

Dagmara Miąsek¹, Beata Bliźniuk²

Samoprzywództwo i *Spiral Dynamics* – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania

Abstrakt

Celem artykułu jest przegląd teoretycznych założeń dotyczących koncepcji self-leadership – samoprzywództwa – jako podstawy zintegrowanego, holistycznego paradygmatu zarządzania, przejawiającego się m.in. w coachingowym stylu zarządzania. Jedną z koncepcji, do której odwołują się autorki, jest *Spiral dynamics* Gravesa, która zakłada ciągły rozwój samoświadomości człowieka i ludzkości jako kolektywnej zbiorowości, co znajduje swoje odzwierciedlenie również w zarządzaniu.

Słowa kluczowe: samoprzywództwo, spiral dynamics, coachingowy styl zarządzania

Abstract

The article is a theoretical introduction to further empirical studies planned by the authors. Its aim is to review the theoretical assumptions concerning the concept of self-leadership as a basis for an integrated, holistic management paradigm, manifested among others in coaching management style. One of the concepts referred to by the authors is *Spiral dynamics* by Graves, which assumes continuous development of self-consciousness of man and of humanity as a collective community, which is reflected also in management.

Keywords: self-leadership, spiral dynamic, management based on coaching

¹ Pracownia Satysfakcji, e-mail: dagmara.miassek@pracowniasatysfakcji.com.

² HR Consulting Prosperitia, e-mail: biuro@prosperitia.pl.

Wstęp

Przedsiębiorstwa i organizacje przeżywają ciągły proces zmian. W szybkim tempie zmieniają się role i cele otoczenia biznesowego, w którym na co dzień funkcjonujemy. Coraz częściej pracownicy stają przed wyzwaniem samodzielnego podejmowania zadań i w konsekwencji większej odpowiedzialności. Problem polega jednak na tym, że nikt ich nie uczy, jak świadomie korzystać z tej przekazywanej odpowiedzialności. Brakuje im wsparcia w rozwijaniu kompetencji służących realizowaniu zadań w odpowiedzialny i samodzielny sposób. Jedną z ważnych ról lidera jest wspieranie w rozwoju swoich pracowników. Jednak oczekiwania wobec menedżerów przerastają również ich samych. Nie zawsze posiadają oni wystarczająco rozwinięty poziom samoświadomości, aby efektywnie i adekwatnie do potrzeb zarządzać innymi, rozwijając swoje zespoły, firmy czy organizacje.

W jaki sposób zatem mogą oni doskonalić swoje kompetencje menedżerskie, aby odpowiadać na potrzeby organizacji i ludzi w dzisiejszym świecie? Skąd mogą czerpać inspiracje do własnego rozwoju i motywować do tego innych?

Artykuł stanowi przegląd teoretycznych koncepcji wspierających rozwój nowego, tzw. holistycznego paradygmatu zarządzania, który zakłada uwzględnianie potrzeb, wartości i celów, nie tylko organizacji, ale również jej menedżerów i pracowników. Może też stać się przyczynkiem do dalszych badań nad rolą menedżerów w kształtowaniu nowego holistycznego stylu zarządzania, z uwzględnieniem podejścia coachingowego.

Autorki zakładają, że punktem wyjścia do doskonalenia kompetencji przywódczych w zmieniających się warunkach społeczno-gospodarczych wydaje się self-leadership – samoprzywództwo. Istotą samoprzywództwa jest praktyka celowego wpływania na swój sposób myślenia, odczuwania i zachowania, aby osiągnąć swoje cele (Bryant i Kazan, 2012). Innymi słowy: tak przewodzić sobie, aby umiejętnie, adekwatnie do potrzeb ludzi i sytuacji przewodzić innym, wspierając ich w rozwoju i w realizacji powierzonych im zadań.

Self-leadership jako punkt wyjścia do zarządzania

Koncepcja self-leadership, tłumaczona w języku polskim m.in. jako samoprzywództwo (przewodzenie sobą), po raz pierwszy pojawiła się w literaturze przedmiotu

w połowie lat 80. XX wieku (Neck i Houghton, 1986). Została opisana jako proces, w którym jednostki, kontrolując swoje zachowania, jednocześnie wywierają same na siebie wpływ, poprzez specyficzny zestaw kompetencji. Postawa ukierunkowanych działań i wywieranie wpływu na samego siebie mają wynikać z dużej samoświadomości, a w efekcie skutkować wysoką efektywnością osobistą w podejmowanym działaniu. Osoby kształtujące w sobie umiejętność samoprzywództwa charakteryzuje wyższy poziom wewnętrznej motywacji, któremu jednocześnie towarzyszy poczucie realizacji celów i odczuwanie satysfakcji, co w praktyce oznacza umiejętność wypracowania zachowań zgodnych z wytyczonym dla siebie celem (Bryant i Kazan, 2012). Samoprzywództwo jest zatem procesem pracy nad sobą, rozwijania świadomości siebie i celowego wpływu na własne myślenie, odczuwanie i zachowania.

W rozwoju samoprzywództwa istotne jest stosowanie proponowanych przez Neck i Houghton trzech grup strategii (Neck i Houghton, 1986):

- 1) strategię zorientowaną na zachowanie (ang. *behavior-focused strategies*);
- 2) strategię zorientowaną na nagrodę (ang. *natural reward strategies*);
- 3) strategię opartą na konstruktywnym modelu myślenia (ang. *constructive thought pattern strategies*).

W ramach **strategii zorientowanych na zachowanie** opisano samoobserwację, samodzielne wyznaczanie celów, samonagradzanie i samoukierunkowanie. W strategiach zorientowanych na zachowanie zaangażowanie wzbudzone samodzielnie jest niezależne od faktu, czy zadanie, które jest do wykonania, należy do zadań przyjemnych, czy do zadań niechcianych. W obu przypadkach wzbudzany jest podobny poziom motywacji. Umiejętność samonagradzania lub samokarania może funkcjonować w prostej formie pochwał lub upomnień mentalnych i jest istotna w odniesieniu do przyszłości, szybko generując możliwość wpływu na zachowania własne poprzez ich wzmacnianie lub wygaszanie. W tej strategii nagroda lub kara zależna będzie od stopnia skomplikowania zadania i wprost proporcjonalna do czasu i/lub kosztów przeznaczonych na zadanie czy poniesionych przy jego realizacji. Stosowanie strategii zorientowanych na nagrodę zmierza do kreowania sytuacji, w których już sam fakt podejmowania działań lub realizacji celów jest na tyle motywujący, że stanowi najważniejszą nagrodę. Oczywiście wymaga to stworzenia środowiska nie tylko zapewniającego satysfakcję z osiągniętych wyników, lecz także gwarantującego, że droga do ich realizacji będzie przyjemna i wiążąca się z pozytywnymi zdarzeniami. Analizując **strategie zorientowane na nagrodę** wyraźnie widzimy, że osiągnięcie sukcesu w dążeniu do celu w tym przypadku zależy od oceny własnych kompetencji oraz własnej determinacji. Wierząc w swoje kompetencje, jednostka jest w stanie podejmować trudne wyzwania,

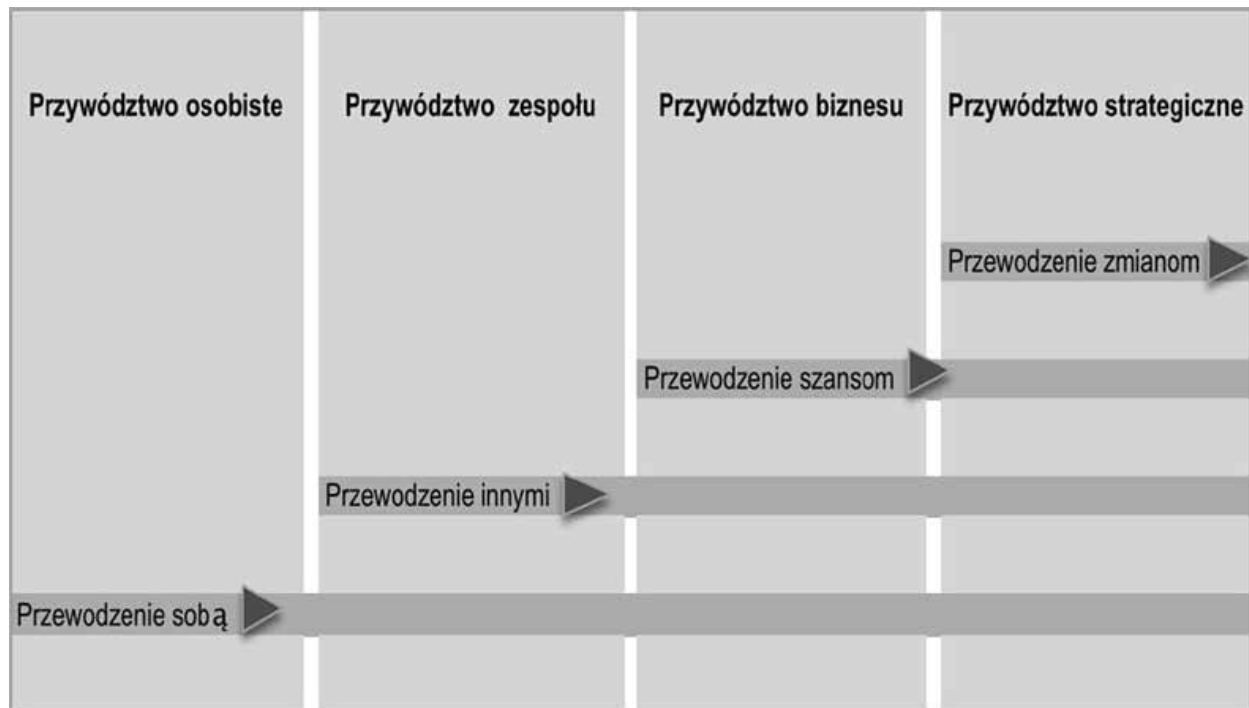
a wówczas spodziewana nagroda jest oczywiście tylko kwestią czasu. Strategia ta bazuje również na przekonaniu, że należy dołożyć wysiłku, aby odwrócić uwagę pracownika od nieprzyjemnych aspektów zadania i koncentrując się na tych pozytywnych, prowadzących do jego realizacji z wizją nagrody. Należy pamiętać o różnicy wynikającej z automotywacji. Inni rzadko wiedzą, co tak naprawdę motywuje daną osobę, co jest najbardziej oczekiwaną nagrodą, a co najbardziej niechcianą karą. Dodatkowo umiejętność samoukierunkowania może wzmacniać poziom zaangażowania, tak jak sam fakt wyznaczania sobie celów i dopasowania zróżnicowanych narzędzi do indywidualnych cech jednostki, które powinny wynikać z jej percepcji oraz doświadczenia, a co znacząco zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Samoprzywódcy stosują m.in. listy zadań, plakaty, myśli motywacyjne, notatki czy mapy.

Istotne wyzwania stanowią **strategie oparte na konstruktywnym modelu myślenia**, które w dużej mierze przesądzają o postrzeganiu zachowań własnych oraz warunków zewnętrznych, które na nie wpływają. Dzięki identyfikacji oraz zmianie głównych, nie zawsze spójnych założeń związanych z własnymi obowiązkami, człowiek może zastąpić je innymi, konstruktywnymi przekonaniem dającymi mu silną motywację do codziennego działania. Pomocne są tutaj trzy podstawowe narzędzia, tj. **autoanaliza i poprawa systemu przekonań, umiejętność tworzenia optymistycznych scenariuszy oraz pozytywny dialog wewnętrzny** (Houghton i Yoko, 2005). Konsekwentne stosowanie tych narzędzi prowadzi do wzrostu poczucia własnej wartości i pewności w działaniu oraz optymizmu, co w konsekwencji wpływa na otwartą i pełną zaangażowania postawę.

Samoprzywództwo jest zatem koncepcją kładącą nacisk na samorozwój jednostki poparty przede wszystkim świadomością swojej osobowości oraz mocnych stron i kompetencji, przy jednoczesnej umiejętności krytycznego spojrzenia na siebie i refleksji do zmian zachowań w przyszłości, czego wymiernym rezultatem jest wzrost efektywności w działaniu. Nie mówimy tutaj jednak o pełnej niezależności, a o postawie odpowiedzialności za siebie, swoją rolę i efekty działania w firmie czy organizacji (Neck i Manz, 1996).

Samoprzywódcy stale się doskonalą. Rozwijają swoją samoświadomość (ang. *self-awareness*), pewność siebie (ang. *self-confidence*) oraz własną skuteczność (ang. *self-efficacy*). **Samoświadomość** wynika ze znajomości swoich zamiarów i wartości, a także wiedzy, co może spowodować zmianę własnych zachowań i postaw. **Pewność siebie** pochodzi z wiedzy o swoich mocnych stronach i umiejętnościach i autorefleksji, jakie działania podejmować, aby móc je rozwijać i optymalizować z korzyścią dla poczucia własnej wartości. **Własna skuteczność** wynika z przekonania, że ze wszystkim, z czym przyjdzie nam się zmierzyć, możemy sobie poradzić, z tego zaś wynikają kreatywność i innowacyjność (Bryant i Kazan, 2012).

Rysunek 1. Poziomy samoprywództwa



Źródło: opracowanie na podstawie Bryant and Kazan (2012).

Samoprywództwo powoduje rozwój wielu korzystnych kompetencji czy zjawisk na gruncie aktywności zawodowej, tj. niezależność, kreatywność, pozytywne oddziaływanie na pozostałych, zaufanie, współpracę z innymi, wzrost energii, poczucie satysfakcji, wzmocnienie poczucia własnej wartości itd. Każda z nich jest składową wzrostu zaangażowania, co stanowi jedną z najważniejszych korzyści związanych z samoprywództwem. Tworzy zatem środowisko dla przedsiębiorczości, wspierając rozwój umiejętności decyzyjnych. To rodzi świadomość wpływu na swoje losy i poczucie własnej odpowiedzialności (Neck i Houghton, 2006).

Jeśli przedsiębiorstwa chcą pracować efektywnie, muszą się nauczyć tworzyć taki klimat dla samoprywództwa, takie warunki, które motywują, inspirują i wspierają pracowników, w tym liderów, menedżerów, którzy odpowiadają za innych. Każdy pracownik, który do tej pory wykonywał głównie instrukcje czy polecenia przełożonego potrafi jako samodzielnie postępująca i myśląca jednostka naturalnie przejąć odpowiedzialność, nawet wtedy, kiedy formalnie nie jest mu ona przydzielona czy oczekiwana. Osoby wykorzystujące kompetencje samoprywódcze chcą osiągać cele i odnosić kolejne, większe sukcesy, rozwijać istniejące umiejętności i wzmacniać efektywne postawy, gwarantowane przez nowe, świadome i skuteczne wypracowane nawyki własnych zachowań, które im służą. W przypadku menedżerów będzie się to przekładać na jakość zarządzania innymi (Bryant i Kazan, 2012).

Spiral Dynamics a self-leadership

Self-leadership – samoprzywództwo – jest więc złożonym systemem zarządzania samym sobą w różnych, stanowiących wyzwanie sytuacjach. Wiąże się z wysokim poziomem samoświadomości, stałym rozwojem i uczeniem się. Efektywne zarządzanie sobą wydaje się zatem punktem wyjścia do pełnienia funkcji lidera czy menedżera, wobec których coraz częściej wymaga się zmiany stylu zarządzania z hierarchicznego, procesowego, zadaniowego do stylu holistycznego.

Holistyczny styl zarządzania nie ma jednej szczegółowej definicji. Można go rozumieć jako podejście oparte na wartościach liderów, menedżerów i ich współpracowników, na rozumieniu wzajemnych potrzeb w kontekście celów biznesowych organizacji (Czarkowska, 2012).

Zmiany paradygmatu zarządzania są wynikiem uwarunkowań społecznych, przemian gospodarczych, które co jakiś czas stawiają nowe wymagania wobec organizacji i menedżerów (Czarkowska, 2012). Dynamika wyłaniania się nowych paradygmatów zarządzania jest obszarem badań wielu naukowców (por. Czarkowska, 2012). Koncepty takie jak teoria integralna Wilbera (2006) czy dynamika spiralna Becka i Cowana (1996) odnoszą się do wzrostu kolektywnej świadomości, systemowego i holistycznego postrzegania życia i świata. Bazują one na **teorii poziomów rozwoju świadomości ludzi**, sformułowanej na podstawie wieloletnich badań w latach 70. przez **Clare W. Gravesa** (Graves, 1970). Mimo upływu 45 lat od momentu jej publikacji wciąż pozostaje ona wartościowa i użyteczna. Stosowana jest powszechnie w kontekście politycznych i kulturowych konfliktów, a ostatnio również w obszarze biznesu i zarządzania (Cacioppe i Edwards, 2005).

Konceptcja Gravesa *Spiral dynamics* opisuje 8 poziomów świadomości ludzkości, jako systemów wartości, według których funkcjonują całe grupy społeczne i każdy człowiek. Poszczególne poziomy przedstawia tabela 1, obrazująca holaryczny rozwój kolejnych poziomów (Czarkowska, 2010). Oznacza to, że rozwój kolejnego systemu wartości zawiera w sobie wszystkie poprzednie i jednostka ma do nich dostęp w każdej sytuacji.

Spiral dynamics jest holarycznym modelem wzrostu subiektywnego i kolektywnego sposobu postrzegania świata, analizy i oceny, tego, co się wydarza (Cacioppe i Edwards, 2005). Każdy kolejny poziom wyłania się z poprzedniego (Graves, 1970). Jest to efektem zwiększającego się poziomu samoświadomości, która stanowi również podstawę samoprzywództwa i wynikających z tej kompetencji możliwości holistycznego podejścia do zarządzania innymi. Jednocześnie natura ludzka jest otwartym systemem, który ma możliwości rozwoju wraz z kolejnymi doświadczeniami, potrzebami, wartościami, możliwościami biologiczno-psychiczno-społeczno-kulturowymi. Dojrzałość człowieka przejawia się między

innymi w dążeniu do zmiany, do przechodzenia na kolejne, wyższe poziomy. Jednostka może jednak zatrzymać się na wybranym poziomie i pozostać na nim przez całe życie, a w określonych okolicznościach może nawet cofnąć się na niższy poziom.

Tabela 1. Tabela poziomów *Spiral dynamics*

POZIOM	NAZWA (Kolor)	WARTOŚCI – co jest najważniejsze?	PRZYKŁADY SPOŁECZEŃSTW	MODEL ŻYCIA – co oznacza sukces?
8	HOLISTYCZNY (turkusowy)	Wspólnota globalna, wizja, ludzkość	Organizm holistyczny	Harmonia i pokój, jedność istnienia
7	SYSTEMOWY/ INTEGRATYWNY (żółty)	Poczucie własnej wartości, spontaniczność, realizacja potencjału, pluralizm, elastyczność	Postmodernizm, zespoły zadaniowe	Pełny rozwój własnego potencjału
6	RELATYWISTYCZNY / EGALITARYSTYCZNY (zielony)	Harmonia, egalitaryzm, tolerancja, prawda relatywna, sprawiedliwość społeczna, personalizm	Spółeczeństwo obywatelskie, struktury sieciowe	Pokój wewnętrzny, poczucie odpowiedzialności za wspólne dobro
5	INDYWIDUALISTYCZNY (pomarańczowy)	Sukces, osiągnięcia, rywalizacja, przedsiębiorczość, nauka, strategia	Przedsiębiorstwo, wczesny kapitalizm	Autorytet dzięki pieniądзом, osiągnięta wysoka pozycja społeczna
4	ABSOLUTYSTYCZNY (niebieski)	Stabilność i porządek, święta prawda, posłuszeństwo wobec reguł	Absolutyzm feudalizm totalitaryzm	Autorytet dzięki prawu, świętość
3	EGOCENTRYCZNY (czerwony)	Siła, dominacja, eksploatacja, podbój władza	Państwka silnych wodzów, mafia, niewolnictwo	Samostanowienie przez działanie „Silni rządzą – słabi służą”
2	ANIMISTYCZNY / MAGICZNY (purpurowy)	Wspólnota, przynależność, szacunek wobec sił natury i przodków, rytuały, bezpieczeństwo grupy	Klan, szczep	Bycie członkiem wspólnoty, bezpieczne życie
1	INSTYNKTYWISTYCZNY (beżowy)	Przetrwanie jednostki (pożywienie, woda, schronienie, seks, bezpieczeństwo fizyczne)	Brak wspólnot	Satysfakcja fizjologiczna, przetrwanie

Źródło: opracowanie Czarkowska (2010) na podstawie Beck i Cowan (1996), Chybicki (2007), Graves (2005), Wilber (2006).

Celem modelu nie jest wartościowanie poszczególnych poziomów, a raczej podkreślenie, że w różnych warunkach życia naturalne jest funkcjonowanie na różnych poziomach, adekwatnie do okoliczności.

Na każdym z poziomów świadomości, będących jednocześnie określonym systemem wartości i potrzeb, człowiek przejawia specyficzne, adekwatne do tego poziomu, zachowania, motywacje, uczucia, myśli, przekonania, skłonności do zarządzania. Z każdym kolejnym poziomem zwiększa się poczucie wewnętrznej wolności, korespondujące z rosnącym poziomem świadomości jednostki (Graves, 1970).

Spiral dynamics opisuje systemy wartości oraz postrzeganie świata jako efekt interakcji warunków życia oraz możliwości umysłu (Cacioppe i Edwards, 2005). Koncepcja zakłada, że każdy człowiek posiada kompleksową, adaptacyjną, kontekstualną inteligencję, która rozwija się w odpowiedzi na okoliczności życia i wyzwania. Są to tzw. warunki życiowe (ang. *life conditions*), które wpływają na wyłanianie się kolejnych poziomów świadomości oraz kształtowanie się na każdym z nich kolektywnych inteligencji zwanych memami³ (ang. *memes*) (Roemischer, 2002). Każdy kolejny mem (poziom świadomości) charakteryzuje się coraz szerszą perspektywą świata, bardziej złożonymi zasadami postępowania, nowymi priorytetami, zmianą sposobu myślenia, postawami. Kształtuje na nowo sposób rozwiązywania problemów, sposób myślenia o tym, co w tych warunkach życia jest najważniejsze. Tak jak biologiczny kod DNA ujawnia się poprzez ciało i zachowania, tak mem jest kodem biologiczno-psychiczno-społeczno-duchowym, który rozprzestrzenia się w kulturze, formując np. styl życia, poczucie społeczności, przynależności. Memy w *Spiral dynamics* podzielone są na dwa poziomy (ang. *first tier, second tier*). Pierwszych sześć opiera się na potrzebach bardziej pierwotnych, takich jak przetrwanie czy egzystencja. Drugi poziom to kolejne dwa memy odpowiadające za tworzenie zdrowych systemów, dobrych rozwiązań w kontekście całego świata. Zasadnicza różnica między dwoma poziomami polega na tym, że pierwszych siedem memów (kolory: beżowy, fioletowy, czerwony, niebieski, pomarańczowy, zielony) charakteryzuje postrzeganie przez jednostkę siebie jako

³ Pojęcie „mem” zostało po raz pierwszy zaproponowane w połowie 1970 r. przez Richarda Dawkinsa, biologa ewolucyjnego, który wierzył, że ewolucja kultury powinna być traktowana jako niezależna od genetycznej i biologicznej ewolucji. Dawkins odnosi „memy” do konkretnych jednostek przejawów „kultury”. Przykładem mogą być piosenki, pomysły, ubrania, moda. W *Spiral dynamics*, „mem”, oznacza „system wartości podstawowej” lub „wartość mem”. Działają one jako „organizujące zasady”, które wyrażają się przez małe memy i które mają tak zasadnicze znaczenie dla sposobu naszego myślenia, że mogą przenikać całe grupy ludzi i kultury, kreując kolejny system wartości.

jedynego punktu odniesienia, posiadającą najbardziej moralną perspektywę, jedyną prawdę. Jednostki funkcjonujące na drugim poziomie (kolory: żółty, turkusowy) pojmują wagę transformacji, rozumiejąc ewolucję ludzkiej świadomości jako trwający i poszerzający się proces (Beck i Cowan, 1996).

Clare Graves sugerował, że:

„... z biegiem życia wyższe poziomy są lepsze dla rozwoju ludzkości i ludzkiej egzystencji. Drugi poziom systemów wartości prowadzi do zrozumienia, że zmiana musi zachodzić poprzez poziom ludzkiej egzystencji. Zawiera w sobie prawdziwie zintegrowane przywództwo...”

W tym miejscu można zadać pytanie, w jaki sposób koncepcja poziomów świadomości człowieka wg Gravesa odnosi się do samoprzywództwa, a w konsekwencji do holistycznego stylu zarządzania.

Spiral dynamics obrazuje wyłaniające się wzorce głębokich wartości, które kształtują strategię własnego działania, sposób myślenia, strukturę relacji, postrzegania świata, podejmowanie decyzji, na poszczególnych poziomach (Cowan i Todorovic, 2000). Jednostka funkcjonuje, opierając się na swoim indywidualnym profilu, składającym się z jednego dominującego memu oraz dwóch-trzech drugorzędnych. Jednocześnie człowiek, rozwiązując problemy, korzysta z własnej samoświadomości i rozwija ją, aktywując nowe systemy myślenia, postrzegania świata, przechodzi zmianę na poziomie postawy, wartości, sposobu życia. Tym samym przechodzi na kolejny poziom świadomości – kolejny zestaw memów, który wyraża się w nowym systemie wartości, co przejawia się w codziennym zachowaniu, zarządzaniu sobą (Beck i Cowan, 1996). Poznanie głębokich wartości pozwala zrozumieć, dlaczego dana osoba myśli i działa w ten sposób i jak zachowa się następnym razem.

Przejawy zachowań na poszczególnych poziomach przedstawiają tabele 1 2. Uświadomienie sobie poziomu, na którym się funkcjonuje, poznanie własnego systemu wartości, pozwala efektywnie zarządzać sobą, służy podejmowaniu decyzji co do kierunku rozwoju osobistego, zmianie postaw i zachowań na bardziej pożądane przez siebie i przez otoczenie. Jednocześnie rozwój ukierunkowany na kolejne, wyższe systemy wartości (memy) sprzyja realizowaniu holistycznego podejścia do człowieka, funkcjonowaniu w nowym paradygmacie zarządzania. Wymaga to ciągłego dążenia do samorozwoju i akceptacji zmian zachodzących zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i w sobie samym.

Implikacje dla coachingowego stylu zarządzania

Zgodnie z założeniami *Spiral dynamics* funkcjonowanie organizacji zarządzających według strategii stawiających na pierwszym miejscu sukces firmy, a pomijających potrzeby i wartości ludzi, jest zagrożone (Cowan i Todorovic, 2000). *Spiral dynamics* odpowiada na obecną potrzebę rozwoju kompetencji menedżerskich w zakresie coachingowego zarządzania pracownikami, pomagając, w oparciu o własne samoprzywództwo, zrozumieć zarówno siebie, swoje wartości, potrzeby, zachowania, jak i zrozumieć w tym aspekcie innych. Uwzględniając potrzeby, wartości, style myślenia, strategie zachowań pracowników, menedżer zwiększa efektywność zarządzania doceniając ich zasoby, adekwatnie delegując zadania, wpływając na motywację, zwiększając skuteczność realizowania celów. Zarządzanie holistyczne zakłada uwzględnianie potrzeb, wartości i możliwości drugiej strony, a takie strategie zarządzania są coraz bardziej adekwatne w obecnej rzeczywistości przedsiębiorstw, gwarantują skuteczność w osiągnięciu celów biznesowych. Podstawowym pytaniem i refleksją nie jest zatem pytanie o to, „jak kierować ludźmi?”, ale „jak odpowiadać na ich naturalnie potrzeby wpływające na motywację?”. Takie postrzeganie zarządzania jest elementem budowania strategii opartej na wartościach własnych menedżera i jego pracowników (Cowan i Todorovic, 2000).

Tabela 2 przedstawia implikacje dla liderów, wynikające z funkcjonowania ich pracowników na różnych poziomach świadomości (poszczególnych kolorach).

Tabela 2. Implikacje dla liderów, wynikające z funkcjonowania ich pracowników na różnych poziomach świadomości (poszczególnych kolorach)

POZIOM WARTOŚCI – KOLOR	ZAŁOŻENIA I IMPLIKACJE DLA LIDERÓW
Beżowy <i>Przetrwanie, instynkty</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ludzie wymagają zaspokojenia podstawowych potrzeb, aby pozostać przy życiu ■ Pracownicy potrzebują natychmiastowego zaspokojenia ich podstawowych potrzeb
Fioletowy <i>Magiczne bezpieczeństwo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ludzie są silnie przywiązani do swoich społeczności, grup ■ Pracownicy oddają swoje życie i duszę organizacji – jak rodzicowi ■ Ludzie podążają za liderem ■ Każdy poświęci siebie bez pytania, czy od tego zależy przetrwanie grupy ■ Zmiana wymaga akceptacji „starszych“ ■ Ten mem funkcjonuje głęboko w każdym z nas i ujawnia się w chwilach silnej niepewności ■ Ludzie potrzebują symboli, idei

<p>Czerwony <i>Impulsywność, władza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ludzie potrzebują dominacji większej siły, która nagradza oraz utrzymuje ich żądze w ryzach ■ Pracownicy będą godzić się na wiele, jeśli ich podstawowe potrzeby będą regularnie zaspokajane ■ Status i przywileje bogatych należą im się tylko dlatego, że są tymi, kim są ■ Biedni prawdopodobnie zasłużyli na to, co mają, nie mają prawa narzekać ■ Wyплата jest efektem, każdy ma, na co zasługuje, nikomu nie można ufać ■ Pracownicy muszą wiedzieć, „co będą z tego mieli“, żeby zaakceptować zmianę
<p>Niebieski <i>Prawda za wszelką cenę, celowość życia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ciężka praca jest jedyną słuszną drogą do bycia cenionym i utrzymania pracy ■ Ludzie pracują najlepiej, kiedy wiedzą, jak mają coś poprawnie wykonać ■ Pracownicy są elementem systemu, wypełniają swoje funkcje, które są im przeznaczone ■ Autorytet zyskują inni poprzez właściwe zasady, nie przez strach ■ Pracownicy są lojalni, jeśli organizacja dba o ich dobre samopoczucie ■ Zmiana musi być zarządzana przez autorytety, spójna z zasadami
<p>Pomarańczowy <i>Dążenie, osiągnięcie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ludzi motywują osiągnięcia i materialne nagrody ■ Rywalizacja zwiększa produktywność ■ Sprawdzone i prawdziwe jest najlepsze, choć zawsze może być jeszcze lepsze ■ Pracownicy są gotowi iść do przodu i mieć więcej wpływu na innych ■ Ludzi napędzają: rozwój, sukces, wzrost, osiągnięcia
<p>Zielony <i>Komunikacja, humanitaryzm</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ludzie chcą czuć się akceptowani przez innych ■ Dzielenie i współdziałanie prowadzi do lepszych rezultatów niż współzawodnictwo ■ Emocje wymagają uważności, jednak trudnych uczuć należy unikać ■ Wszyscy członkowie organizacji powinni mieć możliwość wypowiedzi i być włączani ■ Organizacja jest odpowiedzialna za dobre samopoczucie swojej społeczności ■ Ludzi inspiruje podkreślanie wagi relacji, troski, przynależności do społeczności
<p>Żółty <i>Integracyjność, systemowość</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ludzie uwielbiają robić rzeczy, które pasują do tego, kim są naturalnie ■ Pracownicy potrzebują dostępu do informacji, narzędzi, materiałów ■ Organizacja jest tylko przejściowym etapem, ponieważ zachodzą zmiany ■ Ludzi motywuje uczenie się i rozumienie, a nie wypłaty i kary ■ Ludzie są ok, mają różne kompetencje i zdolności ■ Ludzie cenią sobie wolność i wartościowość pracy, bez instrukcji, jak ona ma być wykonana
<p>Turkusowy <i>Holistyczny, globalny</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Duchowe więzi pchają ludzi i organizacje ku sobie ■ Praca musi mieć znaczenie, służyć dobru wszystkich ■ Świat jest jednością, zbalansowanych, współoddziaływujących sił ■ Doświadczenie uczuć i informacje wzajemnie się wzmacniają

Źródło: opracowanie na podstawie Beck i Cowan (1996).

Według teorii Gravesa poziomy żółty i turkusowy dostarczają perspektywy wymaganej dla zintegrowanego lidera, który zadaje właściwe pytania o ludzi, motywację, komunikację, uczenie się (Beck i Cowan, 1996):

- Jaka jest natura ludzi, którymi zarządzamy, którym służymy?
- Co powoduje, że warunki ich życia są unikalne?
- Jaki system zarządzania, motywowania będzie najbardziej spójny z nimi oraz sprawi, że praca będzie wykonana na czas?

Również Rosado w swoim artykule na temat budowania zespołów wykorzystuje *Spiral dynamics*, dowodząc konieczności rozumienia przez lidera, jakim systemem wartości kieruje się każdy z jego członków (Rosado, 2004). Wypracowana przez Wilbera koncepcja integralności również zakłada, że „integralne podejście wymaga troski, uwagi, współczucia” (Wilber, 2006).

Podsumowując powyższe rozważania, można wyciągnąć wnioski, że **zintegrowany lider** (Beck, Cowan, 1996):

- Rozpoznaje wszystkie poziomy rozwoju ludzkiej świadomości.
- Rozumie, że rozwój nie jest kwestią moralnej oceny, ale procesem, przez który przechodzą wszystkie jednostki, organizacje, kultury.
- Rozumie, że rozwój świadomości na wszystkich poziomach jest konieczny dla indywidualnej i organizacyjnej transformacji.
- Sprzyja zdrowemu rozwojowi bez uprzywilejowania któregokolwiek z poziomów.
- Wykorzystuje model ludzkiej świadomości jako przewodnik do rozwoju potencjału, który nie jest uświadomiony.
- Zaprasza ludzi do wzrostu i rozwoju ich potencjału.
- Podkreśla unikalność i różnorodność.
- Zachowuje równowagę między wzrostem technologicznym a rozwojem rozsądnego, uważnego, odczuwającego wykorzystywania tej technologii.

Zintegrowany lider swoją postawą wpisuje się w nowy paradygmat zarządzania holistycznego – zarządzania poprzez wartości. Jednym z przejawów tego paradygmatu jest coachingowy styl zarządzania, coraz częściej wykorzystywany w organizacjach. Coachingowy styl zarządzania zakłada przede wszystkim duży poziom świadomości menedżera, który powinien być: 1) otwarty na informację zwrotną wobec jego kompetencji i postaw 2) dążyć do ciągłego samodoskonalenia się i 3) być gotowym na zmianę paradygmatu zarządzania charakteryzującego się nadzorowaniem, kontrolą, monitorowaniem na nowe podejście cechujące się wysokim poziomem komunikacji, uwzględnianiem perspektywy pracownika, oddawaniem odpowiedzialności i mniejszym poziomem kontroli (Rzycka, 2010).

Menedżer zarządzający coachingowo gotów jest (Huflejt-Łukasik, Turkowski i Zawiłowski, 2014):

- zadawać pytania swoim pracownikom, zachęcając ich do kreatywnego myślenia oraz do brania odpowiedzialności za wykonywane zadania;
- poznawać wartości, potrzeby, przekonania, style myślenia pracowników i adekwatnie do nich motywować;
- wspierać w odkrywaniu potencjału, rozumiejąc, że pracownicy stale się rozwijają;
- korzystać z tego potencjału (pomysłów, kreatywności) w realizowaniu zadań, osiąganiu celów czy w rozwijaniu organizacji;
- budować atmosferę pracy sprzyjającą wymianie doświadczeń, rozwojowi, poznawaniu siebie, dbaniu o potrzeby i wartości.

Menedżera wykorzystującego narzędzia coachingowe w zarządzaniu charakteryzować będzie spójność w myśleniu i działaniu. Oznacza to samoświadomość siebie, swoich wartości, potrzeb i wynikających z nich zachowań. Jednocześnie wymagany jest wysoki poziom elastyczności, przejawiający się w uwzględnianiu potrzeb pracowników, na które jest menedżer ma być szczególnie wyczulony. Wysokie umiejętności komunikacyjne pozwalają mu dotrzeć do każdego człowieka, niezależnie od jego poziomu rozwoju świadomości. Dla menedżera-coacha ważne jest, aby wspierał swoich pracowników w odkrywaniu potencjału, wzmacnianiu kompetencji i poszerzaniu samoświadomości. Innymi słowy: zarówno przez swój osobisty przykład, jak i przez ukierunkowane wobec podwładnych działania zapraszał do rozwijania przez każdego z członków zespołu postawy samoprzywództwa.

Wykorzystując przy tym koncepcję *Spiral dynamics* zarówno menedżerowie, jak i ich pracownicy mogą budować świadomość wartości, którymi kierują się w życiu i świadomość tego, jaki to ma wpływ na ich funkcjonowanie w kontekście zawodowym. Przy uwzględnieniu charakterystyki poszczególnych poziomów możliwe jest wzajemne zrozumienie oraz adekwatne zarządzanie ze strony menedżerów (Rosado, 2004).

Refleksje końcowe i wnioski

Obserwacja i badanie strategii zarządzania oraz funkcjonowania menedżerów i organizacji w aktualnej rzeczywistości mogą prowadzić do wniosku, że koncentrują się oni przede wszystkim na poziomach egocentrycznego, rywalizującego sposobu osiągania własnych celów (pomarańczowy) oraz potrzeby przynależności do społeczności, zespołu (niebieski). Dążenie do równowagi, społecznej komu-

nikacji (zielony) oraz do zintegrowanego, systemowego funkcjonowania wciąż natomiast pozostaje poza głównym nurtem zarządzania. Koncentracja na głębokich wartościach i wynikających z nich implikacjach dla strategii zarządzania wciąż wymaga rozwoju (Cowan i Todorovic, 2000), tym bardziej jeśli uwzględnimy fakt, że systemy wartości menedżerów nieczęsto współgrają z wartościami ich pracowników. Według Gravesa można pokusić się nawet o stwierdzenie, że pracownicy często są na wyższym poziomie systemów wartości niż ich szefowie (Graves, 1965). Tym ostatnim trudno jest odpuścić kontrolę, oddać odpowiedzialność i wspierać w rozwoju samoprzywództwa swoich pracowników. Celem budowania zdrowej organizacji nie jest jednak dążenie do uwspólniania wartości. Nie będzie to możliwe. Ważne jest natomiast osiągnięcie konkurencji na poziomie wartości, wzajemnego zrozumienia, szacunku, a tym samym budowania porozumienia między menedżerami a pracownikami.

Koncepcję Gravesa stosuje się w kontekstach zarówno kulturowo-politycznych, jak i biznesowych i jest ona stosunkowo złożoną teorią, wymagającą dużej otwartości, m.in. od menedżerów. Dlatego też stosowanie jej w badaniach, choćby stylów zarządzania, może być wymagające pod kątem nie tylko metodologicznym, lecz także merytorycznym (np. rozumienia jej założeń przez grupę badawczą). Autorki artykułu, w ślad za innymi badaczami cytowanymi w niniejszym artykule, uznały ją jednak za wartościową i wnoszącą w rozwój holistycznego i coachingowego stylu zarządzania. Dlatego też zasadne wydaje się przeprowadzenie badań empirycznych, jako kolejnego kroku w poznawaniu implikacji samoprzywództwa dla paradygmatu zarządzania w kontekście *Spiral dynamics*. Warto również uwzględnić badanie kompetencji samoprzywódczych wśród pracowników liniowych oraz ich wpływu na kształtowanie się nowego paradygmatu zarządzania.

Oczywiste jest, że samoświadomość na wysokim poziomie oraz gotowość do rozumienia potrzeb, wartości, stylu patrzenia na świat innych ludzi, to główne kompetencje zintegrowanego lidera (Rosado, 2004). Na podstawie przeglądu literatury można jednak założyć, że powszechny rozwój kompetencji samoprzywództwa będzie przekładał się na rozwój świadomości zbiorowej i kształtowanie się złotego poziomu wśród ludzi wg koncepcji Gravesa. To z kolei będzie wzmacniać i kształtować holistyczne zarządzanie.

Bibliografia

- Beck, D. i Cowan, Ch. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Blackwell Publications: Malden, MA.
- Bryant, S. i Kazan, A. (2012). *Self-leadership. How to become a more successful, efficient, and effective. Lider from the inside out*. McGraw-Hill.

- Cacioppe, R. i Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2): 86–105. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730510582536>
- Cowan, Ch. i Todorovic, N. (2000). Spiral dynamics. *Strategy & Leadership*, 28(1): 4–12. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570010335912>
- Czarkowska, L.D. (2012). Zarządzanie zintegrowane i coachingowy Pierścień transformacji jako narzędzie rozwoju świadomości. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Czarkowska, L.D. (2010). *Oceana wartości. Poziomy świadomości a coaching – Co jest najważniejsze*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- D’Intino, R.S., Golsby, M.G., Houghton, J.D. i Neck, C.P. (2007). Self-leadership: a Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4). <http://dx.doi.org/10.1177/10717919070130040101>
- Graves, W.C. (1965). *Value Systems and their Relation to Managerial Controls and Organizational*. http://www.clarewgraves.com/articles_content/1965/1965_1.html (17.05.2015).
- Graves, W.C. (1970). Levels of Existence: an Open System Theory of Values, *Journal of Humanistic Psychology*, 10: 131–155. <http://dx.doi.org/10.1177/002216787001000205>
- Houghton, J.D. i Yoho, S.K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4). <http://dx.doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Huflejt-Łukasik, M., Turkowski, P. i Zawilowski, G. (2014). Coaching w organizacji: coaching a zarządzanie. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*. Warszawa: Poltext.
- Neck, P. i Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. i Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199809\)19:5<523::aid-job860>3.0.co;2-i](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199809)19:5<523::aid-job860>3.0.co;2-i)
- Roemischer, J. (2002). The Never-Ending Upward Quest. *What Is Enlightenment?*, 22.
- Rosado, C. (2004). *Building Your Leadership Team: Value Systems, Memetics, and Education – A Spiral Dynamics Approach*. ROSADO CONSULTING for Change in Human Systems.
- Rzycka, O. (2010). *Manager, coaching, coaching – based management – coach’s insights (subjective approach)*. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching as a method of developing human potential*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resources Management Review*, 7(2). [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90020-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90020-6)