



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 16.12.2017

Tytuł: Podcast 043 – Słownik talentów – Indywidualizacja (Individualization)

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 43., „Słownik talentów” – *individualization*, czyli indywidualizacja.

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

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

Cześć, witajcie w kolejnym odcinku podcastu „Z pasją o mocnych stronach”, dzisiaj będziemy rozmawiać o indywidualizacji. Jest to talent numer jeden w moim top 5. Bardzo go lubię. Cieszę się, że znalazłem osobę, która o tym talencie idealnie opowiedziała, bo dzisiejszym moim gościem jest Karol Cyrulik. Rozmawialiśmy o wielu aspektach tego talentu, a że z Karolem dzielimy w swoich top 5 aż trzy talenty, to naprawdę dobrze się rozumieliśmy. Mam nadzieję, że z przyjemnością wysłuchacie tej rozmowy i dużo nauczycie się o tym talencie.

Zanim przejdziemy do rozmowy, to jak zwykle ogłoszenia i krótki wstęp do tego talentu, abyśmy wiedzieli, o jakim talencie rozmawiamy.

W poprzednim odcinku rozmawiałem z Agnieszką Wnuk o tym, jak w pracy rehabilitantki przydają się talenty. I wydarzyła się bardzo sympatyczna rzecz. Agnieszka mówiła o tym, że nie lubi wegańskich słodyczy, więc próbuje robić je sama. Okazuje się, że któryś ze słuchaczy podesał jej przepis i Agnieszka go wypróbuje. Przy okazji niektórzy z Was wybrali się do niej, by sprawdzić, jaką jest rehabilitantką. Z tego, co od Was usłyszałem, nikt się nie zawiódł. Cieszę się, że czasami podcast wpływa tak bezpośrednio na życie. To mnie dodatkowo motywuje do nagrywania go i zapraszania ciekawych gości.

Na końcu Eliza Śniegocka-Walkiewicz, która jest jednym z patronów mojego podcastu, zadała pytanie, na które odpowiem po rozmowie z Karolem.

Przypomnę na początek powiedzonko Curta Liesvelda, który niestety już nie żyje, a bardzo przyczynił się do rozwoju wiedzy o talentach i ich popularyzacji. Zwykł mawiać, że ciężko jest kochać talenty, których się nie rozumie. Czyli jeżeli chcecie ich używać jako narzędzi do rozwoju, to warto je pokochać. Mam nadzieję, że moje rozmowy z ludźmi o każdym z tych talentów z osobna sprawiają, że możecie je pokochać, rozwijać i wykorzystywać w praktyce.

Dzisiaj będzie mowa o talencie indywidualizacja, który należy do domeny budowania relacji. Osoby, których talentem jest indywidualizacja, są zaintrygowane unikalnymi cechami każdej osoby, mają dar wymyślania, jak ludzie, którzy są od siebie różni, mogą pracować produktywnie. Sądząc też po mnie samym, ludzie z tym talentem mają często umiejętność dostrzegania różnic, taką trochę żyłkę

detektywistyczną. Dostrzegają, w czym ludzie są różni, co szczególnego jest w różnych osobach, jakie są charakterystyczne cechy danej osoby, i potrafią dostosowywać swoje podejście do tych osób. To też przekłada się na to, jak pracują w zespołach. Zwykle osoby z tym talentem umieją tak dobrać ludzi do zespołów – też na podstawie tego, co o tych osobach wiedzą – by mogły one razem współpracować. Te bliskie obserwacje sprzyjają temu, że więzi z innymi osobami stają się pogłębione, bo zwykle osoby z talentem *individualization* pamiętają szczegóły, np. że czyjś partner był chory, że dzieci jadą na wycieczkę. To sprawia, że z jednej strony ludzie do nich lgną, a z drugiej – osoby te wydobywają to, co jest najlepsze w innych, bo wiedzą, co ich motywuje, jakie są ich potrzeby i jak mogą im pomóc. Co ciekawe, osoby takie mają umiejętność obserwowania samych siebie. Nie wszystkie one są tego świadome, ale bardzo często umiejętność obserwowania siebie bardzo się przydaje i jest produktywna. Dzięki niej wiedzą, kiedy są najbardziej produktywni, mają najlepszą energię i najwięcej możliwości rozwiązywania problemów. To przydaje się do tego, by dobrać sposób działania do sytuacji i okoliczności.

Najbardziej widocznym wynikiem działania talentu *individualization* jest umiejętność dopasowania swojego działania do innych osób, do okoliczności i do siebie. Jest takie ładne angielskie słowo *customize*, oznaczające „dostosowywanie”. Zresztą nawet w opisie tego talentu jest mowa o tym, że takie osoby najbardziej kochają sprawiać, by ludzie robili to, co robią najlepiej, poprzez dawanie im takich zadań, jakie lubią najbardziej i jaki pozwalają im najlepiej działać. Z tego wynika też pewne niebezpieczeństwo i coś, co można nazwać ograniczeniem: te osoby czasem poświęcają potrzeby grupy na rzecz potrzeb indywidualnych. Każdy człowiek jest inny, ma inne potrzeby, więc nie powinniśmy tego ignorować.

Ciemną stroną tego talentu jest to, że jak organizujemy coś dla grupy, to wystarczy, że jednej osobie coś się nie spodoba i całą organizację postrzegamy jako złą. Mam nawet na to przykład: ostatnio byłem bardziej aktywny na instastory i wymyśliłem sobie, że żeby ćwiczyć swój angielski, w piątki będę mówił tam po angielsku. I zrobiłem na koniec pierwszego piątku ankietę. Poprosiłem ludzi, którzy obserwują mnie na Instagramie, żeby odpowiedzieli na pytanie, czy mam kontynuować te piątki z angielskim, czy nie. 90% osób odpowiedziało, że tak, a 10% – nie. I w jakiś dziwny sposób te 10% bardziej się liczyło niż te 90%, bo pomyślałem, że jeśli jest ktoś, kto nie chce, żebym kontynuował, to nie powinienem tego robić. Mimo że 90% powiedziało, żebym kontynuował, to jednak dla mnie te 10% było bardziej widoczne niż cała grupa. Warto na to zwrócić uwagę, by pojedyncze osoby nie zaburzały obrazu całej grupy.

Z kolei jasne strony, które mam w opisach, dotyczą tego, że osoba z indywidualizacją widzi unikalność we wszystkich jednostkach, intuicyjnie wie, że to, co pasuje jednej osobie, nie pasuje wszystkim, docenia różnice w drugiej osobie. Ciemne strony to to, że nie potrafi dokonać syntezy, jeśli chodzi o ludzi, ma problem z wyborem grupy ponad jednostkę. Czasami pojawia się trudność podejmowania decyzji związanej z ludźmi, bo nie wiadomo, czy wszystko wzięło się pod uwagę.

Jeśli chodzi o dojrzałości i niedojrzałości tego talentu, to osobę z niedojrzałą indywidualizacją intryguje drzewo, lecz zapomina o lesie, a dojrzały pomaga drzewu wyróżnić się w lesie. Jest tu widoczna różnica w podejściu: czy patrzymy na jednostkę i zapominamy o całej grupie, czy patrzymy na jednostkę, ale w kontekście grupy i całości. Wartością, którą te osoby wnoszą do grup czy projektów, jest rozumienie ludzi, co ma znaczenie dla ich usytuowania w grupie, indywidualne traktowane. To jest bardzo ważne w pracy z tymi osobami.

Jeśli popatrzymy na określenia, które pomogą nam zrozumieć talent indywidualizacja w kontekście jakiejś osoby, to można powiedzieć, że te osoby są kimś, kto personalizuje, są obserwatorami, kimś,

kto akceptuje, jest takim antropologiem badającym ludzi, pisarzem, biografem, jest wyjątkowy, spostrzegawczy, zorientowany na ludzi, na mocne strony, wnikliwy, sprawiedliwy, precyzyjny, wymagający, lubiący różnicowanie. Jest to podkreślenie spostrzegawczości, tego, co jest u innych ludzi. Przy okazji można podpowiedzieć, w jaki sposób rozwijać ten talent, bo tacy ludzie bardzo często lubią czytać biografie i książki, historie o innych osobach. Biografie pozwalają skupić się na innej osobie i bardzo dużo wyciągnąć z jej historii, właśnie po to, by nauczyć się czegoś, rozwinąć, być bardziej spostrzegawczym.

Na koniec statystyki: wśród wszystkich osób, które zrobiły test StrengthsFinder, indywidualizacja jest na 13. miejscu, więc w górnej połowie, czyli dość często występuje. Jeżeli spojrzymy na różnice wyników między mężczyznami a kobietami, to zarówno wśród kobiet, jak i u mężczyzn indywidualizacja znajduje się na miejscu 13. Natomiast jest spora różnica, jeżeli popatrzymy na indywidualizację wśród osób, które w czasie wykonywania testu wybrały język polski. Mam dane dla niecałych 40 tys. osób w Polsce, które zrobiły ten test. I uwaga: indywidualizacja jest na miejscu drugim, czyli jest to bardzo częsty talent. Ciekawe, z czego to wynika... Przedtem taką dużą różnicę mieliśmy dla talentu *positivity*, który w globalnych statystykach jest dość wysoko, a w Polsce – na 31. miejscu.

I jeszcze ostatnia informacja statystyczna. Dotyczy ona 250 tys. ludzi losowo wybranych spośród wszystkich, którzy zrobili test StrengthsFinder. Porównano, jaki talent najczęściej występuje z indywidualizacją w top 5, a jaki najrzadziej. Otóż najczęściej występuje *relator*, czyli bliskość, umiejętność budowania bliskich relacji, zarządzania i pracy z nimi. A po drugiej stronie jest *consistency*, czyli bezstronność – talent, który patrzy na wszystkich jako takich samych ludzi, nie lubi personalizacji, ustala zasady, chce, aby wszyscy byli traktowani tak samo fair. Znam kilka osób, które mają zarówno indywidualizację, jak i *consistency*.

Zapraszam teraz do rozmowy z Karolem, potem do wysłuchania moich wniosków, a najbardziej – do komentowania!

Cześć, Karol.

Cześć, Dominik.

Dziękuję Ci bardzo, że zechciałeś zostać głosem talentu *individualization*. Miło mi Cię gościć w podcaście. Proszę, przedstaw się, aby słuchacze dowiedzieli się, kim jest Karol i z jakimi talentami przychodzi do podcastu.

Pracuję od wielu lat w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Nie jestem naukowcem, ale menedżerem. Wspieram moich współpracowników w tym, abyśmy codziennie mogli stawiać się jeszcze bardziej tym, kim już jesteśmy – tak siebie widzę jako menedżer. My jako uczelnia widzimy Wyższą Szkołę Bankową jako najlepszy wybór dla ludzi, którzy łączą naukę i pracę. To z jednej strony dotyczy tego, czego uczyliśmy, ale też tego, w jaki sposób organizujemy sam proces.

Taka wizja menedżera, którą masz, pasuje do StrengthsFindera.

Sam tego nie wymyśliłem, to trafiło do mnie w którymś momencie mojego życia. Chętnie opowiem tę historię, bo to był moment zwrotny. Natomiast jest mi to bardzo bliskie, gdyż ja tak dzisiaj myślę. Odzywa się tu też mój *maximizer*, czyli naturalne myślenie o tym, że obszarem rozwoju jest obszar mocnych stron. To jest naturalny sposób myślenia dla maximizera, dlatego to tak ze mną zarezonowało.

Jakie jest Twoje top 5?

Moje dwa ulubione talenty z top 5 to indywidualizacja i organizator, bo one razem działają. A te pozostałe to jest empatia, *maximizer* i *input*.

Okazało się, że w top 5 mamy trzy takie same talenty: indywidualizację, empatię i organizatora. *Input* mam na siódmym miejscu, więc blisko, ciekawe, czy będzie to słyhać, czy nie. Więc przychodzimy tu z podobnymi talentami, ale z różnymi doświadczeniami życiowymi. Jak wykorzystujesz swoje talenty na co dzień w pracy menedżera?

To, co mam do zainwestowania w pracy menedżera, to jest mój czas. To, w jaki sposób go inwestuję, ma kluczowy wpływ na efekty, jakie wnoszę. Więc wykorzystując swoje talenty, pracując z ludźmi, przede wszystkim staram się oddzielać to, co jest niezmiennie, od tego, co można zmieniać. To, co jest niezmiennie, czyli talent dorosłej osoby, od wiedzy i umiejętności, czyli staram się namierzać talent, a potem obsadzać osobę w roli, która jest precyzyjnie do niej dopasowana. Natomiast jeśli chodzi o organizatora, to on nadaje energię projektom, za które jestem odpowiedzialny. W ten sposób używam talentów w pracy.

Wróć do tej historii, o której wspominałem na początku. Przez wiele lat wierzyłem, że rolą menedżera jest wspieranie ludzi w zwalczaniu słabości, aż do momentu, w którym poznałem pana prof. Andrzeja Bliklego – był u nas na wykładach w 2010 r. Po wykładzie zaprosiłem go na obiad, zresztą widzę nawet dziś, że moje talenty uruchamiają się, bo i *input*, i *maximizer* działają w taki sposób, że szukam ludzi, którzy są ekspertami, od których mogę się uczyć, i znajduję sposób, żeby do nich dotrzeć. Poszliśmy na obiad i tam opowiadałem panu profesorowi o problemie, który miałem w jednym z naszych działów, i o moim pomysłe, jak go rozwiązać. On spojrzał na mnie pełen zrozumienia i powiedział: „Być może pana rolą nie jest ujarzmianie natury człowieka, tak jak się ujarzmia żywioły, tylko być może jest tak, że w naturze człowieka zawiera się ta rezerwa wartości każdej firmy i może pana zadaniem jest poszukanie klucza do tego, jak tę rezerwę uwalniać, a nie jak ujarzmić”. I to był strzał między oczy.

Ale profesor dał mi też parę tytułów książek. Pierwsza z nich to był *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*. A potem, jak to u osób z talentem *input* – nie wiem, czy działa to u Ciebie tak samo – na końcu każdej książki jest bibliografia, skąd docierasz do następnych dwudziestu, a w każdej z nich jest kolejna bibliografia i kolejne książki. I to był ten moment zwrotny, jeśli chodzi o to, w jaki sposób wykorzystuję swoje talenty. Dzisiaj staram się siebie, ale też moich współpracowników, wspierać w tym, żeby stawali się sobą jeszcze bardziej.

Czytając materiały, które mam jako certyfikowany trener, zwróciłem uwagę na to, że przy indywidualizacji jest taka rada: „Rozwijając swój talent indywidualizację, szukaj mentorów i osób, które podziwiasz i od nich się ucz”. Dzięki temu, że masz indywidualizację, możesz zobaczyć, jak oni działają, i uzyskać dużo informacji. Ty mówisz o prof. Blikle, który jest chyba najbardziej znany z mówienia o organizacjach turkusowych i zarządzaniu jakością. Jak sobie przypominę, jakie były moje momenty definiujące, to była to też indywidualizacja i spojrzenie na trzy osoby, które są moimi autorytetami lub drogowskazami. Zacząłem o nich czytać, śledzić ich w internecie i bardzo dużo się od nich uczyć.

Będąc dziś bardziej świadomym tego, jak indywidualizacja u mnie działa, i chcąc ją rozwijać, szukam osób w dwóch nurtach. Z jednej strony takich, które są do mnie podobne, czyli mają indywidualizację, i obserwuję, jak to u nich działa, przyglądam się temu, ale z drugiej – takich kompletnie innych, co

z kolei pomaga mi lepiej definiować samego siebie. Jak widzę, kim nigdy nie będę, to bardziej uświadamiam sobie to, kim jestem.

Jak wykorzystuję talenty w konkretnym projekcie w mojej pracy? Pewnie wiesz, że rynek szkolnictwa wyższego od wielu lat jest dotknięty niżem demograficznym i jeszcze do 2024 r. tak będzie. Natomiast w naszej uczelni traktujemy to jako szansę i zajmujemy się integracją tego rynku, konsolidacją. W dwóch projektach łączenia się z innymi uczelniami byłem odpowiedzialny za nie na takim poziomie, że w momencie gdy przejęliśmy prawa założycielskie, chodziłem do tej nowej uczelni jako przedstawiciel nowego właściciela. To jest moment, w którym ludzie w przejmowanej uczelni mają prawo czuć się dyskomfortowo, to jest trudne w każdym procesie fuzji. W takiej sytuacji indywidualizacja była dla mnie drogowskazem. W takim procesie naszym celem zawsze jest, żeby ludzie z nami zostali. My zresztą jeszcze parę lat temu robiliśmy to po to, żeby włączać te uczelnie w nasze struktury, a dzisiaj, jeśli rozmawiamy z kimś o tym, żeby przejąć jakąś uczelnię, to po to, by utrzymać ją na rynku i by ona funkcjonowała obok nas. Natomiast w każdym przypadku chodzi nam o to, żeby ludzie z nami pozostali.

Jak wchodziłem do tych organizacji – już z pewną świadomością tego, kim jestem – siadałem z ludźmi do stołu i wtedy mój mózg zaczynał produkować kompulsywnie pytania, których nie umiałem wyłączyć. To są pytania o to, jakie kto ma potrzeby, ambicje, w jaki sposób najlepiej może się uczyć, jak buduje relacje, co go nakręca, jakie ma wyzwalacze emocjonalne. Z jednej strony te pytania się w moim mózgu generują, a z drugiej mój mózg produkuje odpowiedzi. Rozmawiam z człowiekiem i umiem budować odpowiedzi, a potem w następnym kroku przyporządkowywać taką osobę do jakiejś kategorii. I tak jak mówię, naszym celem w procesach połączeniowych zawsze było to, żeby wykładowcy z nami zostali. Tak też mierzyliśmy wyniki. I myślę, że moja indywidualizacja bardzo mi w tym pomagała, by ludzie poczuli się z nami dobrze i chcieli z nami zostać.

Rzeczywiście tak jest, że jak spotykam nową osobę, to od razu z tyłu pojawia się generator tych pytań. Przytoczę krótki opis tego talentu: „Osoby, których talentem jest indywidualizacja, są zaintrygowane unikalnymi cechami każdej osoby. Mają dar wymyślania, jak ludzie, którzy są od siebie różni, mogą pracować produktywnie, sprawiania, by robili to, co robią najlepiej”. I wszystkie rzeczy, które poruszone są w tych opisach, przed chwilą wymieniałeś w kontekście swojego projektu: poznać tych ludzi, dowiedzieć się, jakie mają potrzeby, wartości, co robią najlepiej, żeby zostali i mogli pracować nadal w danym obszarze. Jeden z patronów zadał pytanie: „Jakich pytań używasz, by poznać lepiej inne osoby?”. Trochę na nie odpowiedziałeś: że to nie jest stały zestaw pytań, tylko indywidualnie dopasowany do człowieka. Czy tak jest?

Szczerze mówiąc, zaskoczyło mnie to pytanie, ponieważ ja nie zadaję pytań. Te pytania powstają w moim mózgu, ale ja sobie sam na nie odpowiadam. Oczywiście zadawanie pytań jest częścią rozmowy, natomiast ja wcale nie muszę pytać. Mogę słuchać kogoś, kto przez 20 minut będzie mówił, w tym czasie w tle te pytania do mnie przychodzą i znajduję na nie odpowiedzi. Jeśli z kimś negocjuję, widząc go pierwszy raz, siadając z nim do stołu, to zawsze daję sobie czas na zadawanie pytań i znajdowanie odpowiedzi. Ale to może być taki zwykły *small talk*, rozmowa o czymkolwiek, podczas której obserwuję i buduję sobie obraz tego, z kim rozmawiam.

W negocjacjach to ma takie znaczenie, że staram się narzędzia negocjacji dopasować do naturalnego stylu rozmówcy. Jeżeli mam po drugiej stronie stołu kogoś z talentem dowodzenia, to przejmuję kontrolę nad sytuacją, co wyciąga na światło dzienne rzeczy, które inni ludzie starają się ukrywać. Wtedy stosuję rozwiązania, które nie są dla mnie naturalne, bo ja nie mam tego talentu wysoko. Ale wiem, że takie osoby gdzieś w głębi duszy szanują tylko tych, którzy potrafią być silni. Więc potrafię

wtedy włączyć coś spoza mojego arsenału naturalnych zachowań, aby dostosować styl komunikacji do osoby, z którą siedzę przy stole.

Ta osoba zapytała również: „Jak weryfikujesz, czy Twoje obserwacje są słuszne, czy są prawdziwe?”.

Wiele się nad tym zastanawiałem, zwłaszcza w kontekście książki Szczepana Twardocha *Morfina*. W ogóle uważam, że Szczepan Twardoch nadaje swoim bohaterom talenty. W jednym z wywiadów stwierdził: „Wierzę, że ludzie się nie zmieniają”, natomiast jak czytam jego książki, to on nadaje talenty swoim bohaterom i one idą z nimi od pierwszej strony do ostatniej. W *Morfynie*, która jest opowieścią o narkomanie żyjącym w okupowanej Warszawie w roku '39, pojawia się taka niewyjaśniona postać. Jest to kobieta, która mówi o sobie: „Ja jestem twoją przyjaciółką, która idzie za tobą”. I ona po prostu wie wszystko. Pomyślałem sobie, że poza tym, że bohater tej powieści ma moim zdaniem *individualization*, to on ma coś takiego, co nazwałbym doskonałym *individualization*, czyli nie tylko ma jakieś przypuszczenia, domyśla się, ale wie, z jaką potrzebą przychodzi jakiś tam człowiek do głównego bohatera.

À propos tej tajemniczej postaci, która podąża za bohaterem *Morfiny*, zacząłem myśleć o tym, czy gdybym miał umiejętność doskonałej indywidualizacji, to na ile musiałbym zmienić zdanie. Jeżeli znam kogoś długo, to jestem pewien swoich domysłów, tych odpowiedzi, które generuje mój mózg. Natomiast to jest tak, że przed rozmową z Tobą poszedłem do kawiarni i rozmawiałem chwilę z dziewczyną, która robiła mi kawę. Opowiedziała mi o tym, co studiuje i co jest w jej życiu, więc mam jakieś domysły na jej temat, natomiast nie dałbym sobie niczego obciąć, że te domysły są czegokolwiek warte. Tu potrzebny jest czas i relacja, żeby budować sobie odpowiedzi, których jest się pewnym.

W tym kontekście łączy mi się to jeszcze z jednym tematem, który często słyszę jako zarzut do siebie, a Ty też wspominałeś o takich small talkach, które pomagają odkryć osobę. To, czego dowiedziałeś się od tej dziewczyny z kawiarni, sprawi, że następnym razem możesz zacząć już rozmowę o poziom wyżej. Przynajmniej w moim przypadku ludzie postrzegają to trochę jak pewną sztuczność, ale dla mnie *small talk* służy nie tylko do tego, żeby wypaść dobrze czy kogoś zagadać, ale jest to autentyczne zainteresowanie drugim człowiekiem. Bo dla mnie wszyscy ludzie są bardzo interesujący, każdy jest osobnym przypadkiem i ma jakąś historię. Czy patrzysz na świat przez taki pryzmat?

Dzisiaj przyszła do mnie taka myśl po rozmowie z tą dziewczyną: że ja mogłem być fryzjerem, chociaż najbardziej w tym zawodzie pociągałoby mnie nie robienie czegoś z włosami, tylko to, że co chwilę przychodzi nowy człowiek, który jest dla mnie jakimś znakiem zapytania. Jest to dla mnie bardzo pociągające.

Jak przyglądam się osobie z talentem czar, czyli mojemu przyjacielowi, którego znam od dzieciństwa, to jak idziemy na imprezę, na której jest 50 osób, znamy obaj 25, to po godzinie ja już znam 26 osób, a on wszystkich. Różnica między nami jest taka, że ja nawiązuję znajomość, jeśli widzę w niej szansę budowania relacji, natomiast on spełnia się w tym, że dowiadyuje się, kto jak ma na imię, przybija piątkę, wymienia kilka zdawkowych zdań i leci dalej. Ja mam taką potrzebę, że nawet jeśli rozmowa trwa kilkanaście sekund, to zostawiam sobie przestrzeń, by do niej wrócić.

Swoją drogą, widzę Karola na tle jego biura i z tyłu za nim jest grafika ze znakiem zapytania. Czy to coś oznacza?

Moja teściowa mi to zrobiła, tam jest profil człowieka i jednocześnie znak zapytania. Powiesiłem to sobie w biurze właśnie po to, żeby wysyłać taki sygnał. Bo ludzie pytają mnie, o co chodzi z tym znakiem

zapytania. I to jest przestrzeń do tego, by powiedzieć, że ja jestem po prostu ciekawy subtelnych różnic między ludźmi.

À propos tych historii o różnicy między *individualization* a czarem, to ja zauważyłem, że mi nie jest łatwo odnaleźć się w dużej grupie. Gdy jest w niej 20–30 osób, to zwykle zajmuję strategiczne miejsce pod ścianą, obserwuję, a czasami poznaję pojedyncze osoby i w ten sposób poznaję krok po kroku swoją drogę w grupie. Jak u Ciebie to działa? Jak odnajdujesz się w grupie nowych osób?

To też nie jest dla mnie łatwa sytuacja. Pokazuje to przykład, który podałem – że mój przyjaciel Tomek poznaje w ciągu godziny 25 osób, a ja jedną. To jest moment, w którym wyraźnie czuję, że nie mam czaru. Nie jest tak, że taka sytuacja mnie jakoś mocno deprymuje, ja po prostu uruchamiam indywidualizację i szukam osoby, z którą mogę nawiązać kontakt i zacząć budować relację.

Ja mam taką metodę: jak wiem, że będę spotykał się z grupą, to staram się być na spotkaniu jako jeden z pierwszych, żeby być tym witającym osoby przychodzące i przynajmniej poznać je z imienia i nazwiska, wymienić uścisk dłoni.

A pamiętasz dobrze imiona ludzi?

Pracuję nad tym, żeby zapamiętać jak najwięcej, mój rekord na warsztatach to 23 osoby zapamiętane na początku warsztatów.

Czy to jest Twoja naturalna umiejętność, czy budowana w obszarze słabych stron?

Bardziej pamiętam historie o ludziach, skąd przyszli, co opowiadali, niż imiona, czyli jest to budowanie jakichś umiejętności, ćwiczenie pamięci.

Bo ja mam z tym problem i zawsze dostrzegam w tym paradoks. Czasem trudno mi przypomnieć sobie imię człowieka, a jednocześnie znam historię jego nieszcześliwej miłości.

Bardzo często tak mam, zwłaszcza gdy spotykam się z kimś po miesiącu, dwóch. Pamiętam, o czym rozmawialiśmy, gdzie się spotkaliśmy, ale nie mogę sobie przypomnieć imienia. Te imiona zapamiętuję na początku warsztatów, one trwają przez jeden dzień, dopóki mam je w pamięci podręcznej. Ale to jest umiejętność, którą można wyćwiczyć.

Myślę, że działają tu talenty, bo jak chodzę z moją żoną po centrum handlowym Stary Browar w Poznaniu, zdarza się, że ona nagle uśmiecha się do jakiejś osoby i mówi do mnie: „Ta dziewczyna spotykała się z chłopakiem, który był z nami na roku”, a to było w latach 90. Wtedy sobie myślę: „Co za niesamowita pamięć!”.

Chciałbym wrócić do Ciebie jako menedżera. Z iloma osobami pracujesz bezpośrednio, iloma zarządzasz, którzy bezpośrednio do Ciebie raportują?

Ja pracuję z szefami zespołów i nie mam swojego zespołu, więc to jest kilka osób.

Kiedy jeszcze pracowałem na etacie i miałem zespół, który prowadziłem, moim sposobem pracy było to, żeby z każdym pracować indywidualnie. Wiedziałem, jakie są potrzeby, mocne strony, więc z każdym było inaczej. To wydaje się pozytywne, a czasami mniej pozytywne w pracy menedżera. Jakie masz doświadczenia w pracy z ludźmi jako pojedynczymi osobami, a jednocześnie traktowania ich w ten sam sposób?

Uważam, że traktowanie ludzi w różny sposób jest fair. I to jest takie przekonanie, które wynika z moich talentów. Bo ludzie są różni, więc staram się przede wszystkim koncentrować na tych różnicach i na

dopasowaniu ich, jakkolwiek to, że ludzie są różni, sprawia, że oni inaczej niż ja mogą patrzeć na świat. Ktoś z moich współpracowników może poczuć, że to jest nie fair, ponieważ traktuję go inaczej niż kogoś innego. Ja się tego nauczyłem, takie miałem doświadczenie.

Kiedyś miałem taką sytuację w trakcie procesu połączenia mojej uczelni z inną. Byłem wtedy krytycznie zajęty, większość czasu spędzałem w tej nowej uczelni, którą przejmowaliśmy. Dziewczyna, z którą wtedy bezpośrednio współpracowałem, ciągle przesiadywała w moim biurze i czekała na mnie. Ja zastanawiałem się, o co tu w ogóle chodzi. Przychodziłem do biura i ona zawsze była koło mojego pokoju, a była szefem działu i miała mnóstwo swojej roboty. Zapytałem ją, dlaczego na mnie czeka. Odpowiedziała: „Wiem, że jeżeli w piątek nie wyciągnę od ciebie decyzji, której sama nie mogę podjąć, to nie będę mogła przez cały weekend spać – bo nie domknę spraw, które mam do domknięcia. Nie chcę mieć takiego weekendu i dlatego tu na ciebie czekam”. Mnie nakręca to, gdy mam wiele wątków otwartych, to jest dla mnie fajne. Wcale nie muszę domykać wątków przed weekendem, chociaż czasem by mi się to przydało. Więc uświadomiłem sobie, jak bardzo jesteśmy różni i jak to w gruncie rzeczy może popychać nas do przodu. Od tego momentu postanowiłem, że nie będę postępował w taki sam sposób, bo ona ewidentnie potrzebowała, by traktować ją indywidualnie, inaczej, niż sam siebie bym traktował, inaczej, niż traktowałbym innego menedżera, który byłby na tym poziomie zarządzania co ona.

Czy zdarzyło Ci się kiedykolwiek, że ktoś zarzucił Ci, że kogoś faworyzowałeś właśnie przez to, że traktowałeś go indywidualnie, gdy zauważyłeś, że ktoś ma większe potrzeby, jeżeli chodzi o Twój czas lub zaangażowanie w jakieś projekty?

Myślę, że tak było przede wszystkim przed tym zwrotnym momentem, zanim spotkałem pana Andrzeja Bliklego, bo już wtedy pracowałem w tym zawodzie i byłem menedżerem od ponad 10 lat. Spotykałem się z zarzutami faworyzowania jakichś ludzi. Natomiast dziś tak nie jest, choć mogę nie o wszystkim wiedzieć. Natomiast trafiają do mnie inne problemy, które ludzie ze mną mają.

Kiedyś rozmawiałem z osobą, która ma też *individualization* w swoim top 5 – ona opowiadała, że jak organizuje coś dla grupy, np. przyjęcie, wyjście razem, to gdy większość bawi się dobrze, a jedna osoba jest niezadowolona, to przyjęcie okazuje się zepsute, złe, nieudane. Czy to z Tobą rezonuje?

Ja mam inne doświadczenie. Jestem w Toastmasters w Poznaniu od 2010 r. i dosyć często występuję przed ludźmi. Kiedy przygotowuję moje wystąpienie, robię analizę publiczności. Muszę wiedzieć, do kogo mówię, po to żeby sposób, w jaki będę komunikował się z ludźmi, był dopasowany do ich potrzeb, przyzwyczajęń, języka, którego używają. Mam naturalną skłonność do tego, żeby myśleć o konkretnej osobie, którą znam, kim jest, i do niej dobudowywać narrację i narzędzia, którymi będę się tam posługiwał. Jak sobie to uświadomiłem, zobaczyłem, jaka to jest pułapka. Mam na sali 500 osób i mówię do jednej, a ludzie są bardzo różni i część z nich może nie rozumieć tego, co mówię. Oczywiście czasem zdarza się, że mam na sali jakiegoś urzędnika, którego chcę do czegoś przekonać. Na sali jest 20 osób, a ja przede wszystkim mówię do tej jednej, bo to ją chcę pozyskać. Wtedy używam indywidualizacji w sposób przemyślany i dojrzały. Natomiast gdy mówię do sali, na której jest 50 ludzi, zwracam się do jednej osoby, a to jest pułapka, więc staram się z tego wyjść.

Wyjaśnij, co to jest Toastmasters. Jest to globalna organizacja, która pomaga stać się lepszym mówcą. Spotkania organizowane są według klucza. Czy spotkania są płatne, czy darmowe?

Tam pojawia się symboliczna składka, chyba 150 zł za pół roku czy 200 zł za rok. Toastmasters to klub mówców publicznych. Dla mnie jest supermiejszem z dwóch powodów. Po pierwsze to nie jest trening

ani ćwiczenia. Tam jest tak, że zawsze parę osób ma przygotowaną mowę. Gdy tam występujesz, masz na sali 40–50 osób, więc emocje są prawdziwe. A tak naprawdę, żeby być dobrym mówcą, musisz być na scenie i mówić. Nie u siebie w pokoju do lustra, tylko do prawdziwych ludzi. Więc pod tym względem Toastmasters jest super, a po drugie przyciąga ludzi, którzy są na jakiejś rozwojowej ścieżce, szukają nowych obszarów, powiedziałbym: dziwaków. Ja lubię dziwaków, uwielbiam spędzać z nimi czas, bo dobrze się czuję.

Co do mówienia do jednej osoby versus do wszystkich, pamiętam, jak kilka lat temu miałem podstawowe coachingi i nagrywałem też prezentacje. Wówczas jeden z coachów próbował mi opowiedzieć o tym, że kierując komunikat do grupy osób, można jednocześnie zadbać o kilka osób naraz. Są osoby, które od razu muszą usłyszeć, co będzie przedmiotem mówienia, a są takie, w przypadku których trzeba zadbać o to, jak się będą czuły. Są osoby, które muszą usłyszeć jakąś historyjkę, i takie, które chcą osadzenia w faktach. I można nauczyć się mówić tak, by te potrzeby spełnić. Jak mam mało czasu na warsztatach, to pokazuję coś, co nazywa się „cztery style komunikacyjne”. Jest szef lub kierowca, analityk, gwiazda i przyjaciel. Jeden opiera się na faktach, drugi jest bardziej introwertyczny, ale też opierający się na faktach, trzeci – bardziej ekstrawertyczny, ale fakty są ważne, a czwarty potrzebuje jakichś relacji.

Tych modeli jest dużo, zetknąłem się z kilkoma, np. z operowaniem kolorami i przyporządkowaniem ludzi, dlatego zawsze robię analizę widowni i zastanawiam się, kto tam jest. Bo czasem jest to grupa, wobec której można zbudować jakieś założenia. Przykładowo: księgowi też nie biorą się z przypadku, myślę, że ten zawód wybierają ludzie, którzy potrafią wsłuchać się w swój wewnętrzny głos, w swoje talenty i oni mają potrzeby inne niż sprzedawcy.

Zgadzam się z tym. Dlatego do mnie, jako osoby z indywidualizacją, tak bardzo przemówił StrengthsFinder. To jest idealne narzędzie do tego, abym ja, poznając siebie, mógł lepiej komunikować się z innymi. A jeżeli znam talenty jednej osoby, to już w ogóle moja komunikacja może być bardzo nakierowana na to, by przebiegała jak najlepiej, bo wiemy, co dla danej osoby jest ważne. Wiemy, jak delegować, dawać feedback, bo możemy odnieść się do tego, jak ta osoba działa zgodnie z tym, czym są talenty, bo one mówią o tym, jak odczuwamy, reagujemy i myślimy. Ciekawe, czy jeśli ktoś ma indywidualizację, to tym bardziej lubi StrengthsFindera...

Na pewno indywidualizacja, ale jak wspomniałem, maksymalista też tu działa, czyli takie naturalne myślenie o tym, że to jest obszar do rozwoju, że to ma działanie jak szkło powiększające i decyduje o naszej wielkości bądź małości. Ja znam ludzi, którzy zrobili sobie ten test, przeczytali raport i koniec. Dalej się w to nie bawili. W ten sposób działają ich talenty, i to jest też OK.

Pytanie w kontekście Twojej pracy jako menedżera i osoby: czy masz wpływ na rekrutację, zatrudnianie osób, czy dobierasz sobie osoby, z którymi współpracujesz?

Jasne.

StrengthsFinder z założenia nie jest narzędziem rekrutacyjnym, służy do znajdowania roli dla danej osoby. Więc jak Twoja indywidualizacja pomaga Ci w czasie rekrutacji, szukania pracowników?

Ja widzę siebie jako osobę, która przynosi nowe idee i zaraża innych. I od jakiegoś czasu zarażam ludzi takim myśleniem, żeby zatrudniać talenty, a nie doświadczenie czy wiedzę ludzi, bo to można zbudować, zwłaszcza wiedzę można uzupełnić, a talentów zmienić się nie da. Miałem rozmowę z koleżankami, gdy właśnie przymierzaliśmy się do zatrudnienia nowych osób. Zapytałem, czy możemy pogadać o talentach, jakich szukamy. Zwykle jak mówię o tym, abyśmy pogadali o talentach, to ludzie

mówią, że talenty to miał Michael Jackson albo Michael Jordan, a my jesteśmy tu od roboty. Dziewczyny akurat chciały rozmawiać o talentach, więc zacząłem pytać, czy osoba, której szukamy, to jest ktoś, kto odczuwa dyskomfort, gdy nie może natychmiast przystąpić do działania, jeśli pojawi się problem albo zadziała impuls. Bo takiej właśnie osoby chcemy. Czy to jest ktoś, kto będzie się stresował, jeśli wychodzi poza jakieś procedury? A takiej osoby nie chcemy. I tak dalej, aż przeszliśmy przez 34 talenty i zbudowaliśmy sobie coś, co nazwałem „portretem pamięciowym”, czyli właśnie top 5 osoby, której szukamy. Więc jeśli chodzi o spojrzenie z lotu ptaka, to tak do tego podchodzę.

Natomiast w czasie rozmowy to działa tak jak w czasie każdej innej rozmowy kwalifikacyjnej – zawsze pytam ludzi, jakie są słabe strony danej osoby. Nie wiem, czy to robisz, gdy zatrudniasz osoby, ale 90% ludzi na takie pytanie odpowiada: „Moją słabą stroną jest to, że za bardzo przejmuję się pracą i wyznaczam sobie zbyt ambitne cele”. Czyli tak naprawdę to jest mówienie o sobie dobrych rzeczy – z perspektywy pracodawcy. Ja to rozumiem, bo każdy z nas stara się przedstawiać siebie w jak najlepszym świetle i też temu mechanizmowi podlegam. Natomiast dlaczego, jak pytam o mocne strony, to ludzie mówią: „Lubię pracować z ludźmi”? 90% tak odpowiada.

Tak, „dobrze rozwiązuję konfliktowe sytuacje, umiem wybierać priorytety...”

„...jestem skuteczny”! Nie wiem, czy te odpowiedzi są w Google’u na liście w pierwszych dziesięciu, w każdym razie tak ludzie odpowiadają. I to mi pokazuje, że oni nie potrafią nazywać swoich mocnych stron. Marzy mi się, aby ktoś powiedział: „Wie pan, mam problemy, bo nie jestem skoncentrowany na przyszłości, moim światem jest teraźniejszość, tutaj są skoncentrowane moje myśli, więc nie jestem typem wizjonera”. Nie wiem, czy zatrudniłbym taką osobę, ale na pewno pamiętałbym ją przez całe życie. Natomiast gdy ktoś mi mówi, że lubi pracować z ludźmi, to naprawdę to jest odpowiedź, z której niczego się nie dowiadujemy, gdyż musielibyśmy się dowiedzieć, z jakimi ludźmi, np. z dostawcami, i w jakiej roli, na czym ta współpraca miałyby polegać. Czy to chodzi o uczenie ludzi, czy o to, by obsługiwać klientów. I takiej świadomości ludzie, których spotykam na rozmowach kwalifikacyjnych, generalnie nie mają. Więc pytanie ludzi o to jest trochę bez sensu, gdy kandydat nie ma pojęcia o tym, jakie są jego mocne strony.

Dużo tego, co powiedziałeś, znam z praktyki, bo dosyć długo uczestniczyłem w rekrutacjach. Pod wpływem testu StrengthsFinder zacząłem pytać ludzi o wzorce, które są powtarzalne, np. o największe sukcesy, z czego jest najbardziej dumny i jak sprawił, że to się stało. Przykładowo: „Jeśli masz jakiś projekt i go nie kończysz, to z jakiego powodu go nie kończysz?”. Jak usłyszę coś, to pytam trzy, cztery razy o to samo, ale w innych kontekstach i gdzieś tam wzorce wychodzą. Bardzo zgadzam się z tym, że jeżeli zapytam o mocne strony, to nie dostanę odpowiedzi, które wnoszą jakąś wartość. StrengthsFinder jest na tyle nieznanym narzędziem, że jak posługujemy się słowami typu: aktywator, *arranger*, to dla większości osób to jest slang. Powiedziałeś, że budujesz sobie profil osobowościowy danej osoby i jak zaczynasz mówić o zachowaniach, jakie wynikają z danego talentu, to zaczynamy rozumieć, o co chodzi.

Tak. To jest język zrozumiały dla każdego, każdy z nas potrafi sobie wyobrazić osobę, którą zna i która tak się zachowuje. Natomiast zgadzam się, że można mieć jakieś skojarzenia z indywidualistą, ale jak nie znasz materiałów Gallupa, to nie wiesz, co za tym stoi.

Jak wchodzisz do zespołu i zaczynasz pracować z zespołem, to jedna z pierwszych rzeczy, którą warto zrobić jako trener, to nauczyć ich tego języka. Żeby zaczęli mówić nie slangiem, tylko tym, co wynika z tego, że masz jakiś talent, jak zachowujesz się w takich i takich sytuacjach, które mamy często w zespole. Wtedy jest takie: „Aha, to z tego wynika, dlatego tak robisz”.

To właśnie teraz robimy u nas na uczelni w tym projekcie, o którym rozmawialiśmy, zanim zaczęliśmy nagranie. Właśnie jesteśmy na takim etapie, że ludzie dowiadują się, jakie mają talenty, i zaczynają posługiwać się tym językiem w zwykłych rozmowach.

Tu jest też ogromna rola menedżera. Pracowałem w skandynawskiej firmie, gdzie był taki partycypacyjny system zarządzania i pracy z ludźmi. Zadaniem menedżerów było prowadzenie tzw. growth talków – rozmów rozwijających. Uważam, że była to świetna sytuacja, by budować świadomość talentów. Patrzysz wstecz, co się stało, jakie talenty pomogły i w jaki sposób, a które przeszkadzały. W następnym miesiącu masz takie i takie cele, więc jakie talenty możemy tu wykorzystać i co z nich wynika dla Twojego sposobu działania? Tu jest duża rola menedżera, lidera, kogoś, kto pracuje z tymi osobami.

Mam jeszcze jeden przejaw *individualization* i jestem ciekawy, jak to jest u drugiej osoby. Bo ja często wykorzystuję ten talent bardziej dla siebie. Jak poobserwuję się, to zaczynam wyciągać wnioski, że w tej sytuacji działam najlepiej w ten sposób, a w tej – w inny. Mam do tego pewną umiejętność i łatwość zadawania sobie pytań: jak do tej pory działałem, co z tego wynikało i jak mogę działać w przyszłości. Czy ten sposób myślenia do Ciebie pasuje?

To było dla mnie odkrycie. Przy okazji rozmowy na temat indywidualizacji ktoś u Ciebie na Facebooku napisał, że indywidualizacja dla niego jest nakierowana na niego samego, czyli podwyższa jego własną świadomość tego, jakie on ma potrzeby, ambicje i działania. Zacząłem się nad tym zastanawiać. Myślę, że osoby z indywidualizacją mają bardzo wysoką samoświadomość właśnie przez to, że zadają sobie pytania na swój temat. Uświadomiłem sobie, że gdy nie mam nikogo, z kim mogę pogadać, to czasem zadaję sobie pytania dotyczące mnie samego i szukam na nie odpowiedzi, a te odpowiedzi przychodzą nawet w zaskakujących momentach.

Jak zacząłem o tym myśleć, to przypomniało mi się, jak w liceum myślałem na swój temat. To jest taki moment, kiedy mamy te 16 lat i wymyślamy siebie. To, w jaki sposób siebie wymyślamy, jest często oderwany od tego, jacy jesteśmy. Drugi taki moment, kiedy mężczyźni siebie wymyślają, następuje po trzydziestce. Niektórzy moi znajomi zmieniają nagle zajęcie o 180°. Wychodzą z firmy, w której pracowali, z zawodu, który wykonywali, ale też zaczynają myśleć o sobie zupełnie inaczej.

Ja też wymyśliłem siebie na nowo, kiedy miałem ponad 30 lat. Jak wracam myślami do czasu liceum, to miałem siebie wymyślonego jako twardego, że idę do przodu, nie liczę się z innymi – bo tego oczekuje się od chłopców. Ja taki byłem, ale w głębi duszy moja indywidualizacja podpowiadała mi, że to nie jest prawdziwy obraz, czułem, że coś jest nie halo, czułem dysonans. Dopiero kilkanaście lat później, gdy wymyśliłem siebie na nowo, jak zobaczyłem raport StrengthsFindera, gdy zacząłem myśleć, kim naprawdę jestem, to wiem, że ten głos indywidualizacji dawał mi sygnały, jak naprawdę jest.

To, co powiedziałeś, jest spójne ze mną, bo ja po trzydziestce zmieniłem pracę z programisty na pracę z ludźmi. Teraz zmieniam po raz kolejny. Takie poszukiwanie samoświadomości jest mi bardzo bliskie. Gdy odbierałem świadectwo pracy, odchodząc z etatu, zobaczyłem, że w ciągu 11 lat w jednej firmie miałem pięć albo sześć różnych ról, które bardzo migrowały w jakimś kierunku.

Myślę, że każdy z nas zna wiele takich osób. Ostatnio spotkałem mojego kolegę z Toastmasters, Jerzego Ziętkowskiego, który był szefem IT w korporacji, a dzisiaj uczy ludzi, jak przemawiać publicznie, i na pytanie o zawód odpowiada: „Jestem mówcą”. I to wydaje się tak odległe od siebie. Ten stereotyp

informatyka, który komunikacyjnie często odstaje od średniej – nagle taki człowiek w wieku trzydziestu kilku lat dostrzega w sobie rzeczy, których wcześniej nie widział.

Powiedziałeś, że w wielu 16 lat zacząłeś odkrywać siebie, więc patrząc z perspektywy osoby, która zna talenty i je rozumie, jak postrzegasz siebie z przeszłości? Czy widzisz jakieś historie, zdarzenia, które były świadectwem tego *individualization* już w tak młodym wieku?

Łatwiej by mi było z maksymalistą, bo tam jest silny element potrzeby perfekcjonizmu, doskonałości, dążenia do tego, jak to jest dojrzałe, nieświadomione. Przejawiało się to u mnie brakiem akceptacji czy jakimś odrzuceniem ludzi, którzy nie są doskonali. Dokładnie to pamiętam. I myślę, że część ludzi, którzy znają mnie z tamtych czasów, mogą mnie tak postrzegać. Jeśli chodzi o indywidualizację, to zdecydowaliśmy po szkole, czy będziemy grać w piłkę przed blokiem, czy w kapsle – ja nie podejmowałem decyzji o tym, co będziemy robić, od tego byli inni. Ale jak już podjęliśmy decyzję, to ja obsadzałem role, kto będzie grał na bramce, kto w ataku. I ludzie w naturalny sposób szli za tym. Więc myślę, że wtedy działała ta indywidualizacja, choć tłumaczyłem sobie to zupełnie inaczej.

Jak myślę o tym, jakie książki czytałem, to wiem, że ludzie z indywidualizacją bardzo chętnie sięgają do biografii, ale też do książek, które pokazują człowieka w jego złożoności. Gdy w liceum polonista dał mi *Mistrza i Małgorzatę*, w której koncentracja na tym, jacy są ludzie, jest ogromna, to właściwie czytam ją co roku od tamtego czasu. Mam też audiobooka, którego sobie w samochodzie czasem słucham. Z moim synem przeczytałem tę książkę, on też się w to wkręcił, i jak dziś o tym myślę, to jest to opowieść o ludziach pokazująca ich w ich różnych obliczach.

Z drugiej strony wróć do tej historii z superindywidualizacją, bo głównymi postaciami tej książki, poza tytułowymi bohaterami, są diabły, które mają wgląd w to, jacy jesteście. Jak dziś patrzę na to, co oglądam, czytam, to wątek indywidualizacji jest bardzo silny. Nie wiem, czy widziałeś *Breaking Bad*. Jest to opowieść o tym, jaki jest człowiek, jak to główny bohater niby podlega przemianie, ale tak naprawdę on opowiada siebie na nowo, odnajduje siebie prawdziwego. To jest dla mnie fascynujące. Zresztą w ogóle ten cały pomysł na robienie seriali, które mają po pięć sezonów, każdy 10 odcinków, a każdy odcinek trwa godzinę, daje szansę na to, żeby opowiedzieć jakąś prawdę o człowieku, bo film, który trwa dwie godziny, w swojej całej złożoności nie jest w stanie tego opowiedzieć. Jest to trochę powrót do dziewiętnastowiecznej powieści, która ma 600 stron o jednym gościu, pokazując go w różnych sytuacjach, z różnych punktów widzenia. I serial daje taką możliwość.

Gdy mówiłeś o serialach i filmach, to pierwszy taki film, który mi się z tym skojarzył, to *Skazani na Shawshank*. Pokazano tam historię człowieka na przestrzeni lat, jest to analiza psychologiczna. Świetnie to ukazano. To jest jeden z moich ulubionych filmów. Lubię filmy, w których bohater walczy z systemem, jest sam przeciwko wszystkim, gdzie jest pokazane, jak się rozwija, przezwycięża różne problemy. Ale jak opowiadałeś o *Mistrzu i Małgorzacie*, to pomyślałem sobie o jeszcze jednej takiej cesze, którą widzę u siebie, związanej z *individualization*, czyli bardzo produktywnym szukaniu podobieństw. Że ja szukam tego, co mam wspólnego z daną osobą, bo to bardzo pomaga rozmawiać. Więc jak usłyszałem o *Mistrzu i Małgorzacie*, to pomyślałem: „Też to czytałem”, pod wpływem *input* od razu miałem chęć powiedzieć, że mam takie fajne wydanie, gdzie na czerwono są zaznaczone fragmenty wycięte przez radziecką cenzurę. To pomaga nawiązywać relację, czyli znalezienie wspólnego punktu zaczepienia.

Wróćmy do tematu: kiedy *individualization* może przeszkadzać?

Wspominałem o tym przy okazji wystąpień publicznych: że naturalnie preferuję mówienie do jednej osoby zamiast do całej grupy. Ale to jest też problem, który pojawia się w relacjach z zespołem: że dostrzega się drzewo, a nie las. W naturalny sposób tak dryfuję. Naturalniejszą sytuacją dla mnie jest koncentracja na poszczególnych osobach, a nie zespole jako całości. Trochę to uzupełnia aranżer, tzn. tutaj jest ta perspektywa efektywności zespołu, ona jest zdecydowanie dominująca i te talenty występują razem. Myślę, że aranżer u mnie to wzmacnia. To jest dla mnie ewidentnie obszar do pracy, gdzie można się potknąć, zdając się na talent, nie rozwijając go. Daję sobie czas, rozmawiając z ludźmi, żeby karmić trochę ten talent. Zwłaszcza jak człowiek się zaciekawi, to on produkuje te pytania. A jak po drugiej stronie jest ktoś bardzo konkretny, kto chce dopiąć sprawę i iść, to czasem też przeszkadza. Czasem się niepotrzebnie rozgaduję, ale gdybyś trafił na zawodnika, który przekazuje proste komunikaty, lubi szybką wymianę informacji, to on by nie rozumiał, po co wstawiać dygresję do dygresji. Czasem jest to dla mnie pułapka. Czasem spotykam się z kimś, kto mi mówi: „Kończymy, załatwiłem, co chciałem załatwić, idziemy dalej”, to też jest iglica tego talentu.

Tak wyglądała moja rozmowa z Marcinem Osmanem, który miał dowodzenie. Była bardziej wymianą informacji na zasadzie pytanie–odpowiedź, pytanie–odpowiedź. Moja empatia i indywidualizacja zetknęła się z jego brakiem empatii i indywidualizacji.

Poruszyłeś ciekawy wątek. Jeden z moich patronów, który ma talent *individualization*, zadał Ci takie pytanie: „Bardzo często zdarza mi się stosować metody przesłuchań w stosunku do ludzi, których chcę poznać. Jak Tobie udaje się tego unikać, kiedy widzisz, że już dość przesłuchania?”.

Przesłuchanie zakłada w sobie jednak umieszczenie na końcu znaku zapytania. Po przesłuchaniu jest tak, że śledczy pyta, a przesłuchiwany odpowiada. To u mnie wcale nie musi tak wyglądać. Ja nie muszę zadawać pytań. Natomiast ktoś może mieć takie wrażenie, że ja tę rozmowę przeciągam i on nie rozumie powodu. Bo on może po prostu tego nie rozumieć, może sobie do tego dopowiadać jakąś historię. Często, gdy te rozmowy mają charakter biznesowy, gdy rozmawiamy o pieniądzach, druga strona może sobie dopowiadać jakieś cyniczne uzasadnienie. Nie jest tak, że nigdy nie prowadzę rozmowy, by osiągnąć jakieś cele. To jest fragment mojej pracy, też tak czasem jest. Natomiast gdy przechodzę to do fazy small talku i karmię mój talent, to druga strona może być zdezorientowana i mieć wrażenie przesłuchania.

Mam jeszcze pytanie odnośnie do ciemniejszej strony *individualization*. Z tym talentem dosyć łatwo patrzeć na innych, widzieć, co robią, jakie mają przejawy działalności, sukcesy. I mi osobiście zdarza się z tymi osobami porównywać. Jedna osoba zapytała: „Jak indywidualizacja pomaga Ci unikać porównania z innymi ludźmi, a jak skłania do niego?”.

Myślę, że to jest wątek, który często pojawia się w dyskusjach w grupie na Facebooku. Ktoś przedstawia się swoimi talentami, a inny odzywa się i mówi: „Ale fajny zestaw talentów, chciałbym mieć *achiever* i *focus*, wtedy wszystkie moje projekty w życiu bym dowoził”. Ja staram się budować z tego wartość. Dla mnie naturalne jest myślenie o pozytywnych konsekwencjach. Mam projekt, wymyślam go, siadam nad nim, przychodzą mi do głowy pozytywne scenariusze. Mam kolegę, który widzi w rzeczach raczej te ciemne, mroczne strony, które przychodzą mu w naturalny sposób do głowy. Gdy idę do niego z projektem, opowiadam mu o tym pełen entuzjazmu, a on zaczyna w niego strzelać. Kiedyś traktowałem to jako atak na siebie, a teraz idę tam zafascynowany, bo zapisuję sobie wszystko, co on mi mówi, przychodzę do siebie i zaczynam nad tym pracować, zastanawiać się nad ryzykami, jak im przeciwdziałać. One same nie przyjdą mi do głowy. Więc porównywanie się do tego kolegi jest dla mnie bardzo produktywne, bo dowiaduję się o rzeczach, o których nie miałbym pojęcia. To jest akurat w porównywaniu fajne.

Czy masz zrobiony cały profil talentów, czyli wszystkie 34?

Tak.

Gdzie masz stratega?

Myślę, że na 12., 13. miejscu. Moim ostatnim talentem jest rywalizacja. A dlaczego pytasz o stratega?

Ponieważ zauważyłem, że nie wymyślasz od razu, jakie są możliwości działania. Ja mam go na 34. miejscu. Moja żona ma *deliberative* i to się równoważy. Na początku traktowałem to jako atak na siebie, że przychodzę z jakimś fajnym pomysłem, a tu jestem krytykowany. Nauczyłem się patrzeć na to jako na coś pozytywnego. Dzięki temu mam wgląd w sytuację, czego sam nie mam z własnymi talentami.

Ja mam podobną relację z żoną. Mój *input* daje mi dostęp do bardzo wielu idei. Przeczytam jakąś nową książkę, coś mnie w niej zafascynuje, albo spotkam kogoś, kto opowie mi o Wimie Hofie, tzw. Icemanie, przychodzę z czymś takim do mojej żony i ona patrzy na mnie ze spokojem i stara się ten entuzjazm schłodzić. Na początku związku – a jesteśmy ze sobą od studiów – trudno było nam ustalić, dlaczego tak reagujemy, np. dlaczego tak wspaniała idea, z którą przyszedłem, nie znajduje w jej sercu entuzjazmu. Natomiast też jest tak, że gdy ona widzi, że to nie jest chwilowy zachwyty, że to jest coś głębszego i siedzę nad tym rok, zaczynam wchodzić głębiej i sterować moim *inputem* tak, żeby zdobywać wiedzę z tego obszaru i ją pogłębiać, wtedy ona zaczyna się nad tym pochylać. I jest kilka takich idei, które wniosłem do naszej rodziny, które się w niej zadomowiły, tzn. ja ją przyniosłem, a Natasza przyglądała się temu i w końcu uznała, że warto w to pójść.

Ja tak widzę w ogóle swoją rolę i myślę, że tak działa dynamika moich talentów, połączenie ich funkcjonowania w jedno, czego nie da się przypisać do żadnego konkretnego talentu. Jest to właśnie ta rola człowieka, który przynosi nowe idee. I taką też rolę odgrywam na uczelni. Miałem ideę dotyczącą tego, że prawnicy nie rozumieją biznesu swoich klientów, nie potrafią do końca komunikować się z nimi językiem, który klienci rozumieją. I chodził za mną taki pomysł, żeby stworzyć zawód prawnika, który będzie to potrafił. Z moim kolegą, profesorem Ryszardem Sowińskim, usiedliśmy do takiego przedsięwzięcia. Wymyśliliśmy nowy kierunek studiów, który nazywa się „prawo w biznesie”. Zaraziliśmy tym wielu ludzi, którzy włączyli się do projektu. Zbudowaliśmy cały koncept, a dzisiaj ten kierunek studiów jest nie tylko na naszej uczelni, ale też na innych wyższych szkołach bankowych, bo one są w ośmiu miastach w Polsce. Obecnie na tym kierunku studiuje 1300 osób w Polsce – wchodzi do zawodu, którego nie było. Dziś nie mam już nic wspólnego z tym kierunkiem, nie zajmuję się dydaktyką, natomiast moja rola polegała na przyjsciu z tą ideą, znalezieniu ludzi, którzy to pociągną, nadanie temu pędu, przyglądaniu się temu i kibicowaniu.

Gdybyśmy mieli jeszcze godzinę rozmowy, to chętnie bym usłyszał, jak Twoja empatia wpływa na wszystkie cztery talenty.

Empatia jest takim talentem niemęskim.

Tak jest postrzegana, ale nie zgadzam się, że jest niemęska.

Ja mam zresztą problem z tym, kiedy u mnie działa empatia, a kiedy *individualization*. Czasami do końca nie wiem, czy gdy zadaję sobie pytanie, jak się teraz czuję, to czy to jest pytanie mojego talentu *individualization*, czy wynikające z empatii. Trudno mi czasem wyznaczyć tę granicę.

Zależy, co zrobisz potem. Jak będziesz chciał zorganizować coś, żeby ta osoba poczuła się lepiej, to jest to *individualization* i *arranger*. A jeżeli dajesz jej wsparcie, wyrozumiałość – jest to empatia. To, co nastąpi potem, czyli odpowiedź na pytanie, bardzo wskazuje, skąd przychodziła motywacja.

Powiedziałeś, że empatia jest talentem niemęskim, ja trochę walczę z tym stereotypem, bo ludzie którym wyszła z testu empatia, uważają, że jest to słabość. Ja uważam, że dojrzała empatia to superpower, który pozwala wiele osiągnąć. Ponadto w wynikach testu Gallupa empatia u kobiet jest w pierwszej piątce, a u mężczyzn na dwudziestym miejscu, więc u nich zdecydowanie rzadziej występuje. Natomiast jeśli występuje, to jak w przypadku każdego talentu, jeśli będzie dojrzała, obudowany wiedzą i umiejętnościami, to może być mocną stroną.

Dominik, zdradzę Ci coś jako starszy kolega: być może to, o czym teraz mówisz, przyciąga kobiety. Mężczyzna z wysokim poziomem empatii to jest coś rzadkiego i moim zdaniem kobiety lubią takich facetów. Jeśli chodzi o empatię, to miałem taki moment, że podchodziłem do tego w taki sposób, że jeśli ktoś się źle czuje w moim towarzystwie, to ja się też źle czuję. Odczuwałem coś takiego w swoim ciele, że potrafiłem czuć emocje innego człowieka. Nie wiem, czy znasz Yorama Mosenzona, jest to trener Nonviolent Communication. Mieszka w Amsterdamie, w 2011 lub 2012 r. przyjechał do Polski na warsztat, na którym byłem. I dostałem dużo wiedzy na temat empatii. Ta wiedza buduje mocną stronę i rozwija talent. Polubiłem bardziej empatię jako talent, ale też nauczyłem się docierać do prawdziwych potrzeb, które są pod spodem, pod komunikatami, które ludzie do siebie wysyłają. Wysoki poziom empatii bardzo to wspiera.

W ten sposób zatoczyliśmy koło i dotarliśmy do indywidualizacji, bo dostrzeżenie, jak działa empatia, to jest umiejętność spojrzenia na siebie samego, co nie każdy ma, niektórzy muszą nad tym trochę popracować.

Ja to traktowałem jako problem, źle się czułem z tym, że mój nastrój może zależeć od tego, jak się czuje osoba, z którą się stykam. Więc szukałem rozwiązania. Ale to, że go szukałem, nie akceptowałem sytuacji, to jest też działanie indywidualizacji.

Na koniec, Karol, powiedz, gdzie ludzie mogą Cię znaleźć, aby się z Tobą skomunikować albo coś więcej o Tobie poczytać. Chciałbym też, abys poleciał słuchaczom jakąś książkę.

Bardzo wiele wiem na temat budowania marki osobistej, ale nie zrobiłem niczego, żeby zbudować w internecie swoją rozpoznawalność, więc tak naprawdę można mnie znaleźć w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, na naszej stronie albo na moim Facebooku. Łatwo mnie poznać, bo tam jestem na zdjęciu z gitarą. Jeśli chodzi o książkę, to jedna taka, którą uwielbiam i uważam za największą polską powieść XX w., to *Sprawa pułkownika Miasojedowa* Józefa Mackiewicza. To, co mnie pociąga w tej książce, to to, że spośród 600 stron 400 jest poświęconych jednemu bohaterowi i spojrzeniu na niego. W tle jest kryminalna historia, ale tak naprawdę jest to opowieść o człowieku. Ostatnio słuchałem autobiografii Phila Knighta, założyciela firmy Nike. On ma genialne *individualization* i cała firma została zbudowana w oparciu o to, jak on dobierał ludzi do swojego zespołu. On o sobie mówi: „Jestem człowiekiem, który pół życia przeżył w kłopotliwym milczeniu”, więc otaczał się ludźmi, którzy byli otwarci na relacje, i tak też budował swoją firmę. Jak patrzy się na tę książkę z perspektywy indywidualizacji, to ona nabiera kolorów, warto ją z tego powodu przeczytać albo posłuchać jako audiobooka.

Powiedziałeś, że jesteś w grupie na Facebooku „Z pasją o mocnych stronach”, więc jeśli ktoś będzie miał jakieś pytania, to tam zapraszamy. Bardzo dziękuję Ci za rozmowę i za przybliżenie

individualization. Dzięki temu czuję, że trochę rozwinąłem moje ***individualization***. Ja wychodzę z pełną głową pomysłów, co zrobić, żeby rozwinąć je jeszcze bardziej. Dzięki Ci za otwartość i dobry klimat rozmowy!

Ty zawodowo pomagasz ludziom rozwijać ich talenty, więc zobaczyłeś, jak to wygląda z drugiej strony.

Bardzo dobre uczucie, bo kieruje mnie na rozwój i coś dobrego. Dzięki i do usłyszenia.

Dzięki.

I już po rozmowie. Bardzo dobrze się podczas niej bawiłem. Po nagraniu jeszcze trochę rozmawiałem z Karolem, więc moglibyśmy nagrać pewnie dwa albo trzy razy dłuższą rozmowę i dalej mieć ciekawe tematy. Ta dobra atmosfera rozmowy jest wynikiem tego, że mamy bardzo podobne talenty – trzy w top 5 takie same i potem moje dominujące talenty też są u Karola w top 5, więc mamy podobne podejście do wielu rzeczy. Zapraszam do komentowania pod adresem npp.run/043. Jeżeli macie jakieś pytania do Karola, śmiało, Karol na pewno odpowie. Mam nadzieję, że podrzucicie wnioski ze swoich przemyśleń na temat indywidualizacji, tego, jak u Was działa ten talent.

Na koniec pytanie Elizy, które zadała na grupie dla patronów: „Czy są jakieś informacje z Instytutu Gallupa lub z doświadczenia Twojego lub innych trenerów na temat tego, czy wiedza i świadomość o posiadaniu talentów wpływają w jakimś stopniu na życie tych ludzi? Chodzi mi o to, czy zrobienie testu bądź praca nad talentami pozwala tym osobom być np. pewniejszym siebie, bardziej świadomym swoich celów i potrzeb”. Są badania Instytutu Gallupa – Strengths-Based Development i Strengths-Based Themes – które mówią o tym, o ile produktywniejsze i efektywniejsze są osoby, które pracują w obszarze swoich talentów. Są badania, które mówią, o ile bardziej produktywne i dochodowe są zespoły, w których pracuje się za pomocą talentów. Odsyłam do raportu technicznego, jak został stworzony test Gallupa, oraz do raportu, który Instytut Gallupa wypuszcza co roku na temat stanu środowiska pracy, tam są zawarte te wszystkie dane.

Natomiast z mojej praktyki pracy z ludźmi w ramach talentów wynika, że ludzie mówią mi, ile talenty zmieniły w ich życiu na lepsze. Jaka jest to zmiana, to zależy od tego, jaki sobie ludzie cel stawiają przed rozpoczęciem tej pracy. Czasami to jest to, co wspomniała Eliza, czyli bycie pewniejszym siebie, czasami jest to zbudowanie własnego systemu produktywności, czasami poprawienie relacji, komunikacji, a czasem praca tylko i wyłącznie nad jednym talentem, co sprawia, że część problemów znika. Często pracujemy nad talentem empatii i potem widzimy, że ta empatia działa jak supermoc, a nie jest przyczyną tego, że jest się smutnym, bo ktoś inny jest smutny. Widzę wiele innych przykładów, ale one nie są zbadane za pomocą jakichś naukowych metod, tylko bardziej na podstawie tego, co ja widzę przed i po, w rozmowach ludzie mówią mi, co zyskali dzięki pracy nad talentami.

Więc zdecydowanie są na ten temat informacje, ale one są bardziej empiryczne niż sformalizowane. Zachęcam do rozmowy z osobami, które już jakiś czas pracują nad talentami, na pewno znajdziecie takie w grupie „Z pasją o mocnych stronach” na Facebooku. Te osoby naprawdę dużo mogą Wam powiedzieć o tym, co dała im praca z talentami. Może być to dobry temat na dalsze odcinki podcastów.

Eliza, dzięki za pytanie, dziękuję wszystkim patronom, którzy mnie wspierają za pomocą platformy Patronite. Nagraliśmy do tej pory 25 live'ów, jest 20 odcinków Tips&Tricks. Spotykam się z niektórymi osobami, umawiam na rozmowy przez telefon lub Zooma, więc ta grupa żyje i jest bardzo aktywna. I bardzo pomaga tworzyć pytania, np. do podcastów, rozmów. Dzięki wielkie za wsparcie!

Dziękuję Wam wszystkim za to, że słuchacie, komentujecie, że jesteście. I bardzo zapraszam do dalszego komentowania. Dzięki Wam coraz więcej dowiadujemy się o talentach. Jeszcze raz dzięki i do usłyszenia w kolejnym odcinku. Cześć!