

Úvod k českému vydání

(Vysvětlení principů a termínů, na kterých kniha staví)

Tomáš Hančil

Změny, které společně prožíváme, přesvědčivě dokazují, že abychom vůbec měli šanci přežít, musí se změnit i náš přístup ke světu a k sobě navzájem. Aby byli lidé schopni odpovědět na výzvy globálního rozsahu, musí začít přemýšlet a spolupracovat na zcela jiné úrovni, než byli doposud zvyklí. Tako kniha mluví o jedné z cest, které takovou možnost otevírají: Mluví o tom, jak rozvíjet naše vlastní myšlení i myšlení ostatních tak, abychom měli šanci odpovídat na výzvy současnosti.

Pro koho je tato kniha?

Tato kniha je pro všechny, kdo se zajímají o osobní rozvoj v jeho nejrůznějších podobách a chtějí podpořit rozvoj svůj nebo rozvoj ostatních. (Jak mnozí z vás vědí, obě oblasti jsou natolik propojené, že není možné postupovat vpřed jen v jedné z nich.) Abychom mohli uspět jako jednotlivci, ale i jako lidstvo, musíme se navzájem ve svém rozvoji podporovat. Dnešní doba na nás klade nároky, které jsou pro značnou část dospělé populace příliš vysoké. Předpokládají zralost a schopnost komplexního uvažování na úrovni, jíž podstatná část dospělé populace zatím nedosahuje. Vidíme tento nesoulad, ale často nevíme, jak podpořit rozvoj, který by ho pomohl odstranit. Při čtení této knihy, budete přemýšlet o sobě, o lidech kolem sebe i o možnostech vzájemné pomoci v osobnostním růstu.

Knih je rozdělena na tři části:

- 1) „Rostoucí komplexita“ je určena zejména k pochopení vývojové teorie dospělých a jejich přínosů. Mluví o tom, proč je důležité se vývojovou teorií zabývat, a pomocí množství konkrétních příkladů popisuje projevy různých úrovní zralosti dospělých v praxi. Pomůže vám také posoudit, kde se na pomyslné cestě ke zralosti nacházíte vy nebo lidé kolem vás.

- 2) „Pomoc v růstu druhým“ je určena všem, kdo se ptají, jak konkrétně můžeme podpořit lidský růst. Dozvíte se, jak zapojit vývojovou teorii do individuálně zaměřeného koučování i do rozvoje celé organizace.
- 3) „Rozvoj v pracovním prostředí“ vnímá náš pracovní život jako prostor k všeobecnému rozvoji. Dozvíte se, jak zlepšit naši schopnost zpracovávat stále se zvyšující komplexitu a jak toto nové chápání práce jako příležitosti pro osobní rozvoj propojit s nároky, které na nás naše pozice kladou.

Osobní rozvoj během celého života

Abychom správně pochopili, co má autorka na mysli míní, když mluví o rozvoji myšlení, musíme nejprve zpochybnit jeden široce rozšířený mýtus o našem vlastním vývoji. Mezi laiky, ale i odborníky se můžeme setkat s pojetím psychologického vývoje, které vývoj a změny v chápání světa studuje u dětí, ale nikoli u dospělých v dalších fázích života. Ukazuje to na mýtus, podle něhož se psychicky rozvíjíme přibližně do dvacátého roku života, a později se náš způsob myšlení příliš nemění. Fakt, že starší lidé jsou často moudřejší a schopnější orientovat se ve složitých situacích, tak bývá připisován jejich životním zkušenostem – množství informací, které dokázali během delšího života vstřebat.

Pokud na psychický rozvoj nahlížíte podobně, máte v ruce překvapivou knihu. Snad vás přesvědčí, že psychický rozvoj je celoživotní cesta, kterou můžeme nejen sami cíleně usměrňovat, ale také na ní objevovat nové obzory a způsoby myšlení.

Pokud již máte tušení, že psychický vývoj nekončí na prahu dospělosti, tak vám tato kniha poskytne pevné základy a praktické postřehy postavené na rozsáhlém výzkumu minulých desetiletí. V posledních letech tento názor potvrzují i neurovědy. Náš mozek je podle nich schopen se plasticky adaptovat na nové situace. Rozdíly v adaptaci vyplývají z různosti podnětů poskytovaných našemu mozku. Co se mění, je schopnost progresivně vidět situace v rostoucí míře komplexnosti. Dospělí postupně přijímají odpovědnost za svoje myšlení a pocity. Při řešení situací jsou schopni pracovat s více perspektivami a zohledňovat aktuální okolnosti. Zásadní změny v myšlení, regulaci emocí a komplexnosti vnímání nastávají až do pozdního věku.

Lidé, kteří přemýšlejí vývojově odlišnými formami myslí, se liší ve své schopnosti brát v úvahu pohled ostatních, určovat si vlastní cíle nebo ovlivňovat

systemy, s nimiž pracují. Tyto odlišnosti nejsou výrazem osobní preference k určitému způsobu jednání nebo k odlišným stylům vedení. Nelze je vysvětlit ani jinou osobnostní typologií. Jedná se o podstatné rozdíly, které vyplývají z různých forem myšlení daného člověka. Mění se tedy nejen to, co člověk ví (obsah naší mysli), ale i to, *jak* o tom, co ví, přemýšlí (struktura myšlení a pojetí sebe samého).

Situace v Česku

Když jsem se před téměř 20 lety jako začínající kouč seznamoval s psychologíí vývoje dospělých, bylo zřejmé, že se jedná o pohled, který má potenciál změnit způsob, jak podporujeme rozvoj dospělých v organizacích a jak koučujeme. Dnes je vývojové myšlení součástí většiny světových programů pro vrcholový management. V některých oblastech, jako např. v Silicon Valley, již není možné navrhnout rozvojový program, který by nebyl postaven právě na těchto poznatcích. V Česku je tento typ práce v době vydání této knihy bohužel pouze nepříliš rozšířený.

Tato kniha je prvním, ale velmi solidním základem pro rozšíření tohoto pohledu na rozvoj lidí a organizací v Česku. Myšlenky a pohledy, s nimiž autorka pracuje, však předpokládají znalost určitých pojmů a principů, které nejsou mezi českými čtenáři rozšířené. Proto vás v tomto úvodu provedu těmi nejdůležitějšími.

Následující vysvětlení tedy můžete projít nyní, před četbou vlastní knihy, abyste získali potřebný kontext, nebo se sem můžete vrátit ve chvíli, kdy budete mít pocit, že potřebujete o některém pojmu vědět víc.

Kořeny a základní pojmy

Jennifer Berger stojí na ramenou velkých myslitelů, mezi něž patří zvučná jména jako James Mark Baldwin, který si jako první všiml, že děti mají nejen méně zkušeností než dospělí, ale že o světě přemýšlejí zcela jiným způsobem, a Jean Piaget, jenž tuto myšlenku rozvedl a podrobně popsal, jak se dětské myšlení vyvíjí v několika obecných stadiích. Další psychologové pak tyto myšlenky aplikovali na celý životní cyklus každého z nás. V posledních desetiletích se z těchto

základních myšlenek rozvinuly různé směry, jež se orientují na specifické domény lidského psychického vývoje. Kniha, kterou máte v ruce, se opírá zejména o práci Roberta Kegana, mluví o *formách mysli* a pracuje s *konstruktivně-vývojovým* přístupem. Kniha ukazuje, jak náš vývoj umožňuje převést určité věci ze *subjektu k objektu* a jak lidem poskytnout *lešení*, aby mohli dosáhnout *vývojové zralosti* a získat nové *dovednosti*. Všechny tyto pojmy a konstrukce jsou v knize vysvětleny. Některé však až v pozdějších kapitolách. Proto zde nabízím českému čtenáři možnost se orientovat v základních pojmech tak, aby měl z knihy od samého začátku plný užitek.

Konstruktivně-vývojový přístup

Všichni si uvědomujeme, že způsob, kterým se díváme na svět, ovlivňuje, co vidíme. Všichni známe rčení o sklenici, která je poloplná nebo poloprázdná. Toto populární rčení nás ale svádí k domněnce, že lze objektivně určit, kolik je ve sklenici vody, a že náš pocit (spíše plná / spíše prázdná) je pouze otázkou osobních preferencí a nemá nic společného s realitou. *Konstruktivisté* však říkají, že je to složitější. Podle nich vidíme svět nikoli jako něco, co můžeme objevit a pochopit, ale jako něco, co si sami svým myšlením tvoříme. Svět, ve kterém žijeme, si tvoříme svým vlastním pohledem. To, co kolem sebe vidíme, je *naše realita* – pro nás neexistuje žádná jiná.

A tím, že si vytvoříme určitý obraz reality a reagujeme na něj, tuto naši realitu tvoříme i pro ostatní: Pokud bude můj kolega chápat to, co jsem řekl, jako útok a zareaguje protiútokem, není pravděpodobně důležité, že *moje realita*, tedy to, jak jsem rozuměl vlastním slovům, útok nebyl. Tím, že kolega pochopil moje vyjádření jako útok a zareagoval na něj, jsme v konfliktu. Je konflikt nyní „objektivní realita“? Nebo se jedná o moji konstrukci?

Již z tohoto jednoduchého příkladu vidíme, že způsob, jakým zpracováváme svoje zkušenosti, je velmi důležitý pro to, jak se nám jeví svět, v němž žijeme, ale má vliv i na to, jaký náš svět je. Náš způsob zpracování zkušeností je také důležitým faktorem pro to, zdali jsme schopni se ve stále složitějším světě správně orientovat a jak efektivně jsme schopni ovlivňovat svoje okolí.

Konstruktivně-vývojové pojetí k tomu dodává, že způsob, jakým svět vidíme, se bude během našeho života měnit. Lidské schopnosti zpracovávat zkušenosti se světem během celého lidského života rostou. Lidé procházejí kvalitativně

odlišnými fázemi vytváření smyslu ze své zkušenosti. Na rozdíl od fyzického růstu však není psychologický růst samozřejmý. Osobní rozvoj pokračuje až do pozdního věku, ale může se v kterékoli fázi zpomalit, nebo dokonce zcela zamrznout. Je proto na nás samotných, jak budeme podporovat vlastní růst a růst lidí okolo nás.

Náš současný způsob chápání skutečnosti – naše současná úroveň psychologické zralosti – může být přirovnána k určité optické čočce, skrze niž pozorujeme svět kolem. To, jak vidíme svět, je tedy nikoli přesným obrazem reality, ale kombinací toho, co se děje kolem nás, a našeho způsobu vnímání a interpretace.

Horizontální a vertikální rozvoj

Když se zamyslíme nad vlastním jednáním a chováním před deseti lety a dnes, je možné, že uvidíme rozdíl ve schopnosti řešit konflikty či že nyní vidíme etické otázky v daleko jemnějších rysech, a nikoli jen černobíle. Někdo spatří posun ve schopnosti spolupracovat s druhými, jiný si zase uvědomí rostoucí schopnost přebírat odpovědnost za situace i vlastní pocity a nevidět druhé jako jejich původce. Pokud jste schopni na sobě podobné změny vidět, máte intuitivní vhled do toho, co studuje vývojová psychologie dospělých. Všechny tyto rozdíly jsou totiž výsledkem vývoje našeho myšlení a důkazem, že psychologické zrání pokračuje až do vysokého věku.

V tomto procesu nutně nezískáváme nové znalosti nebo informace. Co se mění, je způsob našeho myšlení. Měníme to, jaký smysl vytváříme ze zkušeností, které ve světě máme. Tento typ rozvoje se nazývá „*vertikální*“.

Naproti tomu „*horizontální*“ rozvoj se zaměřuje na doplnění informací a nemění způsob našeho myšlení. Do této oblasti patří trénink dovedností, případně i doplnění určitých technických znalostí. Horizontální rozvoj můžeme také nazvat „*in-formační*“, protože do určité formy myslí, do určitého způsobu uvažování doplňuje nová data. Nemění ale způsob, jakým uvažujeme, nemění *formu myslí*.

Vertikální rozvoj můžeme naproti tomu označit jako „*trans-formační*“, protože se zaměřuje na změnu formy myslí. Nutně nemusí přinášet nové informace (byť se to často děje), ale pokouší se změnit způsob, jakým člověk uvažuje. Trans-formuje naše uvažování.

Většina rozvojových programů se zaměřuje na horizontální rozvoj a doplňování informací. V poslední době ale přibývají pokusy rozvojové aktivity o vertikální rozvoj obohacovat. Druhá a třetí část knihy, kterou máte v rukou, vám pomůže s teoretickým i praktickým navržením takových aktivit. Je zcela jasné, že si již nemůžeme dovolit ponechat vertikální rozvoj svému vlastnímu tempu. Komplexita úkolů, které před námi stojí, vyžaduje oba typy rozvoje.

Subjekt–objekt

Osobní rozvoj je možné také pozorovat na tom, jak se mění, čeho jsme si ve svém přemýšlení vědomi, a co probíhá v naší mysli skrytě, pod úrovní našeho vědomí. Pokud určitý rozhodovací proces nebo předpoklad ovlivňuje naše myšlení, aniž si toho jsme vědomi, mluvíme o tom, že jsme takové věci „subjektem“. Patří tam věci, které přijímáme, aniž si kdy klademe otázku, zdali to je správně, věci, které vnímáme tak, že jsou součástí toho, kdo jsme, jako např. vztahy, osobní charakteristiky, emoce, ale i naše představy o tom, jak svět funguje nebo jak by fungovat měl.

„Být něčemu subjektem“ znamená v jazyce vývojové psychologie, že takovou věc nejsme schopni sami reflektovat, nejsme schopni o ní přemýšlet, i když ovlivňuje naše rozhodování a chování. Pokud jsme něčemu subjektem, tak nás taková věc do jisté míry ovládá: Jsme jí „poddáni“.

Jakmile si však začneme takovou věc uvědomovat, stává se z ní postupně „objekt“. Objekt nebo předmět můžeme pozorovat, můžeme o něm přemýšlet. Objektem mohou být vztahy, osobní charakteristiky, emoce nebo představy o tom, jak funguje svět. Jsou to tedy stejné věci jako dříve, ale co se změnilo, je naše schopnost na ně pohlížet a přemýšlet o nich.

Vývoj je tedy možné chápat také jako postupné odhalování toho, čemu jsme subjektem tak, abychom danou věc mohli vidět jako objekt a přemýšlet o ní. Vývoj je neustálé zvědomování toho, co se děje automaticky v naší mysli. Tím, jak získáváme kontrolu nad automaticky naší mysli, získáváme také možnost posoudit, zdali naše automatické procesy jsou vhodné, nebo naopak mohou vést k negativním výsledkům.

Formy mysli

Během svého životního zrání každý z nás prochází určitými fázemi, ve kterých specifickým způsobem přemýšlí. Obecně se dá říci, že zpočátku jsme více věcem „subjektem“ a s postupem času jsme schopni stejné věci vidět jako „objekt“.

Tyto posuny ve způsobu myšlení lze popsat jako rozdílné formy mysli. Jennifer Berger v této knize pracuje s formami mysli, které formuloval Robert Kegan. Je také možné se zaměřit na odlišné aspekty rozvoje myšlení a pracovat s odlišným počtem forem mysli. Co je však většinou pohledů společné, je to, že následující forma mysli vždy zahrnuje předchozí formu a překračuje ji tím, že určitou oblast, která byla obsažena jako *subjekt*, nyní můžeme vidět jako *objekt*. Každá další forma mysli představuje kvalitativní posun v tom, jak zpracováváme naše zkušenosti a jaký z nich vytváříme smysl. To, co jsme se naučili dříve, stále zůstává, ale je otevřené dalším dříve nedostupným možnostem chápání a vidění světa.

I když jsou pozdější formy mysli schopné pracovat s vyšší komplexitou než dřívější, je důležité, abychom je nechápali jako lepší nebo horší. (Složitější myšlenka také nutně není lepší než myšlenka jednoduchá.) Lidé mohou být dobří nebo zlí, morální nebo nemorální s jakoukoli formou mysli. Proto není možné používat formu mysli k posuzování hodnoty člověka.

Hlubší vhled do formy mysli člověka je ale pomoci tam, kde je třeba posoudit soulad mezi nároky na daného člověka kladenými a jeho schopností se s nimi vypořádat. Pokud se pokoušíme řešit komplexní problémy pomocí formy mysli, která není schopna vidět potřebnou míru komplexity, nutně budou naše řešení nejen neefektivní, ale často budou i škodit.

Magická mysl

První formou, kterou můžeme identifikovat u dětí, je magická mysl. Malé děti nemají zprvu schopnost chápat, že si věci, s nimiž se setkávají, zachovávají svoje vlastnosti nezávisle na tom, jak vypadají. Pokud se zdá hladina vody v širší sklenici níže, než když vodu přelejeme do užší sklenice, usoudí, že v užší sklenici musí být vody více. Svět se pro děti nevysvětlitelně mění s každým novým pohledem, a proto je pro ně také těžké pochopit, proč by např. pravidla měla platit stále stejně. Magická forma mysli se však nejpozději kolem desátého roku života mění v následující formu.

Sebou limitovaná mysl (*The self-sovereign mind*)

Kolem desátého roku života si začínáme plně uvědomovat, že věci si zachovávají svoje vlastnosti bez ohledu na to, jaký vztah k nim máme. Proto se zaměřujeme na autority, které nám mohou pomoci informace o skutečnosti kolem nás zprostředkovat. Základním důvodem pro toto hledání reality je snaha dosáhnout vlastních cílů. Člověk s formou sebou limitované mysli se snaží vyhnout osobnímu selhání a dosáhnout úspěchu a informace ostatních mu k tomu pomáhají. Svět viděný z této perspektivy je černobílý, věci a situace jsou buď dobré, nebo špatné. Pro takového člověka je složité vidět zároveň klady a zápory jedné věci.

Pokud tímto způsobem uvažuje dospělý člověk (a touto formou myslí myslí až 13% dospělé populace), je pravděpodobné, že všichni kolem něho jsou buď prostředkem k dosažení jeho cílů, nebo potenciálním ohrožením. Člověk s touto formou mysli není schopen opravdové empatie. Zájmy a přání ostatních jsou důležité jen proto, že mohou ovlivnit dosažení jeho vlastních cílů. Bude se tedy soustředit na získání moci nad ostatními a bude se snažit prokázat, že on je ten nejlepší. Toto velmi zjednodušené vidění reality přitom může být spojeno s brilantní technickou erudicí, nebo dokonce s velmi rozvinutými sociálními dovednostmi. Taková kombinace potom přináší zkázu soudržnosti organizace. Pokud takto uvažuje lídr, je jeho vedení založeno na pravidlech a sám také pravidla bude respektovat, protože jejich nedodržení má přímé negativní důsledky. Důsledky nedodržení pravidel, kterým ze své perspektivy takový lídr dobře rozumí, jsou jedinou motivací pro jeho jednání. Jeho efektivita je však logicky zcela mizivá a jeho styl vedení bude buď direktivní, nebo manipulativní.

Z perspektivy následujících forem mysli máme tendenci tento způsob uvažování pokládat za určitou charakterovou vadu a posuzovat takového člověka jako „mělkého“, „sobeckého“ nebo prostě „jednoduchého“, což je intuitivní označení, které poukazuje na nízkou míru komplexity myšlení takového člověka. Toto hodnocení však nebere v úvahu, že se jedná o vývojový stupeň, který může být (a pokud máme na mysli mladého člověka, pravděpodobně i bude) překonán. V tuto chvíli je však člověk, který takto uvažuje, ve svém myšlení limitován a soustředí se pouze na perspektivu vlastního zájmu, protože jiné perspektivy nemá k dispozici. Důsledkem takového vidění je, že člověk uvažující touto formou mysli není schopen efektivně řešit situace v mnoha oblastech

života. Může to vést i k určité sociální izolaci, protože ve skutečnosti takový člověk není dostatečně zralý pro sociální role, které by měl ve svém věku zastávat. Je tedy pravděpodobné, že takový člověk nebude schopen zastávat jakoukoli vedoucí roli.

Sociálně podmíněná mysl (*The socialised mind*)

Většina dospělé populace přirozeně přejde k formě sociálně podmíněné mysli již před dvacátým rokem. Uvědomí si totiž, že prosazení vlastní potřeby nebo názoru není v konečném důsledku opravdové vítězství. Stále důležitějšími se pro takového člověka stávají ostatní lidé, ať už úzká sociální skupina, ve které se pohybuje, nebo názory společenské skupiny, k níž patří. Začíná vidět sám sebe prostřednictvím názorů, které si o něm tvoří ostatní – ať už nejbližší lidé jako naši partneři, nebo kolegové v práci.

Lidé uvažující sociálně podmíněnou formou mysli se často identifikují s názorem určité skupiny. Tato identifikace může znamenat, že se spojí s myšlenkou, náboženstvím nebo ideologií, která je větší než oni sami. Jejich vlastní názor, jejich autorita je potom rozpuštěna v tom, co si myslí skupina, k níž patří. Tyto názory skupiny jsou schopni osobně velmi statečně hájit.

Perspektiva, v předchozí úrovni limitovaná na vlastní cíle, se zde rozšiřuje a zahrnuje i perspektivy ostatních lidí a skupin. Na této úrovni myšlení je pro nás extrémně důležité, co si o nás myslí ostatní a jak toto hodnocení ovlivní naše postavení ve společnosti. V mysli takového člověka vznikají nejrůznější kritické hlasy, které se stále ptají, zdali jeho chování či chování ostatních je v souladu s normou. Dobrým příkladem je velký důraz na sociální začlenění u mladých teenagerů, kteří procházejí transformací ze sebou limitované mysli k sociálně podmíněné formě mysli.

I když u některých lidí nastává přechod do této formy mysli již před dvacátým rokem, pro jiné nebude tato transformace plně dokončena hluboko po třicítce. A pro podstatnou část populace to bude transformace poslední. Velká část populace totiž setrvává ve způsobu myšlení odpovídajícím sociálně podmíněné mysli po celý svůj dospělý život.

Sociálně podmíněná forma mysli je ze společenského hlediska velmi žádaným způsobem myšlení. Je samozřejmě důležité, že většina lidí překoná sebestřednost a začne se rozhodovat s ohledem na to, co si myslí druzí. Proto cítíme velký společenský tlak, aby každý do této úrovně dospěl.

Robert Kegan tuto úroveň označil jako sociálně podmíněnou mysl, protože názory ostatních a společnosti jsou pro daného člověka zcela zásadní. To však s sebou nese i negativní důsledky.

V případě, že dvě autority požadují protichůdné rozhodnutí, není člověk uvažující sociálně podmíněnou formou mysli schopen najít řešení. Vidíme to často při řešení rovnováhy mezi kariérou a rodinou. Z perspektivy této formy mysli je téměř nemožné najít pro tuto otázku řešení, které by bylo uspokojující. Ať se člověk rozhodne jakkoli, vždy bude cítit výčitky jedné ze stran. Vztahy, jež ho vážou v rodině a v práci, totiž definují, jak rozumí sám sobě a jak se cítí. Pokud jsou v konfliktu, tak nemá člověk uvažující na této úrovni potřebnou perspektivu k rozhodnutí.

Lidé užívající tuto formu mysli jsou proto často neschopni učinit jasné rozhodnutí. Dávají přednost hlasování, aby nebyli sami odpovědni za dané rozhodnutí. Jejich vlastní cíle, oddělené od toho, co od nich očekávají autority nebo společnost, jsou nejasné. Často mohou také svým postojem vyvolat ve skupině pocit, že konsenzus je důležitější než správné řešení. Zvláště nepříjemné je to, že nesouhlas nebo kritika nejsou touto formou mysli chápány pouze věcně, ale mají svůj společenský a osobní dopad: Pokud se mnou někdo nesouhlasí, je třeba ho přesvědčit nebo vyloučit ze skupiny.

Sebeurčující mysl (The self-authored mind)

Sebeurčující formy mysli dosáhne jen menší část populace. Pouze výjimečně se tato forma mysli objeví před třicátým pátým rokem života a do konce života k této formě mysli dozraje méně než polovina populace.

Přechod k sebeurčující formě mysli obvykle začíná pocitem, že kvůli mnohým důležitým názorům lidí kolem sebe nemám jasno v tom, co je názor můj, a není ani jasné, který z hlasů zvolit, když se neshodují. Pokud byla moje identita a myšlení ve formě sociálně podmíněné mysli tvořena přijímáním názoru zvnějšku dovnitř, sebeurčující forma mysli se pokouší porozumět světu zevnitř směrem ven.

Robert Kegan tuto úroveň nazval sebeurčující myslí, neboť v ní dospělý přebírá odpovědnost za to, jaký typ člověka je a jakým člověkem se stane. Odpoutává se od potřeby naplňovat představy ostatních, ale uvědomuje si vlastní odpovědnost za svoje jednání a myšlení. Jedním z důležitých aspektů je převzetí odpovědnosti za vlastní emoce.

Pro člověka se sociálně podmíněnou formou mysli je typické, že když se na něj jeho partner zlobí, cítí se špatně. Kolegové v práci mě mohou rozčlít a já si toto rozčlivení nesu s sebou. Jinými slovy, cítím se odpovědný za to, jaké emoce vyvolávám u ostatních, a mám pocit, že ostatní vyvolávají emoce ve mně.

Sebeurčující forma mysli mi dává nové možnosti. Začínám „vlastnit“ svoje emoce. Pokud se na mě můj partner zlobí, nevyvolá to ve mně primárně špatný pocit, ale spíše snahu porozumět, zdali moje chování je nebo není vhodné, a potom ho vysvětlit nebo změnit. Kromě toho však mám nyní kapacitu vidět i možnost, že se na mě můj partner zlobí, protože sám bojuje s vlastním problémem. To, že nejsem negativním afektem zasažen osobně, mi dává příležitost hněvajícímu se partnerovi pomoci.

Lidé uvažující sebeurčující formou mysli jsou také schopni vidět, proč ostatní zastávají stanoviska odlišná od těch jejich. Jsou schopni porozumět logice ostatních, i když s nimi nesouhlasí.

Tento posun má samozřejmě dalekosáhlé důsledky pro naši schopnosti ovlivňovat věci kolem nás. Nejenže forma sebeurčující mysli neztrácí schopnost vidět názory ostatních jako důležité (což je schopnost sociálně podmíněné mysli), ale je schopna perspektivy ostatních posuzovat ve vztahu k vlastnímu pohledu. Člověk se sebeurčující formou mysli uvažuje na základě systému hodnot a principů a stává se v tomto smyslu autonomní jednotkou. Tento autonomní způsob rozhodování empaticky zahrnuje mínění ostatních, a zároveň není míněním druhých plně určován.

Sebepřekračující mysl (The self-transforming mind)

Formy sebepřekračující mysli dosáhne pouze velmi málo dospělých. Přejedem k této formě mysli, stejně jako tomu bylo při změnách formy mysli dříve, získáváme nové a jasnější pochopení skutečnosti, než jsme měli k dispozici dříve. Naše vlastní pochopení jsme schopni vidět jako částečné a podmíněné naší historií a zkušenostmi a začínáme si uvědomovat, že naše interní rozhodování není neomylné a že je třeba okolního světa, abychom mohli svoje názory vylepšovat a konfrontovat s jinými. Současně s tím získávají na důležitosti principy jako otevřenost, schopnost ocenit druhé a osobní odvaha.

Rozdílů a polarit, s nimiž se setkáváme v každodenním životě, jsou pro lidi se sebepřekračující formou mysli příležitostí vidět společné prvky a souvislosti. Každá skutečnost je mnohvrstevná a různé pohledy je možné zastávat

současně. Nejde již tolik o výstupy nebo konkrétní pragmatické cíle, ale o snahu zvládat situaci v celém jejím širokém kontextu a kreativně ovlivňovat budoucí stav. K sebezpřekračující formě mysli dozraje do konce svého života méně než 10% z nás, a i když existují výjimky, tak většina lidí s touto formou mysli je starší šedesáti let.

Vývojová zralost (kapacita) jako podmínka konkrétních dovedností

Přechod z jedné formy mysli do formy následující přináší nové možnosti, jak si uspořádat svoji zkušenost se světem a jak reagovat. Získáváme širší pohled na situaci, jsme schopni vidět situaci z více úhlů pohledu, máme vyšší schopnost sebereflexe. Tato změna sama o sobě ale neznamená, že budeme tyto svoje nově nabyté možnosti využívat. Pohled na rozvoj, který stojí na vývojové psychologii, rozlišuje mezi „kapacitou“ a vlastní „dovedností“. Určitý člověk může mít kapacitu nebo bychom také mohli říci vývojovou zralost k určitému typu jednání, ale nemusí nutně mít dostatečné dovednosti tuto kapacitu realizovat.

Představte si situaci, kdy jsou dva rozdílní lidé konfrontováni se situací, která vyžaduje, aby se na problém podívali jinak, získali nové perspektivy, reflektovali svoje vlastní předpoklady a pracovali s emocemi, které v nich situace vyvolává. V našem příkladu oba dva selžou. Když se ale začneme ptát, jak jim pomoci se rozvinout tak, aby příště měli šanci na úspěch, je velmi důležité odlišit, zdali jejich selhání bylo důsledkem toho, že neměli kapacitu (nebyli dostatečně zralí), aby se na problém podívali jinak, získali nové perspektivy a provedli dostatečnou reflexi, nebo zdali selhali, přestože k tomu potřebnou kapacitu měli, ale chyběly jim konkrétní dovednosti, jak tyto věci správně provést.

V prvním případě je třeba pracovat na tom, jak pomoci danému člověku růst, tedy pomoci mu rozšířit způsob myšlení (vertikální rozvoj); zatímco v případě druhém postačí, když se zaměříme na konkrétní dovednosti (horizontální rozvoj). Z tohoto pohledu je jasné, že pokud se pokoušíme předat dovednosti někomu, kdo pro jejich použití ještě nemá kapacitu, naše snaha nebude mít úspěch. Takový člověk bude danou dovednost chápat jako nadbytečnou nebo nesmyslnou, případně si ji zjednoduší tak, aby odpovídala jeho způsobu vidění světa.

Smysl práce s vývojovou psychologií

Osobní rozvoj není soutěžní disciplína. Není to také pouze teorie o vývojových formách mysli. Je to určitý pohled na naši životní cestu a na to, jak se mění náš vztah k tomu, co prožíváme. Schopnost určit formu mysli druhého člověka svět k lepšímu nezmění. Když ale zaměříme svoji pozornost na to, jak vytváříme smysl ze své zkušenosti my sami a lidé okolo nás, můžeme změnit směr svého života. Schopnost opravdu vidět formu mysli u druhých lidí vede k pokoře a vlídnosti. Umožňuje ocenit, že každý člověk se snaží v rámci svého chápání světa o to nejlepší řešení situace. Takový přístup potom umožňuje mluvit i o tom, jak můžeme svoje myšlení rozšířit, a o tom, co ještě nejsme schopni vidět samostatně.

Disciplína rozvoje dospělých je již pevně ustavená a rozrůstá se do několika větví. Pro české publikum se ale jedná o nový pohled, který nemá ustavenou terminologii a teprve si hledá svoje pevné místo mezi kouči a HR profesionály. Toto české vydání je tedy pouze počátek naší společné konverzace o tom, jak se můžeme navzájem podpořit v růstu, a tím i trochu přispět k záchraně světa z jeho těžkostí. Otevírá také otázku, jak nám mohou poznatky o zralosti pomoci lépe nasměrovat určité osoby ke vhodným pozicím.

Přemýšlejme o tom, že naše práce je místo, kde se kultivuje moudrost, kterou naše planeta potřebuje ke svému přežití. Budeme schopni společně vytvořit takové pracovní prostředí, kde dochází nejen k plnění úkolů, ale kde má každý možnost osobně růst a rozvíjet se? Jsme schopni vybrat ty správné kandidáty na pozice, které kladou vysoké nároky na komplexitu myšlení a zralost? Pomohlo by nám to realizovat to, co je pro tuto planetu nejdůležitější: schopnost lidí vytvořit zdravý prostor plný soucitu a respektu k sobě navzájem a ke všemu životu, s nímž sdílíme tuto křehkou planetu. Společně s autorkou této knihy vás zvu k této konverzaci a těším se na poznatky, které získáte na své cestě.