



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 20.04.2017

Tytuł: Podcast 021 – Słownik talentów – Rozwaga (Deliberative)

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 21, „Słownik talentów” – rozwaga, czyli *deliberative*.

Nazywam się Dominik Juszczak i w moim podcaście opowiadam o tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich korzystać w codziennym życiu. Jeżeli chcesz działać skutecznie, wykorzystując swoje mocne strony, to ten podcast jest dla Ciebie.

Ten odcinek jest częścią serii „Słownik talentów”. W każdym z nich możecie usłyszeć informację o jednym wybranym talencie oraz posłuchać mojej rozmowy z osobą, która ma go w swoim top 5. Listę odcinków już zrealizowanych w ramach tej serii możecie znaleźć na stronie npp.run/talenty. Zapraszam!

Cześć, witajcie w trzecim odcinku serii „Słownik talentów”! Dzisiaj będziemy rozmawiać o talencie rozwaga, czyli *deliberative*. Tak jak zwykle najpierw opowiem o danym talencie, a potem zaproszę Was do wysłuchania rozmowy z moim gościem, którym dziś jest Maciej Płonczyński. Mam nadzieję, że z tego skorzystacie.

Talent rozwaga należy do domeny działania *executing* – fioletowy kolor w domenie. Jeśli posłuchamy krótkiego opisu, to zyskamy pierwsze wyobrażenie na jego temat. Osoby, które mają rozwagę, najlepiej charakteryzuje silna troska, z jaką podejmują decyzje i wybory, przewidując potencjalne trudności. W najprostszym rozumieniu są to osoby, które bardzo ostrożnie podejmują decyzje. Gdy mają je podjąć, to zastanawiają się, jakie są potencjalne ryzyka w działaniu. Jeżeli ten atrybut jest dojrzały, to potrafią je ograniczyć, przeciwdziałać im, tak aby działania były bezpieczne i rozważne – stąd też nazwa „rozwaga”. Osoby z rozwagą określić można jako przewidujące np. przeszkody, bardzo poważnie podchodzące do podejmowania decyzji, tak aby podjąć je w sposób przemyślany i dobry. Zbierają informacje od innych i na podstawie tego podejmują decyzje. Czasami dwukrotnie, trzykrotnie przemyślują, czy na pewno to, co wybrały, jest dobre. Często postrzegamy takie osoby jako pesymistyczne, blokujące nas przed działaniem. To są nierzadko ludzie, którzy mówią: „Super, ale zwolnijmy, zastanówmy się, czy mamy wszystkie informacje”, „Zastanówmy się, czy decyzja, którą podejmujemy, na pewno jest dobra”. Dużo jest ostrożnego myślenia, aby na pewno wybrać to, co jest najlepszym rozwiązaniem w danym momencie.

Myślę, że jeżeli popatrzymy na określenia, których można użyć w stosunku do tych ludzi, to wyjdzie nam też obraz osoby, która ma talent *deliberative*, czyli rozwaga. Są to osoby, które oceniają ryzyko, zapobiegają, dobrze planują. Można o nich powiedzieć, że są uważne, ostrożne, czasami wręcz konserwatywne, właśnie przez to, że tak działają. Są wrażliwe, poważne, godne zaufania – właśnie dlatego, że podejmują ostrożne działania. Uczulone na ryzyko w tym sensie, że pojawia się u nich taka lampka alarmowa, która każe się nad czymś bardziej zastanowić. Myślę, że bardzo istotne jest słowo „planujące”. Ja też, jak pracuję z osobami, które mają *deliberative*, zauważyłem, że lubią mieć zaplanowane coś do przodu i przemyślane.

Uważam, że ciekawym sposobem opisanego talentu jest zestawienie go z kilkoma innymi na pozór podobnymi, jednak troszeczkę inaczej działającymi. Znalazłem trzy pary, które wydają mi się dosyć ciekawe. Oto one, zaczniemy od analityka.

Jaka jest różnica między talentem rozwaga a analityk? Pewne różnice można zauważyć. Rozwaga od razu instynktownie zauważa wszystko, co może pójść nie tak. I potem wybiera – czyli jest to aktywne działanie – rzeczy, które może ograniczyć, wybiera najlepszą ścieżkę postępowania. Analityk z kolei analizuje dane, zadaje pytania, aby sprawdzić, czy jest tam coś, co może pójść nie tak, ale nie ma tego bezpośredniego przełożenia na akcję. Jest: „W jakim jesteśmy miejscu? Co możemy zrobić?”, ale nie ma działania. Można też powiedzieć, że człowiek z rozwagą jest bardzo ostrożny, a z analitykiem – raczej taki próbkujący, na zasadzie: „Czy mam wystarczającą ilość informacji, czy już wiem wystarczająco?”. Analityk jest sceptyczny, zanim znajdzie dowód, a osoba z rozwagą odkrywa i wyciąga na wierzch wszystkie rzeczy, które wszyscy pozostali pominęli. Czyli jest aspekt proaktywny, o którym mówiłem wcześniej.

Drugim talentem, z którym można zestawić rozwagę, jest kontekst. Talent rozwaga sprawia, że jesteśmy bardziej zainteresowani tym, co będzie w przyszłości, co może pójść nie tak, a co może się nie udać. Kontekst sprawia, że bardziej myślimy o przeszłości. Czyli mając kontekst, możemy dowiedzieć się, jak znaleźliśmy się w tym miejscu, w którym się znaleźliśmy. Jeżeli mamy talent rozwaga, to chcemy znaleźć najbardziej bezpieczną drogę naprzód.

Trzecim talentem, z którym można zestawić rozwagę, jest odpowiedzialność. Rozwaga pomaga unikać pomyłek – i to jest najważniejszy czynnik – a odpowiedzialność sprawia, że chcemy unikać wpadek, w tym sensie, że chcemy dotrzymać naszych zobowiązań. Rozwaga sprawia, że chcemy robić rzeczy dobrze, a odpowiedzialność – że chcemy robić te właściwe. Rozwaga nas spowalnia, dlatego że chcemy sprawdzić wszystko, mamy poukładane, a odpowiedzialność powoduje, że chcemy robić coś szybciej, by dotrzymać zobowiązań, np. czasowych, czyli deadline'ów.

Jak widzicie, różne jest postrzeganie tych talentów, różne ich działanie. Warto o tym wiedzieć.

Jak rozmawiam z ludźmi, którzy mają ten talent, często ich pytam, jakie w świetle tego talentu mają wartości, potrzeby, gdy wchodzi w relacje, grupy czy działania. Wartości, które osoby z tym atrybutem wnoszą do grupy, to jest dokładne i sumienne podejście, zastanowienie się nad faktami, możliwościami, ograniczenie wszystkich ryzyk. Bardzo często widzę, że ludzie z tym talentem są świetnie w planowaniu, o ile pracują nad tym atrybutem, a ich plany stopniowo stają się coraz lepsze, coraz więcej buforów zaczyna się w nich pojawiać. Niejednokrotnie widziałem, że zespoły, które nie miały w swoim składzie osoby z talentem rozwaga, miały problem z dotrzymywaniem deadline'ów, z właściwym planowaniem. Jeżeli ta osoba przychodziła, to naturalnie umiała stwierdzić: „OK, tego i tego nie wiemy. Czego możemy się dowiedzieć więcej o tych rzeczach, żeby zaplanować to lepiej?”. Z drugiej strony takie osoby mają też potrzeby wynikające z tego talentu, którym jest przede wszystkim czas na działanie, zastanowienie się i ograniczenie ryzyk. Jest to coś, co jest bardzo widoczne w ich działaniu. Jeśli powierzyście takim osobom zadanie i powiecie ASAP – *as soon as possible* – czyli zrób to najszybciej, jak to możliwe, to one będą miały z tym spory problem, bo potrzebują czasu, żeby się zastanowić. Czyli jeżeli chcemy z nimi dobrze współpracować, to pamiętajmy, że one potrzebują trochę czasu, żeby działać.

Swoją drogą, taka mała dygresja: ja pracuję sporo z Norwegami i okazuje się, że jest inne rozumienie zwrotu ASAP w Polsce i inne w Norwegii. W Polsce oznacza ono: „Rzuć wszystko teraz i zacznij pracować

nad tym, co ci dałem”, a w Norwegii: „Jak tylko skończysz to, nad czym pracujesz, to wtedy zajmij się tą małą sprawą”. Subtelna różnica, ale duża, jeśli chodzi o konkretne działanie.

Jeśli chodzi o jasne i ciemne strony tego talentu, to jasną jest zdecydowanie to, że jeżeli osoba z talentem rozwaga czymś się zajmuje, to zwykle jest mniej wpadek, mniej rzeczy pójdzie nie tak. Bo ona wie, czym się powinna zająć, co jest największym ryzykiem, jak to ogarnąć. Potrafi przygotować się na niespodzianki. Natomiast ciemną stroną jest to, że ten talent jest połączony ze stopowaniem działania, czyli z mówieniem: „Nie, nie możemy jeszcze działać”, „Nie, to się nie uda, bo...”.

Jeżeli chodzi o stopień dojrzałości tego talentu, to niedojrzały *deliberative* jest wtedy, kiedy człowiek postrzegany jest jako pesymista, jako ten hamulcowy, czyli „nie, nie uda się”, „nie ma sensu tego robić”, „po co się za to zabieramy, wszystko jest nie tak, nie pamiętaliśmy o tym czy tamtym”. Dojrzały talent rozwaga pozwala dostrzec te wszystkie rzeczy, ale też proponuje rozwiązania, czyli: „Zauważcie, tego nie mamy, tego nie mamy. To są moje propozycje, jak możemy to ogarnąć”. Ogromna różnica w działaniu jednego i drugiego aspektu tego talentu.

Jeśli chodzi o ciekawostki dotyczące pomocy osobom z talentem rozwaga, to myślę, że warto im uświadamiać, że jak mówią nam, że coś się nie uda, że coś jest trudne, to dla nas jest to nieprzyjemny komunikat. Jeżeli tylko te osoby nauczą się tłumaczyć, z czego wynikają ich myśli i jakie widzą niebezpieczeństwa, to mogą bardzo na tym zyskać, zwłaszcza w grupie, zespole, i być lepiej postrzegane. Muszą nauczyć się pracować ze swoją rozwagą i kiedy mają takie myśli, że coś się nie uda, mieć stały sposób postępowania: „OK, widzę, że coś jest trudne, zapiszę sobie, jakie widzę ryzyka, i napiszę sobie, jak bardzo one wpływają na ogólny rezultat i co mogę zrobić”. Jest ćwiczenie, które proponuję nie tylko osobom z *deliberative*, ale i innym – polega na narysowaniu na kartce kółka i podpisanie go „moja strefa wpływu”, a na zewnątrz wypisanie rzeczy, na które nie mamy wpływu. Planując jakieś przedsięwzięcie, w środku w kółku wypisujemy wszystkie rzeczy, które możemy zmienić, na które mamy wpływ. Jeżeli np. planujemy wycieczkę, to mamy wpływ na to, jaki hotel zabukujemy, którędy pojedziemy, o której wyjedziemy, czy znajdziemy wcześniej miejsce, gdzie możemy zjeść, czy weźmiemy ze sobą gotówkę czy kartę itd. A na co nie mamy wpływu? Na pogodę, liczbę ludzi, miejsca, w których będziemy, na ruch na drodze itd. Możemy przygotować się na rzeczy, na które mamy wpływ, a resztę przyjąć do wiadomości: „OK, nie mam na coś wpływu, to przygotujmy się najlepiej, jak możemy w tym obszarze, gdzie go mamy”. Myślę, że osoby z *deliberative* mogą bardzo pomóc wypełnić to kółko obszarów wpływu i przemyśleć, co możemy zrobić, żeby jak najlepiej się przygotować.

Jeżeli chodzi o porady, z kim takie osoby mogą wejść w partnerstwa, żeby sobie pomóc i ułatwić działanie, to przychodzą mi do głowy trzy talenty: dowodzenie, pewność siebie i aktywator. Każdy z nich w jakiś sposób pomoże działać osobie z *deliberative*, może powiedzieć jej: „OK, świetnie, widzisz ryzyka, powiedz mi, jak je możemy ogarnąć, i pójdźmy do przodu”, „Tak, to jest dobre, co mówisz, mam pewność, że dzięki temu, że te ryzyka zaadresowałeś, ogarnąłeś, możemy ruszyć do przodu” lub: „Już jest czas, już wystarczająco dużo czasu spędziliśmy na analizie, już możemy iść do przodu”. Myślę, że te trzy talenty mogą pomóc osobie z rozwagą spędzić mniej czasu nad rozważaniem, a jeśli spędziła go wystarczająco dużo, to czy wszystkie ryzyka już opisała i czy wie, co z nimi zrobić.

Jeszcze jedna, ciekawa informacja, o którą pytacie: z jakimi innymi talentami najczęściej występuje rozwaga? Zaznaczam, że to jest statystyka na podstawie próbki 250 tys. wyników, wśród których najczęstszym talentem występującym z rozwagą jest odpowiedzialność – *responsibility*. Jest w 36 tys. wyników. Jeżeli ktoś miał *deliberative* w top 5, to najczęściej miał też odpowiedzialność. Najrzadziej występującym talentem razem z *deliberative* jest czar – *woo* – czyli wychodzenie na zewnątrz, chęć poznawania nowych osób, otwartość na nie. Jeżeli spojrzymy na wszystkie wyniki, czyli 15 milionów

rezultatów testu StrengthsFinder, i na to, jak często dany talent występuje w top 5, to rozwaga jest stosunkowo nisko, bo na 27. miejscu. Pamiętajcie, *achiever* jest numerem jeden, najrzadszym – *command*, a *deliberative* jest prawie że na samym dole, czyli dość rzadko występujący talent w populacji osób, które zrobiły test. Ja go znam bardziej z doświadczenia w pracy z takimi osobami. Moja żona ma *deliberative* i wiem, jak on działa, zwłaszcza z moim talentem aktywator. Pomagamy sobie nawzajem lepiej działać. Jej *deliberative* pomaga mojemu aktywatorowi lepiej przemyśleć zadania i to, czy mam już wszystkie informacje, a mój aktywator pozwala jej *deliberative*’owi powiedzieć: „OK, już możemy działać”. Zanim to zrozumieliśmy, to czasami było to źródło pewnych konfliktów. Więc warto wiedzieć, jakie mamy talenty, i zrozumieć, skąd wywodzą się nasze działania.

Co ciekawe, pracuję dużo z programistami i akurat talent *deliberative* jest u nich stosunkowo częsty. Z czego to wynika, to jest rzecz do zastanowienia.

Zapraszam Was teraz na rozmowę z Maciejem. Rozmawialiśmy prawie godzinę czasu i myślę, że zobaczycie z tej rozmowy, jak talent rozwaga uwidacznia się w praktyce na co dzień. Maciej dał dużo przykładów. Zapraszam do wysłuchania rozmowy!

Witaj, Maciej! Dzięki za przyjęcie zaproszenia do kolejnego odcinka „Słownika talentów”, dzisiaj o rozwadze.

Cześć, Dominik! Cała przyjemność po mojej stronie.

Maciej, mógłbyś powiedzieć coś o sobie? Skąd jesteś, co robisz?

Nazywam się Maciej Płonczyński, pochodzę z Krakowa, mam 34 lata, od kilku lat mieszkam w Pradze, w Czechach, gdzie pracuję. Poza tym z wykształcenia jestem filozofem i socjologiem. W wolnych chwilach latam na paralotni, trochę jeżdżę na motocyklu i pracuję dla firmy Olympus, w dziale produktów konsumenckich, czyli zajmuję się fotografią i trochę sprzętem audio.

Czy możesz powiedzieć, co robisz dla Olympusa?

Jestem kierownikiem polskiej linii wsparcia dla klientów indywidualnych, mam bardzo mały, trzyosobowy – włącznie ze mną – zespół i zajmujemy się rozwiązywaniem wszystkich, mniej i bardziej problematycznych, kwestii, z którymi zgłaszają się polscy klienci marki Olympus.

Z Maćkiem znamy się od jakiegoś czasu. Pierwszy raz odezwałeś się do mnie w maju 2016 r.

Tak, pamiętam, że słuchałem podcastu Menedżer Plus, w którym występowałeś u Mariusza Chrapko. Słuchałem tego dwa razy, a drugi raz na wiosnę, właśnie wydaje mi się, że w kwietniu. I zaraz po tym postanowiłem napisać do Ciebie.

Tak czy owak znamy się od około roku i trochę ze sobą pracowaliśmy nad Twoimi talentami i produktywnością.

Tak, zresztą to był podstawowy powód, dla którego się do Ciebie zgłosiłem. Miałem i dalej mam, ale już na innym poziomie, pytanie o swoje mocne strony, co bym chciał robić w swoim życiu zawodowym i nie tylko. Po Twojej rozmowie z Mariuszem uznałem, że dobrym pomysłem jest odezwać się do Ciebie i przedyskutować kilka kwestii.

I od tego czasu spotykamy się raz w miesiącu i rozmawiamy.

Ja jeszcze dodam, że to było tak, że ze StrengthsFinderem spotkałem się wcześniej niż z Tobą. Pamiętam, że dowiedziałem się o tym z podcastu Michała Szafrąńskiego. Zrobiłem sobie test i to było półtora roku przed naszym spotkaniem. Myślę, że to jest charakterystyczne dla wielu osób, że robi się ten test, po czym czegoś się dowiadujesz, czytasz, rzucasz to w ką, zostawiasz, bo nie wiesz, co tak naprawdę dalej z tym zrobić, jak to ugryźć.

Na grupie facebookowej, w której oboje uczestniczymy, to jest bardzo częsty scenariusz, że ludzie mówią, że zrobili test, ale nie wiedzą, co z tym zrobić. I potem jest – podobnie jak u Ciebie – że przesłuchali podcast, gdzieś coś przeczytali, potem powiedzieli, że mogą do tego wrócić. I w sumie Ty w porównaniu do większości ludzi, z którymi się spotykam, jesteś weteranem, jeżeli chodzi o znajomość StrengthsFindera. Rok pracy nad tym to jest sporo. Powiedz, jakie masz swoje top 5?

W ogóle wiąże się z tym pewna historia. Wiedząc, że spotkamy się razem i będziemy nagrywać podcast, postanowiłem sięgnąć głębiej i poznać swoje pozostałe talenty. Zrobiłem sobie test jeszcze raz, tym razem pełen, i te talenty mi się trochę rozminęły, tzn. w tym drugim podejściu, które było na początku tego miesiąca, czyli w kwietniu 2017 r., i w porównaniu z top 5 sprzed 2,5 roku – część mi została, część mi wyleciała. Z drugiej strony nie wiemy, jakie były pozostałe talenty z tamtego okresu, nie ma sensu tego sprawdzać, natomiast te aktualne to po kolei od najwyższego: *input*, *deliberative*, *intellection*, *relator*, *discipline*. Natomiast w porównaniu z poprzednimi talentami to właściwie w top 10 zostało to, co kiedyś było, a wyleciał tylko talent analityka, który, moim zdaniem, zastąpiony został przez *intellection*.

Słowo wyjaśnienia, jak się robi test StrengthsFinder: w najprostszej opcji można odkryć swoje top 5 talentów, można też dopłacić większą kwotę do odkrycia całości talentów, wszystkich 34, wtedy ma się pełny profil. Zwykle jest tak, że pierwsze 8–12 talentów to są tzw. talenty dominujące, o których Maciej mówił przed chwileczką, od 10–12 do 30 są talenty wspomagające – *supportive teams* – i ostatnie 5–6, w zależności od osoby, to te mniejszościowe – *lesser teams* – czyli właściwie brak talentu. Jak mówiłeś, między tymi testami, pierwszym i drugim, większość została w tych dominujących – w pierwszej ósemce, dziesiątce – poza analitykiem, który wyleciał dalej. Mówiłem o tym w którymś z poprzednich odcinków, dodam do notatek, które będą pod adresem npp.run/021, odnośnik, który wyjaśni, dlaczego czasem tak się dzieje. Bo to jest interesujące i ludzie, jak robią dwa razy ten sam test, zastanawiają się, co się stało, i przestają czasami mu ufać.

Tak, natomiast powiem tylko tyle, że ten *deliberative* to jedyny talent w tych dwóch podejściach, który był na pierwszym miejscu 2,5 roku temu, teraz jest na drugim. Więc coś jest na rzeczy.

Pierwotnie mieliśmy rozmawiać o *restorative*, ale ten wyleciał do dominujących.

Tak, i uważam, że *deliberative* bardziej mnie jednak określa.

Jak Twoje talenty uwidaczniają się w Twojej codziennej pracy w Olympusie?

To jest ciekawe pytanie, trochę ciężko na nie odpowiedzieć. Natomiast jeżeli już mówimy czysto o *deliberative*, to firma Olympus generalnie płaci mi za to, żeby jej relacje z klientami, które przechodzą przeze mnie i mój zespół, były możliwie jak najlepsze, a ponieważ nasze biuro obsługi klienta zajmuje się po części sprzedażą, ale przede wszystkim problematycznymi sytuacjami, które wynikają z awarii sprzętu albo z jakichkolwiek innych kwestii, to rozwaga i odpowiednie podejście do tematu jest tutaj absolutnie kluczowe.

***Deliberative* postrzegany jest jako ten, który pozwala ograniczać ryzyka, dostarczać rzeczy, które mogą pójść nie tak, zanim one się wydarzą, i je ograniczyć, ogarnąć, zminimalizować. Czy ten aspekt talentu jest widoczny w Twojej codziennej pracy?**

Po części tak. Jeżeli mówimy o ograniczeniu ryzyka, tak jak ogranicza je project manager, że coś się nie powiedzie, to wydaje mi się, że w ten sposób ten talent w mojej pracy nie działa, ponieważ tych ryzyk – w tym sensie, że projekt się nie powiedzie, rozsypie się i nie dowiedzimy czegoś na określony deadline – raczej nie ma, bo moja praca nie ma charakteru projektowego, poza drobnymi wyjątkami. Ale wydaje mi się, że bardziej uwidacznia się w podejmowaniu dobrych decyzji, ewentualnie zbieraniu informacji z różnych źródeł i rozstrzyganiu ewentualnie, kto ma rację, komu należy ją przyznać i jak dalej postępować. To jest zdecydowanie częstsze niż ograniczenie ryzyka, o którym wspominałeś.

Mam przed sobą *resource guide*, który dostają certyfikowani trenerzy. Jest tu kilka opisów, które są spójne z tym, co przed chwilą powiedziałeś. Talent rozwaga w akcji jest opisany jako taki, który przewiduje przeszkody, słucha innych, aby zebrać informacje, które pozwalają podjąć właściwą decyzję. Powiedziane tu jest też to, że ludzie, którzy mają ten talent jako dominujący, są najlepiej określani jako osoby, które podejmują decyzje, wybory z dużą ostrożnością i odpowiedzialnością. Powiedz mi, jak Twoi współpracownicy reagują na Twoją odpowiedzialność, powagę i ostrożność w podchodzeniu do podejmowania decyzji?

Na pewno jest to motyw, który przewija się od bardzo, bardzo dawna. Jak pamiętam siebie z dzieciństwa, to wydaje mi się, że byłem zbyt dojrzałym dzieckiem jak na swój wiek. To jest sposób, jak ja sobie z tym radzę, bo prawda jest taka, że powstrzymujemy się od jakichś decyzji, nie podejmujemy ich albo kręcimy się w kółko, i nie wytłumaczymy, dlaczego tak jest i że tutaj w głowie zachodzą te procesy myślowe. To nie jest tak, że boimy się podjąć decyzję albo nie zebraliśmy dostatecznie dużo informacji, jeżeli tego nie powiemy. Dochodzi do takiej sytuacji, że szef się zastanawia, dlaczego jeszcze nie zostały podjęte kroki, które miały być, i coś nie zostało zrobione, wdrożone, a powinno. I trzeba komunikować to bardzo jasno. Wydaje mi się, że tego się nauczyłem. Poza tym jest też tak, że swoje decyzje nie tylko należy komunikować w górę, ale też w dół i równolegle: dlaczego wybieramy to, a nie co innego, i dlaczego ta decyzja była taka, a nie inna.

Jest kilka rzeczy, które ze mną rezonują o tej komunikacji. Mówiłeś, że w obecnym top 5 masz *intellection*, to, co mówisz, brzmi jak *intellection*, czyli potrzebny czas na przemyślenie czegoś, przeboksowanie sobie w głowie i zakomunikowanie tych właściwie podjętych decyzji. Ja mam go w top 5, dlatego się odnoszę – to jest czasami postrzegane jako ta ciemna strona *intellection*, że Ty podjąłeś decyzję, masz ją w głowie przemyślaną i zapominasz powiedzieć innym, jak do tego doszedłeś. W Twoim przypadku, jak masz styczność z klientami, to też może być istotne, żeby klientowi powiedzieć, czemu jakaś decyzja została podjęta, a nie tylko to zakomunikować.

Tak, dokładnie tak jest, zresztą mi to teraz przychodzi dość naturalnie. Wydaje mi się, że w ogóle w jakichkolwiek relacjach z kimkolwiek jest bardzo wskazane, żeby jednak mówić, dlaczego coś zostało zrobione tak, a nie inaczej, zwłaszcza jeżeli komunikujemy informacje, które są nie w smak tej osobie, która to odbiera. Nie zawsze komunikujemy te informacje, które są dobre.

Jak popatrzysz na swój okres edukacji, to jak ten talent uwidaczniał się w Twoich zachowaniach?

Ja mam ten problem, że jestem mało spontaniczny. To jest trochę kłątwa albo coś, co kiedyś bardzo mi przeszkadzało, i też nie wiedziałem, skąd to wynika. Teraz już się do tego przyzwyczyłem i staram się temu przeciwdziałać. Natomiast generalnie to objawia się poprzez bardzo ostrożne poruszanie się po

świecie, bo ja uważam go za miejsce dość niebezpieczne. Jak patrzę wstecz, to wydaje mi się, że miałem jakiś dystans do niego i że w jakiś ograniczony sposób do niego podchodzę. Ciężko mi określić konkretne rzeczy, natomiast też nie jest tak do końca, że ten świat uważam za totalnie niebezpieczny i zły. Latam na paralotni, jeżdżę na motocyklu – to nie są najbezpieczniejsze rzeczy, natomiast zauważyłem, że potrzebuję przestrzeni i warunków, w których to robię. Dążę do tego, żeby to ryzyko minimalizować, i bardzo się boję. To jest tak, że lubię latać i jeździć, natomiast dalej staram się uważać na wszystko i wiem, jakie to jest niebezpieczne. W ogóle bardzo powoli jeżdżę samochodem i nie potrafię działać w sytuacji, w której to ryzyko nie jest skalkulowane. Jak nie mam informacji na dany temat, a coś się może wydarzyć, to moja głowa bardzo dobrze podpowiada mi bardzo złe scenariusze. Więc mam paletę tego, co może się stać na drodze, i nie mogę nawet tego wyłączyć. Staram się dostosowywać swoje działanie do tej sytuacji, która mogłaby się wydarzyć.

Kiedyś w Stanach robiono badania kierowców tych wielkich ciężarówek. Porównywano, czym się różnią kierowcy, którzy mają więcej wypadków, od tych, którzy mają ich mniej. Okazało się, że między nimi jest jedna różnica: ci, którzy jeżdżą miliony mil bez wypadków, cały czas kalkulują, co się może wydarzyć. Cały czas zastanawiają się, jakie są możliwe scenariusze w sytuacji na drodze, czyli kalkulowanie ryzyka, przewidywanie. Oni cały czas działają w tym trybie w naturalny sposób.

Wracając do paralotni: kojarzy mi się to z czymś odwrotnym, niż mówisz. Ciężko tu coś zaplanować, mieć na coś wpływ, wsiadasz na to coś, rozpędzasz się, jesteś w powietrzu i wiatr nosi Cię w lewo, w prawo, z różnymi prędkościami. Jak ograniczasz to ryzyko w takiej sytuacji? Może na początek opowiedz, czym jest paralotnia, bo ja przez chwilę myślałem, że to jest takie trójkątne urządzenie, a to nie to.

To trójkątne urządzenie, o którym mówisz, to lotnia, natomiast paralotnia ewoluowała od spadochronów sterowalnych, czyli nie takich okrągłych, tylko podłużnych. Wszystko zaczęło się we Francji w latach 80. To jest miękkość, czyli nie ma konstrukcji sztywnej, wewnątrz nie ma nic, co by usztywniało tę konstrukcję. Na lotni są aluminiowe rury, które sprawiają, że konstrukcja nie złamie się, chyba że działamy na nią jakąś strasznie dużą siłą. Natomiast paralotnia jest – jak spadochron – kawałkiem materiału, który lata tylko dlatego, że my go obciążamy sobą, i ma pewien kształt. Natomiast potocznie na to się mówi „szmata” i dokładnie tak to wygląda – to znaczy, że można to po prostu schować do plecaka, zajmuje małą przestrzeń. Dzięki temu ten sport jest taki fantastyczny, bo paralotnie z uprzężą można sobie włożyć do plecaka, zabrać ze sobą, podróżować po świecie albo iść gdzieś na szczyt góry i potem zlecieć, a żadnym innym statkiem latającym raczej tego nie można zrobić, bo lotnie są ciężkie i duże.

Ale potrzebujesz jakiejś góry, pagórka, żeby latać na lotni?

Musisz skądś wystartować, tzn. być gdzieś nad ziemią. I stosuje się do tego albo górkę, z której możesz wystartować, albo górę, czyli Alpy, Beskidy lub Tatry, albo na terenach płaskich – co robią koledzy paralotniarze na północ od Krakowa, gdzie jest płasko – stosuje się tzw. wyciągarki, czyli jest urządzenie z bębniem, na którym jest bardzo długa lina, która podcina się do paralotni. I takiego pilota holuje się, wygląda to trochę jak latawiec, jesteś wyholowany na jakąś wysokość, potem się odpinasz. I mając te kilkaset metrów wysokości nad ziemią, możesz szukać prądów termicznych, których używasz do tego, żeby polecieć wyżej i potem dalej.

Więc jak Twój *deliberative* pomaga Ci czuć się bezpiecznie na paralotni, osiągać sukcesy w tym sporcie?

Ja jestem amatorem. Bardzo to lubię, dużo latam, ale nie jestem jakimś wybitnym pilotem.

Powiedz, jaka jest najdłuższą odległość, która przeleciałeś?

100 km. Żeby była pespektywa, to rekord świata w tym momencie to jest ponad 570 km.

Tak, ale 100 km to jesteśmy poza granicą Polski, z Krakowa licząc.

100 km to jest od Krakowa do Zakopanego.

Więc jak ograniczasz ryzyko?

Pierwsza i najważniejsza informacja: paralotniarstwo to jest sport, który bardziej przypomina szachy. Może się wydawać, że to jest strasznie niebezpieczne, natomiast istotne jest to, żeby umieć ocenić warunki zewnętrzne. I to jest dokładnie to, o co chodzi w *deliberative*, tzn. ocenienie tych warunków zewnętrznych, danych, które potem sobie człowiek przetworzy, czy np. wiatr, do którego startuje, nie jest za mocny, czy to powietrze nie jest zbyt turbulენტne, np. po przejściu zimnego frontu, albo czy danego dnia czuję się dostatecznie dobrze po tym, jak np. spędziłem całą noc, jadąc samochodem w Alpy, czy rzeczywiście to jest dobry pomysł, żeby latać. Tak to się odbywa. Natomiast też jest tak, że wszystko wynika z pewnego doświadczenia – Twojego lub innych osób, które są mądrzejsze od Ciebie, przeszli to i są w stanie poradzić Ci, czy to jest dobry kierunek, czy nie. Od razu muszę powiedzieć, że ja byłem kiedyś taką zosią samosią, bo bardzo lubiłem odkrywać rzeczy samodzielnie, teraz już się tego nauczyłem, że dobrze jest pytać innych ludzi i w ogóle współpracować z tymi, którzy mogą pokazać Ci skróty do pewnych rzeczy w kwestii wiedzy albo tego ryzyka. I to jest chyba najlepszy sposób na minimalizowanie ryzyka, pomijając te kwestie, że można coś wyczytać w książce. Ale inni też te książki przeczytali i potem to sprawdzili w praktyce. Są mądrzejsi i potrafią powiedzieć Ci w tym konkretnym przypadku, czy startujemy, czy nie, czy latamy, czy nie.

To jest świetny przykład dla ludzi, którzy często spotykają się z opinią, że *deliberative* równa się pesymista, człowiek tak przerażony ryzykiem, że w ogóle nic nie robi. Podaj odpowiedni przykład: że przy odpowiednim podejściu można robić też rzeczy, które dla mnie brzmią bardzo ryzykownie i strasznie. Ludzie mający ten talent często przychodzą do mnie i mówią, że mają łatkę pesymisty, bo często powtarzają, że się nie da. Jak sobie z tym radzić? Czy Ty jesteś postrzegany jako pesymista?

Teraz nie wiem, ale na pewno kiedyś tak było. Pamiętam, że w liceum i na studiach na pewno byłem postrzegany jako pesymista i sam siebie tak widziałem. Chyba tak jest. Moim zdaniem to jest taki smutny talent, bo jest tym hamującym. Postrzegam go w swoim życiu jako bagaż, który ostatecznie prowadzi do tego, że podejmujesz decyzje, które są dobre, nie pakujesz się w jakieś ryzyko, ale często przeszkadza Ci w tym, żeby podjąć jakieś ryzyko, żeby coś osiągnąć.

Oдноśnie latania mówi się, że nie ma starych odważnych pilotów: są albo starzy, albo odważni – i tak naprawdę jest. Natomiast mam kolegów, z którymi często latam, i oni nie postępują w tak bezpieczny sposób jak ja, np. są w stanie polecieć tam, gdzie ja uważam, że nie jest bezpiecznie, bo np. nie ma gdzie wylądować. I ja tego nie jestem w stanie zrobić, a oni są. W większości przypadków na tym wygrywają. Ja w pewnym sensie na tym przegrywam, z drugiej strony próbowałem się zmuszać do tego, żeby ten *deliberative* stłumić, i to się bardzo źle kończy, bo jesteś zdenerwowany i nie bawisz się, jak powinienes.

Myślę, że będzie taki przypadek, że ta Twoja ostrożność sprawi, że Ty sobie nie połamiesz czegoś lub przeżyjesz.

Myślę, że ta paralotnia i latanie jest dość abstrakcyjnym przykładem dla przeciętnego słuchacza, ale jeżdżenie samochodem już jakby bardziej. Ja staram się jeździć ostrożnie, nie lubię szybko, bo cały czas mam w głowie projekcję, co się może stać. I to są rzeczy, na które nie mam wpływu. Z tym lataniem też jest tak, że tam jesteś odpowiedzialny za wszystko, że wybierasz, czy startujesz w daną pogodę i czy te warunki są dla Ciebie odpowiednie. Natomiast na drodze jest tak, że to my na coś mamy wpływ, ale jest też dużo innych kierowców, którzy nie jeżdżą tak, jak byśmy chcieli, i jest duże ryzyko tego, że musimy myśleć za innych.

Kilka talentów, które nie są smutne, ale bardziej ostrożne i mają inne tempo działania: są szybkie – jak aktywator i czar, które nie myślą, tylko działają – coś o tym wiem. Natomiast jest kilka takich, jak *deliberative*, *intellection*, *analytical*, *consistency*, które sprawiają, że potrzeba trochę czasu, żeby podjąć decyzję, ale zwykle one są o niebo lepsze niż te podjęte szybko. Czasami podjęte szybko decyzje też są dobre, ale zdarza się, że są chybione. I trzeba potem robić powrót do miejsca zero i zaczynać od nowa. Więc tu widzę różnicę: talenty, które pozwalają działać szybko, ale mniej rozważnie, i te, które pozwalają działać bardziej rozważnie, ale ceną tego jest tempo działania. *Deliberative* działa wolniej, ale wyniki są lepsze. Jako menedżer mam takie doświadczenie w pracy z ludźmi, którzy mają ten talent, że są oni bardzo dobrzy w planowaniu. Dzięki temu, że dostrzegają ryzyko, plany czy projekty, które przygotowują, lepiej się udają. Bo są odpowiednie bufony. Czy masz takie doświadczenia z planowaniem, czy to zawodowo, czy prywatnie?

Bardziej chyba prywatnie niż zawodowo, natomiast jest dokładnie tak, jak mówisz. Procesy decyzyjne zapadają u mnie niezwykle powoli, co jest szalenie frustrujące i trzeba na to uważać.

Dla kogoś?

Dla mnie, ale też dla otoczenia, ale chyba przede wszystkim dla mnie, bo często mam takie wrażenie, że gdzieś nie posuwam się do przodu, ja jeszcze mam *intellection* i *input*, w związku z czym otaczam się mnóstwem informacji, to wszystko się przetwarza, i to strasznie długo. Potem mam problemy z tym, żeby np. znaleźć jeden punkt, w którym sobie mówię: „Nie mogę zgromadzić wszystkich informacji, zgromadziłem dostatecznie dużo, ryzyko jest niskie, czyli już dość wiem na dany temat i możemy iść do przodu”. To mi się zdarza na bardzo różnych poziomach w życiu zawodowym. Jak zmieniałem pracę, a pracowałem dla firmy, która z kolei pracowała dla firmy HP, bardzo długo myślałem nad tym, czy powinienem przyjąć ofertę ze strony Olympusa i się przenieść. Naprawdę ważyłem to strasznie długo. Myślałem ostatnio z moją dziewczyną nad wzięciem kredytu hipotecznego. To jest właśnie taka rzecz, która nie jest prosta, ale w pewnym sensie jest prosta, i zaczynają się rozkminy, zastanawianie się, czy tak, czy to jest dobrze teraz.

I to jest świetny moment, żeby zadać pytanie wysłane przez Pawła na grupie: „Kiedy osoba z *deliberative* wie, że jest już ten moment, żeby działać i przestać w końcu rozkminiać?”.

Jeden ze sposobów jest taki, że dobrze otoczyć się ludźmi, którzy Cię znają i wiedzą więcej niż Ty na temat problemu, który starasz się rozwiązać. Po prostu warto do nich pójść z prośbą o radę. Jeżeli to zrobisz i uwierzysz im, czyli to ryzyko spada, to wtedy jesteś w stanie zaakceptować ich decyzje i zdecydować się. Inny sposób to presje czasowe, to jest absolutnie najlepsza rzecz pod słońcem. Jeżeli jest deadline, to bardzo dobrze mi się pracuje. Im bliżej go, tym jestem bardziej wydajny.

Zewnętrzny czy wewnętrzny?

Najłatwiej z zewnętrznymi, bo wewnętrzne zawsze możesz gdzieś tam przesuwac, bo właśnie nie znalazłeś dostatecznej ilości informacji i jednak uznasz, że lepiej poczekać i coś tam poprzekładać.

Czyli dobry przykład, jak *accountability partner* mógłby tu pomóc.

Tak, tylko z aktywatorem. Człowiek, który idzie jednak do przodu, sprawdza Twoje postępy i czy działasz. A nie sprawdza, czy myślisz, bo to już jest zapewnione.

To był jeden ze sposobów, w którym my też działaliśmy, że co poniedziałek Cię pytałem: „Maciek, wykonałeś z zeszłego tygodnia? Czy już?”. Aż się bałem, że mnie usuniesz ze znajomych, zablokujesz. A propos aktywatora, to w przewodniku z Instytutu Gallupa są zapisane przykładowe partnerstwa, które mogą pomagać. Wspomniano o aktywatorze, ale także dowodzeniu – *command* i pewności siebie – *self-assurance*, które przez to, że mają taką wewnętrzną siłę, że to jest dobra decyzja, to mogą pomóc komuś z talentem *deliberative* coś zacząć robić. Mam doświadczenie w domu, mam aktywatora na siódmym miejscu, Kasia na drugim, i często widzimy działanie tych dwóch talentów razem. Ona mi pomaga czasami się zatrzymać i przemyśleć rzeczy – widać to na moim blogu. Czasami dzięki temu, że Kasia mówi: „Sprawdź, czy to na pewno pasuje do całości”, to mnie powstrzymuje. Robię coś dwa razy dłużej, ale to jest lepszej jakości. A z drugiej strony ja ją trochę popycham, że nie wszystko jeszcze wiemy, ale dowiemy się na miejscu. Ale mówię jako aktywator, co zrobimy, żeby się dowiedzieć tej brakującej informacji.

Powiedz, jakie widzisz największe zalety tego talentu, takie najjaśniejsze strony? Gallup nazywa to balkonem, ja – jasnymi stronami.

Chyba to, że nie pakujesz się w różne, dziwne, złe sytuacje. Nie potrafię sobie wyobrazić, żebym podjął jakąś decyzję życiową, np. dotyczącą wyboru partnera życiowego albo sposobu wychowywania dzieci bądź czegośkolwiek innego, co by sprawiło, że skończyłbym źle. To mi się podoba. Jest to takie, jak wspominałem, może nudne, natomiast czuję się w pewnym sensie bezpieczny. I chyba jednak ten *deliberative* buduje zaufanie do siebie samego, tzn. jak widzisz z perspektywy czasu, że wybierasz pewne rzeczy i idziesz w odpowiednim kierunku, nie pakujesz się w jakieś ślepe uliczki, to dobrze się z tym czujesz i wiesz, że możesz ewentualnie zacząć działać może bardziej proaktywnie albo bardziej siebie samego aktywizować, co generalnie jest dużą sztuką. Staram się to robić i dążę do tego, żeby przyspieszyć te procesy decyzyjne i aby generalnie więcej się działo.

A ciemne strony?

To jest ten pesymizm. Nawet już nie myślę, że taki pesymizm w stylu, że powiesz, że coś się nie uda, bo możesz podać powody, dla których uważasz, że coś się nie uda, jeżeli ktoś Cię o coś pyta, i jesteś w stanie wyartykułować, to masz podstawę pod ten swój pesymizm. Najgorszy jest ten, który sobie samemu aplikujesz. Uważasz, że coś może Ci nie wyjść, i żyjesz w tym przekonaniu. Wydaje mi się, że tutaj zbawienną rolę odgrywa aktywator, który jest w stanie wytrącić cię z tego ronda, po którym krążyś i zastanawiasz się, czy to dobrze, czy źle, czy tak powinno być, czy nie – „Że to jest właśnie dość spore ryzyko, może jednak tego nie róbmy, może nie przeprowadzajmy się do Nowej Zelandii” – tak akurat mi się powiedziało, bo mój znajomy się ostatnio tam wyprowadził, ale to jest fajny przykład: aktywator rzuca: „Jadę!”, a człowiek z *deliberative* zastanawia się: „Kurczę, czy tam na pewno będzie dobrze?”.

W opisie *deliberative* widzę potrzebę czasu dla siebie na przemyślenie, spokojne pobycie ze sobą. Czy widzisz coś takiego u siebie?

Tak, ale w moim przypadku bardziej łączy mi się z *intellection*, tzn. bardzo lubię pracować samodzielnie. Ten czas na przetwarzanie informacji, zbieranie ich, jest dla mnie bardzo istotny. Czyli jeżeli jadę metrem do pracy, to czytam książkę albo słucham podcastu. Robię to codziennie albo prawie

codziennie. Pamiętam, że ktoś na Twojej grupie napisał, że dzień bez podcastu – dniem straconym, i ja podpisuję się obydwoma rękami pod tym.

Porozmawiajmy o tym, jak Twój *deliberative* jest widoczny w kontekście Twoich pozostałych talentów. Mówiliśmy trochę o *deliberative* i *intellection*, które się bardzo wzmacniają i dają jeszcze więcej paliwa dla *deliberative* w dwie strony.

Tak, z plusem i z minusem.

Mówiłeś trochę, że z *inputem* to też dobrze działa, bo masz więcej informacji potrzebnych do podjęcia właściwej decyzji. Bo *input* pozwala zasilić *deliberative-intellection* do przemyśleń, ale masz też talent *relator* i *discipline*. Jak one działają razem z *deliberative*?

Po pierwsze muszę powiedzieć, że ten *relator* i *discipline* są talentami, które być może były wysoko poza pierwszą piątką jakiś czas temu, teraz wkradły się do tej pierwszej piątki. Ja nie patrzyłem na siebie w ten sposób, natomiast *relator* zdecydowanie widać. I to już powiedziałem, że jeżeli mam problemy z podjęciem jakiejś decyzji, to bardzo lubię odwołać się do kogoś, kto zna się na danym temacie lepiej, i po prostu poradzić się go. Oczywiście to musi być osoba, z którą mam głębsze relacje, więc wydaje mi się, że w ten sposób to działa. *Relator* jest talentem, który mi pomaga przetrwać ten *deliberative*. Natomiast dyscyplina to jest coś, nad czym bardzo ciężko pracuję. Kiedyś uważałem, że fajnie jest żyć bez niej, że to fajne życie, ale przede wszystkim od czasu, kiedy zaczęliśmy razem pracować i zacząłem bardziej myśleć o osiąganiu swoich celów, widzę, że życie, które jest zdyscyplinowane, jest dużo przyjemniejsze, mniej stresujące i bardziej owocne. Nawet jeżeli jest kosztem jakiejś spontaniczności, to wydaje mi się, że dla mnie to jest bardzo dobry sposób działania, np. wstawanie o tej samej godzinie, przeglądanie tygodnia, listy celów, które sobie określę. Wydaje mi się, że to jest talent, który u mnie nie jest jeszcze za dobrze rozwinięty, ale on może pomóc w *deliberative*. Nie wiem, jakie Ty masz doświadczenia z ludźmi, którzy łączą te dwa talenty.

Nie mam zbyt wiele. Szczerze mówiąc, dyscyplina jest jednym z najrzadszych talentów, więc znam tylko kilka osób. Jeden z moich pracowników, Daniel, ma te dwa talenty i u niego się uwidaczniają w rutynach, które sobie tworzy. To jest dla niego coś, co pozwala mu sprawiać, że rzeczy się dzieją. A te rutyny tworzy w sposób przemyślany, z góry planuje, jak je ułożyć. Nie ma tak, że gdzieś przeczytał, że to będzie działało, i wprowadza to w życie, tylko zastanawia się, jak to będzie działało dla niego, jak to się będzie sprawdzało, kiedy chodzi do pracy w takich a takich godzinach, jak to się będzie sprawdzało, kiedy to się zmieni w jego życiu. On też dużo chodzi na siłownię, więc widać to w rutynie na siłowni, jak zaplanować trening, żeby przyniósł większy efekt i pasował do całości jego życia. I bardzo się tego trzyma. Dyscyplina to jest talent, który polega głównie na tym, że ludzie umieją tworzyć struktury, jakieś procesy, a z drugiej strony mają potrzeby procesów i struktury. To nie znaczy, że zawsze będą tego przestrzegać, ale umieją je tworzyć, definiować, układać rzeczy wokół siebie. Na pewno to pomaga w ten sposób, że jeżeli coś jest ułożone i ułożymy to pod siebie – z Twoim *deliberative* powinno pomóc – to będzie łatwiej przestrzegać tej rutyny, niż jak wykorzystujemy czyjeś pomysły i wdramy je w swoje życie.

Tak, u mnie czyjeś pomysły zupełnie nie działają, mówię szczerze i otwarcie. Kiedyś próbowałem brać np. metody produktywności innych osób i widzę, że dopiero w momencie, w którym zacząłem się bardzo głęboko zastanawiać nad tym, co jest dla mnie dobre, wtedy to zaczęło działać. Na początku byłem dość przerażony, bo myślałem, że to w ogóle nie poskutkuje, ale okazało się, że trzeba jednak zmienić te narzędzia, a nie sam pomysł.

I jeszcze dodam jedną rzecz: zauważyłem, że *discipline* się wzmacnia, jeżeli znajdziesz albo wytworzysz sobie odpowiednie środowisko wokół siebie. Wydaje mi się, że ciężko jest dyscyplinować siebie z samego swojego wnętrza, z serca albo z głowy, natomiast wprowadzając odpowiednie modyfikacje w środowisku dookoła siebie – np. chowam telefon i w ogóle on znika, co sprawia, że nie rozpraszam się – jesteś w stanie siebie dyscyplinować zdecydowanie bardziej.

Miałaś taką metodę, że zaplanowałaś rano cały dzień do przodu. Zapisaleś na kartce w punktach dokładnie to, co się będzie działo, i to pomagało Ci się skupiać na poszczególnych rzeczach.

Tak, dokładnie. Ja to zmodyfikowałem, teraz nie piszę slotów czasowych, à la metoda pomodoro, tylko listę zadań, które jeszcze oznaczam sobie cyframi wg kolejności, jak one powinny zostać wykonane. To mi szalenie pomaga. Te wszystkie zadania są na jednej kartce A4 i jeżeli czegoś nie zrobię, to bardzo łatwo mogę sobie poprzehodzić na kolejne dni. Bardzo nie lubię elektronicznych systemów, takich jak Todoist albo Nozbe – póki co. Zdecydowanie najlepiej działa u mnie kartka papieru i taka fizyczna, namacalna możliwość zapisania tego, a potem np. wykreślenia – to jest fantastyczne.

Nie jesteś w tym osamotniony, spotykam wiele osób, które właśnie w ten sposób wolą pracować – długopis i papier. Istotne jest to, że nie ma jednego dobrego systemu produktywności, który pasuje wszystkim. Pięć lat temu, kiedy poznałem metodę w oparciu o mocne strony, myślałem, że złamałem kod, znalazłem ten sposób i mogę wszystkich uczyć, że jak będziesz tak robić, to osiągniesz sukces – największa bzdura, jaką mogłem wymyślić. Pracując nad talentami z różnymi ludźmi, widzę, że są jakieś tam pryncypia, które warto przestrzegać, ale jak się je wprowadza w życie, to zależy już od człowieka. Ty masz taki sposób, ktoś ma swój. Dzisiaj rozmawiałem z Krzyskiem, moim *accountability partnerem*, i on mi powiedział uroczą anegdotę. Krzysiek pracuje w inny sposób, mianowicie z pomocą dwunastu tygodni. I tak już trzeci czy czwarty raz. Dzisiaj mi powiedział, że jego żona, Kinga, powiedziała mu: „Krzysiek, uważaj, co ty do 12 tygodni zapisujesz, bo wszystko się spełnia”. I to też jest skuteczny sposób działania, zupełnie inny niż Twój, ale zgodny z jego talentami.

Często powtarzam, że talenty grupowane są w domenach związanych z: wykonywaniem, wpływaniem, budowaniem relacji i myśleniem strategicznym, podejmowaniem decyzji. Rozwaga jest w pierwszej z nich, czyli dotyczy wykonywania. Masz jakiś pomysł, jak rozwaga pomaga Ci w pozostałych domenach nie tylko wykonywać zadanie, ale wpływać na innych, budować relacje czy myśleć strategicznie?

Tak. To jest ciężki temat, bo jak popatrzymy na moje top 10 talentów, to okazuje się, że tam z budowaniem relacji to jest tylko i wyłącznie związany *relator*, którego 2,5 roku temu nie było. Zdecydowanie najwięcej mam w domenie wykonywanie i w myśleniu strategicznym. Mam jeden przykład, nie jest związany z *deliberative*, ale z *restorative*. Zauważyłem, że w swojej pracy bardzo dobrze nawiązuje mi się relacje z innymi, w momencie kiedy jestem dla nich pomocny, np. mogę pomóc im rozwiązać jakiś problem. Jak patrzę na historię swojej pracy zawodowej, to bardzo dużo takich ról i relacji budowałem. Opiekując się partnerami handlowymi w HP, a potem zespołem, który się nimi opiekował, i teraz z klientami, widzę, że to właśnie tak działa, że bardzo łatwo przychodzi mi budować relacje w oparciu o możliwość rozwiązania jakiejś kwestii czy też okazania pomocy, natomiast mam duże problemy w budowaniu relacji bez takiej namacalnej, konkretnej rzeczy. Jest taki talent: czar – *woo...*

Bez takiego zachęcania.

Tak, ciężko mi wykrzesać coś z niczego, potrzebuję mieć jakiś konkret i zwracać się z nim do kogoś w formie pytania bądź odpowiedzi, ale to bardzo mi pomaga. Widzę, że w tym czuję się mocny i dobry. Już jakiś czas temu zauważyłem, że takie budowanie relacji na *restorative* bardzo mi się sprawdza, czyli jest problem i my z kimś współpracujemy, żeby go rozwiązać.

Czy to budowanie relacji jest inicjowane przez drugą stronę, że to ktoś przychodzi do Ciebie z problemem?

Chyba łatwiej jest, jak ktoś do mnie przychodzi z problemem. Ale teraz jestem w takiej roli, że możesz proaktywnie, jeżeli widzisz ten problem – a *restorative* akurat dobrze widzi te niedoskonałości – wyjść z inicjatywą i zaproponować jakieś rozwiązanie.

Ludzie, którzy znają rozwiązania, którzy potrafią pomóc, po jakimś czasie są bardziej szanowani i ich zdanie bardziej się liczy. Ostatnio na grupie podawałem przykład, który mówi o czymś podobnym, ale jest pewną przestrożą. Tam to samo zachowanie – *deliberative*, ale z talentem zgodność, *harmony* – jest o tyle niebezpieczne, że osoba, która o tym pisała, pisała, że ona jest taką osobą, która właśnie rozwiązuje czyjeś problemy, ale jak ten problem jest rozwiązany, to jest zostawiona gdzieś z boku, z tyłu. I ta zgodność nie pozwala jej powiedzieć, że to nie jest fajne, bo byłby konflikt. Zawsze będzie tą osobą do rozwiązywania problemów. Więc warto pomyśleć, jak z tego wyjść.

Ostatni temat: jak rozwijać rozwagę i inne talenty? Jak budować ich mocne strony?

Chciałbym zacząć od ogółu i przejść do szczegółu, i opowiedzieć o tym, jak ja sobie te talenty uświadamiałem przez ostatni rok pracy. Wydaje mi się, że najłatwiej pracować z talentami w momencie, w którym zaczynasz działać, a potem siebie obserwujesz, jak działasz. Pomimo że ja kiedyś swoje talenty odkryłem, to niespecjalnie się nad nimi zastanawiałem, wiedziałem, ale nie rozumiałem. Moim zdaniem rozumienie przychodzi z działania. To też jest coś, czego się przez ostatni rok nauczyłem. Bo ten zestaw moich talentów – *input, deliberative, intellection* – to jest wszystko takie, że można zbierać informacje do końca świata i jeden dzień dłużej, i nic z tym nie zrobić. A istotne jest dopiero działanie i refleksja, w czym Ty mi pomagałeś – to nie jest tak, że sami nagle odkrywamy Amerykę, to wymaga najlepiej kogoś z zewnątrz, kto nas widzi i obserwuje, pomaga, żeby zacząć siebie rozumieć. Zacząłem coraz więcej dostrzegać u siebie działań, które staram się na bieżąco zapisywać. Mam w telefonie aplikację Evernote. Zawsze, jeżeli czegoś słucham albo coś mi się zdarzy, bo idę akurat ulicą albo coś mam robić, albo jakoś reaguję na daną sytuację, jeżeli coś w kontekście moich talentów się pojawi i uznam to za istotne, staram się to od razu zapisać. Po czym wracam do tego i analizuję to w przyszłości. Takie drobiazgi tak naprawdę pozwalają mi zrozumieć i nauczyć się, jak działam. Bardzo często są to piwnice tych wszystkich talentów, aczkolwiek zdarzają się też te balkony. I dostajesz taką mapę zbudowaną na konkretach tego, jak Ty się zachowujesz.

Brzmi to świadomie i dojrzałe.

Ale to jest strasznie trudne. To bardziej jest pytanie do Ciebie: „Ile czasu zajmuje Ci nauczanie się swoich talentów?”. Ale myślę, że to jest kawał roboty, zwłaszcza żeby nie dać się tym talentom zagnać do rogu.

Jak zrozumieć coś ze swojego talentu, to potem zaraz pojawia się kolejna sytuacja, w której widzę, że mogłem zrobić coś bardziej, jeszcze korzystając z tego talentu. To jest całe piękno w tej metodzie, że jest bardzo nakierowana na rozwój. To nie jest tylko poznanie siebie. Daje też dużo możliwości, żeby się rozwijać. I to, co powiedziałeś: że brakuje nam pomysłu, materiałów, obserwacja siebie w różnych sytuacjach, swojego zachowania, porażki, sukcesy, kłótnie, dobre momenty w związku – to

wszystko to jest genialny materiał do obserwowania, jak te talenty działają. Bo jak popatrzymy na daną sytuację przez pryzmat 1–2 talentów, to zawsze zobaczymy jakieś niuanse. I uświadamiając sobie, czym jest z definicji talent – wrodzony, powtarzalny sposób myślenia, reagowania, działania – to można go wykorzystać i dobrze, i źle.

Dopiero teraz zauważyłem, że bardzo często mam tendencję do sugerowania innym ludziom, jak mogliby rozwiązać swój problem, co mogliby zrobić, żeby coś zrobić. To był moment olśnienia, z kimś rozmawiałem i uświadomiłem sobie, że właśnie zachowałem się w taki sposób, że komuś powiedziałem, co powinien zrobić. Wcześniej nie zdawałem sobie z tego sprawy. Szybko zapisać to w Evernote, żeby przypadkiem nie uciekło. Potem uświadomienie sobie tej sytuacji, przypominanie sobie o niej, przyklejanie żółtych karteczek, jak reagujesz na daną rzecz, i żeby tego w przyszłości nie powtórzyć.

Ja piszę na dłoni jakieś słowo kluczowe i w ciągu dnia sobie przypominam. Chwilę po tym, jak zaczęliśmy ze sobą pracować, zacząłem nagrywać podcast. Dostawałem od Ciebie dużo maili mówiących: „Czy myślałeś o tym, o tym...”. To też jest przejaw takiego *restorative’a*, który proponuje. To jest bardzo dobre, pod warunkiem że osoba, która otrzymuje taką radę, umie to obsługiwać. Bo niektórzy traktują to jako wtrącanie się w nie swoje sprawy albo wchodzenie z butami na cudze poletko. Ja wiem, że czasami tak reagowałem, dopóki nie uzmysłowiłem sobie, że przecież to jest coś pozytywnego i to, jak ja na to zareaguję, zależy ode mnie. Mogę to przyjąć, podziękować i nie zrobić nic, ale dlaczego mam się złościć, że ktoś mi coś proponuje? Ale to wymaga też dojrzałości po drugiej stronie.

Maciej, na sam koniec: jaką książkę poleciłbyś słuchaczom?

Bardzo trudne pytanie, bo mój *input* szaleje, ale ostatnio czytałem książkę Simona Sineka *Zaczynaj od DLACZEGO*. Polecam zapoznanie się z tym, co Simon Sinek mówi. Mnóstwo jego fantastycznych wystąpień jest na YouTube, na TED-zie. Bardzo zmienił mi mój sposób myślenia o mnie w społeczeństwie, mojej roli w pracy i w ogóle o tym, jak działa świat. Chodzi tu o te dwie koncepcje, jedna to jest: dlaczego, a druga pochodzi z jego książki o liderach: kim jest lider.

Możesz powiedzieć ten tytuł po czesku?

Tak! Bo ja uczę się czeskiego. Wbrew pozorom to jest strasznie ciężki język. Kupiłem sobie drugą książkę Sineka, czyli *Liderzy jedzą na końcu – Leader eat last* – a po czesku to *Lídři jedí poslední*. Nie czytałem jeszcze tej drugiej, ale podejrzewam, że większość idei w niej zawartych to jest to, co można znaleźć na jego wystąpieniach.

A gdzie możemy znaleźć o Tobie więcej informacji w sieci?

Piszę blog o Pradze i o Czechach.

Bardzo fajny blog, polecam.

Dziękuję. Blog nazywa się knedlejiwo.com. Tam można znaleźć do mnie kontakt i poczytać coś więcej na temat Czech, Pragi i Czechów. Tak się składa, że mieszkam w Czechach od 8 lat, moja dziewczyna jest Czeszką, w związku z tym mam czeską rodzinę. To jest absolutnie fascynujący kraj, zwłaszcza dla Polaków, ponieważ jest bardzo podobny, a zarazem diametralnie różny.

I jeszcze jedno miejsce, gdzie można Cię znaleźć: jesteś człowiekiem z grupy na Facebooku, czasami tam się udzielasz, piszesz. Więc myślę, że jak ktoś będzie miał do Ciebie pytania, to po prostu uderzcie do Macieja.

Można mnie wywołać, będę pomagał.

Dzięki, Maciej, super mi się z Tobą rozmawiało. Do usłyszenia!

Ja również dziękuję i do usłyszenia!

I co myślicie o rozmowie z Maciejem? Ja uważam, że świetnie pokazał praktyczne aspekty działania talentu rozwaga – *deliberative* – na co dzień. Mam nadzieję, że osoby, które go mają, znalazły trochę wskazówek i mogą go rozwijać, wykorzystywać. A ci, którzy go nie posiadają, a spotykają ludzi, którzy go mają, lepiej zrozumieli, jak te osoby myślą, jak można z nimi pracować. Bardzo Was zachęcam do przeanalizowania sobie tego. Zrozumienie talentów pomaga w ich rozwijaniu, a rozwijanie ich sprawia, że jesteśmy dużo bardziej efektywni i możemy produktywnie je wykorzystywać na co dzień. Więc zapraszam do ich rozwijania.

Na koniec chciałbym podziękować patronom tego podcastu, którzy go wspierają dzięki platformie Patronite, a zwłaszcza serię „Słownik talentów”. Powstaje ona przy Waszej dużej pomocy finansowej, ale także dzięki Waszemu zaufaniu. Ja widzę, że warto to robić i mam jeszcze większą motywację, żeby to się działo. Jeżeli też chcecie wesprzeć ten podcast i tę serię, to zapraszam na platformę Patronite. Link do niej znajdziecie w notatkach do tego odcinka, który znajdziecie pod adresem npp.run/021.

Dzięki jeszcze raz za wysłuchanie, zapraszam do komentowania na Facebooku, mailowo. I do usłyszenia w kolejnym odcinku podcastu!