



Złożenie pracy online: 2024-09-30 17:44:38 Kod pracy: 29214/48460/CloudA

Adam Ryszewski
(nr albumu: 29134)

Praca magisterska

Logika działania ludzi dorosłych a schematy Young'a - case study

Action logic of adults versus Young'a schemas - case study

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Psychologia

Specjalność: psychologia biznesu

Promotor: dr Ewa Bujoczek

1.4 Zintegrowane opisy stadiów

1.4.1 Impulsywna logika działania

Stadium Impulsywne nie występuje w modelu LDF (Leadership Development Framework) (Rooke & Torbert, 2005a) jest jednak wyodrębnione w *Modelu rozwoju ego* Jane Loevinger (Oleś, 2003), *Teorii rozwoju ego* Susanne Cook-Greuter (Cook-Greuter, 2002, 2013, 2021), w *modelu STAGES* Terri O'Fallon (O'Fallon, 2020) oraz w modelu struktury świadomości Wilbera (Wilber, 2007). Nazwa stadium pochodzi bezpośrednio od zachowań, które potocznie nazywamy „impulsywnymi”. Mowa tu o **trudnościach w kontroli** wewnętrznego **przymusu natychmiastowego zaspokojenia własnych potrzeb** – w tym stadium często zakorzenionych w domenie fizycznej czy zmysłowej (Cook-Greuter, 2000). W języku opisu dynamiki osobowości Freuda przypomina to sytuację, w której zbyt słabe *ego* nie ma dość siły aby skontrolować pierwotne, pozwierzące impulsy pochodzące z *Id* funkcjonującego wg zasady **przyjemności**. Zgodnie z tą zasadą *Id* nie toleruje stanu ‘przykrości’ (np. stanu oczekiwania czy niezaspokojenia potrzeby) i za wszelką cenę, **natychmiast dąży do rozładowania napięcia** (Hall i in., 2006). Ten właśnie brak kontroli nad impulsami badał Walter Mischel w swoim słynnym badaniu „Test pianki marshmallow”. W badaniu okazało się, że przedszkolaki, które nie potrafiły czekać na nagrodę (tj. odraczać gratyfikacji) na późniejszych etapach życia miały trudności z hamowaniem i tłumieniem zachowań impulsywnych. W wieku dorastania częściej wpadały w złość, przejawiały niższy poziom samokontroli w stresujących sytuacjach, rzadziej planowały, szybciej zrażały się niepowodzeniami oraz mniej wytrwale dążyły do swoich celów. Szybciej się rozpraszały i ulegały pokusom, oraz otrzymywały niższe wyniki w standaryzowanych testach wiedzy na egzaminie SAT. We wczesnej dorosłości częściej sięgały po niebezpieczne używki, miały podwyższony wskaźnik BMI oraz średnio niższe wykształcenie. Wykazywały również większą sztywność w relacjach interpersonalnych oraz z mniejszym powodzeniem utrzymywały relacje intymne (Mischel, 2014). Taka **egocentryczna** postawa zorientowana na **natychmiastowe zaspakajanie własnych potrzeb bez uwzględniania innych osób** jest nazywana w modelu Cook-Greuter *perspektywą pierwszej osoby* (‘ja’) (Cook-Greuter, 2002, 2013, 2021). Można nazwać ją również nieumiejętnością powściągnięcia swoich bieżących pragnień *na rzecz przyszłości* – lub *nieumiejętnością dokonywania poświęceń* (impulsywnej gratyfikacji na rzecz czegoś bardziej wartościowego) (J. B. Peterson, 2021). Na tym etapie ‘ja’ jest prymitywne (Murray, 2017). Posługuje się prostymi rozróżnieniami na poziomie dychotomii ‘czarne-białe’-

często nadając im sens w odniesieniu do siebie i cechy posiadania (*‘Dobre/złe – dla mnie’*, *„Moje / nie-moje”*, *„Dobrzy są Ci, od których coś dostaję / Źli Ci, którzy mi nic nie dają”*) (Cook-Greuter, 2021). Zjawiska takie jak: **natychmiastowość** potrzeby **zaspokojenia impulsów** (w tym stadium to impulsy panują nad zachowaniami), trudności z planowaniem, brak wyobraźni dotyczącej przyczynowości (przewidywania skutków własnych decyzji i działań – szczególnie w obszarze emocji czy relacji) koncentrują uwagę ‘Ja’ w obszarze **teraźniejszości**. Stąd w zachowaniach często pojawiają się: **żądania** wymagające **natychmiastowego spełnienia** (które **nie mogą czekać na przyszłość** i nie znoszą granic – *‘Chcę teraz!’*), wybuchy – np. wulgarnej agresji (których nie ma potrzeby tłumić żeby np. w przyszłości pojawiła się współpraca czy relacja – np. *‘Patrz kurwa na mnie!’*) czy zorientowanie ‘ja’ na proste przeżycia zmysłowe czy seksualne, które są dostępne *tu-i-teraz* (np. *‘Jest jedzenie – korzystaj - można się nażreć!’*, *koleżanka w pracy ma krótszą spódniczkę – nie mogę powstrzymać się by nie klepnąć ją w tylek*) obejmujące poszukiwanie przyjemności czy unikanie bólu (Butters, 2015; Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Dr J. Peterson opisuje odkrycie możliwości odraczania gratyfikacji jako powiązane z historyczno-antropologicznym odkryciem przez ludzi *idei czasu i przyczynowości*. To te idee umożliwiają ludziom formułowanie założeń, że poniesiona dziś ofiara może ‘opłacić’ się w przyszłości (mimo na dziś przyszłość ta jest w jakiejś mierze niepewna) (J. Peterson, 2018). Trudności w odraczaniu gratyfikacji - stawianie na natychmiastową konieczność realizacji wyłącznie własnych potrzeb, egocentryzm i impulsywność najczęściej prowadzą do kłopotów w funkcjonowaniu społecznym. W reakcji na oczekiwania ze strony innych osób może pojawiać się poczucie zagrożenia i lęk – co może być zakorzenione w nieświadomej projekcji (*inni są tacy jak ja – egocentryczni i impulsywni – więc życie w takim świecie jest pełne obaw*). W reakcji na sytuację niezaspokojenia własnych potrzeb (w postaci oczekiwań i żądań skierowanych do innych osób) - mogą pojawiać się skrajne reakcje – np. krzyki i agresja lub całkowite wycofanie. Osoby takie mogą być zdolne do samowolnego lub odwetowego wymierzania innym kar. Rzadko rozumieją reguły współpracy w grupie. Zdarza się również, że budują relacje całkowitej zależności – połączonej z wysokim poczuciem bezradności i przytłoczenia. Traktują innych w sposób eksploatacyjny – nadając im status przedmiotu, który ma służyć zaspokajaniu własnych potrzeb - w momencie ich wystąpienia. Z ich perspektywy można robić to tak długo, aż pojawi się Kohlberg’owski strach przed karą (Cook-Greuter, 2002, 2013, 2021; Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Z uwagi na ciągle poczucie braku podstawowej potrzeby jaką jest bezpieczeństwo (wg hierarchii potrzeb Maslowa) – osoby w tym stadium mają stale podwyższony poziom lęku i napięcia - związany z przekonaniem że

żyją w świecie pełnym zagrożeń i niepewności, w którym „*Inni są albo ze mną, albo przeciwko mnie*”. Jest to najczęściej związane z zaburzeniami psychicznymi obejmującymi (szczególnie przy stadium wczesno-impulsywnym – „F-2” wg Wilbera) elementy zaburzeń osobowości takich jak narcyzm i borderline (zwaną też osobowością chwiejną emocjonalnie). Najczęściej jest to pokłosie czynników patogennych, którymi często są **traumatyczne przeżycia wczesnego dzieciństwa** (Wilber, 2007), w których nie została zbudowana relacja bezpiecznego przywiązania. Zamiast tego osoba w dzieciństwie mogła przeżyć ogromny stres związany z trudnymi doświadczeniami wczesnodziecięcymi - takimi jak zaniedbywanie, krzywdzenie, nadużycia czy przemoc fizyczna, emocjonalna czy seksualna (Cierpiałkowska & Soroko, 2017). Taki wczesny stres wpływa na funkcjonowanie hipokampa oraz na aktywność systemów neuronalnych reagujących na zagrożenie. Może też powodować nadwrażliwość elementów ciała migdałowatego, które jest odpowiedzialne impulsy gwałtownego reagowania (Baron-Cohen, 2014). W przypadku borderline w rezultacie w wyniku doświadczenia traumatycznego lęku z dzieciństwa możemy mieć do czynienia z niestabilnością i nieprzewidywalnością w relacji z obiektem i wykształceniem się zdeorganizowanego stylu przywiązania (Lyddon & Sherry, 2001). Innym wariantem może być unikowy styl przywiązania – który współwystępuje m.in. zarówno z osobowością z pogranicza jak i zaburzeniem narcystycznym (Gawda & Czubak, 2012). Przy zaburzeniu narcystycznym wielkościowe self może powstać na potrzeby obrony przed okrucieństwem świata manifestującym się w atmosferze nieustannego negatywnego oceniania dziecka w domu rodzinnym (*‘znowu źle, jesteś beznadziejny, nie ma dla Ciebie nadziei, nie jesteś tym., nie akceptuję Ciebie..’*) co prowadzi do wykształcenia się wyolbrzymionego poczucia własnej wartości prowadząc do nieustannego poszukiwania potwierdzenia własnej wielkości w oczach innych (Cierpiałkowska & Soroko, 2017).

Z neuropsychologicznego punktu widzenia u osób z trudnościami w zakresie odraczania gratyfikacji zaobserwowano niższą aktywność kory przedczołowej (która jest wykorzystywana m.in. do kontrolowania zachowań impulsywnych) oraz wyższą aktywność w brzusznej części prądkowia – leżącej w bardziej pierwotnej części mózgu (odpowiedzialnej za odczucia przyjemności, uzależnienia i pożądanie) (Mischel, 2014). Szczególnie przednie części płatów przedczołowych mają możliwości w zakresie hamowania płynących np. z ciała migdałowatego impulsów gwałtownego reagowania (Goleman, 1995). Takie gwałtowne reakcje mogą objawiać się m.in. poprzez bardzo niską tolerancję frustracji, niski próg wyzwalania agresji (w tym zachowań gwałtownych) oraz poprzez bezwzględne nieliczenie się z uczuciami innych. Egocentryczna postawa prowadzi wg Martina Bubera do tendencji do wchodzenia w kontakt z **ludźmi traktując ich jak przedmioty** – ignorując ich podmiotowość, potrzeby, myśli i

uczucia. Jest to swoisty **brak empatii** tak charakterystyczny m.in. dla zaburzeń osobowości narcystycznej i border-line. We wszystkich przypadkach ww. zaburzeń pojawiają się **dysfunkcje w zakresie mózgowego obwodu empatii** – a w szczególności właśnie w obszarach płata przedczołowego obejmującego m.in. przyśrodkową korę przedczołową (MPFC) – centrum przetwarzania informacji społecznych, odpowiedzialnego za myślenie autorefleksyjne, projekcję siebie w przyszłość oraz samoregulację w otoczeniu społecznym. Grzbietowa część MPFC (dMPFC) aktywizuje się, kiedy gdy porównujemy własny punkt widzenia z perspektywą innej osoby i gdy myślimy o uczuciach i myślach innych ludzi. Zjawisko to określa się mianem *metareprezentacji* i jest ono bliźniaczym pojęciem do Piagetowskiej *decentracji* (obejmującej przyjęcie odmiennego od własnego punktu widzenia). Brak ww. czynności to swoista dysfunkcja ‘obwodu empatii’ i silny egocentryzm. Część brzuszna MPFC (vMPFC) jest aktywna, kiedy w większym stopniu skupiamy się na własnym umyśle niż na umysłach innych ludzi (co może być związane z samoświadomością i wglądem) (Baron-Cohen, 2014). Dysfunkcja tego obszaru może mieć wpływ na brak przeżywania poczucia winy. W przypadku narcyzmu do ww. trudności w tym obszarze mogą dołączyć również zjawiska powiązane z samoświadomością jednostki tj. niestabilna samoocena i problemy z obrazem siebie (Ash i in., 2023; Yasin i in., 2022).

Język charakterystyczny dla impulsywnej logiki działania zawiera najczęściej bardzo proste, prymitywne stwierdzenia. W teście zdań niedokończonych mogą pojawiać się trudności w rozumieniu i formułowaniu dłuższych, złożonych stwierdzeń. Rzeczy są dobre lub złe, czyste lub brudne, ludzie są mili lub podli. W odpowiedziach pojawiają się powtórzenia kilku – tych samych lub podobnych motywów lub prostych pomysłów. Mogą pojawić się trudności w rozróżnianiu w treści zdań czasu przeszłego od teraźniejszego. Język emocji ma charakter agresji, świata cielesnego i seksualnego (*‘Kurwa! krew mnie zalewa!’*, *„to jest chore”*, *„rzygać się chce”*, *„on ma nasrane”*, *„jebać ich w dupę”*). Może pojawiać się ton bezradności lub zależności (bez afektu) (Cook-Greuter, 2021; Xuan Hy & Loevinger, 1996).

Wilber w swoim modelu struktury świadomości wskazuje wśród technik mających dobroczynny wpływ na rozwój osób w tym stadium tzw. *techniki odsłaniania* (Wilber, 2007) znane w literaturze psychoterapeutycznej również pod nazwą *odsłaniania się* terapeuty (tzw. *‘self-disclosure’*). Mimo skomplikowania zagadnienia i niejednoznacznych rezultatów stosowania techniki – wielu autorów m.in. Anna Freud, Gitelson czy Greenson wskazują, że ujawnienie fragmentów historii życia, trudności, emocji czy zmagania ze strony terapeuty pozwala klientowi potraktować go jako osobę bardziej rzeczywistą. Osobę zarówno z zaletami jak i z wadami, ze zmartwieniami i ze swoimi trudnościami. Dzięki *odsłanianiu* możliwe jest

nawiązanie głębszego „przymierza terapeutycznego” umożliwiającego bardziej otwarte i intymne spotkanie z klientem oraz dzięki temu - stworzenie lepszej relacji terapeutycznej – a więc niezbędnego czynnika leczenia (Guy, 2006). Wydaje się, że takie działanie może umożliwić (na zasadzie wzajemności) odsłonięcie swoich trudności przez pacjenta. Może mieć to szczególne znaczenie w sytuacjach, w których mamy do czynienia z funkcjonowaniem powiązanym ww. zjawiskami takimi, jak: niska samoocena, utrudnienie wglądu czy trudności z samoświadomością. Jednocześnie taka technika może pozytywnie wpłynąć na klienta poprzez mechanizm społecznego uczenia się tj. obserwowanie zachowań terapeuty i modelowanie w ten sposób własnych działań. Gdy terapeuta pracuje wg wytycznych szkoły humanistycznej klient może doświadczyć również nieznanych dla siebie, zaskakujących i nowych konsekwencji (tj. akceptacji zamiast ocenienia i odrzucenia - mimo ujawnienia trudnych faktów, emocji czy motywacji). Dla Wilberowskiego stadium F2, które odpowiada stadium wstępnie-impulsywnemu autor wskazuje jako skuteczne *techniki budowania struktur*. Elementy takie zawiera w sobie eklektyczna terapia schematów Younga szczegółowo omówiona w rozdziale Model pojęciowy Terapii Schematów J. Younga.

Aby zapobiegać wykształceniu się takiej logiki działania ważne wydają się interwencje już od etapu wczesnodziecięcego. Dojrzała, kochająca, akceptująca i okazująca troskę matka (lub ojciec czy opiekun), która poświęca małemu dziecku uwagę – wpłynie na wykształcenie się bezpiecznej bazy i bezpiecznego stylu przywiązania – umożliwiając budowanie zdrowych relacji (Strelau & Doliński, 2008b). Na tej bazie w trakcie dalszego wzrostu dojrzały rodzice dzięki empatii budują z dzieckiem relację a jednocześnie stawiają mu pierwsze granice i uczą dziecko czekać. Jest to swoisty trening odraczania gratyfikacji w obliczu pewnych sytuacji: wyższej konieczności lub potrzeb innych ludzi – dzięki czemu młoda osoba uczy się współdziałania i współżycia z innymi oraz doświadcza kolejnych sytuacji, w których mimo konieczności wytrzymania chwili bez natychmiastowego zaspokojenia impulsu - *świat się nie zawalił*. Gdy rodzina nie zaniedbuje dziecka, gdy rodzice sami są przykładem odraczania (np. są w stanie poczekać / oddać swój posiłek dziecku), gdy z dzieckiem rozmawia się i uczy się go odpowiedzialności – później łatwiej nawiązuje ono kontakty i buduje relacje – przez co rozwija umiejętności społeczne, w których umiejętność odraczania gratyfikacji jest zazwyczaj nagradzana. Dodatkową wartością jest, gdy w sytuacji powstrzymania przez dziecko impulsu, odroczenia przyjemności ze względu na wyższą wartość np. empatię czy troskę o innych - pojawi się pochwała rodziców – dzięki czemu ww. zachowania wzmacniają się (Juul, 2011; J. B. Peterson, 2021). Co ciekawe rozwój umiejętności łagodzenia impulsywności i frustracji (a więc regulacji emocji) wiąże się z wprost z możliwościami ograniczenia nadopiekuńczości

matki. Matki zachęcające dzieci do autonomii, popierające ich (nawet nienajlepsze) wybory i podtrzymujące ich poczucie woli i sprawstwa – wychowywały dzieci z bardziej rozwiniętymi umiejętnościami samokontroli i łagodzenia napięcia (Bernier et al., 2010).

1.4.2 Oportunistyczna logika działania

Stadium Oportunistyczne swą nazwę zawdzięcza nastawieniu jednostki na traktowanie **sytuacji i ludzi jako okazji do wykorzystania** (ang. *Opportunity*), przy czym w tym stadium okazją jest każda szansa **zdobycia korzyści dla siebie**. Osoby kierujące się oportunistyczną logiką działania traktują innych instrumentalnie, są skoncentrowane na własnych celach, interesach i potrzebach. Nie uwzględniają potrzeb innych osób. W modelu STAGES O’Fallon stadium to jest nazywane *egocentrycznym* (Murray, 2017). W modelu LDF to stadium *oportunistyczne* (Rooke & Torbert, 2005a), w Modelu rozwoju ego przyjmuje nazwę stadium *Samoochroniającego* lub *Samooobronnego* (*self-protective*) (Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996). W *Teorii rozwoju ego* Cook-Greuter używa obu nazw (ang. *Self-protective / opportunistic*). Odpowiadający temu stadium poziom rozwoju moralnego Kohlberga to pre-konwencjonalne stadium *instrumentalno-hedonistyczne* lub inaczej stadium o orientacji nawiązanej do hedonistycznej szanujące zasady społecznej koegzystencji do momentu, do którego nie przeszkadzają one w realizacji partykularnych interesów jednostki (Socha i in., 2000). W teorii Dezintegracji Pozytywnej Kazimierza Dąbrowskiego odpowiada mu tzw. poziom *psychopatii*, w którym inteligencja jest podporządkowana prymitywnym popędom a osoba taka posiada niedorozwinięty świat wewnętrzny (Dąbrowski, 1979) oraz brakuje jej wartości i ideałów. Styl moralny opiera się na lęku przed ujawnianiem nagannych zachowań i wstydzie. Empatia praktycznie nie istnieje. W relacjach interpersonalnych dominuje manipulacja i ostrożność. Inne osoby są traktowane w sposób **eksploatacyjny**, jako ‘uprzedmiotowione zasoby’ umożliwiające osiągnięcie jednostce **własnych egoistycznych celów** - nie mają one statusu podmiotu - z własnymi prawami i potrzebami (*Inni to frajerzy, którzy nie potrafią wykorzystywać ludzi – więc zostaną wykorzystani*, „*Jakież szczęście mają przywódcy, że ludzie nie myślą*” - cyniczne, przebiegłe słowa Hitlera (Carnegie, 2011)). W tym stadium jednostka podporządkowuje swoje impulsy własnym egocentrycznym potrzebom (pojawia się konieczność stałej kontroli własnych impulsów fizyczno-zmysłowych - dzięki uświadomieniu sobie konieczności chronienia siebie (fałszywe *self* – o którym dalej) oraz odraczania części

korzyści, do których najczęściej należą pieniądze, prestiż i władza). Oportunistą najczęściej **nie bierze odpowiedzialności za porażki** i chroni się przed przyjęciem na siebie winy – oszukując, kłamiąc i ukrywając fakty (stąd druga nazwa: stadium *‘samo-ochraniające’*). Objawia się to lękiem, który prowadzi do przypisywania winy i odpowiedzialności za ewentualne błędy czy porażki na zewnątrz (Xuan Hy & Loevinger, 1996) - innym osobom, okolicznościom lub częściom siebie, za które chwilowo nie czuje się odpowiedzialny (*‘to moje oczy chciały..’*, *‘To nie ja.. to Karol..’*, *‘to nie było tak.. to nie była moja decyzja.., ja tak nie powiedziałem..’*, *‘to przez tych wszystkich złych ludzi..’*). Jednocześnie osoba taka może być psychopatycznie pasożytnicza (*jak tu się ‘ustawić’, żeby inni pracowali za mnie.. jak przywłaszczyć sobie czyjąś pracę, pomysły*), narcystycznie gloryfikująca siebie (np. *ja zawsze jestem bez winy, ja zrobiłem wszystko*) oraz paranoicznie podejrzliwa (np. *wszyscy chcą mi coś zabrać*). Podejrzliwość i brak zaufania to postawy, które są przejawiane w stosunku do innych bez względu na obiektywne fakty czy relacje (*oni nie poświęcają swojego czasu czy wysiłku po to żeby pracować.. są tu tylko na chwilę - i tylko po to, żeby mi coś zabrać i odejść..*). Co więcej w subiektywnej narracji oportunisty podejrzliwość i brak zaufania ma wg niego uzasadnienie faktograficzne (gdyż mylnie interpretuje on zachowania neutralne jako zagrażające). Dzieje się tak ze względu na nieświadomą projekcję własnych cech na inne osoby (*inni są tacy jak ja, cwani i przebiegli, kalkulują i myślą wyłącznie o swoich korzyściach – więc życie w takim świecie nie może opierać się na zaufaniu.. Ja muszę być od nich sprytniejszy, bo wtedy będę mógł ich wykorzystywać, moralność to iluzja, dobroć jest słabością, a zaufanie naiwnością..* (Cierpiałkowska & Soroko, 2017)). W świecie oportunistycznym możliwe jest więc manipulowanie, kłamanie, niedotrzymywanie słowa czy Gaslighting (March i in., 2023) (*‘ja tego nie powiedziałem’*, *‘złe mnie zrozumiałeś’* itd.). W takim świecie zasad działania nie można przewidzieć i zrozumieć a inni stale mu zagrażają - chcąc go wykorzystać czy oszukać – dlatego trzeba ich stale kontrolować. Dochodzi do tego fakt, iż ilość zasobów jest ograniczona – dlatego partnerzy w relacjach są często postrzegani jako konkurenci – rywalizujący o pieniądze, prestiż, możliwości czy wpływy. Oportunista wygrywa rywalizację **wszelkimi dostępnymi sposobami (makiawelizm)**. Postrzega życie, jako grę o sumie zerowej. Jeżeli inni mają z nim współpracować – musi zabezpieczyć się przed zagrażającymi mu ze wszystkich stron złymi intencjami (np. *‘trzeba podpisać „lojalkę”*). Oportuniści mają tendencję do wulgaryzmów, zachowań ryzykownych i ekscesów. Wpadają w różnorakie kłopoty. Część z nich trafia do więzień, część świetnie odnajduje się w biznesie. Wokół nich często panuje chaos, w którym często działają jako bohaterowie ‘gaszący pożary’ (z których sporą część sami rozniecili). Z uwagi na związane z takim funkcjonowaniem napięcie – zapewniają osobom wokół siebie stale

podwyższony poziom stresu. Oportuniści mają kłopoty z myśleniem o potrzebach czy zainteresowaniach innych osób. Zazwyczaj unikają planowania czy składania obietnic – gdyż wiąże się to z odpowiedzialnością (Sharma & Cook-Greuter, 2010).

Instrumentalne traktowanie innych, nieprzewidywalność, próby narzucania siłą kontroli prowadzą najczęściej do **izolacji, samotności** oraz poczucia bycia „**samym przeciwko wszystkim**”. Wytworzyć się może wówczas niebezpieczna mieszanka bardzo niskiego zaufania oraz nadmiernej czujności i uprzedzeń (przypominająca paranoiczne zaburzenie osobowości). W wyniku traktowania innych w sposób **eksploatacyjny i pasożytniczy** oportuniści regularnie są ‘wyrzucani’ z relacji z innymi ludźmi. Gdy inni opuszczają relację z oportunistą (np. *kolejni pracownicy zwalniają się z zespołu danego menedżera*) takie odejście jest najczęściej określane jako zdrada i jednocześnie jest potwierdzeniem prawdy o świecie, w którym *‘nikomu nie można ufać, wszyscy są chujami’* a ostatecznie każdy jest zdany wyłącznie na siebie. Gdy są *wyrzucani z pracy, ze związków czy z kolejnych instytucji* – obciążają winą wyłącznie inne osoby. Oportuniści traktują informację zwrotną jako zagrożenie i odrzucają ją. Potrafią obwiniać innych za swoje błędy, zastraszać (*‘szukać haków’*), mścić się (*‘ząb za ząb’*) czy wyśmiewać się publicznie wytykając im słabe strony lub błędy. Styl funkcjonowania charakteryzuje również narcystyczne, stałe podkreślanie własnych dokonań i zalet oraz koncentrowanie uwagi na sobie (Cook-Greuter, 2021; Rooke & Torbert, 2005a).

Podsumowując, można powiedzieć, że zachowania oportunistyczne pochodzą z połączenia dwóch domen. Pierwszą jest obszar tzw. ciemnej triady, która obejmuje makiawelizm (zasada: *cel uświęca środki*), subkliniczny narcyzm i subkliniczną psychopatię (Pilch, 2014). Drugą domeną jest nieufność i podejrzliwości wobec innych – ich motywy są interpretowane jako złowrogie, inni chcą mnie oszukać, wykorzystać lub zaszkodzić. Jest to subkliniczny opis części cech paranoicznego zaburzenia osobowości (American Psychiatric Association. & DSM-5 Task Force., 2013; Cierpiałkowska & Soroko, 2017).

Neuropsychologiczne ujęcie osób z pierwszej domeny tj. z psychopatycznym zaburzeniem osobowości wskazuje m.in. na obserwowane nieprawidłowości w obrębie mózgowego obwodu empatii. Im wyższy wynik osoba uzyskuje w teście psychopatii PCL-R (*Psychopathy Check List Revised*), tym większe nieprawidłowości stwierdzono w obrębie dróg neuronalnych łączących ciało migdałowe z vMPFC i OFC (korą oczodołowo-czołową – odpowiedzialną m.in. za ocenę społeczną – np. czy popełniono *faux pas* oraz za ocenę, **czy czynność może powodować cierpienie**). Wyższe wyniki w PCL-R korelowały również z niższymi aktywnościami OFC, vMPFC oraz kory skroniowej (która odpowiada m.in. za **rozumienie przekonań innych, ocenę ich intencji** czy „teorię umysłu”, czyli zdolność do

decentracji i wyobrażania sobie, **co myśli druga osoba**) (Baron-Cohen, 2014). W rezultacie zachowania ryzykowne i kłopoty o których mowa w powyższym opisie mogą przyjmować wyraz w kleptomanii, piromanii czy w patologicznym hazardzie. Warto wspomnieć, że takie cechy osobowości psychopatycznej jak brak empatii i postawa eksploatacyjna wobec innych oraz wyolbrzymione poczucie własnej wartości (silnie związane z nieustannym poszukiwaniem potwierdzenia własnej wielkości w otoczeniu) są tożsame z cechami osobowości narcystycznej (Cierpiałkowska & Soroko, 2017). Neuropsychologiczne ujęcie drugiej domeny tj. zachowań w paranoicznym zaburzeniu osobowości dotyczą (podobnie jak wyżej) **trudności w hamowaniu** mózgowym oraz niskiego progu dla stymulacji układu limbicznego (Cierpiałkowska & Soroko, 2017). Oba obszary mogą być związane z trudnościami i stresem we wczesnodziecięcym okresie rozwoju – powodującym zwyrodnienie jądra podstawnego bocznego a przez to nadwrażliwość ciała migdałowatego – które ma związek z agresją reaktywną stanowiącą element systemu samoobrony, opartego na reakcji „walcz lub uciekaj” (Baron-Cohen, 2014). Jest to spójne ze społecznymi i psychologicznymi czynnikami ryzyka rozwoju paranoicznego zaburzenia osobowości, wśród których wymienia się zaniedbanie lub dominację dziecka przez rodziców, izolację, ekspozycję na ból lub przemoc pochodzącą od dorosłych oraz różnego rodzaju nadużycia. Zamiast przywiązania bezpiecznego występuje przywiązanie **lękowe** oraz **unikające** i **ambiwalentne**. Jednym z przykładów takiego doświadczenia dziecięcego może być stałe monitorowanie dziecka, nękanie i ciągle okazywanie dezaprobaty – co przyczynia się do wykształcenia się negatywnego obrazu innych (nękający, krytyczni, nieprzychylni i prześladowcy) oraz negatywnego obrazu siebie (słaby, niekompetentny, wadliwy) – często ukrytego pod fasadą fałszywych pozytywnych reprezentacji self. Obraz innych jako wrogich prowadzi w tym przypadku do stosowania unikowych strategii interpersonalnych (Cierpiałkowska & Soroko, 2017). Część czynników opisanych wyżej (charakterystycznych dla rozwoju paranoicznego zaburzenia osobowości) a w szczególności traumatyczne nadużycia emocjonalne czy fizyczne mogą prowadzić również do wykształcenia się przywiązania **lękowego i odrzucającego**, które są powiązane z osobowością psychopatyczną (oraz narcystyczną) (Lyddon & Sherry, 2001). Psychopatię w ujęciu psychodynamicznym wyjaśnia się połączeniem dwóch czynników. Pierwszym jest przerośnięte, zagrożone i agresywne self – co wiąże się m.in. z egocentrycznością, brakiem empatii, niską samooceną. Drugim jest słabe, niezintegrowane i nierozwinięte superego – odpowiadające mieszankę zachowań antyspołecznych i prymitywnych mechanizmów obronnych (działalność przestępcza, lekceważenie innych, brak odpowiedzialności, kłamanie i przerzucanie winy na innych). Jednocześnie potrzeba zastraszania i eksploatacji innych osób

poprzez agresję i przemoc pomaga podtrzymać poczucie „ja”, sprawstwa, kontroli i indywidualności (Cierpiałkowska & Soroko, 2017).

W języku oportunistów dominują stwierdzenia dotyczące takich zjawisk jak np. wymierzanie kar, pojawia się humor - sarkastyczny lub sardoniczny (inaczej ironiczny, szyderczy, złośliwy). Koncept pracy ma zazwyczaj wymiar czegoś trudnego a zabawa i przyjemność jest zawsze od niej łatwiejsza – a przez to lepsza. Pojawiają się opisy prostych emocji i przeżyć nie odnoszące się (już) do wymiarów zmysłowych czy cielesnych - część z nich dotyczy np. wstydu – związanego z obecnością innych (np. byciem przyłapanym) lub winy (umiejscawianej na zewnątrz ‘ja’). Zdarzenia życiowe są pozycjonowane w ramach losu, na który nie mam wpływu (np. *‘takie przeznaczenie’*) (Xuan Hy & Loevinger, 1996).

Przejście do następnego stadium może zostać wywołane presją grupy oraz doświadczeniami związanymi z byciem ‘wyrzucanym’ z relacji lub ‘opuszczanym’ przez innych (którzy nie tolerują zachowań charakterystycznych dla tego stadium) (Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Literatura badań dotyczących skuteczności interwencji w przypadku cech czy zachowań przypisywanych do zaburzeń osobowości psychopatycznej (inaczej antyspołecznej lub dys socjalnej) wskazuje na obiecujące wyniki w przypadku DBT (terapia dialektyczno-behawioralna), MBT (Terapia oparta na Metalizacji) oraz terapii schematów Younga. Również niektóre interwencje oparte o CBT (Terapię Poznawczo-Behawioralną) wskazują na obniżenie takich czynników nadużywania substancji psychoaktywnych i dolegliwości psychiatrycznych, zmniejszenia wrogości i psychopatologii (De Wit-De Visser i in., 2023). W ramach CBT pracuje się z w takich przypadkach z przekonaniami kluczowymi takimi jak np.: „inni ludzie to mięczaki, więc można/należy ich wykorzystywać, bo na to zasługują” czy „muszę być agresorem, inaczej zostanę ofiarą”, „inni wykorzystują, więc i ja mam prawo ich wykorzystywać” oraz przekonaniami warunkowymi takimi jak np. „bez manipulowania czy wykorzystywania innych nigdy nie zdobędę tego, na co zasługuję” oraz przekonaniami instrumentalnymi w postaci nakazów: „bierz, bo ci się należy”, „pokonaj przeciwnika, zanim on pokona Ciebie” (Cierpiałkowska & Soroko, 2017). Terapia Schematów Younga miała natomiast pozytywny wpływ w takich obszarach jak zmniejszenie negatywnych przekonań, zachowań związanych z ryzykiem, zwiększała kontrolę zachowań emocjonalnych, zmniejszała gniew i obniżała występowania ‘cech’ psychopatycznych (De Wit-De Visser i in., 2023). Wyniki badań dotyczące skuteczności terapii psychodynamicznych mają bardzo zróżnicowane rezultaty: od raportów, które potwierdzają ich nikłą skuteczność do osiągnięć w postaci większych zdolności odczuwania winy, obniżenia poziomów agresji czy

poprawy relacji interpersonalnych. W kręgu wyników pozytywnych znajdują się również doniesienia o podjęciu stałej pracy czy lepszego planowania własnych działań. Te ostatnie dotyczą odpowiedzialności oraz przewidywania konsekwencji własnych działań i są związane z cechą osobowości z 5-czynnikowego modelu Costy i McCrae tj. „sumiennością”. Badania potwierdzają jej obniżony poziom w przypadku antyspołecznego zaburzenia osobowości (De Wit-De Visser i in., 2023). Ciekawy case przytacza Goleman w swojej książce „Inteligencja Emocjonalna”. Oryginalny program terapeutyczny został opracowany przez Williama Pithersa dla psychopatów popełniających przestępstwa na tle seksualnym osadzonych w więzieniu w stanie Vermont. Angażował on uczestników w takie doświadczenia, które ‘uruchamiały’ określone funkcje umysłu związane z empatią. Poszkodowane osoby przygotowywały emocjonalne opisy swoich traumatycznych wydarzeń, których padły ofiarą. Więźniowie czytali te opisy po czym oglądali na wideo nagrania opowieści pokrzywdzonych, w trakcie których pojawiały się łzy i emocjonalne opisy tego, co czuły będąc napastowanymi i wykorzystywanymi seksualnie. Następnym krokiem było przygotowanie do uczestnictwa w grupie terapeutycznej, które polegało na samodzielnym przygotowaniu opisu własnych czynów opracowanych z perspektywy ofiary i zawierających nawiązania do tego, co wtedy przeżywały. Przedostatnim krokiem było przeczytanie taki przygotowanego materiału na grupie terapeutycznej, której zadaniem było zadawanie przestępcy pytań sformułowanych z perspektywy ofiary, na które musiał on odpowiadać. Ostatnim etapem było odegranie sceny przestępstwa występując w roli ofiary. Tak zaplanowany program zmuszał umysł do decentracji, przeżywania emocji z perspektywy pokrzywdzonych, rozwijał empatię oraz zanurzał sprawcę w świat emocji i uczuć będących konsekwencją jego działań. Skuteczność programu była zatrważająco wysoka: w porównaniu z grupą kontrolną uczestnicy, który go ukończyli popełniają o 50% mniej przestępstw na tle seksualnym. Jak mówi autor metody „Empatia dla ofiary zmienia postrzeganie tak, że zaprzeczanie faktowi sprawiania bólu staje się trudne nawet w fantazji” (Goleman, 1995).

Aby ograniczyć szanse na wykształcenie się takiej logiki działania interwencje rodzicielskie powinny obejmować działania rozpoczynające się we wczesnodziecięcym etapie rozwoju. Pokazuje to de facto jak ważna jest edukacja przyszłych i/lub młodych rodziców. To oni są bowiem „przywódcami stada” rodzinnego i oni nadają ton i wymiar wychowaniu (Juul, 2011), które może wspierać wykształcenie się bezpiecznego przywiązania. To **w relacji z rodzicami i opiekunami** dzieci dowiadują się, czy ich potrzeby zostaną zaspokojone i czy mogą polegać na reakcji znaczących innych osób. Wśród kluczowych wartości, które zapobiegają wykształceniu się antyspołecznych zachowań wymienia się przede wszystkim

zaufanie i wzajemność (De Wit-De Visser i in., 2023). Zmniejszeniu podejrzliwości i zwiększeniu poczucia zaufania innym sprzyja stabilne środowisko oparte o pozytywne doświadczenia i stabilny wzorzec reagowania. Dzięki temu dzieci rozwijają pozytywne schematy, które zawierają mentalne wzorce poznawcze i emocjonalne dotyczące siebie, innych i świata (J. E. Young i in., 2022). Przeciwnieństwem takiego modelu jest silne negatywne doświadczenie związane z zaufaniem (m.in. narażenie na traumę, maltretowanie), które niekorzystnie wpływa na rozwój psychiczny. Ma to bardzo duży wpływ na możliwość pojawienia się zachowań antyspołecznych (u przestępców stwierdzono występowanie narażenia na traumę na poziomie 86–94%) (De Wit-De Visser i in., 2023). W miarę wzrostu dziecka i jego przechodzenia przez kolejne etapy rozwoju ważne stają się ‘ćwiczenie’ kluczowych umiejętności społecznych – do których oprócz wzajemności i zaufania zalicza się m.in. decentrację, wgląd, dzielenie się, wdzięczność czy sumienność i odpowiedzialność. Tym, co może negatywnie wpłynąć na dalszy rozwój (oprócz doświadczeń traumatycznych) może być również brak granic czy przesadna opiekuńczość. Spełnianie wszelkich życzeń dziecka, wychowywanie bez konieczności wykonywania czegoś dla innych, brak wdzięczności, poświęcania się czy obowiązków (które za dziecko zawsze wykona „Edypalna” przesadnie opiekuńcza matka) może prowadzić do sytuacji, w których dziecko rośnie ale nie dojrzewa – a tak funkcjonujący rodzice niszczą rozwijający się charakter (J. Peterson, 2018).

1.4.3 Dyplomatyczna logika działania

Stadium Dyplomatyczne pod nazwą ‘Dyplomatyczna logika działania’ występuje w modelu z LDF (Rooke & Torbert, 2005). Najbardziej charakterystyczną postawą Dyplomatów jest **konformizm** – m.in. dlatego w modelach Loevinger i Cook-Greuter to stadium rozwojowe nosi miano *Konformistycznego* (Cook-Greuter, 2021; Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Terri O’Fallon rozbija te stadium na dwa pod-stadia (*rule-oriented / conformist*) (O’Fallon, 2020). W Kohlbergowskim modelu rozwoju moralnego odpowiada mu stadium o orientacji „dobrego chłopca” / „grzecznej dziewczynki”, w którym dobre jest to, co odpowiada oczekiwaniom **grupy społecznej** a poczucie winy pojawia się w wyniku złamania reguł panujących w tej **grupie** (Socha i in., 2000). Warto zaznaczyć, że stadium Dyplomatyczne to bardzo ważny krok rozwojowy. To stadium, które kończy etapy rozwoju związany z egocentryzmem (obejmujący stadia impulsywne i oportunistyczne). Oportunistyczne „ja przeciw wszystkim” przechodzi w konformistyczne a czasami nawet fundamentalistyczne „my przeciwko im”. Jednostka chce brać udział w życiu społecznym przestrzegając zasad i reguł. W ten sposób rozpoczyna swoją drogę w ramach tzw. stadiów konwencjonalnych. Kluczową

rolę na etapie Dyplomatycznym odgrywa **aprobata innych osób** oraz podstawowa Maslowowska **potrzeba przynależności** (Wilber, 2007) i akceptacji. Normy grupowe stają się ważniejsze niż egocentryczne potrzeby. Z uwagi na zakończenie myślenia egocentrycznego - decentracja przyjmuje postać objawiającą się w pytaniu „co o mnie/ moim zachowaniu powiedzą/ pomyślą inni”. Prowadzi to najczęściej do budowania tożsamości jednostki praktycznie wyłącznie w oparciu o wartości wybranej grupy/grup czego konsekwencją jest brak zdrowych granic pomiędzy ‘ja’ i grupą. Dyplomaci nie lubią ryzykować wypowiadając swoje zdanie na dany temat, nie przejmują inicjatywy i nie wypowiadają się wbrew konwencjom. Wolą powtarzać to, co zostało im podane z zewnątrz i dostosowywać się do norm – czyli działać zgodnie z tym, jak „*powinno się*” zachowywać. Takie funkcjonowanie w naturalny sposób prowadzi to nadmiernego tłumienia własnych potrzeb i emocji z uwagi na lęk związany z możliwością ewentualnej utraty pozycji w grupie. Ponieważ najgroźniejsze dla Dyplomaty jest odrzucenie przez własną grupę (poczucie nie-przynależenia) lub bycie opuszczonym przez znaczące osoby – feedback na tym etapie jest odbierany jako dezaprobata lub przypomnienie norm i konwencji obowiązujących w grupie. W konsekwencji jednostka bezrefleksyjnie (w ramach mechanizmu Introjekcji) adaptuje się do nowych reguł i dzięki temu ma możliwość utrzymywania w się stanie „bycia akceptowanym przez innych”. Grupa i jej zasady zapewniają Dyplomacie bezpieczeństwo oraz zmniejszają poziom lęku wyznaczając dla niego (i za niego) kierunki działania. Koszt, jaki osoba musi ponieść to utrata własnych, oryginalnych i indywidualnych opinii, planów i celów oraz konieczność bycia posłusznym i lojalnym tak dalece, że może to prowadzić do budowania relacji zależności. Powiązane z tym mogą być: pesymistyczny styl wyjaśniania i związane z nim zewnętrzne umiejscowienie kontroli (Seligman, 1993) czy przyjmowanie roli bezradnej ofiary - w rozumieniu trójkąta dramatycznego Karpmana (Berne, 2004; Jagieła, 2012). Innym scenariuszem może być podświadome preferowanie struktur, w których funkcjonowanie opiera się na podawanych z zewnątrz instrukcjach, wytycznych, regulacjach i rozkazach (struktury wojskowe, reguły i systemy w korporacjach, ..) (Cook-Greuter, 2021).

Tożsamość Dyplomaty jest oparta o role grupowe, które zapewniają mu wartości i poczucie bezpieczeństwa. Identyfikację w grupą wzmacnia najczęściej negatywny stosunek do grup odmiennych – co może prowadzić do postaw dyskryminacji i uprzedzeń (my kontra inni - ‘obcy’, ‘gorsi’, ci, którzy mogą zagrażać naszej tożsamości i przywilejom) (Cook-Greuter, 2021; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Osoby z dyplomatyczną logiką działają często w sposób standardowy i stereotypowy, koncepcyjnie prosty i **zgodny z regułami, powinnościami oraz wymaganymi procedurami**. Skupiają się na oficjalnych, formalnych strukturach oraz

zachowaniach zgodnych z protokołem. Rzadko kwestionują status quo. Ich sposobem radzenia sobie z napięciem bywa udawanie, sztuczne bycie miłym. Może pojawiać się powierzchowna uprzejmość maskująca **brak asertywności** (mechanizm obronny Reakcji upozorowanej). Współpracując z innymi Dyplomaci przymilają się, dbają o dobrą atmosferę, są 'klejem' grupy. Są lojalni, posłuszni i przypominają o konieczności działania zgodnie z regułami i protokołami. Boją się wchodzić w konfrontację i unikają jej. Mogą schlebiać osobom o największym wpływie w grupie, od których często zależą i które biorą na siebie odpowiedzialność za podejmowanie decyzji. Dezaprobatą innych osób jest silnym narzędziem wpływu na Dyplomatów. W tym stadium osoby bardzo dbają o wygląd zewnętrzny, podkreślają znajomości ze sławnymi osobami oraz otaczają się markowymi, prestiżowymi przedmiotami. Bardzo dbają o prezentowanie swojego statusu. Ich dom musi być odpowiednio duży, dzielnica odpowiednio prestiżowa, samochód odpowiednio drogi a wakacje odpowiednio egzotyczne. Mogą dążyć do bycia rozpoznawalnym i sławnym (np. ważne dla nich są Social Media, gdzie dbają o to, jak się zaprezentują i ile like'ów otrzymają). Wszystko to podtrzymuje ich poczucie wartości. Grupa dostarcza również zbiory norm, w stosunku do których Dyplomaci stale kontrolują swoje zachowanie oraz zgodnie z którymi odgrywają oni przeróżne role i rytuały – najlepiej tak, aby móc zostać zauważonym i móc zaprezentować siebie oraz swoje drogie i markowe zasoby (Cook-Greuter, 2021).

Interakcje pomiędzy ludźmi na tym etapie są rozumiane w kategoriach działań (nie uczuć czy emocji) a prototypowym działaniem jest rozmawianie (Cook-Greuter, 2021; Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Dyplomaci lubią troszczyć się o innych, wspierają ich oraz dbają o to, aby poświęcać uwagę potrzebom wszystkich osób z zespole. Często poszukują stabilności opartej na relacji z osobami efektywnymi i odpowiedzialnymi. Nie lubią zmian (szczególnie personalnych) oraz konieczności adaptowania się do nowych warunków czy środowisk (Sharma & Cook-Greuter, 2010). Preferują łagodny styl funkcjonowania, unikają konfliktów, chcą przede wszystkim przetrwać.

W pracy często przepraszają i stale potrzebują pomocy, potrafią biernie czekać na zadania i wytyczne od swoich przełożonych oraz gromadzić różnego rodzaju 'podkładki', mające charakter bezpieczników umożliwiających uniknięcie konieczności brania odpowiedzialności. Na stanowiskach menedżerskich stresują się koniecznością podejmowania decyzji w sytuacji niepełnych danych i/lub ryzyk. Często radzą się wielu ekspertów. Przyjmują postawę aktywną w sytuacjach, w których właściwie niemożliwe jest popełnienie błędu lub gdy decyzje i tak już zapadły lub zadanie trzeba wykonać zgodnie z procedurą. Poszukują łatwych sukcesów oraz projektów prowadzonych przez inne osoby, do których mogą się 'dokleić'. W

ten sposób otrzymują możliwość otrzymania ‘głasków’ oraz prestiżu związanego z zakończeniem zadania/projektu. Ze względu na chęć unikania napięcia - w sytuacjach problematycznych Dyplomaci mogą wręcz zaprzeczać rzeczywistości, ukrywać fakty lub przekierowywać uwagę na inne (często pozytywne) sprawy (Cook-Greuter, 2021; Rooke & Torbert, 2005a). Najczęściej wykorzystywane mechanizmy obronne są powiązane z przesadną ugodowością oraz koniecznością tłumienia gniewu i koniecznością stałej kontroli własnego zachowania.

Badania nad konformizmem koncentrują się na związkach pomiędzy uleganiem presji grupy a innymi zmiennymi. Okazuje się ma przykład, że niska samoocena oraz wysoka trudność zadań zwiększają szanse pojawienia się zachowań konformistycznych. Niektóre wyniki eksperymentów na pierwszy rzut oka mogą wydawać się tak niesamowite, że wręcz nierealne. Np. ze względu na presję grupy możemy **zaprzeczać temu co widzimy** – Salomon Ash w swoim eksperymencie pokazał, że jest to możliwe. Stanley Milgram i Philip Zimbardo udowodnili, że ulegając wpływowi innych ludzie mogą nawet **krzywdzić innych** (zadając im elektrowstrząsy lub wcielając się w eksperymentalną rolę strażników więziennych postępować brutalnie i sadystycznie wobec innych uczestników eksperymentu, którzy grali rolę więźniów). Uleganie wpływowi wzrasta wraz z liczebnością grupy. Co ciekawe mamy również do czynienia z procesem wywierania realnego **wplywu przez mniejszości** – przy udziale tzw. dynamiki grupy większościowej. Zmiany opinii u nieznacznej liczby jej członków *przychylających się do opinii mniejszości* – mogą gwałtownie przyspieszyć dynamikę wzrostu zmiany postaw i opinii całych rzesz ludzi – na rzecz tejże mniejszości. Mechanizm ten dotyczyć może np. **sukcesów ustrojów totalitarnych**, które zyskały legitymizację w sposób demokratyczny – jak np. narodowy socjalizm w Niemczech (Strelau & Doliński, 2008).

W języku Dyplomatów często pojawiają się banały, frazesy oraz zdania zawsze prawdziwe (logiczne tautologie – *jutro będzie prezes albo go nie będzie..*). Wy tłumaczenia pojęć mogą odnosić się do samych siebie (np. w teścia zdań niedokończonych *Zasady.. są po to, aby ich przestrzegać* – co samo przez się jest ich definicyjną funkcją). Z uwagi na centralne miejsce pojęcia grupy w języku mogą pojawiać się odniesienia do norm czy stereotypy. Stany wewnętrzne są określane za pomocą prostych pojęć (*‘szczęśliwy, smutny, wesóły, zły’*) ale nie muszą już posiadać odniesień do ciała. Zdarza się, że aby **rozmyć odpowiedzialność** w języku dyplomatów pojawiają się formy bezosobowe (*‘podjęto decyzję’*), czasowniki w liczbie mnogiej (*‘pojėliśmy decyzję’*) oraz wskazania na konieczność podporządkowania (*‘ja tylko wykonywałem polecenia’*), które są formą gry językowej (*kto-jest-winny → to-nie-ja*).

W integralnym ujęciu Wilbera jako formę pracy terapeutycznej przypisanej do tego etapu rozwojowego („F4”) wymienia się analizę skryptu (Wilber, 2007) – pochodzącą ze szkoły Analizy Transakcyjnej (AT) (Berne, 2004). Warto w tym miejscu wspomnieć, że m.in. na założeniach AT bazuje Terapia Schematów Younga (J. E. Young i in., 2022) omawiana w rozdziale „Model pojęciowy Terapii Schematów J. Younga”. W ramach analizy skryptu oraz terapii schematów jednym z ważniejszych elementów procesu rozwoju jest **zaobserwowanie i uświadomienie sobie pewnych wzorców** we własnych zachowaniach, decyzjach czy przeżyciach i reakcjach emocjonalnych. Jest to ściśle związane ze zjawiskiem wglądu, którego efekt (szczególnie w pierwszym momencie) może nie być przyjemny. W ten sposób bowiem jednostka dowiaduje się *de facto* w czym funkcjonuje – a jednocześnie od czego może próbować się uwolnić (uzyskać większą wolność - a co za tym idzie być obarczoną większą odpowiedzialnością). **Uwolnienie** od logiki dyplomatycznej nie jest jednak sprawą prostą. Jednymi z potężnych sił, które trzymają jednostkę w okowach konformizmu są emocje. Zarówno te pozytywne – sympatii, lubienia i uznania ze strony grupy oraz poczucia przynależności do określonej społeczności – jak i te negatywne takie jak: **lęk przed wykluczeniem społecznym, poczucie wstydu czy winy** - związane np. z posiadaniem osobistej i/lub odmiennej od większości opinii (Stallen & Sanfey, 2015). Wszystkie one mogą wywierać na jednostkę wpływ związany z ograniczaniem odwagi cywilnej i postawy non-konformistycznej. Dodatkowo na Dyplomatycznym etapie rozwoju poczucie bezpieczeństwa, przynależności i konformistyczna postawa oparta o akceptację grupy są ważnymi składnikami tożsamości jednostki. Dlatego tak trudno jest Dyplomacie zrezygnować ze swojego sposobu funkcjonowania. Na jego rozwój pozytywnie wpływać będą takie formy interwencji, które będą ograniczać stres, lęk czy poczucie wstydu i winy. Dlatego wskazane są tu interwencje dwojakiego rodzaju. Pierwszy z nich – to samodzielna refleksja nad **doświadczeniem jednoczesnego funkcjonowania jednostki w wielu grupach/środowiskach** (Cook-Greuter, 2021) (*np. wycieczki zagraniczne umożliwiające poznawanie różnic międzykulturowych, jednoczesne funkcjonowanie w grupie rodzinnej, zawodowej, hobbyistycznej itd.*). Takie doświadczenia zwiększają szansę na samodzielne przemyślenia związane z ewaluacją własnych zachowań (np. konieczności zmian swoich zachowań i wygłaszanych poglądów w zależności od grupy) i zwiększają szanse na pojawienie się dylematów co do zasadności założenia o konieczności funkcjonowania w ramach absolutnej wiary w jeden autorytet. Ponieważ ocena ‘ja’ w jest dokonywana w zaciszu własnego umysłu tj. bez świadków – możliwe jest uniknięcie trudnych emocji - związanych z ocenianą obecnością innych osób. W ten sposób przykre przeżycia związane z oceną swojego postępowania (*np. przełączaniem się pomiędzy różnymi*

hierarchiami wartości w zależności od grupy czy zdawaniem sobie sprawy z fałszywości 'ja' grającego różne role – zgodnie z zasadą „jeśli wchodzisz między wrony musisz krakać tak jak one”) mogą pozostać ukryte przed światem zewnętrznym (a nawet wyparte). Skuteczność tego sposobu działania w dużej mierze może zależeć od spraw losowych np. od temperamentu czy osobowości osób, z którymi styka się jednostka (np. ich odwagi w wyrażaniu własnych poglądów czy udzielaniu feedbacku, wrażliwości itp.), od otwartości jednostki na przyjmowanie informacji zwrotnej czy od jej potencjału do dokonywania wglądu i ograniczania działania prymitywnych mechanizmów obronnych (takich jak zaprzeczenie, wyparcie czy projekcja). Drugi rodzaj interwencji opiera się na współpracy w ramach relacji opartej na zaufaniu. Relacji, w której możliwe jest **zapewnienie** takiego **poziomu bezpieczeństwa**, aby **możliwe było** zarówno **obserwowanie własnych skryptów/schematów funkcjonowania** jak i **pracowanie** nad ich zmianą i rozwojem nowych – skuteczniejszych sposobów funkcjonowania. Może to być np. praca z terapeutą, psychologiem, udział w grupie terapeutycznej czy treningach umiejętności społecznych. Skuteczność takiej metody jest uzależniona w większej mierze od umiejętności i doświadczenia osoby prowadzącej proces oraz bezpiecznych warunków spotkania (np. spotkania indywidualne, grupy anonimowe). W tym stadium interwencji w postaci przekazywania trudnej informacji zwrotnej bez poczucia bezpieczeństwa mogą przynieść skutek odwrotny od zamierzonego. Do takich interwencji można zaliczyć np. publiczne krytykowanie i obwinianie czy nieefektywnie przeprowadzone oceny okresowe w miejscu pracy (np. takie, w których do wyników oceny mają dostęp inne osoby np. zarząd czy działy HR). Rozwojowym doświadczeniem i trudnym wyzwaniem dla Dyplomaty może być również doświadczenie **separacji rozwojowej**. Może to być np. długi urlop przełożonego czy rodzica. W tym czasie Dyplomata może zostać 'zmuszony' do samodzielnego podejmowania części decyzji a część doświadczeń z takiego okresu (o ile nie jest on zbyt trudny) może podważyć przekonanie o własnej bezradności (*mimo wcześniejszego lęku i założeniu, że mi się nie uda – jakoś dałem/dałam radę*).

Ograniczanie szans na wykształcenie się Dyplomatycznej logiki działania poprzez interwencje rodzicielskie na etapach rozwoju dzieci/młodzieży mogą obejmować m.in.: adekwatne dostosowywanie trudności zadań stawianych przed dziećmi (aby możliwe było wykształcenie się poczucia skuteczności i uniknięcie niskiej samooceny). Pomóc mogą również pozytywne wzmocnienia (pochwały) zachowań opierających się na samodzielności i inicjatywie. Ważne będą również rozmowy przeprowadzane z dziećmi nie tylko na zasadzie rozkazów, ale dialogów zawierających pytania otwarte o perspektywę czy pomysły oraz decyzje uwzględniające potrzeby i oczekiwania dziecka. Kluczowym elementem poznawczym

jest Piagetowska umiejętność operacji formalnych (O'Fallon, 2020). Ważnym składnikiem jest oczywiście modelowanie zachowań, tj. takie budowanie relacji w rodzinie i społeczeństwie, aby możliwe było swobodne wyrażanie własnego zdania (wolność słowa). Erikson w swoim modelu rozwojowym akcentował tu kluczową rolę adolescencji (Hall i in., 2006). Szczególnie na tym etapie nadmierna kontrola i dyrektywność rodziców ograniczająca i/lub uniemożliwiająca swobodną eksplorację, zdobywanie własnych doświadczeń i podejmowanie własnych decyzji może prowadzić do pojawienia się Eriksonowskiego ' *pomieszania tożsamości*' oraz nadania statusu tożsamości nadanej lub przejętej (zwanej inaczej lustrzaną czy odzwierciedloną) (Jarczyńska, 2021). Pomóc może również zdobywanie szeroko rozumianych informacji i wiedzy pochodzącej z różnych perspektyw (np. oglądanie programów, czytanie, dyskusowanie, uczestniczenie w wielu grupach społecznych: szkolnej, koleżeńskej czy związanej z zainteresowaniami) oraz dawanie kredytu zaufania bazując na założeniu dotyczącym rozwoju odpowiedzialności (Juul, 2014).

1.4.4 Ekspercka logika działania

Stadium Eksperckie w modelu LDF jest nazywane 'Ekspercką logiką działania' (Rooke & Torbert, 2005). W modelu STAGES również używane jest określenie 'Ekspert' (O'Fallon, 2020). W modelu rozwoju ego Loevinger jest ono nazywane stadium 'Samo-świadomym' (Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Cook-Greuter w modelu EDT używa zamiennie obu nazw (Cook-Greuter, 2021). W tym stadium dzięki rozwojowi introspekcji *ja* staje się świadome siebie (*self-conscious*) – co umożliwia mu rozpoczęcie **obserwacji** samego siebie **z perspektywy trzeciej osoby**. Dzięki temu osiągnięciu rozwojowemu możliwe jest dokonywanie '**obiektywnej**' (**eksperckiej**) **oceny** - siebie, innych oraz świata. Ocena taka możliwa jest dzięki wzrostowi świadomości niedoskonałości własnego zachowania i jednoczesnym różnicowaniu tego kim jednostka '*jest*' od tego kim '*powinna być*' (Oleś, 2003; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Jednostka w tym stadium jest **krytyczna - w stosunku do siebie i innych**. Zwrócenie percepcji 'ja' na siebie prowadzi do rozwoju nowych umiejętności – dotyczących obserwacji psychicznego życia jednostki. Dlatego opisy interakcji pomiędzy ludźmi zaczynają na tym etapie uwzględniać oprócz działań, również perspektywę **stanów wewnętrznych** (na razie jako prostych **uczuć**) (Socha i in., 2000). Jednocześnie rozpuszczają się ściśle i sztywne reguły oraz nakazy i zakazy świata Dyplomatycznego. Pojawia się coraz więcej **wyjątków** od zasad. Ekspert nie odnosi się już do jednej grupy opisanej przez stereotypy, ale do wielu funkcjonujących jednocześnie równoległych grup. Jednostka zaczyna

dostrzegać złożoność świata opartą na możliwości **równoległego istnienia wielu alternatywnych opisów** tych samych zjawisk – np. narracji na temat potencjalnych możliwości działania, przeżywania i myślenia (Xuan Hy & Loevinger, 1996). Pojawia się ocena wielorakich możliwości sytuacyjnych rozumianych jako spostrzeganie względności i zależności opinii od punktu widzenia (Socha i in., 2000). W modelu Kohlberga temu stadium odpowiada czwarty poziom rozwoju moralnego tj. orientacja *prawa i porządku* (Wilber, 2007), w której akcentuje się szacunek dla **autorytetów** oraz ogólnospołecznego (**obiektywnego**) **systemu norm współżycia**. Ocena sytuacji moralnych obejmuje teraz już nie tylko motywy działania osoby ale też zewnętrzne standardy reguł społecznych. Reguły te mają charakter obiektywnych norm, powszechnie obowiązujących w całym społeczeństwie (Socha i in., 2000).

Ekspert buduje swoją indywidualną tożsamość w oparciu o **wiedzę** oraz wyjątkowość i unikalność, która umożliwia mu **odróżnienie się od innych**. Dlatego często dąży do bycia dostrzeżonym na tle grupy poprzez porównania z innymi osobami (np. członkami rodziny, znajomymi, sąsiadami). Ekspert boi się Dyplomatycznej szablonowości, pospolitości i nieoryginalności - prowadzących do ‘rozmycia się’ w grupie. Kiedyś wygodne, Dyplomatyczne funkcjonowanie wg podanych z zewnątrz stereotypów i norm zaczyna na tym etapie przeszkadzać, jako bycie nieszczerym wobec siebie. Ekspert chce mówić własnym głosem i **bronić własnego stanowiska** (w języku pojawia się charakterystyczne „*tak, ale...*”). Chce być traktowany z szacunkiem za swoją wiedzę oraz wyrafinowane ekspertyzy i analizy. Jednostka w tym stadium tak mocno dąży do separacji i dyferencjacji, że na ołtarzu indywidualizmu może nawet poświęcić przekonania rodziny czy kultury, w której została wychowana. Wówczas może pojawić się przeżywanie cierpienia a nawet poczucie zdrady wcześniejszych ideałów. Ze względu na silną identyfikację ze swoją wiedzą Ekspersi **z trudnością przyjmują informację zwrotną**. Są tak sztywno związani ze swoimi przekonaniami że najczęściej traktują feedback jako negatywną ocenę samych siebie a nie swoich poglądów. Zdarza się, że zaciekle bronią swojego stanowiska. Odrzucają informację zwrotną od osób, których nie traktują, jako autorytetów na danym polu. Często czują się uprawnieni do pouczenia innych („*to ty powinieneś...*”, „*w tej sytuacji należy*”) a nawet do narzucania innym swoich poglądów.

Funkcjonowanie w ramach Eksperskiej logiki działania jest najczęściej oparte o **rzetelną wiedzę** - popartą twardymi danymi, naukowymi badaniami lub autorytetami w danej dziedzinie. Dominuje **rozsądek**, myślenie poznawcze, abstrakcyjne oraz **racjonalne rozumowanie i logiczne wnioskowanie**. ‘*Ulubione*’ sposoby myślenia to myślenie przyczynowo – skutkowe (wykorzystywane do odnajdowania przyczyn ‘*dla czego tak się stało?*’) oraz indukcyjne (wyprowadzanie uogólnień z serii obserwacji). Ekspersi najczęściej

pouczają innych lub opiniują/oceniają koncepcje, zachowania, postawy czy zjawiska (Cook-Greuter, 2021; Rooke & Torbert, 2005a; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Z procesem oceny oraz poszukiwania przyczyn niepowodzeń związany jest **niepokój zabarwiony wstydem i/lub poczuciem winy**. Dotyczy on również wewnętrznego przekonania o byciu **nie-perfekcyjnym** (*nie takim, jakim być powinienem*). Radzenie sobie z tymi trudnymi przeżyciami często przybiera postać obronnego mechanizmu **projekcji** (ale już nie Dyplomatycznego nadmiernego tłumienia). Dlatego właśnie Eksperci często pouczają innych i są odbierani jako *‘mądrzący się’* oraz *‘Ci co zawsze wiedzą lepiej, jaka jest prawda’* i *‘zawsze mają ostatnie zdanie’*. W ten sposób oceniając, obwiniając czy krytykując innych nieświadomie przypisują im własne niepożądane uczucia, poglądy czy cechy (Cook-Greuter, 2021; O’Fallon, 2020). Eksperci angażują się w teoretyczne rozważania i dyskusje oraz kłótnie i polemiki (najczęściej dzieje się to w rozmowach z innymi Ekspertami). Do ich ulubionych gier językowych można zaliczyć (*‘kto-ma-rację? → mam-ją-ja’* oraz *‘kto-jest-winny? → to-ty’*). Odpowiedzialnością za to, że coś nie działa (tak, jak *powinno*) najczęściej obarczają systemy, narzędzia oraz niekompetencję innych. Do innych stosowanych przez nich mechanizmów obronnych można zaliczyć również intelektualizację i racjonalizację. Eksperci w pracy mogą efektywnie wykonywać zlecane im zadania. Często są świetnymi specjalistami w swoich dziedzinach. Potrafią być bardzo **pomocni** i wyjaśniać innym, jak wykonać dane zadanie – przecież to oni wiedzą najlepiej *jak jest* i *z czego co wynika*. Połączenie racjonalnego myślenia oraz chęci zrozumienia natury problemu prowadzi ich do świetnego radzenia sobie z problemami technicznymi (tj. dotyczącymi różnego rodzaju przedmiotów np. urządzeń, systemów czy dokumentów). W tych przypadkach myślenie oparte o **poszukiwanie przyczyn** jest skuteczne, gdyż prowadzi najczęściej do znalezienia rozwiązania. Niestety brak elastyczności Ekspertów każe im stosować ten sam (jedynie słuszny) sposób myślenia również do prób rozwiązywania problemów adaptacyjnych (dotyczących ludzi, współpracy czy motywacji) (Insoo Kim Berg & Miller Scott, 2000; Jackson & McKergow, 2007). Dlatego też Eksperci są świetnymi inżynierami, naukowcami czy rzemieślnikami – pracującymi samodzielnie i w spokoju nad swoimi ‘dziełami’. Słabiej natomiast radzą sobie w miejscach wymagających inteligencji emocjonalnej – np. na stanowiskach menedżerskich oraz w zespołach wymagających bardzo dobrej komunikacji i współpracy (Rooke & Torbert, 2005a). Często mając dobrą wolę wykazują chęci zbudowania najlepszego możliwego rozwiązania – a kończy się to skrajnie wysokimi wymaganiami, kłótniami i pojawieniem się poczucia bycia krytykowanym. Chcąc zrozumieć naturę problemu próbują poszukiwać jego przyczyn (*‘dlaczego tu są błędy?’*) – co w rezultacie prowadzi do poszukiwania osób winnych i przeżywania przez współpracowników

poczucia bycia oskarżanym oraz uruchamianiem postaw obronnych (Jackson & McKergow, 2007). Mają oni również trudności w sytuacjach presji czasu, w których konieczne jest poświęcenie jakości opracowywanego rozwiązania. Lubując się w wyjaśnianiu, kwalifikowaniu i rozróżnianiu często posługują się złożonym językiem – pełnym abstrakcji i specjalistycznych terminów. Zdarza się, że w ich zachowaniu pojawia się złośliwe poczucie humoru i wyśmiewanie. Lubią **kontrolować, sprawdzać i krytykować**. Najczęściej koncentrują się na szczegółach, jakości oraz rzetelności pracy innych osób. Dzięki temu mogą bezpiecznie i bez konsekwencji *‘wymądrzać się’* na temat pracy innych (*‘jak to powinno być zrobione’*). W ten sposób *de facto* nieświadomie regulują swój nastrój uruchamiając mechanizmy budujące ich poczucie wartości i wpływu oparte o przewagę nad drugą osobą w obszarze wiedzy. W sytuacjach społecznych rzadko przyznają się do swojej niewiedzy i słabych stron. Zaletą Ekspertów jest troska o wypełnianie swoich obowiązków oraz wykonywanie rzeczy właściwie, tj. tak, jak *„powinny być wykonane”*. Poszukują oni nowych i lepszych rozwiązań oraz doskonałą procesy w poszukiwaniu jakości i skuteczności. Dobrze odnajdują się w świecie wiedzy i technologii, gdzie nie jest potrzebna inteligencja emocjonalna i umiejętności społeczne. W niektórych organizacjach i zespołach są oni za to nagradzani w postaci awansu na stanowiska kierownicze. Menedżer-Ekspert delegując zadania oczekuje perfekcyjnej jakości i realizacji działań dokładnie wg jego wytycznych (tylko on najlepiej wie, *‘jak powinno się to zrobić’* a poza tym, *‘skoro ja mogę tak to wykonać to ty też..’*). Czasami perfekcjonizm wymagań Eksperta przyjmuje formę chęci wdrażania rozwiązań ‘systemowych’ - rozumianych jako zastosowanie najlepszych obiektywnie metodyk pracy czy rozwiązań informatycznych dla całej firmy czy organizacji. Najczęściej nie da się spełnić tak postawionych wymagań lub projekt takiego wdrożenia kończy się porażką. Jest to ‘okazja’ do krytyki i oceny (*‘rozwiązane jest dobre, tylko ludzie są głupi / leniwi..’*). Wówczas często okazuje się, że właściwie jedynym możliwym rozwiązaniem zapewniającym, aby zadanie było wykonane dostatecznie dobrze jest wykonanie go osobiście przez menedżera. W rezultacie zamiast skupiać się na szerokiej perspektywie, ustalaniu celów i priorytetów oraz budowaniu komunikacji i motywacji (czego Ekspersi nie lubią – gdyż sprawia im to trudności) – zajmują się oni realizacją zadań szczegółowych. Traktują członków swoich zespołów jako dostawców informacji w procesie raportowania. Nie angażują współpracowników do wspólnego rozwiązywania problemów czy konsultacji swoich decyzji (*‘współpraca z innymi to strata czasu’*). Dlatego Ekspersi najczęściej samodzielnie (a często samotnie) pracują i podejmują decyzje. Następnie ogłaszają innym swoje *obiektywnie najlepsze* rozwiązania i wytyczne. Takie postawy prowadzą często do trudności w zespołach, zbytniego obciążania się zadaniami

szczegółowymi – a w rezultacie do frustracji a ostatecznie do wypalenia zawodowego. Część z nich rezygnuje ze stanowisk menedżerskich, które zamiast być nagrodą za ich rzetelną i skuteczną pracę okazują się ‘pasmem rozczarowań’ (m.in. ludźmi i ich postawami czy nieatrakcyjnością zadań w nowej roli). Wiele osób na tym etapie rozwoju opisuje swoje doświadczenie, jako emocjonalną samotność (Cook-Greuter, 2021; Rooke & Torbert, 2005a; Socha i in., 2000).

Ze względu na silne super-ego, które nie podlega introspekcji Eksperci mogą przeżywać wyrzuty sumienia lub rozmowy z wewnętrznym krytykiem gdy nie wykonają zadania całkowicie zgodnie z własnymi standardami (**perfekcjonizm**). Często koncentrują się na **szczegółach** i wykonywaniu zadania w sposób właściwy (a nie koniecznie wykonywanie właściwych zadań) oraz mają trudności z nadawaniem priorytetów („*to zależy.. jeżeli X to .., ale jeżeli Y to..*”) co najczęściej skutkuje przedłużaniem się wykonywania zadań. Wątpliwości, perfekcjonizm, nadmierna skrupulatność, **potrzeba kontroli** i zajmowania się drobiazgami, sztywność i upór oraz **skąpstwo** – są zgodne z cechami tzw. Osobowości **anankastycznej** (WHO, 2009) lub **Obsesyjno-Kompulsywnego Zaburzenia Osobowości**. Osoby z OKZO mają tendencję do dominowania w stosunkach międzyludzkich (kontrolują innych, wymagają podporządkowania, narzucają standardy) a jednocześnie separują się od bliskich relacji (zamiast intymności i przyjaźni wybierają pracę i produktywność – gdyż w tym obszarze mogą uzyskiwać większe poczucie kontroli). Łącznie cechy te prowadzą do konfliktu na osi zbliżania się i unikania – co może odzwierciedlać doświadczany prze te osoby problem z angażowaniem się w relacje interpersonalne. Osoby takie są często zaabsorbowane porządkiem, listami, mają niski poziom poszukiwania wrażeń oraz lubią stosować myślenie algorytmiczne. Spójne z obrazem Eksperckiej logiki działania są również obniżone umiejętności społeczne osób z OKZO. Są oni opisywani, jako emocjonalnie zahamowani a nawet przerażeni spontanicznością uczuciową. Unikają wyrażania „miękkich” uczuć takich jak serdeczność, miłość, ciepło czy czułość. Swobodnie wyrażają swoją dezaprobatę, irytację, frustrację czy gniew. Ich sztywność w utrzymywaniu porządku i reguł objawia się nawet w sferze odpoczynku – co utrudnia im odczuwanie przyjemności, działanie wyobraźni czy fantazjowanie. Przeżywanie emocji związanych z poczuciem wyjątkowości (dążenie do perfekcji, nieskazitelności oraz drobiazgowość i wywiązywanie się z wszystkich zobowiązań w najlepszy możliwy sposób) może sugerować umieszczenie OKZO w kategorii zaburzeń wielkościowych (m.in. razem z osobowością narcystyczną) (Cierpiałkowska & Soroko, 2017).

W języku Eksperta pojawia się bogate słownictwo i złożona składnia – używane najczęściej w kontekście warunków (*‘jeżeli.. to..’*), wyjaśnień (*‘jak to działa’*) i definiowania

oraz kwalifikowania bytów (*‘co jest czym’, ‘podobnie jak..’*). Pojawiają się również słowa opisujące stany psychologiczne: proste uczucia i emocje. Z uwagi na tendencję do oceniania – w języku odnajdziemy porównania (*‘za mało, za dużo, ..’*) oraz pouczenia (*‘powinno się.. powinniśmy.. w tej sytuacji należy..’*). Bierne zainteresowanie przyczynowością można odnaleźć w tzw. pytaniach kauzalnych (*‘dlaczego..? czemu..? z czego wynika..?’*). Polemiki, dyskusje i kłótnie można poznać po konstrukcjach (*‘tak, ale.. dobrze, natomiast.. rozumiem, ale.. to prawda, ale..’* itp.). W sytuacji konieczności wyboru priorytetów działania mogą pojawić się trudności uszeregowaniu ważności spraw (*‘to zależy..’, ‘jeżeli..’*) oraz odwołania do autorytetów i metod działania (*‘zgodnie z matrycą Eisenhowera.. wg metodologii Agile..’*). Określenia dotyczące czasu są najczęściej niekonkretne (*‘czasami, często, jak najszybciej..’*). Może zdarzyć się tendencja do utrzymywania uwagi w czasie przeszłym w obszarze negatywnych zjawisk – takich jak skupienie się na problemach (*co nie działa?, gdzie są błędy, braki, luki, niepowodzenia – oraz jakie są ich przyczyny*) oraz pasywne narzekanie (*nie jest tak, jak być powinno*). W ich narracji może pojawić się zwiększona liczba pytań zamkniętych (*‘czy..?’*).

W modelu integralnym stadia Dyplomatyczne (Konformistyczne) oraz Eksperckie (Samo-świadome) są ujęte w ramach jednego etapu Fulcrum „F4”. Tak więc przypisany do tego etapu sposób terapii to wspomniana w poprzednim rozdziale ‘analiza skryptu’ (Wilber, 2007), wymagająca **zaobserwowania i uświadomienia sobie wzorców** własnych zachowań i reakcji emocjonalnych. Z uwagi na fakt, że Eksperci są w stanie przyjąć perspektywę trzeciej osoby taka strategia działania może być skuteczniejsza niż w przypadku stadium Dyplomatycznego. Utrudnieniem może być brak wglądu w perfekcjonistyczne działania super-ego. **Uwolnienie** się od logiki Eksperckiej nie jest jednak sprawą prostą. Sam fakt możliwości obserwacji siebie nie jest tożsamy z łatwością przyjmowania perspektywy innej osoby. Próby przyjmowania perspektywy innych osób przez Ekspertów mogą nawet prowadzić do pojawienia się u nich lęku przed utratą poczucia tożsamości siebie. Gdy połączymy to ze sztywnością, przekonaniem o posiadaniu racji oraz trudnościami z przyjmowaniem informacji zwrotnej otrzymamy mieszankę dość odporną na zmiany prowadzone konwencjonalnymi metodami. Z uwagi na szacunek dla powszechnie używanych przez profesjonalistów metod Eksperci mogą być zainteresowani analizą własnego języka. Szansą na zmianę może być w ich przypadku uczestnictwo w Lingwistycznym Development Center (opartym o analizę transkrypcji wypowiedzi oraz zawierających twarde dane w postaci stenogramu) – szczególnie wtedy, gdy taką formę rozwoju poleci im osoba będąca dla nich autorytetem (np. Ekspertowi - menedżerowi ktoś posiadający np. tytuł MBA). Sposób funkcjonowania w ramach Eksperckiej

logiki działania przypomina również opisane w Terapii Schematów Younga przykłady nieadaptacyjnych reakcji radzenia sobie w ramach dwóch schematów. Pierwszym z nich jest ‘Nadmierne wymagania/nadmierny krytycyzm’, który przy stylu ‘podporządkowania’ się prowadzi do zachowań, w których osoba jest w stanie **poświęcić mnóstwo czasu na dążenie do osiągnięcia doskonałości**. Strategia terapeutyczna w ramach tzw. ograniczonego powtórnego rodzicielstwa obejmuje w tym przypadku pracę relacją terapeutyczną obejmującą modelowanie zrównoważonych wymagań w terapii i życiu, nagradzanie pacjenta za gotowość do zabawy oraz zachęcanie do niedoskonałych zachowań. Drugim schematem jest ‘Wadliwość/Wstyd’, który przy stylu ‘nadmiernej kompensacji’ schematu może prowadzić do sytuacji, w których **jednostka krytykuje i odrzuca innych sama zdając się być doskonałą**. Strategia terapeutyczna w tym przypadku obejmuje m.in. znane ze szkoły Rogeriańskiej (Rogers Carl, 2021) akceptowanie pacjenta i nie osądzanie go oraz troskę o niego – mimo jego wad. Równolegle następuje odsłonięcie terapeuty tj. jego wad i niedoskonałości oraz chwalenie go za rzeczywiste dokonania (Young et al., 2022). W pracy nad zmianą sposobu funkcjonowania można wykorzystać upodobanie Ekspertów do dyferencjacji pojęć i definicji – pracując np. nad rozróżnianiem takich koncepcji jak *wydajność* (procesu i wykorzystania zasobów) VS *skuteczność* (osiąganie celów i zamierzonych rezultatów). Skuteczne mogą okazać się również praktyczne treningi poznawczo-behawioralne rozwijające umiejętności menedżerskie obejmujące ćwiczenia decentracji czy delegowania zadań i budowania motywacji przez współ-autorstwo (Rooke & Torbert, 2005b; Sharma & Cook-Greuter, 2010).

Ograniczanie szans na wykształcenie się negatywnych zjawisk charakterystycznych dla Eksperckiej logiki działania poprzez **interwencje rodzicielskie** mogą obejmować m.in. wspieranie przez rodziców procesów samodzielnego podejmowania decyzji przez dzieci/młodzież i uczenie brania odpowiedzialności za te decyzje. Przydatne może być również angażowanie dzieci w uczestnictwo w takich wydarzeniach, w których konieczne jest stawienie się na czas (np. zajęciach dodatkowych czy pracach wakacyjnych). Bardzo skutecznym wsparciem rozwojowym może być również możliwość kontaktu z osobą dorosłą, która funkcjonuje wg logik wyższych niż Ekspercka. Wówczas znaczenie ma opisana w teorii społecznego uczenia się praktyka uczenia się przez modelowanie zachowań (Mischel, 2014). Pozytywny efekt miałyby tu kontakt z rodzicami, nauczycielami, mentorami, trenerami, którzy używają decentracji (parafrazują wypowiedzi dziecka), nie stawiają dziecku, innym i sobie perfekcjonistycznych wymagań, potrafią ustępować, sami mówią o swoich niedoskonałościach i wadach oraz potrafią działać w sposób niedoskonały, spontaniczny oraz bawić się. Również

ważne może być funkcjonowanie w relacji, w której dziecko jest chwalone a nie stale krytykowane oraz doświadcza pozytywnych emocji serdeczności, miłości i troski.

1.4.5 Achieverska logika działania

Stadium Achieverskie z modeli LDF oraz STAGES w modelu Jane Loevinger jest nazywane stadium ‘**Sumiennym**’ (O’Fallon, 2020; Rooke & Torbert, 2005a; Xuan Hy & Loevinger, 1996) lub ‘**Obowiązkowym**’ (Wilber, 2007). W modelu EDT pojawiają się obie nazwy: Ekspert oraz Sumienny (ang. *conscientious*) (Cook-Greuter, 2021). Nazwa ‘Achiever’ pochodzi od polskiego czasownika ‘osiągać’ i akcentuje ważną zmianę polegającą na rozwoju umiejętności działania w oparciu o **długoterminowe cele i ideały** oraz bycia **odpowiedzialnym za osiągnięcie rezultatów**. W odróżnieniu od stadium Eksperskiego stadium Achieverskie jest **aktywne** a nie receptywne (O’Fallon, 2020). Nazwa ‘Sumienny’ podkreśla inny, równie ważny aspekt rozwoju jednostki. Dotyczy on internalizacji zasad moralnych (Oleś, 2003) oraz nowego rodzaju doświadczenia, w którym jednostka zdaje sobie sprawę z niemożliwości ucieczki przed **głosem własnego sumienia**. W miejsce wstydu pojawia się poczucie winy, które najczęściej nie dotyczy już złamania reguł lecz raczej świadomości cierpienia innej osoby – co świadczy o rozwoju decentracji i empatii. Motywy i realne konsekwencje stają się ważniejsze niż konwencjonalne zasady same w sobie. (Xuan Hy & Loevinger, 1996). Stadium to odpowiada Kohlbergowskiemu postkonwencjonalnemu poziomowi ‘praw jednostki’. Ocena wydarzeń i sytuacji przestaje być dla osoby prosta i jednoznaczna (Oleś, 2003). W ramach indywidualnego osądu jednostka jest teraz w stanie porównywać rozstrzygnięcia formalno-prawne z punktami widzenia związanymi z dobrem jednostek oraz dobrem społeczeństwa. Pojawia się bardziej złożony język dotyczący kwestii moralnych niż tylko *czynienie dobra* czy *unikanie zła*. Złożoność pojęciowa jest związana z koniecznością wzięcia pod uwagę priorytetów oraz adekwatności stosowania zasad moralnych w danym kontekście. Zmaganie się z takimi dylematami prowadzi do wykształcenia się świadomości zintegrowanych, uniwersalnych praw moralnych oraz afirmacji nadrzędności **jednostki ludzkiej** – jej życia, godności oraz wolności - jako naturalnych praw moralnych istotniejszych niż prawa systemów społecznych. Dzięki temu stare postawy (np. znana z poprzedniego stadium zasada ‘coś za coś’) ustępują nowym sposobom działania – np. możliwe staje się dawanie dobra, po prostu dlatego że jest to dla kogoś dobre - bez zajmowania się kwestiami ‘rewanżu’ (Socha i in., 2000). Osoby w stadium Achieverskim przestają oceniać zachowania innych ze względu na normy grupowe czy autorytety. Odnoszą się do **swoich wewnętrznych zasad, przekonań i odczuć**. Chcą

pozostawać **wiernymi swoim ideałom**. Ważne stają się: powiązana z wolnością **odpowiedzialność, uczciwość, dotrzymywanie słowa i przyjętych zobowiązań** – co w obliczu głosu sumienia łączy się z Maslowowską potrzebą szacunku i godności – również wobec siebie (Wilber, 2007; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Te wartości stanowią fundament ich poczucia **podmiotowości** (Socha i in., 2000).

Kluczową zmianą wpływającą na funkcjonowanie Achieverów jest rozszerzenie Eksperckiej perspektywy ‘trzeciej osoby’ o **kontinuum czasu**. Eksperckie pytanie ‘*kim jestem?*’ zostaje uzupełnione o pytania ‘*co mnie ukształtowało?*’ oraz ‘*kim mogę się stać?*’ (Cook-Greuter, 2021). Jednostka skupia się w większym stopniu na **praktycznym działaniu**, które ma zakończyć się **oczekiwanym rezultatem** w określonym, **skończonym czasie**. Słabnie Ekspercki perfekcjonizm, który mógł prowadzić do krytycznych postaw, w których jednostka odrzucała siebie w sposób całkowity (obniżając w ten sposób swoją samoocenę i utrudniając lub uniemożliwiając rozpoczęcie zmiany). W tym stadium super-ego podlega wglądowi, dzięki czemu możliwe jest zachowanie postawy refleksyjnej i samokrytycznej jednostki w taki sposób, aby budować motywację do rozwoju. Achieverzy w większej ilości sytuacji dostrzegają pozytywy w postaci pojawiających się wyborów i możliwych opcji. W mniejszym stopniu interesuje ich świat problemów i poszukiwania winnych. Znacznie bardziej interesujące i użyteczne jest koncentrowanie się na rozwiązaniach prowadzących do celów (Jackson & McKergow, 2007). Achieverzy koncentrują się na przyszłości. Rozważają ewentualne skutki działań, **nadają priorytety i podejmują decyzje** tak, aby **osiągnąć zaplanowane rezultaty w określonych ramach czasowych**.

Achieverzy to osoby, które czują się zagnieżdżone w społeczeństwie. W odróżnieniu od Ekspertów ważne jest dla nich utrzymywanie głębszych i szerzej rozumianych **relacji społecznych**. Pomaga im w tym wgląd w swoje **bogate i zróżnicowane życie wewnętrzne** oraz złożony aparat postrzegania i oceny zachowań innych osób, oparty na zaawansowanych koncepcjach uwzględniających wzorce, cechy i motywy oraz wpływ kontekstu społecznego. Osoby posługujące się Achieverską logiką działania są w stanie jednocześnie objąć umysłem sprzeczne, ambiwalentne stany emocjonalne. Myśląc o potrzebach grup społecznych są skłonni **rozszerzać zakres odpowiedzialności i nie myśleć tylko o własnych potrzebach** – co czasami może wpływać na skłonność do pojawiania się nadodpowiedzialności. Są **świetnymi menedżerami i liderami**. Stawiają na **współpracę zespołową, komunikację i współzależność**. Wiedzą że Ekspercka praca w pojedynkę ma ograniczony potencjał. Bycie z innymi jest dla nich również okazją do zdobywania informacji oraz dzielenia się doświadczeniami. Jednostki w tym stadium nie lubią tracić czasu. Nie boją się wysiłku i chcą

się rozwijać. Poszukują informacji zwrotnej a szczególnie cenią sobie feedback pomagający im w osiągnięciu celów i doskonaleniu się. Dość często oceniają samych siebie pozytywnie zarówno co do aktualnych umiejętności jak i potencjału dalszego wzrostu. Jednocześnie nie mają kłopotu z przyznaniem się do faktu, iż czegoś nie wiedzą lub nie umieją. Lubią dowiadywać się informacji na temat świata, ludzi oraz siebie – szczególnie w obszarze emocji, nastrojów, cech psychicznych i motywacji. Kolejne sytuacje zmagania się z odpowiedzialnością za decyzje dają im wgląd we własne (czasami sprzeczne) motywacje, pobudki czy słabości. Dzięki temu zwiększają swój poziom samoświadomości (Cook-Greuter, 2021; Rooke & Torbert, 2005a; Xuan Hy & Loevinger, 1996).

Achieverzy w pracy są **zaangażowani, odpowiedzialni i sumienni**. Podejmują decyzje i planują. Są świetnymi **menedżerami**. Starają się kierować się słusznymi pobudkami i podejmować decyzje w zgodzie z własnym sumieniem. Posługują się jasnymi kryteriami oceny i dzięki temu są w stanie uszeregować i **spriorytetyzować działania**. Skupiają się na wykonywaniu tego, co jest konieczne z punktu widzenia osiągnięcia celów. Stosują zasadę Pareto – skupiając się na 20% działań, które mają wpływ na 80% wyników. Poświęcają uwagę tylko kluczowym z perspektywy firmy kosztom i oszczędnościom (np. przy obrotach firmy sięgających 50 mln zł nie analizują kosztów zakupu pendrive'ów czy monitorów). Energię przeznaczają raczej na interesowanie się możliwościami uzyskiwania przychodów: nowym klientom, partnerom, systemom motywacyjnym czy kluczowym inwestycjom. Bardziej cenią sobie współpracę niż samodzielne decyzje i własne pomysły. Potrafią budować motywację w oparciu o współautorstwo. Chętnie współpracują z innymi członkami zespołu i dbając o relacje i o przepływ informacji. Zwiększa się ich tolerancja dla czasu potrzebnego na wypracowanie efektów czy znalezienie wymaganych odpowiedzi. Wiedzą one, co powiedzieć a co przemilczeć. Wiedzą, że wiele niejednoznaczności i konfliktów może być spowodowane 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 słuchają. Potrafią zaufać i delegują odpowiedzialność. Ich zespoły mają niższą rotację i jednocześnie są w stanie wytworzyć dwukrotnie większy dochód niż zespoły kierowane przez Eksperta. Potrafią łączyć konieczność wypełniania obowiązków z koordynacją działań zespołu. W przeciwieństwie do Ekspertów, którzy koncentrują się na procesach i wnętrzu firmy – Achieverów interesują uwarunkowania rynku, trendy, szanse, wyróżniki oraz układ sił konkurencji. Funkcjonowanie na rynku rozumieją, jako zmaganie się z konkurencją w ramach walki, którą można wygrać dostarczając produkty oraz usługi np. w lepszej cenie czy szybszym terminie. Lubią wyzwania i realizację zadań. Biorą

odpowiedzialność za projekty i inicjatywy. **Kalkulują, liczą** i kontrolują wskaźniki (np. zwrotu z inwestycji). Są zorganizowani i doceniają wyniki. Wprowadzają do swoich zespołów klimat pracy, wysiłku, presji i dążenia do rezultatów oraz walki z barierami na drodze do osiągnięcia celów. Zdarza się, że ich sposób współpracy hamuje innowacyjność. Achieverzy chętnie biorą udział w szkoleniach i aktywnie poszukują ulepszeń swojego sposobu funkcjonowania. Lubią **konkretne** treści i **użyteczne** wskazówki do zastosowania w **praktycznych** sytuacjach. Weryfikują w praktyce zdobytą wiedzę i umiejętności. Zamiast traktować pracę jak uciążliwy obowiązek potrafią odnaleźć w niej okazje do zdobywania osiągnięć i przeżywania satysfakcji a nawet pozostawienia po sobie spuścizny dla przyszłych pokoleń (Cook-Greuter, 2021; Rooke & Torbert, 2005a).

Część charakterystyk i cech opisanych w ramach Achieverskiej logiki działania można odnieść do wybranych teorii psychologicznych. Np. silne zaabsorbowanie **czasem i wydajnością**, uczucie **presji** oraz nieumiejętność relaksu i odpoczynku są opisywane, jako elementy powiązane z Young’owskim nieadaptacyjnym schematem ‘Nadmiernych wymagań’. Schemat ten zawiera jednak również inne komponenty, które mogą przyjąć formę perfekcjonizmu, sztywności reguł oraz nadmiernego krytycyzmu wobec siebie innych, które bardziej przypominają Ekspercką logikę działania (J. E. Young i in., 2022). Zachowani związane z **nadodpowiedzialnością** mogą być związane z wieloma aspektami. Przykładowo mogą to być trudne doświadczenia wczesnodziecięce, które niejako zmusiły młodą osobę do wcześniejszego dorastania. Związane z takim doświadczeniem zjawiska to najczęściej odbieranie tego, co charakterystyczne dla okresu dzieciństwa: radości, bez troski, zabawy, spontaniczności i szczerości. Gdy sytuacja w domu rodzinnym jest dramatyczna (np. nałóg alkoholowy) - w miejsce tych zjawisk może pojawić się konieczność przejęcia odpowiedzialności za podstawowe potrzeby swoje, rodzeństwa a nawet rodziców. W pojawiają DDA (Dorośle Dzieci Alkoholików) przyjmują rolę tzw. ‘młodych dorosłych’ – co w rezultacie może skutkować np. przeżywaniem ogromnej presji, bardzo szybkim pójściem do pracy i/lub koniecznością przejęcia od rodziców wszystkich obowiązków domowych (Kałdon, 2015). Konieczność bycia bardziej odpowiedzialnym podkreślają też osoby pochodzące z rodzin rozwiedzionych – tzw. Dorośle Dzieci Rozwiedzionych Rodziców (DDRR) (Sokołowska, 2013).

W języku Achieverów można zaobserwować nastawienie pozytywne. Pojawia się więcej czasowników w czasie przyszłym. Można zaobserwować modalne czasowniki presyjne (‘trzeba’, ‘musimy’) oraz stałą konieczność przyspieszania prac (‘*żeby zdążyć konieczne jest zwiększenie tempa o..*’). Często słychać liczbowo określone cele i konkretne terminy (‘trzeba

sprzedać jeszcze 12 mln i to do 31 sierpnia'). Pojawiają się decyzje dotyczące priorytetów (*'wstrzymujemy tę linię produktów. Zamiast tego do końca roku koncentrujemy siły na ..'*). Zamiast Eksperckich porad, sugerowania odpowiedzi oraz pytań zamkniętych w narracjach Achieverskich pojawi się więcej otwartych pytań o rozwiązania (*'co proponujesz?'*, *'jakiście macie pomysły?'*) oraz pytań dotyczących czasu (*'na kiedy będzie gotowe?'*).

W modelu integralnym stadium Achieverskie (Sumienne) jest opisane jako Fulcrum „F5” (formalno-refleksyjne). Przypisana przez Wilbera do tego etapu terapia to introspekcja. Jest ona rozumiana, jako psychoanalityczny sposób uchwytowania przeżyć i stanów psychicznych wolny od interpretacji i mechanizmów obronnych. W ten sposób jednostka może zdobywać samowiedzę na ich temat. Może to być zrealizowane w różnych konwencjach, np. w ramach opartej na zaufaniu relacji terapeutycznej, w której ‘analitik’ może np. używać swojej obecności jako empatycznego świadka. Może być ona również określana jako swego rodzaju ‘filozofowanie’, które może przyjmować np. formę dialogu sokratejskiego angażującego formalno-refleksyjny umysł klienta - aktywując, wydobywając i jednocześnie ćwicząc umysł w działaniu w refleksyjno-introspekcyjnym ‘trybie’ (Komorowska-Mach, 2015; Wilber, 2007). Co ciekawe zdolność do myślenia o własnym myśleniu jest związana z różnicami indywidualnymi w obrębie przedniej i grzbietowo-brzuszej części kory przedczołowej (Vetulani, 2014). Gdy skupiamy się na własnym umyśle bardziej niż na umysłach innych osób – aktywna jest brzuszna część MPFC będąca częścią mózgowego obwodu empatii i związana z samoświadomością, wglądem oraz przeżywaniem poczucia winy. Zjawiska i sposoby funkcjonowania, które mogą być rozwijające dla Achieverów to rozwój umiejętności uważności (*mindfulness*) włączającej do kierowania uwagą tryb *tu-i-teraz*, który umożliwia nawiązanie większego kontaktu z własnym ciałem i intuicją. Potencjał rozwojowy mają również sytuacje wymagające adaptacyjnej i zwinnej zmiany planów, praca z osobami charakteryzującymi się różnymi postawami, kulturami – prowadząca do obserwowania subiektywności oraz praca z dywergencyjnym myśleniem kreatywnym (*out-of-the box*) (Sharma & Cook-Greuter, 2010).

Postawy, cechy i zachowania charakterystyczne dla Achieverskiej logiki działania można nazwać stadium oczekiwany wg w szeroko rozumianej kultury państw Zachodu. Mówimy przecież o odpowiedzialnej, niezależnie myślącej, aktywnej, racjonalnej, empatycznej i kompetentnej jednostce, która szanuje takie wartości, jak życie, wolność, wartość podejmowanych świadomie wyborów oraz stara się postępować uczciwie. Zestawienie wszystkich tych kryteriów to człowiek będący wzorem do naśladowania, prezentujący postawę obywatelską. Gdy połączymy to z samowystarczalnością, przedsiębiorczością oraz wiedzą

specjalistyczną i ukierunkowaniem na cel – otrzymamy wysokie prawdopodobieństwo realizacji ‘sukcesu’. Jest to ostatnie stadium w obszarze konwencjonalnym, który charakteryzuje się nastawieniem na ‘rozumowanie’ i ‘rozumienie’. W ramach procesu ‘dyferencjacji’ (od-różniania) jednostka buduje coraz to nowe struktury wiedzy. W stadium Achieverskim osiąga ona szczyt tych możliwości.

Rodzice, którym leży na sercu kształtowanie ww. postaw i zachowań mają bardzo trudne zadanie, gdyż w największej mierze jest ono bowiem oparte o proces modelowania (brania przez dziecko przykładu z dorosłego). Dlatego tak ważne są postawy i zachowania samych rodziców, dziadków, nauczycieli, mentorów, trenerów, .. – dorosłych, z którymi spotka się dziecko. Dojrzałość tych osób w bezpośredni sposób wpływa na rozwój dziecka. Jak mówi Jesper Juul: „Dzieci nie robią tego, co im mówimy, one robią to, co my robimy” oraz (Juul, 2012) „Dzieci nie wiedzą, czego potrzebują. Wiedzą tylko, na co mają ochotę. Kiedy zatem ich zachcianki stają się kryterium dla rodziców, ich właściwe potrzeby nie zostają zaspokojone” (Juul, 2013).

1.4.6 Indywidualistyczna logika działania

Stadium Indywidualistyczne z modeli LDF oraz modelu rozwoju ego (Rooke & Torbert, 2005a; Wilber, 2007; Xuan Hy & Loevinger, 1996) w innych modelach jest również nazywane stadium Pluralistycznym (Cook-Greuter, 2021; O’Fallon, 2020). W modelu Kohlberga odpowiada mu stadium ‘indywidualnych zasad moralnych’ (Wilber, 2007) lub inaczej wybranych przez jednostkę ‘uniwersalnych zasad sumienia’. Jest to koncepcja anty-utyliitarystyczna, w której abstrahuje się od jakiegokolwiek dobra indywidualnego i zbiorowego a podstawą staje uniwersalne „dobro w ogóle” (Socha i in., 2000). Nazwa stadium ‘Indywidualisty’ nawiązuje do nowego sposobu postrzegania innych osób na tym poziomie rozwojowym. Kończy się znane ze stadium Achieverskiego postrzeganie osób jako zbioru zróżnicowanych cech czy różnic indywidualnych. Nowa percepcja to postrzeganie innych osób jako podmiotów o **indywidualnej osobowości** tj. kierujących się swoim unikalnym tylko dla nich stylem funkcjonowania. Na tym etapie rozwojowym jednostka doświadcza napięć i dostrzega sprzeczności pomiędzy dążeniami pochodzącymi ze stadium Achieverskiego (obejmującymi np. osiąganie celów, odpowiedzialność za innych, moralizm) a nowymi potrzebami dotyczącymi budowania i utrzymywania **relacji**, które są coraz ważniejsze i stają się źródłem satysfakcji. Dzięki tym dylematom (z których część pozostaje bez rozwiązań) świat jednostki ‘ubogaca się’ i dostrzega ona coraz więcej niuansów dotyczących psychologicznych

aspektów funkcjonowania ludzi i siebie. Pojawiają się załączki myślenia w formule przyczynowości psychologicznej oraz idee **rozwoju osobowości**. Zwiększa się **szacunek, tolerancja** oraz **wyrozumiałość** dla innych oraz dla siebie. Osoba w tym stadium jest w stanie rozważać złożone koncepcje wielu równoległych psychologicznych ról u jednej osoby, która w różnych kontekstach funkcjonuje wg różnych schematów działania, przeżywania emocjonalnego czy myślenia. Rozważania wewnętrzne Indywidualisty nie koncentrują się już głównie na moralności a dotyczą coraz większej ilości tematów dotyczących relacji – w szczególności rodzajów zależności pomiędzy osobami (fizycznej, finansowej a szczególnie emocjonalnej). Jednostka zaczyna wyrażać siebie w wyjątkowy, ekspresyjny sposób (Xuan Hy & Loevinger, 1996). Nazwa ‘Pluralistyczny’ akcentuje inną ważną zdobycz rozwojową tego etapu, jaką jest możliwość spojrzenia na rzeczywistość **z perspektywy czwartej osoby**. Jest to uświadomienie sobie roli, jaką pełnią czynniki dotyczące obserwatora, takie jak: jego pozycja, kontekst, stan emocjonalny itp. na to, jaką przyjmie on perspektywę, a przez to jak różnie może zinterpretować te same zjawiska czy fakty. Ta refleksja unaocznia Indywidualiście możliwość jednoczesnego utrzymywania przez umysł wielu równoległych, różnorodnych perspektyw i związanych z nimi narracji na temat tych samych fenomenów (często są to narracje rywalizujące ze sobą lub nawet wykluczające się nawzajem). Dodatkowo sam obserwator i fakt obserwacji wpływają na obserwowaną rzeczywistość oraz na wynik obserwacji. Wszystko to umożliwia doświadczenie tzw. **postmodernistycznej dekonstrukcji** ‘obiektywnej’ rzeczywistości. Po tej umysłowej rewolucji wszystko staje się relatywne a prawda przestaje być możliwa do określenia. Dla Indywidualisty jest to ciekawa sytuacja. Istnieje bowiem nieskończenie wiele subiektywnych perspektyw i narracji opartych o indywidualne ludzkie postawy, wartości i przekonania. W pewnym sensie wszystkie te narracje są równie uprawnione. Dzięki swojemu relatywizmowi Indywidualista staje się w nowy, głębszy sposób świadomy złożoności świata, problemów społecznych czy systemów, w których funkcjonujemy (np. kultur, religii, wierzeń czy doktryn). Jednocześnie skutkiem obserwacji własnego bogatego i niespójnego życia wewnętrznego mogą być niepokoje dotyczące integralności swojej osobowości (*‘kim właściwie jestem?’*, *‘czy mam w sobie kilka osobowości?’*) oraz lęk wynikający ze świadomości niemożliwości znalezienia fundamentalnej, prawdziwie obiektywnej narracji, na której można budować spójne sensy i znaczenia (Cook-Greuter, 2021; Socha i in., 2000).

W funkcjonowaniu Indywidualisty można zaobserwować żywe zainteresowanie terażniejszością. Znany ze stadiów konwencjonalnych nawyk racjonalnego wyjaśniania i działania zostaje zintegrowany w nową jakość, w której dla Indywidualisty ważne staje się

samo **doświadczenie zjawisk w teraźniejszości** (*‘być i czuć’, ‘obserwować życie i jego wzrost’*). Doświadczenie procesu dochodzenia do rezultatu staje się wówczas czymś równie ważnym, a czasami nawet bardziej intrygującym niż sam fakt osiągnięcia założonych celów. Może to wprowadzać napięcie pomiędzy tym stadium a wcześniejszymi, konwencjonalnymi stadiami, od których Indywidualiści mogą chcieć się wyraźnie odseparować (np. *‘nie jesteśmy tacy jak Achieverzy..’*). Indywidualista jest niejako jednostką pozostającą **poza konwencją**, poza systemem i mainstream’em (i przeżywającą lęk przed byciem wciągniętym z powrotem do świata konwencji). Dzięki tej nowej **wolności** może on na nowo i z nowej perspektywy poznawać to, co wydało wcześniej się już zrozumiane. Ten nowy sposób obserwacji jest uzupełniony przez zauważanie (a czasami kwestionowanie) dotychczas niezbadanych, milcząco przyjmowanych założeń oraz o uświadamianie sobie pułapek mechanizmów obronnych i związanego z nimi samooszukiwania się. Doświadczenie możliwości zaobserwowania i kwestionowania dotychczas nieuświadamianych założeń jest jednocześnie uwalniające jak i zatrważające. Z jednej strony możliwe jest doświadczenie świata i realizacja własnego potencjału w praktycznie dowolny sposób, z drugiej strony relatywizm rozpuścił wszelkie hierarchie kryteriów umożliwiając podejmowanie decyzji i poszukiwanie sensu - gdyż żadna z nich nie jest lepsza od pozostałych. Społeczeństwo i grupy społeczne zaczynają Indywidualiście jawić się, jako powiązane narracjami grupy ludzi formujące jednostki w procesie rozwoju. Jednocześnie zaczyna on dostrzegać wagę **wpływu swojej własnej historii na to, kim jest on dzisiaj**. Jak na kształt jego rozwoju wpłynął kontekst historyczny, geograficzny, edukacyjny czy ekonomiczny jego czasów. Uświadamia sobie znaczenie oddziaływania na proces wzrostu jednostki takich zjawisk jak natura języka ojczystego, wzorce komunikacyjne rodziny czy pojawiające się w mediach narracje. Z tych hermeneutycznych refleksji wyłania się wniosek o rzeczywistej, **ograniczonej skali wpływu i kontroli na własne życie**. W umyśle Indywidualisty pojawiają się pytania ze świata epistemologii i filozofii (*‘jak to się stało, że wierzę w to, w co wierzę?’*, *‘czym jest poznanie?’*, *‘jakie są prawa poznania czy podstawy udowadniania’*). Proces myślowy przechodzi zmianę jakościową w stronę bardziej holistycznego podejścia. Dominujący w stadiach konwencjonalnych model analityczny zostaje uzupełniony o **doświadczenia subiektywne** – płynące z ciała, dotyczące przeżyć, emocji i motywacji, kontekstu sytuacyjnego czy subtelnych niuansów psychologicznych. Te ulotne doświadczenia stają się w tym stadium substytutem podstawowych założeń, na których można się oprzeć. Część z nich kieruje pewną niechęć na struktury hierarchiczne, a więc oparte na różnicujących kryteriach, które nieuchronnie związane ze znienawidzonym przez egalitarian nierównościami i związanymi z nimi ocenami. Wśród nich na szczególną uwagę i wrogość

zasługują ‘przestarzałe’ struktury społeczne takie, jak kościoły, instytucje państwa i czy grupy reprezentujące tradycyjne, prawicowe wartości np. nawiązujące do narodowości, tożsamości kulturowej itp. To, czego Indywidualiści nie dostrzegają w swojej postmodernistycznej perspektywie starającej się zrelatywizować dowolną narrację i uniemożliwić dowolny sąd to fakt, iż stawiają swoją postmodernistyczną narrację wyżej nad innymi narracjami i tym samym nieświadomie budują hierarchię wartości, którą tak usilnie deklarują zwalczać.

W interakcjach z innymi pojawia się dystans do siebie oraz **humor skierowany na siebie** (autoironia) oraz nawiązujący do ograniczeń myślenia konwencjonalnego. Jednocześnie pojawiają się zainteresowania nieznany dotychczas sposobami funkcjonowania – opartymi o doświadczanie zjawisk niekoniecznie wyjaśnialnych naukowo, takich jak intuicja, wgląd, zabawy wyobraźnią, reakcje i praca z odczuciami ciała, analizy snów, medytacje, afirmacje czy praktykowanie uważności. Indywidualiści nie interesuje już analiza tych zjawisk – koncentrują się oni na smakowaniu ich i przeżywaniu radości bycia w swoim subiektywnym doświadczeniu. Ich entuzjazm i zaciekawienie wyjątkowością bieżących chwil może wpływać pozytywnie na innych, którzy zainspirowani nimi mogą zaangażować się np. w realizację własnych celów lub w poszukiwanie odpowiedzi na ważne dla siebie pytania. Gdy jednak entuzjazm staje się zbyt intensywny osoby konwencjonalne mogą ocenić Indywidualistę jako osobę, która ‘odleciała od rzeczywistości’. Szczególnie w najbliższych, intymnych relacjach może pojawić się dystans i poczucie niezrozumienia. Gdy dojrzały Indywidualista zaangażuje się w działanie, jest to najczęściej oryginalny projekt z dużym indywidualnym wkładem, umożliwiający poszukiwanie sensu i znaczenia. Indywidualiści w pracy potrzebują **wolności, przestrzeni do eksperymentowania, kreatywności oraz wyrażania siebie**. Ich działanie zazwyczaj zawiera pierwiastki nowości i może prowadzić do innowacji. Zazwyczaj szkoda im życia na realizowanie konwencjonalnych ‘głupot’ czy wykonywanie rutynowych czynności.

W pracy w centrum uwagi Indywidualisty znajduje się współpraca z różnymi ludźmi. Kluczowe znaczenie mają dla niego **sluchanie, komunikacja i empatia** oraz **wzajemna wymiana poglądów**. Sam proces komunikacji postrzegają jako kluczowy, wspomagający czy nawet wręcz umożliwiający wspólne myślenie oraz działanie. Zamiast Achieverskiej presji i konieczności zarządzania różnicami Indywidualista cieszy się **różnorodnością perspektyw** i celebrytuje fakt ich ekspresji. Ich umiejętności komunikacyjne pozwalają porozumieć się z osobami o dowolnej logice działania. Z punktu widzenia pracy zawodowej zjawisko zapewnienia możliwości wypowiedzania się każdemu - może jednak prowadzić do konfliktów, przedłużający się spotkań i długotrwałych procesów a nawet realnych strat związanych z brakiem decyzji. Indywidualiści są świetnymi konsultantami oraz dobrze sprawdzają się w roli

doradców – np. zarządu. Umieją współpracować z grupą ale mogą też pracować samodzielnie. Zdarza się, że cieszą się codziennym funkcjonowaniem we własnym rytmie pracując nad stawianiem się tym, kim chcą się stać (Cook-Greuter, 2021). Jako menedżerowie potrafią łączyć sprzeczne dążenia (zawodowe i prywatne) osób posługujących się różnymi logikami działania. Nie przechodzą natychmiast do wykonywania działań i osiągania celów. Poświęcają czas na zastanowienie się na ile cele są dla nich atrakcyjne tj. osobiście ważne i sensowne oraz poświęcają czas na współtworzenie z pracownikami kształtu i formy celów - w ramach kolejnych, doprecyzowujących rozmów opartych na zaufaniu. Zdarza się, że tworzone przez nich unikatowe struktury organizacyjne oraz kreatywne i niekonwencjonalne sposoby działania prowadzą do łamania ustalonych procedur, zmiany status-quo, a w rezultacie do konfliktów. Ostatecznie jednak ich zespoły mogą osiągać wyższe rezultaty w dłuższej perspektywie czasowej ze względu m.in. na mniejszą rotację czy lepszą komunikację. W ich zespołach funkcjonuje praktyka przeglądów celów, rezultatów, założeń i adekwatności zasad. Trudności, problemy i różnice są omawiane na bieżąco. Są one traktowane, jako jednoczesne współistnienie, przenikanie się i zmaganie często biegunowo odległych od siebie wartości wyznawanych przez różne osoby. Indywidualiści mają świadomość możliwości pojawienia się konfliktów pomiędzy swoimi zasadami i swoimi działaniami (lub pomiędzy wartościami i ich implementacją z życia). Napięcie wokół tego konfliktu jest równocześnie miejscem kreatywności i rozwoju. Indywidualiści cenią informację zwrotną i traktują ją, jako ważny element rozwojowy umożliwiający pozyskiwanie samowiedzy oraz zapoznawanie się ukrytymi przed nimi samymi aspektami własnego funkcjonowania (Cook-Greuter, 2021; Rooke & Torbert, 2005a).

W języku Indywidualistów można napotkać wiele, równoległe współistniejących ze sobą często sprzecznych czy kontrastujących ze sobą idei. Większa złożoność poznawcza objawia się integracją sprzeczności za pomocą niebanalnych kwalifikacji oraz takich struktur jak np. *‘mimo, że.. to niemniej jednak..’*. Coraz rzadziej można napotkać skrajne określenia wykluczające np. *‘albo-albo’*, *‘ale’* czy *‘lub’*. Rozważanie sprzecznych idei łączy się z pojawieniem się zwrotów *‘zarówno/i’* czy *‘podczas gdy’*. Słownictwo jest psychologicznie bardziej zniuansowane, wypowiedzi są bardziej ekspresyjne i mogą zawierać odniesienia do informacji osobistych. Gdy w teście zdań niedokończonych pojawiają się wyrażenia odnoszące się do grup czy płci – pojawiają się odpowiedzi wskazujące na świadomość względności punktu widzenia – np. zawierające takie stwierdzenia jak *‘Jak mógłbym uogólnić?..’*, *‘Przecież to wszystko zależy!’* (Cook-Greuter, 2021).

W modelu integralnym stadium Indywidualistyczne jest przypisane razem ze stadium Achieverskim do Fulcrum „F5” (poziom formalno-refleksyjny). Przypisana przez Wilbera do tego etapu terapia to introspekcja, która została omówiona w poprzednim rozdziale. W ramach refleksji u Indywidualistów wzrasta zdolność do integrowania biegunowo odległych koncepcji. Rozwojowe dla nich mogą być te sytuacje i projekty, dzięki którym będą mogli oni dostrzec konsekwencje swoich działań (np. zapewnienia możliwości wypowiedzania się każdemu) lub braku działań (w połączeniu ze świadomością upływającego czasu i straconych szans). Dotyczy to szczególnie tych sytuacji, ze względu na relatywizm Indywidualista nie podjął decyzji, nie dokonał oceny lub nie rozpoczął działania – a skończyło się to cierpieniem innych (ważnych dla niego) osób (Sharma & Cook-Greuter, 2010). Potencjałem rozwoju Indywidualisty są również spotkania z osobami bardziej doświadczonymi, którzy udzielą mu feedbacku lub będą jego mentorami. Dzięki temu może on inspirować się i rozszerzać swoją perspektywę dzięki głosom kwestionującym jego założenia i praktyki (Rooke & Torbert, 2005b).

1.4.7 Strategiczna logika działania

Strategiczna logika działania jest również nazywana stadium Autonomicznym (Cook-Greuter, 2021; O’Fallon, 2020; Rooke & Torbert, 2005a; Wilber, 2007; Xuan Hy & Loevinger, 1996). Nazwa ‘autonomiczny’ odnosi się zarówno do rozumienia swojego życia (jako uwolnionego od nacisków świadomości oraz od nadmiernych dążeń i poczucia odpowiedzialności charakterystycznego dla stadium Sumiennego) jak i odczuwania szacunku dla **potrzeby autonomii innych osób** (np. pozwolenia dziecku / pracownikowi na popełnianie własnych błędów). Kluczowym działaniem jednostki staje się **poszukiwanie** (Maslowowskiej) **samorealizacji** w kontekście perspektywy **całego życia** (Wilber, 2007). Jednostka zdaje sobie sprawę, jak motywy jej czy innych osób rozwinęły się w wyniku przeżytych doświadczeń. Dlatego indywidualne doświadczenia, własne błędy i samodzielna refleksja są dla Strategów ważnymi elementami wspierającymi **poszukiwanie własnej, unikalnej drogi życia**. Moralne dychotomie przestają mieć charakter biegunowy i są zastępowane przez poczucie złożoności i wieloaspektowości ludzi oraz sytuacji. Pojawia się wysoka tolerancja dla dwuznaczności i paradoksów. Jednostka obserwuje własne wewnętrzne konflikty pomiędzy między potrzebami (*tym, byłoby dla mnie dobre*) a pragnieniami (*tym, co wydaje mi się, że potrzebuję*). Stawia im czoła i radzi sobie z nimi poprzez zdawanie sobie sprawy z niemożności ich całkowitego rozwiązania. W ten sposób oswaja się ona z ich obecnością traktując je jako zwyczajową cechę ludzkiej natury (Xuan Hy &

Loevinger, 1996). Jednocześnie dostrzega, że niemożliwe jest zawieszanie ocen i sądów w ramach relatywizmu, gdyż ludzie posiadają swoje hierarchie wartości. Mogą one być niewyrażone, ale i tak kierują się oni nimi w działaniu - dokonując ocen i wyborów.

W stadium Strategicznym koncept wpływającego czasu znany z Achieverskiej logiki działania (zawieszony w relatywizmie u Indywidualisty) powraca w formie egzystencjalnej świadomości **upływającego życia**. Jest to tzw. perspektywa czwartej osoby rozszerzona o kontekst czasu obejmujący przeszłe i przyszłe pokolenia. Jednostka zdaje sobie sprawę z bycia osadzoną w realnych, złożonych kontekstach historycznych, kulturowych i relacyjnych. Wszystko to sprowadza Indywidualistyczny skrajny relatywizm do rzeczywistości. Świadomość **nieuchronnej śmierci** nadaje życiu jednostki patos oraz budzi lęk i pytanie o to, **jak dobrze zrealizować własny potencjał** w warunkach istnienia tak wielu możliwości oraz w obliczu skończoności danego nam czasu (Socha i in., 2000). Piękno życia jest rozumiane, jako zmaganie się z wyzwaniami w świecie pełnym rzeczywistych problemów, ograniczeń oraz potrzeb. Jednocześnie osoba staje się świadoma swojej ograniczonej kontroli, konieczności funkcjonowania w świecie powiązanych ze sobą, irracjonalnych systemów oraz świadomego i nieświadomego wpływu na ich kształt poprzez swoje działania i decyzje. Pojawia się konieczność wzięcia odpowiedzialności za świadomy wybór zaangażowania się jednostki w **działania skutecznie nadające życiu sens**. Stratedzy wybierają swoją 'misję' w sposób autentyczny tj. zgodnie z światopoglądem własnych uniwersalnych wartości oraz będąc świadomym aktualnego tła historycznego ich dziejów. Dlatego tak ważna dla Strategów jest samo-aktualizacja, **autentyczność** oraz **odwaga życia zgodnie z wyznawanymi uniwersalnymi zasadami i wartościami** (takimi jak np. sprawiedliwość czy tolerancja). Zdają oni sobie sprawę z wagi prowadzonych przez siebie projektów, które najczęściej mają charakter transformujący rzeczywistość oraz ludzi wokół nich. Mają wizję tego, co może się stać przy ich zaangażowaniu oraz tego, czego może zabraknąć przy braku ich skupienia czy motywacji. Pragną stawać się tymi, kim mogą się stać i w ten sposób najlepiej służą innym i światu (Cook-Greuter, 2021).

Funkcjonowanie Strategów umożliwia rozpoczęcie integrowania przez nich wielu składników osobowości niemożliwych do pogodzenia w spójny sposób w stadium Indywidualistycznym – m.in. wcześniej wypieranych myśli na swój temat. Proces ten Jung opisał jako integracja cienia. W ramach tego procesu jednostka uświadamia sobie te elementy swojej psychiki (takie, jak skłonności czy pragnienia), które na co dzień ukrywa, wstydzi się ich, zaprzecza ich istnieniu, a nawet boi się o nich myśleć. Wyparte rezydują one w sferze nieświadomej – przez co nie podlegają one kontroli w momencie ujawniania (Jung, 2017).

Uświadomienie sobie swojej ‘ciemnej strony’ oraz swoich ograniczeń w tym zakresie umożliwia lepsze zintegrowanie elementów archetypu cienia ze świadomością. Strateg mierzy się z koniecznością wzięcia odpowiedzialności – szczególnie w nieuchronnie pojawiających się sytuacjach konfliktu. Działająca w takich sytuacjach na etapie Indywidualistycznym tolerancja oraz związana z nią pasywność przestają spełniać swoje funkcje. Na etapie Strategicznym są one traktowane jako ucieczka od odpowiedzialności. Stratedzy są najczęściej pełni uznania dla spotykanych osób, którym udaje się osiągnąć podobny poziom rozwoju i dojrzałości. Są też często świadomi obecnego ja jako kulminacji wcześniejszego rozwoju a przez to faktu, jak trudno odnaleźć tak uformowaną jednostkę – przez co mogą przeżywać odczucie swoistej samotności. Realizując swoją życiową misję są w stanie realnie ocenić, jak wiele trzeba do zmiany przyzwyczajeń w sobie, organizacji czy społeczeństwie. Wcześniej rozmawiające ze sobą sub-osobowości są obecnie uzupełnione o doświadczenie trwałego integrującego rdzenia jednostki opartego o spójną tożsamość i historię siebie. Przez taką świadomość mogą postrzegać siebie, jako osoby wyjątkowe, którym należy się wpływ i możliwość stanowienia o losach innych osób. Są w stanie podejmować niepopularne acz konieczne decyzje. Radzą sobie z napięciami poprzez akceptację paradoksów i zarządzanie przeciwnościami. Potrafią myśleć nieszablonowo i dzięki temu wypracowywać zrównoważone rozwiązania dla problemów dużej skali (Cook-Greuter, 2021).

W interakcjach z innymi ludźmi Stratedzy postrzegają relacje, jako współzależne (a nie wyłącznie zależne lub niezależne). **Rzadziej uruchamiają niedojrzałe mechanizmy obronne** (np. rzadziej obwiniają innych). Zdarzają się regresje, lecz osoba w tym stadium potrafi dość szybko zauważyć kontekst ich pojawienia się, wybaczyć sobie i ‘iść dalej’. Stratedzy częściej stosują dojrzałe mechanizmy obronne takie, jak altruizm, przeformułowanie. Tłumienie oraz humor. Żarty łagodnieją w tym stadium oraz zmieniają treść - nawiązując do świadomości własnych słabości i ograniczeń oraz spraw egzystencjalnych czy ogólnych zjawisk takich, jak np. ludzka głupota. Stratedzy poszukują informacji zwrotnej a przeżywane porażki i błędy reinterpretują jako pozytywne wydarzenia pozwalające na rozwój. Starają się być uważni i świadomi pojawiający się emocje, ich odcieni oraz powiązanych z nimi reakcji w ciele (integracja fizyczności i psychiczności). Biorą odpowiedzialność za regulowanie zarówno swoich emocji, zachowań jak i myśli. Najbardziej istotnymi dla nich kwestiami pozostają **sens życia oraz głęboka troska o los przyszłych pokoleń** – dlatego kwestie niesprawiedliwości losu na świecie mogą budzić w nich np. poczucie gniewu. Emocje biorą udział w kierowaniu ich uwagą oraz są składnikami ich motywacji i zaangażowania w działania naprawcze. Dzięki ich świadomości potrafią oni działać bardziej spontanicznie akceptując pojawiające się decyzje,

wypowiedzi i działania. Odkrywają, że mierzenie się z przeżywaniem dylematów i konfliktów ról oraz pojawiających się w związku z nimi ambiwalentnych uczuć i emocji to nieunikniony, naturalny proces. Człowiek zdaje się być uwikłany w istniejące obok siebie, złożone systemy znaczeń, w których działają jednocześnie powiązane ze sobą myśli, działania i emocje. Jednostki mogą być w tych narracjach jednocześnie osobami zależnymi i dominującymi, liderami i uczestnikami, agresorami i ofiarami. Dlatego życie swoje i innych osób postrzegane jest przez Strategów jako sceny podobnych do siebie dramatów, których możliwość wspólnego przeżywania jest dla Strategów jednocześnie fascynująca, głęboko poruszająca oraz wypełniona współczuciem. Z tego względu mogą się oni czuć się odpowiedzialni za pomaganie innym w procesach zmiany prowadzących do uwolnienia się ich potencjału (Cook-Greuter, 2021).

Stratedzy starają się być elastyczni i zwinni. Na przykład są w stanie dostosowywać swoje potrzeby do różnych etapów życia. W kwestiach fundamentalnych nie zawierają jednak kompromisów i odważnie bronią swoich przekonań. Oprócz **życia zgodnie z własnymi wartościami** i autentyczności ważne są dla nich **bliskie relacje, prawdomówność, sensowna praca** i szanse na **samorealizację**. Jednostka kierująca się Strategiczną logiką działania jest silnie osadzona w swoim systemie wartości odnoszącym się często do sprawiedliwości, troski i miłosierdzia, godności i szacunku. Stratedzy zdają sobie sprawę, że ważnym składnikiem rozwoju i samodoskonalenia jest **czas przeznaczony dla siebie samego**, na refleksję i obserwację odsłaniającą się rzeczywistości. Odrzucając stronnicze osądzanie innych wykorzystują oni dla siebie (opartą o ocenę) **metodę rozeznawania**, podobną do Sokratejskich dialogów z daimonionem, która prowadzi do refleksji i decyzji charakteryzujących się dojrzałą mądrością. W miarę rozwoju Stratedzy stają coraz bardziej pewni siebie i swoich umiejętności integracji kolejnych doświadczeń życiowych, co może być to odbierane, jako narcystyczne przechwalanie się i wymaga od nich ćwiczenia się w cesze pokory (Cook-Greuter, 2021).

W pracy osoby o Strategicznej logice działania charakteryzują się bardzo wysokimi umiejętnościami współpracy, co umożliwia budowanie porozumień i partnerstw ‘ponad podziałami’. Potrafią oni **łączyć w działaniu różne środowiska oraz ludzi posługujących się odmiennymi logikami działania**. 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 podlega zmianom. Dzięki takim założeniom i działaniom możliwa jest **transformacja zarówno poszczególnych osób jak i całych organizacji**. Ich styl przywództwa wykorzystuje świetne umiejętności komunikacyjne

umożliwiające przeformułowywanie i re-interpretowanie sytuacji tak, aby wysłuchać najważniejszych głosów i podjąć decyzje wspierające cele strategiczne organizacji oraz wartości, takie jak uczciwość czy autentyczność. Poszukiwanie nowych narracji (tzw. reframing) pozwala im skupiać uwagę innych oraz zbudować krótko- i długoterminową wizję, która będzie w stanie zmotywować i zaangażować do działania osoby mimo odmiennych poglądów czy logik działania. Dzięki temu możliwe jest realizowanie ważnych inicjatyw, celów oraz osadzonych w konkretnych ramach czasowych projektów w sytuacjach zróżnicowanych emocji, relacji a nawet konfliktów. Stratedzy w ten sposób potrafią splecać wizję z inicjatywami i działaniami. Zmianę w organizacji traktują, jako immanentną szansę do rozwoju i możliwość rzucenia wyzwania istniejącym założeniom. W kolejnych iteracjach angażują swoją świadomą uwagę liderom i rozwojowi przywództwa. Przez to, że obszar ich zaangażowania obejmuje inicjatywy, które mają sens i znaczenie – prowadzi to często do rozszerzania się pola uwagi poza interesy własnej organizacji. Stratedzy często utrzymują sieć kontaktów i osobistych relacji, w których możliwe jest wzajemne wsparcie, konsultowanie decyzji i planów oraz weryfikacja założeń. Zdarza się, że włączając do działania firmy inicjatywy z obszaru odpowiedzialności społecznej poszukują oni sposobów na łączenie idealistycznych wartości z pragmatycznym podejściem wymagającym dostarczania na czas rezultatów oraz działaniem zgodne z wartościami (moralnymi, etycznymi) (Cook-Greuter, 2021; Lynam i in., 2020).

W języku Strategów można napotkać złożoną i elastyczną składnię. Dotykają oni szerokiego spektrum tematów i spraw próbując oddać złożoność życia w wypowiedziach werbalnych. Starają się przedstawiać spójną narrację swojego myślenia i siebie samych. Są oni świadomi mocy nadawania znaczeń powiązanej z umiejętnościami opowiadania historii. Poruszane tematy odnoszą się często do takich koncepcji, jak: transformacja, cel życia, autentyczność, wyższe wartości czy samorealizacja. W strukturze zdań pojawiają się konstrukcje opowiadające myśleniu integrującemu sprzeczności – np. poprzez łączenie koniunkcji wątków („zarówno/i”) w połączeniu z ich jednoczesnym rozważaniem przez alternatywę („albo/albo”) – w różnych kontekstach (Cook-Greuter, 2021). W opisie relacji pojawia się język uwzględniający umiejętności widzenia systemowych właściwości struktur społecznych (np. firmy, zespołu czy rodziny) oraz psychologiczną przyczynowość cyrkularną (Cook-Greuter, 2000; De Barbaro, 1999).

W modelu integralnym stadium Strategiczne (autonomiczne) jest przypisane razem ze stadium Zintegrowanym (Xuan Hy & Loevinger, 1996) do Fulcrum „F6” (poziom wizji-logiki) (Wilber, 2007). Do tego etapu rozwojowego przypisane są patologia oraz terapia egzystencjalna. Terapia ta wywodzi się niejako z filozofii egzystencjalnej a jedną z

europejskich szkół w tym nurcie jest Franklowska logoterapia. Zajmuje się ona tzw. frustracją *woli sensu*. Jej autor – doktor, pisarz i psychiatra Victor E. Frankl, który przeżył pobyt w obozie koncentracyjnym zazwyczaj zadawał swoim, cierpiącym z różnych powodów pacjentom pytanie „Dlaczego nie odbierzesz sobie życia?”. Odnajdywanie takiej interpretacji własnej historii, aby możliwe było nadanie jej sensu jest w pewnej mierze procesem leczenia i terapii, gdyż jak mówił Nietzsche „*ten, kto ma po co żyć może znieść prawie wszystko*” (Frankl, 2012; Hall i in., 2006). W pracach Cook-Greuter oraz Sharmy w obszarze niedostrzeganych fenomenów dla tego stadium rozwojowego możemy znaleźć 2 domeny. Pierwsza sięga niejako do świata konwencji i wcześniejszych stadiów obejmuje proste i praktyczne rozwiązania, cele i potrzeby indywidualnych osób a także tradycyjne (‘liniowe’) rozwiązywanie problemów. Druga domena niedostrzegana przez Strategów sięga świata tajemnic oraz pasywnej postawy nie-szukającego. Uświadamianie sobie inklinacji psychicznych w zakresie unikania lub pomijania zjawisk z tych dwóch domen może mieć dla Stratega wartość rozwojową (Sharma & Cook-Greuter, 2010). Co ciekawe na rozwój charakterystycznego dla Strategów poszanowania autonomii wpływa też właściwy rodzicom (czy opiekunom) moment, w którym pojawia się chęć zezwolenia dziecku na popełnianie własnych błędów (Socha i in., 2000). Jest to szczególnie ważne doświadczenie na etapie formowani się tożsamości młodego człowieka – a więc w Eriksonowskim stadium dorastania (Hall i in., 2006).

1.4.8 Alchemiczna logika działania

Alchemiczna logika działania (Rooke & Torbert, 2005a) jest nazywana również stadium Świadomym Konstruktu (Cook-Greuter, 2021; O’Fallon, 2020) czy stadium Świadomym Ego (odróżnianym w pewnym sensie przez Cook-Greuter od Świadomego Konstruktu) lub stadium Magika (Cook-Greuter, 2021). W modelu rozwoju ego Jane Loevinger to stadium nie występuje – za to pojawia się stadium Zintegrowane (Socha i in., 2000; Xuan Hy & Loevinger, 1996), które w wyniku dalszych prac (Cook-Greuter, 2021; O’Fallon, 2020) jest rozbite omawiane w tym rozdziale stadium oraz na występujące po nim stadium Transpersonalne lub Ironisty. Opisy stadiów mogą posługiwać się słownictwem nawiązującym do czwartej siły psychologii tj. psychologii transpersonalnej, która zajmuje się m.in. egzystencjalnymi i transcendentnymi aspektami doświadczeń duchowych, mistycznych czy pochodzących ze starożytnej wiedzy i mądrości. W (Cook-Greuter, 2013) można znaleźć nawiązania np. do Starego Testamentu czy filozofii buddyjskiej.

Ramy czasowe Alchemika przekraczają czas jego życia. Jest to osoba żyjąca w **perspektywie globalnej, historycznej i wielokulturowej**. Zauważając świat, ludzi i siebie z nowej perspektywy ‘piątej osoby’ może zakwestionować właściwie wszystko, co w poprzednim stadium wydawało się być pewne czy prawdziwe. Jedną z cech tego etapu rozwojowego jest wszechobecna niepewność, czasami powiązana z cierpieniem wynikającym z poczucia **braku jakichkolwiek podstaw do sądzenia czegokolwiek**. Jest to związane m.in. z **dekonstrukcją fenomenu języka** – a co za tym idzie rozpadem praktycznie wszystkich założeń. Pojawia się **świadomość języka**, jako nawyku i wymiaru, w którym ‘nazywając’ dzielimy ciągle kontinuum doświadczeń za pomocą słów określając granice znaczeń (zgodnie z etymologią ‘definicji’ *lac. ‘de-finis’* oznaczający odgradzanie, wyznaczanie granicy). Ta głęboka świadomość języka (ang. *comprehensive language awareness, CLA*) oparta jest o głębokie zrozumienie wpływu na funkcjonowanie człowieka trzech wniosków dotyczących języka: „definicje nie są stałe i jednoznaczne”, „zmieniają się w czasie i są konstruowane przez ludzi” oraz „znaczenie słów ujawnia się tylko w kontekście innych słów i ich znaczeń” (Cook-Greuter, 1995). Jednocześnie w praktyce całość matrycy słów dowolnego języka zapewnia wystarczającą dozę przybliżonej pewności znaczeń, aby możliwa była komunikacja, socjalizacja oraz rozwój jednostek i wiedzy – pozwalając na transformację chaosu w porządek i powstawanie kultury i cywilizacji. Irracjonalnie (?) funkcjonujemy więc w ramach i dzięki fenomenowi języka, który jest paradoksalnie jednocześnie niestały i jednocześnie wystarczająco stały, aby móc zapewniać m.in. rozwój, który w pewnym momencie może umożliwić jednostce zdanie sobie sprawy z tegoż paradoksu sprzecznej i niesprzecznej jednocześnie niestałości i stałości. W tym samym czasie w ramach tej ‘niestałości’ można odnaleźć przestrzeń na kreatywność tworzenia i związaną z nią nową wolność (powiązaną z odpowiedzialnością), która jest jednocześnie brzemieniem związanym z procesem uświadamiania pozbawiającym jednostkę pewnej stabilności – a więc i poziomu bezpieczeństwa. (Cook-Greuter, 2013; J. Peterson, 2018; J. B. Peterson, 2021). Niektórzy Alchemicy zmagając się ze złożonością świata momentami mogą nawet zazdrościć wcześniejszym poziomom prostoty sposobu pojmowania i budowania znaczeń oraz czuć się samotne w świecie (Cook-Greuter, 2021).

Jednostki w tym stadium zainteresowane są kwestiami filozoficzno-egzystencjalnymi – dotyczącymi fundamentalnych założeń ludzkiej natury i świata. W ich funkcjonowaniu pojawia się głęboka empatia oraz inspirująca informacja zwrotna. Próbuje one stworzyć symboliczną opowieść, która potrafiłaby w osobisty sposób odpowiedzieć na żywotne pytania ‘*czym jest życie?*’ ‘*dlaczego nasza egzystencja ma znaczenie i sens?*’. Interesuje ich również natura

wewnętrznych konfliktów zogniskowanych wokół paradoksów egzystencjalnych, nawyków umysłu i serca oraz wewnętrznych problemów z językiem i tworzeniem znaczeń w trybie dyskursywnym.

Cook-Greuter porównuje stadium Alchemiczne do niektórych cech symbolu archetypu **‘mądrego błazna’**, który demaskuje zjawisko sztywności i arogancji umysłu, obnaża i obśmiewa tzw. święte krowy (oraz pompatyczne zachowania – szczególnie w kręgach władzy – jednocześnie nie próbując jej obalić). Postawa **‘mądrego błazna’** ma potencjał do wytrącania ludzi z głęboko zakorzenionych wzorców myślenia i zachowań oraz przypomina o ludzkich słabościach i ograniczeniach. Alchemik często działa poza główną sceną (nie potrzebuje poklasku) np. po prostu **trzymając lustro** umożliwiające osobie dostrzeżenie jakiegoś ważnego zjawiska. Jednocześnie pojawia się **humor dotyczący ludzkiej egzystencji**: cierpienia, dezorientacji oraz rzeczywistości ludzkiego losu (Cook-Greuter, 2018). W ten sposób Alchemicy angażują się w nowe sposoby funkcjonowania, które cenią ze względu na unikalną wartość nadawania życiu sensu. Uczą się w ten sposób akceptować paradoksy i niejednoznaczności oraz często przyjmują zobowiązanie do **służenia sobie i innym z pokorą** w obliczu egzystencjalnego położenia ludzi - jako śmiertelników potrzebujących map i pragnących mieć znaczenie w skończonym czasie życia.

W publikacjach (Cook-Greuter, 2013, 2021) pojawia się również informacja, że jednostkom w tych stadiach w wyniku praktyk obserwacji własnych procesów mentalnych przytrafiają się spontanicznie epizody nazywane m.in. momentami szczytowymi (ang. *peak moments*), stanami przepływu (ang. *flow*) lub doświadczeniami błogości i szczęścia (ang. *bliss*). Ich wspólną cechą jest poczucie, w którym to co znane zlewa się w jedność z poznającym. Przypomina to opis siódmego stadium rozwoju moralnego Kohlberga, w których intuicja umożliwia wgląd w jedność i całościowość. Pojawia się percepcja jedności ze wszechświatem oraz *agape* – tj. bezwarunkowa miłość (w tym sensie nie jest to już stadium moralne a religijne) (Socha i in., 2000).

W pracy Alchemicy pozwalają **wymyślać organizację na nowo** – w sensie historycznym oraz generują w dużych grupach społecznych integrujące transformacje społeczne, obywatelskie, infrastrukturalne oraz duchowe. Tylko 1% badanych menedżerów dociera do tego poziomu rozwoju logiki działania. Ich osobiste historie i poruszające wydarzenia na drodze ich życia są źródłem wartości i osobistego znaczenia, które są stanowią podstawę ich motywacji oraz inspiracji. Są to **charyzmatyczni liderzy** oraz osoby ekstremalnie **świadome**, żyjące wg **wysokich standardów moralnych** (Rooke & Torbert, 2005a). Dzięki swej **uważności** potrafią **dostrzegać kluczowe momenty w rozwoju organizacji** oraz

tworzyć wizje oparte o symbole i metafory trafiające do serc i umysłów ludzi. Pod ich przywództwem ludzie angażują się w działania, które mają dla nich wartość transformującą, motywującą oraz wypełnioną sensem i znaczeniem. Potrafią rozmawiać ze wszystkimi: z *królami i żebrakami*. Są najczęściej zaangażowani w wiele jednoczesnych inicjatyw na wielu poziomach.