

1.2.3. Koncepcja Williama R. Torberta – model rozwoju logik działania

Można powiedzieć, że koncepcja rozwoju logik działania Torberta jest specyficzną interpretacją i jednocześnie rozwinięciem koncepcji Susanne Cook-Greuter (Cook-Greuter, 2013), z którą Torbert prowadził swoje badania. Zajął się on w sposób szczególny liderami tj. kierownikami, menedżerami oraz dyrektorami pracującymi w różnych organizacjach. Badał ich przez ponad 25 lat pracując z tysiącami osób próbujących rozwijać swoje umiejętności przywódcze w takich instytucjach jak DB, HP, NSA, Aviva czy Volvo (Rooke & Torbert, 2005a). Ten ‘pracowniczy’ kontekst prowadzenia badań wpłynął na kształt narzędzia, które w ramach koncepcji LDF (and. *Leadership Development Framework*) pomogło Torbertowi i jego zespołowi analizować poziomy rozwoju osób w wieku od 25 do 55 lat. Badania były przeprowadzone w oparciu o narzędzie diagnostyczne LDP (Leadership Development Profile), które w naturalny sposób inspirowane było ‘Testem zdań niedokończonych’ autorstwa Jane Loevinger (Xuan Hy & Loevinger, 1996) (WUSCT - Washington University Sentence Completion Test). Podobnie jak WUSCT (zawierające np. rdzeń: „*dobry ojciec..*”) narzędzie LDP również składa się z 36 niedokończonych zdań, które uczestnicy badania mają dokończyć (np. „*dobry przywódca..*”). Udzielone odpowiedzi są oceniane wg dominującego sposobu myślenia danego lidera a następnie przypisywane do jednego z opisanych w LDF siedmiu poziomów – tzw. *logik działania*: Oportunistycznej, Dyplomatycznej, Eksperckiej, Achieverskiej, Indywidualistycznej, Strategicznej oraz Alchemicznej. Podobnymi narzędziami badającymi logikę działania są np. napisane przez Torberta i Herdman-Barker GLP (ang. *Global Leadership Profile*), stworzony przez Kegana SOI (ang. *Subject-Object Interview*) czy MAP autorstwa Cook-Greuter (ang. *Mature Assessment for Professionals Profile*) (Torbert i in., 2017).

Specyficzne metodologiczne założenia dla ww. narzędzi to (Xuan Hy & Loevinger, 1996) m.in.:

1. Trudna analiza języka odpowiedzi (jak zauważa Jane Loevinger „*To, co dla jednej osoby jest spójną wypowiedzią dla innej będzie przypominało niezrozumiały bełkot.*”).

2. Bardzo obszerna wiedza pochodząca z ‘destylacji’ tysięcy przypadków wypełnienia testu zdań niedokończonych (274-stronnicowy podręcznik, zalecany czas szkolenia na asesora profilu LDF wynosi od 2 do 3 lat).
3. Przynależność do kategorii testów projekcyjnych.

Ma to swoje konsekwencje. Jedną z nich jest niewielka liczba osób z doświadczeniem w pracy w oparciu o ww. metody – z uwagi na bardzo wysoki próg ‘wejścia’. Drugą są przedstawiane (szczególnie z psychometrycznego punktu widzenia) uwagi i dyskusje określające narzędzia mianem kontrowersyjnych – szczególnie w zakresie rzetelności i trafności. Biorąc pod uwagę to drugie zjawisko Torbert razem z Rooke oraz Herdman-Barkerem zebrali najczęstsze uwagi dotyczące tych kwestii, zestawili je z podobnymi zarzutami dotyczącymi WUSCT, szeroką bibliografią oraz własnymi doświadczeniami i badaniami – publikując pod egidą firmy Harthill w 2009 artykuł „Validity and Reliability of the LDF / LDP The Leadership Development Framework and Profile: A summary of issues of validity and reliability”, w którym pojawiły się m.in. dane o korelacji pomiędzy całością profilu a odpowiedziami do poszczególnych zdań niedokończonych – szacujące tę korelację na rozpiętą pomiędzy 0.47 a 0.63 (ze średnią na poziomie 0.55) (Herdman-Barker i in., 2009).

Nazwy logik działania wprowadzone przez Torberta zostały zaadoptowane przez samą Cook-Greuter – co opisuje ona w swoim artykule „Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development” (Cook-Greuter, 2013). Opisany tam sposób mapowania logik działania Torberta na nazwy poszczególnych stadiów rozwoju Ego (Cook-Greuter) przedstawia Tabela 4.

Tabela 4. Porównanie Stadiów rozwoju Ego (Cook-Greuter) oraz Logik działania (William R. Torbert)

Cook Greuter (Stadia rozwoju Ego)	Torbert (Logiki działania)
6 Jednoczący	Ironista
5/6 Świadomy Ego, świadomy konstruktu	Alchemik
5 Autonomiczny 4/5 Indywidualistyczny	Strateg Indywidualista
4 Sumienny 3/4 Samo-świadomy 3 Konformistyczny	Achiever Ekspert Dyplomata

2/3 Samoobronny 2 Impulsywny	Oportunista Impulsywny
---------------------------------	---------------------------

Źródło: opracowanie na podstawie (Cook-Greuter, 2013)

Samo pojęcie ‘logika działania’ zostało opisane przez Torberta i Rooke’a artykule „Seven Transformations of leadership” opublikowanym w Harvard Business Review (Rooke & Torbert, 2005a) jako charakteryzujące się następującymi właściwościami:

1. Jest specyficzna dla każdego człowieka i ma charakter wewnętrzny.
2. Wpływa na to, w jaki sposób dana osoba interpretuje to, co dzieje się wokół niej.
3. Wpływa na to, w jaki sposób dana osoba reaguje w sytuacji, gdy zagrożone jest jej bezpieczeństwo lub pozycja.
4. Podlega zmianom (w szczególności możliwy jest jej rozwój tj. transformacja logiki działania osoby).
5. Można podać stadia rozwojowe opisujące dynamikę możliwych zmian logiki działania.
6. Wraz ze wyższą logiką działania wzrasta skuteczność lidera (rozumiana m.in. jako efektywność pracy z innymi ludźmi w obliczu konieczności wprowadzania zmian np. wdrażaniu strategii firmy).
7. Osoby, które podejmują wysiłek zrozumienia własnej logiki działania mogą skuteczniej ulepszać i rozwijać swoje umiejętności przywódcze.
8. Transformacja logiki działania jednostki ma wpływ na rozwój umiejętności ludzi wokół niej.

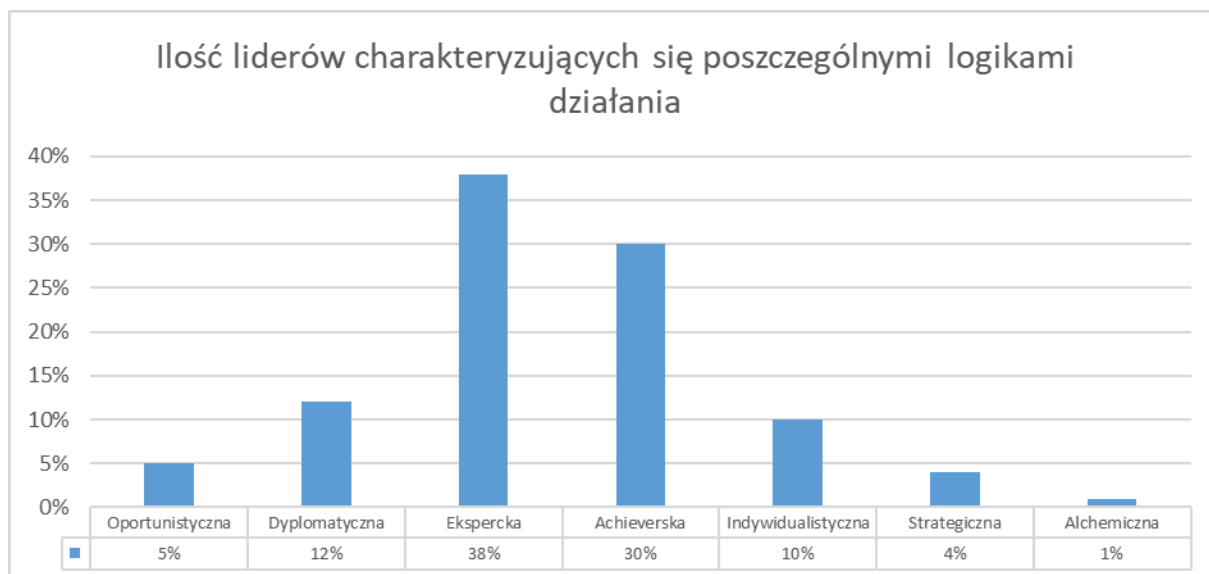
Torbert i Rooke podkreślają również, iż logika działania nie jest *de facto* osobowością, filozofią przywództwa czy stylem zarządzania - choć dzieli z nimi część wspólnych cech.

Wg badań Torbert’a i Rook’a (Rooke & Torbert, 2005a) 55% przebadanych osób można przyporządkować do trzech najmniej efektywnych logik działania (Oportunistów, Dyplomatów i Ekspertów). Badanie wykazało, że byli oni znacznie mniej skuteczni niż Ci, których można było przypisać do Achieverskiej logiki działania (30% przebadanych osób). Co więcej tylko 15% najwyższej ocenionych menedżerów (Indywidualiści, Stratedzy i Alchemicy) posiadało umiejętność pozostawania stale innowacyjnym oraz potrafiło efektywnie transformować swoje organizacje. Szczegółowe dane dotyczące

str. 69

rozkładu procentowego przebadanych liderów do poszczególnych logik działania przedstawia zbiorczo Rysunek 1.

Rysunek 1. Procent liderów charakteryzujących się poszczególnymi logikami działania.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rooke & Torbert, 2005a)

W następnej części tego rozdziału przedstawię krótkie opisy każdej z logik działania przygotowane na podstawie (Rooke & Torbert, 2005a) uzupełnione o wybrane obserwacje oparte o 10 letnie doświadczenie autora pracy z tym modelem.

Logika Oportunistyczna.

Osoby posługujące się tą logiką działania są nastawione do innych egoistycznie. Wygrywają każdym możliwym sposobem. Łamią ustalone zasady i dane słowo. Manipulują innymi, są nieufne i podejrzliwe. Traktują innych jak okazje (ang. *Opportunity*) do eksploatacji na drodze osiągania własnych celów i korzyści. Odrzucają informację zwrotną. Przerzucają własną odpowiedzialność na innych. Obwiniają innych za swoje błędy. Potrafią znęcać się nad innymi, zastraszać ich lub wyśmiewać się nich. Mszczą się wg zasady „oko za oko, ząb za ząb”. Ich styl funkcjonowania charakteryzuje narcystyczne, stałe podkreślanie oraz koloryzowanie własnych zalet i dokonań oraz koncentrowanie uwagi na sobie.

Oportuniści mają tendencję do zachowań ryzykownych i ekscesów. Nie planują pracy i stale ‘gaszą pożary’. Z uwagi na związany z takim funkcjonowaniem stres – zapewniają osobom wokół siebie stale podwyższony poziom napięcia. Żyją w świecie, w którym inni są rywalami lub mają status przedmiotu, który można kontrolować lub wykorzystywać. Wg nich ostatecznie każdy jest ostatecznie zdany wyłącznie na siebie. Swoje zachowania (oparte o bycie silniejszym lub sprytniejszym) uważają za słuszne, właściwe i usankcjonowane (*„jeżeli ja nie pokonam innych to inni pokonają mnie”*).

Mocną stroną Oportunistów jest umiejętność zmobilizowania się pod presją (np. w sytuacji kryzysowej lub w obliczu pojawiającej się nagle szansy np. możliwości sprzedaży).

Zachowania osób kierujących się Oportunistyczną logiką działania, które udało mi się zaobserwować w trakcie prowadzenia treningów czy programów Development Center obejmują min. podważanie zapewnień opartych na zaufaniu (np. obietnicy zachowania poufności raportów DC) czy np. podejrzewanie iż wszystkie interakcje – w tym również wstęp do sesji lub prywatne rozmowy prowadzone w trakcie przerwy obiadowej czy kawowej – są nagrywanymi, zaplanowanymi testami psychologicznymi, których wyniki zostaną ostatecznie i tak przekazane przełożonym. Dość często pojawiają się prośby Oportunistów o nauczenie ich psychologicznych technik manipulacji dzięki którym mogliby oni w sposób świadomy dla nich a niewidoczny dla innych wywierać wpływ i osiągać własne cele. Zdarzają się również próby budowania relacji z prowadzącym sformułowane w oparciu na koalicję ‘nas - tych sprytnych’ mających przewagę nad ‘nie wiedzącymi tego, co naprawdę się dzieje frajerami’.

Logika Dyplomatyczna

Osoby z dyplomatyczną logiką działania preferują łagodniejszy styl funkcjonowania. Unikają konfliktu i konfrontacji. Boją się brać odpowiedzialność i samodzielnie podejmować decyzje. Za wszelką cenę chcą przynależeć do grupy. Zapewnia im ona zmniejszenie poziomu lęku wyznaczając dla nich (i za nich) kierunki działania. Grupa dostarcza również zbiory norm, w stosunku do których Dyplomaci stale kontrolują swoje zachowanie oraz zgodnie z którymi odgrywają oni przeróżne role i rytuały. Dyplomaci chcąc przetrwać raczej nie zajmują wyraźnego stanowiska (lepiej się

str. 71

z wszystkimi zgadzać niż komuś się narazić), starają się przede wszystkim być dla innych grzeczni i mili. Szczególnie cenią sobie znajomości z osobami o wyższym statusie. Poszukują aprobaty społecznej i akceptacji co może prowadzić do wchodzenia w relacje zależności. Powiązane z tym mogą być: przyjmowanie roli ofiary w rozumieniu trójkąta dramatycznego Karpmana (Berne, 2004; Jagieła, 2012) oraz pesymistyczny styl wyjaśniania (Seligman, 1993).

Dyplomata najczęściej skupia się na procedurach, oficjalnych, formalnych strukturach, oraz zachowaniach zgodnych z protokołem. Postępowanie wg takich, zewnętrznych reguł oraz wytycznych innych osób zapewnia Dyplomacie bezpieczeństwo (wówczas zawsze można *nie wziąć* odpowiedzialności za swoje zachowanie i powiedzieć: *‘zrobiłem tak, bo tak powiedział/kazał .. bo postępowalem zgodnie z ..’*).

Mocną stroną osób funkcjonujących wg dyplomatycznej logiki działania jest oddanie grupie, lojalność oraz umiejętność łagodzenia części napięć. Dzięki temu pełnią oni rolę osób *sklejających* grupę. Zdarza się, że wspierają oni innych oraz dbają o to, aby poświęcać uwagę potrzebom wszystkich osób z zespołu.

Dyplomaci raczej niechętnie biorą udział w szkoleniach grupowych czy treningach rozwoju umiejętności. Zdarza się, że wymyślają różnego rodzaju usprawiedliwienia a ostatecznie i tak są przymuszani do udziału w projekcie poprzez presję grupy (np. idą wszyscy menadżerowie lub wszyscy pracownicy działu handlowego). Niechęć ta jest to prawdopodobnie związana z dużym dyskomfortem i lękiem związanym z ekspozycją społeczną w trakcie wykonywania ćwiczeń lub w trakcie prac warsztatowych. Są to potencjalnie sytuacje, w których grupa może dowiedzieć się czegoś o Dyplomacie, co do tej pory udawało mu się ukrywać (w ramach kontroli własnego zachowania oraz grania ról) a przez to zorientować się z kim ‘naprawdę’ ma do czynienia (np. z osobą, która unika odpowiedzialności a jednocześnie ma powierzone stanowisko menedżerskie i powiązane z tym wynagrodzenie).

Logika Ekspercka

Eksperci są to osoby, które w ramach współpracy w grupie próbując wywierać wpływ na innych uzasadniają swoje stanowisko odwołując się najczęściej do rzetelnej

wiedzy. Skupiają się na ‘racjonalnej’ efektywności poszukując logicznych, obiektywnych wytłumaczeń. Koncentrują się najczęściej na analizie problemów (‘co nie działa’) oraz starają się zrozumieć procesy przyczynowo – skutkowe (‘dlaczego tak się dzieje’). Umożliwia to budowanie wiedzy naukowej tj. ustalenie obiektywnych prawd dotyczących rzeczywistości (‘jak jest’) oraz najlepszych metod działania (‘jak należy postąpić w sytuacji X’). W oparciu o wiedzę i racjonalne przesłanki Ekspersi podejmują najczęściej jedno z 3 rodzajów działania:

- a. Teoretyczne wywody tj. pouczanie lub krytyka (‘tak powinno być, tak nie powinieneś robić’) oraz narzekanie (‘nie jest tak, jak być powinno’),
- b. Próby wdrażania w praktyce (za pomocą najlepszych obiektywnie metod) systemowych pomysłów, które w sposób spójny i całościowy rozwiążą większość pojawiających się problemów (‘to powinno zadziałać’).
- c. Szczegółowa analiza problemów oraz poszukiwanie ich przyczyn – co może przerodzić się w poszukiwanie osób odpowiedzialnych za błędy (winnych).

Ekspersi są nastawieni na doskonalenie procesów i produktów prowadzące w swojej skrajności do nieadaptacyjnego perfekcjonizmu, skutkującego niemożnością ukończenia pracy z powodu konieczności ciągłych poprawek i przebywania w stanie ‘nieosiągnięcia ideału’.

Jako menedżerowie Ekspersi traktują swoje zespoły jako *dostawców informacji* w procesie raportowania. Nie praktykują wspólnego rozwiązywania problemów, nie konsultują swoich decyzji. Współpracę z innymi traktują, jako stratę czasu. W tym stadium inteligencja emocjonalna często niedoceniana (a nawet wskazywana, jako niepożądana). Najczęściej samodzielnie (a często samotnie) pracują i podejmują decyzje ogłaszając innym swoje ‘racjonalne’ wnioski, rekomendacje i wytyczne. Swoją postawę uznają za słuszną, gdyż obiektywnie jest ona skuteczna i użyteczna.

Mocną stroną Ekspertów jest ich wiedza, logiczne myślenie, dbałość o szczegóły oraz indywidualny wkład w pracę zespołu.

Z moich obserwacji Ekspersi mogą być zainteresowani pozyskiwaniem szczegółowych informacji na temat metod stosowanych w projekcie rozwojowym, w

którym mają wziąć udział (np. metody Development Center czy metody treningu poznawczo-behawioralnego). Interesują ich definicje oraz naukowe uzasadnienia trafności, rzetelności oraz ‘obiektywnej’ tj. udowodnionej naukowo skuteczności. Zdarza się, że nie przyjmują informacji zwrotnej i wchodzą w polemikę z prowadzącym próbując podważyć stosowane know-how oraz opisując swoje doświadczenie teoretyczne (ukończone kursy, szkolenia, szkoły, stopnie naukowe itd..).

Logika Achieverska

Achieverzy koncentrują się przede wszystkim na dostarczeniu założonych rezultatów pracy w terminie przy użyciu dostępnych narzędzi i zasobów. Współpracują z innymi członkami zespołu. Efektywnie łączą konieczność wypełniania obowiązków oraz koordynacji działań ze spełnianiem oczekiwań rynku i klientów (co jest naturalnym miejscem pojawiania się tarć z Ekspertami, którzy stale doskonalą swoje produkty nie zważając na terminy, uwarunkowania rynku czy ofertę konkurencji).

Osoby posługujące się Achieverską logiką działania są skoncentrowane na przyszłości, na poszukiwaniu tego, co mogą zrobić oraz na praktycznym działaniu. Starają się osiągać założone dla nich cele w narzuconych harmonogramach i budżetach co umożliwia im przeżywanie satysfakcji. Liczą koszty i przychody. Biorą na siebie odpowiedzialność i podejmują decyzje prowadzące do osiągnięcia rezultatów. Lubią wyzwania, realizację zadań i poszukują optymalizacji. Wywierają presję. Są sumienni i zorganizowani oraz otwarci na informację zwrotną. Doceniają wyniki oraz wysiłek. Dostrzegają fakt, iż wiele niejednoznaczności i konfliktów jest spowodowana subiektywnymi różnicami w interpretacji tych samych zjawisk przez różne osoby. Zdają sobie sprawę z różnic indywidualnych w procesie budowaniu relacji. Wywierają wpływ w sposób pozytywny. Zadają pytania i zdobywają informacje. Jako menedżerowie potrafią zaufać i delegują odpowiedzialność. Ich zespoły mają niższą rotację i jednocześnie są w stanie wytworzyć dwukrotnie (!) większy dochód niż zespoły kierowane przez Eksperta. Koncentrują się na celach krótkoterminowych oraz relacjach i przepływie informacji w zespole. Funkcjonowanie na rynku rozumieją, jako zmaganie się z konkurencją w ramach walki, którą można wygrać dostarczając produkty oraz usługi w lepszej cenie i szybszym terminie. Lubią proste polecenia, jednoznacznie określone

str. 74

cele i jasne plany, które chętnie realizują. Propozycje refleksji lub dyskusji mogą wywoływać u nich irytację i zniecierpliwienie (*'szkoda czasu'*). Słuchanie i komunikację oceniają jako *'niestety konieczne'*..

Osoby funkcjonujące w ramach Achieverskiej logiki działania wprowadzają do swoich zespołów klimat pracy, wysiłku, dążenia do rezultatów oraz walki z barierami na drodze do osiągnięcia celów. Zdarza się, że ich sposób współpracy hamuje innowacyjność. Do ich mocnych stron Achiever'ów należy m.in. odpowiedzialność, nastawienie za rezultaty, sumienność oraz wyrozumiałość większa od Ekspertów.

Achieverzy stale poszukują ulepszeń swojego funkcjonowania więc chętnie biorą udział w szkoleniach – z tym zastrzeżeniem, że poszukują oni umiejętności praktycznych. Dlatego też ważniejsze są dla nich kompetencje twarde (np. uprawnienia SEP, obsługa Excela czy programu CAD) oraz te kompetencje miękkie, które w sposób bezpośredni przekładają się na osiągane wyniki (np. techniki sprzedaży czy negocjacji). Część z nich może traktować ćwiczenia umiejętności miękkich, komunikacji, kreatywności czy np. coaching jako niepotrzebną stratę czasu i pieniędzy lub niepoważne *gry i zabawy*.

Logika Indywidualistyczna

Indywidualiści potrafią łączyć sprzeczne dążenia (zawodowe i prywatne) osób posługujących się odmiennymi od nich logikami działania. Tworzą struktury umożliwiające osiągnięcie większych, długofalowych celów mimo istniejących braków czy różnic w efektywności. Osoby funkcjonujące jako Indywidualiści nie traktują funkcjonowania innych osób w ramach różnych logik działania jako czegoś *naturalnego*. Stanowi to dla nich konstrukt wytworzony przez samą osobę oraz świat. Podobnie rzecz ma się z osobowością czy np. sposobami budowania relacji – które również traktują z perspektywy i dystansu.

Dla indywidualistów najważniejszą rzeczą jest komunikacja. Doskonali się w tej umiejętności i potrafią porozumieć się z osobami bez względu na ich logikę działania. Sam proces komunikacji postrzegają jako kluczowy, wspomagający czy nawet wręcz umożliwiający wspólne myślenie oraz działanie.

Osoby te mają świadomość możliwego konfliktu pomiędzy swoimi zasadami i swoimi działaniami (lub pomiędzy wartościami i ich implementacją z życia). Napięcie wokół tego konfliktu jest równocześnie miejscem kreatywności i rozwoju. W pracy Indywidualiści osiągają znakomite wyniki tworząc unikalne, kreatywne i niekonwencjonalne sposoby działania (co czasami jest związane z łamaniem ustalonych procedur i może prowadzić do konfliktów). Nie przechodzą natychmiast do bezrefleksyjnego wykonywania działań i osiągania celów. Poświęcają czas na zastanowienie się na ile cele są dla nich atrakcyjne, osobiście ważne, sensowne.

Jako menedżerowie współtworzą z pracownikami kształt celów w ramach kolejnych, doprecyzowujących rozmów opartych na zaufaniu. Indywidualiści tworzą zespoły, w których normą są przeglądy celów, założeń i praktyk. W części sytuacji może to skutkować wolniejszym podejmowaniem decyzji. Mocną stroną Indywidualistów są ich umiejętności komunikacyjne pozwalające porozumieć się z osobą o dowolnej logice działania dzięki czemu są świetnymi menedżerami i konsultantami.

Indywidualiści są wdzięcznymi uczestnikami projektów rozwojowych. Najczęściej są elokwentni, ciekawi nowych możliwości rozwoju oraz chętni do udziału w ćwiczeniach i otwarci na informację zwrotną. Często potrafią asertywnie udzielić feedbacku prowadzącemu.

Logika Strategiczna

Uwaga Strategów koncentruje się na zmianie i budowaniu porozumień 'ponad podziałami'. Tworząc partnerstwa czy zawierając umowy społeczne Stratedzy łączą w działaniu różne środowiska ludzi - dzięki czemu możliwa jest transformacja zarówno poszczególnych osób jak i całych organizacji. Ważne jest dla nich wspólne poznawanie się we współpracy i działaniu oraz wspólne poszukiwanie odpowiedzi i rozwiązań. Pracując z postawami, ograniczeniami oraz sposobami myślenia i postrzegania świata rozumieją je, nie jako coś stałego – ale jako coś co podlega dyskusji i ulega transformacji. W ramach wspólnych rozmów skupiają uwagę innych i swoją na poszukiwaniu nowych narracji (reframing) dla ważnych inicjatyw, celów i projektów uwzględniających konflikty, emocje i relacje. Potrafią zbudować zarówno krótko- jak i długoterminową wizję, która będzie w stanie zmotywować i zaangażować do działania osoby o

str. 76

odmiennych poglądach i logikach działania. Zmiana i rozwój to stały element ich 'krajobrazu' działania. Traktują je jako procesy iteracyjne, wymagające od nich świadomej uwagi poświęcanej liderom i rozwojowi przywództwa. Zarządzają nimi na poziomie osobistych relacji, porozumień między organizacjami oraz w ramach inicjatyw międzynarodowych.

Ważne dla nich są wartości odpowiedzialności społecznej. Poszukują sposobów, jak połączyć razem idealistyczne wizje z pragmatycznym podejściem wymagającym dostarczania na czas rezultatów oraz działaniem zgodne z wartościami (moralnymi, etycznymi). Ich obszar zaangażowania obejmuje inicjatywy, które mają sens i znaczenie – co często rozszerza pole uwagi poza interesy własnej organizacji. Stratedzy często utrzymują zrównoważoną sieć kontaktów i relacji, w których możliwe jest wzajemne wsparcie, konsultowanie decyzji i planów oraz weryfikacja założeń.

Stratedzy opisując ze swojej perspektywy projekty rozwojowe (szczególnie te oparte o Development Center) wskazują je, jako miejsce budowania nowych, wspólnych doświadczeń wspierających budowanie relacji. Są one dla nich potencjalną sferą poszukiwania inspiracji czy okazją do lepszego poznania i rozwoju siebie oraz pracy z własnymi słabościami. Sam fakt zaangażowania się w wydarzenie ma często dla innych osób potencjał ośmielenia i dodania im odwagi, aby również zaangażować się w trudny projekt rozwojowy.

Alchemiczna logika działania

Tylko 1% badanych menedżerów funkcjonuje poziomie tej logiki działania. Są to osoby, które są opisywane, jako generujące i integrujące transformacje społeczne, obywatelskie, infrastrukturalne czy duchowe. Pięć takich osób zostało opisanych w pracy (Brown, 2011). Alchemicy potrafią m.in. czerpać inspirację i motywację do działania na podstawie własnych, głęboko zakorzenionych fundamentalnych wartości, które mają dla nich osobiste znaczenie i powstały w ramach zintegrowania symbolicznych, poruszających wydarzeń i historii osób na drodze ich życia. W artykule (Rooke & Torbert, 2005a) opisuje się ich, jako osoby żyjące wg wysokich standardów moralnych oraz będące ekstremalnie świadome. Potrafią oni zauważyć kluczowe momenty w rozwoju organizacji i w tych momentach stworzyć wizje oparte o metafory i symbole

str. 77

trafiające do serc i umysłów ludzi – charyzmatycznie budując motywację, transformując i jednocześnie umożliwiając działanie z poczuciem sensu i znaczenia. Potrafią rozmawiać ze wszystkimi: z *królami i żebrakami*. Są najczęściej zaangażowani w wiele jednoczesnych inicjatyw na wielu poziomach, gdzie mogą odkrywać siebie i organizację na nowo i zmieniać ją na poziomie historycznym.

Zaprezentowany przez Torberta model rozwoju logik działania występuje w kilku odsłonach – np. w części publikacji (Cook-Greuter, 2013) czy (Murray, 2017) pojawia się opis dodatkowego stadium Ironisty, którego występowanie (<1%) jest jeszcze rzadsze, niż 1% Alchemika (Rooke & Torbert, 2005a). Mimo wielu odsłon modelu pojawiające się kolejne dookreślenia opisów logik działania są ze sobą spójne i wyraźnie zakorzenione w języku zawodowym – co jest związane z próbą badawczą (menedżerowie) oraz narzędziem - badającym konstrukt ‘przywództwa’ (and. *Leadership Development Profile* - LDP). Można powiedzieć, że w tym sensie model Williama R. Torberta nie jest modelem osadzonym w pełnej psychologii biegu życia (and. *life-span*) obejmującej okres od narodzin do śmierci lecz koncentruje się stricte na tych okresach rozwoju ludzi dorosłych, w których pojawia się koncepcja pracy zawodowej (a więc od około 20-25 do około 60-65 roku życia).

Bardzo rzeczywiste zakorzenienie modelu w środowisku zawodowym przytacza mu cechę pewnej surowości i jednocześnie realności. Nadal jednak, podobnie, jak model J. Loevinger czy S. Cook-Greuter model Torberta bazuje na narzędziu badawczym opartym o metodę projekcyjną. Niesie to za sobą szereg reperkusji, o których wspomniano wcześniej, a które ‘pochodzą’ w największej mierze ze środowisk konwencjonalnej, akademickiej psychologii. Z punktu widzenia działalności organizacji biznesowych, w którym to kontekście zanurzony jest model i działalność Torberta – większe znaczenie ma jego *przydatność* rozumiana, jako do użyteczność narzędzia służącego do rozwoju menedżerów niż jego skuteczność w ‘poszukiwaniu prawdy’ - rozumianej przez pryzmat pojęć „rzetelności i trafności” (pochodzących z podręczników metodologii). Podawane w przytoczonych modelach opisy stadiów postkonwencjonalnych wskazują na wyraźne odwołanie do relatywizmu. W pewnej mierze nawiązują wręcz do zagadnień filozofii nauki – m.in. założeń falsyfikacjonizmu Karla Poppera, paradygmatów Thomasa Kuhna,

czy programów badawczych Imre Lacatosa (zostały one obszernie opisane przez Alana Chalmersa w pozycji „Czym jest to co zwiemy nauką”). Opis takiego rozumienia nauki buduje pewną meta-narrację nt. m.in. ewolucji, ale również językowego i społecznego uwarunkowania takich zjawisk jak metodologie naukowe, co pozwala przyjrzeć się im z większym dystansem (Chalmers, 1993).