

Małgorzata Rutkowska (ORCID 0000-0002-0305-5555)

Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław, e-mail: malgorzata.rutkowska@pwr.edu.pl, tel. 604 057 075

Współczesne modele (kolory) zarządzania

Modern management models (colors)

STRESZCZENIE

W artykule przedyskutowano różne poziomy świadomości na podstawie tzw. spirali rozwoju – modelu Gravesa. Teoria spirali rozwoju stała się punktem wyjścia do rozważań na temat różnych modeli (kolorów) zarządzania. Następnie, opierając się na rozwoju ludzkiej świadomości, zaprezentowano historię rozwoju pięciu typów organizacji Frederica Laloux, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji turkusowej.

Słowa kluczowe: spirala rozwoju, model Gravesa, kolory organizacji, świadome przywództwo.

SUMMARY

The article discusses different levels of consciousness based on the so-called Spiral Dynamics - the Graves Model. The spiral of development theory has become a starting point for considerations and the topic of various management models (colors). Then, based on the development of human consciousness, the history of the development of 5 types of Frederic Laloux's organizations with particular emphasis on the turquoise organization is presented.

Keywords: Development spiral, Graves model, organization colors, conscious leadership.

„Największą blokadą przed rozpoczęciem procesu zmiany i rozwoju dla zespołu i organizacji jest ignorancja. Często szefom, właścicielom firm, menedżerom, liderom wydaje się, że ich zespół lub organizacja działa już idealnie i nie ma niczego więcej, co mogliby lepiej zrobić”.

Marek Wzorek

WPROWADZENIE

Amerykański psycholog Clare W. Graves w latach 50. ubiegłego stulecia opracował podstawy koncepcji spirali rozwoju (*Spiral Dynamics*). Opisanych jest w niej osiem poziomów świadomości ludzkości jako systemów wartości. Koncepcja ta została rozwinięta przez Dona Becka, Chrisa Cowana i Kena Wilbera.

Teoria *Spiral Dynamics* (spirala rozwoju) głosi, że natura ludzka jest zmienna. Ludzie ciągle się rozwijają i pod wpływem zewnętrznych czynników są w stanie dostosować się do otoczenia, tworząc nowe, bardziej kompleksowe i rozbudowane modele świata. Modele te pozwalają im rozwiązywać nowe, bardziej skomplikowane problemy. „Każdy nowy model świata (poziom spirali) transformuje i obejmuje po-

przedni. Beck i Cowan podzielili i opisali kolejne poziomy za pomocą tak zwanych vMEME (memów) – systemów podstawowych poglądów, wartości i przekonań dających się zastosować do opisanego rozwoju całych kultur oraz pojedynczego człowieka. Model ten używa metafory spirali, a nie schodów, ponieważ każdy kolejny poziom zawiera wszystkie poprzednie” (Kirova i Kirov, 2017, s. 18-23).

Frederic Laloux na podstawie koncepcji spirali rozwoju wydał w 2014 roku książkę *Reinventing organizations*, w której przedstawił historię rozwoju organizacji z punktu widzenia rozwoju ludzkiej świadomości. Do oznaczenia poszczególnych poziomów rozwoju stworzył własny system kolorów. Każdy kolor opisuje inną strukturę organizacji. Laloux wyróżnił aż pięć kolorów struktur organizacji; są to organizacje: czerwona, bursztynowa, pomarańczowa, zielona i turkusowa.

Celem artykułu jest przegląd teoretycznych założeń koncepcji *Spiral Dynamics* Gravesa w kontekście współczesnych kolorów (modeli) zarządzania. W pierwszej części przeanalizowano ewolucję ludzkiej świadomości (model Gravesa). W kolejnej wskazano na różne modele zarządzania organizacją, ze szczególnym uwzględnieniem turkusowej organizacji.

POZIOMY EGZYSTENCJI CZŁOWIEKA – SYSTEMY ŚWIADOMOŚCI

Człowiek w odpowiedzi na swoje dylematy ekstatyczne urzeczywistnia swoje możliwości, a co za tym idzie rozwija w sobie różne systemy wartości w każdym wymiarze istnienia, tj.: gatunkowym, społecznym, jednostkowym. Ewolucję świadomości człowieka badał C. W. Graves. Żeby zrozumieć innych, by poznać dynamikę zależności zachodzących pomiędzy ludźmi czy też w zespołach albo wewnątrz organizacji, ważne jest rozpoznanie ich motywacji. Przyczyną wielu antagonizmów, dysonansów, nieporozumień, a wręcz konfliktów pojawiających się w organizacjach i relacjach międzyludzkich, jest bezsprzecznie oczekiwanie, że inne osoby kierują się taką samą motywacją jak my. Przedstawione poniżej systemy wartości (poziomy świadomości) Gravesa (Graves, 2005) pokazują, jak można je wykorzystać w celu lepszego i pełniejszego zrozumienia motywacji, rozwoju i funkcjonowania nie tylko poszczególnych osób, ale również organizacji. Model Gravesa pomaga zatem zrozumieć systemy wartości różnych osób i organizacji (przejście przez różne etapy rozwoju – tab. 1). Jak wskazano w tabeli, kolejne poziomy (etapy) to z jednej strony przechodzenie od prostych do bardziej złożonych sposobów egzystowania na świecie oraz zasad przystosowania do życia, z drugiej. Każdy kolejny etap jest wynikiem zwiększającego się stopnia samoświadomości, który jest podstawą zarówno samoprzywództwa, jak też wynikających z tej kompetencji możliwości holistycznego podejścia do zarządzania innymi.

Graves uważał przede wszystkim, że człowiek w odpowiedzi na swoje problemy egzystencjalne rozwija w sobie różne poziomy świadomości (za: Pietraszko, 2018). Co więcej, twierdził, że im większe mamy doświadczenie, im bardziej jesteśmy świadomi, tym wyższy jest poziom naszych wartości motywacyjnych.

Rozszerzeniem teorii *Spiral Dynamics* Clare'a W. Gravesa z 1930 roku jest koncepcja *Spiral Dynamics Integral*, którą opracował w 1996 roku jeden z jego uczniów, dr Don Beck. Przedstawia ona **systemy wartości** opisane różnymi kolorami, dodatkowo uwzględnia dziewiąty kolor – koralowy, który jeszcze nie jest zidentyfikowany, jest jeszcze nieosiągalny dla człowieka (Mosakowski, b.d.). Psycholodzy już od dawna badają, w jaki sposób zmieniają się ludzkie zachowania w ciągu życia. Koncepcja *Spiral Dynamics* jest teorią wyjaśniającą wszystko to, co wpływa na ludzkie doświadczenie. Teoria ta została opracowana po to, aby pomóc ludziom zrozumieć, jak i dlaczego podejmują oni różne decyzje i różne zachowania, a dokładnie (Mosakowski, b.d.):

- Jak ludzie myślą o różnych rzeczach (a nie, „co” ludzie myślą)?
- Dlaczego ludzie podejmują decyzje w różny sposób?
- Dlaczego ludzie inaczej reagują na podobne rzeczy?

- Dlaczego i w jaki sposób powstają i rozprzestrzeniają się ludzkie wartości?
- Jak przebiega zmiana systemu wartości?

W swojej teorii Don Beck wskazuje, że ludzie poruszają się po spirali kolorów w górę i w dół, w zależności od własnego doświadczenia. Świadomość, który napęd w tej spirali rozwoju jest aktualnie wiodący (czy to w organizacji, czy u danej osoby), pozwala zrozumieć potrzebę rozwoju w kontekście miejsca, w którym się jest lub chce się być, oraz obowiązujące wartości organizacyjne i podejmowane praktyki. Każdy człowiek działa i pracuje na wszystkich dotychczasowych poziomach, przy czym jeden z poziomów/napędów dominuje w danym momencie. A zatem nie można powiedzieć, że któryś z nich jest lepszy czy gorszy; kryterium jest efektywność konkretnego poziomu w danym środowisku (Pietraszko, 2018). Jeśli sprawdzimy poziom systemu wartości i motywacji, będziemy wiedzieli, gdzie leżą problemy, jak można je rozwiązać i co wpływa na motywację naszych pracowników. Z całą pewnością może to nam pomóc w stworzeniu sprawnej organizacji (Szymczyk, 2019),

MODELE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Jak wspomniano we Wprowadzeniu, na podstawie analizy zmian dziejowych w społeczeństwie, w którym wraz z postępem technologicznym i kulturowym powstają nowe formy organizacji ludzkiej aktywności, Frederic Laloux w swojej książce *Reinventing organizations* (wydanej w języku polskim rok po premierze pt. *Pracować inaczej*) zaproponował kolorystyczną klasyfikację organizacji (rys. 1).

W książce zdefiniował różne poziomy ludzkiej świadomości, które przekładają się także na typy organizacji, które powstawały na przestrzeni tysiącleci. Organizacja w swoim rozwoju osiąga różne poziomy. F. Laloux za pomocą kolorów opisał ewolucje związane z zarządzaniem i organizacją od tradycyjnej, hierarchicznej struktury do struktury sieciowej. Każdy model (wzorzec) ma swój styl przywództwa. O poziomie rozwoju organizacji decyduje właśnie poziom przywódcy. Organizacja nie jest zatem w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej przywódcy (*Poziomy świadomości: od czerwieni do turkusy*, 2018). Jak Laloux zaznacza w swojej książce, pierwsza – **czerwona organizacja** (przykładem jest gang uliczny) charakteryzuje się jednoladztwem, które jest oparte na lęku i bezwzględny posłuszeństwie. Szef jest dyktatorem. **Organizacja bursztynowa** (przykładem są kościoły i armie) jest to organizacja ze sformalizowanymi: hierarchią, wartościami, kodeksami i celami. Decyzje są podejmowane odgórnie. Kolejnym poziomem jest **organizacja o kolorze pomarańczowym** (przykładem są korporacje). Organizację tę charakteryzuje dynamiczna hierarchia, skuteczność, często bez względu na koszty i otoczenie. Pracownicy zyskują większą swobodę w podejmowaniu decyzji. Piąty poziom to **organizacja zielona** (przykładem jest rodzina lub spółdzielnie). Organizacje

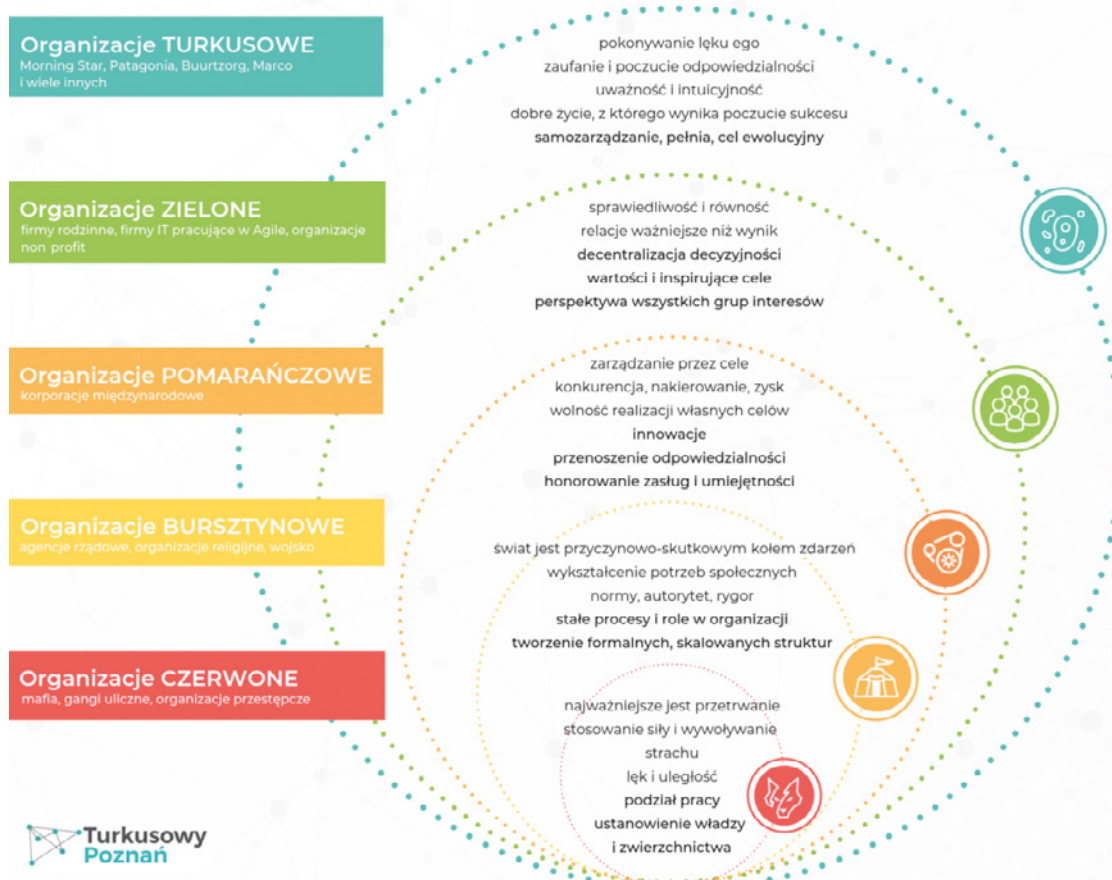
Tabela 1. Poziomy egzystencji człowieka wg C. W. Gravesa

Poziom/Lider	Atrybut	Charakterystyka	Co oznacza sukces/wartość	Przykłady
I – BEŻOWY Lider jest strażnikiem	Przetrwanie/ instynkt/ przeżycie	Wewnętrznie skierowany światopogląd, zależny od zewnętrznego wsparcia dla jego przetrwania. Ważne wartości to: koncentracja na niezbędnych potrzebach przetrwania biologicznego, jak jedzenie, woda, ciepło, seks i bezpieczeństwo. W sytuacjach skrajnego stresu lub zagrożenia życia, w chorobie Alzheimera, ludzie mogą się cofać do tego poziomu. „Przetrwanie za wszelką cenę”	<ul style="list-style-type: none"> – Przetrwanie – Zaspokajanie potrzeb 	<ul style="list-style-type: none"> – Nowo narodzone niemowlęta, dzieci do 4 r. ż., osoby starsze. – Osoby w późnym stadium choroby Alzheimera – Osoby skrajnie uzależnione od narkotyków – Bezdomni – Pierwsze społeczności ludzkie
II – FIOLETOWY Lider jest ojcem, a sensem życia jest przeszłość	Grupa/ przynależność/ bezpieczeństwo	Wartości skupiają się nie na jednostce, a na grupie. Myślenie jest animistyczne, roi się od magicznych duchów, dobra, zła, przekleństw, błogosławieństw i wszystkich rzeczy magicznych oraz niejasnych. Liczy się przynależność do wspólnoty i podtrzymywanie różnych rytuałów. Ważne jest bezpieczeństwo w grupie, tradycja, rodzina, poświęcenie się dla dobra grupy. „Poświęć własne potrzeby na korzyść plemienia, wodza i duchów”	<ul style="list-style-type: none"> – Bezpieczne życie – Więzy rodzinne – Przynależność do społeczności – Ochrona 	<ul style="list-style-type: none"> – Dziecko, które zaczyna postrzegać siebie jako część rodziny – Kibice piłki nożnej, wysoce konkurencyjne zespoły korporacyjne – Kraje Trzeciego Świata – Gangi
III – CZERWONY Lider jest administratorem, a sensem życia jest teraźniejszość	Przewodnictwo/ władza/ pozycja	Wysoce indywidualistyczny poziom, często z dużą ilością gniewu, potrzebą władzy i szacunku. Jest to poziom dzieł i rządów, w którym hierarchiczna struktura władzy jest centralna. Ludzie są częścią systemu, są kierowani przez osobę pełniącą władzę. Agresja i wrogość są częścią codziennego życia. Świat jest trudny, wrogą i nieczułą, dlatego tylko najsilniejsi mogą przetrwać. Ważne wartości to: siła, władza, działanie, zapewnienie sobie dominacji nad innymi, kontrola. Ucieczka przed byciem kontrolowanym. „Prawo najsilniejszych”	<ul style="list-style-type: none"> – Zdobywanie poważania – Władza. Kontrola. Dominacja – Szacunek – Unikanie wstydu 	<ul style="list-style-type: none"> – Zbuntowane nastolatki – Feudalizm, totalitaryzm – Ruch New Age
IV – NIEBIESKI Lider to autokratyczny przywódca z urzędu, a sensem życia jest przyszłość	System/ prawo/ porządek/ procedury	Poziom konwencjonalnego społeczeństwa, które ustanawia, co jest dobre, a co złe. Ustanowione konwencje i tradycje są honorowane, a zasady, procedury i struktury są ściśle przestrzegane. Osiągnięcia są postrzegane poprzez ciężką pracę według ściśle określonych zasad i reguł. Ważne wartości to: prawo, porządek, posłuszeństwo wobec autorytetu, poświęcenie i poddanie, robienie rzeczy według wytycznych. „Poświęcenie się dla sprawy/organizacji”	<ul style="list-style-type: none"> – Uzyskanie autorytetu poprzez prawo i porządek – Podporządkowanie. Posłuszeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> – Religijny fundamentalizm (np. chrześcijański i islamski) – Harcerstwo – Cywilizacje tworzą armie i lepsze sposoby egzekwowania prawa

cd. tabeli

Poziom/Lider	Atrybut	Charakterystyka	Co oznacza sukces/wartość	Przykłady
V – POMARAŃCZOWY Lider jest zdobywcą, a sensem życia jest zysk	Osiągnięcia/ wyzwania/ sukces	Poziom wysoce zorientowany na osiągnięcia. Ważna jest jednostka, wszystko kręci się wokół sukcesu. Ludzie i organizacje dążą do uzyskania jak najlepszych wyników. Zaczyna się liczyć technologia. Ważna jest rywalizacja, przedsiębiorczość, osiągnięcia. Ważny jest prestiż i pozycja w strukturze, a autorytet zyskuje się np. dzięki posiadanym finansom. Liczą się marki, gadżety. „Chcę maksymalizować mój zysk”	<ul style="list-style-type: none"> – Rywalizacja – Osiąganie własnych celów – Uzyskanie autorytetu dzięki pieniądзом, pozycji społecznej, stanowiskom w strukturze 	<ul style="list-style-type: none"> – Kapitalizm, przedsiębiorstwo – Wall Street
VI – ZIELONY Lider jest mediatorem, a sensem życia jest sprawa	Grupa/ współpraca/ tolerancja	Sieć społeczna, w której człowiek jest zainteresowany wewnętrznym spokojem i pokojem z innymi. Na tym poziomie ludzie przywiązują wagę do swojego środowiska społecznego, a niewielką do własnego statusu. Liczą się więzi międzyludzkie, wrażliwość ekologiczna, nawiązywanie kontaktów, wrażliwość na uczucia ludzi. Poszukiwane są takie rzeczy jak: szacunek, uczciwość, równość, wspólnota i współpraca. Relacje są cennie bardziej niż wyniki – nacisk na dialog, relacje. Decyzje są podejmowane w wyniku pojednania i konsensusu. Harmonia. Sprawiedliwość. Tolerancja. „Razem staniemy się silniejsi”	<ul style="list-style-type: none"> – Niechęć wobec struktur – Egalitaryzm – Poczucie odpowiedzialności za wspólne dobro – Harmonia 	<ul style="list-style-type: none"> – Greenpeace – Struktury sieciowe
VII – ŻÓŁTY Lider jest zorientowany na grupę, a sensem życia jest synergia	Wolność/ rozwój/ synergia/ harmonia	Elastyczność, spontaniczność i funkcjonalność mają tu najwyższy priorytet. Ważny jest własny rozwój, elastyczność, poczucie własnej wartości, możliwość uczenia się, empatia. Na tym poziomie chodzi o myślenie systemowe, wszystko jest powiązane ze sobą. Ważna jest synergia. Ludzie pracują razem w systemie, w którym podejmują własne decyzje. „Istnieje wiele możliwości”	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczność – Wolność – Możliwość rozwoju własnego potencjału – Spontaniczność 	<ul style="list-style-type: none"> – Zespoły projektowe, zadaniowe
VIII – TURKUSOWY Lider jest mentorem, a sensem życia są inni	Holistyczność/ holizm/ harmonia/ integralność	Holistyczny system życia, w którym świat jest postrzegany jako interaktywny i wzajemnie połączony. Życie jest skierowane na integralność, wydobyć z siebie jak największego potencjału i życie zgodnie z wartościami. Widzenie większego obrazu całości. Obdarzanie ludzi dużym zaufaniem. Systemowość. Duchowość. Turkusowe myślenie korzysta w pełni z pozostałych poziomów spirali – widzi wiele poziomów interakcji, często widzi większy obraz i jest gotowe zająć stanowisko sprzeczne z popularną opinią. Dąży do eliminacji wojny, biedy, chorób, głodu i ucisku politycznego. „Wszystko jest połączone i należy je rozpatrywać łącznie”	<ul style="list-style-type: none"> – Spojrzenie globalne – Harmonia – Spokój 	<ul style="list-style-type: none"> – Wizja – Ludzkość
IX – KORALOWY	Niezidentyfikowany	Nieosiągalny dla człowieka.		

Źródło: Opracowano na podstawie: Wartości wg Gravesa (b.d.); Szymczyk (2019); Poziomy świadomości (2018).



Rys. 1. Kolory organizacji
Źródło: Prędkiewicz (2019).

tego typu są oparte na demokratycznych regułach decyzyjnych. Cechuje je równość wolność i sprawiedliwość. Ostatni poziom, tj. **organizacja turkusowa**, to najwyższy poziom rozwoju organizacji (Laloux, 2015, s. 58–68). Kolor turkusowy nawiązuje do nazewnictwa stosowanego w integralnej teorii amerykańskiego socjologa Kena Wilbera i jest związany z teorią zaspokajania potrzeb (Pietrzyk, 2016, s. 16). Organizacja turkusowa to organizacja bez szefa, bez stanowisk, bez podległych pracowników. Lider to osoba, która służy wsparciem i inspiruje do działania, jest to zwierzchnik, który zarządza, ale bez typowego zarządzania. Praca lidera to nie tylko delegowanie obowiązków, ale przede wszystkim to praca oparta na zaufaniu do pracowników – świadomy szef wspiera bowiem budowanie zaufania w zespole, nie zapominając o rozwijaniu umiejętności przywódczych. Prócz tego lider, tworząc zespół, wzmacnia daną grupę w działaniach, wspiera ją, a nie wyręcza.

Turkusowy sposób działania jest oparty na trzech koncepcjach dotyczących: struktur, praktyk działania i kultury organizacji. Są to:

- samozarządzanie – rezygnacja z tradycyjnej hierarchicznej struktury na rzecz maksymalnego usamodzielnienia każdego pracownika,
- dążenie do pełni – umożliwienie samorealizacji i pełnego wykorzystania potencjału pracowników,
- słuchanie ewolucyjnego celu organizacji – jeśli skupimy się bardziej na celu niż na zyskach, zyski zwykle napłyną jeszcze bardziej obficie.

Organizacja turkusowa funkcjonuje po to, aby realizować istotny dla swoich członków cel. Organizacja ta funkcjonuje tak długo, jak długo jest dla swoich członków przydatna (Blikle, 2019). Co więcej, w turkusowej organizacji decydują ci, którzy posiadają wiedzę, a reszta ma do nich zaufanie. Oznacza to, że w turkusowej organizacji nikogo nie trzeba pilnować, aby pracował, a kierownicy są autentycznymi liderami i mentorami (Blikle 2017).

Gdy dowiemy się, na jakim poziomie jest nasza organizacja, będziemy wiedzieli, nad czym warto pracować, i świadomie przewodzić w danej organizacji, dążąc do tzw. samozarządzania, czyli do turkusowej organizacji. Rola lidera

(przywódcy) sprowadza się tu do tego, że jego atrybutem nie jest władza nad ludźmi, lecz służebność wobec najważniejszych celów. Lider z jednej strony pozostawia zespołowi swobodę, autonomię, a z drugiej wspiera ów zespół. Wydawanie poleceń odbywa się według zasady, że każdy może podjąć jakąkolwiek decyzję, jeśli bierze za nią odpowiedzialność i nikt nie zgłasza zdecydowanego weta (Eichelberger i Jeznach, 2017). W turkusie porządek jest odwrócony i najważniejsza jest autentyczność oraz odpowiedzialność.

PODSUMOWANIE

Frederic Laloux na podstawie różnych poziomów ludzkiej świadomości zaprezentował za pomocą kolorów pięć typów organizacji funkcjonujących obecnie na świecie. Wskazał, że turkusowy model zarządzania jest kolejnym etapem w rozwoju organizacji. Jest to model innowacyjny, ultranowoczesny, inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości.

Należy jednak zwrócić uwagę na to, że w przedsiębiorstwie nie istnieje wyłącznie jeden model organizacji, ale tylko jeden może w danym momencie być dominujący. Jeśli model, który jest wiodący w danej organizacji, zostanie zidentyfikowany, to lepiej będą zrozumiane decyzje i wybory zarówno nasze, jak i innych. Co więcej, współcześnie nie można mówić o powszechności wdrażania koncepcji modelu organizacji turkusowej.

Turkusowa organizacja nie odrzuca całkowicie dotychczasowych form motywowania, a tylko odwraca porządek. „Nie dążymy do uznania, sukcesu, bogactwa i przynależności, by wieść dobre życie, dążymy do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może się stać uznanie, sukces, bogactwo i miłość (Laloux, 2015, s. 60). Pomimo że teoria turkusowej organizacji w stosunku do klasycznych teorii zarządzania jest rewolucyjna, to jednak według F. Laloux jest ona przyszłością zarządzania.

Opisane w artykule założenia mają charakter uniwersalny, tzn. że mogą być wdrażane w organizacjach różnego typu w całości lub tylko w wybranych aspektach.

LITERATURA

- Blikle, A. J. (2019, 16 stycznia). Demokracja partnerska. [Wpis na blogu]. Pobrano 15 lipca 2020 r. z <http://www.moznainaczej.com.pl/artykuly-wlasne/demokracja-partnerska>
- Blikle, A. J. (2017). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Warszawa: Helion.
- Eichelberger, W. i Jeznach, A., (2017). *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy firmy turkusowej*. Warszawa: Wydawnictwo Onepress.
- Graves, C. W. (2005). *The never ending quest. Dr. Clare W. Graves explores human nature*, 2nd ed. Eds. C. C. Cowan i N. Todorovic. Santa Barbara: ECLET Publishing.
- Kirova, N. i Kirov, N. (2017). Do „turkusu” trzeba dojrzeć! Czyli gdzie zaczyna się świadome przywództwo?. *Personel i Zarządzanie*, 10.
- Wartości wg Gravesa (b.d.). Pobrano 2 lipca 2020 r. z <http://swiatwkawalkach.pl/wp-content/uploads/2018/10/TEORIA-WARTO-%C5%9ACI-GRAVESA.pdf>
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa: Studio EMKA.
- Mosakowski, P. (b.d.). *Spiral Dynamics – koncepcja wyjaśniająca wszystko*. Pobrano 8 lipca 2020 z <http://nf.pl/manager/spiral-dynamics-koncepcja-wyjasniajaca-wszystko,,43197,38>
- Pietraszko, J. (2018, 22 sierpnia). 8 Systemów wartości Gravesa – Jak je wykorzystać do zrozumienia, jak myślał i jak się zachowują inni. [Wpis na blogu]. Pobrane 20 lipca 2020 z <http://swiatwkawalkach.pl/lacze-rozwoj-osobisty-z-podrozami/8-systemow-wartosci-gravesa-jak-je-wykorzystac-do-zrozumienia-jak-mysla-i-jak-sie-zachowuja-inni>
- Pietrzyk, S. (2016). Turkusowe organizacje – zorganizowana anarchia. *Benefit*, 12(58), 16–17.
- Poziomy świadomości: od czerwieni do turkusu (2018, 13 grudnia). [Agile PMO Live session]. Pobrane 25 lipca 2020 z <https://agilepmo.pl/poziomy-swiadomosci-od-czerwieni-do-turkusu/>
- Prędkiewicz, A. (2019, 7 lutego). Turkusowe zarządzanie – Start i moje spostrzeżenia. Pobrane 9 lipca 2020 z <https://adrianpredkiewicz.pl/turkusowe-zarządzanie/>
- Szymczyk, J. (2019, 10 czerwca). Barwy organizacji – czyli kolory, które określają działalność. Pobrane 7 lipca 2020 z <https://poradnikpracownika.pl/-barwy-organizacji>