

Tomasz Piwowski<sup>1</sup>

## Eklektyzm organizacyjny

---

### Organizational eclecticism

**Abstrakt:** Niniejszy artykuł traktuje o tym, że współczesny człowiek pragnie w pełni wyrażać siebie, swoje emocje, rozwijać swoje pasje, odkrywać siebie w wymiarze duchowym, a to z kolei przekłada się na kształt dzisiejszych organizacji, które są bardziej eklektycznie niż jednorodne.

**Summary:** This article discusses how modern individuals aspire to fully express themselves, their emotions, cultivate their passions, and explore their spiritual dimension. This, in turn, influences the structure of contemporary organizations, which are more eclectic than homogeneous.

**Słowa kluczowe:** organizacja, eklektyzm, paradygmat, świadomość

**Keywords:** organization, eclecticism, paradigm, awareness

*JEL Classification: L 2*

### Wstęp

Poziom świadomości człowieka ewoluuje. Dzięki większemu dostępowi do wiedzy zarówno tej, którą pozostawili nam starożytni mędrcy, filozofowie i przywódcy duchowi, a także nowożytni naukowcy, pisarze i myśliciele, człowiek odkrywa istotę swojego człowieczeństwa. Coraz bardziej, czuje, rozumie i doświadcza, że obecny świat oferuje mu tylko częściową prawdę, że jest coś więcej, coś co od zawsze było ukryte w głębi jego duszy.

Od czasu oświecenia nauka wyraźnie zdystansowała się od wszelkich tradycji, wartości duchowych, religii i nurtów filozoficznych obejmującą sferę mistyczną i niematerialną. Przykładem jest psychologia, która mimo użytego

---

<sup>1)</sup> Dr, Zakład Zarządzania i Rachunkowości Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

słowa *psyche* – dusza, wyraźnie unika duchowości. Są jednak psychologowie czy psychoterapeuci, którzy nie boją się słów: Bóg, dusza, duch. Przykładem może być tutaj choćby Victor Frankl, twórca logoterapii, czyli metody leczenia opartej na odnajdywaniu sensu życia. Frankl uważa, że w największych zakamarkach naszej nieświadomości jest właśnie ukryta istota Boga. Człowiek ma wrodzony zmysł poszukiwania swojej relacji z Bogiem i odnajdywania przez to prawdy o sobie samym<sup>2</sup>. Poszukiwanie tej prawdy prowadzi nas od osobistej transcendencji i przygotowuje nas na spotkanie ze stwórcą, co nastąpi po naszej śmierci. Świadomość, że naszym ostatecznym celem jest jedność z Bogiem pozwala nam inaczej spojrzeć na dwa nieodwołalne doświadczenia, które wcześniej czy później spotkają każdego człowieka. Chodzi tu o doświadczenie cierpienia i doświadczenie śmierci. Podobnego zdania jest amerykański psycholog Ken Wilber, który uważa, że pod świadomością indywidualną leży świadomość kosmiczna, która w przypadku większości ludzi jest „nieświadoma”, ale która może zostać obudzona i w pełni urzeczywistniona, a uświadomienie sobie nieświadomego jest największym dobrem. Według Wilbera pojęcie podświadomości pochodzi właśnie z nauk mistycznych. Freud koncepcję Id wziął wprost z „*The Book of the It*” Georga Groddecka, zakładającej istnienie kosmicznego Tao, organicznego, uniwersalnego ducha. Niezależnie czy odniesiemy się do filozofii chrześcijańskiej, czy do nauk dalekiego wschodu, to ostatecznie należy uznać miejsce dla rozwoju duchowego człowieka. A to z kolei zdaniem autora niniejszego artykułu nie może zostać obojętne dla nauki o zarządzaniu.

W niniejszym artykule badano jak holistyczne pojmowanie człowieka, czyli również uznanie miejsca dla jego rozwoju duchowego, przenosi się na kształt dzisiejszych organizacji. Postawiono tu hipotezę, że z racji coraz większej ilości wymiarów, wymagań, którym muszą stawić czoła obecne organizacje są one coraz bardziej eklektyczne niż jednorodne. Przykładem może być tu światowy trend w zakresie ochrony środowiska naturalnego. Ten wymóg zaszyty w dyrektywach ESG dla wielu korporacji nie oznacza, że porzucą one dążenie do maksymalizacji zysku, czy maksymalizacji bogactwa akcjonariuszy oparte na racjonalności. Nie oznacza to, że zgodnie z opisem Lalouxa firmy te porzucą paradygmat pomarańczowy na rzecz paradygmatu zielonego. Takie korporacje staną się po prostu pomarańczowo-zielone. Podobnie ma się sprawa z dzisiejszą rewolucją pokoleniową. Pokolenie Y czy pokolenie Z jest zdecydowanie mocniej nastawione na realizację samego siebie, rozwój swoich

<sup>2)</sup> Frankl 2012.

pasji, poszukiwanie ścieżek rozwoju duchowego, życie w większej harmonii z otaczającą nas przyrodą niż pokolenie X czy *baby boomers*. Są to także pokolenia pragnące wyrażać swoje emocje, a jednym z głównych kryteriów wyboru pracodawcy jest atmosfera pracy. Człowiek ma złożoną emocjonalność i naturalnie potrzebuje wyrażać pozytywne, jak i negatywne emocje i to niezależnie od stanowiska jakie zajmuje. Niezależnie czy jest wysoko postawionym menedżerem, czy szeregowym pracownikiem, mającym bezpośredni kontakt z klientem lub z produktem wytwarzanym na hali produkcyjnej.

Zdaniem autora dzisiejsze organizacje będą musiały być coraz bardziej zorientowane na różne potrzeby ludzkie oraz tworzyć przyjazne środowiska pracy, pozwalające na ekspresję ludzkich emocji, wykazujące empatię zarówno wobec ludzkich tragedii, jaki i ludzkich radości. Poniekąd tak się już dzieje, a to z tej racji, że człowiek w pracy spędza istotną część swojego życia. W naturalny sposób w tym czasie chcemy żyć pełnią życia, czuć się wolni i autentyczni.

Biorąc pod uwagę różnice indywidualne, różnorodność środowisk, z których pochodzimy, w tym coraz częściej różnice narodowościowe, coraz trudniej jest mówić o monolitach organizacyjnych. Oczywiście każda jednostka biznesowa ma swoją strategię i próbuje realizować swoją własną kulturę organizacyjną, głosząc określone wartości, to jednak w obliczu bogactwa różnych indywidualności oraz starając się sprostać różnym potrzebom ludzkim, kultury te mają kształt bardziej eklektyczny niż homogeniczny. Autor chce przez to powiedzieć, że nie oznacza to, że nie ma jakiegoś dominującego nurtu kulturowego w danej organizacji. Wręcz przeciwnie, każda firma ma swoją tożsamość i niepowtarzalność. Tyle tylko, że niełatwo będzie ją zaszkladkować do danej kategorii organizacji. Na przykład z perspektywy typologii świadomościowej nie każdą firmę będzie można przedstawić jako czysto turkusową, zieloną czy pomarańczową, a to dlatego, że w różnych aspektach działalności firmy mogą realizować różne praktyki i trudno będzie je zakwalifikować jako czysto turkusowe, zielone, pomarańczowe, bursztynowe, czy może nawet czerwone. Podobnie jak jednostka ludzka będąca świadoma potrzeby samorozwoju i skupiająca się na niej, będzie też niektóre swoje decyzje podejmowała z perspektywy zaspokajania potrzeby uznania, potrzeby miłości, potrzeby przynależności, albo nawet potrzeby bezpieczeństwa.

Przedstawiona w artykule praca badawcza składa się z trzech części. W pierwszej omówiono dwa holistyczne modele rozwoju ludzkiej świadomości. Pierwszy oparty jest na potrzebach (model rozwoju integralnego Wilbera) drugi na emocjach (mapa świadomości Hawkinsa). Rozdział drugi przedsta-

wia typologię świadomościową organizacji według Laluxa zgodnej z modelem AQAL, która została uzupełniona przez autora o paradygmat fioletowy. Część trzecia skupia się na omówieniu przypadku firmy Astor, jako przykładu firmy, która charakteryzuje się różnymi kolorami, czyli przejawia różne poziomy ludzkiej świadomości.

### **Holistyczne teorie rozwoju świadomości człowieka**

Świadomość to stan psychiczny, w którym doznajemy, odczuwamy, myślimy, a także próbujemy zrozumieć własne istnienie oraz otaczający nas świat. Świadomość jest bardzo ważnym komponentem osobowości człowieka, choć nie jedynym. Według klasycznej teorii osobowości Zygmunta Freuda psychikę ludzką można porównać do góry lodowej, której niewielka część reprezentuje sferę świadomości, podczas gdy znacznie większa masa reprezentuje sferę nieświadomości<sup>3</sup>. Podobnego zdania był Carl Jung, który uważał, że oprócz świadomego przejawu życia człowieka istnieje jeszcze sfera nieuświadomiona zarówno w wymiarze osobistym, jak i kolektywnym. Jung wierzył, że osobowość składa się z trzech głównych komponentów: ego (świadomości), nieświadomości osobistej oraz nieświadomości kolektywnej. Ego to świadoma część osobowości, reprezentująca naszą tożsamość i zdolność do myślenia racjonalnego. Nieświadomość osobista zawiera materiał, który jest poza obszarem świadomości, taki jak zapomniane wspomnienia i nieświadome pragnienia. Natomiast nieświadomość kolektywna to obszar, który zawiera wspólne elementy dla całego rodzaju ludzkiego, takie jak archetypy i symbole. Świadomość i nieświadomość są w nieustającej komunikacji między sobą. Rzeczy uświadomione we wczesnym rozwoju mogą zostać zepchnięte do nieświadomości, wskutek wyparcia lub wskutek uznania, że pewne mechanizmy działają na tyle dobrze, że nie musimy się już zastanawiać dlaczego je w życiu stosujemy. Nieświadomość kolektywna, która powstaje w ten sam sposób, mówi że wstępnie uświadomione rzeczy (np. zachowania społeczne) są z punktu widzenia teorii organizacji bardzo ważnym elementem powstawania kultury organizacyjnej, który według teorii Scheina nazywany jest rdzeniem kulturowym – najbardziej niewidocznym i ukrytym elementem kultury. To właśnie rdzeń kultury znajduje swoje ujście w głoszonych wartościach, czy zachowaniach członków organizacji, ich postrzeganiu otaczającej rzeczywistości, odczuwaniu oraz wzajemnym komunikowaniu się. Autorowi przypomina

<sup>3</sup>) Freud 1999.

się sytuacja, która w pewien sposób obrazuje nieświadomość kolektywną. Po dokonaniu fuzji dwóch przedsiębiorstw z branży finansowej dochodziło do różnych tarć i nieporozumień, a przyczyną tego były różnice kulturowe. W jednej z tych firm autor pracował jako dyrektor finansowy. Większe lub mniejsze konflikty miały miejsce na każdym kroku. Na przykład miało dojść do spotkania kierowników. Jeden z organizatorów ogłosił, że mają spotkać się za godzinę w sali konferencyjnej. Kto mógł stawił się na spotkanie, jednakże jeden z kierowników firmy, która została przejęta, przyszedł wyjątkowo oburzony. Zapytał się – *dłaczego spotkania nie ogłoszono kilka dni wcześniej rozsyłając do wszystkich maila* – Na to organizator spotkania powiedział zdziwiony – *no bo my się tak po prostu spotykamy, zwołujemy spotkania i na nie przychodzimy*.

Ta sytuacja pokazuje, że członkowie jednej, jak i drugiej organizacji działali w sposób rutynowy, który wynikał z ich ukrytego rdzenia kulturowego. Metody zarządzania w obu firmach działały na tyle dobrze i zgodnie z teorią Scheina<sup>4</sup> służyły wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji, że nikt się nad nimi nie zastanawiał. Kierownicy jednej z firm organizowali spontaniczne spotkania, bo taki też był charakter tej organizacji. Była to firma bardzo elastyczna, wykazywała się luźnymi zależnościami służbowymi i dużą autonomią kierowników. Z kolei druga organizacja działała w sposób planowy i tak też były organizowane spotkania. Druga firma była dużo bardziej sformalizowana i scentralizowana. Z pewnością na początku powstawania tych firm, pewne założenia organizacyjne były budowane w sposób świadomy, jednak z czasem zeszyły na poziom nieświadomości kolektywnej, tworząc swój indywidualny rdzeń kulturowy.

Podobnie do przedstawionego przykładu rozwija się człowiek. Na wczesnym etapie rozwoju, w dzieciństwie lub w okresie dorastania, człowiek uczy się życia przyswajając pewne mechanizmy, które na początku mogą być jeszcze przez niego uświadomione, jednak z czasem mogą być one na przykład wskutek stłumienia, lekceważenia lub po prostu zapomnienia zepchnięte na poziom nieświadomości osobistej<sup>5</sup>. Mogą one tam pracować latami jako nieświadome mechanizmy naszych zachowań. Nie oznacza, to, że nie mogą być ponownie uświadomione. Mogą być. Na przykład wskutek terapii psychodynamicznej, która jest konieczna, gdy owe mechanizmy stają się szkodliwe dla zdrowia psychicznego człowieka.

---

<sup>4</sup>) Schein 2010.

<sup>5</sup>) Barabasz 2008, s. 56.

Zanim przejdziemy do omówienia dwóch wybranych holistycznych teorii rozwoju świadomości człowieka, warto zastanowić się, co tak naprawdę kształtuje świadomość człowieka. Z egzystencjalnego punktu widzenia na rozwój człowieka mają wpływ jego potrzeby. Człowiek od najmłodszych lat uświadamia sobie swoje pragnienia i dąży do ich zaspokojenia. Zgodnie z teorią Masłowa potrzebą najniższego rzędu, a jednocześnie najwcześniej uświadomione są potrzeby fizjologiczne, dalej w miarę swojego rozwoju człowiek uświadamia sobie potrzeby bezpieczeństwa, miłości i przynależności, uznania i szacunku, a na samym szczycie piramidy znajduje się potrzeba samorealizacji. Masłow uważał, że potrzeby wyższego rzędu mogą być realizowane po zaspokojeniu potrzeb niższych. Na przykład potrzeba uznania i szacunku może być realizowana po zaspokojeniu potrzeby miłości i przynależności. Choć koncepcja ta ma również wielu krytyków, to hierarcha potrzeb wydaje się logiczna ze względu na kolejność ich uświadamiania. Potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa uświadamiamy sobie jeszcze jako dzieci. Potrzebę miłości, zwłaszcza w relacjach kobieta-mężczyzna, uświadamiamy sobie mocniej w wieku dojrzewania, zaś potrzeby uznania i szacunku oraz potrzebę samorealizacji zaczynamy bardziej doceniać w okresie usamodzielniania się. Oczywiście w pewnych indywidualnych przypadkach potrzeby te mogą być uświadamiane i doceniane wcześniej lub później.

Lista potrzeb według teorii Masłowa jest stosunkowo krótka. Można powiedzieć, że to wielka synteza motywów działania człowieka. W rzeczywistości potrzeby ludzkie są dużo bardziej złożone a ich lista może być zdecydowanie dłuższa. Na problem ten zwrócił uwagę amerykański psycholog Marshall Rosenberg, który jest autorem uznanej w świecie koncepcji komunikacji bez przemocy (NVC – *Nonviolent Communication*). Rosenberg uważał, że uświadomienie i zidentyfikowanie swoich potrzeb jest kluczowym elementem właściwej komunikacji z drugim człowiekiem. Na właściwy proces komunikacji powinny składać się cztery kroki:

1. Obserwacje: czyli opisanie obiektywnych faktów, które mają wpływ na nasze uczucia.
2. Wyrażenie uczuć: czyli wyrażenie osobistych uczuć bez osądzania i obwiniania.
3. Ustalenie potrzeb: czyli zakomunikowanie swoich głębokich potrzeb oraz odkrywanie potrzeb innych osób.
4. Prośba: czyli zwrócenie się do drugiej osoby o pomoc w zaspokojeniu własnych potrzeb w oparciu o współpracę.

Jak widać uświadomienie sobie swoich potrzeb, a także potrzeb drugiego człowieka, jest kluczowe dla właściwej komunikacji międzyludzkiej. Rosenberg przedstawia w tym kontekście znacznie dłuższą listę potrzeb niż Maslow, grupując je w 15 obszarach. Oto one:

1. Bezpieczeństwo fizyczne: Wszelkie potrzeby związane z poczuciem bezpieczeństwa przed zagrożeniem fizycznym i przemocą.
2. Bezpieczeństwo emocjonalne: Obejmuje potrzebę zaufania, zrozumienia i akceptacji w relacjach międzyludzkich.
3. Wolność: Potrzeba autonomii, możliwości wyboru i samodzielności.
4. Miłość i przynależność: Dotyczy tworzenia relacji opartych na miłości, akceptacji i wspólnoty.
5. Uznanie: Zrozumienie, że jesteśmy doceniani i szanowani za naszą wartość.
6. Przyjemność: Radość, zadowolenie i przyjemność z różnych doświadczeń życiowych.
7. Twórczość: Możliwość wyrażania siebie, rozwijania pasji i zdolności.
8. Współpraca: Współdziałanie i praca z innymi w duchu wzajemnego zrozumienia i wsparcia.
9. Równowaga: Potrzeba harmonii między ciałem, umysłem i emocjami.
10. Znaczenie i cel: Dążenie do zrozumienia sensu życia i uczucia, że nasze działania mają wartość.
11. Ruch i zdrowie: Potrzeba aktywności fizycznej i dbania o zdrowie.
12. Skupienie wewnętrzne: Znalezienie spokoju i skupienia wewnętrznego, rozwijanie ducha i duchowości.
13. Równość: Pragnienie równego traktowania, sprawiedliwości i unikania dyskryminacji.
14. Zrozumienie: Potrzeba empatii, słuchania i zrozumienia innych.
15. Nauka: Chęć rozwoju i zdobywania wiedzy.

Rosenberg zaznacza jednak, że to tylko ogólna lista potrzeb, a każdy człowiek może mieć indywidualne priorytety i warianty tych potrzeb. Rosenberg zachęca również do odkrywania swoich potrzeb oraz potrzeb innych osób, co może pomóc w tworzeniu zdrowszych relacji i lepszej komunikacji. Trzeba jeszcze jednak podkreślić, że w koncepcji komunikacji bez przemocy nie tylko uświadomienie naszych potrzeb ma tutaj kluczowe znaczenie, ale również uświadomienie i pełne zrozumienie naszych uczuć. Do tego tematu jeszcze wrócimy, dlatego, że w przypadku drugiej holistycznej teorii rozwoju świadomości człowieka, którą tutaj omówimy, to właśnie uczucia będą odgrywały kluczową rolę.

Z perspektywy potrzeb znacznie łatwiej jest zrozumieć siebie, a także drugiego człowieka, jednakże dla zbudowania głębokiej świadomości swojej osoby, zwłaszcza w kontekście drogi, którą przemierza człowiek, a także celu tej podróży konieczne jest głębsze spojrzenie i przeniknięcie siebie, swojego „self”, różnych perspektyw, nie tylko ciała i umysłu, ale także swojego Ja w wymiarze duchowym.

Taką propozycję przedstawia Ken Wilber, autor pierwszej holistycznej teorii rozwoju świadomości człowieka – zwanej psychologią integralną. Tworząc swoją teorię Wilber zdecydowanie przeciwstawia się takiej psychologii, która naukę zawęży tylko do pomiarów stanów umysłu lub badaniu ludzkich zachowań. Według Wilbera wyrugowanie z wielu aktualnych podręczników psychologii słów dusza, duch, duchowość, jest sprzeczne z pierwotnym rozumieniem psychologii. Przecież słowo „psyche” oznacza duszę, więc traktowanie duchowości, którą Wilber nazywa nauką wieczystą, obok psychologii jest błędem. Swoją poglądy Wilber podpira zapomnianymi naukami Gustawa Fenchera, który w książce „*Life after death*” rozciąga psychologię człowieka na wymiar transcendentalny, czyli przejście od narodzin ciała, przez rozwój umysłu, aż do rozwoju ducha. W ten sposób próbuje zintegrować psychologię łącząc w niej dokonania psychologii obecnej (badającej ciało i umysł) z dokonaniem psychologii wieczystej (zajmującej się duchowością człowieka).

Ken Wilber w swojej psychologii integralnej przedstawia model, który obejmuje cztery podstawowe wymiary ludzkiego doświadczenia: ciało, umysł, dusza i duch. Te wymiary są nazywane „czterema kwadrantami”. Oto krótka charakteryzacja każdego z tych wymiarów:

1. Ciało: Odnosi się do fizycznego aspektu człowieka, jego biologicznej natury oraz wszelkich procesów cielesnych. To sfera dotycząca zdrowia fizycznego, biologicznych funkcji, energii oraz relacji z otoczeniem.
2. Umysł: To sfera intelektualna, emocjonalna i poznawcza człowieka. Obejmuje myśli, emocje, zdolności poznawcze, procesy myślowe oraz to, co nazywamy psychiką. To obszar związany z naukami społecznymi i psychologią.
3. Dusza: Ten wymiar odnosi się do wewnętrznego życia, głębokich uczuć, wartości, pasji i sensu. Obejmuje aspekty, które przekraczają czysto fizyczny i intelektualny wymiar, skupiając się na emocjonalnym doświadczaniu i psychospołecznym rozwoju.
4. Duch: To aspekt duchowy lub transpersonalny, który przekracza granice indywidualności. Obejmuje duchowość, poszukiwanie



sensu, doświadczenia mistyczne, a także postrzeganie człowieka jako części większego całości, takiej jak wszechświat czy boska rzeczywistość.

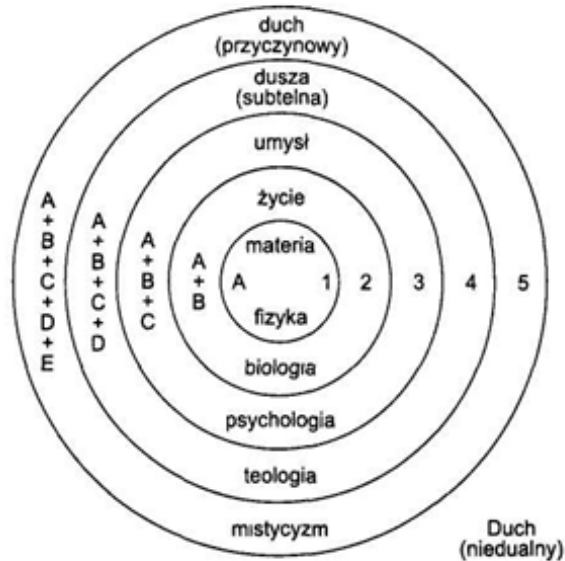
Kwadranty Wilbera ukazują, że każdy z tych wymiarów jest istotny i współdziała z innymi, tworząc kompleksową całość. Zrozumienie i integracja tych różnych aspektów człowieka jest celem psychologii integralnej, aby osiągnąć pełniejszą i bardziej spójną perspektywę na naszą naturę.

Dla niektórych czytelników teorii Wilbera, trudne może być rozróżnienie pojęć dusza i duch. Warto na te pojęcia spojrzeć z perspektywy religii chrześcijańskiej. Przykładem może być pieśń chwalebna, tak zwany *Magnificat*, którą Maryja wygłasza odwiedzając świętą Elżbietę. Jej początek brzmi: „Wielbi dusza moja Pana i raduje się duch mój w Bogu...”<sup>6</sup>. W starołacińskim tekście użyte są tu dwa słowa: *Anima* czyli Dusza i *Spiritus* w znaczeniu Duch. Słowo „*Anima*” odnosi się do istoty niematerialnej, która jest przypisywana życiu, myśleniu, uczuciom i świadomości. W kontekście filozoficznym i teologicznym, pojęcie „*Anima*” jest często używane do opisywania istoty duchowej, która odróżnia człowieka od materii. Pojęcie to odnosi się do bardziej wewnętrznych aspektów istoty ludzkiej, takich jak tożsamość, emocje, intelekt i istota istnienia. Z kolei „*Spiritus*” oznacza „ducha” i odnosi się do bardziej zewnętrznych aspektów, takich jak energia, duchowość, oddychanie, wiatr lub duchowy aspekt bytu. W niektórych kontekstach, „*Spiritus*” może być używane w znaczeniu bardziej ogólnym, obejmującym duchowość, życiową energię czy wręcz ducha związanego z konkretną rzeczą czy miejscem.

Zatem w przytoczonym początku Magnificatu Maryja przenosi swoje wielbienie od wewnątrz do zewnątrz, od swojej duszy do ducha, który jednoczy się z Bogiem, co zresztą podkreślone jest w drugim wersie: „*duch mój raduje się w Bogu*”. Według Wilbera zjednoczenie z Bogiem jest najwyższym wymiarem świadomości, zwanym duchem niedualnym. Jeżeli do tego dodamy materię, jako fazę przedcielesną, to otrzymujemy egzystencjalny układ, który Wilber nazywa Wielkim Gniazdowym Układem Istnienia.

<sup>6</sup> Ewangelia wg. Św. Łukasza 1, 47-48.

## Rysunek 1. Wielki Gniazdowy Układ Istnienia



Źródło: K. Wilber, *Psychologia integralna. Świadomość, duch, psychologia, terapia.*, Jacek Santorski & CO Wydawnictwo, Warszawa 2000.

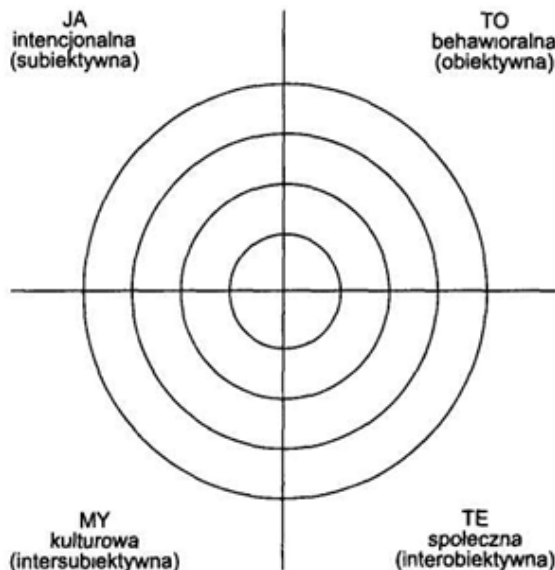
Oprócz czterech ćwiartek rozwoju świadomości (ciało, umysł, dusza, duch) Wilber wyszczególnia jeszcze poziomy rozwoju. W wymiarze rozwoju indywidualnego są to cztery poziomy:

1. Początkowe poziomy: To stadium, w którym dominują podstawowe instynkty i reakcje. Jest to stadium związane z potrzebami fizycznymi i bezpośrednim przetrwaniem.
2. Ego-centriczne poziomy: Charakteryzują się większą świadomością siebie jako odrębnej jednostki, ale często również egoizmem i brakiem zrozumienia dla perspektyw innych.
3. Grupowe poziomy: To stadium, w którym jednostka identyfikuje się z większą grupą społeczną lub kulturową, co ma wpływ na jej wartości i przekonania.
4. Poziomy rozwoju transcendentnego: To stadium, w którym pojawia się zdolność do myślenia i działania poza osobistymi, egoistycznymi lub

grupowymi interesami. Cechuje je większa otwartość na różnorodność i głębsza empatia.

Poziomy te możemy odnieść do postrzegania otaczającej nas rzeczywistości. Używając zaimków osobowych mamy cztery perspektywy postrzegania prawdy: (1) JA – prawda intencjonalna (subiektywna), (2) TO – prawda behawioralna (obiektywna), (3) MY – prawda kulturowa (intesubiektywna), (4) TE – prawda społeczna (interobiektywna). Zatem przechodząc z jednego do kolejnego poziomu identyfikujemy różne postrzeganie otaczającej nas rzeczywistości, od subiektywnego JA, przez obiektywne TO do prawdy mikro i makro społecznej (MY i TE).

### Rysunek 2. Cztery perspektywy postrzegania prawdy



Źródło: K. Wilber, *Psychologia integralna. Świadomość, duch, psychologia, terapia.*, Jacek Santorski & CO Wydawnictwo, Warszawa 2000.

Nakładając ćwiartki istnienia z poziomami rozwoju jednostki Wilber zbudował model rozwoju świadomości człowieka, który nazwał AQAL (*all quadrants, all levels*). W ramach tego modelu Wilber przedstawia 9 etapów

rozwoju świadomości człowieka, które mają przypisane odpowiednie kolory. W poniższej tabeli opisano poszczególne etapy, poczynając od najwyższego do najniższego etapu świadomości.

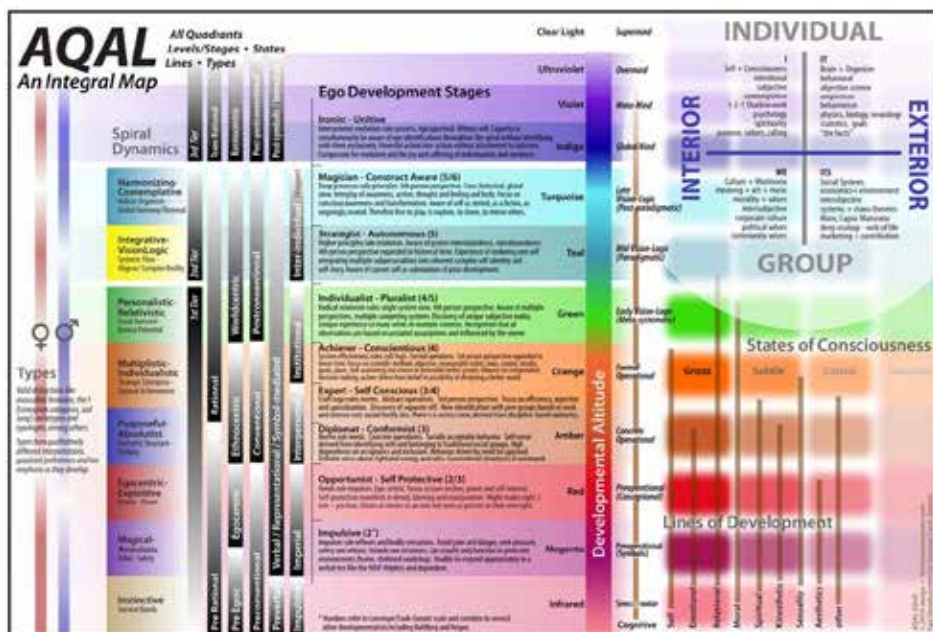
**Tabela 1. Etapy rozwoju świadomości człowieka wg modelu AQAL Kena Wilbera**

Lp.	Kolor	Etap rozwoju świadomości	Opis	Potrzeby wg Masłowa
1	<b>Indygo przechodzące w fiolet i ultrafiolet</b>	Żelazny – Unifikujący	Ewolucja międzysystemowa kieruje procesem. Świadome Ja. Zdolność do jednoczesnego świadomego postrzegania identyfikacji ego na całej spirali rozwoju duchowego. Potężna akcja/ bezdziałanie bez przywiązania do rezultatu. Współczucie dla ewolucji oraz akceptacja radości i cierpienia.	Samotranscendencji <sup>&lt;?&gt;</sup>
2	<b>Turkusowy</b>	Magik-Świadomie Tworzący (5/6)	Głębokie procesy kierują zasadami. Wzrok międzyczasowy, globalny. Współgranie świadomości, działania, myśli, uczuć i ciała. Skoncentrowany na świadomej transformacji. Świadomy samego siebie jako opowieści, fikcji, ciągłej ewolucji. Wolny by grać, eksplorować, żartować, odzwierciedlać innych.	Samorealizacji
3	<b>Turkusowo-zielony</b>	Strateg-Autonomiczny (5)	Wyższe zasady kierują relatywizmem. Świadomy wzajemnego powiązania, współzależności systemów. Perspektywa rozszerzona w czasie historycznym. Doświadczenie trwałego rdzenia Ja integrującego wiele subosobowości w spójną, złożoną tożsamość i opowieść o sobie. Świadomy obecnego Ja jako kulminacji wcześniejszego rozwoju.	
4	<b>Zielony</b>	Indywidualista - Pluralista (4/5)	Radykalny relatywizm kieruje jednostronnym widokiem systemu. Świadomość wielu perspektyw, wielu rywalizujących systemów. Odkrycie unikalnej rzeczywistości subiektywnej. Wyjątkowe doświadczenie wielu Ja w wielu kontekstach. Rozpoznanie, że wszystkie obserwacje oparte są na niewypowiedzianych założeniach i podlegają wpływowi obserwatora.	

5	<b>Pomarańczowy</b>	Realizator-Sumienny (4)	Efektywność systemu kieruje logiką rzemiosła. Operacje formalne. Perspektywa trzeciej osoby rozszerzona w czasie liniowym. Skupienie na metodzie naukowej, obiektywnej, mierzalnej rzeczywistości, prawach, kontroli, wynikach, celach, planach. Kreowanie samego siebie i wybór uzasadnionego systemu przekonań opartego na niezależnej decyzji podejmowanej z przekonaniem o możliwości zaprojektowania lepszego świata.	Uznania
6	<b>Bursztyn przechodzący w pomarańcz</b>	Ekspert-Świadomy Samego Siebie (3/4)	Logika rzemiosła kieruje normami. Operacje abstrakcyjne. Skupienie na efektywności, ekspertyzie i specjalizacji. Odkrycie oddzielnego Ja. Obecnie identyfikacja z grupami równieściami opartymi na pracy i zainteresowaniach ponad więzami społecznymi/rodzinnymi. Istnieje poprawny punkt widzenia, pochodzący od autorytetów opartych na dyscyplinie.	
7	<b>Bursztyn</b>	Dyplomata-Konformista (3)	Normy kierują potrzebami. Społecznie akceptowalne zachowanie. Poczucie własnej wartości z utożsamianiem się i przynależności do tradycyjnych grup społecznych. Wysokie uzależnienie od akceptacji i włączenia. Zachowanie kierowane potrzebą aprobaty. Ostateczne przekonania o tym, co jest właściwe i złe oraz o zasadach. Konwencjonalne struktury dowodzenia.	Przynależności
8	<b>Czerwony</b>	Oportunista-Samozachowawczy (2/3)	Potrzeby kierują impulsami. Egocentryczny. Skupienie na własnych życzeniach, mocy i interesach. Samoobrona objawia się w zaprzeczaniu, obwinianiu i manipulowaniu. Potęga decyduje o słuszności. Ja wygrywam-ty przegrywasz. Inni są środkami do celu, nie widziani jako osoby we własnym prawie.	Bezpieczeństwa
9	<b>Podczerwień przechodząca w fuksję i w czerwień</b>	Impulsywny (2")	Impulsy kierują odruchami i odczuciami cielesnymi. Unikaj bólu i niebezpieczeństwa, dąż do przyjemności, bezpieczeństwa i uwolnienia. Wybuchowe emocje surowe. Zazwyczaj możliwe jest funkcjonowanie tylko w chronionych środowiskach (dom, warsztat chroniony). Bezradność i zależność.	Fizjologiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie *A brief history of Spiral Dynamics*, Albion M. Butters, *Approaching Religion* • Vol. 5, No. 2 • November 2015.

Rysunek 3. Graficzna prezentacja modelu AQAL Kena Wilbera



Źródło: Formless Mountain <<http://www.formlessmountain.com/aqal.htm>>.

Innym holistycznym modelem rozwoju świadomości jest mapa rozwoju świadomości według Davida Hawkinsa, amerykańskiego psychiatry, badacza duchowego, który w latach 1965-1995 prowadził badania nad świadomością, a ich efektem była praca doktorska pt. „*Qualitative and Quantitative Analysis and Calibrator of the Levels of the Human Consciousness*” (1995).

Hawkins tworząc swoją koncepcję czerpał z wielu dziedzin, lecz najważniejszymi były cztery – kinezyjologia, teoria chaosu i dynamika nieliniowa oraz zaawansowana fizyka teoretyczna. Oprócz wspomnianej pracy doktorskiej Hawkins napisał kilka książek, w tym: *Siła czy moc. Ukryte determinanty ludzkich zachowań* (1995), która jest rozszerzoną wersją jego pracy doktorskiej, dedykowanej dla szerszej publiczności.

Prace Hawkinsa skupiają się na rozwijaniu teorii ewolucji świadomości i oceny poziomów myślenia i ludzkich uczuć. Centralnym elementem Mapy świadomości Hawkinsa jest tzw. Skala Emocjonalna, która klasyfikuje różne stany emocjonalne i poziomy myślenia na podstawie ich energetycznej wi-

bracji, mierzonej testem mięśniowym. W poniżej tabeli przedstawiono mapę świadomości człowieka.

**Tabela 2. Mapa świadomości Hawkinsa**

Wizja Boga	Wizja życia	Poziom	Log	Uczucie	Proces
Jaźń	Jest	Oświecenie	700-1000	Niewysłowione	Czysta świadomość
Wszelchniejący	Doskonałe	✦ Pokój	600	Blagość	Iluminacja
Jeden	Kompletne	✦ Radość	540	Pogoda ducha	Przemienienie
Kochający	Dobrotliwe	✦ Miłość	500	Cześć	Objawienie
Mądry	Sensowne	✦ Rozsądek	400	Zrozumienie	Abstrakcja
Miłosierny	Harmonijne	✦ Akceptacja	350	Wybaczenie	Transcendencja
Inspirujący	Pełne nadziei	✦ Ochota	310	Optymizm	Intencja
Umożliwiający	Satysfakcjonujące	✦ Neutralność	250	Zaufanie	Uwolnienie
Zerwalający	Wykonalne	✦ Odwaga	200	Afirmacja	Wzmocnienie
Obojętny	Wymagające	✦ Duma	175	Pogarda	Zaufanie
Mściwy	Antagonistyczne	✦ Złość	150	Nienawiść	Agresja
Odmawiający	Rozczarowujące	✦ Pożądanie	125	Pragnienie	Zniewolenie
Karzący	Przeróżające	✦ Strach	100	Niepokój	Wycofanie
Lekceważący	Tragiczne	✦ Żal	75	Ubolewanie	Zniechęcenie
Potępiający	Beznadziejne	✦ Apatia	50	Rozpacz	Rezygnacja
Pamiętliwy	Złe	✦ Wina	30	Obwinianie	Destrukcja
Gardzący	Żalodne	Wstyd	20	Upokorzenie	Eliminacja

Źródło: D.R.Hawkins, *Sila czy moc. Ukryte determinanty ludzkiego zachowania*, Virgo. Warszawa 2016.

Hawkins podzielił emocje przypisane poszczególnym stanom świadomości na dwie grupy: emocje wzmacniające człowieka oraz emocje osłabiające jego moc. Efekt wzmocnienia lub osłabienia był ustalony na podstawie testu kinezylogicznego mierzącego siłę mięśni. Dla każdej emocji została przypisana liczba punktów według skali logarytmicznej. I tak najniżej w skali znajduje się poczucie wstydu (20 pkt.). Z kolei odwaga jest niejako punktem środkowym w skali otrzymując, 200 punktów. Sama odwaga nie oznacza jeszcze nic dobrego, może jednak dać siłę do uzyskania wyższych, bardziej pozytywnych stanów świadomości, które w teście kinezylogicznym objawiają się wzmocnieniem siły mięśni. I tak akceptacja daje już 350 pkt., miłość 500 pkt, radość 540 pkt., zaś spokój 600 pkt. Powyżej progu 700 pkt. znajduje się stan oświecenia, który jest już tylko dostępny dla mistrzów duchowych. Na tym etapie człowiek doznaje niewysłowionego uczucia jaźni. Ten etap świadomości jest nie do opisanego, podobnie jak w modelu AQAL Kena Wilbera poziom ten reprezentuje kolor jasnego światła (patrz rys. nr 3).

Hawkins wierzył, że wyższe poziomy świadomości mają pozytywny wpływ na jednostkę i otaczającą ją rzeczywistość. Jego prace miały na celu inspirację ludzi do dążenia do wyższych stanów świadomości, co według niego przyczynia się do rozwoju duchowego jednostki oraz do przekształcania społeczeństwa i świata. Mapa ta miała służyć jako narzędzie samooceny i samorozwoju, pomagając ludziom zrozumieć swoje emocje i myśli oraz dążyć do bardziej konstruktywnych postaw i perspektyw życiowych.

Badania i teorie Davida R. Hawkinsa, w tym mapa świadomości oparta na Skali Emocjonalnej, spotkały się zarówno z uznaniem, jak i krytyką ze strony różnych środowisk. Hawkinsowi między innymi zarzucano: brak replikacji badań, subiektywność pomiędzy poziomami skali, brak publikacji w recenzowanych czasopismach. Niemniej jednak czytając prace Hawkinsa, trudno jest mu odmówić intuicyjnego rozeznania co do proponowanej hierarchii uczuć i stanów emocjonalnych człowieka. Nie bez powodu często życzymy sobie spokoju, mówi się też o tak zwanym „*świętym spokoju*” jako czymś najwyższym, czego od życia oczekujemy. Równie często życzymy sobie radości i miłości. Ponadto badania Hawkinsa miały i mają też duże potwierdzenie jako metoda terapeutyczna, co szczególnie zostało przedstawione w jego ostatniej książce zatytułowanej „*Technika uwalniania. Podręcznik rozwijania świadomości*”. Uświadomienie sobie pozytywnego lub negatywnego działania poszczególnych emocji nie oznacza odrzucenia ich przeżywania. To wręcz niemożliwe. Wypieranie siłowe takich emocji może być szkodliwe dla zdrowia psychicznego. Jak już zostało powiedziane na początku wyparcie się przeży-



wania negatywnych emocji, na przykład przeżywania smutku po stracie ukochanej osoby, może spowodować, zgodnie z teorią Junga, że emocje te będą dalej pracowały w nas na poziomie nieświadomym powodując różne zaburzenia psychiczne. Świadomość skali uczuć pozwala nam w sposób świadomy i głęboki przeżywać różne negatywne emocje, takiej, jak smutek, żal, czy nawet gniew. Dopiero przyjęcie i pełne przeżycie tych uczuć pozwala nam się od nich uwolnić i przejść na wyższe, bardziej życiodajne stany, takie jak: miłość, radość czy spokój. Często blokadą do pełnego przeżycia negatywnych uczuć, a co za tym idzie wejścia na wyższe stany świadomości są pewne archetypy. Na przykład może być to archetyp mężczyzny, który nigdy nie płacze, albo archetyp człowieka, który nigdy nie wybacza i będzie dążył do zemsty. Tego typu schematy nakładają na ludzi blokady, przez które nie są w stanie osiągnąć wyższych stanów świadomości. Na przykład zakorzeniona w sercu nienawiść blokuje nas w pełnym przeżywaniu miłości, radości lub spokoju.

Podsumowując tą część z naciskiem należy stwierdzić, że człowiek, który jest świadomy swoich możliwości i potencjału rozwoju w wymiarze duchowym przez samo rozumienie, że istnieje coś więcej, nie może nieustannie funkcjonować na najwyższych poziomach emocji i przeżyć duchowych. W końcu jesteśmy tylko ludźmi i zdarzają się nam zarówno wzloty, jak i upadki. Jednakże świadomość, że istnieje coś więcej jest jak magnes, który unosi nas ku górze. W holistycznym rozumieniu człowieka konieczne jest przeżywanie wszystkich emocji. Można tu jako przykład podać archetyp człowieka doskonałego jakim jest Bóg-Człowiek, czyli Jezus Chrystus. Na kartach ewangelii możemy doszukać się wszystkich ludzkich uczuć, poczynając od smutku (łzy przy grobie Łazarza), czy nawet niemocy (przeżywanie męki na krzyżu), przez gniew (wygrazanie drzewu figowemu, które nie wydało owoców), przez znacznie częściej eksponowaną, miłość, radość, czy spokój (sen w łodzi w trakcie burzy). Świadome zmierzanie do Boga nie polega na porzuceniu wszelkich złych emocji, ale takiej pracy nad sobą i takim autentycznym wyrażaniu siebie, by pozytywne stany emocjonalne brały w nas górę i niejako promieniowały na nasze otoczenie.

Powyżej przedstawiono dwie koncepcje rozwoju świadomości człowieka, jedna oparta na potrzebach (teoria Wilbera), druga oparta na emocjach (teoria Hawkinsa). Z całą pewnością obie teorie wzajemnie się uzupełniają i są pod pewnymi względami do siebie podobne. Wyrażają one złożoność człowieka i jego bogactwo duchowe. Przyjrzyjmy się zatem jak człowiek w całym swoim bogactwie potrafi budować organizacje i jak te struktury społeczne działają z perspektywy różnych etapów świadomości

## Kolory zarządzania

Jak powiedział Albert Einstein: „*Nie można rozwiązać problemu na tym samym poziomie świadomości, na jakim został stworzony*”. Ewolucja świadomości człowieka, która została opisana we wcześniejszej części artykułu, musi mieć i ma wpływ na zmianę paradygmatu organizacji. Ludzie od wieków się organizowali i tworzyli organizacje. Jedną z takich najstarszych organizacji jest na przykład kościół chrześcijański. Jednak organizacje (nawet kościół) się zmieniają. Wiele znanych firm funkcjonuje dzisiaj zupełnie inaczej niż dziesięciolecia temu. Świat się zmienia. Mówimy głośno o zmianach pokoleniowych. Pokolenie Y czy Z jest zupełnie inne niż pokolenie X, do którego należy autor piszący ten artykuł. Za chwilę to właśnie te dwa pokolenia będą dominowały na rynku pracy, również w obszarze stanowisk menedżerskich, czyli ludzi odpowiedzialnych za kształt przyszłych organizacji. W epoce postcovidowej mamy do czynienia z coraz bardziej elastycznym systemem pracy. A postępujący rozwój cyfryzacji, automatyzacji, robotyzacji i sztucznej inteligencji z całą pewnością będzie miał wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Zanim jednak omówimy wizję rozwoju organizacji trzeba tu jednak podkreślić jedną zasadniczą kwestię, która stanowi fundament naszych rozważań. Mianowicie to organizacje są tworzone dla człowieka, a nie człowiek żyje dla organizacji. Z perspektywy psychologii integralnej Wilbera organizacje są po to aby zaspokajać ludzkie potrzeby. Podobnie z perspektywy skali emocjonalnej Hawkinsa organizacje są po to, by w tych strukturach społecznych ludzie mogli wyrażać samych siebie, czyli żyć w sposób autentyczny. Autor nie wyobraża sobie odwrócenia tych ról, to znaczy, że człowiek będzie dzisiaj traktowany przez organizacje utylitarnie. Ten okres mamy już raczej za sobą albo widzimy jego schyłek. Bądź co bądź obecny postęp został okupiony ciężką pracą, a nawet i cierpieniem człowieka i choćby z tego powodu dalszy rozwój gospodarek poszczególnych państw i działających w ramach nich organizacji wymaga dużej uważności by ten trud nie poszedł na marne i nie obrócił się przeciwko samemu człowiekowi.

W optymistycznych artykułach z dziedziny zarządzania dużo pisze się na temat przyjaznych stanowisk pracy i tworzenia takich miejsc, które konkurują na rynku pracy pozytywną atmosferą i stwarzają warunki do własnego rozwoju. Jedną z najgłośniejszych koncepcji ostatnich lat jest koncepcja turkusowej organizacji, która dość szczegółowo została opisana w pracy Fredericka Luluxa pt. „*Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*”. Koncepcja turkusowej organizacji bezpośrednio nawiązuje do poziomów świadomości opisanych przez Wilbera

jako poziom turkusowy (Magik – Świadomie Tworzący) oraz zielono-turkusowy (Strateg Autonomiczny).

Turkusowe organizacje wyróżniają według Laluxa trzy ważne cechy:

- Samozarządzanie – polegające na odejściu od hierarchii na rzecz systemu opartego na relacjach między pracownikami;
- Pełnia – czyli wnoszenie do pracy całego swojego człowieczeństwa (sił i słabości, racjonalności i emocjonalności, męskiej siły i kobiecej delikatności);
- Cel ewolucyjny – rozumiany jako porzucenie przewidywania i kontrolowania przyszłości na rzecz uważności, czyli wsłuchiwania się, w to co się dzieje, a także rozumienia jakiemu celowi organizacja chce służyć.

Jest to bardzo pozytywna wizja organizacji, która opiera się na wykorzystaniu najlepszego potencjału człowieka. Uznaje się tu, że każdy człowiek bez wyjątku ma jakieś zdolności, został do czegoś powołany. Zadaniem człowieka nie powinno być zatem przełamywanie swoich słabości, bo te i tak nieodwołalnie każdy posiada, ale skupienie się na swoich mocnych stronach. Jeżeli każdy skupi się na wykorzystaniu swoich talentów, czyli na realizacji tego do czego został powołany, to taka osoba nie potrzebuje żadnej kontroli, aby uzyskać maksymalne efekty. Stąd mówi się, że turkusowe organizacje są samozarządzane, albo inaczej mówi się, że są to firmy bez szefa. Zatem w najprostszym ujęciu są to organizacje oparte na dwóch przesłaniach: maksymalnym wykorzystaniu potencjału człowieka i oddaniu mu maksymalnej wolności i odpowiedzialności.

W duchu turkusowych organizacji powstaje wiele pokrewnych koncepcji, opartych na podobnych zasadach: czyli wierze w potencjał człowieka i oddania mu maksymalnej odpowiedzialności za wynik realizowanej pracy. Przykładem może być Strategia Dobrych Miejsc pracy proponowana przez Zeynep Ton<sup>7)</sup>, która udowadnia, że nawet wśród najprostszych zawodów, takich jak pracownik sklepu, restauracji, hotelu, czy pracownik domu opieki, można pracę zorganizować w taki sposób, by była wysoko efektywna i oparta na najwyższych standardach obsługi klienta. Rzecz w tym, żeby to pracownik przejął inicjatywę, a zadaniem menedżerów jest przestać im przeszkadzać, inaczej mówiąc przestać kontrolować. Lepszy efekt pracy daje podstawę do wyższej płacy, a także do niższej rotacji wśród załogi, co jest często obserwowane wśród nisko opłacanych zawodów (np. wśród pracowników sklepów sieci Walmart). Lepsze warunki pracy powodują mniejszą rotację zatrudnie-

<sup>7)</sup> Ton 2023.

nia, która zawsze jest kosztowna, bowiem rekrutacja i wprowadzenie pracownika do firmy wiąże się z wysokimi nakładami. Zatem według Ton tworzenie dobrych miejsc pracy, z lepszymi płacami i oddaniem pracownikom większej inicjatywy oraz odpowiedzialności za realizowane zadania jest dla firm bardziej opłacalne. Bilans zysków i strat jest wtedy pozytywny, gdyż oszczędności z tytułu mniejszej rotacji pracy, a przede wszystkim większe przychody wynikające z większej wydajności pracy oraz poprawy jakości obsługi klienta (wzrost wskaźnika NPS<sup>8)</sup>) z nawiązką rekompensują wzrost wynagrodzeń.

Wiara w potencjał pracownika, nie jest nową koncepcją. Jednym z pierwszych badaczy, który zwrócił na to uwagę był McGregor – autor znanych teorii X i Y. Dzisiaj panuje coraz większe przekonanie wśród badaczy, przedsiębiorców i menedżerów, że teoria Y jest bliższa prawdy, że praca może być przyjemnością, a ludzie mogą być zmotywowani do wydajnej pracy, jeśli zostaną odpowiednio zrozumiani i zachęceni. McGregor wierzył, że większość ludzi ma wrodzoną zdolność do kreatywności i samorealizacji w swojej pracy. Według tej teorii, pracodawcy powinni tworzyć warunki, które pozwolą pracownikom wykorzystywać swoje umiejętności i pomysły, dając im większą autonomię i odpowiedzialność. W rezultacie, pracownicy będą bardziej zaangażowani i produktywni. Taki jest obecny trend, stąd koncepcje Turkusowej organizacji, czy Zielonej, które zakładają, że pracodawcy powinni tworzyć, bardziej humanistyczne i przyjazne środowiska pracy, są coraz bardziej popularne.

Trzeba tu jednak podkreślić, że choć pracodawcy, chcą realnie tworzyć coraz bardziej przyjazne środowiska pracy, to nie jest tak łatwo porzucić dotychczasowych praktyk i nawyków zarządzania. Z jednej strony chcieliby mniej kontrolować swoich podwładnych, a z drugiej strony czują niepokój, że taka kontrola jest jednak ciągle konieczna. Stąd pewne praktyki związane na przykład z kontrolą realizacji budżetu, premiowaniem w oparciu o cele i wyniki, dalej są silnie obecne w przedsiębiorstwach.

Świadomość turkusowa nie jest jednak najwyższym etapem rozwoju integralnego człowieka. Zgodnie z modelem AQAL mamy jeszcze świadomość fioletową, którą można nazwać świadomością transcendentalną. Lalux w swojej pracy „*Pracować inaczej...*” gruntownie zbadał i opisał turkusowe organizacje. Oprócz tego przedstawił modele organizacji funkcjonujących na niższych poziomach świadomości. Lalux tutaj konsekwentnie

---

<sup>8)</sup> NPS (z ang. Net Promoter Score) to wyrażona w skali od 0 do 10 odpowiedź na proste pytanie „Czy polecilibyś naszą usługę?”. Wskaźnik służy do oceny lojalności oraz stopnia zadowolenia klientów.

odnosi się do kolorystyki opisanej w modelu AQAL Wilbera (patrz tabela 1, rysunek 3). Na niższych poziomach świadomości mamy tutaj wymienione organizacje zielone, pomarańczowe, bursztynowe i czerwone. Jednak, aby w pełni wykorzystać koncepcję rozwoju integralnego Wilbera wypadało jeszcze uzupełnić typologię Luluxa o organizację fioletową opartą o poziom transcendentálny, czyli najbardziej uduchowiony poziom świadomości człowieka. Ten model organizacji został szczegółowo opisany przez autora w artykule zamieszczonym w 18 numerze zeszytów naukowych WSEI, zatytułowanym „*Ewolucja budżetowania w niepewnych czasach, czyli od czerwieni do fioletu*”. Zgodnie z treścią tego artykułu u podstaw fioletowych organizacji leży transcendencja człowieka, która w naukach społecznych była badana na gruncie psychologii integralnej, psychologii egzystencjalnej, a także w dziedzinie filozofii (np. filozofii personalistycznej). Czerpiąc z tych nauk, przyjęto model teoretyczny, który zakładał, że fioletowe organizacje powinny mieć trzy zasadnicze cechy:

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

Organizacje fioletowe w stosunku do turkusowych charakteryzuje jeszcze większe zacieranie się granic, większe poczucie jedności z pełną akceptacją dla wolności jednostki. Taki jest kierunek modelu AQAL czyli przejście z poziomu JA (1) – człowiek, przez poziom behawioralny TO (2), poziom kulturowy MY (3, do poziomu społecznego TE (4). A także przejście z ćwiartki (1) Ciało przez (2) Umysł, (3) Duszę do ćwiartki (4) Duch. Jak powiedział Karol Wojtyła, autor filozofii personalistycznej opisanej w dziele „*Osoba i czyn*”, nieodłączną częścią transcendencji jest ofiarowanie samego siebie, jednak ofiara osoby nie sprawia braku, gdyż jest dynamizmem niemnożącego się i niepodzielnego ducha<sup>9</sup>. Wojtyła przedstawia, że transcendencja człowieka realizuje się przez jego działanie. „*Człowiek działa*” jest podstawowym motywem tej książki. Dzięki działaniu człowiek samo stanowi o sobie oraz spełnia samego siebie<sup>10</sup>. W dziele Wojtyły znajduje się też obszerny rozdział dotyczący uczestnictwa. Przedstawiona tu postawa jedności ze wspólnotą nie ma jednak nic wspólnego z kolektywizmem. Naturalnym motywem działania człowieka jest oddawanie siebie drugiej osobie, jednakże człowiek ma też prawo odmówić samego siebie, jeżeli jego zdaniem nie idzie za tym dobro. Współdziałanie jest właśnie według Wojtyły wyrazem

<sup>9</sup> Parzych 2003, s. 170.

<sup>10</sup> Wojtyła 1969, s. 199.

konsensusu co do realizowania wspólnego dobra przez daną wspólnotę. W tym przypadku autentyczną postawą jest postawą solidarności. Jednak w przypadku braku współdzielenia wspólnych wartości przez członków wspólnoty autentyczną postawą może być też postawa sprzeciwu. Dla odróżnienia postawy nieautentycznej według Wojtyły, to postawy konformizmu i postawy uniku<sup>11</sup>. Zgodnie z typologią Laluxa, takie postawy są charakterystyczne dla organizacji bursztynowych, gdzie zaspokajanie potrzeby przynależności jest nadrzędne i skłania uczestników organizacji do zachowań konformistycznych. Natomiast na poziomie transcendentального fioletu takie postawy są wykluczone. Może się wydawać, że ten etap świadomości rodzi pewien konflikt, gdyż z jednej strony mamy zacieranie się granic i dążenie do pełnej jedności (realizowanie poziomu TE), a z drugiej mamy wyraźne uszanowanie wolności jednostki dla jej potencjału samostanowienia o sobie i spełniania siebie jako człowieka. Są to jednak tylko pozorne konflikty, gdyż w gruncie rzeczy chodzi o pełną integrację. Człowiek może być zintegrowany społecznie tylko wtedy, gdy jest zintegrowany wewnętrznie, czyli działa w zgodzie z samym sobą.

Zgodnie z filozofią personalistyczną Karola Wojtyły człowiek się spełnia wtedy, jeżeli w pełnej wolności (chęć) ujawnia swoją podmiotową świadomość i transcendentuje od osoby-podmiotu do osoby-przedmiotu, które zapoczątkowuje współbycie, czy inaczej uczestnictwo, które uwzględnia zarówno własne dobro, jak i dobro drugiej osoby<sup>12</sup>.

Z pewnością paradygmat fioletowej organizacji jest trudnym i ambitnym wyzwaniem w obecnych realiach życia społecznego i gospodarczego. Jeżeli jednak cofniemy się kilkadziesiąt lat wstecz, to równie trudny mógł być wtedy paradygmat turkusowy. Dzisiaj o turkusie mówi się dość powszechnie. Wielu nauczycieli i trenerów biznesu omawia ten model zarządzania, a studenci i słuchacze szkół biznesu odnoszą się do niego bardzo entuzjastycznie. Być może za kilka lat tak samo stanie się z paradygmatem fioletowym. Jeżeli odniosimy się do całej koncepcji rozwoju integralnego człowieka, to warto również uwzględnić i ten typ organizacji. Taki zresztą jest tutaj cel prezentacji fioletowego paradygmatu. Badając eklektyzm organizacyjny nie można pominąć tego poziomu świadomości człowieka, którego przejaw możemy odnaleźć w badanej organizacji Astor. W tabeli 3 przedstawiono zatem wszystkie typy organizacji zgodnie z modelem AQAL. Stanowiły one podstawę badania organizacji Astor, co przedstawiono w kolejnym punkcie artykułu.

<sup>11)</sup> Tamże, s. 323-328.

<sup>12)</sup> Parzych 2003, s. 171.

**Tabela 3. Paradygmaty organizacji wg poziomów świadomości człowieka (od najniższego)**

Lp.	Paradygmat organizacji	Metafora	Podstawowe cechy
1	Transcendentalny fiolet	<i>Zmieniający się człowiek</i>	akceptowanie przez członków organizacji zmienności świata i przemijania dóbr doczesnych; człowiek w centrum jako obiekt transcendencji; świadomość jedności w wymiarze mikro i makro.
2	Ewolucyjny turkus	<i>Żywy organizm</i>	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.
3	Pluralistyczna zieleń	<i>Rodzina</i>	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.
4	Oranż osiągnięć	<i>Maszyna</i>	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”.
5	Konformistyczny bursztyn	<i>Armia</i>	wysoko sformalizowane role w hierarchicznej strukturze zarządzania, odgórne dowodzenie, stabilność jako naczelną wartość.
6	Impulsywna czerwień	<i>Wataha wilków</i>	reaktywne zarządzanie oparte na sile, lęk jest spoiwem organizacji, agresywne postępowanie względem otoczenia, brutalne wykorzystywanie wszelkich okazji do powiększenia strefy wpływów.

*Źródło: opracowanie własne.*

### **Eklektyczna organizacja na przykładzie firmy Astor**

Firma Astor została założona w 1992 roku rozpoczynając sprzedaż komponentów do automatyzacji produkcji w zakładach przemysłowych. Co ważne przedsiębiorstwo oferowało nie tylko sprzedaż komponentów, ale również uczyło, jak wdrażać te urządzenia, doradzało i wspierało. Było to związane z tym, że wiedza o automatyce nie była jeszcze wysoka, dlatego inwestowano w pomoc i edukację klientów.

Po 20 latach działania firma zatrudnia już około 100 pracowników. W 2013 zgłosiła się do konkursu *Great Place to Work*. Chcąc w ten sposób zbadać nastroje wśród pracowników. Okazało się, że jest bardzo cenionym pracodawcą

zajmując w tej edycji 3 miejsce. W tym samym roku złożyła też swój pierwszy raport CSR, w którym Astor przedstawił liczne inicjatywy społeczne, jak współpracę z samorządem lokalnym, uczelniami i instytucjami charytatywnymi. W ciągu kolejnych 10 lat liczba pracowników wzrosła do 250.

Firma istotnie ma bardzo ewolucyjne podejście, jeżeli chodzi o wyznaczany przez siebie cel. Co kilka lat odnawia swoją strategię i przeformułowuje misję w odniesieniu do aktualnego stanu otoczenia, a także w odpowiedzi na oczekiwania członków organizacji, gdyż proces tworzenia strategii poprzedzają badania ankietowe wśród pracowników. W najnowszej strategii Astor 2022+, misja firmy brzmi: „Odpowiedzialnie i humanistycznie prowadzimy do przemysłu przyszłości”. Firma mocno koncentruje teraz swoje działania na robotyzacji i automatyzacji polskiego przemysłu. Misja ta wyznacza jednak nie tylko cel, ale silną orientację na człowieka o czym mówi sam początek misji „Odpowiedzialnie i humanistycznie...”.

Filozofia firmy Astor opiera się na tym, że ludzi najbardziej motywuje sprawczość. Dzięki niej mogą się rozwijać. Poczucie decyzyjności sprawia, że pracownicy czują wolność, która jest nieodłącznym elementem odpowiedzialności oraz buduje lojalność oraz zaangażowanie w organizacji. 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. Syntezą filozofii Astor, jest tytuł książki o firmie wydanej w 2016 r. „Jeżeli nie wiadomo o co chodzi, to chodzi o ludzi”<sup>13</sup>.

Badając firmę Astor w dużej części oparto się na pracy licencjackiej Juli Rzepki pt. „Controlling w turkusowej organizacji na przykładzie firmy Astor”. Dane badawcze w tej pracy zostały zgromadzone na podstawie wywiadu nieustrukturyzowanego. Zebrane w pracy cechy działania Astor pogrupowano w obszary tematyczne, a następnie przyporządkowano do nich najlepiej pasujące paradygmaty.

Choć temat pracy Julii Rzepki wskazuje, że badano turkusową organizację, to jednak wyniki badań pracy licencjackiej nie potwierdziły w 100% turkusowego paradygmatu. Nawet sami respondenci mieli tę wątpliwość.

<sup>13</sup>) [www.chodzioludzi.pl](http://www.chodzioludzi.pl)



Część z nich twierdziła, że Astor jest raczej organizacją zieloną. Właśnie ten wniosek nakłonił autora (który był promotorem pracy p. Juli Rzepki) do zrewidowania wszystkich, ustalonych w trakcie badań cech organizacyjnych i przyporządkowania ich do paradygmatów zgodnie z modelem AQAL. W rezultacie uzupełnionych badań powstała Tabela nr 4, która dobitnie pokazuje, że Astor jest bardziej eklektyczną niż jednorodną organizacją. Co ciekawe nie mamy tutaj do czynienia tylko z mieszkanką zieleni i turkusowi, ale również można było wyłonić cechy pasujące do pomarańczowego, czy nawet fioletowego paradygmatu.

**Tabela 4. Cechy organizacji Astor i realizowane przez nią paradygmaty**

Obszar	Praktyka zarządzania	Paradygmat
Formułowanie celów i strategii	Firma aktualizuje strategię co 3 lata, angażując w ten proces pracowników przez ankietę. Na podstawie wyników ankiety ustalane są zespoły, do których każdy może się zgłosić.	turkusowy
	Koordinacja prac nad strategią polega na wspólnych spotkaniach, dyskusjach, a następnie komunikacji dla wszystkich zainteresowanych w jakim punkcie jest dany projekt. Zachowując jednak dbanie o pracowników, pomysły, które nie zostały zrealizowane trafiają do opiekunów z danego obszaru firmy.	zielony
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Ludzie są dobierani pod stanowiska i wartości. Pomaga w tym przeprowadzanie Testu Thomasa, który ma na celu dobranie najlepszej ścieżki rozwoju, rodzajów szkoleń oraz sposobu motywowania.	pomarańczowy
	Istnieje ogólna struktura oraz hierarchia. Składa się z Zarządu oraz Zarządu Operacyjnego, poziomu kierowniczego, liderów oraz pracowników.	pomarańczowy
	W codziennych kontaktach menedżerowie starają się minimalizować odczuwanie hierarchii, co przekłada się na zmianę formy rozmowy, rezygnując ze zwrotów na „Pan/Pani”.	zielony
	Pracownicy otrzymują dużo swobody w realizacji własnych zadań i celów z dużym naciskiem na wykorzystanie pełnego potencjału ludzi w firmie.	turkusowy
	Pracownicy traktowani są bardzo podmiotowo. Firma mocno zorientowana jest na ich potrzeby. W okresie pandemii uruchomiono bezpłatne konsultacje psychologiczne oraz zapewniono godzinę wolną na świeżym powietrzu. W okresie postcovidowym wiele osób miała zapewniony elastyczny wymiar pracy z możliwością pracy hybrydowej. To rozwiązanie jest szczególnie cenione przez kobiety wychowujące małe dzieci.	fioletowy

Zarządzanie finansami	Elastyczne i rozproszone budżetowanie z dużą decentralizacją odpowiedzialności (wprowadzenie zasad <i>beyond budgeting</i> )	turkusowy
	Udzielanie pracownikom dostępu do informacji finansowych np. o stanie należności lub <i>cash flow</i>	turkusowy
Podejście do klientów	Kontrakty z klientami są negocjowane na zasadzie win-win. Oznacza to, że jeśli któraś ze stron może wyjść niekorzystnie na danym interesie, to Astor nie angażuje się w takie przedsięwzięcie. Dzięki temu firma opiera swój wizerunek na uczciwości dbaniu o ludzi, a nie na zysku. Astor wypracował również zasadę 101 złotych, która polega na tym, że każda nadmiarowa złotówka jest przekazywana dla klienta.	fioletowy

Źródło: opracowanie własne.

Sama struktura Astor ma kształt hierarchiczny. Z całą pewnością nie jest to firma bez szefa. Zarządzanie jest realizowane na kilku poziomach, a role i odpowiedzialności menedżerów są jednak w jakimś stopniu określone. Podobne cechy racjonalnego działania mieszczącego się w paradygmacie pomarańczowym możemy odnaleźć w procesie selekcji pracowniczej. Rekrutacja odbywa się pod konkretne stanowiska, a poziom dopasowania do przyszłej roli organizacyjnej mierzy się przy pomocy testu psychometrycznego Thomasa. Pewne pomarańczowe cechy Astor są zredukowane przez praktyki charakterystyczne dla paradygmatu zielonego. I tak na przykład poczucie hierarchii jest zredukowane przez przyjazną i rodzinną atmosferę objawiającą się mówieniu sobie po imieniu, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Podobnie zielony charakter ma komunikowanie prac związanych z przygotowaniem strategii. Każdy pracownik zostaje poinformowany czy jego pomysł został przyjęty, czy nie, zaś po zakończeniu prac nad strategią otrzymuje broszurę z zatwierdzoną przez Zarząd strategią, na której jest wypisane jego imię i nazwisko.

Niewątpliwie największą cechą firmy Astor jest zbieżność z paradygmatem turkusowym. Są to:

- sposób formułowania ewolucyjnego celu, z dużym naciskiem na partycypację pracowniczą,
- elastyczne i bardzo rozproszone planowanie na zasadzie koncepcji „*beyond budgeting*”,
- powszechne informowanie pracowników o sytuacji finansowej firmy,
- dawanie pracownikom dużej swobody, inicjatywy w realizacji zadań w celu umożliwienia wykorzystania ich potencjału.

Obserwując i analizując zachowania członków organizacji Astor można też znaleźć i takie cechy, które pasują do paradygmatu fioletowego. Chodzi tu o szczególną troskę o ludzi w organizacji i poza organizacją. Człowiek jest tu

bardzo podmiotowo traktowany. Zauważyć można dużo empatii, zrozumienia i szacunku dla drugiej osoby. Świadczą o tym gesty wzajemnej pomocy, a także szczególnie wrażliwość, jeżeli chodzi o poszanowanie życia rodzinnego. Poza tym ujmujące są również relacje z podmiotami zewnętrznymi i takie praktyki, jak bezwzględne respektowanie zasady „win-win” oraz przekazywanie klientom każdej złotówki nadmiarowego zysku. Humanistyczne podejście do ludzi oraz traktowanie otoczenia biznesowego nie jako czegoś wrogiego i zewnętrznego tylko jako części większej całości, o którą należy się troszczyć tak samo jako o swoją firmę, bardzo mocno wpisuje się w filozofię personalistyczną. Być może nie jest przypadkiem, że w biurowcu firmy Astor znajduje się Instytut Myśli Karola Wojtyły. Jak czytamy w statucie tej organizacji jest to instytucja naukowa powołana do prowadzenia działań naukowych w obszarze personalistyki oraz wielokierunkowych działań badawczych, edukacyjnych i społecznych w oparciu o wartość personalistyczną czynu i uczestnictwa jak je określił Karol Wojtyła<sup>14</sup>.

## Zakończenie

Człowiek jest istotą złożoną, która dąży do zaspokojenia różnych potrzeb i wyrażania różnych emocji. Tak samo zróżnicowany jest świat organizacji. Ten kto miał kontakt z różnymi firmami wie, że każda jest inna. Każda firma ma swoją historię, swoją tożsamość, swoją kulturę. Ponadto każda firma zmienia się tak samo jak zmienia się człowiek. Ludzie tworzą organizacje, przychodzą do nich i odchodzą zostawiając w nich jakąś część samego siebie. Niektórzy ludzie nie odnajdują się w danych grupach społecznych. Stwierdzają, że nie mogą tam spełnić siebie, albo nie podzielają tych samych wartości. Świat organizacji jest płynny i ruchliwy, tak samo jak zmienny i ze swojej natury nieprzewidywalny jest człowiek.

Mimo wszystko zmiany, które dostrzegamy w otaczającym nas świecie niosą za sobą postęp i to nie tylko w wymiarze technologicznym, ale również świadomościowym. Z punktu widzenia celu badawczego niniejszego artykułu ten drugi aspekt jest szczególnie ważny. W świecie wiedzy i coraz łatwiejszego dostępu do informacji, literatury, badań, dzisiejszy człowiek ma łatwiejsze zadanie do odnalezienia prawdy o sobie samym i otaczającej nas rzeczywistości. Być może w niedalekiej przyszłości człowiek będzie miał też więcej czasu do kontemplacji, a to z tego powodu, że maszyny i roboty przejmą część naszych

<sup>14</sup>) <https://wojtyla.edu.pl/statut/>

codziennych obowiązków, co spowoduje skrócenie dnia pracy. Pierwszą więc tezę niniejszego artykułu jest rosnąca samoświadomość człowieka. Drugą zaś to, że organizacje będą musiały dostosowywać swoje praktyki zarządzania do coraz bardziej świadomych uczestników (aktorów) życia społecznego i gospodarczego. Trzecia zaś teza mówi, że organizacje zachowają pewne stare sprawdzone praktyki, a jednocześnie wprowadzają nowe i z tego punktu widzenia stają się coraz bardziej eklektyczne. Według typologii świadomościowej opartej na modelu AQAL Wilbera, przyszłe organizacje będą realizowały wielowymiarowe modele zarządzania. Wezmą trochę z tego, trochę z tamtego. Będą dostosowywały swój model działania do różnych oczekiwań członków organizacji, tworząc swoją własną mozaikę kulturową. Zatem organizacje będą coraz bardziej eklektyczne niż jednorodne, co w pewnym sensie potwierdza opisane tu studium przypadku firmy ASTOR. Oczywiście ostateczne potwierdzenie tej tezy, jak również istnienia fioletowego paradygmatu organizacyjnego może wymagać dalszych badań, co autor niniejszej publikacji z całą pokorą przyjmuje.

## Literatura

1. Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
2. Butters A.M., *A brief history of Spiral Dynamics*, Approaching Religion • Vol. 5, No. 2 • November 2015.
3. Frankl V., *Bóg ukryty. W poszukiwaniu ostatecznego sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2012.
4. Freud Z., *Dzieła*, Wydawnictwo KR, Warszawa 1999.
5. Hawkins D.R. *Siła czy moc. Ukryte determinanty ludzkiego zachowania*, Virgo, Warszawa 2016.
6. Hawkins D.R. *Technika uwalniania. Podręcznik rozwijania świadomości*, Virgo, Warszawa 2016.
7. Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015
8. 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.
9. Rosenberg M., *Porozumienie bez przemocy*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2016.

10. Rzepka J., *Controlling w turkusowej organizacji na przykładzie firmy Astor*, Praca licencjacka WSEI Kraków, 2023.
11. Schein E., *Organizational culture and leadership*, Fourth Edition, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
12. Ton Z., *The Obstacles to Creating Good Jobs And how courageous leaders are overcoming them*, Harvard Business Review May-June 2023.
13. Wilber K., *A Brief History of Everything*, Shambhala Publications, Boston 1996.
14. Wilber K., *Psychologia integralna. Świadomość, duch, psychologia, terapia.*, Jacek Santorski & CO Wydawnictwo, Warszawa 2000.
15. Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969.