

# Czyli jak zobaczyć całość i zrozumieć sedno?

Jarosław Holwek



## Paradoksy poznania

W naszym poznawaniu świata i siebie samych często przewija się marzenie o zrozumieniu istoty rzeczy, problemu, sytuacji. Jest to marzenie o zrozumieniu obiektywnym i kompletnym. Takim, które pozwala zdystansować się do sytuacji i znaleźć z niej optymalne wyjście. Tymczasem, ograniczeni ułomnością własnych zmysłów, schematów poznawczych oraz brakiem wiedzy i umiejętności, najczęściej potrafimy spoglądać na świat z jednej, góra dwóch perspektyw. I jesteśmy jak jeden z tych niewidomych starców z buddyjskiej przypowieści, zapytanych o to, jak wygląda słoń, którego każdy z nich przed chwilą dotykał. I jeden porównał słonia do liścia, bo dotykał ucha, inny do węża, bo trzymał trąbę, a jeszcze inny, stojący obok nogi dałby się zabić za to, że słoń wygląda jak kolumna podtrzymująca strop w świątyni. Żadnemu z nich nie można zarzucić mijania się z rzeczywistością. Ale czy oznacza to, że zrozumieli, czym jest słoń?

Na co dzień każdy z nas zмага się z wieloma takimi słoniami. W życiu prywatnym i zawodowym. Dyskutujemy, kłócimy się, przekonujemy. Jeden dałby się zabić za ucho, inny twierdzi, że to ogon jest istotą sprawy. I wszyscy mamy rację. Ale każdy częściową, bo dotyczącą jednej tylko perspektywy. Często zastanawiamy się, czemu nie udaje nam się rozwiązać problemu, dokonać zaplanowanej zmiany. I doszukujemy się, myślimy, analizujemy. Niestety, najczęściej też tylko z jednej perspektywy.

## Integralna Teoria Wszystkiego

Jedną z osób, które próbowały i cały czas próbują znaleźć takie podejście i takie narzędzia, które pozwolą na bardziej holistyczne podejście do rzeczywistości jest amerykański psycholog i filozof Ken Wilber, twórca INTEGRALNEJ TEORII WSZYSTKIEGO. [\[1\]](#)

Oczywiście, jak każdy, kto przełamuje panujące schematy myślenia i paradygmaty jest on osobą kontrowersyjną. Dla wielu z nas część jego poglądów może być trudna do przyjęcia. Niemniej jednak stworzył on wiele nie tylko bardzo interesujących, ale też bardzo praktycznych

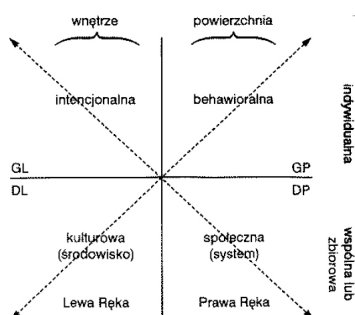
koncepcji.

Coraz częściej, w swojej pracy i w życiu osobistym, posługuję się tak zwanymi Czterema Kwadrantami. Są one bardzo użyteczne do analizowania problemu/sytuacji, szukania rozwiązań, planowania zmian. Szczególnie przydają mi się w tym ostatnim przypadku. Kiedy wspieram pojedyncze osoby lub też całe organizacje we wdrażaniu ważnych zmian, niezależnie od tego, jakiej płaszczyzny funkcjonowania one dotyczą.

Wilber poświęcił wiele lat na badanie teorii naukowych z różnych dziedzin, poglądów filozoficznych, prawd nauczanych przez mędrców różnych kultur. Doszedł do wniosku, że nawet te dziedziny, które pozornie się wzajemnie wykluczają (jak np naukowe, empiryczne podejście do poznawania świata i introspekcja, na której opierają się niektóre szkoły terapeutyczne czy techniki medytacyjne), tak naprawdę uzupełniają się wzajemnie, ponieważ zajmują się innymi aspektami rzeczywistości.

### Cztery Kwadranty – 4 aspekty rzeczywistości

Teoria integralna zajmuje się tym, jak holistycznie opisywać różne aspekty rzeczywistości. W dalszej części artykułu postaram się opisać istotę Czterech Kwadrantów, jako jednego z najważniejszych narzędzi tej teorii, wraz z przykładami zastosowania. (Źródło ilustracji: K. Wilber; *Krótką teoria wszystkiego*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2012, str. 93)



Każdy z wyżej wymienionych kwadrantów zawiera inny aspekt rzeczywistości. Postaram się to wytłumaczyć na przykładzie funkcjonowania człowieka.

„Wnętrze” oznacza, że tego aspektu nie da się poznać za pomocą narzędzi naukowych (empirycznych). Nie da się go w sposób zobiektywizowany zaobserwować. „Powierzchnia” natomiast jest do zaobserwowania przy użyciu zobiektywizowanej metodologii. „Indywidualna” oznacza, że aspekt odnosi się do jednostki, „zbiorowa”, że do zbiorowości.

### **Kwadrant Górny Lewy (intrasubiektywny)**

Jest to wszystko to, co w nas wewnętrzne i indywidualne. Są to, między innymi, nasze wartości, przekonania, emocje, schematy poznawcze, konflikty wewnętrzne, wierzenia (uświadomione i nieświadome). Nie można tych zjawisk zaobserwować w sposób bezsporny i zobiektywizowany. Poznaje się je poprzez dialog z drugim człowiekiem oraz interpretując jego słowa i reakcje. A więc w sposób mocno subiektywny. Zajmują się nim najczęściej psycholodzy i terapeuci (większości kierunków) oraz osoby zajmujące się duchowością.

### **Kwadrant Górny Prawy (intraobiektywny)**

Dotyczy tych aspektów funkcjonowania jednostki, które są do zmierzenia i zaobserwowania w sposób zobiektywizowany i empiryczny: budowa ciała, wygląd organów, skład chemiczny organizmu (oczywiście za pomocą odpowiedniej aparatury) a także zachowania. Jest to domena lekarzy, naukowców (biologów, fizjologów, chemików), psychologów – behawiorystów.

### **Kwadrant Dolny Lewy (intersubiektywny)**

Zajmuje się wewnętrznym aspektem dotyczącym zbiorowości ludzkiej, niemierzalnym, lecz podlegającym interpretacji. Obejmuje on podzielane przez daną zbiorowość zwyczaje, normy, wierzenia, przekonania, a więc szeroko pojmowaną kulturę. Zajmują się nim głównie antropolodzy kultury.

### **Kwadrant Dolny Prawy (interobiektywny)**

Zajmuje się obserwowalnymi empirycznie przejawami funkcjonowania zbiorowości: zbiorowe zachowania, podziały społeczne, instytucje stworzone przez daną zbiorowość, dobra materialne. Jest to domena głównie socjologów oraz specjalistów od wielu dziedzin badających materialne i instytucjonalne wytwory człowieka.

Wszystkie cztery aspekty wpływają na siebie wzajemnie. Jeżeli chce się w pełni zrozumieć rzeczywistość lub dokonać trwałej zmiany nie warto pominąć żadnego z nich. Każda nasza emocja (Kwadrant GL) powoduje reakcję chemiczną w mózgu, napięcia w ciele oraz wpływa na zachowania (Kwadrant GP). Na emocje wpływa nasze środowisko kulturowe (Kwadrant DL), które nas ukształtowało, wpajając nam normy, wpływając na naszą tożsamość, przekazując

przekonania o pożądanym i niepożądanym postawach i zachowaniach. Wszystko to jest osadzone w jakiejś rzeczywistości społecznej (Kwadrant DP), która albo nas ogranicza i frustruje, albo ułatwia rozwiązanie problemu wpływającego na emocje dzięki prawnym, czy instytucjonalnym rozwiązaniom. Te powiązania można mnożyć we wszystkich konfiguracjach.

### Zastosowanie

Cztery kwadranty można stosować do badania każdego obszaru rzeczywistości: zdrowia, biznesu, rozwoju osobistego, edukacji itp.

Z racji swojego doświadczenia skupię się tutaj na dwóch przykładach: rozwoju osobistego i biznesu.

#### Przykład zastosowania w rozwoju osobistym – coachingu.

Jeżeli celem osoby coachowanej jest polepszenie balansu życiowego (temat ostatnio bardzo często poruszany na coachingach), rozumianego jako satysfakcjonujące proporcje pomiędzy życiem prywatnym a pracą, to integralne podejście polega na określeniu stanu obecnego, zdefiniowaniu pożądanym celów oraz doborze metod prowadzących do zmiany, we wszystkich czterech kwadrantach.

A to oznacza, że klient, przy pomocy coacha definiuje np:

- Kwadrant GP - jakie obiektywne zachowania wskazują, że balans jest zły (np proporcje czasu przeznaczanego na pracę i rodzinę), jakie fizyczne koszty ponosi Klient (np pogorszenie stanu zdrowia).

- Kwadrant GL – jakie konsekwencje emocjonalne tej sytuacji ponosi klient, jakie przekonania powodują, że tak nieproporcjonalnie angażuje się tylko w jedną sferę aktywności kosztem drugiej.

- Kwadrant DP – jakie czynniki zewnętrzne wpływają na obecny stan rzeczy: charakter pracy, zadłużenie, rozwiązania prawne itp.

- Kwadrant DL – jakie czynniki kulturowe wpływają na zakłócenie balansu: kultura organizacyjna w firmie Klienta, wartości i poglądy na pracę i życie panujące w jego

środowisku.

Po takiej analizie warto zdefiniować cele pracy rozwojowej również we wszystkich kwadrantach:

- GP - ile czasu chcę spędzać z rodziną, jakie zobowiązania prozdrowotne podejmę, jakie nawyki zacznę wyrabiać, jakich umiejętności się nauczę (np mówienia „nie”)?
- GL – jak chcę się czuć, jak chcę myśleć o sobie i tym, co robię po dokonaniu zmiany?
- DP – które czynniki zewnętrzne chcę zmienić, tak, żeby wspierały mnie w nowej sytuacji?
  
- DL – jak chcę reagować na swoje otoczenie kulturowe i jak chcę, żeby ono reagowało na mnie po zmianie?

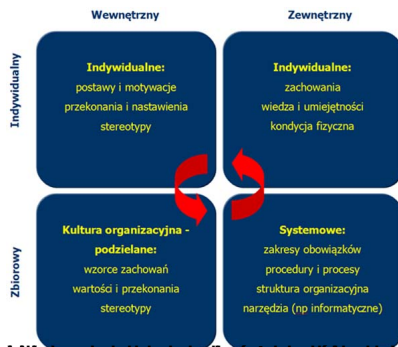
Takie podejście, jak opisane wyżej, daje dużą szansę, że zmiana będzie widoczna i trwała oraz, że przyniesie pożądane efekty. W innym przypadku może być tak, że ktoś wprowadzi zmiany np w kwadrantach GP, GL, DP ale nie uwzględni wagi DL i presja kulturowa środowiska, w którym żyje, spowoduje, że wróci do status quo.

### **Przykład zastosowania w biznesie**

Ostatnio coraz częściej wspieram, jako konsultant, różne firmy w przeprowadzaniu zmian. Są to zmiany bardzo różne: od zmiany stylu zarządzania po zmiany związane z przystosowaniem się organizacji do sprzedaży nowych produktów i usług.

W tym przypadku model integralny również bardzo pomaga. Powoduje, że energochłonny i czasem bolesny proces jest przeprowadzany łatwiej, szybciej i z większym efektem. A dzieje się tak dlatego, że model integralny pozwala z góry określić, nad jakimi obszarami należy pracować oraz zdefiniować potencjalne bariery.

Tym razem ilustruję podejście integralne na poniższym rysunku:



[1] [https://www.researchgate.net/publication/353111116](#)