

#### 1.2.2.4. Susanne Cook-Greuter – teoria rozwoju ego

Cook Greuter nie jest znana, jako naukowiec. Nie posiada stopnia naukowego doktora nauk humanistycznych Ph.D. (ang. *doctor of philosophy*) a nadawany w krajach o tradycji anglosaskiej tytuł zawodowego doktora edukacji Ed.D. (ang. *doctor of education*). Posiada status niezależnego uczonego i nie jest związana z żadną uczelnią poprzez afiliację. Pracuje z ludźmi w sposób bezpośredni - jako coach oraz konsultant prowadzący warsztaty rozwoju, wykorzystujący w swojej pracy autorskie narzędzie oceny MAP (Maturity Assessment Profile) będące razem z teorią rozwoju ego EDT (ang. *Ego Development Theory*) częścią większej całości tj. LMF (ang. *Leadership Maturity Framework*) (Cook-Greuter, 2013).

Teoria rozwoju ego Susanne Cook Greuter *pochodzi* w prostej linii z modelu rozwojowego Jane Loevinger. Cook-Greuter w 1999 zmodyfikowała zaproponowany przez Loevinger test WUSCT (Kielar, 2015) a następnie na jego podstawie wypracowała autorskie narzędzie MAP. Dzięki temu projekcyjnemu narzędziu, wykorzystywanemu w pracy praktycznej zarówno autorki jak i jej współpracowników, teoria EDT jest rozwijana i doprecyzowywana od ponad 40 lat. Autorka podkreśla w niej wyraźne skupienie się na wewnętrznym (objawiającym się w m.in. w języku) systemie ‘budowania znaczeń’ (ang. *meaning making*) osób znajdujących się na kolejnych etapach rozwoju. Kierunek wzrostu jednostki zwrócony jest w stronę większej świadomości, szerszej perspektywy oraz wyższego stopnia integralności. Jednocześnie w EDT warunkiem pojawienia się tegoż wewnętrznego rozwoju jest konieczność osadzenia jednostki w zewnętrznym środowisku – a więc kulturalnym i językowym otoczeniu społecznym oraz w kontekstach takich jak np. historyczny, geograficzny czy infrastrukturalny. Wszystkie te elementy zewnętrznego świata ograniczają oraz jednocześnie stymulują i wspierają rozwój. Kolejne etapy rozwoju ego opisane przez Cook-Greuter określane są przez nią, jako pewnego rodzaju idealizacje tj. takie opisy, które nigdy nie będą dokładnie pasować do zbadanych osób. Co ciekawe autorka wyraźnie podkreśla rozwojową funkcję elementów LMF, w którym zarówno model rozwoju i narzędzie MAP nie służą badaniom koncentrującym się na poszukiwaniu naukowej, obiektywnej prawdy (‘jak jest’). Są one raczej określane przez Cook-Greuter jako empiryczne narzędzia **rozwojowe**, które mogą pomagać osobom zauważyć, w jaki sposób w obecnym stadium postrzegają rzeczywistość oraz wspierać je

str. 45

w dalszym rozwoju swojego potencjału. Takie zindywidualizowane, rozwojowe podejście Cook-Greuter stało w sprzeczności z założeniami Loevinger, która używała SCT wyłącznie zgodnie z metodologią badań naukowych. Cook-Greuter w swojej pracy podkreśla przywiązanie Loevinger do sztywnych założeń psychometrii oraz opisuje ich negatywne konsekwencje dla pracy w obszarze rozwoju (Cook-Greuter, 2013).

Interpretacja wypełnianych testów MAP ukazuje najczęściej taki rozkład, w którym odpowiedzi można przyporządkować jednocześnie do co najmniej trzech stadiów rozwoju ego. Najwięcej odpowiedzi wskazuje na aktualny, swoisty ‘środek ciężkości’ tj. poziom najczęstszego funkcjonowania osoby - określany przez Cook-Greuter jako *center of gravity*. Poziom poniżej odpowiada za część reakcji, mechanizmów obronnych i strategii radzenia sobie, które jednostka przyjmuje w sytuacjach stresowych. Odpowiedzi z poziomu wyższego mogą wskazywać na miejsce potencjalnego rozwoju. Cook-Greuter podaje opisy dziewięciu stadiów rozwojowych. Umieszcza je ona w tabeli dla wskazania pewnego porządku i kolejności występowania, lecz w artykule (Cook-Greuter, 2013) wyraźnie podkreśla, iż rozwój dokonuje się w dynamice, która nie przypomina liniowego czy ‘schodkowego’ schematu rozwoju, a który można by wywnioskować ze struktury tabeli poziomów. Aby zobrazować czym dla niej jest EDT posługuje się ona raczej diagramem trójwymiarowej spirali, na którym wraz z rozwojem zataczane coraz szersze kręgi. W ruchu tym wyróżnia się dwie składowe: odpowiadającą za ruch poziomy (ang. *horizontal*) oraz pionowy (ang. *vertical*). Rozwój w płaszczyźnie poziomej (‘ilościowy’) odpowiada za wzrost jednostki w ramach tego samego poziomu rozwoju ego – może to być np. zdobywanie nowych umiejętności, pozyskiwanie wiedzy oraz informacji a także transfer już zdobytych kompetencji na nowe dziedziny funkcjonowania (nazywany jest również objaśnianiem (Kielar, 2015) lub translacją (Wilber, 2007)). Rozwój w płaszczyźnie pionowej (‘jakościowy’) odpowiada za transformację z jednego poziomu rozwoju ego na wyższy poziom i uzyskanie dzięki temu nowej perspektywy. Pozwala ona w realnych sytuacjach dostrzegać więcej opcji, możliwości, trudności czy niuansów oraz jednocześnie w nowy, bardziej dojrzały sposób oceniać dotychczasowe doświadczenia jednostki. Cook-Greuter podkreśla, że zawsze możliwa jest regresja do poziomów niższych (tymczasowa lub stała - związana np. z dużym stresem, chorobą czy bardzo trudnymi okolicznościami życiowymi). Przytoczone przez autorkę obserwacje wskazują,

str. 46

iż rozwój bez wsparcia jest bardzo powolny. Zmiana ‘o jeden poziom’ dla jednostki otwartej na rozwój i informację zwrotną przy sprzyjających okolicznościach trwa około pięć lat. Ważnymi czynnikami i okolicznościami wspierającymi rozwój ego są:

- Zewnętrzne środowisko społeczno-kulturowe i kontekst funkcjonowania, które generują wyzwania a jednocześnie zapewniają wsparcie.
- Uczestniczenie w sytuacjach, w których możliwe staje się uświadamianie sobie własnego funkcjonowania – m.in. powiązanego z radzeniem sobie w sytuacjach trudnych, w których mogą pojawiać się nieświadome mechanizmy obronne.
- Sytuacje kryzysowe i cierpienie (poważne choroby, utraty bliskich osób, rozstania, dramaty, ..) – choć jak zauważa autorka nie są one ‘koniecznym’ elementem rozwoju.
- Sytuacje konieczności dokonywania zmian - prowadzące do konieczności podejmowania trudnych decyzji, zmagania się z dyskomfortem oraz lękiem, wymagające adaptacji, porzucenia dotychczasowych, często nawykowych zachowań oraz wymagające kreatywnego wypracowywania nowych metod działania.

W EDT *ego* jest centralnym i nadrzędnym pojęciem, którego główną funkcją jest interpretacja aktualnie przeżywanych doświadczeń i nadawanie im sensu w sposób integrujący te doświadczenia ze skonstruowanym do tej pory systemem znaczeń. Jest to zgodne z założeniami modelu Loevinger. Sposób działania tak rozumianego *ego* odróżnia jednostki pozostające na różnych poziomach rozwoju. Różnią się one m.in. sposobem podejmowania decyzji czy dokonywania wyborów oraz wykorzystywanymi w tych procesach kryteriami – co widać szczególnie wyraźnie w sytuacjach, w których pojawia się stres i napięcie związane np. z koniecznością działania w ograniczonym czasie. Wówczas, gdy działa to, co nazywamy potocznie ‘zdrowym rozsądkiem’ czy ‘intuicją’ - najwyraźniej objawia się nasz poziom rozwoju *ego*.

Proces rozwoju *ego* jest opisany w EDT jako istniejący w ramach trzech połączonych ze sobą i przeplatających się komponentów:

1. Behawioralnego - dotyczącego sfer powiązanych z działaniem i uzasadnieniem mojego działania w świecie (*po co działam i zmagam się z rzeczywistością*). Dotyka

str. 47

- on takich pojęć, jak wizja, cel i sens życia (*po co robię to, co robię*) oraz jest zagnieżdżony w świecie społecznym (*jaka rolę pełnią inne osoby i interakcje z nimi*).
2. Emocjonalnego – opisującego przeżywanie świata i pojawiających się doświadczeń emocjonalnych i uczuciowych (jaka jest ich głębokość, jak wiele różnych doświadczeń pojawia się w polu przeżyć). Komponent ten obejmuje również radzenie sobie z afektami, sposoby przetwarzania i doświadczania, ‘ulubione’ reakcje i mechanizmy obronne.
  3. Poznawczego – dotyczącego myślenia (o sobie i świecie), wyjaśniania oraz nadawania sensów i znaczeń. Obejmuje on również część podstawowych założeń (np. *co w moim rozumieniu świata jawi się jako przedmiot a co jako podmiot*) oraz logikę obserwacji świata i siebie (co jest doświadczane i rejestrowane przez świadomość a co pozostaje ukryte).

Autorka podkreśla, że żaden z komponentów nie musi być dominujący w procesie rozwoju, lecz może zdarzać się, że pojawienie się systemu pojęciowego w komponencie poznawczym będzie warunkiem koniecznym (aczkolwiek niewystarczającym) do dalszego rozwoju jednostki – aby możliwa była integracja doświadczeń behawioralnych i emocjonalnych. Nie chodzi tu o wiedzę, umiejętności analityczne czy wysoki poziom IQ objawiający się np. znajomością bogatych, skomplikowanych systemów pojęciowych. Chodzi o mądrość, dojrzałość i doświadczenie życiowe osoby budowane poprzez kolejne procesy separacji i integracji.

Dziewięć poziomów rozwoju *ego* autorka przyporządkowuje do grup już w swoim opracowaniu z 2002 roku (Cook-Greuter, 2002). Grupy, do których się odwołuje pochodzą z Wilbersowskiego modelu rozwoju świadomości i są podobne do tych opisanych w modelu rozwoju moralnego Lawrence Kohlberga. W opracowaniach autorki pojawia się określanie poziomów mianem zarówno stadiów (ang. *stage*) jak i logik działania (ang. *action logic*).

Tabela 3. Poziomu rozwoju w Ego Development Theory -

Grupa	Kod	Stadium (logika działania)	Różnicowanie / integracja
Pre-konwencjonalne	2	Impulsywne	N/D
	2/3	Samoochroniające / Opportunisticzne	Różnicowanie
Konwencjonalne	3	Konformistyczne	Integracja
	3/4	Samoswiadome	Różnicowanie
	4	Sumienne	Integracja

	4/5	Indywidualistyczne / Pluralistyczne	Różnicowanie
	5	Autonomiczne	Integracja
Postkonwencjonalne	5/6	Świadome konstrukt	Różnicowanie
Post- postkonwencjonalne	6	Jednoczący	Integracja

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

W następnej części rozdziału przedstawione zostaną opisy stadiów EDT opracowane na podstawie (Cook-Greuter, 2002) oraz (Cook-Greuter, 2013).

### **Stadium Impulsywne**

Jednostka w tym stadium rozwojowym przyjmuje perspektywę pierwszej osoby (*ważny jestem 'ja'*) i określa swoje bycie w świecie poprzez prymitywny stosunek własności (*ważne jest co jest 'moje'*). Osoby w tym stadium są kierowane głównie przez 'cielesne' impulsy i pragnienia. Inne osoby mają status przedmiotu i *służą* do zaspokajania potrzeb w momencie ich wystąpienia (*'ja chcę teraz'*). W sytuacjach społecznych pojawiają się skrajne reakcje. Gdy nie dochodzi do zaspokojenia potrzeb mogą pojawiać się krzyki i agresja lub całkowite wycofanie. Z drugiej strony może pojawić się wysokie poczucie bezradności i przytłoczenia prowadzące do budowania relacji całkowitej zależności. Gdy inni oczekują czegoś od osoby w stadium Impulsywnym – może pojawiać się lęk i poczucie zagrożenia. Język osób w tym stadium jest bardzo prosty - rozróżniający świat przez pryzmat skrajnych dychotomii (*osoby są 'dobre i złe' lub 'mile i niemile', 'ze mną lub przeciwko mnie'*). Impulsywni żyją w świecie pełnym zagrożeń, w którym wszystko jest *'białe lub czarne'* - bez przestrzeni na szarości czy aberracje.

### **Stadium Samoochroniające / Oportunistyczne**

W tym stadium pojawiają się pierwsze załączki perspektywy uwzględniającej fakt, iż inni (tak jak i ja) również mają swoje potrzeby. Ta obserwacja prowadzi do wniosku, iż w pewnym sensie wszyscy ludzie (w tym ja) są istotami słabymi i wrażliwymi. Jednocześnie trudno pogodzić to ze stale deprimującym faktem, że mamy żyć w świecie pełnym zagrożeń, w którym ilość zasobów jest ograniczona, i którego zasad działania nie można zrozumieć i przewidzieć. Inni najpewniej chcą zrobić mi krzywdę, oszukać mnie

str. 49

i zmanipulować. Aby przetrwać i ochronić siebie konieczne wówczas staje się rywalizowanie z innymi o dobra, takie jak przestrzeń, dominacja czy władza. Znajomość potrzeb innych może umożliwić kontrolowanie ich. W świecie ważne staje się to, co działa (i prowadzi mnie do celu), a co nie działa. Ważne jest to, kim mogę a kim nie mogę manipulować. Kogo mogę oszukać a kto może oszukać mnie. Osoby w tym stadium są określane przez innych, jako nie zsocjalizowane i egoistyczne. Nie przejmują się potrzebami i uczuciami osób. Zdarzają im się żarty, w których usilnie podkreślają słabe strony innych osób. W tym stadium autorka opisuje dwie odsłony:

- I. Oportunistyczną – charakterystyczną dla osób silniejszych i świadomych związanych z tą przewagą możliwości zastraszania innych. Dla oportunistów życie to gra o sumie zerowej w świecie pełnym zagrożeń. Stale obawiają się innych osób i ich złych intencji oraz przewidują najgorsze.
- II. Samochraniającą – charakterystyczną dla osób, które przede wszystkim pragną nie stać się celem agresji. Są to najczęściej osoby słabsze (częściej kobiety), które przyjmują strategię ‘znikania’, jako metodą radzenia sobie w świecie pełnym zastraszania, maltretowania i wykorzystywania.

Oba typy dość często wpadają w rozmaite kłopoty związane z przekraczaniem granic innych osób. Część z nich trafia do więzień lub ośrodków izolacji. Nie przyjmują oni najczęściej odpowiedzialności za swoje winy i obarczają nią innych – chroniąc w ten sposób siebie. Reguły są przestrzegane wyłącznie po to, aby uzyskać natychmiastową gratyfikację lub uniknąć kary. Sprytne wykorzystywanie innych oraz pojawiających się okazji jest konieczne, aby przetrwać w świecie pełnym zagrożeń, jest więc uzasadnione i cenione. Takie eksploatowanie innych oraz próba narzucania im kontroli siłą prowadzi najczęściej do izolacji, samotności oraz poczucia bycia „samym przeciwko wszystkim”. Wytworzyć się może wówczas niebezpieczna mieszanka bardzo niskiego zaufania oraz nadmiernej czujności. Osoby takie są najczęściej pełne uprzedzeń, nieprzewidywalne oraz manipulujące innymi.

### **Stadium Konformistyczne**

Etap ten to jest pierwszym stadium konwencjonalnym – a więc takim, w którym po raz pierwszy osoba chce brać udział w życiu społecznym przestrzegając zasad i reguł.

str. 50

Konformiści do swojego funkcjonowania potrzebują grupy odniesienia. Może to być rodzina, zespół w pracy, partia polityczna czy narodowość. Wybrana grupa zapewnia jednostce bezpieczeństwo, akceptację, tożsamość bycia ‘osobą ze środka’, oraz system wartości – który przejawia się w posługiwaniu się podobnym do innych członków grupy językiem wypowiedzi. Wszystko, co znajduje się poza grupą jest wrogiem, zagrażającym ‘naszym’ wartościom i ‘naszej’ tożsamości, a przez to niemoralne i potępione. Oportunistyczne „ja przeciw wszystkim” przechodzi w Konformistyczne a czasami nawet fundamentalistyczne „my przeciwko im”. Może być to dodatkowo wzmacniane przez mechanizmy obronne związane z przesadną ugodowością i koniecznością całkowitej kontroli własnego zachowania oraz tłumienia gniewu. Negatywne odczucia mogą być maskowane np. przez bycie przesadnie pozytywnym i entuzjastycznym. Nienawiść skierowana na zewnątrz („nienawidzę ich”) może zostać rozszczępiona i projektowana jako kierowana z zewnątrz na jednostkę („oni mnie nienawidzą”).

Życie w grupie (już bez Oportunistycznych wrogości, podejrzeń i leku) wyraźnie zwiększa szanse na pojawienie się u jednostki umiejętności społecznych – takich, jak troska, ochrona innych oraz dzielenie się zasobami. Koszt, jaki osoba musi ponieść to utrata własnych opinii, posłuszeństwo i lojalność prowadzące do relacji zależności a w skrajnych przypadkach do utraty indywidualności. Konformiści przyjmują normy funkcjonowania w grupie w ramach introjekcji - bez refleksji i zbędnych pytań. Świetnie odnajdują się w wszelkiego rodzaju konwencjach – chcą posiadać dom, rodzinę, samochód czy wakacje dokładnie takie, jak opisują to gazety, media i inne zewnętrzne wzorce. Poszukują grup o wysokim statusie oraz dbają o prezentowanie swojego statusu. Ich dom musi być odpowiednio duży, dzielnica odpowiednio prestiżowa, samochód odpowiednio markowy a wakacje odpowiednio egzotyczne. Odzież, dodatki i gadżety muszą być markowe a makijaż i fryzura dopracowane – gdyż wszystko to jest głównym źródłem ich poczucia wartości. Odgrywają oni wymagane w społeczności rytuały (np. rodzina - chodząca w niedzielę do kościoła, kobiety - na festyn charytatywny, mężczyźni – na ryby/przejażdżkę motorem) tak, aby móc zostać zauważonym i móc zaprezentować siebie oraz swoje drogie i markowe zasoby. Na ogół takie osoby nie zajmują się wartościami niematerialnymi. Nie lubią przejmować inicjatywy by wypowiadać się samodzielnie wbrew konwencji. Nie lubią otrzymywać informacji zwrotnej. Wołają

str. 51

powtarzać to, co zostało im podane z zewnątrz, pozostawać miłymi dla innych i dostosowywać się do tego, jak „*powinno się*” zachowywać. W pracy często oczekują, że otrzymają wytyczne i wskazówki od swoich kierowników, mentorów i przywódców, dzięki czemu nie będą musieli brać odpowiedzialności za decyzje i ewentualne porażki. Jeżeli pojawią się problemy - mogą oni zaprzeczać rzeczywistości lub uciekać od niej np. próbując entuzjastycznie przekierować uwagę na sprawy pozytywne. Jeżeli ich odpowiedzialność za kłopoty jest bezsprzeczna - stale przepraszają - po to, aby złagodzić nakładane na nich konsekwencje. Mogą przejmować odpowiedzialność w sytuacjach, w których właściwie jest niemożliwe popełnienie błędów lub wskazanie ich, jako potencjalnych winnych (np. gdy decyzje i tak zostały już podjęte przez inne osoby lub wybory są tak naprawdę usprawiedliwione rekomendacjami innych osób). Takie zachowanie prowadzić może do osiągnięcia ‘łatwego’ sukcesu i ‘zawłaszczenia’ prestiżu związanego z zakończeniem zadania/projektu.

### **Stadium Samoświadome**

W tym stadium pojawia się ważna, nowa perspektywa – tak zwana perspektywa trzeciej osoby. Dzięki niej osoba może obserwować z dystansu zarówno siebie (introspekcja) jak i innych. Osoby są postrzegane, jako oddzielne podmioty różniące się między sobą unikalnymi cechami a jednocześnie dzielące pewne wspólne charakterystyki. Osoby w stadium Samoświadomym mają przekonanie o swojej wyjątkowości i unikalnej konfiguracji cech (np. „*jestem mężczyzną, cierpliwym i szczerym, czasami zazdrosnym*”). Stają się świadome swoich odczuć (dotychczas tłumionych i/lub niewyrażonych). W pierwszej kolejności mają dostęp do odczucia niepokoju oraz poczucia bycia ocenianym, osądzanym i obwinianym. Często kompulsywnie porównują się z innymi za pomocą różnorodnych miar. Perfekcjonistycznie dążą do bycia dostrzeżonym na tle grupy. Boją się Konformistycznej ‘szarości i nijakości’ prowadzącej do zniknięcia na tle grupy. Starają się podkreślać to, czym odróżniają się od innych (np. od swoich rodziców, rodzeństwa, kolegów z pracy, sąsiadów) i chcą być za to doceniane. Ważne dla nich jest również to, aby były traktowane z szacunkiem za to co wiedzą i umieją. Wygodne w stadium Konformistycznym funkcjonowanie wg podanych z zewnątrz norm i wartości zaczyna w stadium Samoświadomym doskwierać, jako bycie

str. 52



nieszczerym wobec siebie. Jednostka dąży do separacji i indywidualizmu tak mocno, iż może porzucić przekonania rodziny czy tradycji, w których została wychowana. Może to wywoływać przeżywanie cierpienia a nawet poczucia zdrady wcześniejszych ideałów. Osoby w stadium Samoświadomym są dość wrażliwe na informację zwrotną skierowaną do nich. Ponieważ silnie identyfikują się z tym, w co wierzą i na czym się znają – krytyka ich argumentacji lub pracy może być odbierana, jako negatywna ocena ich osoby. Próby przyjmowania perspektywy innych osób przez Samoświadomych mogą wręcz prowadzić do pojawienia się u nich lęku przed utratą poczucia pewności i spójności siebie. Często chcą one bronić własnych postaw i wartości oraz pouczać innych („*powinieneś..*”). Mogą wręcz czuć się upoważnieni do narzucania innym swoich poglądów. Rodzi to częste sytuacje, w których osoby Samoświadome krytykują innych, wchodzą z nimi w polemiki i kłótnie („*tak, ale..*”). Często wyjaśniają innym, jaka jest prawda i jak najlepiej wykonać zadanie – gdyż jest dla nich jasne, że to oni wiedzą najlepiej *jak jest* i z *czego co wynika*. Mają silne super-ego, które nie podlega introspekcji, lecz jednocześnie może stawiać się wewnętrznym krytykiem, gdy osoba nie wykona pracy całkowicie w zgodzie z własnymi standardami czy wartościami. Jednocześnie może zdarzać się, że w sytuacjach społecznych nie będą się oni przyznawać się do niewiedzy lub słabych stron. Mechanizmem budującym ich poczucie przewagi i wpływu jest (najczęściej uzasadnione chęcią ‘rozumienia’) myślenie metodą *poszukiwania przyczyn* – co w przypadku pojawiających się problemów jest najczęściej przeżywane przez ich rozmówców jako oskarżenia i poszukiwanie winnych. Zdarza się, że pojawia się złośliwe poczucie humoru i wyśmiewanie. Język ich wypowiedzi jest złożony - pojawia się używanie abstrakcji i specjalistycznych, technicznych terminów. Lubią oni kwalifikować, rozróżniać i wyjaśniać. Dość często koncentrują uwagę na czasie przeszłym - gdzie można tropić przyczyny niepowodzeń oraz ‘wymądrzać się’ jak coś *powinno* być zrobione. W procesie poszukiwania możliwych rozwiązań osoby Samoświadome często nie potrafią nadać priorytetów i uszeregować możliwych opcji („*to zależy.. jeżeli warunek X to rozwiązanie A, ale jeżeli warunek Y to rozwiązanie B..*”). Ważne są dla nich szczegóły - co często skutkuje perfekcjonistycznym przedłużaniem pracy prowadzącym do niedotrzymywania terminów. Mają oni tendencję do skupiania się na robieniu rzeczy właściwie, a nie koniecznie na robieniu właściwych rzeczy. Wszystko to sprawia, że mogą być świetnymi

str. 53

specjalistami czy inżynierami (np. jakości) lub gdy pracują nad zadaniami polegającymi na stałym doskonaleniu procesu (bez konieczności dotrzymania harmonogramów). Jednocześnie gdy są świeżo awansowani na menedżerów - często miewają kłopoty. Zakładają podobieństwo ludzi i ich punktów widzenia z tym zastrzeżeniem, że to ich 'osobisty' sposób myślenia oraz działania wyznacza dla innych 'powinności' i 'możliwości' (np. „skoro ja mogę to zrobić to znaczy, że ty też..”). Delegowane przez Samoświadomego menedżera zadania muszą być wykonane perfekcyjnie i dokładnie wg ich wytycznych. Gdy ta opcja zawiedzie – najlepszym rozwiązaniem na to, aby zadanie było wykonane dobrze jest wykonanie go samodzielnie. Te skłonności sprawiają, że często zabierają oni pracę do domu, frustrują się, a ostatecznie wypalają się zawodowo.

Zaletą osób Samoświadomych 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 wydajności. Dobrze odnajdują się w świecie wiedzy i technologii, gdzie działanie metodą poszukiwania przyczyn może prowadzić do zwiększania efektywności procesów.

### **Stadium Sumienne**

Ten etap rozwoju można nazwać stadium oczekiwany w szeroko rozumianej kulturze Zachodu. Odpowiedzialna, niezależnie myśląca, racjonalna i kompetentna jednostka to cel, do którego przygotowuje nas 'zachodni' system edukacji. Związana z tym możliwość podejmowania uzasadnionych i świadomych wyborów niejako jest oczekiwana w ustrojach demokratycznych. Gdy dodamy do tego wiedzę specjalistyczną, dozę samowystarczalności, przedsiębiorczości i ukierunkowania na cel – otrzymamy wysokie prawdopodobieństwo realizacji 'sukcesu' – wg rozumienia tego terminu w kategoriach systemów kapitalistycznych.

Osoba w tym stadium postrzega siebie w trzeciej perspektywie rozszerzonej o kontinuum czasu (wybiegające około 5..10 lat wstecz oraz naprzód). Interesuje ją zarówno to, jakie emocje i motywacje pojawiały się w przeszłości, jakie cechy posiadam obecnie, oraz jakie cele i idee jawią się, gdy wybiega myślami w przyszłość. Pojawia się refleksja dotycząca pytań 'co mnie ukształtowało?', 'kim jestem?' oraz 'kim mogę być?'. W rozmowach z innymi myślenie przyczynowo - skutkowe rzadziej jest skoncentrowane

str. 54

na przeszłości tj. poszukiwaniu przyczyn i winnych. Raczej ciąży w kierunku przyszłości tj. pomaga w rozważaniu ewentualnych skutków i poszukiwaniu rozwiązań prowadząc do planowania, nadawania priorytetów oraz ostatecznie do podejmowania decyzji i działania w określonych ramach czasowych. Osoby Sumienne potrafią myśleć na meta-poziomie np. mogą dostrzegać, iż sposób sformułowania problematycznego zagadnienia sam w sobie jest problematyczny. Są w stanie objąć jednocześnie perspektywę sprzeczne, ambiwalentne stany emocjonalne. Starają się być uczciwe, dotrzymywać zawartych umów i danego słowa. Potrafią być zdeterminowane, odraczać gratyfikację i wytrwale dążyć do rezultatów co często prowadzi do wypracowania przez nich silnego poczucia własnej skuteczności (wg opisu Alberta Bandury) oraz wysokich poziomów samooceny (która jednocześnie może czasami przeszkadzać w dalszym rozwoju jednostki).

W stosunku do stadium Samoświadomego pojawia się potrzeba utrzymywania głębszych i szerzej rozumianych relacji społecznych. Sumienne osoby czują się zagnieżdżone w społeczeństwie, w którym inni posiadają dość podobne do nich (konwencjonalne) aspiracje. Kontynuują w życiu dorosłym rozwój zarówno sfery racjonalnej jak i emocjonalnej oraz pracują nad zwiększaniem swojego poziomu samoświadomości. Dość często oceniają samych siebie pozytywnie zarówno co do aktualnych umiejętności jak i potencjału dalszego wzrostu. Najczęściej osoby te opanowały bardzo dobrze jakąś kompetencję. Dzięki swojej sile czują się wolni i są mniej podatni na zranienie przez np. bycie zaakceptowanym lub nie w środowisku zawodowym. Ich założenia co do świata w dalszym ciągu opierają się na wierze w konwencjonalne wartości, moc nauki i racjonalnego umysłu używającego abstrakcji i operacji formalnych. Wg nich metoda naukowa pozwala na coraz precyzyjniejsze zbliżanie się do 'prawdy' o świecie, która ostatecznie zawiera wszystkie odpowiedzi – a więc dotyczące również praw zachowań ludzi. Procesy rozwoju technologii i ewolucji cywilizacji oraz wzrost wiedzy prowadzą ludzkość nieuchronnie w stronę perfekcji i ideału. Wiele jednostek w tym stadium sumiennie (!) pracuje dla 'dobra ludzkości' wg wyznawanych przez siebie poglądów (opartych na wybranej przez jednostkę doktrynie: demokratycznej, socjalistycznej czy innej) wierząc, że to właśnie ta doktryna jest najlepsza dla *wszystkich* ludzi.

U osób Sumiennych zwiększa się tolerancja dla czasu potrzebnego na wypracowanie efektów czy znalezienie wymaganych odpowiedzi. Wiedzą one, co powiedzieć a co przemilczeć. Dzięki temu są w stanie przez dłuższy czas utrzymywać wokół siebie grupy ludzi (np. zespoły pracownicze). Wiedzą też, że praca w pojedynkę ogranicza zakres potencjalnych możliwych do osiągnięcia rezultatów czy problemów do rozwiązania. Bycie z innymi jest dla nich również okazją do dzielenia się doświadczeniami oraz zdobywania informacji. Jednostki w stadium Sumiennym nie lubią tracić czasu. Za to chcą się rozwijać: poszukują informacji zwrotnej, wysiłku oraz okazji do wzrostu. 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.

Osoby Sumienne czują się odpowiedzialne za wyniki swojej pracy i wierzą w to, że są *'kowalami własnego losu'*. Z jednej strony prowadzi ich to do motywacji oraz wysiłku – z drugiej w przypadku porażki może przywoływać poczucie winy lub wręcz rozpacz czy stany depresyjne związane z poczuciem niewykorzystania swojego potencjału. Zdarza im się budować motywację w oparciu o własne emocje. Gdy praca i wysiłek są uwieńczone sukcesem i rezultatami – prowadzi to do satysfakcji i stanowi dla osób Sumiennych nagrodę. Jest to jednocześnie otrzymane z rzeczywistości potwierdzenie skuteczności ich aktualnego sposobu i metod działania (*'jest dobre, bo działa'*). W swoich rozmyślaniach stawiają sobie oni poważne pytania dotyczące kwestii moralnych np. *'czy żyję zgodnie z wyznawanymi wartościami?'*. Tak idealistyczne i skrajnie ukierunkowane myślenie połączone z własnymi, ambitnymi celami może prowadzić do częstego przeżywania poczucia winy oraz żalu i może być powiązane z postawą nadodpowiedzialności i samokrytycyzmu. Lubią oni przewodzić oraz utrzymywać kontrolę i samodzielnie podejmować decyzje. Wszystko to zapewnia im spełnianie własnych potrzeb wolności i samostanowienia. Zgodnie z myśleniem konwencjonalnym osoby Sumienne oczekują spełniania przez innych takich samych standardów, jakie one wyznaczają sobie. Prowadzi do nieuchronnie do konfliktów ze stadiami Samoochroniającymi, Konformistami oraz Samoświadomymi – wówczas obie strony mogą mieć poczucie bycia nierozumianym. Założeniem wielu osób Sumiennych jest wiara w to, że gdyby na świecie było więcej ludzi takich, jak oni – stałby się on

str. 56

lepszym miejscem. To co pomaga Sumiennym pogodzić różnice pomiędzy współpracownikami to wspólne cele i konieczność wykonania pracy. Wówczas jasne staje się to, że *'trzeba'* współpracować i *'musimy odsunąć na bok osobiste przekonania'*. Tym bardziej, że upływa cenny czas a trzeba *'w życiu czegoś dokonać'*. W budowaniu porozumienia pomaga im np. nauka umiejętności słuchania. Dla osób w tym stadium ważniejsza niż zewnętrzne pochwały staje się samoocena własnej pracy i osiągniętych celów. Najczęściej mają oni trudności z uznawaniem swoich ograniczeń dotyczących czasu i energii. Pracują nieubłaganie oraz ponad siły. Rzadko znajdują czas na odpoczynek lub refleksję nad życiem. Dość często mierzą się z objawami wyczerpania oraz mówią o trudnościach w obszarze równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym (ang. *work-life-balance*). Utrata kontroli jest dla nich kłopotliwa i może prowadzić do frustracji, poczucia zagrożenia a nawet lęku przed utratą tożsamości. Można nawet nazwać to bojaźnią przed funkcjonowaniem w ramach nie-swoich ram (niejako powrotem do stadium Konformistycznego) lub utratą tych, które Sumienny ustanowił samodzielnie.

### **Stadium Indywidualistyczne / Pluralistyczne**

Ten etap rozwojowy jest pierwszym stadium post-konwencjonalnym, które może spojrzeć na rzeczywistość z perspektywy czwartej osoby. Autorka rozwija tą myśl podkreślając rolę obserwatora, który w zależności od swojej aktualnej pozycji może przyjmować różne perspektywy – a dzięki temu i przez to – również różne interpretacje dla tych samych zjawisk. Dzięki tej obserwacji jednostce unaocznia się możliwość jednoczesnego utrzymywania przez jeden umysł wielu perspektyw i związanych z nimi (często rywalizujących ze sobą lub wykluczających się nawzajem) narracji intepretujących to samo zjawisko. Gdy dodatkowo jednostka również zda sobie sprawę z tego, że sam obserwator i fakt obserwacji wpływają na obserwowaną rzeczywistość i wynik obserwacji – może pojawić się postmodernistyczna dekonstrukcja istnienia 'obiektywnej' rzeczywistości. Prawda okazuje się niemożliwa do znalezienia i uchwycenia. Po takim doświadczeniu pozostaje tylko przenieść powyższe założenia z własnego doświadczenia na inne osoby. Wówczas to staje się jasne, że istnieje nieskończenie wiele subiektywnych perspektyw i narracji opartych o indywidualne ludzkie postawy, wartości czy przekonania. W pewnym sensie wszystkie z tych

str. 57

perspektyw i narracji są równie uprawnione i ciekawe. Indywidualista dzięki swojemu relatywizmowi staje się świadomy złożoności świata oraz systemów, w których funkcjonujemy np. kultur, religii, wierzeń czy doktryn.

To, na czym swoją uwagę koncentruje Indywidualista to teraźniejszość, która jest dla niego żywa, świeża i kusząco ciekawa. Będąc niejako jednostką pozostającą poza systemem - lub inaczej konwencjonalnym głównym nurtem (ang. *mainstream*) osoba w stadium Indywidualistycznym jest w stanie spostrzec na to, co jest już poznane, z nowej perspektywy. To dzięki tej nowej perspektywie możliwe staje się zauważanie oraz kwestionowanie dotychczas niezbadanych, milcząco przyjmowanych założeń. W umyśle 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'*). Społeczeństwo i grupy społeczne zaczynają jawić się, jako grupy i powiązane z nimi narracje formujące jednostkę w jej procesie wzrostu. Indywidualista dostrzega to, w jaki sposób poszczególne grupy z jego osobistej historii wpłynęły na to, kim jest on dzisiaj. Jak wpłynął na to kontekst historyczny, geograficzny, edukacyjny czy ekonomiczny. Tak poczynione obserwacje uświadamiają jednostce rzeczywistość, ograniczoną skalę wpływu i kontroli na własne życie. Uświadamia sobie ona, jak wielki wpływ na kształt rozwoju osoby ma natura jej języka ojczystego, wzorce komunikacyjne rodziny czy pojawiające się w mediach narracje. To doświadczenie możliwości zaobserwowania i kwestionowania dotychczas nieuświadamianych założeń jest zarówno uwalniające jak i zatrważające. Z jednej strony możliwe jest doświadczenie świata i realizacja własnego potencjału w praktycznie dowolny sposób, z drugiej strony brakuje fundamentalnych kryteriów do podejmowania decyzji i poszukiwania sensu - gdyż żaden sposób nie jest lepszy od innych. 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. To one stają się w tym stadium substytutem podstawowych założeń, na których można się oprzeć. Problemy zaczynają przybierać postać objawiającą się, jako jednoczesne współistnienie, przenikanie się i zmaganie często biegunowo odległych od siebie wartości. Zamiast znanego ze stadiów konwencjonalnych nawyku racjonalnego

str. 58

wyjaśniania i działania dla Indywidualisty ważne staje się samo doświadczanie zjawisk w teraźniejszości (*'być i czuć'*, *'obserwować życie i jego wzrost'*). Proces dochodzenia do rezultatu staje się wówczas czymś równie ważnym, a czasami nawet bardziej intrygującym niż fakt osiągnięcia założonych celów.

W interakcjach Indywidualisty złośliwy humor ustępuje miejsca żartom dotyczącym siebie (autoironia) oraz nawiązującym do ograniczeń założeń myślenia konwencjonalnego (np. obiektywizmu). Jednocześnie pojawia się przestrzeń na nieznaną dotychczas tryby funkcjonowania - oparte o doświadczanie nowych zjawisk, niekoniecznie wyjaśnialnych naukowo (np. intuicji i wglądu, zabawy wyobraźnią, analizy snów, medytacji wdzięczności, afirmacji natury czy praktykowania uważności). Entuzjazm Indywidualistów i ich zaciekawienie wyjątkowością bieżących chwil może wpływać pozytywnie na innych, którzy zainspirowani nimi mogą zaangażować się np. w realizację własnych celów lub poszukiwanie odpowiedzi na własne pytania. Gdy entuzjazm staje się zbyt intensywny lub prowadzi do pomijania potencjalnych ważnych barier i trudności – inni mogą dystansować się od Indywidualisty, który 'odleciał' od rzeczywistości np. w kierunku rozkoszowania się skrajnym relatywizmem, cynizmem lub nihilizmem. Gdy jednak dojrzały Indywidualista zaangażuje się w działanie, jest to najczęściej oryginalny projekt z dużym indywidualnym wkładem. Zaangażowanie się w takie przedsięwzięcie może być związane z poszukiwaniem sensu i znaczenia. Indywidualiści w pracy potrzebują wolności i przestrzeni do eksperymentowania. Ich działanie jest oryginalne, zawiera pierwiastki nowości i może prowadzić do innowacji. Mogą pracować samodzielnie. Zdarza się, że cieszą się codziennym funkcjonowaniem we własnym rytmie pracując nad stawianiem się tym, kim chcą się stać. Na przeszkodzie mogą wyrosnąć im bariery, które zjawiają przy porzuceniu pewników myślenia konwencjonalnego. Mogą to być np. wewnętrzne głosy mówiące sprzecznymi narracjami i rywalizujące o uwagę czy wprawiające jednostkę w różne nastroje. Skutkiem obserwacji bogatego i niespójnego życia wewnętrznego Indywidualisty mogą być niepokoje i lęki dotyczące:

- Integralności swojej osobowości (*'kim jestem?'*, *'czy mam w sobie kilka osobowości?'*).

- Potencjalnej konieczności ‘powrotu’ do oczekiwanych społecznie stadiów konwencjonalnych (i związanego z nim ‘wyścigu szczurów’ czy zmaganiem się z myśleniem systemowym).
- Przymusu wykonywania głównie czynności rutynowych, co uniemożliwi eksperymentowanie, kreatywne myślenie i działanie oraz wyrażanie siebie.
- Świadomości niemożliwości znalezienia fundamentalnej, prawdziwie obiektywnej narracji, na której można budować spójne sensy i znaczenia.
- Kłopotów w najbliższych, intymnych relacjach, w których może pojawić się dystans i poczucie niezrozumienia. Osoba w stadium postkonwencjonalnym może czuć się nierozumiana a osoba, która pozostaje w stadium konwencjonalnym np. lekceważona.

Bardziej towarzyska odmiana tego stadium to tzw. Pluralista. W mniejszym stopniu koncentruje się on na pracy wewnętrznej i związanym z nią poszukiwaniu sensu i znaczenia. W centrum jego uwagi znajduje się działanie i praca z wieloma ludźmi. Bardzo ważne staje się dla niego słuchanie, komunikacja i empatia. Po raz pierwszy nie musi on zarządzać różnicami aby osiągać cele (co było koniecznością w stadium Sumiennym) a może zajmować się samą różnorodnością perspektyw oraz zapewnianiem możliwości ekspresji tejże różnorodności. W środowiskach zawodowych prowadzi to nieuchronnie do konfliktów, paraliżów decyzji, przedłużający się spotkań i długotrwałych procesów, które należy poświęcić na ołtarzu tolerancji i zapewnienia możliwości wypowiedzenia się każdemu. Osoby sprzeciwiające się temu sposobowi myślenia i działania mogą otrzymać wówczas łatkę niewspółpracujących, wywierających presję a nawet agresywnych. W szczególności pewna niechęć Indywidualistów jest kierowana na struktury hierarchiczne, a więc oparte na różnicujących kryteriach i ocenach, które nieuchronnie związane ze zniechęceniem przez egalitarian nierównościami. Drugą grupą wrogów szacunku i tolerancji są przestarzałe struktury społeczne np. kościoły, instytucje państwa i czy grupy reprezentujące tradycyjne, prawicowe wartości np. nawiązujące do narodowości, tożsamości kulturowej itp. To, czego Indywidualiści nie widzą w swojej postmodernistycznej perspektywie starającej się zrelatywizować dowolną narrację i uniemożliwić dowolny sąd to fakt, iż stawiają tę postmodernistyczną narrację wyżej nad innymi narracjami i tym samym nieświadomie

str. 60



budują hierarchię wartości, którą deklarują tak usilnie zwalczać. W środowisku społecznym osoby w stadium Indywidualistycznym mogą być podziwiane za swoje bezkompromisowe, śmiałe i spontaniczne formy ekspresji siebie i swojego unikalnego stylu wolnego od ‘staromodnych’ i ograniczających konwencji. Jednocześnie z perspektywy stadium Sumiennego oraz świata zawodowego – mogą być odbierani jako nieprzewidywalni marzyciele, którzy nie potrafią ‘zabrać się za robotę’.

### **Stadium Autonomiczne**

Perspektywa czwartej osoby zostaje w tym stadium rozszerzona o kontekst czasu a jednocześnie zdanie sobie sprawy ze skończoności życia. Do tego jednostka zostaje osadzona w realnych i złożonych kontekstach historycznych, kulturowych i relacyjnych. Wszystko to sprowadza Indywidualistyczny skrajny relatywizm do rzeczywistości. Ludzie jednak posiadają swoje hierarchie wartości i kierują się nimi oraz dokonują ocen. Jest to wyrażane przede wszystkim w działaniu i dokonywanych wyborach. Wg założeń jednostek autonomicznych można co najwyżej momentami zbliżyć się do ‘prawdy’, która jest w tym stadium rozumiana jako możliwa do zmiany i aktualizacji Kuhn’owska (Chalmers, 1993), aktualnie użyteczniejsza od innych narracja. Jest ona bardziej elastycznym i adekwatnym paradygmatem mającym wspierać działanie w stale zmieniającej się i złożonej rzeczywistości. 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.

Skończoność życia i świadomość nieuchronnej śmierci nadają życiu jednostki autonomicznej patos - poszukuje więc ona sensu zaangażowania się działanie w kontekście całego życia. Koncentruje się (czasami zbyt perfekcjonistycznie) na rozwoju, samoaktualizacji i samostanowieniu – rozumiejąc piękno życia jako zmaganie się z wyzwaniami w świecie pełnym rzeczywistych problemów, ograniczeń oraz potrzeb. Autonomiczni poszukują informacji zwrotnej. Starają się być uważni i świadomi pojawiający się silnych emocji i ich odcieni – jako kierujących ich uwagą oraz budujących motywację i zaangażowanie w działania naprawcze (szczególnie miejsce ma tu poczucie niesprawiedliwości świata oraz gniew związany z łamaniem podstawowych

str. 61

praw człowieka). Upływający czas oraz świadomość złożoności świata prowadzą do dramatu, jakim jest konieczność wzięcia odpowiedzialności i świadomego wyboru zaangażowania się jednostki w działania skutecznie nadające życiu sens. Jednostki te wybierają strategiczną misję działania zgodnie z własnym światopoglądem uniwersalnych wartości i są w stanie umiejscowić ją na tle historycznym oraz efektywnie realizować działania transformując rzeczywistość oraz innych wokół siebie. Mają wizję tego, co może się stać przy ich zaangażowaniu oraz tego, czego może zabraknąć przy braku ich skupienia czy motywacji. Zdają sobie sprawę ze swojej roli, jako narzędzia możliwych zmian. Pragną stawać się tymi, kim mogą się stać i w ten sposób najlepiej służą innym i światu. Rozumieją też konieczność rozwoju i współzystowania wszystkich stadiów rozwojowych tj. grup ludzi niejednokrotnie poszukujących wokół siebie osób myślących podobnie do nich. Mogą czuć się odpowiedzialni za pomaganie innym w procesach zmiany prowadzących do uwolnienia się potencjału. W tym stadium pojawia się integracja wielu składników osobowości niemożliwych do pogodzenia w spójny sposób w stadium Indywidualistycznym. Dotyczy to również wypieranych wcześniej myśli na swój temat – co jest powiązane z opisanym wcześniej Jungowskim procesem integracji cienia. Osoba staje się świadoma swojej ograniczonej kontroli, konieczności funkcjonowania w świecie powiązanych ze sobą systemów oraz świadomego i nieświadomego wpływu na ich kształt poprzez swoje działania i decyzje. Pojawia się konieczność wzięcia odpowiedzialności – szczególnie w nieuchronnie pojawiających się sytuacjach konfliktu. Wcześniej działająca Indywidualistyczna tolerancja dla każdej narracji oraz związana z nią pasywność przestają działać – przybierając obecnie postać ucieczkowego rozwiązania, które posiada swoje konsekwencje. Jednostka autonomiczna jest silnie osadzona w swoim systemie wartości odnoszącym się często do sprawiedliwości, troski i miłosierdzia, godności i szacunku. Ważna dla niej staje się prawdomówność oraz autentyczność. Odrzuca ona stronnicze osądzanie innych jednocześnie wykorzystując dla siebie oceną metodę rozeznawania prowadzącą do refleksji i mądrych decyzji. Najczęściej Autonomiczni są pełni uznania dla spotykanych osób, którym udaje się osiągnąć podobny poziom rozwoju i dojrzałości. Są też często świadomi tego, jak trudno odnaleźć tak uformowaną przez doświadczenie jednostkę. Realizując swoją życiową misję są w stanie realnie ocenić, jak wiele trzeba do

str. 62

zmiany przyzwyczajęń w sobie, organizacji czy społeczeństwie. Zdarza się, że postrzegają siebie, jako osoby wyjątkowe, którym należy się wpływ i wolność w stanowieniu o losach innych osób. Są w stanie podejmować niepopularne acz konieczne i przez to trudne decyzje. Radzą sobie z napięciami poprzez akceptację paradoksów i zarządzanie przeciwnościami. Myślą nieszablonowo i wypracowują zrównoważone rozwiązania dla problemów dużej skali. W rozmowach z innymi ludźmi osoby w stadium Autonomicznym raczej unikają obwiniania innych i rzadziej uruchamiają defensywne mechanizmy obronne. Potrafią działać bardziej spontanicznie akceptując pojawiające się decyzje, wypowiedzi i działania. Postrzegają życia innych osób, jako sceny podobnych do swojego dramatów. Możliwość ich wspólnego przeżywania jest dla Autonomicznych głęboko poruszająca oraz fascynująca i wypełniona współczuciem. Jednocześnie dbają oni o to, aby znaleźć czas dla samych siebie, gdy mogą oddać się refleksji i obserwować jak rzeczywistość odsłania się przed nimi. Oprócz tego ważne są dla nich bliskie relacje, sensowna praca i szanse na samorealizację i samodoskonalenie. Są to osoby, które biorą odpowiedzialność za regulowanie swoich emocji, zachowań i myśli. Starają się być elastyczni i zwinni – dostosowując swoje potrzeby do różnych etapów życia. Jednocześnie co do kwestii fundamentalnych nie zawierają kompromisów – odważnie bronią swoich przekonań. Najbardziej istotnymi dla nich kwestiami pozostają sens życia oraz głęboka troska o los przyszłych pokoleń. Mimo, że stale przeżywają oni dylematy i konflikty ról oraz są świadomi pojawiających się związanych z tym ambiwalentnych uczuć i emocji – w obecnym stadium zdają sobie oni sprawę, że mierzenie się z tymi trudnościami to nieunikniony, naturalny proces. Stają coraz bardziej pewni siebie i swoich umiejętności integracji kolejnych doświadczeń życiowych. Przeżywane porażki i błędy stają się pozytywnymi wydarzeniami pozwalającymi na rozwój. Czasami może być to odbierane, jako narcystyczne przechwalanie się i wymaga ćwiczenia się Autonomicznych w cesze pokory. Świadomość własnych słabości i ograniczeń może sprawić, iż w interakcjach z innymi pojawi się lekki humor dotyczący spraw egzystencjalnych lub skierowany na ogólne zjawiska np. ludzką głupotę. Oprócz niego w ‘arsenale’ jednostki Autonomicznej znajdują się również takie dojrzałe mechanizmy obronne, jak altruizm, przeformułowanie oraz tłumienie. Zdarzają się oczywiście regresje, lecz osoba w tym stadium potrafi dość szybko zauważyć kontekst ich pojawienia

str. 63

się, wybaczyć sobie i 'iść dalej'. Największym zagrożeniem staje się porażka w realizacji własnej misji życiowej i nieumiejętność życia zgodnie z wyznawanymi wartościami. Potencjalnym czasem ujawnienia się takiego kryzysu może być moment przejścia na emeryturę, ewaluacji i podsumowania dokonań życia.

### **Stadium Świadome konstruktu oraz stadium Jednoczące**

Mimo, że Cook-Greuter rozróżnia te dwa stadia – ilość materiału badawczego dotyczącego obu grup jest bardzo mała. Bardzo niewielka liczba ludzi rozwija perspektywę piątej osoby, a jeszcze mniej przechodzi transcendencję ego prowadzącą do stadium Jednoczącego. Opisy podawane w (Cook-Greuter, 2013) wykraczają poza domenę psychologii nawiązując do religii Starego Testamentu czy filozofii buddyjskiej. Osoby w najwyższych stadiach stają się świadome, iż wszystkie zjawiska (nawet czas, sens czy ego) mają status ludzkiego konstruktu. Pojawia się również wszechstronna świadomość języka (ang. *comprehensive language awareness, CLA*), jako nawyku oraz wymiaru, w którym kształtują i rozwijają się pojęcia (Cook-Greuter, 1995) pozwalające na transformację chaosu w porządek (Cook-Greuter, 2013). Jednostki w tych stadiach zainteresowane są kwestiami filozoficzno-egzystencjalnymi – dotyczącymi fundamentalnych założeń ludzkiej natury i świata. Pojawia się potrzeba tworzenia symbolicznej opowieści, która odpowiada w sposób osobisty na żywotne pytania dotyczące tego, czym jest życie i dlaczego nasza egzystencja ma znaczenie i sens. Pojawia się głęboka empatia oraz inspirująca informacja zwrotna.

Autorka przywołuje tu niejako archetypiczny symbol mądrego błazna, który współdzieli ze stadium Świadomym konstruktu następujące cechy (Cook-Greuter, 2018):

- Wytrąca ludzi z głęboko zakorzenionych wzorców myślenia i zachowania oraz przypomina o ludzkich słabościach i ograniczeniach.
- Demaskuje intelektualną arogancję, sztywność umysłu
- Obnaża i wyśmiewa 'święte krowy' i pompatyczne zachowania wszelkiego rodzaju, zwłaszcza we władzach (jednocześnie nie próbując ich obalić)
- Śmieje się z ludzkiej egzystencji: cierpienia, dezorientacji oraz rzeczywistości ludzkiego losu.

W publikacji (Cook-Greuter, 2013) pojawia się również informacja, że jednostkom w tych stadiach przytrafiają się spontaniczne epizody utraty poczucia siebie. Autorka powołując się na A. Maslowa i M. Czikszentmihalyi opisuje, że są one nazywane m.in. momentami szczytowymi (ang. *peak moments*), stanami przepływu (ang. *flow*) lub doświadczeniami błogości (ang. *bliss*). Pojawia się również adnotacja o tym, że osoby w stadium perspektywy piątej osoby mogą, zmagając się ze złożonością świata, momentami zazdrościć wcześniejszym poziomom prostoty sposobu pojmowania i budowania znaczeń oraz czuć się samotne w świecie.

W opisach Jednoczącego tj. dziewiątego, ostatniego stadium - pojawia się zjawisko bycia świadkiem procesu tworzenia się znaczenia (ang. *witnessing meaning making*), które dokonuje się w pierwotnym strumieniu życia będącego ciągłym kontinuum fenomenologicznym. Fenomen istnienia osobnych bytów jest doświadczany jako swego rodzaju iluzja mająca funkcję ochronną – ważną z punktu widzenia potrzeby trwania jednostki, jej poczucia własnej wartości oraz obrony przed lękiem przed śmiercią. Osoby na tym stadium przeżywają poczucie integracji z kosmosem, w którym życie jest formą tymczasowej a czasami dobrowolnej separacji (ślubowanie Bodhisattwy). Separacji od ‘twórczej podstawy’, świętej ziemi, ‘z której wszyscy zostaliśmy wzięci i do której wszyscy powrócimy’ (Cook-Greuter, 2013).

Model przedstawiony przez Cook-Greuter wywodzi się w prostej linii od modelu Jane Loevinger. To, czym szczególnie zwraca on uwagę – to jego szerokie (i nie tylko naukowe) zakorzenienie w literaturze. Podobnie jak C. G. Jung autorka nawiązuje do bardzo różnych pozycji literatury. Struktura modelu oraz opisy stadiów mają odniesienia do klasycznie rozumianej psychologii lecz również do filozofii czy nawet religii. Ważnym czynnikiem jest również rozwojowy charakter działalności Cook-Greuter. Jej główną domeną działalności nie jest bowiem środowisko naukowe, co z wiadomych względów w tymże środowisku będzie traktowane, jako wada. Jednak jednocześnie funkcjonowanie w ramach tego *innego* ujęcia sprawy umożliwia dostrzeżenie kilku faktów, które można z pewnej perspektywy potraktować, jako przewagi. Są to m.in. uwolnienie się od powszechnego na uczelniach akademickich myślenia konwencjonalnego, konieczności uczestniczenia w systemowym świecie ocenianych,

str. 65

recenzowanych i punktowanych artykułów, wykładów i konferencji czy przeprowadzania badań naukowych wg sztywnych wytycznych metodologicznych, prowadzonych niejednokrotnie na studentach lub w warunkach dość mocno odbiegających od rzeczywistości. Możliwości, jakie otwierają się poza tym środowiskiem obejmują rozważania o rozwoju człowieka w ujęciu szerszym, interdyscyplinarnym i holistycznym. Można więc (bez 'wstydu') korzystać z przypisów do Biblii, buddyzmu, dzieł Kena Wilbera czy odwoływać się do dorobku mistycyzmu. Czy jest to nadal psychologia? Czy jest to narracja, która pozwala nam na lepsze zrozumienie i pomaganie człowiekowi. Uważam, że znajdzie się wiele osób, które na tak postawione pytania odpowie przecząco.