człowieka odeszła już w zapomnienie.

Dzisiaj, gdy przy naszej granicy toczy się wojna mit końca historii i trwałego pokoju upadł. Gdy traci się dach nad głową, gdy trzeba zostawić dorobek swojego życia i uciekać, albo gdy ginie ktoś z najbliższej rodziny trudno myśleć w kategoriach samorozwoju. Niemniej jednak człowiek dalej musi jakoś trwać i przez to dalej będzie tworzył i rozwijał organizacje. Wydaje się, że człowiek, który osiągnął już pewien etap świadomości i zrozumiał, jak można organizować działalność przedsiębiorczą nie cofnie się już z obranej drogi. Wszystkie wynalezione modele organizacji będą nadal aktualne i wybierane przez założycieli firm zgodnie z ich przekonaniami. Ostatecznie wszystko musi się dokonywać w duchu wolności. Autor jednak uważa, że ostatnie traumatyczne

wydarzenia – pandemia COVID-19 i wojna w Ukrainie – wymagają rozważania nowego paradygmatu organizacji, który na potrzeby tej pracy został nazwany transcendentnym fioletem. Model ten powstał w oparciu o założenia psychologii egzystencjalnej Victora Frankla oraz filozofii personalistycznej, w dużym stopniu rozwiniętej przez Karola Wojtyłę. Kolor fioletowy w nazwie opiera się na teorii rozwoju integralnego człowieka według koncepcji Kena Wilbera.

W ten oto sposób autor badał różne modele organizacji, od czerwieni do fioletu, pod kątem planowania, a ściślej rzecz biorąc budżetowania działalności danej organizacji. W pracy przedstawiono tezę, że wraz ze zmianą świadomości człowieka i przejścia na wyższy model zarządzania zmienia się podejście względem tak strategii, jak i samego budżetowania.

Literatura

1. Colins J., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2018.
2. Frankl V., *Bóg ukryty. W poszukiwaniu ostatecznego sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2012.
3. Frankl V., *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2022.
4. Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
5. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
6. Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015.
7. Mankins M. and Gottfredson M., *Strategy-Making in Turbulent Times A dynamic new model*, Harvard Business Magazine (September–October 2022).
8. Moller K., *Controlling Process Model 2.0. Wytyczne do opisu i projektowania procesów controllingowych*, Akademia Controllingu sp. z o.o., Poznań 2019.
9. Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
10. Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2013.

11. Parzych K., *Na progu teologii dialogu. Dar według studium Osoba i czyn Karola Wojtyły*. Opublikowano w: Filozofia Dialogu, t.1: Drogi i formy dialogu pod red. Józefa Baniaka, UAM, Poznań 2003.
12. Peters T., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011.
13. Piketty T., *Kapitał XXI w.*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.
14. Schein E., *Organizational culture and leadership*, Fourth Edition, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
15. Shim J., Shim A., Siegel J., *Budgeting Basics and Beyond, Fourth Edition*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2012.
16. Wilber K., *A Brief History of Everything*, Shambhala Publications, Boston 1996.
17. Wilber K., *Psychologia integralna. Świadomość, duch, psychologia, terapia*, Jacek Santorski & CO Wydawnictwo, Warszawa 2000.
18. Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969.