

Jarosław Holwek¹

Dajmy już spokój z tym turkusem

O tym jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią

Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest pogłębiona refleksja na temat zjawiska „turkusowych organizacji” oraz trendu w zarządzaniu, który się wokół tego zjawiska kształtuje. Tekst demaskuje mity i uproszczenia narosłe wokół „turkusowych organizacji”, pokazuje je w szerszej perspektywie (m.in. związki „turkusu” z Teorią Integralną i ewolucyjnym modelem rozwoju świadomości).

Słowa kluczowe: turkusowe organizacje, rozwój świadomości, rozwój organizacji, Teoria Integralna, Ken Wilber, Frederic Laloux, Spiral Dynamics

Let's drop this turquoise trend

How beautiful practice becoming mode and even ideology

Abstract

The goal of this article is to deeper reflection on “turquoise organizations” phenomenon and the trend in management emerging around this phenomenon. Text unmask myths and simplifications accumulated around this, show them in a broader view (incl. connections of “turkois” with Integral Theory and the consciousness evolution model).

Keywords: turquoise organizations, consciousness evolution, organizational development, Integral Theory, Ken Wilber, Frederic Laloux, Spiral Dynamics

¹ Kaizen Perfection, e-mail: holwek@kaizenperfection.pl

*Istotne problemy naszego życia nie mogą być rozwiązane
na tym samym poziomie myślenia,
na jakim byliśmy, kiedy je tworzyliśmy.*

Albert Einstein

Wstęp: turkusowy zawrót głowy

O „turkusowych organizacjach” słyszał już chyba każdy, kto interesuje się nowymi trendami w zarządzaniu. Wiele osób postrzega to zjawisko jako kolejny pomysł-modę na kierowanie organizacją – jeden z tych, które pojawiają się i znikają, i z których tylko część zakorzenia się na dłużej.

Można spotkać wielu entuzjastów, a nawet wyznawców „turkusu”, którzy wszystko chcą „malować” na turkusowo i którzy słowo „turkus” powtarzają w co drugim zdaniu, odmieniając je przez wszystkie przypadki.

Są tacy, którzy na „turkus” spoglądają życzliwie, ale z przymrużeniem oka, uważając go za szczytne, humanitarne, lecz utopijne podejście do biznesu, albo za pieśń bliżej nieokreślonej przyszłości.

Są też takie osoby, które z „turkusu” się śmieją lub go krytykują, twierdząc, że jest to jakaś kolejna bzdura wymyślona przez idealistycznych trenerów i coachów nieznających twardych reguł biznesu.

Osób mających do tego zjawiska trzeźwy, oparty na rozumieniu jego sedna stosunek, jest, w mojej subiektywnej opinii, niewiele.

Stąd właśnie pomysł, żeby napisać na ten temat obszerny artykuł, którego celem jest „włożenie kija w mrowisko” dzięki odrobinie krytykanctwa i garści drobnych złośliwości, ale który ma też za zadanie rzucić więcej światła na bardzo złożony kontekst „turkusowych” organizacji oraz zachęcić czytelników do jego studiowania. Kolejnym celem tego tekstu jest apel o zdroworoządkowe podejście do zjawiska „turkusu”, żeby wykorzystać tkwiący w nim potencjał, nie „wylewając dziecka z kąpielą”, co można osiągnąć właśnie dzięki lepszemu rozumieniu wspomnianego kontekstu. A dałem sobie prawo do pisania o tym nie dlatego, że uważam się za eksperta od „turkusu”, ale dlatego, że od wielu lat z pasją studiuję wiedzę, która stanowi bazę do analizy i opisu „turkusowych” organizacji.

W pierwszej części tekstu przypominam krótko najważniejsze cechy organizacji, o których mowa. W kolejnej wyjaśniam ich kontekst, czyli ugruntowanie w Teorii Integralnej, przypominając jej najważniejsze elementy (kwadranty Wilbera oraz Spiral Dynamics), a także ich powiązanie z fenomenem „turkusu”. Następnie wyjaśniam, czym jest „turkusowy” poziom świadomości i kończę sugestiami dotyczącymi praktycznych działań.

Organizacje nie z tego świata

Całe zamieszanie zaczęło się od wydania książki belgijskiego trenera, coacha, konsultanta Frederica Laloux: *Pracować inaczej*, w której opisał on 12 wyjątkowych organizacji o bardzo różnym charakterze (agencja rządowa, NGO, małe firmy rodzinne, firmy średnie z różnych sektorów, dużą, międzynarodową firmę energetyczną), które funkcjonują w różnorodnych warunkach społecznych i gospodarczych.

Organizacje te, pomimo swojej różnorodności, mają pewne cechy wspólne, dla których autor nazwał je „turkusowymi”².

„Organizacje turkusowe” różnią się jakościowo od wszystkich znanych nam dotychczas modeli funkcjonowania organizacyjnego i bardzo sprawnie działają, czym wprawiają w zdumienie wielu neoliberalnych doktrynerów – ekspertów od skutecznego zarządzania w biznesie.

Co je w takim razie aż tak bardzo wyróżnia, że zrobiło się wokół nich tyle szumu?

Moim zdaniem bardzo wiele. Nie tylko podejście do biznesu, lecz także podejście do życia jako takiego: jego celów, kluczowych wartości, tożsamości, roli człowieka w świecie. Ale o tym trochę później.

Najczęściej jako wyróżniki „turkusowych” organizacji wymienia się trzy cechy systemowe:

- **Samozarządzanie, brak hierarchii, płaska struktura** – nie ma w nich kadry menedżerskiej w tradycyjnym rozumieniu. Zarządzanie opiera się na relacjach między pracownikami, na samodzielnym lub grupowym podejmowaniu decyzji, i to nie tylko tych dotyczących bieżącej pracy i jej

² Nazwa (w oryginale *teal organisations*) wywodzi się z jednego z kluczowych narzędzi Teorii Integralnej – opisu etapów rozwoju świadomości (Spiral Dynamics), pokazującego, jak ludzkość ewoluuje, jeżeli chodzi o sposób widzenia świata, postrzegania jednostki i zbiorowości, stosunku do rzeczywistości, wyznawanych norm i wartości, dominujących potrzeb. Nazwa ta jest nieprecyzyjnie przetłumaczona. Przypnie to zresztą sam tłumacz książki *Pracować inaczej* w przypisach na s. 52 (Laloux, 2015). *Teal* – to raczej kolor morski lub cyranka. To powoduje trochę zamieszania, ponieważ wspomniany opis etapów rozwoju świadomości, które są nazwane za pomocą kolorów, zawiera (jako kolejny etap rozwoju) *turquoise*, czyli właśnie turkus.

organizacji, czy innowacji, ale również związanych z rekrutacją, płacami czy poważniejszymi zakupami lub inwestycjami.

- **Elastyczne podejście do ról i funkcji**, ich wymienności i zastępowalności. W omawianych organizacjach zaniknęły, lub funkcjonują jedynie w szczątkowej formie, działy wsparcia: kontrolingu, zaopatrzenia, zarządzania kadrami, jakości, zarządzania ryzykiem, planowania strategicznego. Te funkcje, w zależności od potrzeb, przejmują pracownicy zajmujący się na co dzień czymś innym.
- **Ewolucyjne podejście do rzeczywistości**. Nie próbują one ustanawiać sztywnych celów, precyzyjnych budżetów czy reguł gry. Główną zasadą w wielu z nich jest to, że ewoluują one ciągle w interakcji z rzeczywistością. Dla „turkusowych” organizacji budżety lub cele operacyjne są jedynie kompasem, który wyznacza przybliżony kierunek działania.

Bardziej wnikliwi obserwatorzy i czytelnicy Laloux zwracają również uwagę na ważne aspekty kultury organizacyjnej, charakterystycznej dla „turkusu”, takie jak:

- **Oparcie kultury organizacji na autentyczności i realizacji uniwersalnych wartości**. Chodzi między innymi o takie wartości jak: wzajemny szacunek, współpraca, partnerstwo, otwartość, uczciwość, rozwój oraz autentyczność, rozumiana jako akceptacja pracowników z całym ich bagażem (zaletami, talentami, zainteresowaniami, ale też z wadami, wrażliwościami, deficytami). Organizacje te szanują to, że oprócz bycia pracownikami, ludzie w nich pracujący pełnią jeszcze inne ważne funkcje w życiu, wspierając ich w tym, żeby w nich również mogli się spełniać (choćby przez organizację czasu pracy). Wspierają więc rozwój nie tylko zawodowy, lecz także osobisty i pozwalają szukać pracownikom takiego miejsca w organizacji, w którym najlepiej się realizują.
- **Oparcie swojego sensu istnienia na wartościowym, ekologicznym celu oraz realizowaniu misji społecznej**. Cele „turkusowych organizacji” bazują na określonej wartości, którą organizacja chce wnieść do społeczeństwa w odpowiedzi na jego realne potrzeby, i które nie stoją w sprzeczności z uniwersalnymi wartościami. W praktyce oznacza to bycie na bacznie z założeniami większości firm, które opierają się na wmawianiu nam potrzeb i dorabianiu fikcyjnej wartości do sprzedawanych przez siebie towarów. Oznacza to również naturalne (a nie PR-owe) dbanie o swój biznesowy ekosystem, zamiast traktowania go jedynie jak zasób do wykorzystania, czyli: dzielenie się z pracownikami zyskiem i dbanie o ich dobrostan, uczciwe traktowanie dostawców, partnerów i klientów, wspieranie lokalnych społeczności.

Piękne prawda? I w dodatku prawdziwe. Takie organizacje naprawdę istnieją i, z reguły, mają się dobrze, niektóre nawet bardzo dobrze. I dlatego pewnie tak nas fascynują. Przynajmniej niektórych z nas.

A skąd się bierze ten magnetyzm „turkusu”? Może stąd, że wydaje się on dobrym rozwiązaniem na wyzwania nowych czasów, które charakteryzują się coraz większą złożonością, zmiennością i nieprzewidywalnością, coraz bardziej widocznym kryzysem systemowym i kulturowym oraz tym, że obowiązujące do tej pory sposoby objaśniania rzeczywistości społecznej coraz gorzej ją wyjaśniają? A radzenie sobie ze zmiennością i nieprzewidywalnością jest bardzo trudne bez zaangażowania i kreatywności, czyli bez inwestowania całego swojego ludzkiego potencjału.

Być może fascynacja „turkusem” wynika z tego, że w tym kryzysie coraz więcej osób przeżywa indywidualny kryzys wartości i poszukuje w życiu nowych punktów odniesienia, zadając sobie pytania: „Po co to wszystko?”, „Czemu służy ten wysiłek, w którym bierzemy udział?”. I być może takie osoby zobaczyły w „organizacjach turkusowych” wybawienie, miejsce pracy, w którym można czuć się jak u siebie, gdzie można się angażować w pełni, bez stresu lęku, walki, gdzie naprawdę można się realizować i być podmiotem, niezależnie od roli i stanowiska.

A może jedno i drugie, albo jeszcze jakieś dodatkowe, nieprzewidziane przeze mnie czynniki mają wpływ na rozwój tej „turkusowej fali”, przypominającej trochę stan zakochania, w którym fascynacja bierze górę nad zdolnościami poznawczymi, życzeniowe myślenie nad realizmem, ogólny – wyidealizowany obraz nad potrzebą przyjrzenia się detalom.

„Turkus” jest fascynującym zjawiskiem i być może jest naszą przyszłością, ale na razie jest jednym wielkim eksperymentem. Organizacji „turkusowych” jest zbyt mało, żeby wyciągać daleko idące wnioski. Można nawet powiedzieć, że w skali całego życia społecznego są one wręcz marginalne. Dlatego dziwi mnie bardzo duża ilość deklaracji właścicieli czy menedżerów firm, którzy twierdzą, że ich organizacje właśnie takie są. Może miałem wyjątkowego pecha, bo w ciągu 20 lat praktyki jako trener, konsultant i coach nie spotkałem w tym kraju na swojej drodze ani jednej, która choć trochę przypominałaby mi to, co opisuje Laloux.

Poza tym podmioty opisywane w *Pracować inaczej* dochodziły do „stanu turkusu” różnymi ścieżkami. Dlatego trudno jest zidentyfikować okoliczności, które ich powstaniu sprzyjały.

Skąd więc nagle u nas taki wysyp ekspertów i praktyków turkusu? Skąd tylu trenerów, coachów, konsultantów oferujących pomoc w zbudowaniu turkusowej organizacji za pomocą takich czy innych narzędzi? Gdzie zdobyli praktykę? Skąd czerpią ekspercką wiedzę?

Nie podejrzewam większości z tych osób o złe intencje, choć tacy, którzy są gotowi bez skrpułów zarabiać na każdym nowym trendzie, pewnie też się wśród nich znajdują. Myślę raczej, że do ogólnej świadomości nie przebiło się ciągle to, co stanowi esencję i fundament zjawiska „turkusu”, mianowicie ewolucja ludzkiej świadomości i jej mechanizm.

Widać to choćby w tym, że ten aspekt bardzo rzadko pojawia się w dyskusjach. O przepraszam – pojawia się dość często, ale raczej jako hasło okraszone zbiorem sloganów, a nie jako przedmiot rzetelnej analizy, popartej znajomością tematu. A przecież od świadomości wszystko się zaczyna.

Ku pełniejszemu rozumieniu – cztery perspektywy poznawcze a „turkus”

Frederick Laloux w swoim opisie organizacji opiera się na **Teorii Integralnej** Kena Wilbera³, odnosząc się przede wszystkim do jego modelu ewolucji świadomości. Zanim jednak przejdę do kwestii ewolucji, chcę wspomnieć o innym narzędziu Teorii Integralnej, które pozwala spojrzeć holistycznie na fenomen „turkusu”. Chodzi o **Kwadranty Wilbera**, czyli cztery perspektywy rzeczywistości – uniwersalne analityczno-interpretacyjne narzędzie poznawcze. Sam Wilber nawiązuje do nich krótko w posłowie do książki Laloux. Warto je tu przywołać, gdyż kwadrantowa analiza „turkusu” porządkuje pojęcia i umożliwia bardziej merytoryczną dyskusję.

Najprościej rzecz ujmując: na każdy fenomen, w tym organizację, możemy patrzeć z czterech perspektyw: intencjonalnej, behawioralnej, kulturowej i systemowej.

W przypadku organizacji:

- na perspektywę intencjonalną składają się m.in.: struktury osobowości, postawy, motywacje, intencje, emocje, świadomość indywidualnych pracowników,
- na perspektywę behawioralną: ich stan zdrowotny, style zachowań, nawyki i rutyny, stosowane umiejętności i uzewnętrzniana wiedza,

³ Teoria Integralna stanowi próbę zebrania i uporządkowania cywilizacyjnego dorobku ludzkości (konceptji naukowych, podejść filozoficznych, podejść duchowych itp.) w holistyczny, dynamiczny obraz (model AQAL), pozwalający całościowo rozumieć otaczającą nas rzeczywistość i jej fenomeny oraz skuteczniej funkcjonować w otaczającym nas świecie. Jest swoistym metaparadygmatem porządkującym paradygmaty poszczególnych dziedzin wiedzy.

- na perspektywę kulturową: zbiorowe przekonania, wierzenia, stereotypy, podzielane wartości, wzorce, postawy, symbole i specyficzne kody komunikacyjne,
- na perspektywę systemową: artefakty, struktury organizacyjne, systemy, procesy, procedury.

Rysunek 1. Kwadranty Wilbera



Źródło: Esbjörn-Hargens, [http](http://).

Wszystkie te obszary wpływają na siebie na zasadzie sprzężeń zwrotnych: indywidualne motywacje, postawy, świadomość (Perspektywa Intencjonalna) wpływają na powstanie specyficznej kultury organizacji (Perspektywa Kulturowa), na nawyki jednostek, ich style zachowania, nabywanie wiedzy i umiejętności (Perspektywa Behawioralna) oraz na kształt i funkcjonalność systemu (Perspektywa Systemowa). Ale również dominująca kultura wpływa na życie wewnętrzne, postawy, stany ducha, wartości, dążenia jednostek, a także na ich zachowania i na działanie systemu. Podobnie na pozostałe ćwiartki wpływa kwadrant behawioralny i kwadrant systemowy. Wszystko jest ze sobą powiązane. Niewuwzględnianie tych czterech perspektyw podczas analizy problemu czy planowania zmian owocuje niepełnym rozumieniem rzeczywistości, nieadekwatnymi rozwiązaniami, ignorowaniem istniejących barier albo niewykorzystywaniem istniejących potencjałów⁴.

⁴ Więcej na temat kwadrantów można przeczytać w artykule Seana Esbjörna-Hargensa ([http](http://)).

Chyba każdy menedżer, który wprowadzał jakiegokolwiek zmiany w organizacji, miał okazję doświadczyć tego specyficznego ukłucia z tyłu głowy i poczucia, jak żołądek podchodzi mu do gardła w sytuacji, kiedy nagle wspaniale wyglądające na slajdach pomysły zmian organizacyjnych zazgrzytały w zderzeniu z kulturowymi postawami, indywidualnymi motywacjami lub nawykami i rutynami pracowników. A każdy trener pewnie doświadczył tego poczucia niedosytu i rozczarowania, kiedy dobrze przeprowadzone warsztaty umiejętnościowe nie spowodowały upragnionej zmiany ze względu na zderzenie z rozwiązaniami systemowymi firmy lub jej kulturą organizacyjną.

Patrząc teraz na to, w jakich obszarach toczą się przeważnie konkretne dyskusje na temat „turkusowych organizacji” i sposobów ich budowania, można zauważyć, że dotyczą one głównie kwadrantu systemowego i behawioralnego: rozwiązań organizacyjnych oraz potrzebnych do ich wdrożenia komunikacyjnych i przywódczych kompetencji liderów.

O kulturze najczęściej wspomina się w kontekście wartości, które powinny obowiązywać w „turkusowej organizacji”, dużo rzadziej zastanawiając się, jak można je zaimplementować, licząc być może na to, że po wprowadzeniu odpowiedniej struktury i nauczaniu pracowników kluczowych kompetencji, odpowiednia kultura wytworzy się sama. Patrząc jednak na historię ludzkości, można zauważyć, że to zazwyczaj nowe – przełomowe trendy w myśleniu o rzeczywistości doprowadzały do tworzenia nowych rozwiązań systemowych, a nie odwrotnie. Również dla Laloux formy i sposoby funkcjonowania organizacji są przejawami ewolucji kulturowej i świadomościowej.

Nie spotkałem się natomiast ani razu z konkretną dyskusją na temat tego, co robić, żeby wspierać ewolucję świadomości liderów aspirujących do „turkusu”, nie mówiąc już o pracownikach. A ćwiartka intencjonalna jest w tym wypadku, przynajmniej jeśli chodzi o liderów, kluczowa.

Tym, co według Laloux jest wspólne dla wszystkich „turkusowych organizacji”, które kształtowały się w różny sposób i w bardzo różnych okolicznościach, jest właśnie „turkusowy” (inaczej integralny) poziom świadomości ich liderów, stanowiący źródło transformacji organizacji, którymi zarządzali.

Są to liderzy, dla których działanie zgodne z wyznawanymi wartościami, powołaniem, robienie czegoś dobrego i sensownego dla świata jest ważniejsze niż pogoń za zyskiem, korzyściami materialnymi, statusem, karierą czy też zaspokajaniem egotycznej potrzeby władzy, kontroli, osiągnięć.

Laloux pisze o ich motywacji w następujący sposób: „(..) oni nie eksperymentowali z nowymi metodami zarządzania z nadzieją na osiągnięcie jeszcze większego sukcesu. Siła napędowa odkrywania nowego modelu organizacyjnego wywodziła się z wewnętrznego imperatywu, aby pracować inaczej, aby pracować

w środowisku, jakie ludzie lubią, aby działać zgodnie z ich światopoglądem. Tradycyjny sposób prowadzenia organizacji po prostu nie ma dla nich sensu. Narusza ich wartości i głęboko osadzone założenia na temat celu pracy oraz wzajemnych relacji międzyludzkich” (Laloux, 2015, s. 338).

Ilu znacie takich liderów? Ile znacie osób, które byłyby gotowe zaryzykować swoją przyszłość, byt firmy na rzecz takiego eksperymentu w zarządzaniu ze względu na swój wewnętrzny imperatyw? Ilu znacie takich, nawet bardzo zainteresowanych „turkusem”, o których można byłoby napisać w taki sposób: „Organizacje komercyjne, przeze mnie badane, mają inne spojrzenie na zysk. Zysk jest konieczny, a inwestorzy zasługują na godziwą stopę zwrotu, jednak głównym sensem pracy jest cel istnienia firmy a nie zysk. Kilku z założycieli tych organizacji używało tej samej metafory: zysk jest jak powietrze, którym oddychamy. Potrzebujemy powietrza, żeby żyć, ale nie żyjemy, aby oddychać” (Laloux, 2015, s. 238).

Takie podejście, na poziomie działania, a nie jedynie deklaracji, może być spowodowane tylko głęboką przemianą świadomości. Czy można więc tworzyć „turkusową organizację” bez uwzględnienia tego, co jest jej głównym źródłem i motorem napędowym – lidera o „turkusowej” świadomości?

Kłopoty z ewolucją świadomości

Czym w takim razie jest ta przywoływana tak często w tym artykule ewolucja świadomości? Teoria Integralna postuluje, na bazie niezliczonych już obserwacji i badań z różnych dziedzin, że znany nam świat ma charakter dynamiczny – ewolucyjny. Odnosząc się do przytoczonych wcześniej kwadrantów Wilbera, ewoluują organizmy, zachowania, systemy, kultury, i wreszcie ewoluuje nasza świadomość we wszystkich liniach rozwojowych⁵. Dowodem na to jest gwałtowny rozwój zainteresowania ewolucją w różnych dziedzinach nauki i coraz większa ilość badań na ten temat⁶.

Laloux odwołuje się w swoim opisie organizacji do **Spiral Dynamics** – koncepcji ewolucji świadomości opisanej pierwszy raz przez Claira Graves’a⁷, roz-

⁵ Linie rozwoju w TI to odpowiednik wielorakich inteligencji Howarda Gardnera. Najczęściej wyróżniamy linie: poznawczą (kognitywną), emocjonalną, etyczną, duchową, psychomotoryczną.

⁶ Najbardziej znani badacze ewolucji świadomości to: Jean Piaget (rozwój poznawczy), Lawrence Kohlberg, Carol Gilligan (rozwój moralny), Abraham Maslow (ewolucja potrzeb), Susanne Cook-Greuter, Robert Kegan, Bill Torbert (ewolucja przywództwa), Claire Graves, Don Beck, Christopher Cowan (ewolucja potrzeb, wartości, tożsamości, rozwój ego), Michael L. Commons (rozwój kompetencji poznawczych).

⁷ Pierwsze wnioski z jego badań zostały opublikowane w *Journal of Humanistic Psychology* (1970; s. 10; 131), w artykule: *Levels of Existence: an Open System Theory of Values*.

winiętej przez Dona E. Becka i Christophera Cowana, która stała się, po pewnych adaptacjach dokonanych przez Kena Wilbera, jednym z kluczowych narzędzi Teorii Integralnej.

Spiral Dynamics (SD) można zdefiniować jako model opisujący ewolucję społeczeństw i jednostek, kultur i systemów wartości w odpowiedzi na zmieniające się warunki bytowe. Opisuje on **struktury myślenia** (sposób myślenia o rzeczywistości), które mogą być wypełnione różną treścią (np. fundamentalistyczne spojrzenie na rzeczywistość może być wypełnione treścią różnych religii czy ideologii). Ta ewolucja zachodzi od prostszych do coraz bardziej złożonych systemów (wartości, przekonań, poczucia tożsamości, potrzeb) – sposobów bycia w świecie oraz metod przystosowywania się do życiowych okoliczności. Każde takie przystosowanie zmienia warunki bytowe, z czasem wymuszając kolejne przystosowanie do coraz bardziej złożonego świata i nowych problemów. Przykładem może tutaj być modernistyczna (pomarańczowa) świadomość, z jej kultem nauki, postępu, materializmu, racjonalizmu i indywidualizmu. Rozwiązała ona wiele problemów społecznych dzięki wielkiemu rozwojowi nauki, medycyny, gospodarki. Jednocześnie wykreowała nowe: wzrost nierówności, wyobcowanie społeczne, nadmierną eksploatacja zasobów, dewastację środowiska naturalnego.

SD to dynamiczny model – próba opisu żywego, wieloaspektowego procesu, w którym kolejne, bardziej złożone struktury są włączane do świadomości indywidualnej i kolektywnej, integrowane, a następnie przekraczane, dążąc do jeszcze większej złożoności, ale nie zastępując i nie wykluczając wcześniejszych struktur.

Mechanizm ewolucji świadomości jest bardzo podobny do mechanizmu rozwoju organicznego: mózg rozwinął się ze struktur nerwowych, które najpierw ewoluowały w tzw. gadzi mózg (pień mózgu), następnie rozwinął się „mózg ssaczy” (układ limbiczny), a w końcu pojawiła się kora mózgowa. Wszystkie te części cały czas posiadamy. I tak jak w określonych sytuacjach (np. gwałtownego zagrożenia) uruchamiają nam się reakcje z poziomu „ssaczego” lub „gadziego mózgu”, mimo posiadania rozwiniętej kory mózgowej, tak osiągnięcie jakiegoś poziomu rozwoju świadomości nie oznacza, że, w określonych sytuacjach, nie aktywują nam się reakcje z poziomów wcześniejszych. Mało tego – nasza świadomość nie rozwija się równomiernie we wszystkich liniach rozwojowych. Historia zna mnóstwo przypadków np. wybitnych naukowców biorących udział w bestialskich eksperymentach, u których rozwój moralny nie nadążał za intelektualnym czy błyskotliwych artystów ze słabo rozwiniętą inteligencją emocjonalną, skutkującą nieustannymi konfliktami wewnętrznymi czy interpersonalnymi. Przykłady można by mnożyć. W ewolucji świadomości, podobnie jak w ewolucji biologicznej zdarzają się ślepe zaułki i regresy. Można też przejść jakiś etap w rozwoju, nie integrując go, co skutkuje późniejszymi patologiami (Wilber, 2002, s. 119).

Jak widać, ewolucja nie przebiega wcale w prosty, rytmiczny, liniowy sposób.

Piszę o tym, ponieważ obserwuję, jak wielka uruchamia się w nas, podczas poruszania tematu świadomości, pokusa osądów, porównań, klasyfikacji, wartościowania i wyciągania pochopnych wniosków. SD to nie jest prosta zero-jedynkowa typologia osobowości typu: introwertyk–ekstrawertyk, gdzie na podstawie jednej czy dwóch cech przyporządkowuje się kogoś do grupy osób podobnie funkcjonujących. A słyszę czasami: „Jestem na poziomie turkusowym (integralnym), bo moją ważną potrzebą jest rozwój”. Rozwój może być potrzebą wielu osób, niezależnie od poziomu świadomości, również dla łowcy-zbieracza, funkcjonującego na poziomie magicznym-animistycznym.

Jeden z najciekawszych psychologów ewolucyjnych, Jonathan Haidt, porównuje ludzką psychikę do jeźdźca na słoniu, gdzie jeździec symbolizuje nasz racjonalny, świadomy umysł, a słoń nasze nieświadomione pragnienia, impulsy, emocje, intuicje, przekonania (Haidt, 2014). Jak wskazują najnowsze badania, proporcje między nimi oraz siła ich wpływu na nasze decyzje i zachowania wygląda tak jak siła i proporcja gabarytów słonia w stosunku do jeźdźca – słoń zawsze, zdecydowanie przeważa.

A skoro głównie rządzi nami nieświadomość, to również nasze mniemania o sobie mogą być bardzo zawodne. To, co myślimy o sobie, często więcej mówi o naszych aspiracjach, o tym, jacy chcielibyśmy być, niekoniecznie o tym, jacy jesteśmy. Szczególnie dotyczy to osób, które nigdy nie pracowały nad swoim rozwojem osobistym metodami, dzięki którym mogłyby poznać swojego słonia, korzystając np. z psychoterapii, treningów psychologicznych, czy też praktyk takich jak medytacja. Odnosząc się do nazewnictwa SD opartego na kolorach, można by powiedzieć, że to kolor naszego słonia decyduje o tym, na jakim poziomie rozwoju się znajdujemy.

Rysunek 2. Zestawienie poziomów świadomości w Spiral Dynamics

| Poziomy świadomości | | Kluczowe potrzeby | Światopogląd | Moralność | |
|---------------------|--|-------------------|--|---|-------------------|
| Beck i Cowan | Wilber | | | | |
| 2 WARSTWA | Turkus Holistyczny Intuicyjny | Turkus | Wspólnota planetarna, transcendencja, altruizm | Holistyczny, integralny, transpersonalny | Kosmocentryczna |
| | Żółty Integralny Systemowy | Cyranka* | Niezależność, nieadaptacyjny rozwój, poczucie sensu, zdrowie systemu | Postracjonalny, globalny, sieciowy. Głęboka ekologia. | Planetocentryczna |

| | | | | | |
|-----------|--|--------------------|--|---|------------------|
| 1 WARSTWA | Zieleń Wrażliwy Pluralistyczny | Zieleń | Harmonia, wzajemność, własna prawda, wspólnotowość, równość | Pluralistyczny, postmodernistyczny, ekologiczny, egalitarny. Liberalizm społeczny. | Światocentryczna |
| | Pomarańcz Racjonalny Indywidualistyczny | Pomarańcz | Sukces materialny i statusowy, samorealizacja, rywalizacja, konsumpcja, niezależność. | Modernistyczny, indywidualistyczny, merytokratyczny, materialistyczny. Racjonalistyczny. | Socjocentryczna |
| | Niebieski Mityczny Absolutystyczny | Bursztyn | Sprawiedliwość, jednoznaczna prawda, stabilność, przynależność, przewidywalność, jasne reguły | Absolutystyczny, mityczny, fundamentalistyczny. Porządek oparty na prawach wyższych. | Etnocentryczna |
| | Czerwień Egotyczny Impulsywny | Czerwień | Moc, dominacja, szacunek, wolność, natychmiastowa gratyfikacja | Impulsywny, mityczny, prawo silniejszego („życie to dżungla”). Świat honorowych wendett. | Egocentryczna |
| | Purpura Magiczny Animistyczny | Magenta | Orientacja na wspólnotę (klan), bezpieczeństwo i przetrwanie | Magiczny, spirytystyczny, animistyczny | |
| | Beż Archaiczny Instynktowny | Podczerwień | Potrzeby biologiczne, przetrwanie. | Instynktowny, aktywność sensomotoryczna, niewykształcone ego. | |

* Błędnie przetłumaczony teal jako „turkus”.

Źródło: opracowanie własne.

Ken Wilber rozróżnił dwa pojęcia odnoszące się do etapu rozwoju świadomości: „myślenie” („mówienie”) i „chodzenie”. Nasza linia poznawcza może sięgać „turkusu”, ale nie oznacza to, że nasze wybory życiowe czy zachowania będą miały źródło w tym właśnie etapie:

„Linia poznawcza jest często o poziom lub dwa wyżej niż Centrum Ciężenia⁸. Jest ona generalnie dwa poziomy wyżej niż jakakolwiek inna linia rozwojowa. Przyczyna jest następująca: linia poznawcza jest niezbędna, ale niewystarczająca

⁸ Centrum Ciężenia (Center of Gravity) to według Becka i Cowana ten poziom świadomości, który w nas dominuje, tj. z poziomu którego najczęściej i najsilniej uruchamiamy się do działania.

do tego, żeby podciągnąć inne linie. (...) W najgorszym razie możesz być ze swoją Linią Poznawczą w Drugiej Warstwie⁹ integralnego rozwoju, podczas gdy twoje Centrum Ciężenia będzie na poziomie Bursztynowym, Pomarańczowym lub Zielonym.

Zwykle jest tak, że kiedy duży procent ludzi nazywa siebie »integralnymi«, to tak naprawdę mają oni Linie Poznawczą rozwiniętą na poziomie Integralnym, a ich Centrum Ciężenia jest na poziomie Zielonym. Więc mówią oni integralnie, a »chodzą na zielono«, chodzą pluralistycznie. (...) To nie jest nic złego. Spora liczba ludzi ma Pomarańczowe Centrum Ciężenia i wielu z nich zaadaptowało integralne ramy na wiele sposobów: wykorzystując je w marketingu, sprzedaży, rozwoju produktów czy też do poprawy jakości, a co nawet ważniejsze – używają ich w szczególności do zrozumienia relacji między swoimi pracownikami. A jednak wywodzą się z Pomarańczowego poziomu. Przede wszystkim pragną sukcesów, przede wszystkim pragną generować zyski. Problem polega na tym, że nawet na poziomie Zielonym jest tylko niewielka część biznesu” (tłum. własne)¹⁰.

Wynika z tego, że raczej nie chodzi o to, co rozumiemy, co o sobie myślimy, czy do czego jest nam bliżej. Kluczem jest to, jak reagujemy (z jakiego poziomu świadomości) na życiowe sytuacje, lub jakich dokonujemy wyborów w przypadku konfliktu wartości. Które wartości zwyciężają, które urzeczywistniamy, a które odrzucamy. Co wybieramy, kiedy np. stoimy przed decyzją, czy zrobić coś, co ma dla nas mały sens (być może nawet jest szkodliwe dla nas i innych), ale przyniesie sukces i profity (pieniądze, status, karierę), czy zrezygnować z tych profitów i zrobić coś, co do czego żyjemy przekonanie, że to jest słuszne, ważne, potrzebne.

Można więc deklarować potrzebę rozwoju, sensu, więzi z całym ekosystemem, ale i tak rozstrzygające, w przypadku tego, co jest naszym świadomościowym **Centrum Ciężenia**, są zawsze nasze działania i codzienne życiowe wybory.

Można sobie zrobić na przykład mały test na pewien aspekt „turkusowości” i odpowiedzieć pytanie: „Czy realizuję potrzebę nieadaptacyjnego rozwoju?”. Adaptacyjnie rozwijają się ludzie na wszystkich poziomach pierwszej warstwy: doskonałą swoje umiejętności i poszerzają swoją wiedzę, żeby uzyskać określony efekt (skuteczniej polować, zdobywać władzę, strzec porządku, osiągać sukces,

⁹ Według twórców i badaczy SD jej poziomy można uporządkować w 3 warstwach (*tiers*): pierwsza to warstwa przetrwania (od poziomu beżowego do zielonego włącznie), w której postrzegamy świat poprzez swój poziom świadomości, wszystkie inne uznając za błędne; druga to warstwa bycia, w której nabywamy metaperspektywę, tj. widzimy, rozumiemy i akceptujemy całą spiralę ewolucji i potrafimy się po niej świadomie poruszać, rozumiemy własny i cudze sposoby zorganizowania struktur świadomości; trzecia i kolejne (domniemane) są warstwami transpersonalnymi.

¹⁰ Wywiad Raquel Torrent z Kenem Wilberem z 2016 r.: https://raqueltorrent.blogspot.com/2016/11/ken-wilbers-2016-interview-with_70.html

zdobywać akceptację itd.). Nieadaptacyjny rozwój nie jest instrumentalny, nie jest związany z praktycznym celem. Jest napędzany ciekawością świata, poszukiwaniem sensów, satysfakcją z lepszego rozumienia otaczającej nas rzeczywistości i siebie samych. Jeżeli ktoś na pytanie, które zaproponowałem wyżej, odpowie: „Nie mam czasu, muszę pracować i uczyć się rzeczy potrzebnych w pracy” – nie odczuwa silnie tej potrzeby, przeważają u niego inne. Człowiek, który ma silną potrzebę nieadaptacyjnego rozwoju, zawsze znajdzie czas, najwyżej zarobi mniej pieniędzy, albo nie zrobi konwencjonalnej kariery. Głodny człowiek zawsze znajdzie czas na poszukiwanie jedzenia, podobnie jest z potrzebą sensu. Można też zadać sobie inne pytanie (z „turkusowego” poziomu): Czy swoją energię poświęcam na rzeczy, które mają dla mnie głęboki sens i uważam je za potrzebne, wartościowe, słuszne? Czy w imię tego sensu i słuszności, jestem gotów zaryzykować karierę, zarobek, wygodę?

Bo takich przecież wyborów dokonują liderzy turkusowych organizacji, wchodząc w nieznanne obszary nie dla zwiększenia korzyści, ale ze względu na wartości, którymi się kierują. Ale żeby nie było nieporozumień: integralny (turkusowy) poziom świadomości może być do bólu pragmatyczny i skuteczny w działaniu, choć jego pragmatyzm jest napędzany innymi potrzebami niż np. pragmatyzm pomarańczowy.

Integralny, żółty, turkusowy

Co w takim razie oznacza poziom integralny (żółty, turkusowy)?

Jak pisali Don Beck i Christopher Cowan, rozwój ludzkiej świadomości przebiega w dwóch przedziałach (warstwach), a Wilber dodaje do tego kolejne możliwe, jeszcze nie zbadane przedziały. Pierwszy przedział kończy się na poziomie zielonym, po którym następuje wielki jakościowy skok w rozwoju świadomości. Wszystkie poziomy pierwszej warstwy są bowiem „poziomami przetrwania”, w których ludzie napędzani są głównie potrzebą jak najlepszej adaptacji do warunków egzystencji. Charakteryzują się one wysokim pułapem egzystencjalnego lęku oraz widzeniem rzeczywistości jedynie przez pryzmat własnego etapu rozwoju świadomości, uznając go za jedynie słuszny obraz świata oraz negując inne. Stąd tyle nieporozumień i konfliktów, które zachodzą między jednostkami lub grupami reprezentującymi poziomy pierwszego przedziału. Integralny etap rozwoju rozpoczyna drugi przedział, którego główną cechą jest rozumienie i akceptowanie całego spektrum świadomości oraz jego roli w ewolucji ludzkości. Daje to ogromną elastyczność w myśleniu i skuteczność w działaniu. Osoby na poziomie integralnym charakteryzuje systemowe myślenie, idące w parze z intuicją, pozwalające

na dostrzeganie i rozumienie wielu pozornie niezwiązanych ze sobą zależności między różnymi systemami oraz poziomami rzeczywistości. Innymi charakterystycznymi cechami tego etapu rozwoju są: planetocentryczna moralność¹¹, transtracjonalna duchowość¹², nieadaptacyjny rozwój, duży pragmatyzm połączony z potrzebą wyższego (nieegotycznego) sensu. Beck i Cowan piszą (Beck i Cowan, 2006, s. 275), że poziom integralny charakteryzuje się troską o system społeczny i ekologiczny. U jego źródeł leży głębokie rozumienie, że zdrowie i równowaga systemów przyczyniają się do zdrowia i równowagi jednostek. Człowiek na poziomie integralnym potrafi wejść w konceptualne światy wszystkich innych poziomów, skutecznie się z nimi komunikując; akceptuje zmienność i niepewność rzeczywistości jako jej immanentną właściwość; ceni niezależność, spontaniczność i autentyczność (w przeciwieństwie do psychologicznych gier czy manipulacji lub społecznych konwencji); posiada silny wewnętrzny kompas etyczny – nie potrzebuje do swoich wyborów moralnych zewnętrznego autorytetu. Kontynuacja rozwoju, wynikająca z wewnętrznej potrzeby eksplorowania rzeczywistości na wybranych przez siebie ścieżkach, jest dla niego ważniejsza niż dążenie do posiadania czy dokonań. Kieruje się bardziej potrzebą spełnienia niż sukcesu. Ze względu na dużą skuteczność w działaniu oraz pragmatyzm osób będących na poziomie integralnym, sukces i tak podąża za nimi, często ku zdziwieniu otoczenia. Choć ten sukces nie zawsze jest związany z tym, do czego dąży większość społeczeństwa, bywa często niedostrzegany i niedoceniany.

Ile takich osób może żyć w naszym kraju? Opierając się na badaniach Roberta Kegana, Paula Raya, Jeffreya Alexandra, Ken Wilber określił szacunkowy poziom populacji będącej w drugim przedziale rozwoju na 1–2% (Kielar, 2012, s. 100–101). Badania te dotyczyły przy tym głównie Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. Można więc podejrzewać, że w Polsce, w której Centrum Ciężenia społeczeństwa znajduje się na poziomie czerwono-niebieskim, z pomarańczową mniejszością i nielicznymi reprezentantami poziomu zielonego, ten odsetek jest jeszcze mniejszy.

Powtarzam więc pytanie: skąd zatem nagle ten wysyp „turkusowości”? Pojawiają się też kolejne: czy turkusowi – „nieturkusowi” liderzy i eksperci są w stanie tworzyć „turkusowe” organizacje? Czy mogą dać światu więcej niż to, czym sami dysponują? Czy lider może zbudować organizację przekraczającą jego poziom

¹¹ Obejmująca wszystkie istoty czujące, a nie tylko siebie, swoją rodzinę, plemię, grupę (narodową, wyznaniową), rasę czy gatunek.

¹² W odróżnieniu do preracjonalnej duchowości, która skupia się na magiczno-mitycznym widzeniu rzeczywistości kosztem racjonalnego światopoglądu, czy też racjonalizmu, który duchowość neguje, duchowość transracjonalna stanowi przekroczenie rozumowego postrzegania rzeczywistości, integrując racjonalny rozum z wymykającymi się naukowemu opisowi innymi wymiarami istnienia.

świadomości? Czy „nieturkusowy” ekspert może mieć sposoby na „turkus” i doprowadzić do niego swojego klienta?

Nie twierdzę, że wśród liderów czy ekspertów występujących na eventach poświęconych „turkusowi” takich osób nie ma. Uważam jednak, że jest ich dużo mniej, niż się wydaje.

Ewolucji nie da się zadekretować

Dlaczego apeluję, żeby dać już spokój z tym „turkusem”? Nie dlatego, że takie organizacje mi się nie podobają. Szczerze mówiąc, moim marzeniem jest „turkusowy świat”. Uważam również, że są one, w takiej czy innej formie, przyszłością tego świata, jeżeli nie chcemy z niego zniknąć jako gatunek. Pisałem już zresztą o tym (Holwek, 2017).

Mój apel jest raczej związany z obawą, że takie podejście do „turkusu”, z jakim mamy do czynienia obecnie, przestaje mieć charakter głębokiej refleksji owocującej praktycznymi działaniami, a zaczyna przybierać charakter wręcz ideologiczny.

Laloux próbował opisać żywe zjawisko kulturowe – istniejące organizacje i sposób ich funkcjonowania, tak samo jak przytoczeni w tym artykule badacze próbują opisać naszą wieloaspektową, ewoluującą rzeczywistość. Wszystkie te opisy są jednak tylko mapami rzeczywistości (płaskimi, statycznymi, dwuwymiarowymi), a jednym z największych błędów poznawczych jest mylenie mapy z terytorium (wielowymiarowym, złożonym, dynamicznym), które ona opisuje. Mapa służy tylko do lepszej nawigacji, bardziej świadomego i efektywnego poruszania się po terytorium. Próby dopasowywania rzeczywistości do map owocują zwykle niewłaściwymi osądami i uproszczeniami, czyli wkładaniem świata w ramy, w których on się nie mieści. Konsekwencją może być brak efektywności, rozczarowanie i poczucie bycia oszukanym.

Zamiast tego po prostu wspierajmy ewolucję organizacji w takim kierunku, żeby gospodarka służyła ludziom, a jeszcze szerzej – ekosystemowi, bo w końcu jesteśmy jego tworem i częścią. Jak on będzie miał się dobrze, to my również. Na razie zarówno ekosystem, jak i ludzie (jako pracownicy i konsumenci) są dla gospodarki głównie przedmiotem eksploatacji. Zajmijmy się ewolucją organizacji, zaczynając od ewolucji świadomości jej liderów. Twórzmy warunki do tego, żeby ludzie w organizacjach dojrzewali do kolejnego, w stosunku do punktu wyjścia, etapu rozwoju. Dostosowujemy metody pracy rozwojowej do poziomu, na którym funkcjonują pracownicy. A potem kolejnego i kolejnego, a może w końcu zwieńczeniem będzie właśnie to, co umownie nazywamy „turkusem”.

Zarówno wspomniani już Beck i Cowan, jak i Bill Torbert i Robert Roke (2012), wykazali w swoich badaniach, że w zależności od poziomu świadomości mamy różne motywacje do rozwoju, różne metody efektywnej absorpcji wiedzy i umiejętności, wykazujemy odmienny sposób rozumienia tego, czym jest rozwój i czemu służy. Ewolucji nie da się zadekretować, nie da się pominąć jej etapów. Nie znamy takiego przypadku w ewolucji biologicznej, żeby ryba ewoluowała w ssaka, pomijając etap stania się płazem, a następnie gadem. Nie stworzymy organizacji „turkusowej” z niebieskiej czy pomarańczowej, wszystkie muszą przejść przez kolejne etapy rozwoju. I zawsze przejdzie przez nie tylko jakaś część pracowników. Możemy jedynie wpływać na to, żeby stało się to trochę szybciej i zwiększyć prawdopodobieństwo zaistnienia pożądanego zjawiska. Możemy tworzyć warunki i bodźce, wzmacniać zdrowe aspekty poszczególnych poziomów, ograniczając wpływ patologicznych. Ale do tego potrzebna jest w pierwszej kolejności ewolucja świadomości liderów. Warunki do tworzenia ewolucyjnego rozwoju może bowiem stworzyć ktoś, kto już przeszedł daną drogę i widzi świat z innej perspektywy. A fundowanie pewnych doświadczeń osobom do tego nieprzygotowanym to raczej przepis na klęskę. Sam się tego uczę przez 20 lat pracy na rynku. A słyszałem już nawet o próbach wprowadzania turkusu w autokratyczny sposób.

Laloux pisał: „Rozwijanie nowej formy świadomości zawsze jest procesem wysoce osobistym, niepowtarzalnym i nieco tajemniczym. Nie można nikogo do niego zmusić. Nikomu nie wolno też narzucać decyzji, by szedł dalej i rozwijał świadomość. Nawet najlepsze intencje nikogo nie uprawniają do nacisku na zmiany – to trudna prawda dla doradców i konsultantów, którzy chcieliby z użyciem siły perswazji pomagać przywódcom organizacji w przyjęciu bardziej złożonego światopoglądu. Jedyne, co daje się zrobić, to tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi ku dalszym etapom” (Laloux, 2015, s. 55).

Laloux podkreśla tutaj, że proces rozwoju świadomości jest procesem „wysoce osobistym, niepowtarzalnym i nieco tajemniczym”. Myślę więc, że rozwój organizacji w kierunku „turkusu” jest równie niepowtarzalnym i indywidualnym procesem, bo przecież każda organizacja to niepowtarzalna konstelacja wewnętrznych systemów, subkultur, kompetencji, ludzkich typów i poziomów świadomości. Każda działa w innych warunkach i systemach zewnętrznych, każda przechodziła w odmienny sposób przez różne stany. Dlatego każda z nich dopracowała się niepowtarzalnych form i metod, przeszła inną drogę rozwoju, tak jak różnorodni są jej liderzy i jak niepowtarzalną drogę rozwoju własnej świadomości przeszedł każdy z nich.

I tak samo jak każdy z nas musi przejść własną, niepowtarzalną drogę w swoim świadomościowym rozwoju, tak organizacje, i wszelkie systemy muszą przejść swoją. Nawet jeżeli próbujemy korzystać z konkretnych metod czy rozwiązań spraw-

dzonych przez kogoś innego, to rozwiązania te wymagają twórczej adaptacji oraz dopasowania do nowej konfiguracji systemów, nowego kontekstu, odmiennych doświadczeń, specyficznego zbioru jednostek i specyficznych relacji między nimi, zamiast wiernego „przeszczepiania” na nowy grunt.

W tym kontekście nie ma jednej sprawdzonej drogi do „turkusu”, nie ma pewnych narzędzi, nie ma skutecznych, powtarzalnych rozwiązań, nie ma ekspertów. Jest tylko wielki eksperyment, permanentne prototypowanie w celu tworzenia warunków do ewolucji świadomości, której efektem może być ewolucja kultury, która z kolei doprowadzi do zmiany zachowań i struktur organizacyjnych. I w tym eksperymencie możemy razem uczestniczyć: liderzy, trenerzy, coachowie, konsultanci, przedsiębiorcy, urzędnicy, działacze społeczni i politycy.

A jak to robić? Teoria Integralna oraz **Integralna Praktyka Życiowa**¹³ mogą być tutaj dobrymi mapami, oczywiście po twórczych i rozsądnych adaptacjach. Ale to już temat na inny artykuł.

Podsumowanie

Bardzo łatwo jest, kierując się jedynie entuzjazmem i chęcią wypróbowania czegoś nowego, bez głębokiego zrozumienia istoty takiego zjawiska jak „turkusowe organizacje”, wpaść w różne pułapki, które mogą jedynie spowodować głęboką frustrację i rozczarowanie.

Reasumując:

- Jest za mało danych, żeby można było stwierdzić jednoznacznie, jak doprowadzić do stworzenia „turkusowej organizacji” oraz żeby ocenić długofalowe efekty działania takich organizacji. Te opisywane przez Laloux działają zbyt krótko. Nie wiemy też, jaki procent tego typu organizacji nie przetrwał.
- Jest bardzo wątpliwe, czy „turkusowe organizacje” mogą być założone i zarządzane przez liderów, których poziom świadomości nie jest przynajmniej integralny (według Spiral Dynamics).
- Bardzo ryzykowna jest próba wprowadzania turkusowych rozwiązań w organizacji, której centrum ciężenia nie znajduje się przynajmniej na zielonym (pluralistycznym) poziomie świadomości.
- Tworzenie „turkusowych organizacji” przez bazowanie jedynie na zmianach organizacyjnych oraz rozwoju umiejętności komunikacyjnych i przy-

¹³ Opisana w książce: *Integral Life Practice*, otwarta, ewolucyjna metodologia przekładania Teorii Integralnej na konkretne praktyki służące ewolucji świadomości (Wilber i in., 2008).

wódczych (prawie ćwiartki kwadrantów Wilbera), bez położenia nacisku na rozwój świadomości liderów i poważne zmiany kultury organizacyjnej dają małą szansę na trwałą transformację.

Dlatego też wszystkim osobom (liderom, coachom, trenerom, konsultantom), które są zaangażowane w organizacyjne transformacje i zafascynowane zjawiskiem „turkusu”, rekomenduję następujące podejście:

- Położenie większego nacisku na ewolucję świadomości liderów i wszystkich zaangażowanych w zmiany osób oraz na tworzenie nowej kultury organizacyjnej, a nie na same zmiany organizacyjne. Przełomowe transformacje organizacyjne są bowiem pochodną ewolucji świadomości i powstającej w jej efekcie nowej kultury.
- Przewartościowanie celu zmian organizacyjnych: zamiast tworzenia turkusowej organizacji niech to będzie tworzenie organizacji sprzyjającej ewolucji świadomości ludzi w nią zaangażowanym. A więc nacisk na drogę (podążanie w stronę turkusu), a nie na jej ostateczny cel, jakim jest dany model organizacyjny.
- Gruntowne zapoznanie się z ewolucyjnym modelem rozwoju świadomości, jego dynamiką i konsekwencjami, żeby unikać uproszczeń oraz dostosowywać planowane w organizacji zmiany do możliwości ich absorpcji przez pracowników.
- Podchodzenie do procesów i narzędzi, które doprowadziły inne organizacje do „turkusowego modelu” w ostrożniejszy sposób, traktując ich wdrażanie raczej jak prototypowanie niż jako ostateczne rozwiązanie.

Warto przy tym cały czas pamiętać, że głównym motywatorem liderów organizacji opisanych przez Frederica Laloux nie była potrzeba osiągnięcia większych sukcesów, zdobywania kolejnych dóbr czy wyższego statusu, tylko chęć stworzenia warunków do realizacji ważnych wartości, takich jak: poczucie podmiotowości, autentyczność, akceptacja, wykonywanie czegoś, co jest zarówno ciekawe, jak i sensowne oraz potrzebne światu, nieadaptacyjny rozwój.

Dlatego też proponuję, żeby każdy lider, coach, doradca czy trener najpierw zadał sobie pytanie, gdzie w jego hierarchii wartości znajdują się te wymienione powyżej. A na „drogę do turkusu” wkroczył dopiero wtedy, gdy będzie pewien, że są one na szczycie.

Bibliografia

- Beck, D.E. i Cowan, C. (2006). *Spiral dynamics. Mastering values, leadership, and change*. Blackwell Publishing.
- Esbjörn-Hargens, S., *Zarys Teorii Integralnej. Wstęp do uniwersalnej koncepcji rozwoju na XXI w.*, <http://www.wilber.pl/pl/wiedza/podejscie-integralne/zarys-teorii-integralnej>
- Haidt, J. (2014). *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?* Sopot: Smak Słowa.
- Holwek, J. (2017). W poszukiwaniu pracy idealnej. *Benefit*, 10, 11.
- Kielar, M.B. (2012). *Integralna wizja rozwoju Kena Wilbera i jej zastosowanie w edukacji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Wyd. Studio Emka.
- Roke, D. i Torbert, W.R. (2012). Siedem transformacji przywództwa. W: *O przywództwie*. Warszawa: Wydawnictwo ICAN Institute.
- Wilber, K. (2002). *Psychologia integralna. Świadomość, duch, psychologia, terapia*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & CO.
- Wilber, T. Patten, A. Leonardo i M. Morelli (2008). *Integral Life Practice. A 21-st Century Blueprint for Psychical Health, Emotional Balance, Mental Clarity, and Spiritual Awakening*. Integral Books; Boston & London.