



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 09.10.2020

Tytuł: #148 Słownik talentów - Integrator (Includer) - Sezon 2

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 148., „Słownik talentów, sezon drugi – integrator”.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Pomagam skutecznie osiągać cele z wykorzystaniem talentów.

Ten odcinek jest częścią drugiego sezonu serii „Słownik talentów”. W tym sezonie, w każdym odcinku tej serii możecie posłuchać mojej rozmowy z trzema – a w tym odcinku z dwoma – osobami, które mają ten sam talent w swoim top 5. Listę odcinków już zrealizowanych w ramach serii możecie znaleźć na stronie npp.run/talenty. Zapraszam!

Cześć, witajcie w kolejnym odcinku! Dzisiaj rozmawiamy o talencie integrator – *includer* – który jest dosyć rzadkim talentem, w Polsce jest na 29. miejscu ze wszystkich 34 talentów. Chyba dlatego dosyć trudno było mi znaleźć trzy osoby, które chciałyby wystąpić w tym odcinku. Znalazłem tylko dwie: Anię i Mirellę, i bardzo dziękuję im za to, że zgodziły się opowiedzieć o tym fajnym talencie. Wydaje mi się, że szczególnie w dzisiejszych czasach, kiedy pracujemy zdalnie, *includer*, który jest takim talentem integrującym, włączającym, wciągającym w działanie, może być bardzo przydatny – rozmawiamy o tym z Anią i Mirellą.

Serdecznie zapraszam do wysłuchania rozmowy!

Cześć!

Ania i Mirella: Cześć!

Witajcie, dziękuję za przyjęcie zaproszenia do odcinka o integratorze. Zacznijmy od tego, Aniu i Mirello, żebyście się przedstawili. Aniu, powiedz kilka słów o sobie.

Ania: Mam na imię Ania. Jestem menedżerem kategorii produktowej, zarządzam kategorią ogród w serwisie Allegro.

Jakie masz talenty?

Ania: Pierwszy talent to osiągnięcie, drugi to dyscyplina, później: zgodność, rywalizacja i integrator.

Mirella?

Mirella: Ja zajmuję się zmienianiem świata na lepsze, czyli tak naprawdę pracą w różnego rodzaju organizacjach pozarządowych, którym pomagam, by jeszcze lepiej wypełniały swą misję. Pracując z firmami, pomagam im być jeszcze bardziej odpowiedzialnymi w duchu społecznej odpowiedzialności biznesu. Moje talenty to: *maximizer* – maksymalista, *connectedness* – współzależność, *ideation* – odkrywczność, *developer* – rozwijanie innych i *includer* – integrator.

Pracując na warsztatach z osobami, które znają swoje top 5, zauważyłem, że integrator jest dosyć rzadkim talentem. Często padało pytanie: „Integrator, *includer*? Ale co to jest? Co to za talent?”. Zaczniemy więc od tego, jak Wy widzicie ten talent u siebie, czy to w kontekście prywatnym, czy zawodowym. Gdzie on się objawia? Mirella, gdybyś mogła zacząć.

Mirella: Ja przede wszystkim powiem, że ta polska nazwa mi się nie podoba. Jestem bardziej przywiązana do angielskiej, ponieważ to *to include* oznacza jednak włączanie. To niekoniecznie jest już integracja, bo to musi być włączenie najpierw kogoś, takie właśnie inkluzywne zachowanie, dlatego wolę tę angielską nazwę. To jest talent, który po pierwsze lubi ludzi, po drugie uważa, że wszyscy ludzie są ciekawi, fajni i warto z nimi porozmawiać, warto czegoś się od nich dowiedzieć, czegoś się od nich nauczyć. A poza tym, jeśli mamy grupy, to warto włączać do nich różne osoby, które mogłyby coś wnieść, i dbać też o to, żeby wszyscy dobrze się w nich czuli.

Jak korzystać z includera na co dzień w pracy?

Mirella: Przydaje mi się on bardzo wtedy, kiedy prowadzę różnego rodzaju szkolenia, np. w pracy trenerskiej. Kiedy w szkole trenerskiej nauczyliśmy się, jak integrować grupę czy jak zadbać o to, żeby wszyscy uczestnicy byli aktywni i dobrze się czuli, to dla mnie to było coś bardzo naturalnego, coś, co przychodziło mi z dużą łatwością i czego właściwie nie musiałam się uczyć. Bardzo często zawodowo wykorzystuję to we współpracy z ludźmi, z różnymi grupami, organizacjami, ale też w życiu prywatnym, bo właśnie wszystkich moich znajomych gdzieś „wkładam”, integruję.

Często słyszę taki komentarz, że osoby, które zajmują się talentami i które poznały swoje talenty, bardziej wolą te anglojęzyczne nazwy od polskich. Najczęściej przy talencie bliskość słyszę słowo *relator*, *relationships* – relacje są w tej nazwie podkreślone, a talent zgodność, który po angielsku brzmi *harmony*, kojarzy się z harmonią, współgraniem, współbrzmieniem.

Aniu, jak ten talent jest na co dzień widoczny u Ciebie?

Ania: Jeśli chodzi o integratora, to ta nazwa rzeczywiście jest bardzo techniczna, ale już wchodząc w sam opis tej cechy, to to, co ja odczuwam u siebie, jak ja to rozumiem, to jest akceptowanie innych, taka świadomość, że istnieją inni ludzie i oni mogą być z jakiegoś powodu odrzuceni. Podejmuję ten wysiłek, żeby włączyć ich do grupy, czy to firmowej, czy prywatnej. Właściwie nie uważam, żeby każdy człowiek był jakoś zupełnie inny, wręcz przeciwnie – ludzie są bardzo do siebie podobni i wykluczenie kogokolwiek jest totalnie bez sensu, bo właściwie wszyscy są tak samo ważni, wyjątkowi i czerpanie doświadczeń od innych ludzi może być bardzo ciekawe.

Jeśli chodzi o takie sprawy firmowe i prywatne, ale też bycie w jakimś stowarzyszeniu czy w szkole u dzieci, to u mnie ważne jest to, że jeżeli mam wyznaczony jakiś cel, to bardzo często ta określona grupa ludzi jest dla mnie ważna w kontekście osiągnięcia tego celu, bo wiem, że każdy ma jakieś swoje fajne cechy, które może wnieść.

Tutaj widać bardzo fajne połączenie talentów: u Ani osiągnięcie i rywalizacja, a u Mirelli współzależność i rozwijanie innych.

Ja mam integratora dosyć nisko. W kontekście włączania do grupy intryguje mnie, jak zauważacie, że ktoś jest obok grupy, że nie jest jej częścią, że jest gdzieś z boku albo jest wyalienowany. Ja musiałbym to zrobić w specjalny sposób, nakierować swoją uwagę na to, by to dostrzec, przyjrzeć

się, czy wszyscy są w grupie. Jak Wy to robicie? Czy to jest jakiś szósty zmysł? Świadome skupianie się nad tym? Pojawia się jakiś alert?

Ania: Ja to bardzo często widzę po tym, jak ludzie oceniają innych. Przyciągam takie zwierzenia, które wprowadzają mnie w zażenowanie. Ludzie nagle mówią mi na ucho: „Zobacz, ale to głupie, co powiedziała, kolokwialne” albo: „Ona się na tym nie zna”, „Po co ona tutaj jest?” – to wprowadza zażenowanie i chciałabym wręcz dowiedzieć się, dlaczego ta osoba tak uważa. Może osoba, którą oceniam, ma zupełnie inne cechy, warte dostrzeżenia. Nie lubię, jak ktoś kogoś tak ocenia za plecami, a to się często słyszy.

A u Ciebie, Mirello?

Mirella: Ja wyczuwam, że ktoś jest gdzieś obok albo że nie może się przebić do grupy. Jeśli robimy coś zespołowo, to zależy mi na tym, żeby wszyscy mieli szansę się wypowiedzieć, coś skomentować czy wnieść. Staram się tego bardzo pilnować. W związku z tym raczej nikt się nie ukryje i nie umknie mojej uwadze.

Jeszcze to podrażę, bo bardzo często, jak ktoś ma dany talent, to dla niego naturalne jest to, że zauważa pewne rzeczy. Czy to jest tak, że widzicie, że ktoś mniej mówi albo stoi z boku? Na jakim poziomie wyłapujecie, że ktoś nie jest włączony w grupę? Czasami wydaje się, że jak wszyscy są w jednej przestrzeni, to stanowią grupę, ale zauważyłem, że osoby z talentem *includer* lepiej zauważają niuanse – to niewłączenie do grupy, obgadywanie, które powoduje, że dana osoba ma mniej okazji do wniesienia czegoś albo nie rozmawia w grupkach. Czy zauważacie takie niuanse na co dzień?

Mirella: Myślę, że to się dzieje na poziomie werbalnych zachowań, słów, ale też bardzo często na poziomie niewerbalnym, np. widać, że ktoś jest zamknięty. Oczywiście pojawia się pytanie, czy on jest zamknięty na grupę, bo jest introwertykiem i tak ma, i lubi sobie w tej grupie posiedzieć z boku i popatrzeć, czy po prostu nie czuje się akurat dobrze i nie ma poczucia, że jak się odezwie, to zostanie wysłuchany, a jego zdanie zostanie wzięte pod uwagę; integrowanie takiej osoby jest potem trudne.

Ania: Myślę, że to, co Mirella powiedziała, jest bardzo ważne. Ja sama nie chciałabym być odrzucona albo w jakiś sposób wykluczana czy oceniana. Ja to po prostu widzę. Może gdzieś w przeszłości mało się odzywałam i to widziałam. Czułam, że nie chcę, żeby ktoś mnie wykluczał z rozmowy, więc zaczęłam być bardziej aktywna i może potrzebowałam wtedy takiego integratora, który by mnie wprowadził. Może to rzutuje na moje zachowanie teraz, oczywiście w taki spokojny sposób, bo ktoś może być introwertykiem – wtedy próbuję go zachęcić do włączenia się do grupy, a jeżeli grupa nie jest na to gotowa, to próbuję taką osobę przedstawić, jeśli znam jej zachowania i wiem, że będzie wartościowym członkiem zespołu.

Mirella: Dla mnie to jest też bardzo istotne z punktu widzenia wartości. Do dzisiaj, jak czytam pierwszy artykuł *Powszechnej deklaracji praw człowieka*, który mówi, że wszyscy ludzie rodzą się wolni i równi pod względem swojej godności i swoich praw, to zawsze mam ciarki. Dla mnie to jest bardzo ważne. Kiedy pracowałam w Amnesty International, to to też było bardzo ważne, bo zajmowaliśmy się różnymi rodzajami wykluczeń, więziami sumienia i łamaniem praw człowieka w różnych krajach na całym świecie. Kwestie nierówności społecznych, kwestie związane z *diversity* – z różnorodnością, a szczególnie nierówność i dyskryminacja ze względu na płeć – są dla mnie bardzo ważne. Robiłam

bardzo dużo warsztatów, zajęć, projektów dla kobiet, właśnie dlatego, że miałam poczucie, że są dyskryminowane, wykluczane, niedopuszczane, niesłuchane i że trzeba po prostu coś z tym zrobić.

Ania poruszyła taki wątek posiadania potrzeby, żeby samemu być włączonym – i o to chciałem zapytać: co robicie, kiedy nie jesteście członkiniami grupy, a chcecie się do niej włączyć? Czy to jest Wasza potrzeba, żeby nie stać z boku, tylko być częścią grupy, zespołu, projektu, czy możecie być obok i to jest dla Was komfortowe?

Ania: Ja mam problem z takimi elitarnymi stowarzyszeniami, z tym, że ktoś zamyka się na innych, np. zamknięta grupa, do której nie można wejść, i to mnie trochę drażni – dlaczego ja nie mogłabym tam być, czy ja nie spełniam jakichś warunków? Natomiast jeżeli tylko takie stowarzyszenie jest otwarte na nowych członków, zaprasza nowe osoby, to jest to super, bo tak naprawdę te osoby mogą korzystać z podpory, jaką jest grupa.

A kiedy Ty jesteś z boku i widzisz, że jakaś grupa nie zaprasza Cię proaktywnie? Czy miałas w ogóle takie doświadczenia?

Ania: Pewnie kiedyś przesłabym po prostu obok – trudno, widocznie tam nie pasuję – natomiast z wiekiem włącza się coś takiego jak „to niemożliwe”, „może o czymś nie wiedzą”, więc próbuję się dowiedzieć, jak można się tam dostać. Zaczynam miło rozmowę, staram się dowiedzieć, o co chodzi w tej grupie. Próbuję dać coś od siebie, dać się poznać z dobrej strony. To jest drażniące, że się nie jest w grupie, i wpływa na taką integrację innych osób, żeby nie czuły się źle, jak ja mogłabym się czuć, będąc wykluczona.

Jak to wygląda u Ciebie, Mirella, kiedy jesteś z boku? Czy masz takie sytuacje w ogóle?

Mirella: Tak, miałam takie sytuacje we wczesnej młodości, ale wtedy zmieniałam grupę na inną, która była otwarta i z którą dobrze się czułam, a tamtej nie żałowałam. Natomiast już w liceum czy nawet jeszcze w podstawówce miałam taką społeczną, polityczną żyłkę liderką – trudniejsze jest dla mnie bycie z boku i niebycie liderką w grupie. Ćwiczę to, naprawdę to ćwiczę, żeby być zwykłą członkinią. Jest to dla mnie szalenie trudne, szczególnie gdy przez prawie 20 lat było się liderką różnych grup.

W kontekście tych grup i przynależności chciałem Was podpytać o to, jak pracujecie z grupą. Wyobrażam sobie, że jak włączacie do grupy kogoś nowego, to są trzy strony: Wy, grupa i ta włączana osoba. Nie zawsze jest tak, że grupa akceptuje nową osobę. Nie zawsze jest tak, że ta osoba chce być włączona. W jaki sposób rozmawiacie z ludźmi w grupie i pokazujecie, że warto być razem? Czy to są jakieś konkretne aktywności, czy to jest jeden na jeden, czy jakieś przemowy?

Ania: Jeżeliby to uogólnić, bo właściwie to są różne przypadki, to zazwyczaj u mnie działa to tak, że próbuję przekonać grupę, która nie chce takiej osoby, przedstawiając ją jej zaletami, które ja już poznałam wcześniej. Mówię, co ona może wnieść do grupy, co może dla nas zrobić, w jaki sposób może ubarwić nasze relacje, np. prywatne. Jeśli natomiast chodzi o relacje firmowe – to co ta osoba może wnieść do projektu, np. osobę, która wcześniej super poprowadziła temat, sprzedaję w taki sposób, że pokazuję jej dobre strony, i zazwyczaj to się udaje, bo ludzie mimo wszystko są otwarci.

Zanim zapytam Mirellę, to mam do Ciebie, Aniu, pytanie o dynamikę talentów. Bardzo słyhać u Ciebie tego achievera, np. jaką wartość ta nowa osoba wniesie do grupy, co ona zyska, będąc w zespole. Ale jestem też ciekawy rywalizacji: czy jest taka żyłka współzawodnictwa, że ja im pokażę, ja ich przekonam, że to może być wartościowe dla grupy?

Ania: Wydaje mi się, że rywalizacja unaocznia się tutaj w innej kwestii. Ja potrzebuję do rywalizacji innych ludzi, więc zapraszam ich, żeby w tym uczestniczyli, bo bez nich nie ma tej rywalizacji, tej gry o zwycięstwo. Jak najbardziej szanuję te osoby, zapraszam do tego, bo wiem, że są mi po prostu potrzebne, żeby wbić się w tę grę. Natomiast nie przemawia to do mnie.

Mirella: Ja mam rywalizację na 33. miejscu i ona w ogóle do mnie nigdy nie przemawiała, ani w żadnych zawodach, ani w szkole, ani teraz. Jak są różnego rodzaju challenge'e, to omijam je szerokim łukiem. Żaden *challenge* mnie jeszcze nie przekonał, więc rywalizacja nie jest dla mnie. U mnie raczej odzywa się *developer*, żeby tych ludzi nie tylko zintegrować, ale też rozwijać, wspólnie i pojedynczo. Dosyć łatwo przychodzi mi pokazywanie innym mocnych stron jakiejś osoby. Wprowadzając ją do grupy, mówię: „Słuchajcie, to jest Kasia, która jest świetną organizatorką i potrafi niesamowicie tworzyć plany i wykonywać” itd. – i to zwykle pomaga. Poza tym zawsze staram się znajdować cechy wspólne dla tej osoby i jakichś osób w grupie, np.: „Zobaczcie, Kasia tańczy taniec nowoczesny, tak jak nasz Janek. Zobacz, Janku...”.

Współzależność też tu działa.

Mirella: Szukanie wspólnych rzeczy, które łączą te osoby.

Integrator to rzadki talent w Polsce. Wśród osób, które zrobiły test StrengthsFinder, jest szósty od dołu, czyli 29., więc nie ma zbyt wielu osób, które w ten sposób działają (pamiętajmy przy tym, że talent to jest wrodzony, naturalny, powtarzany sposób działania, myślenia, reagowania), tym bardziej jest więc interesujący.

Mam pytanie à propos tego włączania w obecnej sytuacji. Rozmawiamy we wrześniu 2020 r., kiedy większość organizacji przeniosła się na pracę zdalną. O ile pracując z grupą na sali, można zauważyć, że ktoś jest z boku, nie udziela się, to kiedy mamy 20 miniokienek na ZOOM-ie, nie jest tak łatwo zauważyć, czy ktoś jest członkiem grupy, czy nie. Jak sobie z tym radzicie w świecie zdalnym, połączonym poprzez narzędzia, kiedy nie ma bezpośredniego kontaktu z człowiekiem?

Ania: Nie ma co ukrywać – z wnioskowaniem, zauważaniem, czy ktoś potrzebuje takiego wsparcia, czy nie, jest ciężko. My chyba nie szukamy ludzi, którzy potrzebują wsparcia, tylko reagujemy, jak to widzimy. Rzeczywiście ciężko jest to zauważyć. W pracy mamy narzędzia typu ZOOM, jakieś komunikatory czy e-maile, którymi komunikujemy się ze sobą, ale tego tak nie widać. Można podpytywać, wymieniać myśli, pytać, jak się ktoś czuje, dawać sobie wzajemnie *feedback*, ale ciężko to wywnioskować. Ja stosuję coś takiego, że spotykamy się w grupach projektowych i zapraszamy osoby z innych działów, z innych sfer, które mogą wnieść coś od siebie, jeśli chodzi o technologię czy marketing, osiągnięcie jakiegoś wyniku, czyli bardziej sfera firmowa niż prywatna.

Czyli to też działa na poziomie łączenia różnych grup, a nie tylko pojedynczych osób.

Ania: Tak, tylko że tę grupę na tym spotkaniu stanowi jeden przedstawiciel.

Ale głos tej grupy jest słyszalny.

Mirella: Ja właśnie jestem świeżo po takim doświadczeniu, ponieważ w Szkole Liderów, w której też pracuję, a która kształci liderów życia publicznego, wszystkie nasze jesienne wydarzenia przenieśliśmy do sfery on-line – dotyczy to Szkoły Liderów Miast, Szkoły Liderów Politycznych, Szkoły Liderów dla licealistów. Wszystko, co kiedyś odbywało się na żywo, stało się spotkaniami on-line. Mieliśmy teraz pierwszy zjazd Szkoły Liderów Politycznych i muszę powiedzieć, że udało nam się jednak stworzyć taki

klimat, że nie było wielkiej tęsknoty za off-line'em. Praca odbywała się w małych grupach, dużo czasu poświęciliśmy na tłumaczenie, dzięki temu uczestnicy bardzo się zintegrowali. Mieliśmy przewspaniałe spotkanie z księdzem Bonieckim. Wszyscy mówili, że gdyby nie to, że odbywało się on-line, to pewnie nie mieliby szansy uczestniczyć, bo ksiądz ze względu na wiek raczej nie przyjechałby do nas. Staramy się więc z jednej strony wykorzystywać różnego rodzaju narzędzia dostępne do edukacji zdalnej, bardzo interaktywne, żeby każdy mógł nie tylko słuchać, ale też coś pisać, notować, przyczepiać karteczki, a z drugiej strony bardzo dbać też o to, żebyśmy rozmawiali ze sobą w mniejszych grupach – da się to zrobić.

Właśnie mi coś uzmysłowiliście. Jest coś takiego jak koncept dystansu wirtualnego, który pokazuje, co wpływa na to, że mamy dystans do codziennej pracy – nie tylko taki geograficzny, w sensie: fizyczny, chodzi też o wiele innych rzeczy. Jednym z takich dystansów jest dystans nierówności dystrybucji, np. w jednym miejscu mamy pięć osób, a w innym dwie, które łączą się zdalnie. Zawsze te dwie, które łączą się z grupą, mają mniej głosu. Widzę wiele inicjatyw, żeby te osoby włączyć, np. wszyscy robią tak, żeby mieć takie same warunki, czyli nawet jeżeli jest pięć osób w firmie i dwie są zdalnie, to każdy łączy się ze swojego komputera, żeby wszyscy byli tak samo widoczni na ekranie i żeby każdy miał taką samą możliwość zabrania głosu. Wydaje mi się, że to jest bardzo w duchu integratora i wyrównywania możliwości, dania głosu wszystkim w zespole. Technologia może więc nawet pomagać.

Mirella: Ja myślę, że COVID absolutnie pomaga talentowi integrator. Mam na myśli te różnego rodzaju narzędzia, sposoby i techniki. Wszyscy się teraz tego na gwałt uczymy. Bardzo ważni są ludzie, którzy dbają o to, żeby wszyscy byli włączeni w firmach czy organizacjach.

Mam dwóch synów i wyobrażam sobie, że mogą być takie sytuacje, w których widzimy, że nasze dziecko jest z boku jakiejś grupy – z różnych powodów: bo jest młodsze, starsze, ma inne ubranie lub się pokłóciło. Czy zauważyliście u siebie takie próby albo imperatyw pomocy tym dzieciom, żeby jednak były częścią grupy? Może nie należy ich wypychać do grupy, ale np. pomóc im w nią wejść. Czy w kontekście tego talentu pojawia się u Was coś takiego z poziomu instynktu rodzicielskiego?

Ania: Mój starszy syn teraz zmienił szkołę, poszedł do liceum i bardziej się otworzył. Wcześniej był raczej nieśmiały. Ja od razu złapałam tę kwestię nieśmiałości, zidentyfikowałam, że to może być powodem. Rozmawiałam z nim o tym: „A może byś tam zagadał, żebyście poszli sobie do KFS albo do empiku zobaczyć płyty”. On to podłapał i to rzeczywiście było takie delikatne pchnięcie do przodu, pokazanie, że nieśmiałość można lekko zasypać. Takie socjalizowanie dzieci to jest jednak dość delikatna kwestia – trzeba uważać, żeby się nie sparzyły, ale rzeczywiście można popychać w dobrym kierunku.

Mirella: Dokładnie tak. To jest bardzo delikatne, bo każde dziecko jest inne. Moja córka nie odziedziczyła po mnie otwartości na świat, ludzi i tego, że wszędzie, gdzie idę, to ze wszystkimi rozmawiam, często zaczepiam i muszę chwilkę pogadać. Ona zupełnie tego nie ma. Jest cichą osobą, która wchodząc do grupy, musi poobserwować i dopiero później się włącza w jakieś działania. Wiem, że ona tak ma, i nie próbowałam tego zmienić. Natomiast faktycznie bardzo dużo rozmawialiśmy o tym, jak działa grupa, że są osoby, które źle się w niej czują, i co można wtedy zrobić. Pewnie ją uwrażliwiłam na to, żeby dostrzegała takie osoby, które nie czują się dobrze w grupie. Jak przyszła do klasy nowa koleżanka, to zapytałam się, czy już z nią rozmawiała, czy pokazała jej, gdzie mają szatnię itp., bo ona jest nowa. Więc bardziej odbywa się to na tej zasadzie. Wiem jednak, że takich cech charakteru i sposobu zachowania zasadniczo nie zmienię.

Czyli nic na siłę. Jak rozmawiam z osobami, które pracują z młodzieżą, to one mówią, że młodym ludziom jest trochę trudniej, bo dużo częściej wcześniej rozmawiali przez Messengera i różne urządzenia, mają mniej okazji do komunikacji w świecie rzeczywistym i potrzebują pomocy, żeby pokazać im, jak to można robić w dobry, bezpieczny sposób, i że to ma swoją wartość, że rozmowa na żywo jest lepsza niż przez tekst czy przez Skype'a.

Bardzo intryguje mnie jeszcze temat tolerancji i akceptacji, który często pojawia się przy talencie integrator. Wspomniane jest, że osoby z tym talentem mają wysoki poziom tolerancji, akceptacji. Jak Wy rozróżniacie tolerancję i akceptację, jak o nich mówicie innym?

Mirella: Miałam z tym do czynienia zawodowo, kiedy pracowałam w Amnesty International czy prowadziłam różnego rodzaju warsztaty. Często mieliśmy dyskusje o tym, że tolerancja to nie jest ładne słowo, bo tolerować to znaczy dopuszczać, że coś istnieje, ale nic więcej. Natomiast słowo „akceptacja” ma już pozytywne konotacje, bo jednak akceptujemy kogoś takim, jaki jest – czy jest młodszy, czy starszy, czy z jakąś niepełnosprawnością, czy jest kobietą, czy mężczyzną, czy gejem. Akceptacja to jest jednak według mnie coś więcej i lepiej niż tolerancja. Faktycznie to jest też taki naturalny element talentu *includer*, bo ja nigdy nie miałam problemu z akceptacją ludzi ze względu na to, kim oni są czy jaką odgrywają rolę, jaką mają funkcję, stanowisko. Kilka razy w życiu zdziwiłam się, kiedy okazało się, że ludzie, którzy byli blisko mnie, gdy miałam jakieś stanowisko, nagle znaleźli się gdzieś daleko, kiedy to stanowisko straciłam. Dziwiło mnie, jak można kogoś postrzegać przez pryzmat stanowiska, a nie przez pryzmat tego, jakim jest człowiekiem. To są takie małe zdziwienia inkluderskie.

Mam bardzo ugruntowaną opinię na ten temat, natomiast jestem ciekaw, co Ania o tym sądzi.

Ania: Właściwie mam bardzo podobne zdanie co Mirella, jeżeli o to chodzi. Jak jest jakaś kwestia, to za dużo o niej nie myślę. Wiem, że jest, nigdy nie powiedziałabym nic złego ani nic superdobrego na ten temat. Natomiast jeżeli ktoś by mi nadepnął na odcisk, pewnie zaczęłabym myśleć albo w stronę akceptacji, albo nieakceptacji danego stanowiska. Bardziej skupiałam się na akceptacji. Nie oceniam danej kwestii, staram się nie rzucać uwag, które mogą kogoś zranić. Sama nie chciałabym czegoś takiego usłyszeć, więc ja też czegoś takiego nie mówię. Nawet jeżeli mam złe zdanie na jakiś temat, to bardzo często zachowuję je dla siebie. Nie lubię tej kwestii ranienia czyichś uczuć – jeżeli ktoś uważa, że jakaś kwestia jest dla niego ważna, a ja bym ją skrytykowała, to zraniłabym tę osobę. Staram się akceptować.

Ja trochę inaczej rozumiem te dwa słowa. Według mnie są trzy stany: tolerancja, brak tolerancji i akceptacja. Brak tolerancji to znaczy, że nie zgadzam się i zwalczam, np. nie zgadzam się z czyimiś poglądami politycznymi, religijnymi, proaktywnie działam przeciwko temu. Tolerancja – nie zgadzam się z czyimiś poglądami, ale toleruję je, czyli OK, możesz mieć te poglądy, nie akceptuję ich, nie są to moje poglądy, nie zgadzam się z nimi, ale nie robię nic przeciwko nim. I trzeci, najwyższy poziom to jest akceptacja, czyli zgadzam się z czyimiś poglądami. Takie zrozumienie tych dwóch słów ułatwiło mi wiele kontaktów z ludźmi, bo przestałem zabiegać o akceptację – powiedziałem, że dopóki tolerujemy swoje rzeczy, jest OK. To też zdjęło taką presję z innych osób, że muszą akceptować mnie w pełni, w sensie: zgadzać się z moimi wyborami, jeżeli tolerują, że mogę myśleć inaczej. Ja tak sobie ustalam różnicę między tolerancją a akceptacją i brakiem tolerancji. Co o tym sądzicie?

Mirella: Ja to akceptuję, każdy ma swoje zdanie. Toleruję Twoje zdanie.

Ania: Jak najbardziej akceptuję, bo jeżeli Ty masz takie odczucie tego, to się z tym zgadzam. Mogę mieć inne, ale akceptuję Twoje, nie wchodzi to w moją sferę.

A jak jest u Ciebie, Mirello?

Mirella: Myślę, że to są takie akademickie dyskusje o rozumieniu pewnych rzeczy, które można toczyć. Łatwo jest mi oddzielić to, że akceptuję człowieka jako człowieka, mimo że mogę nie zgadzać się z jego poglądami. Ale właśnie takie humanistyczne podejście i to, że on ma takie same prawa jak ja, jest dla mnie nadrzędne, a poglądy są rzeczą wtórną i poza tym też się czasem zmieniają.

Jakie ciemne albo niedojrzałe strony tego talentu widzicie u siebie albo wiecie, że mógłby takie mieć?

Mirella: Myślę, że na pewno trzeba pracować nad tym, żeby nie włączać za bardzo albo za mocno wszystkich i znaleźć tę granicę, której nie powinno się przekraczać. Nam to tak łatwo przychodzi i tak bardzo chcemy włączyć wszystkie osoby, że często nie zauważamy, że być może jednak nie wszyscy są w takim samym momencie, na tym samym etapie. To trzeba rozróżnić i jakoś okiełznać tę chęć włączania ludzi.

To jest coś, co czasami się spotyka – potrzeba przystopowania, powiedzenia, że teraz dajemy im prawo, żeby byli sobie z boku, że może nie warto?

Mirella: Staram się tego uczyć, oczywiście, to nie jest dla mnie naturalny stan rzeczy, że oni są z boku, ale staram się zrozumieć, dlaczego tak wolą, i w jakiś sposób to zaakceptować.

Aniu?

Ania: Ja rozróżniam dwie sfery tego zagadnienia. Po pierwsze osoby, które są integratorami, mają tę cechę dość mocno rozbudowaną, same mogą być bardziej wrażliwe na wykluczenie, brak akceptacji czy tolerancji, i to może być ich ciemną stroną w mniejszym albo w większym stopniu, w zależności od ich dojrzałości. Druga rzecz to wykluczanie, np. zażenowanie powoduje u mnie, jeżeli ktoś się o kimś źle wyraża, wyklucza go, oceniając lub nie tolerując, nie akceptując jego inności – wydaje mi się, że zupełnie bez powodu. Wprowadza mnie to w zażenowanie, męczy i jest mi wtedy nieprzyjemnie. Oczywiście staram się dowiedzieć, dlaczego tak jest, i taką rozmową sprowadzić to na dobry tor, bo ta osoba, która ocenia – oczywiście to jest jej zdanie – może nie mieć w ogóle racji, bo wywnioskowała błędnie. Staram się znaleźć rozwiązanie, ale jest to męczące.

Mirella: Ja mam jeszcze jedną „piwnicę”. To też oczywiście można wypracować, ale faktycznie jest to problem z dawaniem feedbacku tak, żeby nikogo nie urazić. Myślę, że przez lata zarządzania już się tego nauczyłam i być może *developer* pomaga mi w tym, że jednak daję informację zwrotną we w miarę prawdziwy sposób, ale na pewno nie było to dla mnie łatwe z powodu takiego przeświadczenia, że ktoś może poczuć się wykluczony albo poczuć się źle, jeśli usłyszy niekoniecznie tylko pozytywny *feedback*. Jest to trudne i to jest coś, nad czym trzeba pracować i czego trzeba się uczyć.

A jak się tego uczysz, jak nad tym pracujesz?

Mirella: Na żywych organizmach ludzkich. Staram się czytać teorie o tym, jak *feedback* powinien być dawany, a później dawać go ludziom tak, żeby nigdy nie myśleć o przykrych odczuciach, które oni mogą mieć, ale raczej o tym, co on ma im dać, by przyczynić się do ich rozwoju.

Więcej mówiliśmy o bliższym nam gronie, czy to w kontekście dzieci, czy zespołów, czy jakichś organizacji, w których jesteście. W dzisiejszym świecie jest dużo polaryzacji, dużo grup: my versus

wy praktycznie na każdym poziomie, i politycznym, i ekonomicznym, i religijnym. Zastanawiam się, jak osoby z talentem integrator, które bardzo chcą, aby wszyscy byli połączeni, mają odnaleźć się w takim świecie i gdzie szukać obszaru swojego wpływu, żeby się nie frustrować, tylko powiedzieć: „OK, to co ja mogę z tym zrobić?”. Jak sobie z tym radzicie, czy to jest w ogóle coś, co Wam przychodzi do głowy, czy to pomijacie?

Ania: U mnie jest to ważne, też tak mam, jeśli chodzi o zgodność. Szukam obszarów porozumienia, a nie lubię obszarów i sytuacji konfliktowych. Gdy spotykam ludzi o odmiennych poglądach, dążę do znalezienia wspólnej płaszczyzny porozumienia.

Jak do tego dążysz? To są konkretne aktywności czy zapraszanie ich w jedno miejsce?

Ania: Bardzo często, gdy ludzie wchodzi z takim konfliktem w rozmowę, od razu podnoszą głos, zachowują się w jakiś tam sposób. Ja naturalnie staram się w takiej sytuacji trochę sprowadzić ich na ziemię, uspokoić, zadawać spokojne pytania i starać się dowiedzieć, co może powodować ten konflikt. Dzięki temu tamta osoba też spowalnia, zaczyna myśleć, dyskutujemy. Być może nie dojdziemy do porozumienia, ale staramy się. W wielu przypadkach okazuje się, że niewiele trzeba, a czasami to było wręcz zwykłe nieporozumienie. Łatwo znaleźć rozwiązanie. Dążę do rozwiązywania tych konfliktów, bo po prostu źle się z nimi czuję, nie chcę, żeby ktoś był wykluczony, albo ja.

Czyli mocne połączenie integratora i zgodności. A u Ciebie, Mirella?

Mirella: Ja miałam dużo styczności z konfliktami politycznymi. W Szkole Liderów mamy zawsze debaty oksfordzkie, które szkoła sprowadziła do Polski ponad 20 lat temu jako metodę dyskusowania. Często radzimy osobom, które biorą w nich udział, żeby występowały nie po stronie własnych poglądów, tylko po drugiej, bo wtedy dużo łatwiej jest im przygotować argumenty. Myślę sobie, że zanim jednak przejdziemy do tego, co nas dzieli, powinniśmy poszukać tego, co nas łączy. Ważne jest też odniesienie się do jakichś wyższych wartości versus taki konflikt polityczny tu i teraz dotyczący jednej tylko kwestii. Zawsze jest łatwiej rozmawiać z kimś, jeśli wiemy, że on też ma dzieci albo też skończył nauki polityczne, albo też jest z Krakowa. Jeśli cokolwiek nas łączy i od tego zaczynamy, to potem możemy oczywiście dojść do tych różnic. Możemy przy nich też pozostać i to nie jest wcale kwestia tego, że chcemy, żeby ktoś zmieniał poglądy. Jeśli go nie przekonamy, to po prostu zostanie przy swoich. Zaczniemy jednak od tego, co nas łączy.

Mam teraz pytanie o maksymalistę – jeden z Twoich dwóch talentów – w kontekście integratora, bo myślę, że on tutaj może go mocno kolorować i pokazywać najlepszy efekt.

Mirella: Mój maksymalista to jest dla mnie jeszcze bardzo nieodkryty talent, największe zdziwienie całego testu, bo mam go na pierwszym miejscu i na początku absolutnie się do niego nie przyznawałam. Byłam przekonana, że to musi być jakiś błąd, zupełnie tego nie czułam. Dopiero teraz powoli zaczynam się z nim oswajać, ale o ile *connectedness*, *ideation* czy *developer* wspierają includera, o tyle maksymalista go raczej osłabia albo jest jakaś walka pomiędzy tymi dwoma talentami. Jeszcze do końca nie opanowałam tego wpływu jednego talentu na drugi, ale mam poczucie, że to raczej jest rywalizacja niż wspieranie.

W definicji maksymalisty jest pokazywanie, jak dane osoby mogą wnieść najlepszy wkład, więc może być tu gdzieś połączenie między tymi talentami i uzupełnienie w talencie współzależność.

Jak rozwijacie talent *includer* albo jakie macie pomysły na to, co można zrobić, żeby go rozwinąć i sprawić, żeby był bardziej dojrzały na poziomie aktywności, wiedzy, szukania płynących z niej umiejętności?

Ania: Ja muszę rozwijać ten talent, wychodząc ze strefy komfortu. Nie jestem taką osobą, która do wszystkiego wychodzi z sercem na dłoni i otwartymi ramionami. Jestem taka jak Ty, Mirello, w tej sytuacji, gdy mówiłaś o swojej córce – najpierw słucham, analizuję, a dopiero później wychodzę. To wyjście czasami jest takim opuszczeniem swojej strefy komfortu, bo nie zawsze ta osoba po drugiej stronie, o której myślisz, że fajnie byłoby ją zintegrować, jest osobą prostą. Czasami wręcz boimy się takich osób, nie chcemy z nimi wchodzić w interakcje. Pod tym względem praca nad tym to jest właśnie wychodzenie ze strefy komfortu. Z czasem to przychodzi coraz łatwiej, ale zawsze zostaje jeszcze takie ziarenko strachu. Generalnie jednak – praktyka. Jak już zacznę ten proces, to idzie właściwie sam.

Mirello?

Mirella: Ja chciałam Wam koniecznie opowiedzieć o grupach na Facebooku, bo moi znajomi śmieją się, że ja na każdą okoliczność mam jakąś grupę na Facebooku. To jest dla mnie takie narzędzie integrowania ludzi. Mam grupę dla matek, grupę absolwentów mojego kursu hiszpańskiego z 1997 r., grupę dla miłośników książek. Mam grupę dla ludzi, którzy mieli problem z kręgosłupem, i dla fundraisingu, i dla przewodniczących różnych organizacji. Naprawdę mam tych grup co najmniej kilkanaście. Być może jest to dla mnie taki sposób pracy z tym talentem, bo część z tych grup to grupy zamknięte, część to otwarte, ale właśnie wprowadzanie nowych osób, integrowanie czy dbanie o to, żeby wszyscy czuli się tam dobrze, to jest coś, co robię na co dzień od wielu lat i przychodzi mi to już naturalnie.

Czyli bardzo wykorzystujesz talent współzależność, połączenie z innymi. Grupa to jest narzędzie do tego, żeby pomóc ludziom być w jednym miejscu, a potem dyskusja już sama idzie.

Mirella: Czasami jest to tylko on-line, bo np. z tymi osobami, z którymi byłam na kursie hiszpańskiego, widziałam się tylko wtedy i już więcej się nie zobaczyliśmy. Czasami to jest takie uzupełnienie do spotkań, które już mamy, np. mam takie spotkania z moimi koleżankami, czyli grupę kobiecą, i Facebook nam służy do komunikacji właśnie pomiędzy spotkaniami na żywo. Wiele z tych grup opiera się jednak na spotkaniach osób, które znają się wyłącznie on-line.

Jak rozmawiałem z osobami, które mają ten talent, to mi mówiły, że często korzystają z takich technik, które są wykorzystywane w naturalnych okolicznościach, kiedy pojawia się ktoś nowy. Na przykład firmy często mają całe procesy onboardingowe. To jest taki naturalny moment, że pojawia się ktoś nowy i trzeba go włączyć do zespołu. Tam są różne rzeczy – od przekazania wszystkich możliwych informacji, przydzielenia mentora czy opiekuna, czy kogoś, kto prowadzi „za rękę” i pokaże wszystkie miejsca w firmie. Myślę, że można się trochę zainspirować tymi wszystkimi rzeczami onboardowymi i z nich skorzystać.

Ania: Jak najbardziej. Dodam, że kilka razy udało mi się być taką osobą onboardującą – mentorem. Jako integratora bardzo cieszy mnie takie spotkanie, nawet jeśli odbywa się on-line. Przekazywanie wiedzy, mówienie o tym, gdzie dobrze jest się udać po coś tam albo z kim rozmawiać, to jest miód na moje serce.

Mirella: Myślę, że mówimy tu o takim pierwszym wprowadzeniu do grupy, natomiast mnie się wydaje, że integrator odgrywa też rolę później w całym procesie. Gdy jest już grupa, nadal trzeba się troszczyć

o to, czy jej członkowie są zadowoleni, czy nie są wykluczeni. Nawet jeśli to trwa kilka lat czy jest to bardzo długi proces, to cały czas ta rola istnieje. To nie jest tylko włączenie ludzi na pierwszym etapie, ale tak naprawdę dbanie o nich później.

Ania: Czujemy się jakoś niesamowicie zobowiązani, żeby to robić.

W tym też tkwi Wasza ogromna siła i ja wiem, że osoby w zespole to bardzo doceniają. Ilekroć ja jestem nową osobą w zespole, a jestem introwertykiem, to cieszę się, że jest ktoś, kto mnie do tej grupy wprowadzi, że to nie musi być mój wysiłek. Jak takiej osoby nie ma, to ja stoję z boku i czekam, aż ktoś podejdzie. Czasami ktoś podchodzi, a czasami nie. Jeżeli więc jest ktoś, kto jest takim przewodnikiem, to jest to bardzo, bardzo miłe.

W jednej z firm, w których pracowałem, była taka bardzo fajna funkcja, która pasowała komuś z talentem integrator, nazywała się *people partner*. Była to osoba spoza zarządu, spoza managementu, wybrana spośród ludzi z zespołu, czyli ze wszystkich pracowników. Jej celem było bycie takim *go-to person*. Jeżeli ktoś miał jakiegokolwiek problemy w firmie, to szedł do tej osoby i ona to wszystko ogarniała, łączyła i pokazywała, gdzie możesz znaleźć swoją drogę, jakie masz możliwości, jakie masz prawa i jak te rzeczy pozatawiać, prowadziła za rękę. To też było bardzo fajne.

Czy jest jeszcze coś, co chcielibyście powiedzieć o integratorze, a ja o to nie zapytałem?

Mirella: To jest supertalent, najlepszy. Jest taki żart, że faktycznie ludzie go nie mają. To bardzo mnie zastanowiło, zdziwiło i być może dzięki temu trochę zrozumiałam, dlaczego tak jest, że inni ludzie się dziwią, kiedy ja coś robię. Dlaczego coś, co dla mnie jest naturalne i tak łatwo mi przychodzi, dla innych jest takie trudne i oni pytają: „Wow, jak ty to robisz, że ci wszyscy ludzie przychodzą i te matki w grupie rozmawiają o swoich dzieciach?”, a to po prostu tak jest. Nie wiedziałam, że to wynika z mojego rzadkiego talentu.

Ania: U mnie integrator w połączeniu z moimi pozostałymi talentami tworzy inną mieszankę wybuchową. To jest niesamowite i warte zapamiętania, żeby nie skupiać się tylko na jednym talencie, bo one wszystkie w połączeniu ze sobą tworzą daną osobę. U mnie wpływa to na tę zgodność, na to osiągnięcie, natomiast u Ciebie na odkrywanie wartości, rozwijanie innych ludzi.

Mirella: Tego osiągnięcia to czasem bym chciała od Ciebie sobie podebrać.

Można stworzyć partnerstwa z innymi osobami z danym talentem. Ty, Aniu, masz też inne rzadkie talenty, bo dyscyplina jest jednym z Twoich pięciu talentów.

Ania: Akurat dyscyplina i rywalizacja przeszkadzają mojemu integratorowi, bo wtedy jestem bardziej skupiona na sobie.

Zwróciłaś uwagę na fajną rzecz – że można nie widzieć ciemnej strony jakiegoś talentu, inne talenty mogą dany talent osłabiać, modyfikować w ten sposób, że jest go trudniej zaobserwować.

Dziękuję Wam za przedstawienie talentu integrator. Wiem, że dzięki Wam wiele osób zrozumie, czym ten talent jest, i jak spotkają w zespole kogoś z tym talentem, to będą wiedzieć, jak wykorzystywać to, że ta osoba ma taki sposób myślenia, działania i reagowania.

Na koniec zwykle proszę moich gości o zostawienie informacji, gdzie można ich znaleźć, i o polecenie jakiejś książki. Więc co byście polecieli do czytania i gdzie można Was znaleźć? Mirello?

Mirella: Do poczytania poleciłabym autobiografię Michelle Obamy *Becoming. Moja historia*, bo ona bardzo ładnie mówi o tym, jak często była wykluczana jako kobieta, jako czarna kobieta, jako czarna kobieta prawniczka i jak sobie z tym radziła. Pada tam takie pytanie, które ona sobie zadaje: „*Am I good enough?*” – „Czy jestem wystarczająco dobra?”. Dużo w tej książce pisze – bądź mówi, bo jest też czytany przez nią audiobook – właśnie o kwestiach wykluczenia, dyskryminacji, o nierównościach. Bardzo polecam tę książkę. Nawet jeśli ktoś nie interesuje się polityką, to znajdzie tam dużo ciekawych wątków z życia Michelle Obamy.

Gdzie można Cię znaleźć, gdyby słuchacze chcieli dowiedzieć się o Tobie czegoś więcej?

Mirella: Zapraszam na moją stronę mirellapanekowsianska.pl. Tam co dzień staram się umieszczać newsletter, produkować – to się nazywa „Trzy teksty, jedna akcja”. Polecam tam teksty do poczytania na weekend, o bardzo różnych społeczno-politycznych rzeczach, więc jeśli ktoś ma ochotę, to serdecznie zapraszam.

Aniu?

Ania: Książka, którą polecam, ma tytuł *Prostota. Siła codziennych rytuałów* i jest kompaktowa. Nie jest tak gruba jak książka Michelle. Mówi o sile codziennych rytuałów, o rytmach, o włączeniu uważności, właściwie też o cieszeniu się życiem. Zawiera ćwiczenia, np. jak opróżnić sobie głowę z nadmiaru zadań, ćwiczenia na odłączenie się, odprężenie. To w sumie ma dużo wspólnego z moimi dwoma talentami, osiągnięciem i dyscypliną – takie ułożenie sobie w głowie tego zamętu, to bardzo fajnie pomaga. A gdzie można mnie znaleźć? Nie mam swojej strony, ale jak najbardziej jestem dostępna mailowo: anna.godala@gmail.com.

Bardzo Wam dziękuję. Naprawdę świetnie przybliżyliście ten talent i sam go lepiej zrozumiałem. Dziękuję za Wasz czas!

Mirella: Bardzo Ci dziękujemy. Myślę, że dla mnie ciekawe było to, jak ten talent działa u Ani z innymi talentami, i faktycznie trochę lepiej go rozumiałam. Mam nadzieję, że jestem na dobrej drodze do zrozumienia, jak on naprawdę może działać.

Anna: Cześć, dzięki.

Dzięki za słuchanie. Mam nadzieję, że udało nam się przybliżyć ten niezbyt częsty talent. Będziecie już wiedzieć, z czym on się wiąże. Jak będziecie mieć kogoś w swoim otoczeniu z talentem integrator, to będziecie wiedzieć, jakie potrzeby ma ta osoba. A jeżeli sami macie ten talent, to dzięki temu odcinkowi może będziecie mogli go stosować bardziej produktywnie, proaktywnie, do czego Was bardzo zachęcam. Jeszcze raz dzięki za słuchanie, za wracanie, za komentowanie, za wysyłanie wiadomości. To bardzo motywujące, bardzo Wam za to dziękuję. Do usłyszenia w kolejnym odcinku. Cześć!