

I. STUDIA I ROZPRAWY

BEATA PRZYBOROWSKA

ORCID 0000-0003-3418-3709

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika
w Toruniu*

ROLA LIDEREK W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ PARADYGMATACH ORGANIZACJI

ABSTRACT. Przyborowska Beata, *Rola liderek w zmieniających się paradygmatach organizacji* [The Role of Women in the Shifting Paradigms of Organizations]. *Studia Edukacyjne* no. 68, 2023, Poznań 2023, pp. 7-17. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. Data przesłania tekstu: 22.02.2023. Data przyjęcia tekstu do druku: 23.05.2023. DOI: 10.14746/se.2023.68.1

The text adopts the perspective of D. Back's Spiral Dynamics model, which was used by F. Laloux to search for a new optimal organizational model that would change the contemporary organizational reality. The text presents the evolution of women's leadership paradigms depending on the type of organization in which they operate. Answers were sought to the following questions: How do women leaders find themselves in different organizational paradigms? What opportunities and risks are associated with their functioning in the organization depending on its paradigm? Does women's leadership change its meaning and lose its specific character, with the development of human individual and social consciousness? If so, how does it take place?

Key words: organization, woman as leader, Spiral Dynamics, F. Laloux

Wprowadzenie

Kobiety i mężczyźni rodzą się z potencjałem twórczym. Jednakże, jak pisze C.P. Estes (2001), autorka popularnej książki zatytułowanej *Biegnąca z wilkami. Archetyp Dzikiej Kobiety w mitach i legendach*, niewiele pisano o psychicznym życiu i drogach zawodowych kobiet utalentowanych, obdarzonych zdolnościami twórczymi i liderskimi. Powstało mnóstwo prac na temat słabości ludzkich, zwłaszcza kobiecych, a niewiele na temat ich twórczych możliwości. Przeglądając publikacje dotyczące kobiet, napotkałam niedużo pozycji naukowych odnośnie kobiet liderek. Z kolei, wśród modnych obecnie poradników można znaleźć te o znamienych tytułach, jak *Złe kobiety czy*

Grzeczne dziewczynki nie siedzą w fotelu prezesa... Wspomnę tylko tutaj jeszcze o kilku aktualnych i interesująco brzmiących tytułach: *Kobieta w pewnym wieku* (tu mnóstwo publikacji o kobietach po 40., generalnie w perspektywie zdrowia), *Naga kobieta*, *Bogata kobieta*, *Kobieta namiętna*, *Kobieta niespodzianka*, *Kobieta zmienną jest*.

Estes porusza problemy współczesnej kobiecości z perspektywy międzynarodowych mitów, bajek, legend. Niosą one i odkrywają nieznanne dotąd treści oraz znaczenia, istotne również w życiu osobistym i zawodowym współczesnej kobiety. Autorka nawiązuje w książce do prowadzonych przez siebie badań nad dzikimi zwierzętami, szczególnie wilkami. Pisze: „Zdrowa kobieta przypomina wilka: krzepka, po brzegi pełna, potężna siła życiowa, życiodajna, świadoma swego terytorium, pomysłowa, lojalna, lubiąca wędrówki” (Estes, 2001, ss. 20-21). Odnajduje niespodziewane podobieństwa między światem kobiet i wilków: wyczulone zmysły, duch zabawy, ogromną zdolność do poświęceń i oddanie, dociekliwość, siłę i odporność. Kobiety, podobnie jak wilki, mają też głęboką intuicję, z poświęceniem troszczą się o potomstwo, partnerów, stado. Potrafią przystosować się do wciąż zmieniających się warunków, odznaczają silnym charakterem i wielką odwagą. Zarówno kobiety, jak i wilki często nie są rozumiane, jak również nierzadko traktuje się je jako mniej warte.

Podczas prowadzonych badań w umyśle Estes skryształizował się archetyp Dzikiej Kobiety, która drzemie w każdej kobiecie w postaci dobrych instynktów, mocy twórczej i prastarej mądrości życiowej. Natomiast, współczesna kobieta, jak pisze Estes, stanowi wir aktywności. „Świat zmusza ją by była we wszystkim dla wszystkich” (Estes, 2001, s. 11). Poprzez proces socjalizacji i wychowania społeczeństwo narzuca jej sztywne oraz wielorakie role, które zagłuszają w kobiecie jej pierwotną naturę i kobiecość. To z kolei powoduje w jej życiu wiele zawirowań, zwątpień, lęków i zahamowań – trwonienie swojego twórczego życia dla innych (źle wybrani partnerzy, nieodpowiednia praca, toksyczni ludzie), utrata energii w obliczu twórczych planów.

Archetyp Dzikiej Kobiety patronuje malarkom, pisarkom, rzeźbiarkom, myślicielkom – kobietom poszukującym i odnajdującym siebie w twórczej aktywności, ponieważ ich praca wymaga inwencji twórczej, pochodzącej głównie z instynktownej natury. Jedne widzą życie twórcze w ideach czy artystycznych wizjach, z kolei inne w działaniu.

Twórcza postawa wyrasta z miłości – do osoby, słowa, obrazu, jakiejś idei, z ziemi ludzkości – z umiłowania, które wzbiera i przepenia nas do tego stopnia, że musimy je uzewnętrznić, tworząc (Estes, 2001, s. 322).

Archetyp Dzikiej Kobiety obecny jest nie tylko w kobietach dokonujących niezwykłych czynów twórczości, która jest nowym wkładem do kultury

ogólnoludzkiej. Patronuje również każdej kobiecie, w każdej profesji i niemal w każdej codziennej czynności. Pod jednym jednak warunkiem – kobieta musi mieć jej świadomość i korzystać z jej źródła.

Współczesna liderka, twórczyni swojego życia, może dokonać rozwoju w każdej sferze. Zatem, twórczo do życia i swojej działalności może podejść zarówno kobieta dyrektor dużej firmy, jak i ta, która realizuje się, zajmując „tylko” dziećmi i domem. Jedna i druga może twórczo rozwijać swoje relacje z dziećmi, partnerem życiowym, upiększać swój dom i otoczenie, twórczo realizować swoje pasje i marzenia. Każda sfera życia kobiety może być przedmiotem jej odkrywczego podejścia, ponieważ, jak pisze Z. Pietrasinski (1990), rozwój człowieka dorosłego stanowi efekt uboczny praktyki życiowej, a ona przebiega nieustannie na styku życia osobistego i zawodowego.

Liderowanie kobiet w praktyce

Kobiety zdobywają wiedzę i umiejętności nie tylko w pracy oraz życiu codziennym, ale zdarza się, że swoje doświadczenia osiągają w ekstremalnych warunkach. Na przykład, autorki książki zatytułowanej *Bądź liderką. Strategie przywódcze dla kobiet* uzyskały bezcenne doświadczenia w Korpusie Piechoty Morskiej, które z powodzeniem wykorzystywały później w świecie biznesu. Stały się liderkami dzięki nauce przywództwa. Po latach służby oficerskiej i pracy w charakterze konsultantek, w cywilu sformułowały zasady, które pomogą każdej kobiecie stać się silną liderką. Przedstawiły je w dziesięciu punktach, gdzie kobiety:

1) **spełniają standardy, których spełnienia wymagają od innych.** Liderki starają się dawać dobry przykład wszystkim wokół. Traktują ludzi z szacunkiem, wychodzą z inicjatywą i planują przyszłość;

2) **podejmują szybkie decyzje.** Szybko przechodzą do kolejnych zadań;

3) **najpierw biorą odpowiedzialność, później szukają winy.** Liderki ponoszą odpowiedzialność za własne działania i są uczciwe w zakresie możliwości własnego rozwoju;

4) **troszczą się o tych, którym przewodzą.** Silna liderka nie ogranicza się tylko do dbania o kwestie zawodowe swoich pracowników, zwłaszcza jeśli zagadnienia te mogą być powiązane ze sprawami osobistymi. Dla liderki ludzkie sprawy są ważne;

5) **pomyśli, zanim zareaguje.** Zrównoważony lider wyznacza kanon zachowań swoim pracownikom. Zachowuje spokój, nie reaguje przesadnie;

6) **w obliczu kryzysu nie wypuszcza sterów z ręki.** Awiacja, nawigacja, komunikacja;

7) **odwaga plus inicjatywa plus wytrwałość plus uczciwość = sukces;**

8) **ujarzmia swoje emocje.** Przekształca emocje w energię;

9) **przeprasza wtedy, gdy zawiniła;**

10) **będąc liderką, zawsze jest sobą.** Nie udaje kogoś innego, nie zmienia swojej osobowości (Morgan, Lynch, 2010).

Zarysowana powyżej charakterystyka stanowi generalnie wizję, idealny stan, do którego można i pewnie warto dążyć. Jednakże, na drodze do jego urzeczywistnienia staje wiele przeszkód. Wymienione wyzwania mogą nieznacznie różnić się również w zależności od organizacji, którym liderują kobiety. Inspirująca w tym zakresie jest książka F. Laloux *Pracować inaczej* (2015), która stała się jedną z najbardziej popularnych publikacji propagujących nowy paradygmat zarządzania organizacją, inspirowany etapami rozwoju ludzkiej świadomości. Publikacja pobudza badaczy, menadżerów, przedsiębiorców i trenerów do dyskusji na temat, jak zmienić sposób zarządzania organizacją.

Przyjęta przez Laloux koncepcja opiera się głównie na integralnym modelu Spiralnej Dynamiki C. Gravesa, opisującej etapy rozwoju ludzkiej świadomości, a rozwinięta i zweryfikowana została empirycznie przez D. Becka.

Zakładając w niniejszym tekście perspektywę modelu Spiralnej Dynamiki, rodzą się nowe pytania dotyczące ewolucji liderowania kobiet w zależności od rodzaju organizacji, w której funkcjonują: Jak odnajdują się kobiety – liderki w różnych paradygmatach organizacji? Jakie szanse i zagrożenia wiążą się z ich funkcjonowaniem w organizacji w zależności od paradygmatu organizacji? Czy szklany sufit odchodzi powoli do lamusa czy nadal dobrze „sprawdza się” w codzienności? Czy i jak wraz z rozwojem ludzkiej świadomości jednostkowej i społecznej liderowanie kobiet zmienia swój sens i zatraca własny specyficzny charakter?

Przyjęte schematy pojęciowe

Model Spiralnej Dynamiki zweryfikowano w badaniach, którymi objęto ludzi na całym świecie w różnych kręgach kulturowych. Wykorzystywany był również w rozwiązywaniu problemów w gospodarce, polityce, administracji, biznesie i edukacji. Opiera się na przekonaniu, że rozwój istoty ludzkiej dokonuje się za sprawą procesów, nacechowanych progresywnym podporządkowywaniem się starszych i prymitywniejszych zachowań nowszym systemom wyższego rzędu, z uwzględnieniem zmian egzystencjalnych jednostki. Każdy następujący poziom egzystencji jest stanem, przez który ludzie przechodzą, podążając ku wyższym poziomom, jednocześnie rozwijają się poziomo na danym etapie. Człowiek na danym etapie rozwoju przejawia psychikę właściwą dla tego stanu. Poszczególne poziomy świadomości w tej koncepcji nazwane zostały kolorami. Dynamika Spiralna stanowi również

opis systemu wartości, który jest efektem interakcji między warunkami życia a ludzkimi zdolnościami adaptacyjnymi do problemów życiowych. Przekonania i zachowania są manifestacjami kodów podstawowych (systemów wartości na poszczególnych etapach rozwoju świadomości).

Poziom 1. *Beżowy: archaiczny-instynktowny*. Jest to poziom podstawowego przetrwania. Nawyki i instynkty na tym poziomie służą jednemu: przeżyciu. Kod – podstawowy.

Poziom 2. *Purpurowy: magiczny-animistyczny*. Dominuje na tym poziomie myślenie animistyczne. To poziom magiczny. Kod – więzi.

Poziom 3. *Czerwony: bogowie mocy*. Po raz pierwszy pojawia się self odrębne od grupy-szczepu: potężne, impulsywne, egocentryczne, heroiczne. Światem rządzą mityczne duchy, smoki, bestie i potężni ludzie. Kod – egocentryzm.

Poziom 4. *Niebieski: zasada konformisty*. Życie ma znaczenie, kierunek i cel określany przez wszechmocnego Innego lub Porządek. Często przybiera formę „religijną”, ale może też być świeckim lub ateistycznym Zakonem lub Mszą. Kod – celowość.

Poziom 5. *Pomarańczowy: osiągnięcia naukowe*. Na tej fali self „wyzwała się” od „mentalności tłumu” z niebieskiego poziomu, szukając porządku, prawdy i znaczenia w kategoriach indywidualistycznych – hipotetyczno-dedukcyjnych, eksperymentalnych, obiektywnych, mechanistycznych, operacyjnych – „naukowych” w typowym sensie. Świat jest racjonalnym, dobrze naoliwionym mechanizmem. Rządzą nim prawa natury, które można poznać, opanować, przewidywać ich skutki i wykorzystać do własnych celów. Kod – przedsiębiorczość.

Poziom 6. *Zielony: wrażliwe self*. Stanowi fundament życia społecznego, więzi ludzkich, wrażliwości ekologicznej. Ludzki duch został uwolniony od żądzy, dogmatów i podziałów. Uczucia opiekuńcze zamieniają zimny racjonalizm. Człowiek na tym poziomie jest przeciwnikiem hierarchii; tworzy boczne więzi i połączenia, kładzie nacisk na dialog, związki. Decyzje podejmuje się poprzez pojednanie przeciwnych stron i konsensus. Wyznaje wartości silnie egalitarne, antyhierarchiczne, pluralistyczne. Kod – humanizm.

Poziom 7. *Żółty: integrujący*. Życie jest kalejdoskopem naturalnych hierarchii [holarchii], systemów i form. Bezwzględne pierwszeństwo mają elastyczność, spontaniczność i funkcjonalność. Różnice i wielorakość mogą być zintegrowane we wzajemnie zależne, naturalne strumienie. Kod – integralność.

Poziom 8. *Turkusowy: holistyczny*. Uniwersalny, holistyczny system jednoczy uczucie z wiedzą, wielorakie poziomy splecione w jeden świadomy system. Turkusowe myślenie używa całej spirali; widzi różnorodne poziomy interakcji, dostrzega harmonie, siły mistyczne i rozprzestrzeniające się płynne stany, które przenikają wszystkie organizacje. Kod – holizm (Wilber, 2006).

Bazując na koncepcji Dynamiki Spiralnej, F. Laloux poszukując nowego, optymalnego modelu organizacji, który zmieniłby współczesną rzeczywistość organizacyjną zauważył, że ewoluują one podobnie jak ewaluowała świadomość społeczeństwa, gdyż na każdym etapie tego rozwoju wynajdowaliśmy nowe typy organizacji (Laloux, 2015, s. 14). Ewolucji ulegał również sposób ludzkiej współpracy. „Z każdym nowym etapem świadomości człowieka pojawiał się również nowy przełom w zdolnościach organizacji pracy, doprowadzając ją do nowego modelu organizacji” (Laloux, 2015, s. 23). Tworząc własną typologię paradygmatów organizacji, Laloux nawiązuje do nazw etapów rozwoju organizacji, którą stworzył Graves i inni autorzy. Tworzy również własne nazwy kolorów na określenie paradygmatów organizacji, które wykorzystam do analizy pytań postawionych w niniejszym tekście.

Patrząc z takiej perspektywy, można dokonać próby spojrzenia na liderki, które funkcjonują w ramach „różnych kolorów społeczeństw i paradygmatów organizacji” oraz same przejawiają określony paradygmat danego koloru. Każda zmiana paradygmatu w sobie i organizacji generuje nowe umiejętności oraz możliwości, przy zachowaniu oczywiście poprzednich, które zostaną tu pokrótce omówione, jak też zapewne można je odnaleźć w instytucjach edukacyjnych, w których głównie pracują i liderują kobiety.

Paradygmat reaktywny podczerwony. Niniejszy etap rozwoju charakteryzuje poziom beżowy. To etap, w którym ludzie nie widzą siebie jako byty odmienne i oddzielne. Jest to paradygmat rządzący współpracą, nie wymagający podziału pracy we współczesnym rozumieniu, nie mający hierarchii, wodza (Laloux, 2015, s. 24). Liderowanie kobiet, jeśli w ogóle możliwe na tym poziomie, jest bardzo prymitywne. Otoczenie bywa postrzegane jako chaotyczne, działania liderki w organizacji będą reaktywne, impulsywne. Dominującą strategią liderowania kobiet stanowi głównie nastawienie na przetrwanie.

Paradygmat magiczny purpurowy. Na tym etapie rozwoju świadomości ludzkiej i społecznej organizacje we współczesnym rozumieniu jeszcze nie istnieją. Rozróżnianie zadań w ramach pewnych struktur jest niewielkie, „starszyzna” ma już pewien poziom władzy (Laloux, 2015, s. 25). Liderki w takiej organizacji będą tworzyły wspólnotę dla własnych celów, podobnie jak to się dzieje w rodzinie. Są manipulacyjne, uzależniają. Będą spajały ludzi, ustanawiały normy zapewniające przetrwanie i identyfikację z grupą. Trzymanie się norm grupowych, zachowania konformistyczne, poszukiwanie akceptacji przez innych to ich najczęstsze zachowania.

Paradygmat impulsywny czerwony. Stanowi etap narodzin współczesnych organizacji. Cechuje go świadomość istnienia ról; jest „wódz” i szeregowi „żołnierze”. Czerwona organizacja jest wysoce antagonistyczna. Myślenie kształtują przeciwieństwa. Ich spoiwo wykorzystuje siły w interpersonalnych

relacjach. W organizacjach na tym etapie rozwoju następuje silna koncentracja na terażniejszości, brakuje planowania i budowy strategii. Organizacja szybko reaguje na zagrożenia, ale jednocześnie demonstruje siłę i bezwzględną przemoc (Laloux, 2015, ss. 25-26).

Liderki o mentalności czerwonej zrobią wszystko w celu osiągnięcia sukcesu. Będą poszukiwać ludzi chcących zwyciężyć za wszelką cenę. Szybko mobilizują się w sytuacji zagrożenia. Dobrze funkcjonują w środowiskach pogrążonych w chaosie.

Paradygmat konformistyczny bursztynowy. Na tym etapie ludzkość internalizuje normy grupy, dopasowuje się do środowiska. Poziom organizacji bursztynowy stara się o porządek, stabilność i przewidywalność. Sprawuje kontrolę poprzez instytucje i biurokrację. „Bursztynowe społeczeństwa charakteryzuje tendencja do wyraźnego rozwarstwienia na klasy społeczne czy systemy kastowe oraz sztywne różnice między płciami” (Laloux, 2015, ss. 26-27). Bursztynowe organizacje tworzą struktury. Pierwsze korporacje rewolucji przemysłowej działały zgodnie z tym modelem. Współcześnie nadal są obecne pod postacią rządowych agencji, szkół publicznych, instytucji religijnych i wojskowych. Rządzą się perspektywą długoterminową. Dzięki odkryciu procesów doświadczenia są powtarzalne. Organizacje te świetnie funkcjonują w stabilnym otoczeniu, mają problem z akceptacją zmiany. Instytucje tego typu tworzą strukturę opartą na piramidzie. Rozdzielenie planowania i wykonywania wiedzy z góry na dół. Wszyscy wiedzą co mają robić. To jest system, w którym maski społeczne są dobrze widziane. My kontra oni wyznacza relacje społeczne na tym etapie ewolucji organizacji. Dla wielu pracowników życie osobiste zazębia się z zawodowym. Strata pracy równa się stracie tożsamości (Laloux, 2015, ss. 30-34).

Liderka w bursztynowej organizacji będzie zarządzać dyrektywnie. Wszystko wokół zostanie zorientowanie na reguły i obawę przed utratą pewności. Liderowanie jej opiera się na opisach stanowisk, regulaminach, działaniach regulowanych i zdefiniowanych. Stałość i powtarzalność zachowań jest normą. Następuje niemal całkowita identyfikacja jej z firmą, życie zawodowe splata się z osobistym. Ostry podział ról ze względu na płeć powoduje problem z jej tożsamością. Chcąc podjąć zadaniem, upodabnia ją do zachowań mężczyzn. Konsekwencją tego często jest rezygnacja z życia osobistego.

Paradygmat pomarańczowy. Nadejście pomarańczowych organizacji wiąże się z rewolucją przemysłową. Obecnie jest prawdopodobnie dominującym światopoglądem większości przywódców w biznesie i polityce. Pomarańczowe organizacje przejęły merytokrację. Ludzie biorą odpowiedzialność za własny rozwój, góruje racjonalność. W pomarańczowych organizacjach skuteczność zastępuje moralność jako punkt odniesienia do podejmowania decyzji. Celem życia staje się parcie do przodu, osiąganie sukcesu. Rozprzestrzenianie

tego kodu dokonało się za sprawą innowacji, badań i przedsiębiorczości. Na tym etapie możliwe jest kwestionowanie dogmatów i autorytetów, uwalnianie się od więzów myśli i zachowań, jakie płeć i klasa społeczna nakładała na nas w czasach wcześniejszych. Jest to życie w przyszłości, w wolności realizacji własnych celów. Cechuje je podejrzliwość wobec transcendencji i materializm. Ucieleśnieniem tej formy rozwoju organizacji są globalne korporacje.

Ten ruch i zmiana organizacji możliwa była dzięki trzem przełomom: innowacji, odpowiedzialności i merytokracji. W miejsce dowodzenia i kontroli poprzedniej fazy pojawia się przewidywanie oraz samokontrola. Na nowym etapie rozwoju organizacji wprowadzono konkurencyjną przewagę zaangażowania inteligencji wielu umysłów. Pomarańczowe organizacje wzbogaciły piramidę o zespoły projektowe; dla niej innowacja jest szansą, a nie zagrożeniem. Honoruje się w takiej organizacji zasługi i umiejętności. Każdy może stać się każdym. Zakłada się maskę profesjonalizmu, skrywa emocje i ceni racjonalność (Laloux, 2015, ss. 34-41). Liderowanie kobiet w organizacji na takim poziomie jest oczywiste. Są traktowane na równi z mężczyznami. Na poprzednim etapie starały się do nich upodobnić. Teraz mają do wykorzystania całą paletę zachowań.

Pomarańczowa mentalność liderki powoduje, że jej zachowanie oparte będzie na silnym zmyśle konkurencji oraz nastawieniu na wyniki i sukces. Kobieta funkcjonująca w tym paradygmacie żyje w świecie możliwości, w świecie tego, czego jeszcze nie ma, ale może być jutro (Laloux, 2015, s. 37). To liderka, która potrafi kwestionować *status quo*, buduje działy rozwoju i pion badań. Zarządza poprzez cele, kształtuje system motywowania pracowników głównie poprzez nagrody. Stwarza pracownikom pole do kreatywności. Tutaj trudno mówić o kobiecym stylu kierowania. Płeć zostaje „zamrożona”. Liczą się kompetencje. Jednakże, przy braku wzorca liderowania dla kobiet często liderki przejmują w dalszym ciągu wzorzec męski. Jednocześnie odradza się ruch tak zwanych silnych kobiet liderek. Tworzą sieci wsparcia realnego i wirtualnego. Poszukują siły kobiecości w liderowaniu w dziedzinie, w której się specjalizują (Chybicka, 2015). Spotykają się na warsztatach, kongresach kobiet, wspierają się, radzą, tworzą projekty z ...innymi kobietami. Szklany sufit w pomarańczowej organizacji pęka.

Paradygmaty zielony i turkusowy. Dla tego paradygmatu życie jest czymś więcej niż sukcesem czy porażką. Poziom zielony ma świadomość obsesji materializmu, społecznej nierówności, utraty ducha wspólnoty. Postrzega różne perspektywy, wszystkie zasługują na szacunek, szuka sprawiedliwości, wspólnoty, zgody. Tożsamość, która wynika z tej perspektywy pielęgnuje harmonię i bliskie relacje z innymi. Strategia dowodzenia ukazuje rolę przywódcy jako służenie tym, których prowadzą. Przyjmują strukturę hierarchiczną oranżu, ale przekazują władzę w dół i swobodę podejmowania de-

cyzji. Cechuje się decentralizacją i upelnomocnieniem. Jest to styl kierowania poprzez wartości. Tu rodzi się społeczna odpowiedzialność biznesu (Laloux, 2015, ss. 42-50). Od jakiegoś czasu głośno o niej również w Polsce.

Liderka funkcjonująca w tym paradygmacie organizacji jest świadoma potrzeb innych, poszukuje konsensusu. Będzie integrować i współpracować z ludźmi, traktując ich jako część swojej rodziny, także negocjować, tworzyć różnorodne zespoły. Rodzi się innowacyjność społeczna, działania organizacji nakierowane będą również na otoczenie, na poprawę jakości życia.

Na etapie turkusowego paradygmatu przechodzimy od zewnętrznych ocen do wewnętrznych. Tożsamość człowieka na tym poziomie charakteryzuje się tym, że zaczyna on żyć zgodnie ze swoją prawdziwą naturą oraz pracuje nad swoim prawdziwym powołaniem. Traktuje życie jako podróż odkrywania. Na tym etapie możliwe jest myślenie paradoksem. To etap integracji ciała umysłu i ducha. Przywódcy takich organizacji używają na jej określenie stwierdzenie – żywy organizm. W organizacji turkusowej dokonują się trzy przełomy: samozarządzanie, pełnia i cel ewolucyjny. Zakłada się, że tylko 5% ludzkości jest na tym poziomie świadomości (Laloux, 2015, ss. 58-65).

Liderka żółta i turkusowa będzie świadoma całej palety potrzeb ludzi. Cechuje ją zrównoważona zamierzona aktywność, troska o indywidualną i zbiorową pomyślność. Im wyższy poziom świadomości liderki, tym większa szansa na kreatywność, lepsze rozumienie siebie i innych. Dla liderki celem staje wzrost głównie kapitału ludzkiego, gdyż on jest nieograniczony żadną barierą wzrostu.

Każdy paradygmat organizacji ma swoje blaski i cienie, wyrażając się w zdrowych i niezdrowych formach. Każdy z nich jest przystosowany do określonych kontekstów. Każdy paradygmat zawiera i przekracza poprzedni. Człowiek rozwija się nierównomiernie i każdy z tych paradygmatów może przejawiać się w innej sferze jego funkcjonowania.

Współcześnie żyjemy w organizacjach o różnych paradygmatach. Laloux uważa, że organizacje te dalej ewoluują w kierunku kolejnych etapów żółci (Graves) i turkusu (Laloux). Podobnie, mam nadzieję, będą ewaluowały również organizacje edukacyjne.

Istnieje jeszcze jedna ważna kwestia. Jeżeli liderka funkcjonuje w otoczeniu, gdzie dominuje podobny kod, system wartości, który ona sama prezentuje, to jej relacje z otoczeniem będą układały się w miarę harmonijnie. Jednakże, a tak zazwyczaj jest, kiedy otoczenie liderki będzie prezentowało różne mentalności, wówczas pojawiają się problemy i zagrożenia. Jeżeli liderka będzie przejawiała niższy poziom świadomości niż otoczenie, nie będzie miała „narzędzi” do rozumienia i radzenia sobie z problemami innych ludzi.

Otoczenie będzie ją ignorowało, wykonywało polecenia tylko z powodu zajmowanej przez nią pozycji i to nie bez oporu. Wydaje się, że kiedy liderka przejawia wyższy poziom świadomości, to będzie łatwiej. Na pewno będzie rozumiała otoczenie, znała różne metody radzenia sobie z problemami, ale otoczenie nie będzie jej rozumiało, będzie się dystansować. Na przykład, kiedy otoczenie jest niebieskie, a liderka zielona, wówczas każde jej odstępstwo od zasad i norm grupy będzie budziło w otoczeniu opór, a często towarzyszyć jej będzie dyskryminacja i niezrozumienie. Mentalność purpurowa otoczenia, jak się wydaje, przypisywana jest kobietom i niestety często dokonuje się próby sprowadzenia liderki do tego poziomu, stąd może pojawić się w pracy *mobbing* oraz różne formy jej poniżania i pomijania w awansach.

Laloux twierdzi, że przywództwo warunkuje etap, na którym funkcjonuje organizacja. Świadomie lub nieświadomie przywódcy ustanawiają takie a nie inne struktury. Zdaniem tego Autora, dana organizacja nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej przywódców (Laloux, 2015, s. 57). Jednakże, moim zdaniem, siła oddziaływania przywódców chociaż ciąży w stronę ich etapu świadomości, to może podnosić zarówno poziom świadomości organizacji, jak i go obniżyć. A to stanowi, z pewnością, ważne zadanie dla edukacji.

Jedyną drogą do radzenia sobie z otoczeniem jest samorozwój liderki, zarówno w sferze osobistej jak i zawodowej. Wtedy ma szansę stać się względnie niezależną oraz pewną swych i innych zalet, a tym samym pociągnie za sobą rozwój organizacji.

Wkład autorów

Autor deklaruje samodzielny wkład w powstanie pracy.

REFERENCES

- Chybicka, A., Zubrzycka, E. (2015). *Siła kobiet w biznesie*. Warszawa
- Estes, C.P. (2001). *Biegnąca z wilkami. Archetyp Dzikiej Kobiety w mitach i legendach*. Poznań
- Gromkowska-Melosik, A. (2011). *Edukacja i (nie)równość społeczna kobiet. Studium dynamiki dostępu*. Kraków
- Gromkowska-Melosik, A. (2013). *Kobiecość epoki wiktoriańskiej. Tożsamość. Ciało. Medykacja*. Kraków
- Gromkowska-Melosik, A. (2019). *Kobiecość jako źródło społeczno-kulturowych niepokojów. Kryształizacje i rozproszenia*. Poznań
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa
- Melosik, Z. (2010). *Tożsamość, ciało i władza w kulturze instant*. Poznań
- Morgan, A., Lynch, C. (2010). *Bądź liderką. Strategie przywódcze dla kobiet*. Warszawa
- Pietrasiniński, Z. (1990). *Rozwój człowieka dorosłego*. Warszawa
- Przyborowska, B., Błajet, P., Murawska, I. (2017). *Kompetencje dyrektora szkoły jako lidera. Raport z badań*. Studia Edukacyjne, 44
- Wilber, K. (2006). *Integralna teoria wszystkiego*. Poznań