



## Spis treści

Wstęp .....	1
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: W gąszczu organizacyjnych zdolności... / In a jungle of organizational capabilities .....</i>	2
<i>Jarosław Karpacz: Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe / The implications of the conceptualisation for modelling of the construct and the measures of the entrepreneurial orientation: the scientific literature findings .....</i>	9
<i>Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska: Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa / Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership .....</i>	16
<i>Maria Aluchna, Emilia Tomczyk: Dynamika struktury własności. Przypadek spółek notowanych na GPW w Warszawie / Dynamics of ownership structure. The case of companies listed on the Warsaw Stock Exchange .....</i>	26
<i>Janusz Marek Lichtarski: Heterarchia jako źródło konfliktów organizacyjnych – perspektywa kierowników i nie kierowników / Heterarchy as a source of organizational conflicts – managers’ and non-managers’ perspective .....</i>	33
<i>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń / Innovation in organizations employing workers from different generations .....</i>	40



## Wstęp

Najnowszy numer Management Forum poświęcony został różnym obszarom zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań ukierunkowanych na wewnętrzne zasady funkcjonowania organizacji. Mamy nadzieję, że pozwoli to na lepsze zrozumienie istoty mechanizmów, które wspomagają bądź ograniczają rozwój przedsiębiorstw.

W tym numerze znajdą Państwo artykuły, które dotyczą takich obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, jak: innowacyjność organizacyjna, modelowanie orientacji przedsiębiorczej oraz budowanie przywództwa, motywacja współczesnego pokolenia, kategorie zdolności organizacyjnych, wpływ heterar-

chii na konflikty organizacyjne czy znaczenie struktury własności w rozwoju dużych spółek.

Poszczególne artykuły są oparte na szerokich studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań, ukazując wielowymiarową naturę współczesnych organizacji oraz złożoność problematyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Życząc ciekawej lektury, mamy nadzieję, że przedstawiona problematyka zachęci Państwa do stawiania pytań i włączenia się do dyskusji.

*Joanna Kacała, Grzegorz Bełz*



## Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa

### Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership

Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mails: katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl, monika.kwiecinska@ue.wroc.pl*

#### Streszczenie

W artykule sformułowano cel o charakterze poznawczym, odnoszący się do efektu zastosowania teorii integralnej i koncepcji Spiral Dynamics w obszarze przywództwa. Podjęte rozważania są podporządkowane problemowi dotyczącemu możliwości wykorzystania powyższej teorii i koncepcji we współczesnym przywództwie, ze wskazaniem korzyści wynikających z ich zastosowania. Przeprowadzone badania literaturowe wskazują, że zastosowanie teorii integralnej w odniesieniu do przywództwa pozwala na holistyczne spojrzenie na badane zagadnienie z czterech perspektyw (kwadrantów) oraz na wprowadzenie tzw. perspektywy rozwojowej (poziomy i linie) określającej etapy rozwoju przywódcy. Teoria integralna oferuje przywódcy „mapę” ułatwiającą zrozumienie złożonej rzeczywistości, ludzi, którymi ona kieruje, oraz ich świata i stojących przed nimi wyzwań. Pozwala opracować przywódcy drogę doskonalenia własnych kompetencji, a także stanowi źródło inspiracji i wiedzy na temat tego, jak motywować innych.

*Słowa kluczowe:* teoria integralna, Spiral Dynamics, przywództwo integralne, rozwój przywódcy, AQAL.

#### Abstract

This article set the cognitive aim relating to the applications of Integral Theory and the concept of Spiral Dynamics in the field of leadership. Taken considerations are subordinated to the problem of using the above theory and concepts in contemporary leadership, indicating the benefits arising from their use. The implementation of the aim took place using study literature. The literature research suggests that the use of Integral Theory in relation to leadership allows for a holistic view on the investigated issue from four perspectives (quadrants) and the introduction of the so-called the developmental perspective (levels and lines) defining the stages of development leader. Integral Theory offers leaders a “map”, which facilitates the understanding of a complex reality, the complexity of the people, which it directs, and their world and challenges that they face. This allows leaders to develop a way to improve their own competence, as well as is a source of inspiration and knowledge how to motivate others.

*Keywords:* Integral Theory, Spiral Dynamics, integral leadership, leader development, AQAL.

## Wstęp

Zainteresowanie przywództwem trwa nieprzerwanie od dziesiątków lat, a fenomen tego zjawiska ewoluuje wraz ze zmieniającym się światem i nadal pozostaje nie do końca odkryty. Zainteresowanie przywództwem, wykazywane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków, jest wprost proporcjonalne do złożoności warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza narastającej zmienności w ich otoczeniu [Kraśnicka (red.) 2010, s. 8].

Świat staje się coraz bardziej złożony i podlega nieustannym zmianom. Często nie radzimy sobie z intensywnością tych zmian, a za ciągły stres z tym związany płacimy zdrowiem. Podobnie złożoność dzisiejszych organizacji sprawia, że wielu menedżerom nieobce jest poczucie bezradności. Muszą oni rozwijać własne kompetencje, aby zarówno reagować na pojawiające się zmiany w otoczeniu, jak i proponować własne [Mrówka, Pindelski 2015]. Niezbędny jest również wysoki poziom świadomości, aby dążyć do doskonałości rozumianej jako czynnik rozwoju [Barabasz 2013, s. 11].

Zwykle uwaga kadry zarządzającej skupia się na systemowym aspekcie organizacji, czyli strukturach i procesach. Okazuje się jednak, że uwzględnienie tylko aspektu systemowego, przy jednoczesnym zignorowaniu ludzi i kultury organizacji, jest doskonałą receptą na porażkę. Branie zaś pod uwagę wyłącznie aspektu ludzkiego, np. wzmacnianie osobistego rozeznanie, zdolności i stanów umysłu zatrudnionych, a następnie pozostawienie ich w takich systemach kulturowych, które są wrogo nastawione wobec zmian, bądź też umieszczanie utalentowanych ludzi na stanowiskach kierowniczych bez stworzenia systemów zarządzania wspierających zmianę zachowań skazane jest na niepowodzenie [Beck 2007].

Brakuje szerokiego, wszechstronnego, holistycznego podejścia, które pozwoliłoby czerpać z istniejących rozwiązań, umożliwiając wybór najlepszych, w zależności od okoliczności - podejścia uwzględniającego potrzeby, wartości oraz cele organizacji, jej menedżerów i pracowników. Teoretyczną koncepcją, która stanowi duży krok w rozwoju nowego holistycznego podejścia w zarządzaniu, jest teoria integralna wraz ze Spiral Dynamics (dynamiką spiralną). Stanowią one podstawę rozwoju nowego podejścia do przywództwa, zwanego przywództwem integralnym. Teoria ta oferuje przywódcy „mapę” ułatwiającą zrozumienie złożonej rzeczywistości, ludzi, którymi kieruje, oraz ich świata i stawianych przed nimi wyzwań. Pozwala opracować drogę doskonalenia własnych kompetencji menedżerskich, które odpowiadają potrzebom organizacji i ludzi, a także stanowi źródło inspiracji i wiedzy na temat motywowania do tego innych.

W niniejszym opracowaniu przyjęto cel o charakterze poznawczym, odnoszący się do zastosowania teorii integralnej i koncepcji Spiral Dynamics w obszarze przywództwa. Podjęte rozważania są podporządkowane problemowi dotyczącemu możliwości wykorzystania powyższej teorii i koncepcji we współczesnym przywództwie ze wskazaniem korzyści wynikających z ich zastosowania. Realizacja celu nastąpiła na drodze studiów literatury przedmiotu.

## 1. Istota teorii integralnej

Teoria integralna to ewoluująca metateoria zaproponowana przez Kena Wilbera [1997, 2000b, 2006]. Była ona rozwijana przez autora i współpracowników przez ostatnie trzy dekady, a po raz pierwszy jej dojrzałą wersję opisano w połowie lat dziewięćdziesiątych. Rdzeniem teorii integralnej jest koncepcja holonów, które są całością same w sobie i jednocześnie częścią innych holonów. Stanowią one podstawowy budulec rzeczywistości. Holony pogrupowane są w tzw. holarchie, czyli gniazdowe uszeregowania holonów, w których każdy mniejszy holon znajduje się wewnątrz holonu większego, w odróżnieniu od hierarchii, gdzie kolejne elementy znajdują się nad lub pod, a nie wewnątrz lub na zewnątrz. Ken Wilber zauważył, że istnieją cztery nieredukowalne do siebie holarchie, które dotyczą czterech nieredukowalnych do siebie części każdego holonu. Odnoszą się one do jego wnętrza oraz powierzchni, i to zarówno w indywidualnych, jak i zbiorowych aspektach. Tak powstał AQAL (All Quadrants All Levels) – model rzeczywistości stworzony na podstawie badań zestawiających holarchie stworzone przez naukowców z różnych dziedzin i epok (premodernistycznych, modernistycznych, postmodernistycznych, wschodnich i zachodnich) [Wilber 1997].

Zgodnie z modelem, rzeczywistość można opisać za pomocą czterech perspektyw, które nazywane są ćwiartkami. Ćwiartki (lub inaczej kwadranty) to cztery uniwersalne perspektywy dostępne człowiekowi w każdej sytuacji. Wynikają one ze zdefiniowania wewnętrznego (subiektywnego) i zewnętrznego (obiektywnego) aspektu rzeczywistości, a jednocześnie rozróżnienia pomiędzy aspektem indywidualnym a kolektywnym. Cztery możliwe kombinacje dają następujące kwadranty: indywidualny wewnętrzny, indywidualny zewnętrzny, kolektywny wewnętrzny i kolektywny zewnętrzny (rys. 1).

Lewy górny <b>Indywidualne wnętrze</b> subiektywny	Prawy górny <b>Indywidualna powierzchnia</b> obiektywny
Lewy dolny <b>Kolektywne wnętrze</b> intrasubiektywny	Prawy dolny <b>Kolektywna powierzchnia</b> intraobiektywny

Rysunek 1. Cztery kwadranty teorii integralnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wilber 2006, s. 87-92].

W zależności od zastosowania te cztery perspektywy odnoszą się do różnych treści. Na przykład w odniesieniu do człowieka mogą one oznaczać [Wilber 2006, s. 77-86]:

- Indywidualne wnętrze – wnętrze człowieka (motywacja, wartości itd.). Ten obszar dotyczy samoświadomości, szczególnie świadomości własnego ciała, emocji, myśli i wartości. Do zarządzania tym obszarem należy zdolność do samokontroli, umiejętność zaspokajania własnych potrzeb, rozwijania świadomości w obszarze ciała, emocji, umysłu i sfery duchowej. Ważnym elementem jest umiejętność generowania silnej motywacji, zaangażowania i entuzjazmu.
- Indywidualną powierzchnię – jednostka postrzegana jest w sposób obiektywny i empiryczny poprzez badania stanu

ciała, biochemii, czynników neurobiologicznych, neuroprzekazników i struktur mózgu, czyli relacji pomiędzy mózgiem a ciałem. Ten obszar dotyczy działania w świecie zewnętrznym, szczególnie skuteczności i wydajności, uzyskiwania konkretnych rezultatów w sposób przewidywalny. Do zarządzania tym obszarem należą wszystkie umiejętności związane z uzyskiwaniem konkretnych wyników, od jasnego wyrażania swoich myśli, przez planowanie działań, po zarządzanie czasem, analizę i dążenie do poprawy własnej efektywności (samodoskonalenie).

- Kolektywne wnętrze – kwadrant ten obejmuje wszystkie wzorce świadomości charakterystyczne dla przedstawicieli danej kultury lub subkultury: wspólne wartości, pojęcia, znaczenia, praktyki kulturowe, habitaty semantyczne itd. Ten obszar dotyczy relacji międzyludzkich, szczególnie umiejętności porozumiewania się prowadzącego do harmonijnej współpracy, współbrzmienia, synergii. Do zarządzania tym obszarem należy umiejętność pracy w zespole lub zarządzania zespołem, delegowanie, udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnej, negocjacje, konfrontacje, radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi. Ważnym elementem jest empatia, prowadząca do szanowania uczuć innych ludzi i wybierania takich strategii komunikacji, które zachęcają do współpracy.
- Kolektywną powierzchnię – możliwe do zidentyfikowania obiektywne odpowiedniki kwadrantu dolnego lewego, do których zaliczane są: struktury i instytucje zajmujące się aspektami techniczno-ekonomicznymi, style architektoniczne, struktury geopolityczne, sposoby przekazywania informacji oraz struktury społeczne, czyli system społeczny. Perspektywa ta opisuje uczestniczenie w systemach społecznych, np. w systemie organizacyjnym firmy (struktura, procesy, mierzalne wskaźniki), i dotyczy m.in. roli, jaką człowiek pełni w systemie. Do zarządzania tym obszarem potrzebne jest na przykład zrozumienie współzależności poszczególnych działów firmy, struktury hierarchicznej (decyzyjnej), przepływu informacji, przyjętych procedur. Ważnym elementem jest zrozumienie własnej roli w firmie, czyli współzależności naszych działań i pracy innych ludzi. Istotne jest doskonalenie swojej roli przy wykorzystaniu informacji zwrotnej od innych. Kompetencje w tym obszarze dotyczą także wiedzy i umiejętności zawodowych oraz znajomości narzędzi stosowanych w firmie.

Każdy kwadrant przenikają liczne fale, linie, stany i typy. Wszystkie cztery kwadranty ewoluują w kierunku coraz większej złożoności. Ewolucja w każdym z kwadrantów odbywa się według uporządkowanej sekwencji kroków (poziomów złożoności, fal rozwojowych). Każdy kolejny poziom włącza i przekracza poprzedni, dodaje nową jakość. Istnieje kilka gotowych teorii rozwoju, z których można skorzystać, aby zdiagnozować poziom rozwoju lidera. Należą do nich m.in. Spiral Dynamics (dynamika spiralna) [Lee, Cowan, Todorovic (eds.), 2002; Beck, Cowan 2006] oraz psychologia rozwoju człowieka Roberta Kegan [Kegan 1994]. Klasyczną teorią opisującą etapy rozwoju jest psychologia rozwojowa Jeana Piageta [Piaget 2001].

Przez poziomy (fale rozwojowe) przechodzi wiele różnych niezależnych linii lub inaczej strumieni rozwojowych, ponieważ

rozwój człowieka nie jest jednolity. Kompetencje, które rozwijają się względnie niezależnie, nazywamy liniami rozwoju. W obrębie tych linii rozwój zachodzi etapami, których kolejności nie można zmienić. Ken Wilber wymienia ich ponad dwadzieścia cztery, licząc tylko te udokumentowane systematycznymi badaniami. Są to między innymi: procesy kognitywne, moralność, tożsamość jaźni, psychoseksualność, zdolność do komunikowania się, potrzeby, światopogląd, umiejętności interpersonalne, empatia [Wilber 2000a; 2000b]. Howard Gardner [2002] badał inteligencje wielorakie i wymienił siedem niezależnych linii rozwoju.

Dla celów praktycznych w biznesie wystarczy skoncentrować się na kilku najważniejszych liniach rozwoju. Zwykle wymienia się następujące: poznawczą, emocjonalną, interpersonalną, somatyczną (świadomość ciała), duchową, moralną.

Ponadto na każdym poziomie rozwoju człowiek doświadcza wielu stanów świadomości, do których można zaliczyć czuwanie, sny, marzenia itd. W odróżnieniu od poziomów stany są chwilowe. Nie trzeba nad nimi pracować przez lata, można wybrane stany opanować względnie szybko za pomocą treningu. Niektórzy menedżerowie stosują na przykład trening, który pomaga im się koncentrować. Innym korzystnym stanem jest uważność (*mindfulness*) [Kabat-Zinn 2007] – stan intensywnej świadomości „tu i teraz”. Liderzy często uprawiają medytację lub jakąś formę relaksacji, aby wyciszyć i zregenerować umysł, są to więc kolejne korzystne stany umysłu, które można opanować poprzez trening.

Teoria integralna opisuje również liczne typy świadomości, które mogą występować na różnych poziomach, w różnych liniach i stanach. Typologie (systemy typów osobowości) są w biznesie od dawna znane. Należą do nich np. kwestionariusz Myers-Briggs [Briggs-Myers 1995] i Enneagram [David 2001]. Pomagają one w komunikacji i pracy zespołowej, a także mogą służyć jako drogowskaz rozwoju. Lider znający te prawidłowości może skuteczniej wykorzystywać talenty swoich ludzi.

Najważniejszym elementem wykorzystywanym w teorii integralnej jest jednak model Spiral Dynamics (model dynamiki spiralnej), spójny z teorią integralną, który zostanie szczegółowo omówiony w kolejnym punkcie.

## 2. Spiral Dynamics jako holarchiczny model poziomów egzystencji

Spiral Dynamics (dynamika spiralna) jest efektem wielu lat badań Clare'a W. Gravesa, które zaowocowały cyklicznym modelem podwójnej spirali dla rozwoju biopsychospołecznych systemów u dorosłych, a w skrócie teorią poziomów egzystencji, oraz prac Chrisa Cowana i Dona Becka. Oparta jest na teorii systemów i psychologii rozwoju, koncentruje się na dojrzałej osobowości w działaniu, wraz z jej przemianami, cechami pozytywnymi i negatywnymi. Przymiotnik „biopsychospołeczny” uwytknęła wielowymiarowe podejście do ludzkiej natury, integruje role czynników biologicznych/genetycznych, psychologicznych (dotyczących różnorodności naszych osobowości i doświadczeń życiowych, temperamentów, relacji z innymi) oraz sił społeczno-kulturowych w tworzeniu poziomów egzystencji doświadczanych przez jednostki czy grupy [Graves 1974, s. 72-87].

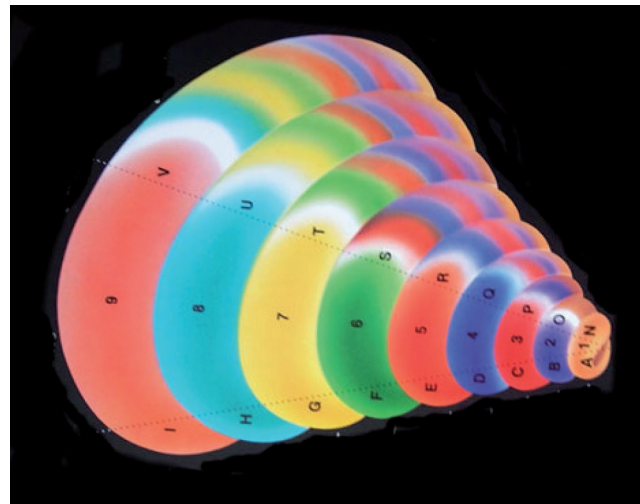
Zgodnie z tym modelem rozwój człowieka przebiega etapami z uwzględnieniem zasady „przekraczania i włączania”. Spiral Dynamics opisuje, jak powstające fale świadomości przepływają przez jednostki i grupy, prowadząc do większej ekspresji w myśleniu, szczególnie w procesie konceptualizacji i zdolnościach do wcielania większej liczby sposobów poznania i działania.

Dynamika spiralna pozwala na zrozumienie wewnętrznych mechanizmów powstawania przekonań i podejmowania decyzji poprzez identyfikację wartości i ukrytych motywacji jednostki. Struktury spirali tłumaczą, dlaczego ludzie różnie reagują na te same sytuacje wyjściowe, pokazują, „jak” ludzie myślą, a nie „co” myślą.

Spiral Dynamics omawia sposoby zachowania zgodne z określonymi poziomami egzystencji, które jednostka uważa za odpowiednie. Każdy kolejny etap rozwoju stwarza nowe możliwości, jednak poprzedni etap nie znika, lecz zostaje zintegrowany, wbudowany w nowy poziom funkcjonowania. Zwiększa się poziom wolności związany z wyborem określonego zachowania.

Mamy osiem poziomów egzystencji i czternaście stanów przejściowych. Diagram składa się z podwójnej spirali dlatego, że systemy zidentyfikowane w jej ramach powstają na skutek interakcji dwóch elementów: warunków życiowych, które dana osoba lub grupa osób napotyka, i dostępnej pojemności mózgu/umysłu dla radzenia sobie w takich warunkach. Clare W. Graves używał liter alfabetu od A na określenie warunków życiowych zawierających pewne problemy egzystencjalne i ob-

raz postrzeganej rzeczywistości oraz liter od N na zobrazowanie pojemności mózgu/umysłu (neurobiologiczne zasoby i mentalność wymagane do tego, by rozpoznać i radzić sobie z tą rzeczywistością). Warunki życiowe wraz z pojemnością mózgu tworzą poziom psychologicznej egzystencji w terminologii Gravesa i vMEMES w języku Spiral Dynamics (oznaczonych kolorami w diagramie, por. rys. 2.).



Rysunek 2. Dynamika spiralna

Źródło: [www.interkultura-consult.com/wp-content/uploads/2013/02/kadry.pdf](http://www.interkultura-consult.com/wp-content/uploads/2013/02/kadry.pdf)

Tabela 1. Poziomy egzystencji psychologicznej

Warunki życiowe	Poziom/kolor/nazwa	Zdolności radzenia sobie mózgu/umysłu uaktywniane przez dane warunki życiowe (myślenie, manifestacje kulturowe i osobista prezentacja)
A Środowisko naturalne, w którym ludzie, aby przetrwać, polegają jedynie na swoich instynktach	<b>1. Beżowy, sens przetrwania</b>	N Instynktowny: jedzenie, woda, prokreacja, ciepło, opieka, przetrwanie, naturalne odruchy, egzystencja automatyczna
B Magiczne miejsce pełne duchowych istot i mistycznych znaków	<b>2. Fioletowy, duchy przodków – plemienne „My”</b>	O Animistyczny: obrzędy, rytuały, tabu, przesady, plemiona, wiedza i tradycja ludowa
C Dżungla, w której mogą przetrwać tylko najsilniejsi i najbardziej przebiegli, a słabi służą, natura jest przeciwnikiem podboju	<b>3. Czerwony, wojownik – moje potężne „Ja”</b>	P Egocentryzm, gratyfikacja, blichtr, współzawodnictwo, działanie, impulsywny, życie dla chwili obecnej, zapewnienie sobie dominacji, podbój, eksploatacja
D Uporządkowana egzystencja pod kontrolą ostatecznej prawdy	<b>4. Niebieski, siła prawdy – praworządni „My”</b>	Q Autorytaryzm, absolutyzm, posłuszeństwo, znaczenie, dyscyplina, tradycje, moralność, zasady, życie z myślą o przyszłości, konformizm, wina
E Targ pełen możliwości i perspektyw polepszenia rzeczy i doprowadzenia do dobrobytu	<b>5. Pomarańczowy – strategiczne „Ja”</b>	R Strategiczny, materialistyczny, mnogość, pragmatyzm, opcje, manewrowanie, konsumpcjonizm, sukces, image, status, wzrost
F Ludzkie środowisko, w którym dzielimy doświadczenia, możemy odnaleźć miłość i cele poprzez przynależność, przywiązanie i dzielenie się z innymi	<b>6. Zielony, ludzka więź – wspólnotowe „My”</b>	S Jednomysłny, relatywistyczny, egalitarny, autentyczne uczucia, kompromisowy, wspólnota, dzielenie się, dbanie, kompromis, afiliacja, integracja
G(A') Chaotyczny organizm uformowany przez różnice i zmiany, niepewność jest akceptowanym stanem bycia	<b>7. Żółty, elastyczny przepływ – zintegrowane „Ja”</b>	T(N') Ekologiczny, systematyczny, systemy naturalne, własne zasady, egzystencjalny, elastyczny, kontekstowy, akceptujący, pytający, wiedza
H(B') Delikatnie zbalansowany system ząbiegających się sił	<b>8. Turkusowy, pełen obraz – holistyczne „My”</b>	U(O') Holistyczny, harmonia z żywym systemem, empiryczny, transpersonalny, kolektywny indywidualizm, duchowość kosmiczna, świadomość zbiorowa, zmiany na Ziemi
I(C') Powinien być zorientowany na „Ja”, kontrolujący, konsolidujący, jeśli dzisiejszy wzór się utrzyma	<b>9. Koralowy, jeszcze za wcześnie, by był klarowny</b>	V(P') Kolejne neurologiczne zdolności, teoria otwarta aż po granice mózgu ludzkiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Beck 2007, s. 1-8; Graves 2005].

Tabela 1 przedstawia i charakteryzuje poszczególne poziomy egzystencji. Kolory i pary liter obrazują osiem zidentyfikowanych systemów (tab. 1 ujmuje dodatkowo poziom dziewiąty, wyłaniający się), przy czym Clare W. Graves postawił hipotezę, że sześć pierwszych stanowi podstawę, a kolejne są podobne do podstawowych i zawierają dodatkowy zestaw neuronalnych pojemności. Dlatego poziomy od AN przez FS stanowią pierwszą warstwę spirali i nazwane są poziomami egzystencji/przetrwania, ponieważ skupiają się na podstawowych potrzebach ludzkich. Poziomy oznaczone apostrofem A'N', B'O', C'P' to druga warstwa. Nazwane zostały poziomami istnienia, ponieważ dotyczą kwestii jakości egzystencji.

Dana osoba nie jest zamknięta na jednym poziomie. Pary liter mogą się przemieszczać z uwzględnieniem siebie nawzajem

i być przesuwane przez różne okoliczności lub na skutek świadomego wyboru. Na przykład profesjonalny informatyk dysponujący pojemnością N', pracujący w miejscu z systemem zarządzania koncentrującym się na miarach E, gdzie przestrzeganie zasad ubioru i punktualność są ważniejsze niż kompetencje i kreatywność, czuje się niewykorzystany i sfrustrowany. Jeśli firma nie dostosuje do niego systemu zarządzania, starci wartościowego pracownika, gdyż z pewnością przeniesie się on gdzie indziej.

Cykliczny aspekt teorii Gravesa – Spiral Dynamics – opisany jest również poprzez kolory ciepłe i zimne, umieszczone naprzemiennie. Grupa kolorów ciepłych (beżowy, czerwony, pomarańczowy, żółty itd.) charakteryzuje wewnętrzne, skupione na „Ja” umiejscowienie kontroli oraz sposób życia skoncentro-

**Tabela 2.** Charakterystyka podstawowych vMEMów w Spiral Dynamics

vMEM	Cechy charakterystyczne	Pozytywna strona	Negatywna strona
1. Beżowy	Unikanie słów, koncentracja na działaniach, które gwarantują przetrwanie Skupianie się na zdobyciu jedzenia i dachu nad głową Błyskawiczne reakcje mózgu typowe dla gadów – walka/ucieczka	Dbający o podstawowe potrzeby ciała, intuicję, instynkt	Pozbawiony przemyśleń i emocji społecznych prowadzący do izolacji
2. Fioletowy	Wypełnianie poleceń duchowych istot w mistycznej przestrzeni Okazywanie lojalności wobec starszyzny, plemienia i jego zwyczajów Kultywowanie świętych miejsc, przedmiotów, rytuałów Tworzenie więzi po to, by przetrwać i odnaleźć bezpieczeństwo Życie w zaczarowanej, magicznej wiosce Poszukiwanie harmonii z rytmem natury	Żyjący w zgodzie z naturą, dostrzyjony do mistycznych mocy, utrzymujący bliskie więzi rodzinne	Uzależniony od grupy, przesądny i strachliwy, podatny na pragnienia i patologie wodza
3. Czerwony	Przeświadczenie, że najważniejsza jest własna osoba, reszta się nie liczy Ucieczka przed dominacją innych ludzi lub natury Unikanie wstydu, brak poczucia winy, zdobywanie szacunku Natychniastowe zaspokajanie potrzeb związanych z popędem i spełnianiem zachcianek Walka o utrzymanie kontroli za wszelką cenę Brak świadomości konsekwencji swojego działania	Witalny, aktywny, pragnący wolności, twórczy, odważny	Posiadający rozbudowane ego i nierealistyczny obraz własnej osoby; nie interesuje się potrzebami innych, bez poczucia winy wykorzystuje innych do spełniania swoich potrzeb
4. Niebieski	Poszukiwanie sensu i celu życia Poświęcenie samego siebie dla „jedynego słusznego drogi” Porządek i stabilność Oczekiwanie na nagrodę w przyszłości Kontrolowanie popędu za pomocą poczucia winy Egzekwowanie zasad „jedynego słusznego” życia Przekonanie, że każdy człowiek ma swoje miejsce zgodnie z nadrzędnym planem	Odpowiedzialny, lojalny, sumienny, posłuszny wobec prawomocnych autorytetów, o wyostrożonym poczuciu moralności, skłonny do dobroczynności	Sztwywny, nietolerancyjny, przywiązany do doktryny, karzący, fanatyczny, wierzy w istnienie „jedynego słusznego drogi”.
5. Pomarańczowy	Dążenie do autonomii i ciągłych zmian Poszukiwanie „dobrego życia” i dostatku Rozwój poprzez wyszukiwanie najlepszych rozwiązań Podnoszenie jakości życia społeczeństwa poprzez technologię Nastawienie na wygraną i poczucie radości ze współzawodnictwa Edukacja poprzez osobiste doświadczanie prób i błędów	Produktywny, zorientowany na cel, energiczny, skupiony na rezultatach i wynikach, tworzy „klasę średnią”	Materialistyczny, skupiony na sobie, krótkowzroczny, czuje przymus zdobywania, posiadania i dominowania
6. Zielony	Eksploracja wnętrza u siebie i innych Promowanie poczucia wspólnoty i jedności Dzielenie zasobów wspólnoty pomiędzy wszystkich Jednomyślne podejmowanie decyzji Odkrywanie na nowo duchowości i budowanie harmonii	Kompromisowy, biorący pod uwagę innych, empatyczny, wrażliwy na ogólny stan ludzkości, zaangażowany	Narzuca ograniczające podejście „grupowego myślenia”, wymaga, by wszyscy się do niego dołączyli, jest zbyt wrażliwy, naiwny, nie uznaje wyjątkowości
7. Żółty	Świadomość ekologiczna – akceptacja nieuchronności rytmów natury Koncentracja na funkcjonalności i kompetencjach Dążenie do syntezy różnych światopoglądów Działanie we własnym interesie bez krzywdzenia innych Doświadczanie pełni życia na Ziemi tu i teraz Dążenie do elastyczności i otwartych systemów	Zorientowany na uzyskaniu jakości i pełni życia, potrafi całościowo postrzegać różne sytuacje, poddaje się dynamice życia bez potrzeby zdobywania prestiżu	Wyniosły, nieczuły i samolubny, nietolerancyjny wobec innych, którzy sprawiają wrażenie niekompetentnych, broni własnej przestrzeni
8. Turkusowy	Działanie na rzecz integracji, harmonizowanie, silne poczucie wspólnoty Przywiązywanie dużej wagi do dobra wszystkich żywych istot Poszerzanie świadomości wszelkimi znanymi sposobami Traktowanie siebie jako części większej, świadomej całości Przeświadczenie, że człowiek jest częścią globalnych sieci Dążenie do minimalistycznego stylu życia – „małe jest piękne”	Działa na metapoziomach, przyjmuje globalny punkt widzenia, widzi wewnętrzne połączenia; złożony, lecz nie skomplikowany	Surrealistyczny, trzymający się z dala od głównego nurtu, nie dostrzega niektórych bardzo ważnych szczegółów, jeśli dotyczą przyziemnych spraw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Beck, Cowan 2006].

wany na autoekspresji, zmianie i kontroli nad światem zewnętrznym. Grupa kolorów zimnych (fioletowy, niebieski, zielony, turkusowy itd.) opisuje miejsce kontroli zorientowane na „My” oraz sposób życia skoncentrowany na samopoświęceniu, stabilizacji i odnalezieniu pokoju w świecie zewnętrznym. Spirala rozwija się, ewoluując na kolejne poziomy poprzez naprzemiennie ułożone bieguny indywidualistycznego „Ja” i kolektywnego „My” poprzez kolejne poziomy - większość nas jest mieszanką poziomów świadomości lub znajdujemy się pomiędzy poziomami, czyli w fazie przejścia z jednego poziomu do drugiego (przejawiamy wówczas cechy obu poziomów z różnym natężeniem) [Graves 1970, s. 131-155].

Model Spiral Dynamics skupia się na tym, dlaczego ludzie przyjmują określone wartości, a nie na tym, jakie te wartości są. Jest to głęboka analiza systemów wartościowania, nie zaś opis zbiorów wartości cenionych przez różne osoby. Dlatego można myśleć o wartościach, moralności, standardach, przekonaniach i priorytetach jak o zawartości – *memes* (od definicji R. Dawkinsa, autora książki *The Selfish Gene*), a o poziomach Gravesa jako o „pojemnikach” na nie (vMEMES - termin stworzony przez D. Becka i Ch. Covana w książce *Spiral Dynamics: Mastering Vallues, Leadership, and Change* [2006]). W pewnym sensie pojemnik stanowi ograniczenie dla swojej zawartości, podobnie jak niektóre zawartości wymagają bardziej specjalistycznego pojemnika.

*Memes* to idea zaproponowana przez botanika R. Dawkinsa [2006], oznaczająca samopowielające się opakowania informacji, które rozprzestrzeniają się w mózgu poprzez wzorce reprodukcji typowe dla wirusów. *Memes* same się reprodukują, wchodzą w interakcje ze swoim otoczeniem i się do niego przystosowują, mutują, trwają i bronią się przed innymi. *Memes* wypełniają puste nisze w swoich środowiskach, którymi w tym przypadku są otaczające je systemy przekonań i kultury ich gospodarzy, czyli nas. Są przenoszone poprzez media, literaturę, religię i politykę, przyjmują postać prostych pojęć i złożonych ruchów społecznych.

Pojęcie vMEMES w Spiral Dynamics jest próbą połączenia między ideami niesionymi przez *memes* a leżącymi u ich podstaw systemami wartości (stąd litera V), strukturami myślowymi, poglądami na świat, strategiami radzenia sobie czy poziomami Gravesa w odniesieniu do egzystencji psychologicznej.

W tabeli 2 zaprezentowano charakterystykę ośmiu podstawowych vMEMÓw. Każdy vMEM reprezentuje kolejny etap rozwoju i oznacza wejście na wyższy poziom psychologiczno-kulturowy, który pod względem ewolucji jest bardziej złożony w stosunku do poprzedniego. Człowiek wykorzystuje jeden lub więcej vMEMÓw, które najczęściej są zgodne z dominującym vMEMem kultury, w jakiej żyje. Zarówno w społecznościach, jak i w jednostkach może występować jednocześnie kilka aktywnych vMEMÓw, w zależności od konkretnych warunków życia.

Poznanie vMEMÓw najważniejszych dla danej jednostki pozwala lepiej dostrzec ukryte wartości, uprzedzenia i wzorce, za pomocą których kształtuje się indywidualne zachowanie. Zrozumienie swoich najbardziej aktywnych vMEMÓw zwiększa świadomość tego, jak komunikujemy się z innymi ludźmi [Beck, Covan 2006].

### 3. Przywództwo w ujęciu teorii integralnej

Wyobrażenia leżące u podstaw istoty przywództwa ewoluowały w ciągu wieków, szczególnie pod wpływem przemian społecznych. Z perspektywy historycznej próbę zrozumienia istoty przywództwa można odnieść do dominującego w danym okresie dyskursu. Pozwala to na poznanie istoty kontekstu wpływającego na percepcję przywództwa. W erze klasycznej

<b>A</b> Indywidualne wnętrze <b>Kim jestem jako przywódca?</b> <i>Świadomość</i>	<b>B</b> Indywidualna powierzchnia <b>Jakie jest moje zachowanie jako przywódca?</b> <i>Kompetencja</i>
<b>D</b> Kolektywne wnętrze <b>W jaki sposób odnoszę się do innych jako przywódca?</b> <i>Kultura</i>	<b>C</b> Kolektywna powierzchnia <b>Jakie jest środowisko, w którym jestem przywódca?</b> <i>Kontekst</i>

Rysunek 3. Kwadranty teorii integralnej w odniesieniu do przywództwa

Źródło: opracowane na podstawie [Wright 2008, s. 3; Pauchant 2005, s. 213].

Tabela 3. Przykład teorii przywództwa w odniesieniu do czterech kwadrantów teorii integralnej

Teoria przywództwa	Istota teorii	Kwadrant
Teoria „wielkiej jednostki”	Analiza ścieżek życia wybitnych postaci historycznych	Kwadrant A
Teoria cech	Prace na rzecz odkrycia korelacji pomiędzy poszczególnymi cechami charakteru przywódcy a efektywnością przywództwa	Kwadrant B
Teoria behawioralna	Koncentracja na typowych zachowaniach przywódczych, jak również na wskazaniu różnic pomiędzy sposobem postępowania przywódców efektywnych i nieefektywnych	Kwadrant B
Teoria sytuacyjna	Koncentracja wokół kontekstu wykorzystywania przywództwa	Kwadrant C
Teoria uwarunkowań	Uwarunkowania odnoszące się do zależności przywództwa od jednego lub większej liczby czynników z grupy osobowości, oddziaływania, zachowań lub sytuacji	Kwadranty A i C
Teoria transformacyjnego przywództwa	Koncentracja na zachowaniach przywódcy w trakcie zmian organizacyjnych oraz procesów odnoszących się do kreowania wizji przyszłości i pozyskiwania pracowników zaangażowanych w dokonywane zmiany	Kwadranty A i B

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Avery 2009; Reams 2005, s. 124-126].



Tabela 4. Założenia kontekstu i styl przywództwa z punktu widzenia Spiral Dynamics

System wartościowania	Założenia odnoszące się do pracy oraz ludzi w pracy	Styl przywództwa/implikacje dla przywódców
Beżowy <i>Przetrawianie, instynkt</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacja zapewnia zaspokojenie podstawowych potrzeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ludzie wymagają zaspokojenia podstawowych potrzeb, aby pozostać przy życiu</li> <li>Pracownicy potrzebują natychmiastowego zaspokojenia ich podstawowych potrzeb</li> </ul>
Fioletowy <i>Magiczne bezpieczeństwo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacja jest jak rodzic zapewniający bezpieczeństwo; ważne są tradycyjne sposoby działania</li> <li>Ludzie poszukują paternalistycznego środowiska oraz są związani z grupą, dla której ważna jest zasada wzajemności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepotyzm jest akceptowany</li> <li>Lider powinien pochodzić z grupy</li> <li>Ludzie są silnie przywiązani do swoich społeczności, grup</li> <li>Pracownicy oddają swoje życie i duszę organizacji – jak rodzicowi</li> <li>Każdy poświęci siebie bez pytania, czy od tego zależy przetrwanie grupy</li> <li>Zmiana wymaga akceptacji „starszych”</li> <li>Ten <i>mem</i> funkcjonuje głęboko w każdym z nas i ujawnia się w chwilach silnej niepewności</li> <li>Ludzie potrzebują symboli, idei</li> </ul>
Czerwony <i>Impulsywność, władza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praca musi zapewnić podstawowe potrzeby – wówczas ludzie będą się stosować do reguł; naturalne ludzkie cele są sprzeczne z celami organizacji</li> <li>Ludzie muszą być zmuszani do działania, potrzebują silnego przywództwa</li> <li>Nie ufa się nikomu; ludzie reagują na zasadzie kija i marchewki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Silne, dyrektywne przywództwo; jasna hierarchia, nacisk na władzę</li> <li>Ludzie potrzebują dominacji większej siły, która nagradza oraz utrzymuje ich żądze w ryzach</li> <li>Pracownicy zgodzą się na wiele, jeśli ich podstawowe potrzeby będą regularnie zaspokajane</li> <li>Wypłata jest efektem pracy, każdy ma, na co zasługuje, nikomu nie można ufać</li> <li>Pracownicy muszą wiedzieć, „co będą z tego mieli”, żeby zaakceptować zmianę</li> </ul>
Niebieski <i>Prawda za wszelką cenę, celowość życia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obowiązek jest najważniejszy, dyscyplina – rygorystyczna; nierówność to naturalny stan i dla każdego są wyznaczone cele i role</li> <li>Organizacja musi zapewnić porządek i bezpieczeństwo</li> <li>Ludzie potrzebują struktury i porządku, muszą być poinformowani, aby robić rzeczy we właściwy sposób</li> <li>Bycie obowiązkowym i poprawnym zapewnia znaczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nakazowe podejście</li> <li>Ciężka praca jest jedyną słuszną drogą do bycia cenionym i utrzymania pracy</li> <li>Ludzie pracują najlepiej, kiedy wiedzą, jak mają coś poprawnie wykonać</li> <li>Pracownicy są elementem systemu, pełnią swoje funkcje, które są im przeznaczone</li> <li>Autorytet zyskują inni poprzez właściwe zasady, a nie przez strach</li> <li>Pracownicy są lojalni, jeśli organizacja dba o ich dobre samopoczucie</li> <li>Zmiana musi być zarządzana przez autorytety i pozostawać spójna z zasadami</li> </ul>
Pomarańczowy <i>Dążenie, osiągnięcie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurencja jest ważna dla produktywności; priorytetem jest trwanie/ zdolność do życia organizacji</li> <li>Ludzie są motywowani poprzez osiągnięcia i materialne nagrody, wartość dodana stanowi nieodłączną wartość motywacyjną; ważna jest odpowiedzialność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieustanna ocena wyników</li> <li>Ludzi motywują osiągnięcia i materialne nagrody</li> <li>Rywalizacja zwiększa produktywność</li> <li>Sprawdzone i prawdziwe jest najlepsze, choć zawsze może być jeszcze lepsze</li> <li>Pracownicy są gotowi iść do przodu i mieć więcej wpływu na innych</li> <li>Ludzi napędzają: rozwój, sukces, wzrost, osiągnięcia</li> </ul>
Zielony <i>Komunikacja, humanitaryzm</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dzielenie się i partycypacja są lepsze niż konkurencja, ceni się zaangażowanie i uczestnictwo</li> <li>Różnorodność w podejściu wzbogaca wyniki</li> <li>Ludzie są motywowani poprzez kontakt z innymi ludźmi i chcą utrzymać harmonijne relacje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacisk na konsensus i kompromis</li> <li>Ludzie chcą czuć się akceptowani przez innych</li> <li>Dzielenie i współdziałanie prowadzi do lepszych rezultatów niż współzawodnictwo</li> <li>Emocje wymagają uwagi, jednak trudnych uczuć należy unikać</li> <li>Wszyscy członkowie organizacji powinni mieć możliwość wypowiedzi i być włączani w jej zadania</li> <li>Organizacja jest odpowiedzialna za dobre samopoczucie swojej społeczności</li> <li>Ludzi inspiruje podkreślanie wagi relacji, troski, przynależności do społeczności</li> </ul>
Żółty <i>Integracyjność, systemowość</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiana w organizacji jest nieunikniona, należy czerpać z różnorodności siły roboczej</li> <li>Uwzględnianie szerszego kontekstu; koncentracja na funkcjonalności</li> <li>Ludzie muszą robić rzeczy, które zapewnią im samorealizację; uczenie się i rozumienie są nagradzane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacisk kładziony na dostęp do wiedzy, informacji oraz doświadczenia</li> <li>Ludzie uwielbiają robić rzeczy, które pasują do tego, kim są</li> <li>Pracownicy potrzebują dostępu do informacji, narzędzi, materiałów</li> <li>Organizacja jest tylko przejściowym etapem, ponieważ zachodzą zmiany</li> <li>Ludzi motywuje uczenie się i rozumienie, a nie wypłaty i kary</li> <li>Ludzie są OK, mają różne kompetencje i zdolności</li> <li>Ludzie cenią sobie wolność i wartościowość pracy, bez instrukcji, jak ma być ona wykonana</li> </ul>
Turkusowy <i>Holistyczny, globalny</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praca musi być miarodajna dla ogólnego stanu zdrowia wszystkich; koncentracja na ważności poprawy życia</li> <li>Wszystko jest ze sobą powiązane; ludzi cementują duchowe i doświadczone więzi</li> <li>Ważna jest świadomość kontekstu zmian; personalne cele są wysoko cenione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wszystkie poprzednie podejścia są zintegrowane i transcendentne</li> <li>Duchowe więzi pchają ludzi i organizacje ku sobie</li> <li>Praca musi mieć znaczenie, służyć dobru wszystkich</li> <li>Świat jest jednością zbalansowanych, współoddziałujących sił</li> <li>Doświadczone uczucia i zdobywane informacje wzajemnie się wzmocniają</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Prinsloo 2012a, 7-8; Miąsek, Bliźniuk 2014].

kontekst przywództwa związany był ze znaczeniem dialogu, społeczeństwa i demokracji. W erze renesansu istotę przywództwa zdominowały koncepcje „wielkiej jednostki”. W erze przemysłowej dominowała koncepcja kontroli i racjonalności, natomiast obecnie, w erze nowożytnej, kontekst przywództwa kształtowany jest przez aspekty psychologiczne i behawioralne [Aitken, Higgs 2010, s. 7-8].

Powstające w ostatnim stuleciu teorie/koncepcje przywództwa w sposób fragmentaryczny wyjaśniały istotę tego zjawiska, kładąc nacisk na wybrane przez siebie aspekty. Potrzebę i możliwość całościowego spojrzenia na przywództwo oferuje teoria integralna. Nie tworzy ona nowej koncepcji przywództwa, lecz pozwala na holistyczne spojrzenie na nie przez pryzmat dotychczasowych teorii/koncepcji. Podejście to jest wynikiem próby zintegrowania istniejących teorii/koncepcji przywództwa w cztery perspektywy (kwadranty), które należy traktować jako cztery perspektywy analizy przywództwa. Dla pełnego zrozumienia aspektów związanych z danym kwadrantem należy widzieć je w kontekście pozostałych kwadrantów. Przykładowe zastosowanie kwadrantów teorii integralnej do definiowania obszaru przywództwa przedstawia rys. 3.

Pytania znajdujące się w poszczególnych kwadrantach powinny zostać sformułowane przez przywódcę w celu zbadania/odkrycia poszczególnych perspektyw. Kursywą zostały wyróżnione główne przedmioty/obszary uwagi, charakterystyczne dla danej perspektywy. Lewym górnym kwadrantem (A) stanowi indywidualne wnętrze, które odnosi się do intencji, motywacji, etyki, emocji indywidualnych przywódcy. Lewy dolny kwadrant (D) to kolektywne wnętrze odnoszące się do wszystkich wspólnych wartości i przekonań członków danej zbiorowości, w której funkcjonuje przywódca i jego podwładni. Prawy górny kwadrant (B) tworzy indywidualną powierzchnię i odnosi się do zewnętrznego działania oraz zachowania przywódcy, które są wyrażone w kategoriach kompetencji ukierunkowanych na efektywne wykonywanie roli. Prawy dolny kwadrant (C) stanowi kolektywna powierzchnia odnosząca się do kontekstów, w których istnieje organizacja, tj. jej systemów, struktury, klientów i szerszego środowiska [Wright 2008, s. 2].

Teorie/koncepcje przywództwa ukazują je głównie w odniesieniu do jednego lub dwóch kwadrantów (por. tab. 3). Zarówno w badaniach nad przywództwem, jak i w praktyce dominuje kwadrant indywidualnej powierzchni [Pauchant, 2005, s. 213]. Na początku lat 90. XX wieku odnotowano wiele książek, artykułów, odczytów i rozmów, które „cementowały” świadomość, że wszystko, co zostało zbadane do tej pory w obszarze przywództwa (z dominującą koncentracją na to, co zewnętrzne), już nie wystarcza [Wright 2008, s. 4].

Clint Fuhs dokonał analizy ośmiu popularnych książek z obszaru przywództwa pod kątem czterech kwadrantów teorii integralnej [Prinsloo 2012b]. Wyniki analizy wskazują, że w 38% wykorzystana została perspektywa kwadrantu C, tj. kolektywna powierzchnia. Perspektywy odnoszące się do zewnętrznych aspektów, tj. B i C, osiągnęły 65%. Natomiast kwadranty odnoszące się do kolektywnej orientacji, tj. D i C, uzyskały 55%.

Zintegrowanie spojrzenia na przywództwo z różnych perspektyw (kwadrantów) stanowi jeden z aspektów teorii integralnej. Inny aspekt dotyczy różnych poziomów świadomości, które wpływają na zawartość kwadrantów, i odnosi się do tzw. perspektywy rozwojowej [Teisseyre 2013, s. 145]. Bezpośrednio do rozwoju odnoszą się dwa elementy teorii integralnej, tj. poziomy i linie, które rzucają nowe światło na rozwój przywództwa. Może on opierać się na modelu Spiral Dynamics, który został scharakteryzowany w poprzednim punkcie niniejszego opracowania.

W ramach Spiral Dynamics C.W. Graves porusza kwestię przywództwa, wskazując na różne odnoszące się do niego założenia w ramach poszczególnych systemów wartościowania (por. tab. 4). Zgodnie z tym, co wskazuje Clare W. Graves, nie ma planu/strategii dla przywództwa. To, jak jest ono postrzegane przez daną jednostkę, zależy w pewnym stopniu od jej pozycji w spirali, jak również od kontekstu [Prinsloo 2012a, s. 7].

Zastosowanie perspektywy rozwojowej oferowanej przez teorię integralną powinno przekładać się na wspieranie rozwoju przywódcy. Perspektywa rozwojowa wskazuje teorie i narzędzia służące rozwojowi przywódców, przede wszystkim teorie etapów rozwoju oraz związane z nimi narzędzia diagnostyczne (por. [Teisseyre 2013, s. 166-170]. Pomagają one określić ścieżkę rozwoju, czyli określić, na jakim etapie rozwoju znajduje się obecnie przywódca i jakie kolejne kroki powinien podjąć w procesie rozwoju.

## Zakończenie

Teoria integralna [Esbjoern-Hagens 2010] jest to metateoria, która sprawnie porządkuje podejście do dowolnej dziedziny aktywności ludzkiej, w tym do biznesu czy przywództwa. Nazwano ją „systemem pojęciowym, który pomaga zrozumieć wszystko”. W odniesieniu do przywództwa pozwala przede wszystkim zrozumieć, co jest najważniejsze z punktu widzenia skuteczności przywódcy i jego rozwoju. Teoria ta oferuje również narzędzia do zarządzania organizacją, w tym te służące do rozwoju przywódcy oraz pracowników. Właściwie nie tyle tworzy nowe, co pozwala wybrać odpowiednie narzędzia spośród istniejących. Teoria integralna może zatem zostać uznana za cennego sprzymierzeńca skutecznego przywódcy.

Zastosowanie teorii integralnej oraz spójnego z nią modelu Spiral Dynamics w obszarze przywództwa i rozwinięcie go w przywództwo integralne mogą przynieść wiele potencjalnych korzyści (por. tabela 5).

Don Beck i Christopher Cowan [2006] wskazują, że dzięki zastosowaniu integralnych narzędzi przywódcy integralni mogą:

- rozpoznać wszystkie poziomy rozwoju ludzkiej świadomości,
- zrozumieć, że rozwój jest procesem, przez który przechodzą jednostki, organizacje, kultury, społeczeństwa,
- zrozumieć, że zdrowy rozwój świadomości na wszystkich poziomach jest konieczny do indywidualnej i organizacyjnej transformacji,
- wykorzystywać model rozwoju świadomości do rozwoju nieświadomionego potencjału własnego i podwładnych.

Tabela 5. Potencjalne korzyści płynące z zastosowania teorii integralnej i Spiral Dynamics w obszarze przywództwa

Obszar odniesienia przywódcy	Korzyści
<b>Jednostka</b> (jako przywódca)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozwala na wykorzystanie wewnętrznego potencjału przywódczego</li> <li>Umożliwia rozwijanie zdolności do przewodzenia</li> </ul>
<b>Grupa</b> (przywódca – podwładni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozwala zrozumieć, dlaczego ludzie robią i myślą właśnie tak, a nie inaczej</li> <li>Daje odpowiedź na pytanie, jak radzić sobie z myśleniem na danym poziomie, gdy jest ono stosowane przez daną osobę w określony sposób, a nie jak radzić sobie z daną osobą na danym poziomie</li> <li>Daje możliwość zdobycia odpowiedniej osoby do odpowiedniej pracy z odpowiednimi zasobami w odpowiednim czasie w ramach odpowiednich systemów i struktur</li> <li>Pozwala przywódcy komunikować, motywować i zarządzać ludźmi w taki sposób, aby pasował do tego, kim są oni w danym momencie, i przygotować system organizacyjny na to, kim się staną</li> </ul>
<b>Organizacja</b> (przywódca – organizacja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomaga rozwiązywać problemy związane z wprowadzaniem zmian organizacyjnych, transformacją kultury organizacyjnej, rozwojem przywództwa oraz kompetencji indywidualnych, ponieważ umożliwia dostosowanie tych zmian do natury ludzi, których one dotyczą</li> <li>Umożliwia organizacjom budowanie bardziej skutecznych zespołów poprzez zrozumienie wartości poszczególnych członków w relacji do wartości całej organizacji, jej klientów czy wartości w sektorze, branży itd., pozwala zbudować zespoły, w których myślenie członków uzupełnia się i jest odpowiednie do określonego zadania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy seminarium zorganizowanego dla kilkudziesięciu przedstawicieli najbogatszych przedsiębiorstw z listy 500 „Fortune” stwierdzili: „Jesteśmy przeświadczeni, że do niedawna sposób transformacyjny dokonywania zmian organizacyjnych był najlepszą metodą doprowadzania do przełomów zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych. Teraz stwierdzamy, że sposób ten zastąpiło podejście integralne” (B. Anderson, J. Stuart, E. Klein w: [Wilber 2006, s. 151]).

Podsumowując, warto również podkreślić, że przywództwo integralne to dziś już nie tylko teoretyczna koncepcja, lecz również praktyka nauczana prowadzonego w ramach pionierskich programów edukacyjnych na wybranych uczelniach i w instytucjach rozwoju liderów [Teisseyre 2013, s. 144].

## Literatura

- Aitken P., Higgs M., 2010, *Developing Change Leaders. The principles and practices of change leadership development*, Elsevier, Oxford.
- Anderson B., Stuart J., Klein E., *The Leadership Circle: Bringing Spiritual Intelligence to Work*, Founder & CEO, The Leadership Circle, www.theleadershipcircle.com [w:] Wilber K., 2006, *Integralna teoria wszystkiego. Wizja dla biznesu, polityki nauki i duchowości*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Avery G.C., 2009, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
- Barabasz A., 2013, *Między ideałem a rzeczywistością, czyli w poszukiwaniu doskonałości*, [w:] Bełz G., Kacała J. (red.), *Management Forum 1*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 322, Wrocław.
- Beck D., Cowan Ch., 2006, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing Ltd.
- Beck D.E., 2007, *Human Capacities in the Integral Age. How Value Systems Shape Organizational Productivity*, National Prosperity and Global Transformation, [http://spiralphysics.net/DrDonBeck/essays/human\\_capacities.htm](http://spiralphysics.net/DrDonBeck/essays/human_capacities.htm).
- Briggs-Myers I., 1995, *Gifts Differing*, Consulting Psychologists Press.
- David O., 2001, *The Enneagram for Managers: Nine Different Perspectives on Managing People*, Writers Club Press.
- Dawkins R., 2006, *The Selfish Gene (30th Anniversary edition)*, Oxford University Press, Oxford.
- Esbjoern-Hargens S., 2010, *An Overview of Integral Theory. An All-Inclusive Framework for the Twenty-First Century*, w: S. Esbjoern-Hargens (red.), *Integral Theory in Action. Applied, Theoretical and Constructive Perspectives on the AQAL Model*, Suny Press.
- Gardner H., 2002, *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań.
- Graves C.W., 1974, *Human Nature Prepares for a Momentous Leap*, The Futurist.
- Graves C.W., 1970, *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*, Journal of Humanistic Psychology.
- Graves C.W., 2005, *The newer-ending quest: Clare W. Graves explores human nature*, ECLAT Publishing, Santa Barbara.
- Kabat-Zinn J., 2007, *Gdziekolwiek jesteś, bądź. Przewodnik uważnego życia*, IPSI Press, Warszawa.
- Kegan R., 1994, *In over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Harvard University Press, Cambridge.
- Kraśnicka T. (red.), 2010, *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- Lee W.R., Cowan C.C., Todorovic N. (eds.), 2002, *Graves: Levels of Human Existence*, CA: ECLAT Publishing, Santa Barbara.
- Miąsek D., Bliźniuk B., 2014, *Samoprzywództwo i Spiral Dynamics – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania*, Coaching Review, no. 1.
- Mrówka R., Pindelski M., 2015, *Przywództwo w procesach odnowy organizacyjnej*, Management Forum, vol. 3, no. 1.
- Pauchant T.C., 2005, *Integral leadership: a research proposal*, Journal of Organizational Change Management, vol. 18, no. 3.
- Piaget J., 2001, *Psychology of Intelligence*, Routledge Classics.
- Prinsloo M., 2012a, *Consciousness Models in Action: Comparisons*, Integral Leadership Review, vol. 12, no. 3, <http://www.integralleadershipreview.com> (15.12.2015).

- Prinsloo M., 2012b, *Towards an Integrated Assessment of Leadership Potential*, Integral Leadership Review, vol. 12, no. 1, <http://www.integralleadershipreview.com> (15.12.2015).
- Reams J., 2005, *What's Integral about Leadership? A Reflection on Leadership and Integral Theory*, Integral Review, no. 1.
- Teisseyre A., 2013, *Lider pilnie poszukiwany. Podejście integralne – nowa definicja przywództwa i rozwoju lidera*, [w:] Czarkowska L.D. (red.), *Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Wilber K., 1997, *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala.
- Wilber K., 2000a, *Psychologia integralna. Świadomość, duch, psychologia, terapia*, Jacek Santorski & Co Wydawnictwo, Warszawa.
- Wilber K., 2000b, *Sex, Ecology, Spirituality*, Shambhala.
- Wilber K., 2006, *Integralna teoria wszystkiego. Wizja dla biznesu, polityki, nauki i duchowości*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Wright S., 2008, *An Exploration of Integral Leadership*, <http://www.thecoachingproject.com> (15.12.2015).
- [www.interkultura-consult.com/wp-content/uploads/2013/02/ka-dry.pdf](http://www.interkultura-consult.com/wp-content/uploads/2013/02/ka-dry.pdf) (10.12.2015).