

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

Zbiór felietonów

Ryszard Praszker

Wyprodukowane sposobem domowym

WARSZAWA
2019, 2020

ryszardpr@gmail.com

Spis treści

Wprowadzenie.....	1
Wstęp	3
1. Nadkonsultacje.....	5
2. Nadpowaga	8
3. Nadporządek	11
4. Nadrealność	14
5. Nadsumienność	18
6. Nadlogiczność	20
7. Nad-cv-izm	24
8. Nadnietaneczność	26
9. Nadsportowość	29
10. Nadneutralność	33
11. Nadsprytność	36
12. Nadkonfrontacja	38
13. Nadinstytucje.....	41
14. Nadstruktury	45
15. Nadprofanum	51
16. Zakończenie: przebić tę kopułę	54
Dodatek: „Kopuła”, proza poetycka z 1969 roku	57

Podziękowanie

Dziękuję Jackowi Koronackiemu, Joannie Zawadzkiej i Januszowi Kostynowiczowi za cenne uwagi.

Pamięci dr Andrzeja Wiśniewskiego

Wprowadzenie

Od dawna marzyłem o napisaniu czegoś prostego i lekkiego, i to w dodatku po polsku. Tymczasem zajmowałem się pisaniem żmudnych angielskich artykułów i książek naukowych.

Wygłaszałem też wykłady dla biznesmanów, działaczy społecznych, studentów podyplomowych – wszystko „na serio”.

Jednakże to, o czym piszę i mówię nie może być wyłącznie na serio – albowiem będzie przeczyło samemu sobie. Mój przekaz mówi o wielkich możliwościach osiągalnych jedynie „na lekko”. Dlatego postanowiłem napisać cykl felietonów bez „naukowego” zadęcia, możliwie lekko. Jest on uzupełnieniem moich wykładów.

O AUTORZE

Dr hab. Ryszard Praszkiel jest emerytowanym pracownikiem Instytutu Studiów Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, profesorem Institute for Advanced Studies w Köszege na Węgrzech, wykładowcą Akademii Psychologii Przywództwa oraz wykładowcą projektu Ashoka Visionary Program we Wiedniu.

Autor i współautor wielu naukowych publikacji, m. in. książek:

Praszkiel, R. (2019). *Working Wonders: How to Make the Impossible Happen*. New York: Cambridge University Press.

Praszkiel, R. (2018). *Empowering Leadership of Tomorrow*. New York: Cambridge University Press.

Praszkiel, R. & Nowak, A. (2012). *Social Entrepreneurship: Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press.

czy artykułów:

Praszkiel, R., Nowak, A. & Coleman, P. (2010). Social Entrepreneurs and Constructive Change: The Wisdom of Circumventing Conflict. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 16: 153–174.

Praszkiel, R. (2014). Empathy, mirror neurons and SYNC. *Mind & Society*, 15(1): 1- 25.

Praszkiel, R. (2018). Leaders' portfolio: psycho-social mechanisms augmenting creativity. *Journal of Positive Management*, 9(1): 18-40.

Od 1995 współpracownik międzynarodowego stowarzyszenia innowatorów społecznych Ashoka. Zakładał oddział tej organizacji w Polsce, a obecnie prowadzi wywiady kwalifikacyjne do Ashoki; przeprowadził ponad 200 takich rozmów na niemal wszystkich kontynentach.

W latach 1980-tych zaangażowany w działalność podziemnej Solidarności jako szary działacz, zafascynowany tworzącym się oddolnie społeczeństwem obywatelskim.

Licencjonowany psychoterapeuta i superwizor psychoterapii Polskich Towarzystw: Psychologicznego i Psychiatrycznego.

Największe osiągnięcie? Chyba opinie słuchaczy moich wykładów, przykładowo.:

https://www.dropbox.com/s/1w28nq73zj3mrcd/CSR%2010_Praszkiel_odp%20innow_09.02.2019.xls?dl=0

Nurkowanie z fajeczką i zdjęcia podwodne, na przykład:



Fot. Ryszard Praszkiar, Sharm el Sheikh, 01.05.2019

Wstęp

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

To inni (na ogół Amerykanie) wymyślają przełomowe rozwiązania stające się wzorcem dla świata. Dlaczego? Bo pozwalają sobie na nienormalność, na odrobinę wariactwa. Nowe rozwiązania nie powstają bowiem w ciszy izolowanych gabinetów, czy na męczących zebraniach, a często przychodzą do głowy zupełnie przypadkowo. Takie przypadkowe generowanie pomysłów ma nawet swoją nazwę: „serendipity”. Przekładem było wynalezienie rzepów velcro, penicyliny, promieni Roentgena, dynamitu, teorii Newtona (jabłko!), czy na przykład żółtych karteczek do przyklejania na planszach (autor pracował nad klejami i karteczki objawiły się w sposób niezamierzony).

Tendencji do przypadkowego generowania nowych pomysłów nie da się wycisnąć w gabinetach jak z tubki, choć można stworzyć warunki, które owemu „serendipity” sprzyjają. Jednym z takich warunków jest radość i zabawa; natomiast powaga, cisza gabinetów, napięcie zebrań są tu przeciwskazaniem.

Weźmy na przykład Ubera. Jest niemal we wszystkich krajach. Jak powstał? Jego założyciele spędzali w 2008 roku wieczór w Paryżu przy dobrej muzyce i po dobrym alkoholu, aż do momentu, kiedy postanowili wracać do hotelu i nie mogli znaleźć taksówki. Skłoniło ich to do dyskusji na temat sposobów rozwiązania problemów z taksówkami i w ten sposób wpadli na pomysł stworzenia sieci online. Takich przykładów jest wiele, już choćby Facebook: Mark Zuckerberg twierdzi, że w młodości, kiedy jeszcze był studentem Harvardu, wpadli ze współmieszkańcami po nocnej, zakrapianej zabawie, na pomysł FaceMash – poprzednika Facebooka.

Hmm... umiemy naśladować Ubera (powstały polskie odpowiedniki, np. iTaxi), korzystać z Facebooka, używać idei crowdsourcingu, ale jest jakaś niewidzialna kopuła, która nie pozwala nam na ich stworzenie.

Za bardzo, według mnie, chcemy być normalni. Nie dostrzegamy, że Zachód (szczególnie Dolina Krzemowa) fascynuje się nienormalnością, pozytywnymi dewiantami, przypadkowością, radością, architekturą sprzyjającą nietypowości...

Chciałbym w tych kilku felietonach przedstawić to, co według mnie tworzy tę naszą niewidzialną kopulę. I poszukać, z wami razem, dróg do jej przebicia.

Według mnie najbardziej krępujące nasze możliwości „odlotów” w kierunku tworzenia zupełnie nowych dla świata rozwiązań jest nadmierne trzymanie się stereotypów; stąd tytuły felietonów zawierają słowo „nad”:

- Nadkonsultacje – o nadmiernym udzielaniu i pobieraniu konsultacji
- Nadpowaga – o traktowaniu pracy i wyzwań serio, zamiast się nimi bawić i czerpać z nich radość

PRZEBIĆ TĘ KOPULĘ

- Nadporządek – o pozytywnej roli chaosu
- Nadrealność – o trzymaniu się rzeczywistości, podczas gdy „genialne” rozwiązania leżą w sferze fantazji i wyobraźni
- Nadsumienność – o wadze przypadkowych i luźnych spotkań przy kawie oraz o mocy połączeń horyzontalnych
- Nadlogiczność – o pozytywnym znaczeniu sprzeczności i paradoksów
- Nad-cv-izm – o poważnym traktowaniu siebie i podciąganiu swojego obrazu „pod cv”; o braku autoironii, dystansu i zabawy z samego siebie.
- Nadnietaneczność – o przelomowej roli muzyki i tańca.
- Nadsportowość – o łagodnym ruchu, lub ruchu w wyobraźni, który więcej zmienia niż „żyłowanie: wyników.
- Nadneutralność – o tym, że rozmowa o sprawach osobistych powoduje wzrost efektywności pracy grupy
- Nadsprzytność – o umiejętności cieszenia się sukcesem bez „mądralińskiego” szukania ukrytych przyczyn
- Nadkonfrontacje – o szukaniu mocy w alternatywnych ścieżkach podejścia do trudnych problemów
- Nadinstytucje – o znaczeniu oddolnych, niesformalizowanych inicjatyw
- Nadstruktury – o kreatywności drzemającej w horyzontalnej wymiany między ludźmi
- Nadprofanum – o dopuszczeniu sacrum do naszej pracy
- Podsumowanie: przebijamy niewidzialną kopulę?

Skąd ja to wszystko biorę? Przede wszystkim z doświadczeń zebranych w trakcie wieloletniej działalności jako praktyk. W tym: z podróży do niemal wszystkich zakątków świata. Ponadto, co bardzo ważne, z inspiracji z ponad 200 wywiadów z innowatorami w biznesie i w sferze społecznej. Także ze studiów nad badaniami i artykułami naukowymi. W końcu – z licznych własnych publikacji akademickich.

Właśnie: jeżeli będziecie chcieli poznać źródła wspomnianych tu danych czy eksperymentów możecie ich poszukać w dwóch moich ostatnich książkach wydawanych przez Cambridge University Press: „Empowering Leadership of Tomorrow” (wyszła w 2018 roku) i „Working Wonders: How to Make the Impossible Happen” (2019); możecie też po prostu napisać do mnie mejla z zapytaniem.

I jeszcze jedna uwaga: ostatnio trafiłem na zbiór moich miniatur z 1969 roku, zwanych wówczas „prozą poetycką”. Byłem zaskoczony, jak jedna z tych miniatur pasuje do tego zbioru, więc załączam ją na końcu. Obyśmy nie zostali strachami na wróble!

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wewnątrz „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

1. Nadkonsultacje

Wydaje mi się, że nasz świat zrobił się nad-konsultacyjny, nad-coachingowy i nad-opiekuńczy – to wszystko oczywiście za dobre pieniądze.

Olbrzymi przemysł doradczy wytworzył mnóstwo nowych „zawodów”, które wymagają dość średniej wiedzy socjo-psychologicznej, a za to pozwalają osiągać niebywale dochody z utrzymywania różnych skolatanych biznesmenów (czy innych liderów) w stałej zależności.

Czy odpowiedzią na każde piknięcie, tąpnięcie, wahanie lub zawirowanie ma być tzw. coaching? A może odwrotnie – odpowiedzią powinna być odmowa udzielenia pomocy?

Prawda, że to brzmi jak herezja: jak to, ktoś skolatany potrzebuje porady, a ty mu chcesz odmówić? Gdzie twoja empatia i miłość do człowieka?

Już spieszę z odpowiedzią:

Wychowałem się w nurcie tzw. „konsultacji systemowych”. Bada się przede wszystkim okoliczności, w jakich dochodzi do prośby o wsparcie: kto był w taką decyzję włączony, jak została sformułowana, w jakich układach i środowisku jest dana osoba, ale przede wszystkim – na ile wsparcie by ją – patrząc perspektywicznie – wzmocniło, albo też – osłabiło (np. uzależniło od pomocy z zewnątrz). Dalej: czy można, za pomocą minimum ingerencji (na przykład: dobrze uzasadnionej odmowy udzielenia pomocy) doprowadzić do tego, by

dana osoba sama znalazła moc w sobie? Słowem – ważne są konsekwencje oraz konsekwencje konsekwencji – znacznie bardziej niż sama interwencja (nawet ta prowadząca doraźnie do „cudownej” poprawy).

W literaturze tego nurtu przytaczany jest następujący przykład:

Przychodzi do psychoterapeuty były pilot, bohater wielu akcji wojennych. Powodem jest jego notoryczny alkoholizm. Poprzednio wiele różnych akcji pomocowych się nie powiodło. Pilot siada, wyciąga – jak najcenniejszy skarb – starą gazetę z artykułem o sobie jako o bohaterskim pilocie – i z dumą pokazuje terapeutę. Ten, bez słowa, wyrzuca gazetę do kosza i pyta: no to z czym pan przyszedł? Pacjent wychodzi wzburzony.

Terapeuta tak omawiał ów przypadek: pójdzie wściekły zapić do knajpy, ale między kolejnymi kieliszkami będzie widział obraz straszego terapeuty wyrzucającego jego artykuł do kosza. Tak jakbym wbił klin między kieliszkowy. Ten artykuł to była jego „deska ratunku” – że przecież może pić, bo jest kimś – i co mu kto powie. W końcu, wściekły, może przyjdzie mnie ochrzanić – i zacznie się już prawdziwa (nie udawana) terapia.

Inny przykład: przyszła do mnie do poradni aktorka z napadami tremy i lęku; jak mówiła – wszystkie koleżanki mają swoich psychoterapeutów. Owszem, są sprawdzone techniki terapeutyczne, które mogłyby jej szybko i wydatnie pomóc. Jednak ja jej tej pomocy (po wnikliwym wywiadzie) odmówiłem. Dlaczego, pytała? Pani ma rodzinę; myślę, że warto z nimi otwarcie porozmawiać, i – jeżeli uznacie za stosowne – przyjść do mnie razem. Wyszła trzaskając drzwiami.

W myśl idei konsultacji systemowej, ta pani była na pogłębiającej się drodze koncentrowania się na sobie, co – na dłuższą metę – mogło być destrukcyjne dla relacji rodzinnych (już pojawiały się pierwsze problemy). „Ja i moja trema” współgrała ze „wszystkie koleżanki mają swoich psychoterapeutów”. Moja odmowa była wstrząsem, a odniesienie sprawy (w końcu, jak sądziła, „czysto osobistej”) do rodziny – zupełnym zakłóceniem spodziewanej rutyny.

Myślałem, że jeżeli pomogę dziewczynie w czasie spotkań indywidualnych, to – chociaż napady tremy miną – ona się jeszcze bardziej skoncentruje na sobie, „odpływie” od rodziny, która przecież może – w jej wypadku – być źródłem mocy i lepszego wglądu. Zamykając oczy widziałem, że stoi właśnie teraz na rozdrożu: lekkie pchnięcie (zachęta) w kierunku widzenia siebie w rodzinie (a więc – nie samotnej) może mieć większe znaczenie dla niej samej w przyszłości i dla całej rodziny (konsekwencje konsekwencji). Przyjęcie proponowanej „ego-centricznej” wykładni może już nieodwracalnie „zabetonować” jej odpływanie od więzów z bliskimi i dryfowanie w świecie z coraz większą koncentracją na „ego”.

Po dwóch tygodniach przyszła razem z rodziną. Okazało się, że po naszym spotkaniu opowiadała wściekła „o tym głupim terapeutę”. Stało się to jednak bodźcem do rodzinnych rozmów; okazało się, że mąż, starsze dzieci, są mocno zaangażowane, mają też swoje ważne zdanie na temat napadów tremy, a to z kolei – stało się znaczącym wsparciem dla aktorki. Po kilku dniach takich rozmów – ze wściekłością „na tego głupiego terapeutę” w tle – okazało się, że napady lęku samoczynnie maleją.

Dalsze rozmowy rodzinne u mnie w gabinecie pozwalały otwarcie poruszać ważne problemy, też takie, o których dotychczas nie rozmawiali. Trema zeszała do tła, i zanikała, choć w ogóle na niej się nie koncertowaliśmy.

Konsultacja systemowa nastawiona jest na znalezienie klucza do ukrytego skarbu własnej mocy, przy minimum interwencji. Założenie jest takie, że ta moc jest gdzieś ukryta, że – tak jak w najlepszym kryminale – trzeba ten skarb odszukać i – jak w puzzlu – znaleźć kod, by samo-zadziałał (bez „wiszenia” na pomocy z zewnątrz). Tu jednak tkwi paradoks: interwencja może i jest potrzebna (więc – jakieś działanie zewnętrzne) – ale taka, by uruchomić własny (a więc wewnętrzny) proces.

Świat dookoła nas zmierza wszakże do zupełnie innej filozofii: coraz więcej jest coachów i konsultantów, głodnych by znaleźć coraz więcej osób, chcących płacić za konsultacje, możliwie długie, i możliwie ukazujące niemoc, a co za tym idzie – potrzebę większej ilości konsultacji. Wchodzimy w świat nowego typu uzależnienia – od coachów. Ale przecież uzależnienia powinno się leczyć? Więc może to jest błogosławieństwo dla psychoterapeutów, którzy będą mieli nowe źródło dochodów dzięki napływowi pacjentów uzależnionych – już nie od wódki czy narkotyków – ale od coachów.

Nowe rozwiązania często pojawiają się w sytuacji dyskomfortu czy kryzysu. Napięcie z tym związane pozostaje gdzieś, w tyle głowy, obecne w czasie spania, jedzenia, zabawy z dziećmi. Procesy twórcze, pojawianie się nowych pomysłów na zasadzie reakcji „acha”, czy „eureka” wyglądają jakby były przypadkowe, choć są wynikiem stałego, podwyższonego poziomu aktywacji połączeń między neuronami w mózgu.

Kultura „nadkonsultacji” każe nam szybko redukować dyskomfort i szukać coacha czy konsultanta, który owszem, daje ukojenie napięcia, ale też tym samym - powoduje wygaszenie procesu twórczego.

A może poszukamy innej drogi? Z jednej strony – nie zostawiamy ludzi samych, bez sygnałów, że nam na nich zależy, szczególnie gdy przeżywają ciężkie chwile. Z drugiej strony wszakże – myślmy kategoriami poszukiwania ukrytej mocy, a więc dawania minimum wsparcia pozwalającego na uruchomienie własnych zasobów. To wielka sztuka tak nie pomagać, by pomagać!

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wewnątrz „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

2. Nadpowaga

Jesteśmy serio. A przynajmniej w czasie pracy. Szczególnie przy planowaniu czy rozważaniu sytuacji kryzysowych. Oczywiście, wieczorami, szczególnie w piątek i w sobotę pozwalamy sobie na różne szaleństwa, więc zabawa i humor nie są nam obce. Ale w pracy? W pracy ma być poważnie, cicho, spokojnie i bez wygłupów.

Tak przecież jest na świecie, i tak powinno być i u nas. Czego ja się czepiam?

A czepiam się rzeczywiście.

Otóż nie ma mowy o kreatywności w świecie powagi. Einstein napisał, że kreatywność to inteligencja, która się raduje. Tak jest po prostu skonstruowany nasz mózg: zabawa, radość i taniec otwierają go na nowe; powaga – zamyka i wpycha w utarte koleiny myślowe.

Chcemy kreatywności, mówimy o niej na konferencjach, a robimy wszystko, by ją zdusić. Cały „cymes” tkwi bowiem w plastyczności mózgu, czyli w jego gotowości do tworzenia nowych połączeń neuronalnych. Im starsi jesteśmy, tym większy mamy „bank” starych ścieżek łączenia się grup neuronów w odpowiedzi na znane bodźce. To wielki skarb – nie musimy wszystkiego uczyć się – jak niemowlę – od zera. Jednocześnie to wielkie obciążenie dla otwartości mózgu na nowe.

Dobra wiadomość jest taka, że całkiem niedawno odkryto, że do końca życia nie zanika zdolność do tworzenia się w mózgu nowych połączeń neuronalnych (plastyczność synaptyczna), a nawet – zdolność do generowania nowych neuronów (plastyczność neurogenetyczna). Tyle tylko, że z wiekiem coraz trudniej te Boże dary

uruchomić. Jak zrobić, by mózgowi „się chciało” porywać na nowe, gdy ze starym jest całkiem dobrze, bo stare nie wymaga wysiłku?

Na pewno poważne zebrania i główkowanie w pocie czoła nie pomagają – to przecież mózg dobrze zna. Najwyżej można pobudzić myślenie konwergencyjne (logiczne, jak rozwiązywanie zadań matematycznych – kiedy jest tylko jedno rozwiązanie i trzeba je odkryć). Ale problemy rzadko bywają logiczne, z jednym eleganckim rozwiązaniem. Najczęściej przecież chodzi o znalezienie jakiejś nowej, nieznannej ścieżki, a to już wymaga myślenia dywergencyjnego, a więc takiego, w którym możliwe są dziwne skoki i łączenie zupełnie odległych, nie powiązanych ze sobą zjawisk – a tego się nie da dokonać bez zupełnie nowych, zaskakujących połączeń neuronalnych.

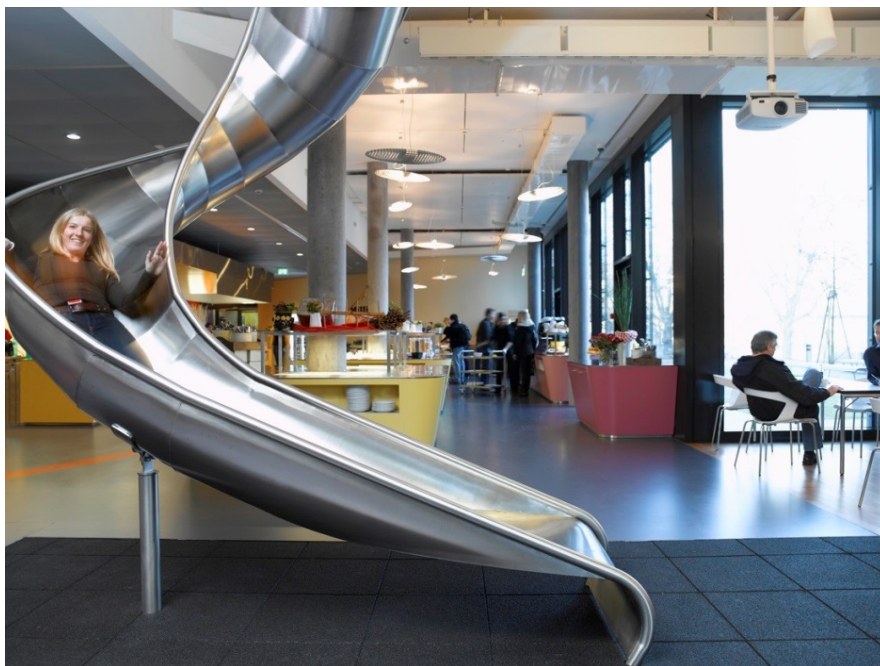
A jak to się ma do radości? Otóż w plastyczności chodzi nam o to, by mózg miał tendencję do tworzenia nowych połączeń między neuronami. A często te neurony są odległe, więc połączenia odbywają się przy pomocy neuroprzekaźników – takich neurohormonów, które – z jednej strony przenoszą informacje, a z drugiej – pełnią różne ważne funkcje w organizmie. Takimi neuroprzekaźnikami są na przykład dopamina (hormon radości) i endorfina (hormon dobrego samopoczucia, a nawet – euforii).

Im więcej takich połączeń, tym więcej neuroprzekaźników dopaminy i endorfiny i – w rezultacie – więcej radości. I odwrotnie – atmosfera radości sprzyja wytwarzaniu większej ilości dopaminy i endorfiny, czyli właśnie tych neuroprzekaźników, które łączą neurony. I rzeczywiście – badania najbardziej twórczych ludzi pokazały, że oni się po prostu radują. Każdą swoją kolejną nową ideę przeżywają tak jakby w euforii. W sumie – żyją możliwie radośnie.

Z drugiej strony wydaje nam się, że bardziej światowa jest powaga w pracy, zebrania na serio, ciche lub zbiorowe główkowanie. Owszem, w ten sposób można rozwiązać zadania „logiczne”. Ale kiedy wszystko dookoła jest zmienne i nieprzewidywalne, kiedy chodzi o znalezienie jakiejś dobrej ścieżki dla naszych projektów, kiedy chcemy stworzyć coś zupełnie nowego – wtedy powaga dusi kreatywność. A przecież w większości naszych biur (w biznesie czy sferze społecznej) panuje atmosfera cichej, wyczerpanej pracy, a nie – radości i zabawy.

No dobrze, a co powiecie na to: młody Dennis Bakke z kolegą, w czasie jazdy samochodem, doszedł do wniosku, że w pracy powinna być najważniejsza radość. Postanowili więc założyć firmę, której najwyższą wartością jest radość w pracy. Ta „napędzana radością” firma (AES) zatrudnia obecnie 40 000 pracowników w 31 krajach, ma roczny dochód w wysokości \$8.6 miliarda i znajduje się na liście „Fortune 500” największych biznesów na świecie. Dennis Bakke napisał o tym książkę – z wszystko wyjaśniającym tytułem „Radość w pracy” (Joy at Work).

Ciekawe, w Doliny Krzemowej architekci budują „biura radości”, na przykład Google wprowadził dla dorosłych pracowników zjeżdżalnię z wyższego na niższe piętro, taką jak na dziecięcym placu zabaw :



Źródło: <https://www.archdaily.com/41400/google-emea-engineering-hub-camezind-evolution/5011f1128ba0d5f4c0005c4-google-emea-engineering-hub-camezind-evolution-photo>

A przecież jeżeli korporacje wydają ciężkie pieniądze na nową architekturę, to nie dla draki, a dla zwiększenia kreatywności! Po prostu wykryli, że radość prowadzi do nowatorskich rozwiązań, przebijających przysłowiową kopułę.

Wierzę więc, że im poważniejsza jest sprawa, tym więcej wymaga zabawy i radości. I odwrotnie: im poważniej chcemy się zabrać do szukania nowych rozwiązań, tym mniej będziemy kreatywni.

Wyobrażacie sobie więc jak bardzo się ucieszyłem, gdy po jednym z moich wykładów dostałem mejla od słuchacza mówiącego, że firma, w której pracuje otworzyła cały dział oraz wysoko eksponowane stanowisko Głównego Dyrektora do Spraw Radości w Pracy. Mało tego, okazało się, że we wrześniu 2019 odbyła się w Krakowie wielka konferencja poświęcona radości w pracy¹, oraz że coraz więcej firm zaczyna wprowadzać tę ideę².

Życzę dobrej zabawy!

¹ Zob: <http://happinessatwork.pl>

² Zob. np.: <https://hrbusinesspartner.pl/artykul/kim-jest-chief-happiness-officer> czy <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/chief-happiness-officer-kto-to-taki-2.html>

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

3. Nadporządek

Zaciekawiło mnie kiedyś dlaczego Dee Hock, twórca i CEO znanej nam wszystkim karty kredytowej VISA, napisał książkę „Narodziny ery chaordycznej” – przy czym słowo „chaordic” jest zbitką angielskich słów „chaos” i „order” (porządek). Twierdzi w niej, że VISA zawdzięcza swój sukces owej magicznej mieszaninie chaosu z porządkiem.

Zafascynowała mnie też historia amerykańskiego generała Stanley McChrystala, dowódcy wojsk specjalnych (Task Force) w czasie wojny w Zatoce Perskiej: otóż w trakcie bitwy nagle i kompletnie zreorganizował strukturę swojego wojska, decentralizując dowodzenie i zmieniając je na zbiór samoorganizujących się zespołów. Brzmiało to nie do pomyślenia: pod kulami, w czasie walki, powiedziano żołnierzom, że mają wziąć odpowiedzialność w swoje ręce i wykombinować najlepsze rozwiązania. W ten sposób odrzucił on wielowiekowe wojskowe tradycyjne zarządzania „z góry na dół” i przerobił oddziały specjalne na horyzontalną sieć ze zdecentralizowanymi procesami podejmowania decyzji. Takie właśnie podejście okazało się w praktyce optymalne: aby ci bezpośrednio zaangażowani komunikowali się ze sobą i znajdowali najwłaściwsze rozwiązania w danych okolicznościach. Można poczytać o koncepcjach generała w jego książce „Team of Teams”; wiele mówiący podtytuł brzmi: „Nowe zasady zaangażowania w złożonym świecie”.

Właśnie, chodzi o świat opisany przez teorię złożoności, której istotą jest analiza zjawisk wynikających ze swobodnej interakcji elementów systemu – a więc tak jakby chaosu. Okazuje się, że chaos może pomagać, podczas gdy nadmierne uporządkowanie – może blokować rozwój. Jeżeli zostawi się tak zwane „elementy systemu” w swobodnej interakcji, mogą powstawać najróżniejsze relacje i sprzężenia zwrotne. Tradycyjna logika: A wpływa na B, a B na C przestaje działać, a zamiast tego, A jest w relacji z B, B z C, a C z kolei wpływa na A, i powstaje pętla sprzężeń zwrotnych, które mogą prowadzić albo do destrukcji, albo – do pojawienia się nowej, pozytywnej jakości.

Widziałem na przykład miejskie slumsy amerykańskie – wyglądały jak po jakiejś wojnie. I w takich właśnie slumsach nagle ludzie zaczęli myśleć o przedszkolu, a w tym celu – o stworzeniu czystej, dobrze zorganizowanej wysepki. Inni założyli chór, jeszcze inni – klub sportowy. Te wszystkie oddolne inicjatywy zaczęły się wzajemnie komunikować i wspierać, tworząc zaczyn samo-organizacji. Stopniowo teren stawał się coraz bardziej zadbanej, ceny mieszkań rosły, społeczność zaczęła dbać o wygląd i bezpieczeństwo środowiska. I w taki to „oddolno-chaotyczny” sposób, „swobodna interakcja elementów” doprowadziła do nowej jakości: wysoce zadbanej i cenionej lokalizacji.

Jesteśmy przyzwyczajeni do logicznego i spójnego myślenia. Boże, ile się nasłuchaliśmy reprimend za nieprzewidziane skoki myślowe, niespójne wnioskowanie, czy brak logiki. Świat spójny, logiczny, to świat uładzony, znany, oswojony – i nic nowego się z niego już się nie wycisnie. Dlatego Goethe napisał, że to, z czym się zgadzamy nas uspakaja; natomiast sprzeczności czynią nas produktywnymi. Z kolei Nietzsche zauważył, że ludzie są płodni tylko przez sprzeczności.

Myślicie, że to „tylko” filozofowie? W biznesie, okazuje się, sprzeczności są istotnym darem: jeden ze „startupowców” powiedział, że sukces nowego przedsięwzięcia może być zależny od gotowości do zaakceptowania przeciwności i zaprzeczania samemu sobie. Nawet Jeff Bezos, inwestor i informatyk, najbardziej znany jako założyciel i szef Amazona powiedział, że spójność myślenia nie jest specjalnie pozytywna cechą: zachęcał do zaprzeczania sobie i swoim przekonaniom.

Podobnie inny badacz kreatywności twierdzi, że bycie twórczym nie polega na byciu logicznym, lecz na życiu w sprzecznościach. Według niego, osoby twórcze:

- posiadają wiedzę, ale często polegają na intuicji
- widzą niespotykane, niezwykle połączenia, pozostając zdrowym na umyśle
- pracują ciężko, jednocześnie spędzają czas nic nie robiąc
- generują wiele idei, z których większość jest bezużyteczna
- patrzą, razem z innymi, na tę samą rzecz – ale widzą zupełnie coś innego
- pożądamy sukcesu, ale uczą się dzięki porażkom
- są uporczywi, ale nie uparci
- słuchają ekspertów, ale wiedzą jak się z nimi nie zgadzać.

Słynny amerykański profesor psychologii stwierdził, na podstawie wywiadów z dziesiątkami kreatywnych osób z różnych dziedzin, że:

- mają oni sporą energię, ale często są spokojni i zrelaksowani
- cieszą się zabawą związaną z praktyczną działalnością, i łączą to ze ścisłą wiedzą
- operują w sferze wyobraźni i fantazji, ale są jednocześnie zaktowiczeni w rzeczywistości
- łączą (wykluczając się według psychologów) tendencje do ekstrawertyzmu i introwertyzmu
- są niezwykle skromni i jednocześnie dumni
- mają buntowniczego ducha i jednocześnie są mocno osadzeni w tradycyjnych punktach odniesienia
- są pasjonatami swojej pracy, zachowując jednocześnie obiektywne spojrzenie.

Po koszarze komunizmu chcemy, by nasz świat był nareszcie „normalny”, a więc logiczny, spójny, uładzony – taki, jaki sądzimy, że rządzi „normalnym” światem biznesu czy trzeciego sektora. W dodatku działa słynny

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

w psychologii chochlik, w postaci pragnienia redukcji dysonansu poznawczego, czyli wyczynianie ze swoimi przekonaniemii różnych wygibasów, by tylko unikać sprzeczności w naszym systemie poznawczym. Budujemy więc swój świat w sposób maksymalnie uporządkowany, logiczny, spójny.

W ten sposób owszem, będziemy świetnie naśladować przeciętność, ale nigdy nie wskoczymy w niezwykłość, odkrywczość, nowość. Do tego trzeba bowiem akceptacji chaosu i odrobiny wariactwa. Owszem, pozytywnego wariactwa, ale jednak wariactwa. Tak jak ktoś to świetnie ujął: „zdolność do tolerowania i kultywowania sprzeczności daje nam czas i przestrzeń na eksplorowanie trudności i na własny rozwój”.

No dobrze, myślisz, ale przynajmniej mogę odpocząć od tego zamieszanie u siebie, przy biurku, na którym mam idealny porządek. Nic mylnego! Okazało się bowiem w badaniach, że bałagan na biurku sprzyja kreatywności!

Ale chaos!

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

4. Nadrealność³

Stąpaj twardo po ziemi. Nie bujaj w obłokach. Nie walcz z wiatrakami. Nie śnij. Bądź realistyczny. Nie fantazuj. Trzymaj się konkretów. Co jeszcze? Co jeszcze, w podobnym nurcie, słyszymy od dzieciństwa?

Dobrze, to dlaczego Roman Polański, jako motto do swojej autobiografii napisał „Grunt to bujać w obłokach”? W końcu tworzenie filmu to jest nie tylko wizja artystyczna, ale też olbrzymie przedsięwzięcie logistyczne czy finansowe, nie mówiąc już o zarządzaniu zespołem. Musiał więc „stąpać twardo po ziemi”, ale na motto wybrał bujanie w obłokach.

Bo to jest właśnie ta nasza niewidzialna kopuła: odcięcie się od wyobraźni i fantazji. Myślę, że jesteśmy specjalistami od „realnej rzeczywistości”, choć przecież zupełnie zaskakujące, odlotowe, zmieniające świat rozwiązania są ukryte w obłokach: gdzieś, po kątach i dostępne tylko z dużego dystansu: z dystansu fantazji.

Tak, dystans odgrywa tu kluczową rolę. Zrobiono taki eksperyment:

Słuchaczom powiedziano następującą historijkę:

Więzień chciał uciec z wysoko położonego okna. Znalazł sznur, który miał połowę długości potrzebnej do bezpiecznego dosięgnięcia gruntu.

Podzielił sznur na dwie części, związał je i bezpiecznie uciekł.

³ Nazwa „nadrealność” wymaga wyjaśnienia. Nie chodzi o surrealizm zwany też nadrealnością; nie chodzi też o byty ezoteryczne; w tym tekście chodzi o zbytnie trzymanie się krępującego fantazję realizmu.

Jak to mogło się udać? Domyślcie się? Otóż klasyczne myślenie prowadzi na manowce: wyobrażamy sobie, że „podzielił na dwie części” oznacza, że przeciął na pół – i wtedy kłapa z uciezki. Ale myślenie kreatywne podpowiada inne rozwiązanie: „podzielić na pół” może przecież oznaczać, że rozczepił sznur wzdłuż, związał te części i bezpiecznie uciekł.

Na czym polegał eksperyment? Otóż podzielono słuchaczy na dwie grupy; jednej powiedziano, że to się zdarzyło w więzieniu tuż obok, a drugiej, że w innym mieście, kilkaset kilometrów stąd. Eksperyment polegał na sprawdzeniu, członkowie której z tych dwóch grup lepiej „załapią” nietypowe rozwiązanie z rozczepieniem sznura wzdłuż. Jak myślicie, która grupa okazała się w sposób istotny bardziej kreatywna?

Ta, która myślała, że to się działo daleko stąd!

Inne eksperymenty też potwierdzają, że dystans w przestrzeni czy w czasie znacząco wspomaga myślenie kreatywne.

A więc już coś wiemy: bezpośrednia konfrontacja, atakowanie problemów tu i teraz, wysiłek i męczące zebrania – zamykają nas w owej niewidzialnej kopule. Spojrzenie z dystansu – daje szansę na jej przebicie.

Ale jak to robić? Już spieszę z kilkoma poradami:

Pierwszą i najprostszą ścieżką są metafory. Nie macie pojęcia ile jest szkół stosowania metafor w poradnictwie biznesowym. Już to konsultanci sugerują metafory wojenne, proponując pracownikom wczucie się w sytuację jakiejś batalii; już to odwrotnie, odróżniają od sytuacji wojennej środowisko tzw. „niebieskiego oceanu”, w którym nie ma rywalizacji, a każdy, wychodząc ze swoich wartości, proponuje własne rozwiązania. Czego tam nie ma? Są metafory żeglarskie, a więc zespół wyobraża sobie i odgrywa rolę kierowania jachtem; są też mniej przyjemne, bo odnoszące się do gaszenia pożarów.

Metafory stają się „siłą uwalniającą” spojrzenie z dystansu i – co za tym idzie – z nowej perspektywy. Prowadzą do myślenia kreatywnego i tworzą środowisko sprzyjające – wspomnianej we wstępie – serendipity.

Nigdy nie zapomnę siły metafory opowiedzianej w zespole, w którym jedna z osób żywiła zadawnioną urazę do innego członka zespołu. Ta sytuacja zdecydowanie hamowała harmonijną pracę grupy, ale nie dała się rozwiązać żadną z klasycznych technik mediacyjnych. Powiedziałem, że sytuacja przypomina mi buddyjską przypowieść: dwóch młodych mnichów wędrowało do klasztoru. Po drodze napotkali rozległe błoto, a na jego skraju – piękną dziewczynę przerażoną, że nie może przejść. Jeden z mnichów bez namysłu wziął dziewczynę na ręce, przeniósł przez błoto i postawił po drugiej stronie. Mnisi podjęli swoją wędrówkę. Po pewnym czasie drugi mnich, w sposób widoczny napięty, wybuchł: Jak mogłeś wziąć tę nieczystą na ręce, przecież ona burzy twoją czystą świadomość! Na to pierwszy mnich odpowiedział: widzę, że ja ją przeniosłem tylko przez błoto, a ty ją nosisz w sobie cały czas....

Milczenie, milczenie... i wybuch śmiechu. Osoby w konflikcie zaczęły ze sobą rozmawiać, komunikacja się przetarła, zespół ruszył ze współpracą już bez żadnych obciążeń. Zadziała potęga przeniesienia sytuacji konfliktowej daleko stąd w czasie i przestrzeni; i, co też ważne – do innej kultury.

Innym sposobem odrywania się od rzeczywistości jest tworzenie symulacji. Na przykład, odgrywanie przez członków zespołu sytuacji „za 10 lat”: wyobrażenie dalekiej przyszłości pozwala na oderwanie od krępującego kreatywność zmagania z doraźnością, a zamiast tego – „wystrzelenie” wyobraźni w daleką przyszłość. Ponadto

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

– umożliwi eksplorację trendów przyszłości; założenie jest bowiem takie, że nowatorskie rozwiązania są już gdzieś ukryte w tyłach głowy, i trzeba je tylko jakoś odblokować.

Można sobie wyobrazić niezliczoną ilość symulacji i odgrywania ról, tworzących pożądany dystans. Zdecydowanie nie warto po prostu odgrywać (powtarzać) rzeczywistości (jak to na przykład robi się w psychodramach). Warto natomiast oderwać się jak najdalej od „tu i teraz”.

Symulacje nie muszą odbywać się w realu, mogą też dziać się w wyobraźni. Proszisz uczestników o zamknięcie oczu i podążanie za twoją narracją, która powinna być powolna i zostawiać sporo czasu na rozwinięcie własnych wyobrażeń. Jeżeli w rzeczywistości zespół napotkał na jakąś poważną trudność i gorączkowo szuka rozwiązania, można wszystkich poprosić o wyobrazenie sobie, że... że jesteście w dalekich górach, pokonujecie trudny odcinek. Nagle załamuje się pogoda, szukacie schronienia przed deszczem, znajdujecie nieznaną jaskinię. Wyobraźcie sobie, co się dzieje. Zapalacie latarki, szukacie po kątach, okazuje się, że jest przejście... Co dalej się dzieje? (cisza, każdy rozwija własną wyobraźnię). Nagle w ciemnościach widzicie poświatę dziwnych drzwi. Czujecie, że jest tam coś ważnego. Jak je otworzyć? Ktoś (kto?) ma przy sobie narzędzia, otwiera drzwi i widzicie... (czas na własne wyobrażenia). Powoli otwórzcie oczy, wróćcie do rzeczywistości. Niech każdy opowie o tym jak sobie wyobrażał wspinaczkę, pobyt w jaskini, co kto robił, i co się okazało za drzwiami?

W fantazjach na ogół przewija się projekcja rzeczywistych relacji, także tych podskórnych, często niedostrzegalnych lub niezwerbalizowanych. Ponadto z reguły kolejne fantazje na temat tego, co jest za drzwiami, zawierają podprogowe wskazówki, jak poradzić sobie z aktualnym kryzysem. Zakładamy, że rozwiązanie drzemie gdzieś tam w umyśle, i wspólna „wycieczka w wyobraźnię” oraz „otwarcie drzwi” pozwoli je wydobyć.

Moja ulubiona fantazja sterowana to „Tysiąc lat temu, parę tysięcy kilometrów stąd”: Zamknijcie oczy. Wyobraźcie sobie, że rzecz dzieje się 1000 lat temu, jesteście reprezentacją waszego plemienia Indian na zgromadzenie reprezentacji wielu plemion. Wasza grupa ma kilka swoich wigwamów. Zbliża się wieczór, słychać dźwięk bębna nawołujący do spotkania przy ognisku. Każde plemię ma tam zatańczyć swój taniec. Najokazalszy występ wygrywa, a wygrane plemię przejmie, do następnego spotkania, przywództwo. Wyobraźcie sobie, że pozostałe plemiona to wasi aktualni konkurenci rynkowi, też szykujący się do występu.

Jak idą u was przygotowania, kto komu pomaga malować twarz, jakie wybieracie stroje?

[Podkładam na początku cichy, a potem coraz głośniejszy dźwięk imitujący bębna.]

Idziecie na plac i siadacie w kręgu, wokół ogniska. Występują kolejne reprezentacje plemion ze swoim tańcem. Spróbujcie sobie wyobrazić ich taniec: czym oni chcą wszystkich zaskoczyć. Macie czas, występujecie na końcu.

Teraz wasza kolej. Wyobraźcie sobie, że wychodzicie na środek. Jak wygląda wasz taniec? Czym różni się od tych poprzednich? Czy staracie się zaadaptować jakieś dobre pomysły poprzedników?

Czas się kończy, siadacie na swoim miejscu.

Powoli otwórzcie oczy. Niech teraz każdy opowie to, co sobie wyobrażał.

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

Okazuje się, że w wyobraźni znacznie łatwiej znaleźć nowatorskie rozwiązania, symbolizowane przez taniec – konkurentów czy swój własny. W relacjach pojawiają się różne elementy dostarczające inspiracji na przyszłość. Wszystko to dzieje się z dystansu, w atmosferze rozluźnienia i zabawy, a więc pozwala na rozwinięcie kreatywności.

Tak więc Polańskiego „grunt to bujać w obłokach” nabiera istotnego sensu.

Dokonailiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

5. Nadsumienność

Swojego czasu dość często przebywałem w amerykańskich biurach, zarówno tych z organizacji społecznych jak i korporacyjnych. Schemat był z reguły ten sam: im ważniejsza osoba, tym bardziej samodzielny miała gabinet usytuowany na obrzeżu biura, a więc „od okna”, a dwie najważniejsze dysponowały gabinetami narożnymi, z oknami na dwie strony świata. W samym środku były duże sale z wieloma miejscami pracy, możliwie odgradzonymi jakimiś imitacjami ścianek. Gdzieś z boku – kuchenka z ekspresem do kawy. Marzeniem było awansować „na obrzeże” z oknem, i posiadanie jak najbardziej izolowanego gabinetu. Kuchenka przeznaczona była na szybkie przyrządzenie sobie kawy, odgrzanie śniadania czy napicie się wody, możliwie krótkie kurtuazyjne rozmowy – i myk – z powrotem do biurka. No i oczywiście – podział przestrzeni możliwie homogenny (jedna firma, możliwie oddzielne działy, itp.)

Wydaje mi się, że naśladowujemy ów styl wytężonej pracy w izolacji, przemykania się z kawą w rękę, by jak najszybciej wrócić „do pracy” – bo czas na parzenie kawy i rozmówki traktujemy jako stracony. Trzeba sumiennie pracować, oczywiście w swoim boksie, nie marnując opłaconego czasu na głupstwa.

Ku mojemu wielkiemu zdziwieniu ostatnio pojawił się w Google’u, Facebook’u, Apple’u, Dolinie Krzemowej i w wielu innych miejscach trend odwrotny: by płacić pracownikom za czas spędzony na luźnych rozmówkach przy kawie; by usytuować otoczony wygodnymi fotelami ekspres do kawy w samym środku firmy; i by zmieniać architekturę przestrzeni tak, by umożliwiała możliwie dużo przypadkowych spotkań. Więcej: miesza się firmy, a nawet kierunki; na przykład połączono w jednej przestrzeni studentów z pracownikami komercyjnej firmy z zupełnie innej dziedziny.

Okazało się, że im więcej przypadkowych spotkań i niespodziewanej wymiany informacji, tym lepiej dla innowacyjności (i, tym samym – dla wyników finansowych). Porównano na przykład dwie podobne firmy farmaceutyczne: amerykańską, świetnie acz tradycyjnie zarządzaną i francuską – w kompletnym bałaganie ze względu na prace remontowe. W tej drugiej przesuwano pracowników do różnych zastępczych miejsc, mieszając działy i „szczeble”. Myślicie, że ta amerykańska firma miała lepsze wyniki? Okazało się, że odwrotnie: ta francuska miała znacznie lepsze osiągnięcia, pojawiło się w niej znacznie więcej patentów i publikacji. Dlaczego? Bo spotykali się przypadkowo nieznani sobie dotąd pracownicy, dochodziło do wymiany nowych informacji i wzajemnej inspiracji.

Powstał nowy styl organizowania pracy, wzbudzający jak największą ilość przypadkowych spotkań i swobodnej wymiany między pracownikami różnych szczebli czy różnych wydziałów. Specjalnie zaprojektowane przestrzenie zachęcają do swobodnych spotkań, rozmów, wzajemnych inspiracji. Praca nie ogranicza się do przypisanego raz na zawsze biurka, czy do stałych, znanych sobie zespołów – w których powiedzieliśmy sobie już wszystko i nie ma szans na nowe inspiracje.

Miejsca „coworkingowe” (znane też w Polsce) zaczynają w USA mieć na celu nie tyle dostarczanie taniej przestrzeni biurowej, ile stworzenie atmosfery wymiany, kontaktu, współpracy i wzajemnych inspiracji. Nie chodzi o to, by zasiąść przy „własnym” biurku, lecz by cieszyć się jak największą ilością nowych kontaktów i niespodziewanych pomysłów na współpracę. Cenny jest więc nie tyle czas „klasycznej pracy” ile przerw poświęconych na „pogaduchy”. Ma to odzwierciedlenie w planowaniu przestrzennym, gdzie najczęściej najprzytulniejszego miejsca dostarczają wyspy przeznaczone do wspólnego, swobodnego spędzania czasu.

Patrząc z perspektywy teorii sieci, liczą się połączenia horyzontalne (między pracownikami tego samego szczebla z różnych działów czy firm) i diagonalne (między pracownikami różnych szczebli z różnych działów czy firm). Tworzenie takich platform komunikacji daje szansę na prawdziwą wymianę i generowanie nowych idei – podczas gdy zamknięcie w stałych zespołach powoduje kompletne wyjałowienie.

Niewidzialną kopułę „sumienności” można więc przebić pogaduchami przy kawie – one właśnie prowadzą do innowacji.

Dokonailiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

6. Nadlogiczność

Jesteśmy przekonani, że wszystko powinno się układać w jakąś logiczną całość. Im bardziej racjonalnie potrafimy uzasadnić, że z A wynika B, a z B wynika C – tym lepiej. Logiczne ścieżki myślenia uspakajają: wszystko gra, bo jest racjonalne.

Tak oczywiście jest – ale tylko do pewnego stopnia: wtedy mianowicie, gdy potrzebne jest myślenie konwergencyjne, czyli takie od A do B, z jednym poprawnym rozwiązaniem. A więc przy rozwiązywaniu problemów matematycznych, analizie statystycznej, opracowaniu modelu nowego samochodu, badania wytrzymałości mostu, itp.

Jak pisałem we wstępie – znalezienie jakiejś nowej, nieznannej ścieżki wymaga już myślenia dywergencyjnego, a więc takiego, w którym możliwe są dziwne skoki i łączenie zupełnie odległych, nie powiązanych ze sobą zjawisk.

Trochę przerażająca ta dywergencyjność: wygląda na jakąś promocję chaosu i nielogiczności. Z drugiej strony, Johann Wolfgang von Goethe napisał, że

to, z czym się zgadzamy, czyni nas biernymi; sprzeczności czynią nas produktywnymi.

O co Mu chodziło z tymi sprzecznościami? Może to tylko takie oderwane od życia gadanie filozofa? No dobrze, to dlaczego Jeff Bezos: przedsiębiorca, inwestor, naukowiec, najbardziej znany jako założyciel i CEO Amazona powiedział, że

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

spójność myślenia nie jest szczególnie pozytywną cechą i zachęcał, by zaprzeczać samemu sobie, i by wymyślać idee, które zaprzeczają poprzednim koncepcjom.

Trudno się nam z tym pogodzić: jesteśmy wychowani w kulcie logiki i spójności myślenia. A tu współczesna nam osoba, która osiągnęła tak niebywały rozwój w swojej firmie, mówi, że spójność myślenia nie jest pozytywną cechą. Może to taki „wyglup”, na który może sobie pozwolić jeden z najbogatszych ludzi na świecie?

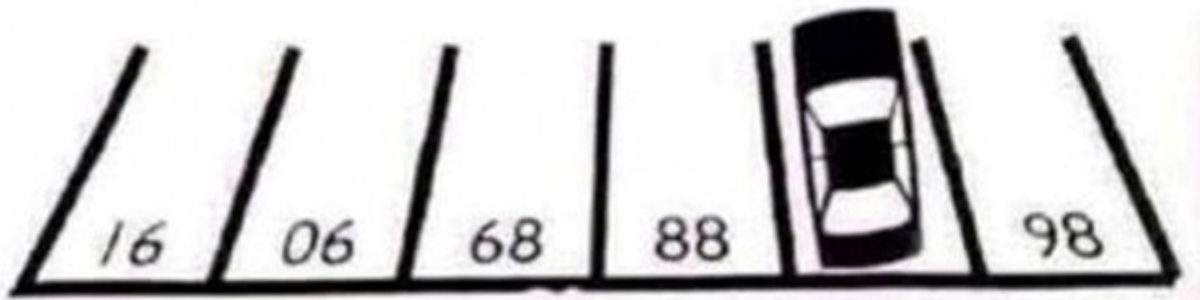
Posłuchajmy więc „zwykłego” biznesmana: jeden z debiutujących na rynku przedsiębiorców mówi, że

dla startupów sukces może zależeć od gotowości do bycia niespójnym i do zaprzeczania samemu sobie.

Co u licha? Całe życie wbijali nam do głowy, że sprzeczności są złe, a tu – nagle – bywają zachwalane? Na jakiej zasadzie?

Jak pisałem w rozdziale 2, dla przebiccia kopuły potrzebna jest kreatywność, a ta – zależy od plastyczności mózgu, czyli od jego gotowości do tworzenia nowych połączeń neuronalnych. Mózg, szczególnie z wiekiem, posługuje się utartymi schematami połączeń między neuronami, a to sprzyja, ale myśleniu konwergencyjnemu. Szkodzi natomiast myśleniu dywergencyjnemu, czyli gotowości do tworzenia nowych ścieżek, zaskakujących pomysłów, nietypowych rozwiązań.

Weźmy przykład takiej oto zagadki „parkingowej”⁴ (poniżej):



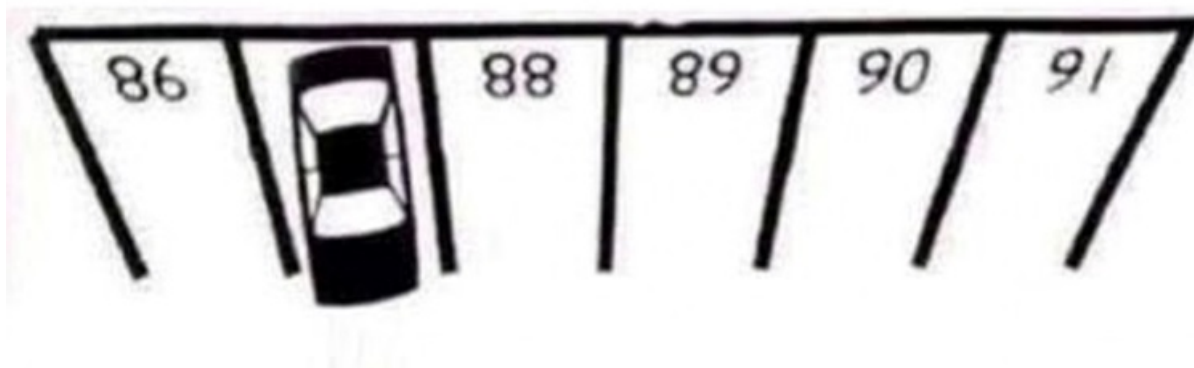
Pod jakim numerem stoi zaparkowany samochód?

⁴ <https://krokdozdrowia.com/myslenie-kreatywne-5-zagadek>

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

Zobaczcie, że automatycznie włączacie myślenie konwergencyjne: na przykład zaczynacie liczyć jakie są zasady ciągu liczb 16, 06,68, 88, ?, 98. I nic z tego nie wychodzi. Próbujecie deszyfrować jakiś ukryty kod. Bez rezultatów.

Myślenie konwergencyjne nie polega na żmudnym liczeniu, ale na nagłym, niespodziewanym pomysśle: a może przekreślić obrazek do góry nogami i spojrzeć na ten schemat z punktu widzenia kierowcy? I wynik „wyskakuje” od razu, bez zmarszczonego czoła i męczących analiz, zobaczcie:



Numer o który chodzi to oczywiście 87. A do jego znalezienia nie trzeba żmudnych analiz, a jedynie nieschematycznego pomysłu: przecież numery są dla wjeżdżającego kierowcy i należy spojrzeć właśnie z jego perspektywy. Jeden „myk” wyobraźni – i mamy rozwiązanie.

Chodzi więc o plastyczność mózgu, jego gotowość do nowych, nieznanych połączeń neuronalnych. Do tego potrzeba jakiegoś otwieracza, czegoś co zadziwi i skłoni do nowego spojrzenia, czyli do tworzenia nowych ścieżek połączeń między neuronami. Takim otwieraczem mogą być paradoksy, na przykład ten mój ulubiony o kalafiorze:

Cieszę się, że nie lubię kalafiora, bo jak bym go lubił to bym go jadł, a nie znoszę tego świństwa.

Umysł się dziwi, że jak już się polubi kalafior to broń Boże nie powinno się go jeść, bo przecież jest wstrętny.

W jednej z moich książek opisałem taką hipotetyczną sytuację: jadąc do biura widzisz przed sobą nalepkę na zderzaku samochodu:

Moje przekonania nie są do publicznej prezentacji.

Do diabła, przecież właśnie publicznie właściciel samochodu demonstruje swoje przekonanie! To sprzeczność! W biurze ciągle wraca wspomnienie tej nalepki, a także inne paradoksy. Na przykład przypominasz sobie, że Yogi Berra powiedział:

W teorii nie ma różnicy między teorią i praktyką. W praktyce jest.

czy

Nie cieszyć się, bo nie wygralibyście, gdybyśmy was pokonali.

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

Te paradoksy działają jak klin w twoim poukładanym logicznie umyśle. Zbijają z utartych ścieżek myślenia i otwierają nowe perspektywy. Zaczynają się pojawiać zupełnie zwariowane pomysły – jak rozwiązać problem, nad którym głowicie się na naradzie. W dodatku przypomina ci się paradoks Samuela Goldwyna:

Nigdy nie rób przewidywań, szczególnie, jeżeli dotyczą przyszłości.

Twój umysł szaleje, pomysły skaczą i rzeczywistość – pojawia się nowatorskie rozwiązanie problemu, nad którym bezskutecznie – bo konwergencyjnie – debatujecie na zebraniu.

Paradoksy są więc magicznym przejściem „na drugą stronę”. Ile nowych pomysłów powstało dzięki Karlowi Popperowi, który do swojego przyjaciela napisał taki oto list:

Łaskawie odesłij do mnie tę kartkę, ale upewnij się, że zaznaczyłeś krzyżykiem pole kwadratu na końcu tego listu wtedy i tylko wtedy, gdy będziesz przekonany, że w poczcie powrotnej znajde ten kwadrat pusty:



Zaznaczyć? Ale wtedy nie będzie pusty. Nie zaznaczyć? Ale wtedy będzie pusty i Popper chce, żeby wtedy zaznaczyć. Szaleństwo!

Właśnie dzięki takim magicznym kluczom do innej rzeczywistości, czyli dzięki sprzecznościom i paradoksom jest szansa na przebicie tej kopuły.

Miał więc rację Friedrich Nietzsche, który napisał:

Jest się owocnym jedynie kosztem bycia bogatym w sprzeczności.

Pozostaje więc przekazać życzenia z Przekroju:



Dokonailiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

7. Nad-cv-izm

Oj, jak lubimy być poważni! Chcemy dostrajać samego siebie do naszego wyśrubowanego (zresztą zgodnie z zasadami autoprezentacji) cv. Nie zapomnę jak po uzyskaniu doktoratu znajomy młody człowiek, uprzednio miły i wesoły, zaczął robić usta w ciup, marszczyć brwi, cedzić słowa i utrzymywać śmiertelną powagę.

A jak to jest z naprawdę kreatywnymi osobami? Też marszczą brwi i robią usta w ciup? Nic podobnego. Na przykład Einstein zasłynął z radości i humoru. Znane jest jego powiedzenie: „Mężczyzna, który może prowadzić bezpiecznie całując jednocześnie piękną dziewczynę, po prostu nie poświęca pocałunkowi należytej uwagi.” Zresztą o dziewczynach mówił więcej: „Trzymaj przez minutę ręce na gorącym piecu i będzie ci się wydawało, że to godzina; spędź godzinę z piękną dziewczyną, a będzie ci się wydawało, że to minuta. To jest właśnie teoria względności”. Znany też był z niedbałego ubierania się, z czym stale walczyła żona. Kiedy męczyła go, żeby ubrał się porządnie do pracy mówił: po co, przecież wszyscy mnie tam znają. Kiedy, z kolei, błagała, by się ładnie ubrał na nową dla siebie konferencję, odpowiadał: po co, przecież nikt tam mnie nie zna. Kiedy w pociągu zgubił bilet konduktor go rozpoznał i uspokajał, że nie ma sprawy, że zna Einsteina i jest pewien, że bilet kupił. Einstein jednak kontynuował przeszukiwanie kieszeni, walizki, a na koniec, klęcząc, szukał pod ławką. Konduktor dalej go uspokajał: doktorze Einstein, wszystko jest ok, nie musi pan szukać. Na co on odpowiedział: „nie pamiętam gdzie jadę, w tym celu szukam biletu, bo tam będzie to napisane”.

O sobie mawiał „nie mam specjalnych talentów; jestem po prostu ciekawy i to z wielką pasją” oraz „wraz z przyływem sławy staję się coraz głupszy; co jest zresztą powszechnym zjawiskiem”.

Więc śmiał się z samego siebie. Nie brał swojego ego zbyt poważnie. Jak pisałem w jednym z poprzednich felietonów: radość i humor „napędzają” kreatywne myślenie. Czy Einstein wymyśliłby teorię względności będąc ponurakiem?

Chcemy być „normalni”, ale „bycie normalnym jest idealnym celem ludzi bez sukcesu” napisał Karl Gustav Jung. Chcemy widzieć samego siebie tak poważnie, jak poważnie brzmi nasz cv. Ale kiedyś napisałem taki aforyzm: „Człowiek, który nie umie się śmiać z samego siebie jest po prostu niepoważny”.

Salvador Dali ironizował na swój temat: „Kiedy miałem sześć lat chciałem być kucharzem. Kiedy miałem siedem – chciałem być Napoleonem. I moje ambicje od tego czasu stale rosły”. Słynny amerykański baseballista Yogi Berra mawiał: „Nigdy nie powiedziałem większości rzeczy, które powiedziałem”.

Ja sam tworzę różne sytuacje autoironii. Już choćby na temat tego, że jestem łysy: hoduję rzadką kępkę na środku łysej głowy i, zapytany, odpowiadam, że moim ideałem jest zostanie łysym punkiem. Kiedy pytają mnie na temat profesury, odpowiadam, że marzę o profesurze pośmiertnej.

Nie stronię też od żartów z innych osób, zachęcony powiedzeniem Oskara Wilde’a, żeby nigdy nie opowiadać dowcipu, przez który można stracić przyjaciela – chyba, że dowcip jest lepszy od przyjaciela. Staram się więc opowiadać dobre dowcipy, zachęcony tekstem Groucho Marxa: nigdy nie zapominał twarzą, ale w twoim wypadku z przyjemnością zrobię wyjątek.

Jak pisałem w jednym z poprzednich felietonów – istotną rolę w kreatywności i tym samym – w przebijaniu kopuły – pełni dystans. Też dystans do samego siebie. Jeżeli jesteśmy zafiksowani na swoim ego, rozdętym przez – jak zawsze – wypiększone cv; jeżeli nie umiemy spojrzeć na siebie z dystansu, auto-ironicznie; jeżeli marszczymy brwi, stroimy poważne miny i robimy usta w ciup – możemy owszem, być świetnymi powielaczami, kontynuatorami, naśladowcami – ale nigdy nie wymyślimy czegoś co przekracza rzeczywistość, zaskoczy świat, przebije kopulę.

Poważnie zastanawiam się, czy do swojego zawodowego cv nie dodać: łysy punk.

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

8. Nadnietaneczność

Jak mamy się w pracy poruszać? Oczywiście: spokojnie, prosto, oszczędnie, bez zbędnych wygibasów. Nasze ciało ma „mówić”, że jesteśmy konkretni, realistyczni i świadomi celu. Żadnych wyglupów, i żadnego – broń Boże – tańca. I znów: mamy być „normalni”, a normalność polega na typowości ruchu.

Nic bardziej błędnego: taniec staje się coraz ważniejszym elementem pracy. Niedawno wygłosiłem referat na międzynarodowym naukowym sympozjum w Toronto pt. „Serendipity, empatia i taniec”. O co chodzi? Taniec zdecydowanie zwiększa kreatywność! Wczuwanie się w ruchy partnerów integruje emocje, empatię, orientację ruchową, psychoneurologię. Ruchy taneczne stają się środkiem wczuwania się, rozumienia, komunikowania uczuć i idei. A to, z kolei, wzmacnia synchronizację.

Ogólnie, synchronizacja (Amerykanie używają skrótu „sync”) tworzy poczucie zgody, redukuje dystans i automatycznie zmniejsza różnice. Wolimy osoby, które spostrzegamy jako zsynchronizowane z nami, bo czujemy, że „one nas rozumieją”; i przeciwnie – raczej mniej lubimy osoby, spostrzegane jako niesynchronizowane. Metaforycznie mówiąc, sync tworzy rodzaj „niewidzialnej energii” między nami i innymi: łatwiej wtedy rozumiemy potrzeby innych, i cieszymy się, że oni się wczuwają w nasz świat.

Na czym polega ów sync? Oczywiście musimy odbierać jakieś sygnały – a konkretnie – sygnały dostosowania się częstotliwości jakiegoś ruchu. To nawet zostało wykorzystane w celach manipulacyjnych: niektórzy psychologowie namawiają by „podlapać” częstotliwość jakiegoś ruchu naszego rozmówcy, na przykład wachnięć nogą lub uderzeń długopisem o stół, i samemu wykonywać jakiś zupełnie inny ruch z tą samą częstotliwością, na przykład kiwać głową lub stykać ze sobą palce wskazujące. Chodzi o dostrojenie częstotliwości, o rytm, a nie o rodzaj ruchu. Według wspomnianych psychologów – dzięki temu, że rozmówca

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

wyczuwa sync, staje się bardziej otwarty na nasze potrzeby (na przykład – przyjęcia do pracy czy awansu). Jest to jednak nie akceptowana przeze mnie manipulacja, przytoczona tu jedynie jako ilustracja potęgi syncu.

Badania pokazały, że osoby czy grupy mające poczucie synchronizacji efektywniej współpracują, mają poczucie lepszego wzajemnego zrozumienia; więcej: sync zwiększa nastawienie altruistyczne, chęć wczuwania się w innych.

Najwyższą formą synchronizacji jest muzyka czy taniec. Muzycy, grający w zespole, mają „trzeci zmysł” pozwalający na wczuwanie się partnerów. Taniec natomiast synchronizuje na poziomie kinestetycznym, ale też emocjonalnym, wzmagając empatię związaną z potencjalnymi możliwościami ruchu partnerów.

Przykładem może być taniec otwierający każdy dzień obrad międzynarodowej organizacji studenckiej AIESEC (istnieje od 1948 roku w 126 krajach): mimo, że często bawią się głęboko w noc, zaczynają punktualnie poranne sesje od wspólnego tańca (zob. zdjęcie):



Piszą na swojej stronie, że w czasie tańca radość łączy ludzi, a różnice się zacierają.

A w biznesie? Można znaleźć książki, ukazujące analogię między dobrym liderem, a tańcem; na przykład ukazujące, jak podobny do tańca jest proces negocjacji. Są zawodowi tancerze, którzy jednocześnie prowadzą własny biznes, opisując podobieństwo obu form działania: tancerze muszą być między sobą w doskonałej harmonii ruchu i kroku, co można osiągnąć poprzez ciągłą komunikację i praktykę – co też jest pożądane w

PRZEBIĆ TĘ KOPULĘ

biznesie. Choreograf, na przykład bierze pod uwagę wiele różnych czynników, integrując je w jedną całość – podobnie jak dobry lider czy negocjator.

I, co nie mniej ważne, taniec zwiększa zdrowie! Osoby tańczące są zdrowsze niż te nie tańczące, a starzejące się tańczące pary żyją dłużej i lepiej niż rówieśnicy nie tańczący!

Myślenie tradycyjne (“w kopule”) może nie pozwala w to uwierzyć, ale sami zobaczcie grupę z Nowej Zelandii (każdy około 80tki), która wygrała międzynarodowe zawody Hip-Hopu (Las Vegas, 2013):



Jak ktoś napisał w Guardianie: taniec może zmienić twój sposób myślenia! I o to przecież chodzi: chcemy przebić tę kopulę!

Dokonailiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

9. Nadsportowość

Wyobraźcie sobie taką sytuację: prowadzę wykład dla ponad 100 osób. W którymś momencie proszę o podejście kilkoro wolontariuszy. Mówię im, żeby wyciągnęli do przodu rękę, zrobili (nie ruszając ręki) skręt ciała tak daleko, jak tylko to możliwe – do granicy bólu czy niewygody. Proszę, by zauważyli jak daleko mogą się obrócić, i zaznaczyli w pamięci punkt na ścianie, na który wskazuje ręka.

Następnie proszę o powrót do pozycji wyjściowej i zamknięcie oczu. Proponuję, by z zamkniętymi oczami wykonali w wyobraźni kilka zestawów ruchów. Wszyscy milczą, rośnie napięcie. Ochotnicy wykonują w myślach specyficznie dobrane ruchy. Po pewnym czasie proszę o otwarcie oczu i powtórzenie testu: jak daleko mogą dokonać skrętu? Wyciągnięta – a jak poprzednio – ręka pokazuje punkt na ścianie. Pytam, czy coś się zmieniło. W 80% przypadków ten punkt jest teraz znacząco dalej. Zdumieni słuchacze zastanawiają się co to za magia czy hipnoza: bez żadnych ćwiczeń fizycznych osiągnęli lepsze rezultaty! Wyjaśniam:

To żadna magia. Aby zwiększyć zakres ruchu zwykle nie trzeba bolesnego naciągania mięśni czy siłowego nadużywania stawów. Ograniczenia często są zapisane nie w mięśniach, ale w mózgu⁵. Po prostu korzystamy ze znanych i zapisanych w mózgu schematów różnych ruchów. Te zapisane schematy mają swoją dobrą stronę: dzięki nim nie musimy zastanawiać się nad każdym ruchem (najprostsze sięgnięcie po kubek składa się z zaangażowania i zharmonizowania znacznej ilości mięśni i stawów tułowia, przedramienia, dłoni, palców, itp.). Część tych schematów powstało wokół jakichś urazów: coś nas bolało, specyficzny sposób poruszania łagodził ból, ale też pozostał długo po jego ustaniu. Zamiana schematów wymaga otworzenia się mózgu na nowe połączenia neuronalne (plastyczności), a to można uzyskać właśnie poprzez jakąś niespodziewaną sekwencję ruchów, realizowaną w sposób delikatny, bez bólu czy nawet wysiłku, chociaż przyzwyczajeni

⁵ Wg. teorii Feldenkraisa; zobacz jego książkę „Świadomość poprzez ruch”.

jesteśmy do poglądu, że na poprawę osiągnąć trzeba się nieźle napracować. W skrajnym przypadku – może to być sekwencja realizowana w wyobraźni.

Oto przykład:

Stań prosto. W trakcie wykonywania ćwiczeń pozostań wyprostowany wzdłuż pionowej osi. W pierwszym okrążeniu zacznij delikatnie i powoli obracać biodrami w lewo i prawo. Nie zginaj się na boki – sam obrót bioder wokół osi. Znajdź przyjemność w tym ruchu. Jeżeli jej nie znajdujesz, lub jeżeli napotykasz na opór czy ból – realizuj to ćwiczenie w wyobraźni, z zamkniętymi oczami.

Odpuść chwilę. W drugim okrążeniu obracając biodra w lewo, jednocześnie obracaj ramiona w prawo (głowa na razie pozostaje nieruchoma, skierowana do przodu; obracają się same ramiona). Nie zginaj się, dalej jesteś wyprostowany wokół pionowej osi. Biodra w lewo, ramiona w prawo; głowa w prawo, ramiona w lewo. Spróbuj znaleźć przyjemność, bawiąc się tym ruchem. I znów: jeżeli napotykasz na opór – lepiej kontynuuj w wyobraźni.

Trzeci krok jest trudniejszy: biodra w lewo, ramiona w prawo, a jednocześnie głowa w lewo. I zmiana: biodra w prawo, ramiona w lewo, głowa w prawo. Pamiętaj: to nie jest zadanie do wykonania za wszelką cenę: chodzi o znalezienie koordynacji i przyjemności.

Ostatni krok jest najtrudniejszy. Zwykle bowiem, nawet ruszając głową, utrzymujemy nasze oczy nieruchome. Tym razem, wraz ze skretem bioder w jedną stronę, ramion w przeciwną, głowy w kierunku bioder – oczy mają się maksymalnie kierować odwrotnie niż głowa (a więc w kierunku ramion). Kontynuuj nie dla osiągnięcia celu, ale dla znalezienia frajdy: biodra w lewo, ramiona w prawo, głowa w lewo, a oczy – maksymalnie w prawo. I odwrotnie. Baw się tą nową harmonią.

Mózg otrzymuje nowy sygnał: nieznany uprzednio zestaw ruchów – i coś musi z tym zrobić: otwiera nowe ścieżki połączeń neuronalnych, by ten zestaw przyjąć jako swój. Feldenkrais odkrył, że ruchy „na zadanie” i „na siłę”, często w bólu, nie mają mocy pobudzania plastyczności mózgu – po prostu ślepo ćwiczą mięśnie. Harmonia, łagodność, frajda z zaskakującego zestawu ruchów – taką moc mają. Feldenkrais opracował kilkaset takich zestawów, bardzo polecanych do codziennego ćwiczenia.

Wracając do wspomnianej na początku „magii” zademonstrowanej na wykładzie: otóż w wypadku oporu czy bólu nie należy walczyć z oporem, a zamiast tego – zamknąć oczy i wyobrazić sobie ruch. Takie ćwiczenie w wyobraźni ma niemal taką samą moc pobudzającą nowe połączenia neuronalne – jak w rzeczywistości. Odpowiednio dobrane – otwierają nowe możliwości. W tym wypadku – pozwalają na dalszy skręt tułowia.

Prowadziłem kiedyś zajęcia z grupą wspinaczy wysokogórskich. Nie muszę dodawać, że byli silni i sprawni, ale... w bólach. Większość ruchów wykonywali bowiem wysiłkowo, wbrew sygnałom z własnego ciała. Okazało się, że mogą mieć te same, lub nawet lepsze osiągnięcia – przy większej harmonii ruchu. Podobne do opisanych ćwiczenia w niemal magiczny sposób usunęły ból i zwiększyły harmonię ich ruchów.

Takich ćwiczeń jest więcej, na przykład znana jest Technika Alexandra⁶ czy – arcyciekawe - ćwiczenia na dysleksję Dennisona, które łączą pracę obu półkul mózgowych, budując nowe połączenia pomiędzy komórkami nerwowymi oraz integruje mózg z ciałem⁷; przykładowa technika Dennisona, warta polecenia dla

⁶ Zob. np. <https://polki.pl/zdrowie/medycyna-naturalna,technika-alexandra-zajecia-krok-po-kroku,10358587,artykul.html>

⁷ Zob: <http://www.fizjoterapeutom.pl/materialy/artykuly/metody-specjalne/metoda-dennisona>

zwiększania kreatywności, to tzw. „leniwe ósemki”, a więc kreślenie znaków nieskończoności w różnych układach, szczególnie obiema rękami⁸.

Dla nas i dla przebijania kopuły najważniejsze jest stałe wykonywanie takich ćwiczeń pobudzających mózg do gotowości do przyswajania „nowego” (jak u dziecka), a więc – do tworzenia nowych sieci połączeń między neuronami, czyli do większej plastyczności i – co za tym idzie – kreatywności.

≈≈≈

Nie neguję oczywiście wysiłku fizycznego, wiadomo, że dobrze jest uprawiać sport. Chociaż niekoniecznie „na wynik”. Zwykle bowiem, jeżeli już myślimy o ruszaniu się, to w kategoriach osiągnięć: ile przebiegłem, które miejsce zająłem, jaki rekord pobilem, z kim wygrałem, itp. Nie ma oczywiście nic złego w ambicjach, szczególnie sportowych. Ale od kreatywności takie rozumienie ruchu raczej oddala niż przybliża.

Z jednym zastrzeżeniem: pewien typ długofalowego, rytmicznego wysiłku – na przykład długiego, spokojnego biegu (dla przyjemności, a nie na rekord)⁹ – powoduje po dłuższym czasie wyzwalamie dopaminy i endorfiny – a więc neurohormonów radości i euforii. Jak pisałem w felietonie „Nadpowaga” – endorfina i dopamina są też neurotransmiterami, wspomagającymi nowe połączenia neuronalne i – dzięki temu – zwiększającymi kreatywność. Radość zwiększa kreatywność, kreatywność sprzyja radości. Ważne jest wszakże, żeby tego typu bieg był luźny, spokojny, przyjemny – w przeciwieństwie do morderczego wysiłku „na rekord”, gdyż ten ostatni raczej tłumi niż sprzyja kreatywności.

Baw się ruchem, nawet tym w wyobraźni!

⁸ Zob: <http://palaszewski.com/2015/05/21/leniwe-osemki/>

⁹ Taki bieg bywa nazywany, na przykład w Laboratorium Psychoedukacji, „biegiem transowym”.

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

Rozdział

10

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

10. Nadneutralność

Zawsze mnie interesowało zjawisko rozchodzenia się dźwięku w powietrzu. Wiemy o tym ze szkoły: po prostu cząsteczki drgają z odpowiednią częstotliwością i przekazują te drgania cząsteczkom sąsiednim. Fascynująca tajemnica tkwi jednak w czymś innym: czy najlepsi fizycy i chemicy, analizując pojedyncze cząsteczki powietrza, mogliby dojść do wniosku, że kiedy te cząstki byłyby razem, to mogłyby przewodzić fale głosowe? Raczej nie, albowiem pojedyncza cząsteczka nie ma w sobie zakodowanej takiej zdolności; wygląda więc na to, że bycie razem „dodaje” tym cząstkom zupełnie nową, niespodziewaną właściwość: przewodzenia fal głosowych.

A jak to jest ze zwierzętami? Patrząc na przepiękny balet w przestworzach stada szpaków¹⁰ lub taniec w głębinach tuńczyków¹¹, znowu zastanawiam się nad tajemniczym fenomenem: pojedynczy szpak czy tuńczyk w żaden sposób nie ma w sobie zakodowanej informacji, że jak jest razem z kolegami i koleżankami, to potrafi się do nich dostroić i – razem z nimi – przepięknie zatańczyć. Ta właściwość pojawia się „nagle” dopiero wtedy, gdy ptaków czy ryb jest więcej.

Z ludźmi bywa jeszcze ciekawiej. Zupełnie niespodziewanie, pewne grupy nagle generują rewelacyjne pomysły. Żadna z osób, pojedynczo, na to by nie wpadła – „magia” pojawia się w zespole. Ot, choćby wspomniany we wstępie Uber: cała koncepcja powstała w grupie, gdy jej uczestnicy przerzucali się pomysłami po napotkaniu problemu ze znalezieniem taksówki.

¹⁰ zob. np. www.youtube.com/watch?v=V4f_1_r80RY

¹¹ zob. np. www.youtube.com/watch?v=D6HdoIsLMFg

Stąd popularność tzw. „grupowej burzy mózgów” – metody, w której uczestnicy wspólnie bawią się skojarzeniami i ideami; na pierwszym etapie nie ma cenzury „realności” czy „przydatności” – pomysły, nawet najdziwniejsze, są werbalizowane i zapisywane, a ich ocena następuje dopiero w drugim etapie. Oczekujemy, że wśród tych „niecenzurowanych” i – z pozoru – niemądrych pomysłów, znajdzie się jakaś nowatorska idea, otwierająca zupełnie nowe perspektywy. Ot, kiedyś jakaś firma telefoniczna miała problemy ze zrobieniem przelotowego mikro-otworu w bardzo długim i bardzo cienkim przewodzie. Dorośli inżynierowie nie potrafili wymyśleć rozwiązania, więc zaproszono dzieci i zorganizowano im zabawę w burzę mózgów. Jeden z ich żartobliwych pomysłów by taki, by najpierw zrobić dziurę, a potem – dookoła niej owinąć przewód. Okazało się to jak najbardziej funkcjonalne: zainspirowało inżynierów do zbudowania przewodu wokół promienia laserowego, pozostawiającego po sobie otwór.

Nie dziwimy się więc modzie na pracę zespołową (*team working*): liczymy na to, że zespół – poprzez wzajemną inspirację – wymyśli takie idee czy rozwiązania, które nie przyszłyby do głowy pojedynczym osobom. Zresztą nie tylko praca zespołowa zaczyna być ceniona, także – wspólnie spędzany luźny czas. Zaczęło się od Doliny Krzemowej, a obecnie w USA zaczyna być szeroko stosowany tzw. „syndrom maszyny kawowej” (wspominany w felietonie Nadsumienność): zamiast kuchenki gdzieś z boku i zamiast przemykania się z powrotem i jak najszybciej z kawą do swojego miejsca pracy – kawiarka jest usytuowana w centralnym miejscu, a czas spędzany wokół maszyny kawowej na luźnych pogawędkach – opłacany przez firmę na równi z czasem wyteżonej pracy w izolacji. Po prostu spotkania z innymi, luźna wymiana myśli, działa inspirująco i otwiera szansę na pojawianie się nowych pomysłów i nowatorskich idei. Rośnie kreatywność firmy i jej zdolność do przebijania kopuły.

Ale, ale – o potencjalach tkwiących w interakcjach grupowych wiemy już niemal i powszechnie tę wiedzę stosujemy. Schody zaczynają się dopiero wtedy, gdy chcemy odpowiednio dobrać członków zespołu, czy zorganizować tryb pracy tak, by grupa stała się maksymalnie efektywna.

Kogo zaprosić do pracy zespołowej? Tych z najwyższym ilorazem inteligencji? Czy może tych najbardziej doświadczonych? A może pełniących najwyższe stanowiska? Tych najłatwiej uzewnętrzniających swoje emocje?

Nic mylnego! W badaniach okazało się, że na efektywność zespołu w ogóle nie wpływają żadne cechy osobiste uczestników! Na tym właśnie połamał sobie zęby pierwszy szef google’owskiego projektu Arystoteles, mającego rozpoznać cechy, wpływające na zwiększenie efektywności grup: W latach 2012 – 2014 przebadano 699, potem jeszcze 180 grup i... nie stwierdzono żadnych różnic między troskliwie dobranymi uczestnikami, a tymi dobranymi losowo. Próbowano porównać grupy składające się z ludzi o najwyższym poziomie inteligencji z losowo wybranymi – nie było żadnych różnic; zaproszono osoby mające najbogatsze doświadczenia zawodowe – i znów okazało się, że nie ma różnic. Sprawdzano inne cechy, na przykład ludzi wysoce ekstrawertywnych – pudło: bez różnicy efektywności w porównaniu z grupami dobranymi losowo.

Szef projektu Arystoteles w końcu podał się do dymisji, a odmienny powiew w badaniach wprowadziła nowa szefowa, Julia Rozovsky: położyła nacisk na normy grupowe, a nie na indywidualne cechy uczestników. Przełomowa była jej obserwacja jednej ze słabiej pracujących grup: okazało się, że kiedy prowadzący zwierzył się z własnych problemów zdrowotnych, za czym poszły też osobiste zwierzenia innych uczestników, grupa ruszyła w pracy zadaniowej i stopniowo wyprzedziła wszystkie inne. Ta obserwacja potwierdziła się w dalszych badaniach: grupy, w których uczestnicy czują się na tyle bezpiecznie, by móc swobodnie rozmawiać także o problemach osobistych, okazują się – w sferze zadaniowej – znaczenie efektywniejsze niż grupy ściśle i wyłącznie skoncentrowane na zadaniu.

Podobne wnioski płyną także z innych badań: według prestiżowego magazynu *Science* na efektywność pracy grupy wpływa także równy czas wypowiedzi dla każdego; niekoniecznie tego konkretnego dnia, ale w ciągu całego okresu pracy grupy każdy powinien mieć mniej więcej tyle samo czasu „dla siebie”. Ponadto istotna okazuje się społeczna wrażliwość uczestników i proporcjonalność udziału kobiet.

Tak więc przekonanie o znaczeniu neutralności osobistej i wyłącznej koncentracji na zadaniu padło: neutralność i wyłączna koncentracja na zadaniu zabijają efektywność! Liczą się: bezpieczeństwo psychologiczne, społeczna wrażliwość, równość czasu wypowiedzi i udział kobiet.

Warto na koniec uświadomić sobie, że te wyniki tyczą efektywności pracy grup. Wyniki indywidualne, osób pracujących w izolowanych gabinetach, będą oczywiście zależały od cech osobistych i doświadczenia zawodowego. Tyle, że okazuje się, że większą szansę na kreatywność i przebicie kopuły mają wzajemne inspiracje w grupie. Działa wtedy jakaś „magia grupy”, której efekty bywają znacznie większe niż suma indywidualnych osiągnięć poszczególnych uczestników.



Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

11. Nadsprytność

Boże, jacy jesteśmy sprytni! Za każdym osiągnięciem „coś stoi”, dopatrujemy się ukrytych powodów i w ogóle już nie umiemy cieszyć się z rzeczy takich, jakimi one są. Sądzymy, że sukces jest wynikiem wszystkiego (jakichś zewnętrznych sił) oprócz zdolności, kreatywności, oddania sprawie czy pracowitości. Szczególnym polem do popisu dla naszej nadsprytności są ci, co osiągnęli bardzo dużo, przy minimalnych inwestycjach: „dobra, dobra, już ja wiem, co się kryje za tymi sukcesami” – myślimy.

Chociaż z wyjątkami: mój wykład na zaproszenie uniwersytetu w Malmö miał taki właśnie tytuł: „Przywództwo przyszłości: osiągnięcie ogromnych rezultatów dzięki minimalnym inwestycjom” – i cieszył się wielkim zainteresowaniem. Szczególnie przykłady z moich podróży do krajów, gdzie nie ma grantów Unii Europejskiej, w ogóle nie ma żadnych grantów, więcej – nie ma nic. W Himalajach, kilka tysięcy metrów nad poziomem morza, są tylko góry i piękna kultura tamtejszych wiosek. Wsparcie rządowe, nawet gdyby chciało, nie miałoby jak tam porządnie dotrzeć. A jednak są ludzie, którzy potrafią tamże wykrzesać – z niczego – wspaniałe rzeczy; i nawet najwięksi nadspryciarze nie dopatrzyliby się „co za tym stoi”. Mówiłem też w Malmö o plemionach Masajów w Kenii: oprócz krów mają też piękną tradycję... i to wszystko. Nic i nikt „nie stoi” za ich wspaniałymi projektami, które miałem radość i zaszczyt poznawać.

No dobrze, powie nadspryciarz, w Himalajach rozumiem. Ale w Polsce? U nas to nie przejdzie: za takim „nowoczesnym liderem”, wyczarowującym „coś z niczego” będzie na pewno „coś stało”.

A dawniej? Ci sprytni są przekonani, że za sukcesem podziemnej Solidarności stoi Reagan z pershingami i Gorbaczow z pierestrojką. Ja, znacznie mniej sprytny, wierzę w naszą niebywałą zdolność do samo-organizacji w tych latach 80-tych, do oddolnego wymyślania cudownych rozwiązań (np. powszechne spacerzy w czasie

komunistycznego dziennika, czy Pomarańczowa Alternatywa). Wierzę, że dzięki determinacji, kreatywności i przedsiębiorczości – Polacy stworzyli sytuację narzucającą różnym „wielkim” rozwiązania dla nas przychylnie. Papież JPII dał nam zastrzyk nadziei i wielkiej wiary w zwycięstwo – a reszta był już w naszych rękach.

Byliśmy zdolni do znaczącej przedsiębiorczości także i wcześniej: już choćby o czarnym rynku pod niemiecką okupacją napisano wiele prac. To przecież było niebywale, wszechogarniające zjawisko (włącznie z zaopatrującymi się na tym czarnym rynku Niemcami), świadczące o naszej zdolności do kreatywnego i przedsiębiorczego działania – nawet w najskrajniejszych warunkach.

A jeszcze wcześniej? Czy patrząc nadsprytnie i nadsceptycznie na samych siebie – zdajemy sobie sprawę z niebywałego rozwoju ekonomicznego w Królestwie Polskim, kiedy dane nam było minimum wolności gospodarczej? Powstawały liczne manufaktury, wręcz niezwykła industrializacja.

Czy w ogóle jesteśmy choć trochę dumni z tego, że właśnie w Królestwie Polskim powstała (12 maja 1817 r) pierwsza polska giełda papierów wartościowych (nazywana wtedy Giełdą Kupiecką) – zaledwie o dwa miesiące po powstaniu nowojorskiej giełdy na Wall Street? Że znacznie rozbudowane zostało szkolnictwo elementarne i zawodowe, w 1816 utworzono Uniwersytet Warszawski, a w 1820 Instytut Politechniczny w Warszawie. W 1816 założono Instytut Agronomiczny (pierwszą w Polsce i jedną z pierwszych w Europie wyższą szkołę rolniczą).

Nie, nie jesteśmy dumni – jesteśmy na to nadsprytni: wierzymy, że to wszystko to były machinacje okupantów, a prawdziwe osiągnięcia mieliśmy tylko w czasie Powstań. Do tych Powstań podchodzę zresztą z największym szacunkiem, nie można inaczej – bo determinacja „ku wolności” w końcu nam tę wolność dała. Ale czy podziwiając Powstańców – myślimy też o ich szczególnej umiejętności samo-organizacji na wyzwolonych terenach?

Patrzmy na siebie sceptycznie: do zrywów jesteśmy owszem, gotowi, ale już nie do samoorganizacji i długofalowych, żmudnych działań. A kto inny na świecie potrafił w ciągu zaledwie dekady zlepnić w jedną całość trzy różne organizmy ekonomiczne, społeczne, edukacyjne, językowe, kulturowe, mentalne?

Możecie sobie wyobrazić jak byłem dumny, słysząc pod koniec lat 90tych w Wielkiej Brytanii pochwały na rzecz niebywale szybkiej i głębokiej adaptacji w Polsce systemu mikro-kredytów; Polska, według mojej rozmówczyni (która zapoczątkowała powstanie tego systemu w naszym regionie) znacznie wyprzedza inne kraje. Jak byłem dumny z tego, że w Polsce najskuteczniej wstępna pomoc Amerykańskiej Agencji ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID) zamieniła się w samofinansującą się, prężną i znaczącą organizację (Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce). Że śp. Piotr Pawłowski, jednym tylko ruchomym palcem, działając ze swojego wózka inwalidzkiego, stworzył potężną organizację, która nie tylko zmieniła sytuację osób niepełnosprawnych, ale – jako jedyna na świecie tego typu – osiągnęła pełną samowystarczalność finansową. Moim rozmówcom na Zachodzie opada szczęka, gdy im opowiadam, że polscy niepełnosprawni osiągnęli niezależność od grantów.

Nadsprytni patrzą na nas nadsceptycznie. Są – w swoim pojęciu – racjonalni, wyważeni, neutralni. W przeciwieństwie do mnie, zapaleńca i miłośnika polskiej przedsiębiorczości, kreatywności, zdolności. Jak myślicie, czy za to wariatwo zabrają mi habilitację?

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

12. Nadkonfrontacja

Mamy problem – to go rozwiązujemy. Słyszałem różne określenia: „młotkujemy, póki nie wymłotkujemy”, „nie spocznij, póki nie znajdziesz rozwiązania”, „nie rób uników i konfrontuj się z problemami”, „wszystkie ręce na pokład”, „siedzimy póki nie rozwiążemy”, itp. Wysiłek i bezpośrednie „zaatakowanie” problemu są spostrzegane jako cechy pozytywne, a „robienie uników” – negatywne.

Oczywiście, różne rozwiązania można „wymęczyć” czy „wydusić” jak pastę z tubki. Z drugiej strony – stała presja, zmęczenie, pot spływający z czoła – nie sprzyjają kreatywności, a wręcz ją tłumią. Jak pisałem w felietonie „Nadrealność” – dystans pomaga, zarówno dystans fizyczny, ja i czasowy – a szczególnie – dystans psychiczny. Pisałem o roli metafor czy fantazji sterowanych w uzyskiwaniu dystansu. Chodzi bowiem o to, by wyzwolić się z presji psychologicznej, by mózg czuł się wolny, plastyczny i radosny (patrz felieton „Nadlogiczność”).

Niektórzy konsultanci biznesowi idą jeszcze dalej: z im większym zespół boryka się problemem, tym bardziej odrywają go od tego problemu i angażują w... pisanie wierszy haiku. Haiku to japoński XVII-wieczny mini-wiersz, mający 3 linijki o strukturze 5 – 7 – 5 sylab.

Poniżej kilka przykładów¹²:

Strach na wróble
na wielkim kapeluszu
gruchają gołębie.

¹² Ze strony: www.salon24.pl/u/blogpanienki/704136.garsc-haiku-wspolczesnych-polskich-autorow

Bukiecik fiołków
na ławeczce pod bzem
różowe okulary.
Halina Ewa Olszewska

Po nocnej ulewie
we wszystkich kałużach
wschodzące słońce.

Ptaki na niebie
hen! za horyzont
biegną źrenice.
Iwona Danuta Startek

Członkowie zespołu są poproszeni o pisanie swoich indywidualnych haiku, najlepiej o przyrodzie (nie mogą w żadnym razie tyczyć pracy). Następnie po kolei odczytują swoje wierszyki. Po chwili kontemplacji – wracają do rozwiązywania problemu.

Okazuje się, że przestają być zafascynowani obsesyjnym zaangażowaniem, a zamiast tego widzą problem z dystansu, są znacznie bardziej elastyczni, mają nowe pomysły, bawią się rozwiązaniami, co wspomaga kreatywność zarówno indywidualną, jak i zespołu. Trudno w to uwierzyć, ale nawet czołowe pismo ekonomiczne *The Economist* pisało o znaczeniu haiku w biznesie¹³.

Zaczynacie się oswajać z pozytywną rolą – tak krytykowanego – „robienia uników”? Swojego czasu byłem współautorem artykułu, który w tytule mówił o mądrości omijania problemów¹⁴. Chodziło o trudne sytuacje, z którymi wielu konfrontowało się bezpośrednio, ale bez rezultatów – natomiast „obejście problemu dookoła” przynosiło pożądany efekt.

Ot, przykład z kenijskich slumsów, gdzie nikt nie dbał o higienę i gdzie – w związku z tym – narastało zagrożenie epidemiologiczne. Próby edukacji, narzucania czy namawiania do higieny, choć bardzo kosztowne – to niezmiennie spęłzały na niczym. W tej sytuacji młody architekt, David Kuria zainicjował zabawę z grupami mieszkańców w rysowanie idealnych toalet. Po serii spotkań, kiedy uczestnicy zaczęli się przywiązywać do swoich rysunków, David zebrał wszystkie szkice, zrobił na ich podstawie projekt architektoniczny i spytał mieszkańców czy chcą mieć taką toaletę. Taaaak! – odkrzyknęli. No to sobie zbudujcie – odpowiedział David – macie wśród siebie stolarzy, murarzy, oraz wiele surowców do pozyskania z odpadów.

I tak – niemal bez żadnych inwestycji – powstała piękna, wypieszczona, publiczna toaleta, która stała się dumą mieszkańców i centralnym punktem spotkań; powstały liczne pomysły na ochronę i utrzymanie toalety, na przykład wynajmowanie ścian na reklamy, stanowiska czyszczenia butów, itp. Pojawiła się moda na czystość.

¹³ www.economist.com/blogs/freeexchange/2011/10/poetry

¹⁴ Praszkie, R., Nowak, A. & Coleman, P. (2010). Social Entrepreneurs and Constructive Change: The Wisdom of Circumventing Conflict. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 16: 153–174.

Dotychczasowe próby bezpośredniego konfrontowania się z problemem spotykały się – z jednej strony – z oporem mieszkańców (jako obce i narzucane), z drugiej – były bardzo kosztowne. Zaniechanie konfrontacji z mieszkańcami slumsów i *obejście* problemu poprzez zabawę z rysunkami – spowodowało utożsamienie się mieszkańców z ideą czystej, pięknej toalety i zapoczątkowało proces myślenia biznesowego (jak utrzymać toaletę) oraz modę na czystość.

Inny przykład:

Żegocina, jedna z gmin województwa małopolskiego, pod koniec lat 90tych pozostawała zdecydowanie w tyle za resztą Polski. Próbowano poprawić sytuację działaniami bezpośrednio nacelowanymi na kryzys, zatrudniając różnych ekspertów i doradców. Działania te były kosztowne, rujnujące dla budżetu... i kompletnie nieskuteczne. Rosła frustracja, poczucie niemocy i agresja. W końcu nastąpił rozpad na dwie gminy, w wyniku czego Żegocina została już bez żadnej infrastruktury. Ludzie byli bezradni i zrezygnowani; pod sklepem z piwem gromadzili się dość agresywni młodzi ludzie, budzący strach wśród mieszkańców.

W tej sytuacji wójt zaprosił do pomocy młodą absolwentkę studiów ekonomicznych, Dagmarę Bieńkowską. Dagmara zaczęła od poznawania specyfiki „od wewnątrz”: mieszkała w kolejnych domach, jadła regionalne potrawy, rozmawiała z ludźmi, też z chłopakami spod sklepu z piwem – starając się wyczuć ich ukryte tęsknoty, marzenia i potencjały.

Po miesiącu, w czasie spotkania pod sklepem, powiedziała, że mieszkając u rodziców i dziadków, podziwia ich tradycyjne potrawy, warte zapamiętania. Zaproponowała w związku z tym, by chłopcy zaczęli chodzić po domach i spisywać księgę kucharską gminy Żegocina. Powstała pierwsza, najpierw powielaczowa wersja tej książki, zdobywając sobie uznanie na różnych konferencjach. Szybko wydano wersję ze lśniącymi okładkami, która świetnie się sprzedawała, a część zysku przeznaczono na edukację dzieci. Pierwszy własny sukces rozbudził nowe inicjatywy, powstawały małe bary, potem restauracje i biznesy. Ludzie uwierzyli w siebie, podejmując współpracę, darząc się zaufaniem i łącząc siły także i w innych przedsięwzięciach. Wkrótce rozwój ekonomiczny gminy Żegocina przerósł w rozwoju ekonomicznym gminy sąsiednie. Odbywało się to siłami własnymi społeczności, niejako oddolnie, bez wielkich nakładów, czy dotacji.

Zarówno w slumsach koło Nairobi jak i w gminie Żegocina stało się coś podobnego: zamiast konfrontować się bezpośrednio z problemem – zastosowano jego *obejście* – w tym drugim wypadku – wspólnie pisaną księgę kucharską, która wyzwoliła inne inicjatywy i chęć do współpracy. A przede wszystkim – wyzwoliła kreatywność mieszkańców.

Interwencje Davida i Dagmary były delikatne, oboje szybko się wycofali, zostawiając sukcesy i ich medialne nagłośnienie – w rękach mieszkańców. Dzięki *obejściu* problemu – on sam się rozwiązał, jednocześnie wyzwalał ludzką kreatywność.

Oczywiście, sporo problemów daje się rozwiązać bezpośrednio. Wszakże te bardzo trudne, wydawałoby się – nie do rozwiązania – wymagają świeżego spojrzenia i kreatywności. A niekiedy – wymagają przebicia jakiejś kopuły.

Wtedy – zrób krok do tyłu, pisz haiku i szukaj czegoś „obok” (takiego jak wspomniane rysunki idealnych toalet czy księga kucharska); czegoś, co byłoby łatwe do realizacji, i zapoczątkowało proces wyzwiania wielkiej mocy – mocy ludzkiej kreatywności.

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

13. Nadinstytucje

Pytają mnie często o rolę instytucji we wspomaganiu kreatywności. Odpowiadam, że nie wiem, że instytucji unikam i omijam szerokim łukiem. Wydaje mi się, że instytucje – w swoim obecnym kształcie – wszystko psują przez swoją biurokrację, ramy działania, wytyczne, itp.

Jaka instytucja zechce wspomagać dewiantów, choćby pozytywnych? Obecnie coraz więcej jest w USA doniesień o roli pozytywnych dewiantów w społeczeństwie. A taki przecież nie trzyma się reguł, nie da się wcisnąć w ramy instytucji; działa niezależnie, wymyśla wariackie pomysły, a nawet – wciela je w życie. Takim pozytywnym dewiantem jest Shannon Dosemagen, Amerykanka, która po serii katastrof (huragan Katrina, wyciek ropy w Zatoce Meksykańskiej z tankowca BP), widząc bezradność i powolność instytucji, powołała sieć monitoringu obywatelskiego (Public Lab). Oczywiście, plamy ropy na oceanie czy skutki huraganu trzeba monitorować w sposób ciągły, najlepiej z góry. Instytucje robią to rzadko, powoli i bardzo drogim sprzętem. Shannon wymyśliła system przerabiania starych aparatów na sprzęt użyteczny do podczepiania pod obywatelskie balony czy latawce. Stworzyła mobilną sieć sąsiedzka, błyskawicznie skrzykującą się w razie potrzeby i rozwijającą swoją własną sieć monitoringu (zob. zdjęcie):



Dokumentacja uzyskana przez sieć Public Lab w czasie katastrof służyła odpowiednim instytucjom jako główne źródło bieżącej informacji. Mało tego: cały ten system jest samowystarczalny i niezależny finansowo, dzięki sprzedaży taniego sprzętu do monitoringu.

Co mają instytucje do tego? Mają dać pole działania i się nie wtrącać – taka jest według mnie ich główna rola; no może jeszcze dobrze płacić za dokumentację pozyskaną przez sieć obywatelską.

W USA tacy ludzie jak Shannon są modelowymi bohaterami, o których uczą w szkołach. W Europie natomiast są nie lubiani, a ich działalność tłumiona – bo nie chcą się dostosować do instytucji. I tu zagadka: gdzie jest więcej innowacji i patentów? Na pewno nie w miłującej instytucje Europie.

Inny przykład: jeden z najbiedniejszych krajów, Burkina Faso. Nie ma żadnych grantów, nie ma nic. Jest pustynia z szarymi kamieniami. Smutny z powodu biedy w jego ukochanym kraju rzeźbiarz spaceruje, popijając, na obrzeżach stolicy, aż w końcu zasypia z głową na pustynnym kamieniu. Co robi rzeźbiarz, kiedy się budzi z głową na kamieniu? Rzeźbi ten kamień, po czym zwołuje kolegów, by ci wybrali inne kamienie i też je rzeźbili. Powstaje pomysł festiwalu rzeźbiarskiego po środku brudnej, brzydkiej pustyni, na której jedynie kamienie jest pod dostatkiem. Więc zjeżdżają się najlepsi rzeźbiarze z całego świata, wieczorami tańczą, piją i się radują, a w dzień – rzeźbią. Powstaje bodajże największy na świecie park pustynnej rzeźby, zobacz zdjęcia:



Maszeruję kilka godzin, co chwilę znajduję nowe rzeźby; niektóre wydają się wręcz wybitne. Mimo to udaje mi się zwiedzić jedynie część tego niezwykłego parku rzeźby. Dookoła rozwija się przemysł hotelowy, handel pamiątkami, gastronomia, itp. Wszystko to – bez żadnych dotacji czy grantów. Państwo w końcu buduje ogrodzenie i pobiera opłaty za wejście. Wszyscy zyskują, włącznie z instytucją, która podłączyła się na końcu, by pobierać opłatę. Na szczęście przedtem – nie przeszkadzała.

Jeszcze jeden przykład? Proszę bardzo: niech to będzie najtrudniejsze wyzwanie w najbardziej niebezpiecznym miejscu: wzmacnianie roli kobiet we wsiach Afganistanu. Różne instytucje państwowe czy lokalne, własne czy z zagranicy, nie dawały rady – jak wiemy często takie próby kończyły się jeszcze większymi napięciami i atakami, a czasem – zabójstwami.

Reza Deghati, fotograf National Geographic, robiąc fotoreportaże z życia górskich wiosek, bolał nad kompletną marginalizacją kobiet w tych społecznościach. Cały czas myślał jak mógłby pomóc w zmianie statusu kobiet, jednocześnie nie będąc zabitym przez Talibów. W końcu wymyślił. Kluczem będzie kobiece dziennikarstwo! Fundamentalisci na to się zgodzą, bo kobiety będą dokumentować piękno życia pasztuńskich wsi. Powstała sieć kobiet z kamerami i mikrofonami, kobiece radio, i kobiece dokumenty filmowe. Stało się to niezwykle popularne i zaakceptowane przez całą społeczność, a więc także przez mężczyzn. Pośrednio –

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

wzrósł status kobiet, szczególnie, że nie tylko stały się podziwianymi twórczyniami, ale też przynosiły do domu dochód: Reza Deghati włączył bowiem w tok ich szkolenia także prowadzenie biznesu; dzięki temu grupy kobiet – reporterek zakładały spółki. Poniżej: szkolenie w filmowaniu oraz kobiece radio:



Żeby przebić tę kopułę (skrajnej nędzy w Burkina Faso, monitoringu skutków kataklizmu, czy sytuacji kobiet w Afganistanie) nie trzeba instytucji. Na szczęście instytucje po prostu się nie wtrącały; wręcz odwrotnie: korzystały z wyników monitoringu czy też czerpały zysk z istniejącego już parku rzeźby.

Zapewne myślicie, że jestem przeciwnikiem instytucji. Otóż nie, gorącym ich zwolennikiem, ale zupełnie innych: bez biurek, procedur, biurokracji – a z wielkim sercem i empatią. Wyobrażam sobie kampus w amerykańskim stylu: przebywają ze sobą, mają wspólne zajęcia, dyskusje i pomysły; wszyscy zainteresowani: rzeźbiarz co rzeźbi pustynne kamienie, kobieta co monitoruje z sąsiadami stan po kataklizmie i twórca dziennikarstwa kobiet afgańskich, razem z przedstawicielami instytucji. I tak jak na amerykańskich kampusach – wspólnie wpadają na pomysł zaproszenia kogoś ciekawego, wycieczki do jakiegoś inspirującego miejsca, dyskusji przez całą noc, tańca, spotkań przy ognisku, konkursu na najlepsze żarty, muzykowania... Taki nowy kształt instytucji popieralbym całym sercem. I już się zgłaszam, żeby tam zatańczyć.

Rozdział

14

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

14. Nadstruktury

Wyobraźcie sobie marzec 1990 roku w Kalifornii. Mała grupka osób buduje infrastrukturę wymarzonej przetwórci pomidorów. Rośnie napięcie: termin ukończenia jest w lipcu, a wszystko jest jeszcze w lesie. Już przyplływają statki z maszynami, ale nie ma jeszcze gdzie ich składować... a w lipcu zaczną się pojawiać dostawy pomidorów – i co z nimi zrobimy?

Nie pomaga doskonała struktura zarządzania i wyspecjalizowani menedżerowie – sytuacja po prostu staje się rozpaczliwa.

Właściciel firmy (nazywającej się pięknie Morning Star, Gwiazda Poranna) – Chris Rufer (na co dzień operator jednej z ciężarówek i student MBA) – zwołuje w tej sytuacji zebranie; pracownicy siadają na placu bodowej gdzie popadnie: na maszynach czy rolnkach z kablami. Chris mówi, że sytuacja jest absolutnie krytyczna, więc proponuje radykalną zmianę: zwalniamy wszystkich menedżerów i kończymy z pionową (z góry w dół) strukturą zarządzania. Zamiast tego – każdy pracownik będzie odpowiedzialny przed grupą kolegów: właśnie kolegom powie jakie ma cele i przed nimi – po roku – będzie sprawozdawał jak te cele udało się zrealizować. Poza tym – wprowadza się dwie i tylko dwie reguły:

- Ludzie nie powinni używać przemocy czy krzywdzić się nawzajem, oraz
- ludzie powinni honorować zobowiązania jakie robią przed współpracownikami.

Po chwili zdumienia pracownicy zdali sobie sprawę, że są współodpowiedzialni – bez żadnych menedżerów kierujących czy kontrolujących ich pracę „od góry”. Poczucie współodpowiedzialności zadziałało magicznie: z

ochotą i niezwykłym poświęceniem pracowali dzień i noc, siedem dni w tygodniu tak, że pod koniec lipca wszystko było już gotowe na przyjęcie pierwszych pomidorów.

Od pamiętnego lata 1990 roku do chwili obecnej firma utrzymała system samo-zarządzania bez żadnych menedżerów, ze wzajemną odpowiedzialnością kolegów przed sobą. Nie ma szefów – „szefem” jest misja przedsiębiorstwa. Nie ma tytułów ani awansów. Każdy może dokonać zakupu tego, co sam uzna za stosowne; każdy jest odpowiedzialny za zgromadzenie środków potrzebnych do własnej pracy. W razie potrzeby, pracownik planuje swoje podróże i koszty podróży. Pracownicy negocjują swoje zadania z kolegami, rozliczają się przed nimi i to oni decydują o zapłacie.

No dobrze, ale jak, przy tych wariackich zasadach i – na pierwszy rzut oka wygląda, że chaosie – firma radzi sobie finansowo?

Otóż Morning Star jest obecnie największą na świecie firmą przetwarzającą pomidory, pokrywa 40% rynku amerykańskiego, zatrudnia około 400 pracowników i przynosi 700 milionów dolarów rocznego dochodu.

Mało tego, pracownicy nie mówią o pracy, ale o „grze w pomidora”, która tak wciąga, że podobno niejeden w czasie weekendu marzy o poniedziałku, żeby móc podjąć na nowo grę w pomidora.

Skąd ten sukces? Musi być jakaś magia w tym, że skomplikowane zasady regulacji firm zastąpiono tylko dwiema prostymi regulami. I w tym, że jedna z tych reguł mówi o odpowiedzialności we wzajemnych (poziomych) interakcjach.

To nie żadna magia, ale sedno tzw. „teorii złożoności”. Uwaga, nie mylić „złożoności” z wielością, mnogością, skomplikowaniem: istota tej teorii polega na wielu spontanicznych interakcjach między ludźmi, w wyniku których wylania się jakiś wyższy porządek. W toku tych interakcji pojawiają się nowe pomysły, inspiracje, innowacje.

W felietonie „Nadsumienność” pisałem o „syndromie ekspresu kawowego”, w którym – poprzez swobodne przesiadywanie przy kawiarence w czasie godzin pracy – spotyka się z innymi pracownikami, co prowadzi do swobodnej wymiany idei. Wręcz powstają architektoniczne plany przestrzeni pracy, zachęcające do swobodnych spotkań, rozmów, wzajemnych inspiracji.

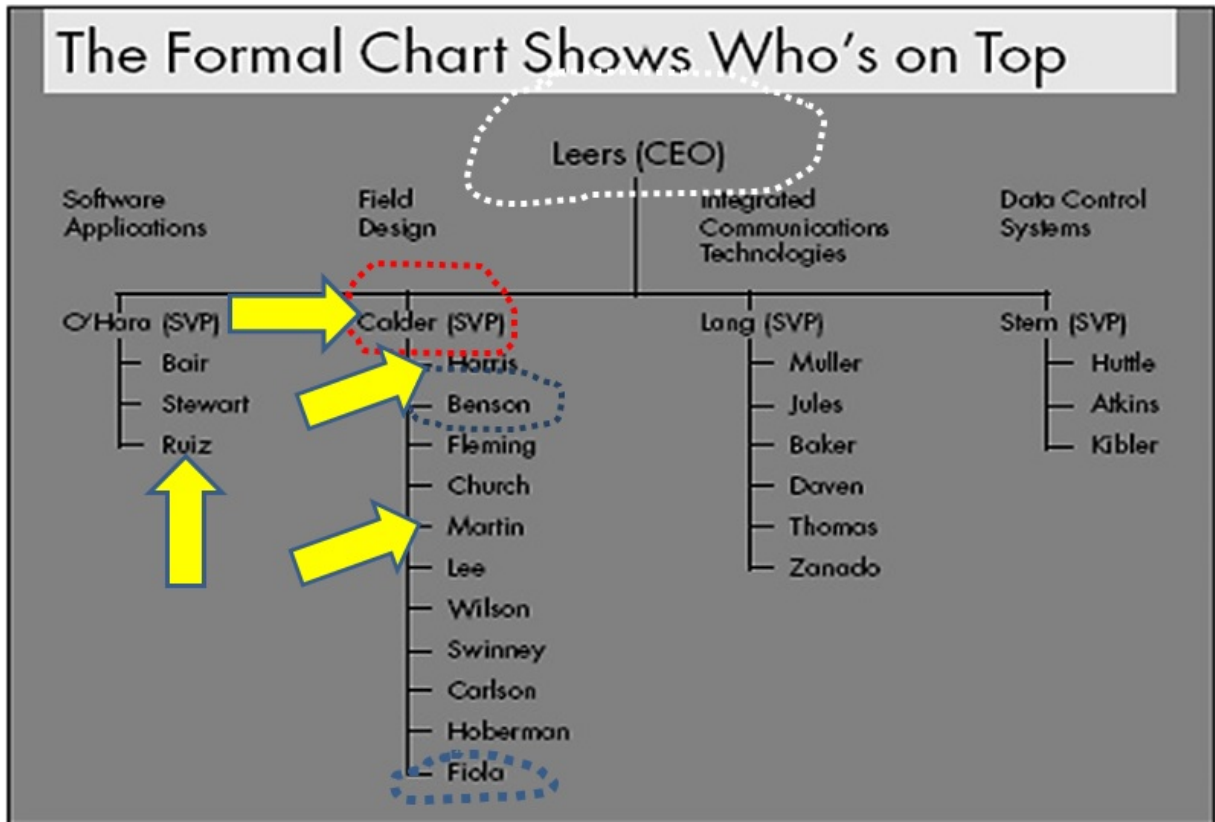
To właśnie jest teoria złożoności w działaniu: dzięki poziomym interakcjom (bez żadnych menedżerów, kierowników czy dyrektorów) powstaje forum wzajemnych inspiracji, ale także – większe zaangażowanie, poczucie współodpowiedzialności i współdecydowania. Pojawiają się niespodziewane „bąble” nowych idei. Zespoły stają się kreatywne, zdolne przebijać pojawiające się kopuły.

A tak przy okazji: Morning Star nie jest oczywiście wyjątkiem – ostatnio popularne stało się pojęcie „firm turkusowych”¹⁵, a więc takich, które pozbywają się menedżerów i – zamiast zarządzania odgórnego – wprowadzają samozarządzanie pracowników. Okazuje się, że wyniki finansowe tych firm są z reguły nadspodziewanie korzystne.

¹⁵ Pojęcie „firm turkusowych” pochodzi od F. Lalouxa „Pracować inaczej; przykładem firmy turkusowej jest popularny Goretex.

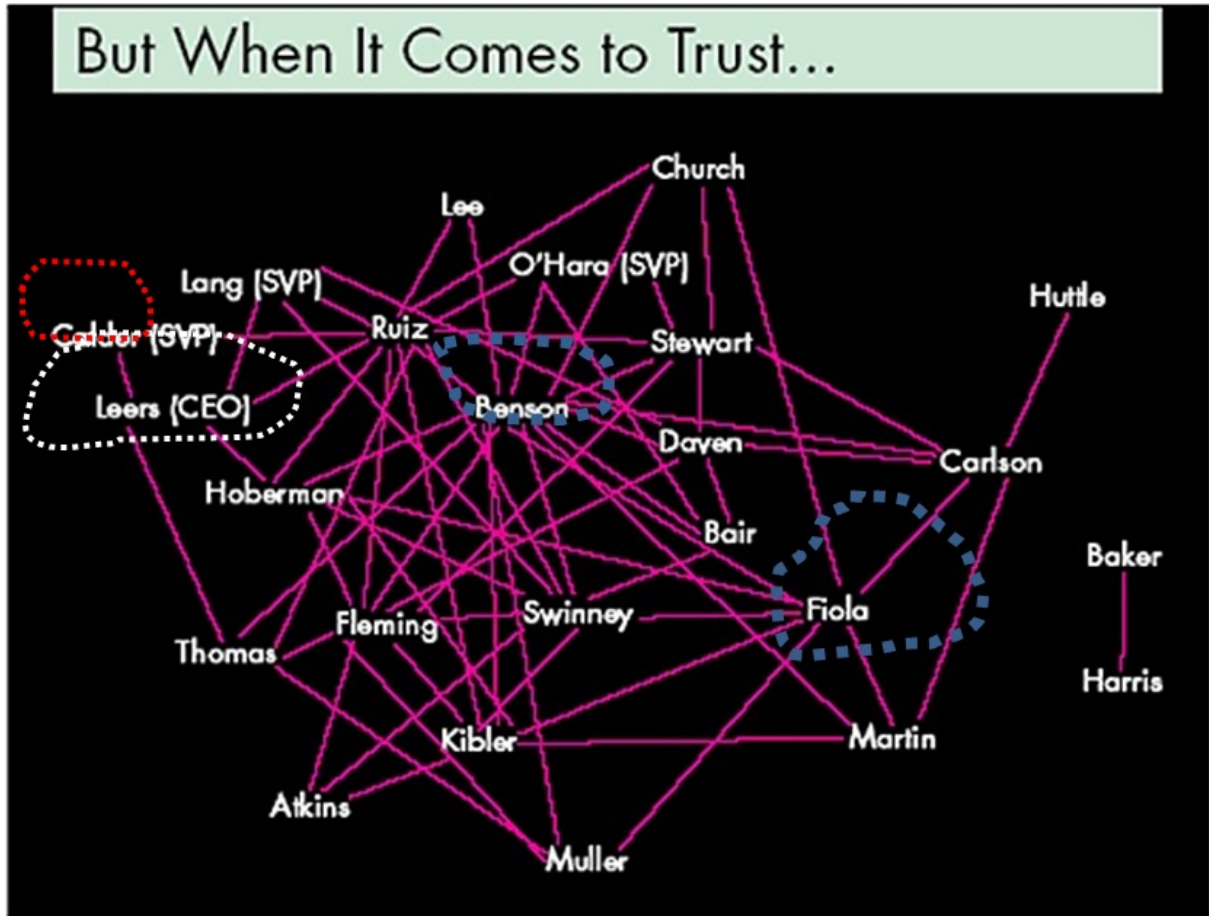
PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

A w firmach zarządzanych klasycznie? Okazuje się, że najlepsze nawet struktury zarządzania niewiele znaczą w porównaniu z nieformalną wymianą opinii (przy obiedzie, piwie, papierosie przed budynkiem, itp.). Dla przykładu, w firmie szczytującej się poniższą formalną strukturą¹⁶



¹⁶ Źródło: <https://hbr.org/1993/07/informal-networks-the-company-behind-the-chart>

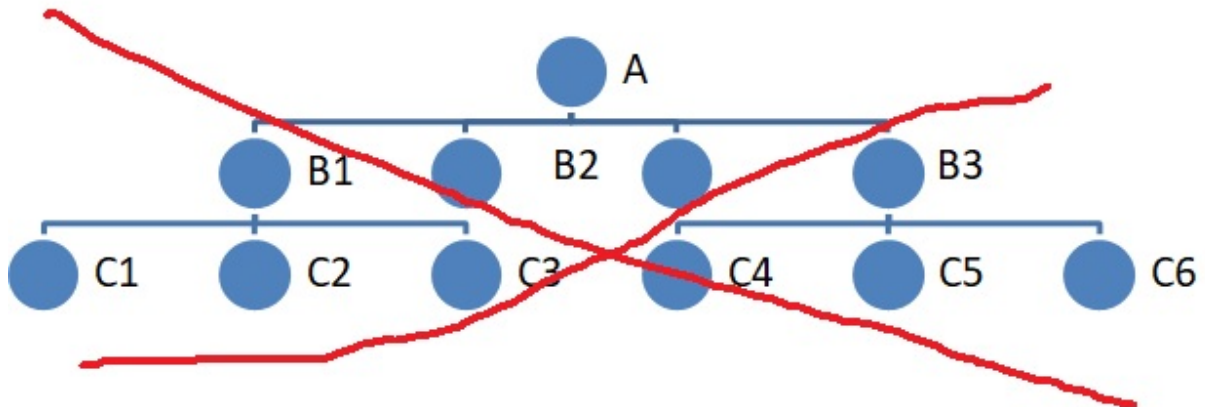
zbadano poziom zaufania między pracownikami. Proponuję porównać pozycję formalną i w rozkładzie zaufania szefa (CEO) pana Leers'a, wiceszefa Calder'a, a także niżej w strukturze usytuowanego pana Benson'a i pani Fiola:



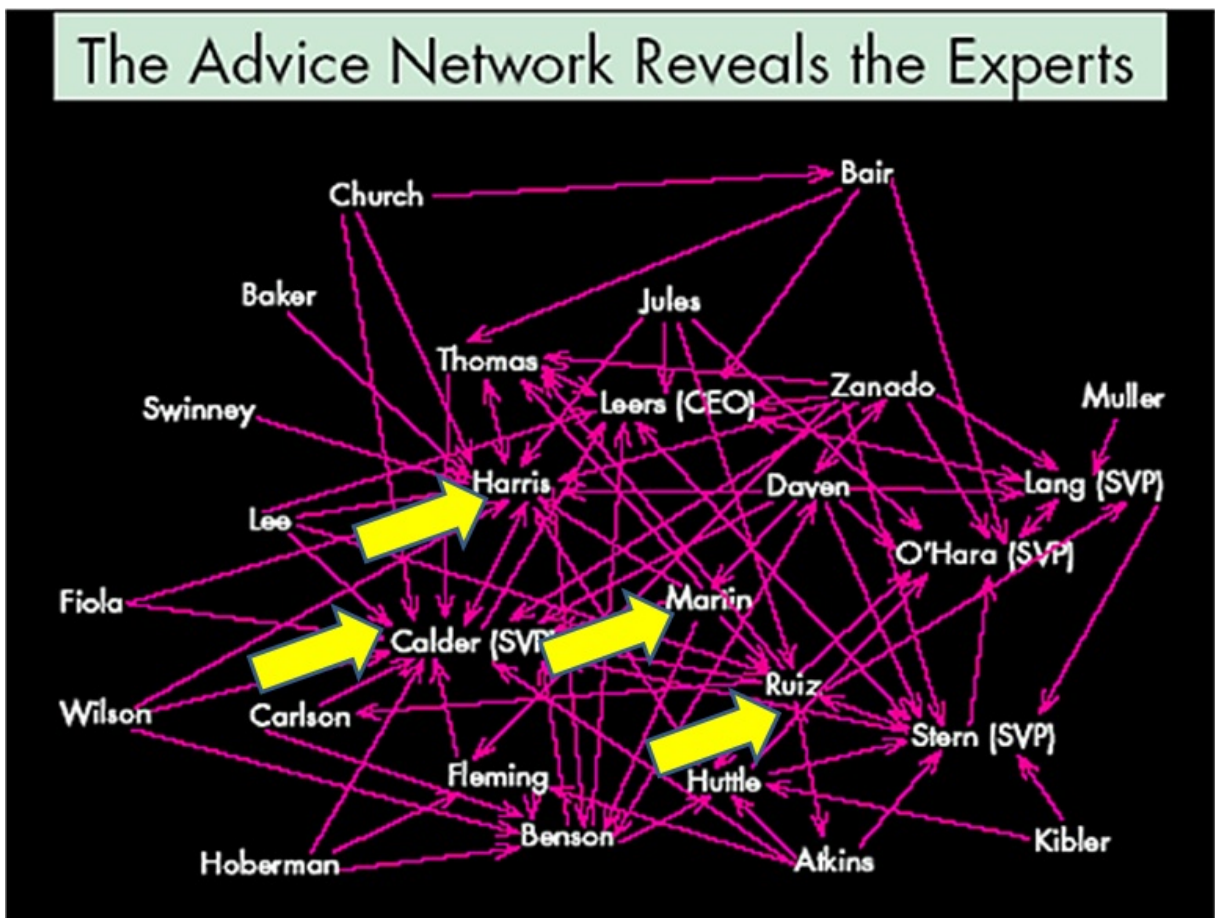
Najczęściej połączony jest Benson, też Fiola. Bardzo słabo – Leers i Calder. Okazuje się, że główny przepływ zaufania, a co za tym idzie – wymiany informacji, pomysłów, troski, niepokoju – koncentruje się w tej firmie wokół osób niżej umiejscowionych w formalnej strukturze.

Dlatego proponuję, żeby już nie rysować takich grafów:

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ



Natomiast analizować sieci. W tej samej firmie zapytano o to kogo pracownicy wybraliby na swojego doradcę – konsultanta (innymi słowami: kogo uważasz za eksperta). Warto zwrócić uwagę na pozycje osób oznaczone w hierarchii formalnej żółtymi strzałkami (np. Martina, Ruiza i Harrisa) i porównać z ich pozycją w analizie relacji „eksperskich”, poniżej:



Oznacza to, że tradycyjne firmy, z pionową strukturą zarządzania, nie unikną horyzontalnej wymiany myśli i idei; nie unikną znaczenia szczególnej roli nieformalnych liderów zaufania czy prestiżu zawodowego (takich,

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

jak Harris, Fiola, Benson czy Ruiz), ale mogą je jedynie tłumić. A tym samym – tłumić olbrzymi potencjał kreatywności tkwiący w interakcjach między ludźmi.

Ale, na Boga, dlaczego miałyby to robić?

Rozdział

15

Dokonałiśmy rzeczy wspaniałych, możemy być z siebie dumni.

A jednak czegoś brakuje.

Umiemy wspaniale naśladować wzorce funkcjonowania organizacji, konferencji, prezentacji. Świetnie odtwarzamy to, co wyobrażamy sobie, że jest „zachodnie” i, dzięki temu, osiągamy to, co jest do osiągnięcia.

Ciągle wszakże jeszcze nie idzie nam osiągnięcie nieosiągalnego. Nie jesteśmy liderami w kreowaniu nowych rozwiązań czy nowych pomysłów dla świata. Opanowaliśmy do perfekcji wnętrze „niewidzialnej kopuły”, ale nie umiemy jej przebić.

Co tworzy tę kopulę? I jak się przez nią przebić?

15. Nadprofanum

To trudny felieton, szczególnie przy szacunku dla ludzi różnej wiary czy niewierzących. Ale chciałbym wam coś przekazać, coś według mnie ważnego, więc proszę o taką metaforyczną symulację: piszę do wszystkich, choć wydaje się, że tylko do osób wierzących. Pozostałym proszę o cierpliwość i próbę wczucia się w poniższy tok myśli:

Praca jest dla nas absolutnie „świecka”, wolna od Boga. W pracy – my jesteśmy kreatorami. Sam zresztą powtarzałem jak mantrę: człowieku, wszystko jest w twoich rękach.

No dobrze Ryszardzie (mówię do samego siebie), to dlaczego doktor Ken Blanchard, wykładowca University of San Diego, słynny trener biznesu i założyciel (wraz żoną) międzynarodowej firmy szkoleniowo-konsultacyjnej „The Ken Blanchard Companies,” napisał książkę pod tytułem „Jak być przywódcą na wzór Jezusa?” Autor tak odpowiedział :

„Byłem zafascynowany tym jak Jezus zmienił dwunastu zwykłych i – z pozoru – niepasujących ludzi w pierwszą generację liderów ruchu, który nie przestaje wpływać na bieg historii świata, nawet ponad dwa tysiące lat później”.

Może więc nie wszystko jest w twoich rękach?

Pomyślałem, że coś musi być z tą wiarą; że ona człowiekowi pomaga (badania pokazały pozytywny wpływ wiary na profilaktykę i zdrowie psychiczne). Ale przecież nie chodzi o to, by sacrum było lekarstwem na problemy, ale by dodało skrzydeł i umożliwiło przebijanie kopuły. Rzeczywiście, po to, by tak mocno się odbić, trzeba mieć pod nogami solidną podstawę, odskocznię.

Pisał o tej podstawie prof. Leszek Kołakowski, jeden z największych polskich filozofów. Na pytanie, czy wierzy w Boga, mawiał, że nie będzie się w tej sprawie wypowiadać, bo Pan Bóg już to wie. Pisał, że „Osoba i nauki Jezusa Chrystusa nie mogą być usunięte z naszej kultury, ani unieważnione, jeśli kultura ta ma istnieć i tworzyć się nadal”.

A jeżeli zawężymy ten cytat do naszego środowiska pracy? Może Osoba i nauki Jezusa Chrystusa nie mogą być usunięte z naszej pracy, jeśli nasze środowisko zawodowe ma istnieć i tworzyć się nadal?

Na ostatniej stronie mojej (absolutnie świeckiej) amerykańskiej książki o nowoczesnym przywództwie zastanawiam się, jakie punkty oparcia – w sytuacji narastającej niepewności i złożoności – mają nowocześni liderzy. Pisałem, że warto by było to zbadać – i wygląda, że się uda: doktorantka bada pod moją naukową opieką owe wewnętrzne punkty oparcia. Ale tak na zdrowy rozum: co innego dawałoby tak wielką moc jak sacrum?

Sacrum w pracy? A może nawet w banku? Proszę bardzo: według New York Times’a jeden z amerykańskich bankowców często się przejęzycza mówiąc „Chodźcie do kościoła.... eee, przepraszam, do banku”. Bo właśnie w jego banku jest sacrum. Od kiedy bank Riverwiew w Otsego (Minnesota, USA) stał się w 2002 roku „chrześcijańską instytucją finansową”, jego depozyty skoczyły w ciągu 18 miesięcy z 5 do 75 milionów dolarów. Dzwoni, na przykład, kobieta do szefa banku Riverwiew i mówi: „słyszałam o chrześcijańskim banku, właśnie tu chciałabym, by były moje pieniądze”, a kasjer przy okienku „drive-up” (podjazd samochodem) – co brzmi dość egzotycznie – modli się razem z klientami. Wszyscy oni tłumaczą niebywały sukces banku (najszybciej rosnący startup w stanie) błogosławieństwem Jezusa w odpowiedzi na ich posłuszeństwo Jego woli. Twierdzą, że to Jezus powiedział im, by wzięli Jego nauczanie z kościoła i przenieśli je do biznesu .

Trochę się niepokoję czy czasem przykład Riverwiew nie będzie odebrany jako jeszcze jedna technika na odnoszenie sukcesów rynkowych: „módlmy się, a w zamian za to Pan Bóg da nam kasę”. Tak to oczywiście nie działa i nie o tym piszę felieton. Raczej o tym, że sacrum daje oparcie, daje ciepło, uniesienie i radość (a roli radości pisałem w jednym z poprzednich felietonów).

W biznesie znana jest metafora czerwonego i niebieskiego oceanu: czerwony ocean to środowisko z nerwem walki, rywalizacji, pokonania konkurentów. Niebieski ocean symbolizuje koncentrację na własnych potencjalach i innowacjach, bez oglądania się na innych: niech robią co chcą, a my – możliwie kreatywnie – rozwijajmy to, co nam najbliższe. Dodam – w obecności sacrum.

Przykład filozofii niebieskiego oceanu: pamiętacie ile razy Małysz powtarzał, że skacząc – w ogóle nie ogląda się na wyniki konkurentów, a jedynie koncentruje się na własnej technice. I zwyciężał jak nikt nigdy dotąd, mając jednocześnie w swoich pokonanych rywalach samych przyjaciół. Ot, choćby taka scena: kiedy ostatni raz skakał kończąc swoją karierę, wszyscy ci rywale (wraz z kibicami) zapuścili (czy przykleili) dla Małysza wąsy. To wyglądało tak, jakby przeleciał nad nimi jakiś dobry anioł. Małysz wielokrotnie zapewniał, że wiara i Bóg są dla niego bardzo ważne. Podobnie zresztą Stoch, mówiąc: „Chciałbym podziękować Panu Bogu za wszystko, co było i wszystko, co będzie przede mną.”

Zastanawiam się nad potraktowaniem pracy jako „dzieła stworzenia”: w encyklice Laborem Exercens Jan Paweł II pisał, że poprzez pracę człowiek spotyka Boga, poniekąd zrównuje się z Nim w dziele stworzenia, oddając Mu tym samym hold i cześć.

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

Jeżeli praca jest takim małym „dziełem stworzenia” – i nie koniecznie wielkich wynalazków, ale starczy, że tworzenia dobra (jak to, na przykład, robią pielęgniarki opiekujące się ciężko chorymi) – to przecież wpisuje się ona w to najwyższe i największe tworzenie; jakże więc odrzucić sacrum?

16. Zakończenie: przebić tę kopułę

Dwie piosenki oddają najlepiej sens tych felietonów. Pierwsza, pod tytułem “Niemożliwe”, śpiewana przez popularną piosenkarkę amerykańską, Kelly Clarkson :

Nie mogę zmienić wiatru, mówisz
 Więc nie ma znaczenia
 Nie sięgniesz tak daleko, bo to niemożliwe
 Niemożliwe
 Nie podniesiesz się powyżej swojego miejsca
 Nie zmienisz swojej myśli, więc się modlę
 O skruszenie murów
 O zrobienie niemożliwego.
 ...
 Spacerując samotnie wiem
 Ta samotna droga staje się moim nowym domem
 Ale nie zatrzymuję się, po prostu idę
 ...
 To jest niemożliwe dla ciebie
 Nie jest niemożliwe dla mnie
 Nie jest niemożliwe dla mnie
 Zaczęłam mówić i pomyślałam, że spróbuję
 Przekroczyć linię.

Kelly Clarkson “przekracza linię”, przebija kopułę. Takich marzeń, takich kopuł jest mnóstwo, zarówno małych (np. osobistych) jak i wielkich (np. społecznych). Jedna z nich wydaje mi się po prostu niezwykła, tycze wczesnego wykrywania jeszcze niewykrywalnych ziarenek nowotworowych, zwiastujących raka piersi. Mamografia nie jest powszechnie dostępna, a w niektórych krajach dla wielu jest za droga. Pozostaje wykrywanie manualne, ograniczone do symptomów wykrywalnych przez wnikliwy dotyk. A jednak te mini-ziarenka są kluczowe we wczesnej wykrywalności nowotworów; a wiadomo, że im wcześniej tym skuteczniej można zapobiegać. Kopułą jest wykrywalność dotykiem (a więc bez kosztownej czy mało dostępnej technologii) ziarenek nie do wychycenia przez najbardziej wyspecjalizowanego lekarza czy pielęgniarkę: jak można wyczuć palcami coś, czego nie da się wyczuć palcami?

Niemiecki lekarz, dr Frank Hoffmann, przebił tę kopułę. Przebił ją łącząc ze sobą dwie odległe, nie mające ze sobą nic wspólnego dziedziny: profilaktyka nowotworów piersi i niepełnosprawność (ślepotą) kobiet. Nagle uderzyła go myśl: przecież niewidome kobiety mają, dzięki mechanizmom kompensacyjnym, znacznie bardziej wyczulony zmysł dotyku. Niewidzące kobiety wykryją dotykiem najmniejsze nawet ziarenka! Stworzył więc projekt szkoleniowy dla kobiet niewidzących, dzięki któremu stały się cenionymi specjalistkami. Jego „Wykrywające ręce” (Discovering hands) rozszerzają się na całe Niemcy, Austrię i wiele innych krajów; wykrywające ręce ratują zdrowie i życie tysiącom kobiet, a przy okazji – dają cenną pracę osobom niepełnosprawnym.



A dawniej? Zanim Kelly zaśpiewała swoją piosenkę? No, weźmy choćby czasy wiktoriańskie w Wielkiej Brytanii: dziewczyna z tradycyjnego kwakrowskiego rodu bankierów nagle urywa się z domu i chodzi do kobiecego więzienia... Elizabeth Fry (ur. 1780) nie mogła się pozbyć marzenia, by zmienić coś w drastycznej i przerażającej sytuacji kobiet i ich dzieci, więzionych czasami latami bez procesu. Nie trzeba dodawać co mówiła rodzina po powrotach Elizabeth z noclegów w więzieniu, kiedy wynosiła z domu jedzenie, pościel, a przynosiła więzienny zapach... Ot, miała takie „niemożliwe” marzenie: zmienić w Wielkiej Brytanii całą legislację i praktykę wokół więziennictwa kobiet. Kopuła nie do przebiccia.

I zmieniła. I przebiła kopułę. Doprowadziła do znaczącej zmiany prawodawstwa, po czym wydała książkę o swoich wizytach w więzieniach dla kobiet¹⁷. A jej podobizna oraz obraz jej spotkań z kobietami w więzieniu jest uwieczniony na banknotach:



¹⁷ "Observations on the Visiting, Superintendence, and Government of Female Prisoners", Elizabeth Fry (2018).

PRZEBIĆ TĘ KOPUŁĘ

Piszę te felietony, żeby podzielić się z wami moją ekscytacją dla każdej takiej historii, jak te doktora Franka Hoffmanna czy Elizabeth Fry. A znam tych historii mnóstwo, bo tym właśnie się zajmuję i opisuję w swoich książkach.

A was chciałbym zostawić z czymś naprawdę ważnym. A więc – z muzyką i poezją. Może pamiętacie jak Bruce Springsteen śpiewał:

Prostuję kark i realizuję marzenie
Realizuję marzenie
Właśnie tak!
Realizuję marzenie
Choć czasem wydaje się bardzo odległe
Realizuję marzenie
I wiem, że kiedyś będzie moje.

A może spróbujecie to zatańczyć?

Dodatek: „Kopuła”, proza poetycka z 1969 roku

Ryszard Praszkie

„Więź” nr 11-12 z 1969, str. 183-184

Chodzę po szarej, suchej ziemi dopiero, co zaoranej. Jest ciemno – ani jeden promyk słońca nie przedostaje się przez chmury. Wszędzie dookoła siebie widzę idealnie gładką płaszczyznę zamkniętą kopułą horyzontu. Tylko ptaki przelatują lub siadają, dziobiąc ziarno.

To jest właśnie swoboda. Mogę wszystko – biegać, więc się konwulsyjnie na ziemi, rączkować, krakać; moje myśli mogą być idiotyczne, wyobraźnia może podsuwać mi wizje skrajnie perwersyjne. Swoboda. Jestem szczęśliwy.

Nagle zaczynam się bać. Uczucie lęku stale rośnie. Biegnę przed siebie, płosząc ptaki. Idealny okrąg horyzontu przesuwa się wraz ze mną. Już wiem: właśnie tego się boję. Jestem na zawsze zamknięty w kolistej kopuły swobody. Marzę o tym, aby coś zakłóciło idealną płaszczyznę. Dlatego biegnę coraz szybciej. Co chwila spod nóg podrywają się do lotu spłoszone ptaki.

Siadam i rozmyślam. Zostałem zamknięty w swobodzie. Czyli będąc swobodny, już swobodny nie jestem. Nie ma teraz sensu rączkować, więc się, mieć perwersyjne wizje. Zastanawiam się gorączkowo. Ptaki obsiadają mnie dookoła.

Każda sytuacja sprzeczna narzuca tylko jedno wyjście. Teraz chodzi o to, aby je znaleźć. Spoglądam na ptaki. Nagle znajduje wyjście. Wstaję, przeciągam się i rozkładam ręce równoległe do ziemi. W tej pozycji zostaję na zawsze – zostaję strachem na wróble.