



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 16.07.2020

Tytuł: #142 Słownik talentów – Indywidualizacja (Individualization) – SEZON 2.0

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 142., „Słownik talentów, sezon drugi – indywidualizacja”.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Pomagam skutecznie osiągać cele, wykorzystując talenty.

Ten odcinek jest częścią drugiego sezonu „Słownika talentów”. W drugim sezonie, w każdym odcinku tej serii możecie posłuchać mojej rozmowy z trzema osobami, które mają ten sam 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! Bardzo lubię nagrywać odcinki z serii „Słownik talentów”, bardzo mnie ciekawią rozmowy z moimi gośćmi, bardzo dużo się też przy tym uczę. Nie ukrywam, że bardzo czekałem na odcinek o indywidualizacji, bo jest ona moim talentem numer jeden. Z odcinka z Karolem Cyrulikiem z pierwszej serii „Słownika talentów” bardzo dużo się nauczyłem; zresztą ten odcinek z Karolem jest najbardziej popularnym odcinkiem w podcaście, ma do tej pory najwięcej pobrań.

Tym razem, jak to w drugim sezonie, nagrywam z trzema gośćmi – z trzema paniami. Zaprosiłem Magdę Faszczewską, Karolinę Latos i Annę Zieleśkiewicz, które mają w top 5 indywidualizację, mocno ogarniętą i dojrzałą, co będzie bardzo dobrze słyhać w czasie naszej rozmowy. W jej trakcie nastąpił taki cudowny moment, kiedy panie zaczęły rozmawiać w trójkę i ja tam byłem niepotrzebny. To jest coś rewelacyjnego, kiedy ja mogę stworzyć przestrzeń do rozmowy o talencie i ta rozmowa toczy się sama. To mnie cieszy.

Zachęcam Was też do sprawdzenia strony Intencjonalnie.pl. Jest to miejsce, gdzie można znaleźć swojego partnera produktywności, pracować z nim i osiągać swoje cele, a przy okazji można wesprzeć podcast.

A teraz zapraszam do wysłuchania rozmowy.

Cześć, witajcie w odcinku o indywidualizacji. Proszę, abyście na początku się przedstawili. Magdo, powiedz parę słów o sobie: co robisz i jakie masz talenty?

Magda: Cześć, jestem Magda. Na co dzień pracuję w firmie IT jako product designer, znany też jako UX designer. W zawodzie pracuję już 14 lat. W tym czasie pracowałam w różnych firmach, m.in. w mojej agencji interaktywnej, w portalach internetowych, linii lotniczej, zarówno w Krakowie, skąd do Was mówię, jak i w Dublinie. Aktualnie pracuję dla serwisu edukacyjnego. Teraz dużo pracuję z różnymi osobami: developerami, product ownerami. Po pracy fotografuję, piszę i pochłaniam dużo książek.

Aniu, powiedz w kilku słowach coś o sobie.

Ania: Witam wszystkich. Nazywam się Ania Zieleśkiewicz; chociaż właściwie mam wątpliwość, jak się przedstawić, bo wkrótce wychodzę za mąż i będę się nazywała Anna Dyme. Na co dzień działam zawodowo w obszarze HR – pełnię w tej chwili rolę HR business partnera w międzynarodowej firmie, która świadczy usługi księgowe, ale też ogólnie finansowe firmom zagranicznym. Z tą firmą jestem związana już od ponad pięciu lat. W czasie wolnym działam wolontariacko; jestem wolontariuszem w stowarzyszeniu jeździeckim, od siedmiu lat działam w zarządzie. Poza tym też jestem instruktorem jeździectwa i hipoterapeutą.

Karolino?

Karolina: Cześć. Nazywam się Karolina. Na co dzień pracuję jako HR manager w firmie IT, w firmie produktowej. Oprócz tego bardzo dużo pracuję z liderami, rozwijając ich talenty, talenty zespołów, pomagając im przechodzić przez różne procesy i zmiany. Oprócz tego, że jestem HR-owcem, razem z Marcinem Grochowinem tworzymy projekt Agile Nuts, którego głównym zadaniem jest działanie w duchu Agile'a, czyli zwinności, i przepracowywanie z różnymi zespołami różnych procesów, wchodzenie w procesy zmiany. Więc to tyle, jeżeli chodzi o kwestie zawodowe, a jeżeli chodzi o kwestie prywatne, to też pochłaniam dużo książek, ale głównie są to polskie kryminały. Oprócz tego dużo różnej aktywności fizycznej: od chodzenia po górach po siłownię i jogę.

Jakie jest Wasze top 5 talentów?

Karolina: Numer jeden – indywidualizacja, numer dwa – osiągnięcie, numer trzy – rozwijanie innych, numer cztery – organizator, numer pięć – bliskość.

Ania: U mnie na pierwszym miejscu jest uczenie się, na drugim naprawianie, na trzecim pryncypialność, na czwartym indywidualizacja, a na piątym odpowiedzialność.

Magda: U mnie na pierwszym miejscu uczenie się, na drugim indywidualizacja, na trzecim intelekt, na czwartym zbieranie, na piątym współzależność.

Ja też mam indywidualizację na pierwszym miejscu, więc są dziś cztery osoby z tym talentem. Każda z Was pracuje z ludźmi, ja mam taką tezę, że na poziomie relacji z pojedynczymi osobami indywidualizacja jest świetna, ale jak już mam zrobić tak, żeby dla grupy było tak samo sprawiedliwie – w kontekście Karoliny i Ani – dla HR, w kontekście Magdy – żeby wszyscy użytkownicy aplikacji mieli tak samo – żeby nie ulegać pojedynczym osobom, to już jest pewne wyzwanie. Jak sobie z tym radzicie? Bo coś, co jest megasiłą, czasami może być trochę trudne w pracy. Czy w ogóle zgadzacie się z tą tezą, że czasami jest trudno?

Karolina: Jest trudno i ja mam taki przykład, że bardzo długo nie pisałam komentarzy w internecie, bo nie byłam w stanie napisać ich tak, żeby nikogo w mojej głowie nie urazić. Wydawało mi się, że każde moje zdanie na pewno trafi do jakiejś grupy, którą urazi, a ja absolutnie nie miałam takiego zamiaru. I nawet dzisiaj, jak pisałam komentarz na grupie scrumowej, złapałam się na tym, że pisałam: „może” (a nie „musi”), więc tak wyglądał cały komentarz. Przesłanie było jasne, ale bardzo uważałam na to, żeby jednak ten język pisany był zrozumiały dla wszystkich i żeby to nikogo nie uraziło. Przez bardzo długi czas wypowiedzanie się w internecie to był dla mnie problem, bo wydawało mi się, że zawsze znajdzie się grupa, którą to może dotknąć.

Magda: Zgadzam się z tym, mam tak samo. Nadal nie lubię pisać komentarzy w internecie. Tylko jak są jakieś bezpieczne grupy, jak u ciebie, Dominiku, to się odważam, bo wiem, że tam po prostu można. Zastanawiałam się nad tym, co powiedziałaś o użytkownikach. Przez to, że projektuję dla milionów

użytkowników, to jest trochę łatwiej. Najgorzej jest to robić dla takiej pośredniej grupy, bo prowadzenie warsztatów albo współpraca z kilkoma osobami pokazuje mi, że dla osoby „A” jest ważne to, dla osoby „B” to, a dla osoby „C” co innego. Jestem w stanie zaopiekować się wszystkimi tymi potrzebami, ale jest to strasznie trudne i czasami nie da się tego pogodzić. Więc myślę, że jest to kwestia skali.

Giną wtedy te indywidualności.

Ania: U mnie jest podobnie. Też mam tak, że gdzieś tam skupiam się na indywidualnych preferencjach i staram się uszczęśliwić każdego. Więc zgadzam się z tym, że jest to często problemem. Do tego wyrozumiałość w stosunku do innych czy usprawiedliwianie każdej ze stron, bo rozumiem punkt widzenia tych osób. Natomiast jak sobie to analizowałam, to doszłam do wniosku, że w zasadzie pomaga mi z tego wybrnąć talent *belief*, bo on jest trochę takim pozytywnym przeszkadzaczem, nakazuje mi spojrzeć na coś szerszej, nakierowuje na uniwersalne zasady. I to mi daje bodziec do tego, żeby w pewnym momencie powiedzieć „stop”, dostrzec, że tu się kończy indywidualność, a zaczyna np. jakaś zasada, sprawiedliwość czy cokolwiek.

Czyli są jakieś bariery, granice dla indywidualizacji spowodowane jakimiś wartościami i zasadami?

Ania: Wartością jest to, że fajnie jest wszystkim pomóc i umożliwić im zdobycie tego, co potrzebują, jeśli się da. Ale czasami przez wzgląd na wyższe dobro trzeba jednak zrezygnować z tych preferencji indywidualnych.

Karolina: U mnie na pewno osiąganie powoduje, że trzeba to zakończyć, odhaczyć, więc jest to dość mocny stoper, żeby się gdzieś za bardzo nie zapędzić. Po drugie, już przy tworzeniu takich reguł staram się je tak tworzyć, żeby nie musieć robić wyjątków. Bo wiem, że jak zacznę robić wyjątki, to mi przyjdzie do głowy tyle pomysłów dla tylu ludzi, ile by tych wyjątków mogło być, że te zasady już będą bez sensu. Więc jak już przyjmuję jakieś zasady, to staram się je robić tak, żeby były dla ogółu w miarę akceptowalne i żeby nie robić wyjątków.

Jak patrzę na Wasze talenty z top 5, to u Magdy widocznych jest kilka talentów z domeny myślenia strategicznego, dwa z budowania relacji, a u Ani i Karoliny jest większość talentów z budowania relacji i wykonywania. Myślę, że to może jakoś wpływać na indywidualizację. U mnie talent intelekt, który też ma Magda, mega wpływa na indywidualizację, bo ja czasami potrafię godzinami rozkminiać, czy do danej osoby podejść w taki czy inny sposób, żeby z nią porozmawiać. Czy też masz takie przejawy tej pary talentów, Magdo?

Magda: Rozkminianie tak, chociaż myślę, że ja raczej analizuję historię, czyli czego ta osoba może potrzebować, co się wydarzyło. Łączę te kropki, co wynika właśnie z talentu *connectedness*. Uznaję, że to jest dla mnie OK, ta osoba chciała tego, ta tego, więc najprościej będzie rozwiązać ten problem, skupiając się na wybranym fragmencie, odrzucając rzeczy, które mi się wydają lepsze, ale wiem, że to jednak nie ma sensu, że to się nie przebije.

Mam pytanie związane z indywidualizacją w grupie, w pracy. Często mówi się, że indywidualizacja sprawia, że mamy umiejętność dostosowywania small talku do osoby, że z każdym pogadamy o czymś innym. Jak to jest u Was? Macie small talki per osoba, czy po prostu to są historie per osoba?

Ania: Zastanawiałam się nad tym talentem przed nagraniem i przypominała mi się pewna historia, która pokazuje tę pamięć, bo wydaje mi się, że pamięć to jest coś takiego, co może charakteryzować indywidualizację. Może to się wiązać z wyczuciem drugiej osoby, wyczuleniem na różne szczegóły,

jakieś pojedyncze case'y, które zapadają w pamięć. Miałam taką sytuację, w której chodziłam na spotkania wymiany językowej w celu ćwiczenia mowy w języku obcym, którego akurat się uczyłam. Chodziłam na nie przez mniej więcej rok co tydzień i na każdym spotkaniu rozmawiałam z inną osobą. Na jednym z pierwszych spotkań rozmawiałam z kimś, z kim potem drugi raz rozmawiałam dopiero po roku. Zapamiętałam to pierwsze spotkanie w ten sposób, że wtedy ta osoba z przejęciem opowiadała mi, że wróciła z Wielkiej Brytanii do Polski, że tak się cieszyła, bo dostała fajną pracę i jest zadowolona. Więc pierwsze pytanie, jakie zadałam, brzmiało: „Czy dalej pracujesz w tej samej firmie?”. Pamiętam, że na twarzy tej osoby zobaczyłam takie zdziwienie trochę graniczące z niemalże przerażeniem: „Ale jak to? Skąd ty mnie znasz?”. Okazało się, że ja tej osobie wtedy jakoś nie zapadłam w pamięć. To jest naturalne. Nie każdego się zapamięta. Ale ja akurat miałam w tej sytuacji to wspomnienie i czasami to może być dosyć zaskakujące.

Może być czasami traktowane wręcz z zaskoczeniem, być *creepy*.

Ania: Ale było też pozytywne, bo po pierwszej reakcji nastąpiło docenienie, że ktoś porozmawiał z kimś raz i pamiętał. Jednak faktycznie na początku może to być dla kogoś zaskoczeniem.

Karolina: U mnie jest tak, że jak już mi moja bliskość pozwoli z kimś porozmawiać, uznam, że wystarczająco go znam, to może dojść między nami do small talku. Bo jestem raczej z tych, którzy nie cierpią small talków, jestem zazwyczaj superkonkretna ze wszystkim. Ale między innymi dzięki Dominikowi nauczyłam się, że czasem small talk przydaje się na dzień dobry, żeby od razu nie zabijać kogoś z karabinu tysiącem pytań tudzież rozwiązań. Takie sytuacje mi się często zdarzały w pracy, szczególnie przy obiedzie, kiedy to nagle wystrzeliwałam z pytaniem: „A jak tam Twój syn?”, padało imię i ktoś robił wielkie oczy, zastanawiał się, czy ja zaglądałam właśnie w jego dokumenty w kadrach, a ja po prostu zapamiętałam, chociaż moi znajomi mają już dużo dzieci, więc czasem mi się pomyli, które jak ma na imię, ale generalnie pamiętam większość imion, dat urodzin; czasami sobie myślę, po co mi to, ale zapamiętuję.

Więc absolutnie zgodzę się z tym, co Ania powiedziała, że chodzi tu o dużą zapamiętywalność tych rzeczy, aczkolwiek muszę przyznać, że podczas rozmów rekrutacyjnych tak nie jest. Przez to, że ja tak bardzo się staram w jakiś sposób daną osobę ocenić – to nie jest taka naturalna rozmowa, tylko jednak jakiś proces, mam jakieś założenia wobec tej rozmowy, coś chcę osiągnąć – to zdarzają się oczywiście takie osoby, które zapamiętuję. Nie wiem, Aniu, czy miałaś takie doświadczenie, ale panowie na rekrutacjach uwielbiają mówić, że mają żony, dzieci, narzeczone. Status cywilny praktycznie zawsze wychodzi podczas takiej rozmowy, kiedy w ogóle o to nie pytam. Ale faktycznie raczej dużo mniej zapamiętuję podczas rozmowy rekrutacyjnej. Zapisuję sobie to oczywiście, ale przez to, że to jest taka interakcja mająca na celu coś innego, to nie zapamiętuję tak faktów.

Ania: Może chodzi tu też o większy dystans, człowiek nie wczuwa się aż tak bardzo, więc trudniej uruchomić ten mechanizm zapamiętywania. Ja akurat nie miałam takiego wrażenia jak Twoje, gdy wspominałaś o tym, że rekrutujący mówią o żonach, bo u nas rekrutujemy więcej kobiet. Nie miałam okazji tego zaobserwować, ale możliwe, że tak jest.

Magda: U mnie jest akurat troszeczkę inaczej, przynajmniej z takimi szczegółami. Ja zazwyczaj nie pamiętam imion, pamiętam mniej więcej układ, ale tu chyba wchodzi dosyć mocno mój talent zbieranie, bo ja z kolei najlepiej zapamiętuję czyjeś hobby, problemy. Lepiej pamiętam to, że ktoś wybierał rower, jakie ma talenty Gallupa. Więc zbieranie i uczenie się, czyli szukanie punktów wspólnych i rozmawianie o nich, i to faktycznie zapamiętuję. Ale jak rozmawiałam z koleżanką, która miała bliskość, to ona zawsze pamiętała, kto ma kiedy urodziny. Ja jak nie zapiszę tego w kalendarzu,

to nie pamiętam. Ale faktycznie *small talk* jest z każdym trochę inny. Z jedną osobą porozmawiasz o kwiatkach, z inną o kryminałach. I po prostu wyłapuje się: OK, więc tu są te punkty zbiorcze, które można pociągnąć w rozmowie.

Ja mam dokładnie jak Magda. Pamiętam jakieś ciekawostki o sobie i prędzej zapamiętam jakąś charakterystyczną rzecz, natomiast często zapominam imion i dat urodzin, więc je zapisuję. Mam inputa na siódmym lub ósmym miejscu i myślę, że on też może kolorować indywidualizację.

Ania: Jeśli chodzi o daty urodzin, to niby pamiętam, ale nie powiedziałabym, że bym była w tym aż tak dobra. Ogólnie mam wrażenie, że cyfry i dane osobowe jest mi trudniej zapamiętać. Muszę się nad tym skupić i to z czymś powiązać.

Karolina: Natomiast jeśli chodzi o zapamiętywanie talentów u poszczególnych ludzi, to ja je zapamiętuję, bo je w nich widzę. Jakbym miała tylko samą mapę i czyjeś imię i nazwisko, to w życiu bym tego nie zapamiętała. Ale przez to, że ja widzę na co dzień, jak ludzie przejawiają te talenty, to to zapamiętuję. Bardzo pamiętam te cechy, które są widoczne, wybijające się. Niektórzy liderzy dziwili się i pytali, czy ja się ich uczyłam na pamięć. Ja na to, że nie, po prostu jest dla mnie naturalne, skoro to widzę, to to zapamiętuję.

Ania: Tak, taka kartoteka. Ja tylko czekam, aż zostanie wydane RODO na takie osoby jak my, bo to jest czasami przerażające.

Tak, nie da się wymazać pewnych rzeczy z pamięci.

Jestem ciekawy, w jakich okolicznościach, sytuacjach najbardziej lubicie swoją indywidualizację.

Karolina: Kupowanie prezentów. Bardzo to lubię. Potrafię komuś pół roku wcześniej kupić prezent. Ale wolałabym nie kupić komuś prezentu, niż kupić taki, który byłby przyjęty na zasadzie: dobra, wezmę to i tyle. Bardzo dużo myślę o prezentach dla ludzi, nawet jak to są małe rzeczy. Bardzo lubię dawać takie megasprofilowane prezenty. Nawet kiedyś, jak miałam trochę więcej czasu, to rysowałam kartki dla wszystkich moich znajomych. Były w nich rzeczy, które najbardziej mi się z tą osobą kojarzyły, bardzo to lubili, chociaż to nie było superładnie namalowane, ale sprawiało mi megadużą przyjemność.

Magda: Ja najbardziej lubię swoją indywidualizację chyba w momencie, kiedy poznaję nowe osoby. Jak zaczynam dostrzegać te cechy, te punkty wspólne i słyszeć nowe historie, to jest takie wow. Wtedy mam najwięcej funu. Chętnie zadaję pytania i słucham, co ktoś robił, jak robił.

Ania: Ja zauważyłam, że lubię stosować ten talent w połączeniu z *restorative*, bo czasami mi się zdarza za pomocą indywidualizacji wychwycić te rzeczy, które można usprawnić. Czasami są to prozaiczne sprawy, np. coś, co w danej osobie sprawia problem, coś, w czym można jej pomóc, albo wskazać jej dobrą cechę i pomóc znaleźć swoją ścieżkę. Zdarzyło mi się to i to mi dało dużą satysfakcję. Ktoś potem mi za to dziękował, bo okazywało się, że ma pewne cechy, które w odpowiednim kontekście są bardzo wartościowe, np. męczył się w jakimś środowisku, gdzie kompletnie nie był doceniany, bo był w sprzeczności z rolą, którą wykonywał.

Czy to jest widoczne tylko w kontekście zawodowym, czy prywatnie również?

Ania: Prywatnie też. Pamiętam, że bliskiej osobie powiedziałam, w czym jest dobra, i to pomogło jej później być otwartą na ścieżki, które są dla niej dobre. Ona często mi przypomina, że dzięki tej rozmowie w ogóle spojrzała w tę stronę.

Magda: Mam podobną historię. Jest to połączenie *connectedness* i personalizacji. Na ostatnim roku studiów zdarzyło mi się, że zobaczyłam ogłoszenie o pracę, które idealnie pasowało pod kolegę, bo on się zajmował wędkarstwem; studiowaliśmy razem informatykę. To ogłoszenie było trochę jak z czapy, a najśmieszniejsze jest to, że on poszedł, dostał tę pracę i pracuje tam do dzisiaj. Jego narzeczona również tam pracuje.

Karolina: Ja miałam ostatnio taką historię, że gdy wszyscy pracowaliśmy zdalnie i do jednego zespołu zabrakło nam jednej osoby, to stwierdziliśmy, że dobrze by było, gdyby była ona z rekrutacji wewnętrznej, bo będzie łatwiej ją potem wdrożyć. W głowie już miałam tę osobę, ale pomyślałam, że jak ruszę ją z jej zespołu, to w tym zespole też kogoś zabraknie. Wyszło na to, że miałam cztery roszady w tej całej układance. Na szczęście były to zespoły związane z suportem, sprzedażą i z utrzymaniem, a nie z IT.

Ja prowadzę retrospektywy. Jest to takie spotkanie podsumowujące dwutygodniowy okres działania, na którym rozmawiamy o usprawnieniach, o tym, co możemy zrobić lepiej. To przesunięcie było pomiędzy zespołem sprzedaży a utrzymania i w obydwu tych zespołach mocno wybrzmiało, że super, że te osoby zajęły się dokładnie tym, co ja im w tej układance wyznaczyłam. Był tam chłopak, który w zespole sprzedaży sprawdzał się super, my nie mieliśmy żadnych zastrzeżeń. Ale gdzieś mi tak kliknęło, że w zespole utrzymania to on może jeszcze więcej. I okazało się, że on może jeszcze więcej i jest jeszcze lepszy. Mimo że było mu dobrze w zespole sprzedażowym, trafił jednak do zespołu utrzymania. Okazało się, że jest zadowolony i zespół też. Zespół cieszy się, że on jest z nimi, bo daje im dużo dodatkowej wiedzy. Więc to fajne i przyjemne, że te przesunięcia można zrobić w sposób, który sprawi, że te zespoły są potem bardziej zoptymalizowane. I fajnie, że mogę to robić. Firma pozwala mi na robienie tych przesunięć. Pewnie w większych organizacjach byłoby to trudne. A przez to, że nas nie jest jakoś bardzo dużo, to jest to łatwe do osiągnięcia.

Wy z taką dumą i zadowoleniem mówicie, że znalazłyście komuś dopasowanie do roli. Słuchacze tego nie widzą, ale cały czas się uśmiechacie. To jest przyjemne, jak się komuś pomoże znaleźć miejsce, w którym będzie mógł korzystać ze swoich najlepszych umiejętności, talentów, wiedzy itd.

Nawiązując do rozwijania talentów, przy indywidualizacji wspomniane jest, że osoby z tym talentem potrafią świetnie doceniać, bo doskonale odnajdują ten obszar, za który warto docenić. A chociażby w badaniu Gallupowym *Good Wealth* dotyczącym zaangażowania jest taki punkt, który mówi o tym, że ludzie potrzebują, aby ich często doceniać. Myślę, że megasitą dla osób z indywidualizacją byłoby znalezienie czegoś, za co można by je było pochwalić, w sposób nie ogólny, tylko konkretny.

Karolina: Ja się śmieję, bo jedną z rzeczy, które powtarzam liderom, jest to, że za mało chwalą swoich ludzi. Zauważyłam, że szczególnie bardzo młodzi liderzy starają się dawać *feedback*, w którym jest dużo negatywnych rzeczy, albo mówią, że oni nie mają z czego dać tego *feedbacku* i że wszystko jest OK. A ja na to: „OK, ale przecież możesz pochwalić. *Feedback* nie jest tylko negatywny czy tylko korygujący, może być też pozytywny”. Według nich nie ma niczego takiego, co na pierwszy rzut oka by się wybijało. A jak zaczynamy rozmawiać, to nagle okazuje się, że znaleźliśmy jeden, drugi, trzeci, czwarty punkt.

Ania: Tak, to jest prawda. To ciekawe, bo ja myślałam tu o zaangażowaniu, o tym, że w jakiś sposób udaje nam się je budować też przez to, że znajdujemy sposób, żeby pogodzić różne interesy, preferencje, tak żeby nikomu nie zgrzytało w danym miejscu. Ale faktycznie to może mieć znaczenie. Widać to szczególnie przy wolontariacie. W wolontariacie nie ma innych bodźców nagrody, więc to docenianie jest szczególnie istotne. Zauważyłam, że ma to duże znaczenie w tym, czy w ogóle ktoś się zaangażuje i czy jest w stanie w ogóle zrobić to w danej organizacji.

Magda: Wylistowanie pięciu rzeczy, które ktoś robi świetnie, jest bardzo łatwe, nawet gdy ktoś potem pyta: „Ale to naprawdę widać?”. Ja nigdy nie pracowałam ze złymi ludźmi, bo zawsze widzę, że wszyscy są fantastyczni, mają jakąś historię i się starają.

Karolina: Mam takie pytanie, czy często macie tak, że ktoś do Was przychodzi i mówi: „Ta osoba zrobiła to na pewno, bo...”, i jest to związane z takim generalizowaniem? Czy czujecie wtedy taki wewnętrzny bunt i chęć dowiedzenia się, czy to aby na pewno jest to? Bo ja mam tak notorycznie i zawsze próbuję dociec, z czego to wynika, by nie oceniać pobieżnie sytuacji.

Ania: Tak, to jest prawda. Niestety to się zdarza, to jest ludzka rzecz, żeby wyciągać wnioski dość pochopnie. Natomiast ja zawsze w pierwszej chwili pytam się, co się stało, że ktoś postąpił w jakiś sposób, dociekam tego i znajduję mnóstwo mechanizmów, które za tym stoją i w jakiś sposób pomagają mi to zrozumieć. Nie zawsze dane rzeczy wynikają ze złych intencji, czasami z danej sytuacji, nastroju czy innych kwestii leżących u podłoża.

Magda: Ja się też z tym zgadzam, bo takie generalizacje strasznie mnie boją i zazwyczaj zasypują taką osobę dużą liczbą pytań. Wtedy właśnie mój intelekt jest przeszczęśliwy, bo mogę się spytać: „Ale czy bierzesz pod uwagę to, że było tak i tak? Czy spytałeś się tej osoby o to i o tamto, czy po prostu oceniasz to na zasadzie, że widzisz tylko jakiś wycinek?”. Jeżeli pada odpowiedź „nie”, to wtedy lepiej sprawdzić tę historię, która układa się w głowie tej osoby.

Wydaje mi się, że każda z Was ma parę talentów, która bardzo w tym pomaga. Magda powiedziała o intelekcie. Bardzo widać tu współzależność. Niedawno pracowałem z jedną osobą, która była liderem zespołu, miała wysoko współzależność i indywidualizację. Jak próbowała zrozumieć, co się działo, to zawsze pokazywała cały kontekst, połączenia, skąd to się wzięło, gdzie będzie. To pozwalało na zrozumienie drugiego człowieka, ale też było bardzo długim procesem.

U Ani jest połączenie pryncypialności i indywidualizacji. Widać to poprzez jej zasady: nie oceniać bezpodstawnie. Przypuszczam, że u Karoliny może działać bliskość, czyli próba zrozumienia drugiej osoby.

Chciałbym odnieść się do tych rzeczy związanych z zaangażowaniem. Nie wiem, czy znacie badanie *Good Wealth* – jest to ankieta do oceny zaangażowania i stanu zespołu, jedno z narzędzi gallupowych. Jest tam to pytanie o ocenianiu, o którym mówiłem. Ankieta składa się z 12 pytań, jeżeli osoby odpowiadają na nie wysoko, to oznacza to, że zwykle są wysoko zaangażowane, dobrze razem pracują, są proaktywne, w zespole jest zaufanie. Jedno z tych pytań brzmi: „Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni otrzymałeś/-łaś pochwałę lub wyrazy uznania za dobrze wykonaną pracę?”. Gdy zadaję je liderom, to patrzą się na mnie jak na wariata: „Jak to? Co siedem dni mam ich wszystkich chwalić?”. Po pierwsze, chodzi tam o tworzenie atmosfery, w której ludzie chwalą się nawzajem, co nie jest takie proste. A po drugie, my sami potrzebujemy tego docenienia i dobrze się z tym czujemy. Tam są też takie pytania, które mogą pomóc osobom z indywidualizacją, np.: „W pracy mam możliwość wykonywania codziennie tego, co robię najlepiej”, „Jeżeli mam indywidualizację, to mogę pomóc dobrać tę rolę”, „Wydaje mi się, że mój przełożony lub ktoś inny z mojej pracy troszczy się o mnie jako o osobę, a jeżeli ja tę osobę znam, to mogę się o nią zatroszczyć”. I tu mam pytanie o jedną umiejętność, która mi się kojarzy z indywidualizacją i trochę też z empatią – umiejętność słuchania. W jaki sposób Wy uczycie się słuchać innych?

Magda: Ja, jak przystało na uczenie się i zbieranie, uczyć się słuchać innych zaczęłam, uczęszczając na warsztaty, które nazywały się „Jak zadawać mądre pytania”. One były organizowane przez krakowską

Grupę TROP. Okazało się, że były to warsztaty na temat słuchania. To zmieniło sposób, w jaki postrzegałam rozmowę, bo do tamtego momentu zazwyczaj, gdy kogoś słuchałam, to coś mi podpowiadało: OK, to tu mamy funkcje wspólne, tej osobie mogę w tym czymś pomóc. Natomiast nie dawałam przestrzeni i od razu budowałam całą historię. A tu nagle Przemek, który prowadził szkolenie, powiedział: „Lepiej to wyłączyć. Bo to, że mamy 3 czy 10 punktów wspólnych, to i tak nie świadczy o tym, że znam tę drugą osobę”. To, że dobrze strzelam, co się może wydarzyć? Nie na tym to polega. I od tego czasu zaczęłam pracować nad aktywnym słuchaniem, odpuszczaniem bycia bardziej w swojej głowie na rzecz słuchania innych osób.

Ania: Brzmi to bardzo ciekawie. Ja zgadzam się z tym, że dużo też zależy od tego, jak zadajemy pytania. Ja, co prawda, nie byłam na takim szkoleniu *stricte* z tej tematyki, ale na pewno bardzo mi pomogła rekrutacja czy to doświadczenie, które miałam, bo nauczyłam się, jak zadawać pytania, które nie zamykają. Nauczyłam się odbierać i dać drugiej osobie wyrazić to, co chce. Wydaje mi się, że problem ze słuchaniem może być taki, że myślimy bardziej o tym, co sami chcemy powiedzieć, niż o tym, kim jest druga osoba i co chce powiedzieć. Więc pomóc może to, by świadomie decydować o tym, by dać przestrzeń tej drugiej osobie. Ale z drugiej strony jest taka ciekawość tej drugiej osoby, traktowanie tego, co mówi, jak taką opowieść. To może być samo w sobie przyjemne, jak już się na to komuś pozwoli.

Karolina: Ja musiałam dużo nad tym pracować. Nie ukrywam, że osiągnięcie i aktywator w tym nie pomagają, bo rodzą się rozwiązania na wszystkie problemy, ma się szybko gotową odpowiedź. Obecnie jest już dużo lepiej. Myślę, że pomaga tu praca nad bliskością, w sensie zaciekawienia drugą osobą, a nie rozwiązywania problemów tej drugiej strony. To może być trochę zabawne, ale to się zaczęło objawiać tym, że podczas imprezy firmowej jedno moje niewinne pytanie spowodowało, że pół życia o drugim człowieku się dowiedziałam. To wszystko zmieniło, bo zazwyczaj było tak, że to ja mówiłam. To jest pewnie też kwestia tego, że zbudowaliśmy pewien rodzaj zaufania, sprawiający, że ludzie się otwierają. Ale faktycznie to się zmieniło, odkąd zaczęłam słuchać, i jak ktoś poprosi o radę, to radzić, a nie robić tego z automatu. To sprawiło, że faktycznie ci ludzie dużo bardziej się otwierają, dużo szybciej zaczynają mi mówić o prywatnych sprawach; czasem muszę to stopować, bo to nie wpływa zbyt dobrze na pracę, szczególnie na takim stanowisku, na jakim ja jestem. Dobrze wiedzieć dużo, ale za dużo to nie. Więc ta umiejętność słuchania od pewnego czasu się we mnie poprawiła i rozwinęła. Natomiast talenty, które mam, poza indywidualizacją, np. organizator, sprawiają, że ciężko słuchać, ale ciekawość drugiego człowieka wygrywa.

Jak się tego uczyłaś? Czy masz jakieś wspomnienie aktywności, konkretnych działań w tym obszarze?

Karolina: Czasem jest tak, że ktoś zrobi sobie test i potem prosi mnie o konsultację. Do takich rozmów się dość mocno przygotowuję. Znając już tę osobę, wiedząc, jak ona działa, z góry wiem, jakie pytania jej zadać. Te pytania zapisuję, nie wszystkich używam, ale je mam, bo są dla mnie taką backup listą. Drugą kwestią jest to, że w trakcie rozmowy dużo notuję o tej osobie, zapisuję pytania, jakie bym jej chciała zadać, nie przerywam jej wtedy, żeby mogła się wygadać. A trzecia taka rzecz dotyczy osób, które są liderami i prowadzą rozmowy ewaluacyjne. Dwa czy trzy tygodnie temu jeden z team liderów przeprowadzał swoją pierwszą rozmowę ewaluacyjną. Był tak strasznie przejęty tym, jak on ma ją zrobić. Ja mu powiedziałam: „Tomek, wypisz sobie pięć pytań i słuchaj. I tyle, nie musisz robić nic więcej. Zadaj mu te pięć pytań i słuchaj, co odpowie”, szczególnie że miał ją przeprowadzać z osobą, która jest megaotwarta, co ułatwiało całą sytuację. On był zachwycony, że to takie proste. To sztuka, żeby ta osoba się na tyle otworzyła, chciała z Tobą rozmawiać i odpowiedziała na Twoje pytania.

Ania: Myślę, że w słuchaniu duże znaczenie ma to, czego się nie mówi. To mi się skojarzyło z jeździectwem, z komunikacją z koniem, który jest inną istotą i ma zupełnie inne sposoby komunikacji. Ale to paradoksalnie przekłada się na komunikację z innymi, bo odkrywa się, że jest mnóstwo innych dróg wyrażenia tego, co się chce, np. niewerbalnie. I rzeczywiście z ludźmi chyba też tak jest, że czasami są takie rozmowy, gdzie dana osoba nie jest w stanie bądź nie ma śmiałości powiedzieć wszystkiego. Dlatego jeśli ktoś chce rzeczywiście wstuchać się w drugą osobę, to wydaje mi się, że znaczenia wtedy nabiera też to, co jest gdzieś pomiędzy słowami.

Magda: W książce, którą przygotowałam do polecenia, pada taka teza, że jakość rozmowy to jest jakość uwagi, jaką poświęcamy tej drugiej osobie. Może słyszeliście o takiej metodzie na żółtą kacuzkę, że jak ktoś ma problem, to wystarczy, że się z kimś pogada, wystarczy tylko siedzieć i teoretycznie nic nie robić. Prawda jest taka, że jesteśmy wtedy w stanie dojść do takich samych efektów rozwiązania problemu, więc nie doceniamy, jak dużo daje ta druga osoba, która siedzi i słucha.

Karolina: Mi się zdarzyło kilka razy zapytać daną osobę, która przychodziła do mnie na rozmowę, czy potrzebuje tylko wysłuchania, czy jakiejś porady. Ludzie byli na początku mocno zszokowani tym, o co mi chodzi, a ja mówię: „To nie znaczy, że ja nie będę aktywnie słuchać lub ci nie pomogę, ale nie chciałabym się narzucać ze swoimi pomysłami, bo wiem, że ja i tak będę je miała, ale to nie każdemu może odpowiadać”. Szczególnie nowa osoba mogłaby poczuć się skrępowana tym, że narzucam jej swój tok myślenia, a to w ogóle z tego nie wynika, tylko z tego, że chcę jej pomóc i mam w głowie to rozwiązanie.

Magda: Przemek na tym szkoleniu mówił dokładnie o tym samym. To była historia o dojrzałej empatii, że zamiast dawać komuś coś, co wydaje nam się, że jest dla niej najlepsze, warto spytać, czego ona potrzebuje. A ona często nie potrzebuje rozwiązania, bo najlepsze rozwiązania mamy sami dla siebie.

Ania: Zgadzam się z tym. Łatwo jest się w to wpędzić samemu w podejściu do danej osoby i wymaga to pewnego przestawienia, ale warto.

Karolina: Miałam kontakt z osobą, która miała indywidualizację w swoim top 5. Słuchając jej, miałam w głowie wielki czerwony wykrzyknik, bo ta jej indywidualizacja była bardzo niedojrzała. Nie była wykorzystywana w produktywny, dobry sposób, bo ta osoba uważała, że jej pomysły są najlepsze, że ona przecież tak doskonale zna tych ludzi i ich zachowania i jeżeli oni pójdą tą ścieżką, którą ona im wytyczy, to będzie to najlepsza ścieżka, jaką mogą pójść. Byłam tym przerażona. Dzięki niej uzmysłowiłam sobie, na czym polega niedojrzałość indywidualizacji. Może toksyczna to za duże słowo, ale destrukcyjna dla reszty. Ja też się dość długo tego uczyłam, że jeśli coś jest dla mnie najlepszym rozwiązaniem w danej sytuacji, to nie znaczy, że to musi być komfortowe dla drugiej osoby, bo ona jest po prostu inna niż ja. Nawet jeżeli superdobrze znam tę osobę, może mi się wydawać, że dane rozwiązanie jest dla niej idealne, ale ona nie musi z tego chcieć skorzystać, może być miliard powodów, dla których nie będzie chciała tego wdrożyć.

Ania: Może nie być gotowa. Myślę, że mogę się z tym utożsamić. Szczególnie z talentem *belief* w top 5 zdarzało mi się być poirytowaną tym, że według mnie ktoś zmierza w złą stronę i nie przyjmuje moich dobrych rad czy rozwiązań, które podsuwam. To ciekawe, że można to powiązać z indywidualnością. Potrzeba pewnego wysiłku, żeby się przestawić i zrozumieć, że można inaczej.

Magda: Miałam tak, jak Karolina mówi: ja wiem najlepiej. Ale właśnie na jednych warsztatach poczułam na własnej skórze, kiedy ktoś z mocniejszą indywidualizacją chce Ci pomóc. I wtedy też odkryłam taką drugą stronę, że to nawet nie chodzi o to, czy ja jestem gotowa zrobić to, co ktoś mi

wskazuje, tylko że ta osoba bierze na siebie wszystkie moje problemy. Ja wtedy pomyślałam: Po co ja będę to robić? Niech ona bierze to i robi. A tak się nie da żyć.

Karolina: Ja pamiętam, że zadałam tej osobie pytanie, czy ona nie boi się brać odpowiedzialności za życie tych ludzi, bo trochę to do tego dążyło. Nie bała się tego. Ale ja byłam przerażona. Pewnie Karolina sprzed 10 lat stwierdziłaby, że to świetny pomysł, rewelacja i tak trzeba żyć, a teraz, jak tego słuchałam, miałam takie: „O matko!” – na zasadzie takiego złego, nieświadomego wykorzystania. Po prostu ta osoba była totalnie nieświadoma, że to nie jest najlepsza opcja.

Ania: Ciekawe, jakie inne talenty miała. Bo czasami to może być takie poczucie odpowiedzialności za innych, potrzeba ich zbawienia.

Karolina: Nie wiem, czy nie miała wysoko naprawiania.

Ania: Wydaje mi się, że mogłabym się z tym utożsamiać jakiś czas temu.

Sześć lat temu, kiedy nie znałem jeszcze swoich talentów, a zaczynałem już mocno się czuć w produktywności, uważałem, że mogę wszystkim pomóc być produktywnymi: macie robić tak i będziecie produktywni. To jest dokładnie to, o czym powiedziałyście. Mnie się wydawało, że ja wiem lepiej, nieważne, kim jesteś, ja Ci powiem, jak żyć. Oczywiście *bullsheet* totalny i to nie działa.

Natomiast bardzo ciekawy wątek podałyście z pytaniami. Dla mnie jest to taka pomoc dla osób, które zaczynają rozwijać talent indywidualizacja, żeby im podsunąć pytania, od których mogą zacząć. Nawet może to być prosta książka *Nawyki coachingu*, którą często podsuwam w branży IT, gdzie jest więcej analitycznych osób, mających jakiś standard, od którego zaczynają i z którym ruszają dalej. Kojarzy mi się to z filmem *Finding Forrester*; Sean Connery gra tam starszego już pisarza, który był mentorem dla zbuntowanego nastolatka. Podsunął mu swoje słowa i od tych słów ten nastolatek zaczął pisać i rozwijać swoje pisanie. Podsuniecie młodym liderom, osobom, które zaczynają pracować nad indywidualizacją, pewnych pytań pozwala im rozwinąć ich własne portfolio. Jak słucham ciekawych książek lub podcastów, to mam notatnik z pytaniami. Czasami nieważny jest temat podcastów, ale jak usłyszę pytanie, to mówię: „Wow, ale pytanie!” i zaraz je zapisuję. Potem testuję je na sobie i na innych.

Mówiłyście dużo o słuchaniu i to jest świetny temat. Jest taki jeden obszar indywidualizacji, który ja uważam za bardzo ważny, czyli ukierunkowanie indywidualizacji na samego siebie. I pytanie: jak słuchacie siebie? Co robicie, żeby słuchać siebie w dobry sposób?

Karolina: To jest w ogóle obszar, który ludzi bardzo zaskakuje. Uśmiechnęłam się, jak mówisz, że IT są analityczni, bo mój zespół IT ma najwięcej talentów z budowania relacji. Oczywiście, ma talenty analityczne, najmniej ma jednak talentów z domeny wpływu. Ostatnio miałam kilka takich osób, które miały indywidualizację w top 5. W trakcie rozmowy bardzo często padały zwroty: „Ja wiem, że to jest dla mnie dobre”, „Ja wiem, że to jest sposób działania, który jest dla mnie OK”, i jak zaczęłam pytać: „A skąd to wiesz?”, to byli zdziwieni. I ja mówię: „Ale wiesz, że indywidualizacja pozwala ci przeskanować samą siebie?”, że gdzieś tam ta refleksyjność jest. Faktycznie ja też to mam, natomiast u mnie objawia się to tym, że po sytuacji, która jest dla mnie trudna emocjonalnie, ale też czasami sprawia, że czuję się zmęczona jakąś sytuacją, ja ją z tyłu głowy cały czas analizuję. Zastanawiam się nad tym, jak się czułam, co wpłynęło, że zachowałam się tak, a nie inaczej, z czego to wynika. Jeżeli chcę później z kimś o tym porozmawiać, to wtedy to sobie wypunktowuję, zapisuję, bo wiem, że jak minie trochę czasu od takiej sytuacji, to ja to potrafię zbagatelizować, bo już wszystko przetworzyłam sobie w głowie i już jestem OK z daną sytuacją, ale ta druga strona jeszcze nie wie, że ja ją już

przetworzyłam. Ważne, by to wydobyć z głowy i powiedzieć tej drugiej stronie, czy to w pracy, czy prywatnie, że ta sytuacja nie była OK. Bo faktycznie ja się złapałam już kilka razy w życiu na tym, że przetworzyłam całą sytuację, poczułam się z nią w porządku, ale druga strona o tym nie wiedziała.

Magda: Przyszło mi, że dla mnie to jest ten aspekt, nad którym dopiero od jakiegoś czasu pracuję, bo właśnie na innych dużo łatwiej było się skupić i to wszystko było widać. Nagle okazało się, że żeby być z kimś w dobrym kontakcie, to trzeba być dobrą w kontakcie ze sobą. Dlatego od jakiegoś czasu piszę poranny dziennik – wiem, że w którymś odcinku u Ciebie albo na grupie pojawiła się „Droga artysty”, z której właśnie ten koncept pochodzi. Że po prostu rano wstajesz, jeszcze nic nie robisz i wypisujesz wszystko, co Ci w głowie siedzi. To pozwala na taki *flow* myśli albo nawet jak się przy czymś zacinasz, to to jest taki sygnał: „Halo! Tam coś się podziało”. Jak nie mogę dojść do ładu, to pomaga mi skanowanie, tak jak w przypadku tego, co Karolina powiedziała. Potrafię to rozintelektualizować, ale to jest nieskuteczne, bo tylko powoduje większe nakręcenie się. Metoda ta polega na napisaniu listu do siebie, przeprowadzeniu dialogu ze sobą. Więc zadaję sobie sama pytania i na kartce odpisuję. Nagle okazuje się, że to działa jak rozmowa. Znalazłam to kiedyś na jakimś podcaście, nazywało się to „list do intuicji”. Zadziało w trudnych konfliktach, wysłuchaniu siebie, że nagle usłyszałam siebie, bo to wyszło.

Ania: Ja też mogę się z tym zgodzić, bo odkąd pamiętam, jako dziecko zawsze miałam jakiś notesik i zapisywałam sobie w nim różne rzeczy, skrawki myśli, inspiracje, cytaty. To wszystko przyczyniało się do tego, że rzeczywiście poznawałam mechanizmy, które stoją za tym, jak się zachowuję, jak myślę i jak to usprawniać. Więc oprócz takiego wsłuchiwania się w siebie, stosowałam bardzo różne metody. Ale myślę, że to jest ważne zarówno na takim poziomie intelektualnym, jak i na poziomie ciała. Okazuje się, że czasem mamy różne napięcia indywidualne, które gdzieś się odkładają. One czasem wychodzą w różnych sytuacjach, w których musimy to uwolnić, szczególnie może się to przejawiać w aktywności fizycznej, bo nagle coś się nam odblokuje, przypomni. To też samo w sobie daje taką warstwę dodatkową.

Zawsze mnie fascynowało czytanie różnych książek psychologicznych, dotyczących np. typologii osobowości. Mówi się, że właśnie osoby z indywidualizacją nie lubią typologii osobowości i się od niej odłączają. Ja do nich nie należę, najróżniejsze typologie zgłębiałam, zarówno takie bardziej profesjonalne, jak i te mniej. Ważne, żeby skupić się w nich na całości, aniżeli jednym zdaniem, które pasuje, i na tej podstawie wyciągnąć jakieś wnioski. Więc jakoś tak na bazie różnych skrawków wiedzy obserwowałam siebie, sprawdzałam, jak to się potem manifestuje w rzeczywistości. I to mi z kolei dawało tę wiedzę, hipotezy na temat tego, jak inni funkcjonują, ale później trzeba zweryfikować, czy dana hipoteza zgadza się z rzeczywistością.

Karolina: Ja właśnie dlatego mam problem z pisaniem dziennika, bo ja już to przetworzę, zanim to spiszę. Dlatego nigdy nie byłam konsekwentna w zapisywaniu czegoś codziennie, bo siadałam wieczorem i stwierdzałam: „Ale to już przemyślałam. Do kogo ja to mam pisać?”. Nie widziałam w tym celu. Ale faktycznie w telefonie mam kilka notatek, z których wynikało, że byłam bardzo podenerwowana. Zapisywałam tam, jak się czuję, i po dwukropku następował wyrzut słów. Na mnie działało to uspokajająco i jak pojawiała się podobna sytuacja, to ponieważ już się do niej trochę przystosowałam, aż tak na mnie nie działała. Warto to sobie czasem otworzyć i przeczytać, że to jest jednak złe dla mnie i ja nie mogę wpędzać się w taką sytuację ponownie, nie po to już raz ją zmieniałam, żeby drugi raz ją powtarzać.

Magda: Karolino, a pisałaś kiedyś rano? Dla mnie zaskakujące było to, jak rano okazywało się, że rzeczy, które się przyczepiły wczoraj, nadal były ważne, bo przetrwały noc. Wieczorem też mi nigdy nie szło. Ja byłam zdziwiona, bo w życiu nie pisałam regularnie pamiętnika. Pisałam go jak byłam albo superszczęśliwa, albo supersmutna, a pośrodku? – nie. Tam było napisane: „Pisz rano”, więc dobra, pewnie nie siądzie. Ale siadło.

Karolina: Rano to ja piszę checklisty – *achiever* znowu wariuje z rana. Rysuję kwadraciki, żebym mogła tam sobie postawić fajeczkę, jak skończę. Są tam nie tylko służbowe rzeczy, ale też prywatne – gwiazdeczki są od spraw prywatnych i są wykreślane. Ja rano nie funkcjonuję zbyt dobrze i potrzebuję dużego rozbiegu.

Ania: Ja raczej zapisywałam rano sny, ale chyba to nie do końca to samo. Ale teraz muszę spróbować.

Magda: A ja właśnie zaczęłam od snów. Zapisywanie snów przychodziło łatwo, bo ja bardzo chciałam je zapamiętać. Więc przestawienie się potem na pisanie, nawet jak mi się coś nie przyśniło, zadziałało i zrobiła się z tego rutyna.

Karolina: A propos snów, mnie się zawsze śnią ludzie z pracy, z którymi mam jakąś zagwozdkę. Czasami jestem tym już tak zmęczona, bo myślę o nich w dzień i potem śnią mi się w jakichś dziwacznych historiach i konfiguracjach, ale to notorycznie. Czasami jeszcze jestem zaskoczona tym, że ktoś mi się śnił, a potem zdaję sobie sprawę z tego, że widziałam tę osobę ostatnio na jakimś spotkaniu albo podczas jakiejś rozmowy.

Ania: Ciekawe, indywidualizacja: sny o ludziach.

Przy tym pytaniu mam jeszcze dwa takie obszary. Jeśli długo słucha się ludzi, to te rzeczy trochę w nas zostają. Jak dbać o to, żeby nie obciążały? Bo skoro łatwo być słuchaczem, odbiorcą tych informacji, to jaka jest higiena tego słuchania?

Karolina: Jest taki cytat, który powtarzam wszystkim mającym wysoko empatię, indywidualizację, bliskość, że dana sytuacja, to, co ktoś do mnie mówi, zazwyczaj nie dotyczy naszej relacji, tylko sprawy, zadania, czegoś dotyczącego pracy. Jeżeli ktoś daje mi *feedback* na temat mojego zadania, to dotyczy on mojej pracy, a nie mnie jako Karoliny, czyli takie rozdzielenie emocji pomiędzy tym. Komunikat sam w sobie a ja jako człowiek to są dwie odrębne rzeczy. Ktoś może wypowiadać się negatywnie w odniesieniu do mojej pracy, organizacji. Ja bardzo długo miałam tak, że każdą negatywną rzecz na temat organizacji brałam personalnie, ponieważ mam duży wpływ na to, co się w tej organizacji dzieje, więc powinnam to naprawić, ale nie jestem w stanie sama tego wszystkiego zrobić. Mam na to rozwiązanie: mogę zaszczerpić w poszczególnych osobach, żeby dochodziło do tej zmiany. Ale bardzo długo miałam tak, że jak przeczytałam na jakimś forum negatywną opinię, to czułam się tak, jakby ktoś przyszedł i mi w twarz powiedział, że to jest moja wina. Ale ja mam też wysoko empatię, więc pewnie to się gdzieś tam na siebie nakładało.

Ania: Uważam, że to jest to poczucie odpowiedzialności. Wydaje nam się, że powinniśmy mieć wpływ na wszystko, poczuwamy się do tego, czujemy się z tym źle, a pomaga tu uświadomienie sobie tego, że czasami nawet to wysłuchanie to już jest najwięcej, co możemy zrobić w danej sytuacji. Miewałam takie sytuacje, w których rzeczywiście coś było bardzo trudne, np. ktoś zmarł, i to wyjątkowo pokazuje, jak ważne jest, żeby być i wysłuchać. To jest taka sytuacja, w której nic nie można zrobić, a jednocześnie jest czymś, co obciąża. Kluczowe może być tu rozgraniczenie między tym, na co mamy wpływ, a tym, na co go nie mamy. Przekłada się to na wszystkie sytuacje, z którymi mamy styczność, na te mniej trudne też.

Magda: Zdecydowanie jest to taki obszar, który jest trudny. Pomagało mi tu dowiedzenie się więcej o asertywności i o prawach. Na którychś warsztatach pojawiły się karty do pracy z osobistymi granicami. Niektóre rzeczy w nich zawarte mnie zupełnie zaskoczyły, bo ja myślę, do czego inni mają prawa, a ja nie. Pojawiały się tam np. takie rzeczy jak: „Mam prawo postępować nielogicznie i nie uzasadniać tego”, „Mam prawo nie uwzględniać zdania innych”, więc też nie muszę naprawiać, mimo że umiem. Bo to trochę tak, że często wydaje mi się, że mogłabym, tylko faktycznie nie mam tej maksymalnej ilości czasu, żeby rozwiązać wszystkie problemy na świecie, chociaż bardzo, bardzo bym chciała, bo przecież potrafię. Odkrycie tego, że nie muszę, było trochę uwalniające. Ale zdecydowanie jeszcze ciężko zapomnieć, kiedy np. ten intelekt po jakimś spotkaniu kończy coś i potem mi się łączą te kropki. Ciężko to wyłączyć, szczególnie jeżeli to jest takie pozytywne nakręcenie.

Masz na myśli karty Gosi Gabryś?

Magda: Tak.

Nie wiem, czy ona kiedyś nie była na naszych meet-upach w Krakowie, na samym początku. Na pewno zna talenty.

To jest ciekawe, co mówicie, bo ja z tym miałem duży problem. Jak byłem na terapii, to przerabiałem tam stawianie granic, asertywność. Dla mnie bardzo pomocna jest pewna wariacja na temat superwizji. Psychologowie mają superwizje, supervisorów, kogoś, z kim mogą przegadać pewne przypadki. Kiedy zdałem sobie sprawę z tego, że to nie jest tak, że ja tylko mogę słuchać, ale też mieć ludzi, z którymi mogę mówić, i to OK, że ja też mogę coś mówić i że ktoś mnie może wysłuchać, dla mnie to był *deep breaker*, jakościowa zmiana w życiu.

Karolina: Potwierdzam. Dominik dzwoni i zaczyna zdanie: „Dzwonię do Ciebie, żeby coś przegadać. Czy mogę?”. Ja mówię: „Tak!” i Dominik mówi.

To jest jedna rzecz, a druga rzecz, którą miałem trochę wcześniej, zanim jeszcze umiałem mówić do innych i prosić o pomoc, to była aktywność sportowa. Miałem dużo przemyśleń podczas biegania. Myślę, że to mnie zasilalo do przebiegnięcia maratonów, bo było dużo czasu do przemyśleń. Często biegałem bez słuchawek, bez muzyki, aby te myśli kołatały sobie w głowie, aż do momentu, kiedy miałem już wszystko przemyślane i mogłem spokojnie biec.

Karolina: Gdy sytuacja na mailach albo po rozmowie jest zaogniona i czuję, że coś poszło nie tak, to sobie to trochę odkładam, na zasadzie, żeby się uleżało z dzień albo ze dwa. Żeby te pierwsze emocje, które niekoniecznie sprzyjają sprawie, opadły. Zdarzyło mi się kilka razy, że dawałam komuś bardzo negatywny *feedback*. Spisałam go sobie na początku na kartce, bo to dotyczyło osoby bardzo wrażliwej. Tak naprawdę mogłam się na każdym jednym zdaniu wywalić i do tej osoby nic dalej by nie dotarło, a założenie było takie, żeby tę osobę zmotywować do poprawy. Dzięki temu, że wylałam te myśli na kartkę, usłyszałam, jak to brzmi. Musiałam wejść na wyżyny indywidualizacji, wejść w głowę tej osoby, domyślić się, czy ona na pewno się nie obrazi. Faktycznie to mi wtedy mega pomogło i staram się to zawsze polecać. Bo nie ma nic złego w tym, że jako lider pójdziemy na rozmowę ewaluacyjną z notatkami, przecież to jest OK. A jest takie przekonanie wśród liderów, że oni powinni przyjść i z głowy zrobić wręcz przemówienie na tej trudnej rozmowie, a przecież wszystko można sobie zapisać i nie odczytać tego temu człowiekowi, ale powiedzieć.

Powiedzieliśmy, że znamy wszystkie rozwiązania, że za dużo na siebie bierzemy. Ale jakie widzicie ciemne strony indywidualizacji i jakie macie sposoby na to, aby z nimi pracować. Rozwijacie je, żeby nie były ciemnymi stronami, tylko jasnymi?

Ania: Jeżeli skupiamy się na drzewach, to przestajemy widzieć las – tak to można określić. Rzeczywiście trochę tak jest, że można się zagubić w tych wszystkich szczegółach, preferencjach, stracić tę granicę i możliwość decyzyjności do ustanawiania jakichś zasad. Pomaga mi w tym trochę *belief* i skupienie się na tym, co jest ważne z punktu widzenia np. organizacji czy pewnej wartości, ogólne znalezienie takiego azymutu w tym wszystkim.

Po drugie, widzę też ten problem z asertywnością. Czasami łapię się na tym, że mimo starania się być świadomą siebie, tego, kim jestem, w momencie gdy bardzo wczuwam się w każdą osobę, z którą się stykam, i widzę jej punkt widzenia, to czasami zaczynam mieć wątpliwości, jak ja właściwie widzę sprawę i czego ja właściwie potrzebuję.

Jeżeli chodzi o ustanawianie granic, to trochę pomagały mi w tym konie, w tym sensie, że one bardzo testują te granice. Na każdym kroku są w stanie pokazać człowiekowi, że tu się dałeś zrobić w balona. Robią to dobrodusznie. Mam wrażenie, że są takim zwierciadłem, które pokazuje, nad czym potrzebujemy popracować. Trzeba się przełamać: pomimo strachu powiedzieć, że ja chcę tę nogę podnieść i ją wyczyścić. Nawet chyba był taki film, gdzie pokazywano to jako taką formę odnajdywania siebie, że trzeba się przełamać i powiedzieć, że teraz ja tutaj mam taki plan i chcę go zrealizować.

Karolina: Myślę, że to poświęcenie się dla innych z moim talentem osiągnięcie powoduje, że czasami ja swoje plany, cele, wygodę odkładam na bok i dobra, zróbmy tak, żeby im było lepiej, wygodniej, szybciej. Zdarzały mi się też takie sytuacje, że np. wszystkim wymieniliśmy fotele, a ja zapomniałam o sobie, bo w sumie siedzę, wystarczy, po co się zagłębiać w to, jak ja siedzę. Potem okazuje się, że w sumie to warto mieć trochę lepszy fotel. Więc to poświęcanie się dla innych jest czasami trochę męczące i bardzo obciąża też głowę. Zdarzało mi się niejednokrotnie tłumaczyć z ludzkiego na ludzki. W firmie byłam takim mediatorem i to mnie zaczęło obciążać, bo ludzie potrafili to wykorzystywać. Wiedzieli bowiem, że mogliby pójść z tym do innej osoby, ale uważali, że ja ich lepiej zrozumieję, więc skoro jest łatwiej, to przyjdą do mnie. I pomimo tego, że są inne osoby w organizacji, które mogłyby z nimi przegadać tę sprawę i ją rozwiązać, pewnie na równie dobrym poziomie jak ja, to jednak przez to, że ta sama komunikacja w moim wydaniu jest dla nich bardziej optymalna, przychodzą do mnie. Jak liczba tych osób bardzo się zwiększy, to staje się to trudne i obciążające. Ja nie jestem w stanie przerobić rozmów z tyloma osobami naraz, więc tu moja asertywność musiała bardzo zadziałać. Rozwiązałam to sobie w prosty sposób, np. na zasadzie ograniczenia liczby takich godzinnych rozmów dziennie. Ludzie, z którymi współpracuję, już wiedzą, że OK, jak Karola ma tu dwie albo trzy rozmowy, to trzeba to przełożyć na inny dzień. I nagle się okazuje, że spokojnie da się to zrobić, nie trzeba odpowiadać na dane pytanie tu i teraz i natychmiast rozwiązywać ten problem.

Czyli pomaga ustawienie jasnych granic i sobie, i innym.

Karolina: W pewnym momencie bardzo odczułam to, że mam w firmie co najmniej jedną czy dwie osoby o bardzo podobnych umiejętnościach jak ja, że mogłyby tak samo zadziałać, a ludzie przychodzili jednak do mnie. Wtedy jest takie: o co chodzi? Bo to nie było świadome. Ja to zauważyłam po pewnym czasie. Udało się to rozwiązać, że inni też są OK i z innymi też można załatwiać te sprawy. Ale faktycznie gdzieś ta łatwość zrozumienia drugiej strony była mocno widoczna.

Magdo?

Magda: Ania tak ładnie to wszystko podsumowała. Chociaż w moich talentach dopiero na 10. miejscu jest *significance*, który pomaga widzieć cel i dzięki temu trochę sobie pomogłam. Dla mnie kiedyś prowadzenie warsztatów to była masakra, bo przecież zawsze komuś coś się nie podoba. Postanowiłam

stawiać sprawę jasno, czyli odkryć swój cel, jednocześnie patrząc też na to, co dobrego ludzie mi mówią. Czyli jeżeli faktycznie tych osiem osób jest zadowolonych, a dwie nie, to czy to, co oni do mnie mówią, było faktycznie związane z moim celem, a nie że ja się staram zadowolić wszystkich. Mówi się: nie jestem zupą pomidorową, a często właśnie to jest to zyskiwanie perspektywy i patrzenie na ten las i na to, co jest najważniejsze.

Odnosnie do tego, co Karolina powiedziała o tym tłumaczeniu z ludzkiego na ludzki, ja z kolei wchodziłam w taką rolę negocjatora. Było mi dobrze, bo byłam superpotrzebna, uważałam, że jestem taka dobra w tym tłumaczeniu z ludzkiego na ludzki, ale o dziwo pomogło zmęczenie. W pewnym momencie byłam tak wymęczona, że już nie byłam w stanie wziąć więcej. Potem, jak zmieniałam zespół i sytuacja nadal była bardzo podobna, to stwierdziłam, że ja już nie chcę. Pomogła mi świadomość, że te osoby są w stanie sobie poradzić. Bo to często widać: np. jak pojedzie się na urlop, jak masz za dużo spotkań, zaczynasz mówić „nie”, nawet nie ze swojego powodu. Myślę, że pomaga to, żeby najpierw znaleźć sobie powód i sprawdzić, co się stanie. Okazuje się, że jak znikasz, to niekoniecznie znika relacja – bo to też jest jeden z takich strachów, że jak komuś odmówię, to już nie będziemy się lubić; bo przecież ktoś jest w relacji ze mną tylko dlatego, że mu pomagam, a to tak nie działa.

Karolina: To w ogóle tak nie działa.

I pytanie, czy warto być w takiej relacji, w której ktoś jest tylko z nami, bo mu pomagamy.

Magda: Tak, ale o tym też nie wiedziałam, że właściwie kiedy zaczynasz mówić „nie” i zaczynasz mówić o swoich potrzebach, to te relacje się wzmacniają, a nie osłabiają, bo to pokazuje, że jesteś człowiekiem, a nie robotem, który jest w stanie zrobić za wszystkich wszystko i ludzie nie mogą się nawet z Tobą zidentyfikować, bo oni tak nie potrafią.

Na zakończenie powiedzcie, gdzie można Was znaleźć, gdyby ktoś chciał się z Wami skontaktować, i jakie książki polecacie. Aniu?

Ania: Nie mam strony internetowej, ale można mnie znaleźć na LinkedIn, więc zapraszam. Jestem też na grupie talentów, którą prowadzi Dominik, więc polecam tę grupę, bo można sporo się tam dowiedzieć o tym, jak manifestują się talenty, i wymienić się doświadczeniami. Można mnie spotkać w stowarzyszeniu jeździeckim Szarża, w którym działam – www.szarza.pl. Tam zapraszam, jeśli ktoś chciałby pojeździć konno.

Jeśli chodzi o coś do przeczytania, to mogę polecić książkę Robina Hobba *Uczeń skrytobójcy*. Ja lubię tę serię za to, jak przedstawione są postaci i jak oddziałują między sobą, bo to trochę zazębia się z indywidualizacją. A z tytułów *non fiction* to chciałam polecić książkę na temat napięć w ciele, bo wydaje mi się, że to jest mało rozpowszechnione, a jednocześnie coś, co mnie np. bardzo dużo dało w moim własnym rozwoju. Na pewno taką książką jest *Tension & Trauma Releasing Exercises* Davida Bercelego. Podobne rzeczy pisał Alexander Lowen, więc jeśli ktoś byłby zainteresowany, to polecam.

Magda: Polecam książkę *Time to think: Listening to Ignite the Human Mind* Nancy Kline. Ona jest taką pigułką na temat tego, dlaczego nie powinniśmy sobie przerywać, jak to wpływa na kulturę i na innowacyjność. Zwraca uwagę na to, że jak mamy spotkania, wszyscy rozmawiają, jesteśmy tacy podekscytowani, to wcale nie oznacza, że mamy dobre rozwiązania. My po prostu siebie nakręcamy. Dostyc dużo dyskutowaliśmy o niej w pracy, ona mocno zmieniła sposób, w jaki się komunikujemy.

Mnie można znaleźć na Facebooku, na LinkedInie, jak wpisze Magda Faszczewska, to będzie. Na Instagramie faszczewska.pl, mam stronę, ale niezbyt często uaktualniam.

Karolina: Ja mam bardzo duży problem z poleceniem książki. Może dlatego, że jeszcze nie przeczytałam takiej, która byłaby dla mnie przełomowa. Zazwyczaj te, które przeczytałam, mogłyby komuś pomóc, ale niekoniecznie dla mnie było to coś superodkrywczego. Myślę, że fajną książką są *Atomowe nawyki*. To fajnie porządkuje kwestie nawyków. Książka jest też napisana w dość przystępny sposób. Kolejną książką, którą bym poleciła każdej osobie pracującej z zespołem i też nie jako jakąś tam prawdę objawioną, ale jako fajne uzupełnienie, jest *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. Ona na dzień dobry pomaga liderowi osadzić się w tym, z czym może się mierzyć w pracy. Książka ta jest taka trochę amerykańska, ja nie przepadam za takim stylem, ale myślę, że jako wstęp jest OK.

Jeśli miałabym polecić coś z kryminałów, to książki Wojtka Chmielarza. Nie są tak skomplikowane jak książki Bondy, bo w jej książkach można się zagubić. Jak ktoś jest czytaczem, który zasypia przy czytaniu książek, to nie przebrnie przez Bondę. Natomiast książki Wojtka Chmielarza są fajne i można je sobie poczytać. Aczkolwiek dla osób z indywidualizacją super będzie książka Bondy napisana z Bogdanem Lachem o profilowaniu – są tam faktyczne case'y z miejsca zbrodni, opisano tam sposób działania i myślenia osób, które te zbrodnie popełniły – super, ale sny są potem koszmarne. Natomiast faktycznie jeżeli chodzi o takie zrozumienie umysłu mordercy, to bardzo fajne.

Można mnie znaleźć na LinkedInie, na Facebooku oraz na stronie www.agilenuts.com. W poniedziałek, mam nadzieję, będzie nowa wersja strony, gdzie jest dużo więcej materiałów i sporo wideo, które pozbieraliśmy z różnych wystąpień, więc można nas też posłuchać.

Bardzo Wam dziękuję. Ja się dzisiaj dużo nauczyłem o indywidualizacji i to jest wyznacznik dobrego odcinka podcastu dla mnie. Tak więc bardzo, bardzo Wam dziękuję. Mam nadzieję, że spotkamy się w taki lub inny sposób. A na dzisiaj dzięki i do usłyszenia, cześć!

Magda: Dziękuję!

Karolina: Cześć!

Ania: Dziękuję!

Ten odcinek bardzo mi się podobał. Jestem bardzo zadowolony z tego nagrania i z tej rozmowy. Co ciekawe, w jej trakcie dużo rzeczy zanotowałem. Sam dużo się nauczyłem o mojej indywidualizacji i dla mojej indywidualizacji. Mam nadzieję, że Wy też dużo z tego wyciągniecie. Jeżeli macie jakieś pytania, komentarze, to zapraszam do komentowania na npp.run/142, na Facebooku lub na Instagramie. Oczywiście w notatkach do odcinka macie wszystkie linki, tytuły książek i polecanych przez panie materiałów, zachęcam do skorzystania. Mam nadzieję, że ten odcinek pomógł Wam poznać Waszą indywidualizację albo indywidualizację osób w Waszym otoczeniu.

Jeżeli chcecie wesprzeć ten podcast i mnie w jego tworzeniu, to zachęcam do zrobienia tego na kilka sposobów. Zróbcie to w iTunes, obserwujcie mnie na Instagramie, gdzie na bieżąco dzielę się informacjami, udostępnijcie jeden odcinek podcastu, zapiszcie się na newsletter lub dołączcie do Intencjonalnych.pl, o których mówiłem na początku. Jest wiele sposobów łatwych i jeszcze łatwiejszych. Zachęcam do skorzystania i wsparcia w ten sposób tego, co tutaj robię.

Dzięki ogromne za słuchanie, za wracanie, za komentowanie i dyskutowanie. To jest dla mnie ogromnie motywujące. Do usłyszenia w kolejnym odcinku. Cześć!