



**Sztuka możliwości**, Rosamund Stone Zander, Benjamin Zander

Świat możliwości staje się dla nas dostępny dzięki zmianie pewnych założeń, które przyjęliśmy. Założenia te tworzą strukturę, która powoduje, że pewne okoliczności jawią się nam jako krępujące. Zmiana tej struktury sprawia, że te same okoliczności - ujawniają nam nowe ścieżki. Droga do zmiany struktury prowadzi poprzez określone działania - praktyki: wszystko jest wymyślone, wejść w wszechświat możliwości, dawać A, wnieść swój wkład, przewodzić z każdego krzesła, zasada numer 6, tak to jest, ulegać pasji, krzesać iskrę, być planszą, tworzyć ramy możliwości, opowiadać historię MY. Praktyki te mają spowodować całkowitą przemianę postawy, percepcji, przekonań i procesów myślowych - mają przekształcić cały świat czytelnika.

Wydawca: MT Biznes Sp. z o.o., 2005  
liczba stron: 270

### 1. Wszystko jest wymyślone

Eksperymenty naukowe wykazały, że zrozumienie świata osiągamy w takiej z grubsza kolejności: po pierwsze nasze zmysły przynoszą nam selektywne informacje o świecie; po drugie, mózg konstruuje własną symulację tych wrażeń; po trzecie, dopiero wtedy przeżywamy pierwsze świadome doświadczenie naszego otoczenia. Świat jawi się naszej świadomości w formie narysowanej już mapy.

Ludzkie oczy są również instrumentem selektywnym. Postrzegamy tylko wrażenia, do których odbioru jesteśmy zaprogramowani, a nasza świadomość jest dodatkowo ograniczona wskutek tego, że rozpoznajemy tylko te z nich, dla których dysponujemy odpowiednimi mapami czy kategoriami myślowymi.

Nasz mózg kreśli mapę gwarantującą nam przetrwanie - taką, która dostarcza nam przede wszystkim informacji o bezpośrednich zagrożeniach dla zdrowia i życia, odróżniania przyjaciół od wrogów, umożliwia zdobycia żywności i daje możliwości prokreacji.

Każdy nowy paradygmat daje nam możliwość "widzenia" zjawisk, które wcześniej były dla nas niewidzialne.

#### Ćwiczenie

Zadaj sobie najpierw pytanie:

Jakie założenia przyjmuję, których nie jestem świadom, a które dają mi to, co widzę?

a potem kolejne:

Co mógłbym wymyślić, czego dotychczas nie wymyśliłem, a co dałoby mi nowe możliwości?

### 2. Wejść do świata możliwości

Skoro już dostrzegasz, że wszystko jest wymyślone, możesz stworzyć świat, w którym wynalazki są na porządku dziennym. To miejsce to "wszechświat możliwości", który wykracza poza granice tego, co zamyka nas w codziennej rzeczywistości. Nasz znany świat nazywamy "światem pomiaru", co oddaje centralną pozycję

jaką zajmują w nim założenia, skale, standardy, stopnie i porównania.

Przeszkody jakie napotykamy w drodze do dowolnego celu to inni ludzie, brak czasu, pieniędzy, władzy, miłości, środków i wewnętrznej siły. Przejawy świata pomiaru: zwycięstwa i porażki, akceptacja i odrzucenie

opierają się na założeniu, że egzystencja sprowadza się do utrzymania się przy życiu i przedzieraniu się przez nie - przeżycia w świecie niedoboru i niebezpieczeństwa.

W środowisku, w którym chodzi o przeżycie niektóre reakcje są właściwsze od innych np. wyczulenie na niebezpieczeństwo, umiejętność oceny, nieufność, obawa, obrona własnego punktu widzenia.

W świecie pomiaru placka nie da się podzielić na nieskończenie wiele kawałków, w świecie możliwości placka jest olbrzymi i nawet jeśli odetniemy od niego kawałek, nadal pozostaje cała.

Działania we wszechświecie możliwości są płodne - dają nowe życie, nowe pomysły. Osoby stają się istotne i świat obfituje w emocje (radość, łaskę, grozę, pasję, współczucie).

W życiu każdego z nas zdarzają się chwile, kiedy doświadczamy zjednoczenia ze światem ponad sprawami przetrwania - narodziny dziecka, obserwowanie bicia rekordu olimpijskiego,

uczestniczenie w zgromadzeniach religijnych, kontakt z pięknem natury, widok czegoś nieskończenie majestatycznego, wielkiego - zapominamy wtedy o sobie i mamy poczucie przynależności.

W świecie pomiaru wyznaczasz cel i do niego dążysz. We wszechświecie możliwości wyznaczasz kontekst i pozwalasz życiu płynąć.

Rzeczywisty niedobór i myślenie w kategoriach niedoboru to dwa odmienne zjawiska. Myślenie w kategoriach niedoboru to postawa dominująca zarówno wśród tych, którym powodzi się dobrze, jak i tych, którzy żyją w biedzie - ten sposób myślenia nie zmienia się wraz ze zmianą statusu.

#### Ćwiczenie

Ujawnianie ukrytych struktur/przekonań/założeń, bycie czujnym i zadawanie sobie stale pytania:

W jaki sposób moje myśli i działania odzwierciedlają świat pomiaru? (ocenie, kategoryzowanie, tylko jedno rozwiązanie, walka o swoją pozycję...).

## 2. Dawać A

Głównym celem stopni jest porównywanie studentów. Wynikająca stąd konkurencja skazuje ich na samotną podróż.

Michał Anioł mówił podobno, że wewnątrz każdego bloku marmuru kryje się cudowny posąg - trzeba tylko usunąć nadmiar materiału, aby dzieło mogło się ujawnić. W takim podejściu porównywanie z innymi nie ma sensu. Cała energia jest skupiona na usuwaniu wszystkiego, co przeszkadza rozwojowi umiejętności dziecka, jego mistrzostwu i auto ekspresji. Takie działanie nazywamy praktyką dawania A.

Taka zmiana postawy pozwala swobodnie mówić o własnych myślach i odczuciach a równocześnie wspiera innych w stawianiu się takimi, jakimi chcą się stać. Przenosi nasze relacje ze świata pomiaru do wszechświata możliwości.

Kiedy dajesz komuś A, przestajesz mówić do niego z perspektywy pomiaru - porównywania go z własnymi standardami - i przyjmujesz postawę szacunku, która wyznacza mu przestrzeń do samorealizacji. Koncentrujesz się na posągu skrytym w chropowatej bryle kamienia. Ocena A

nie jest oczekiwaniem, któremu trzeba sprostać i staje się możliwością, którą można zrealizować.

Kiedy popełnisz błąd, podnieś ręce do góry, uśmiechnij się i powiedz: Jakie to fascynujące! Podobnie można postępować z doświadczeniami, które uważamy za negatywne.

Dajemy ludziom A po to, aby rozluźnić uścisk, jaki oceny od najmłodszych lat wywierają na naszą świadomość.

W królestwie możliwości dawanie A prowadzi do przymierza nauczyciela z uczniem, menedżera z pracownikiem. Nauczyciel nie identyfikuje się ze standardem, a student nie identyfikuje się z wynikiem. Zadaniem nauczyciela jest usuwanie barier rozwoju uczniów, którym dał A, a standardy troszczą się same o siebie.

Cynik to osoba ogarnięta pasją, która nie chce kolejnego rozczarowania. Tajemnica tkwi w tym, aby nie odwoływać się do ludzkiego cynizmu, ale do ludzkiej namiętności.

Choroba drugiego skrzyпка to nawykowe przeświadczenie o braku własnego znaczenia.

Student z oceną A jest czołowym muzykiem na każdych zajęciach, integralnym głosem, bez którego zespół nie jest w stanie wykonywać utworu. "Kiedy dawałem moim słuchaczom A, wymyślałem ich jako kolegów, stali się dokładnie tymi ludźmi, z którymi chciałam rozmawiać i znalazłam się dokładnie tam, gdzie chciałam być."

Przyznane za darmo A odrywa nas od drabiny sukcesów i porażek, aby czarodziejskim

sposobem przenieść nas ze świata pomiaru do wszechświata możliwości.

We wszechświecie możliwości możemy zmieniać ludzi - poprzez rozmowę. Ta zmiana dokonuje się w nich dzięki sile relacji. W świecie możliwości wszystko dzieje się bowiem w kontekście relacji.

Możemy czynić tylko tę łaskę, którą umiemy sobie wyobrazić. Taki jest mechanizm praktyki dawania A.

#### 4. Wnieść swój wkład

Zamień „grę w sukces” na „grę we wnoszenie wkładu”. W odróżnieniu od sukcesów i porażek „wkład” nie ma odwrotnej strony. Nie jest to coś, co osiąga się tylko w sensie porównawczym.

Gra w sukces oznacza konkurencję, poleganie na osobach, które mają taki sam cel jak my - nie można polegać na kimś, kto ma inne cele. W grze we wnoszenie wkładu nie ma lepszego miejsca niż to, w którym jesteśmy teraz, nie ma osoby, z którą warto byłoby być bardziej niż ta, z którą jestem teraz, w gruncie rzeczy nie ma niczego lepszego. W tej grze człowiek budzi się rano i rozkoszuje myślą, że jest darem dla innych. Znikają pytania o stanowisko.

Nazywanie jakiegoś działania grą obala jego władzę nad tobą i przywraca ci odpowiedzialność za siebie

Ćwiczenie

Aby postrzegać siebie i innych jako kogoś, kto

wnosi wkład trzeba:

1. zadeklarować, że wnosisz wkład,
2. rzucić się na życie jak ktoś, kto odciska na świecie swoje piętno, godząc się, że możesz nie wiedzieć jak i dlaczego to się dzieje.

Gra „wnosisz wkład” zmienia zawsze nie tylko tę osobę, która ją zainicjowała. Transformacja przekracza podziały a dylemat mieć czy być zamienia się w wachlarz możliwości.

Zadanie polegające na opisie jaki wkład wniosłem w ciągu ostatniego tygodnia to psychologiczny trening.

Uznanie siebie i innych za wnoszących wkład pozwala odejść od skupienia na sobie i zaangażować się w relacje z innymi. Nagrody we wszechświecie wkładu są istotne i trwałe, chociaż trudniejsze do przewidzenia niż pieniądze, sława i władza - dominujące w świecie sukcesu.

#### 5. Przewodź z każdego miejsca

Dyrygent/Menedżer może łatwo dać się uwieść nadzwyczajnej uwadze, z jaką publiczność przyjmuje jego niepowtarzalną pozycję, i dojść od przekonania, że osobiście góruje nad innymi. Rolą dyrygenta jest zadawanie sobie pytania "Co sprawia, że grupa jest pełna energii i zaangażowania?, zamiast pytania "Czy jestem dobry?". Istotne jest, na ile skutecznie stwarza każdemu muzykowi możliwości zagrania każdą frazę najpiękniej jak tylko potrafi.

Z perspektywy przywództwa ważne jest pytanie: Ile wielkości jesteśmy gotowi dać innym? Ono bowiem wywiera decydujący wpływ na ludzi. Daje im prawo do wyrażania opinii i daje szansę

na pełne pasji zaangażowanie we wspólne działanie.

Nasłuchiwanie pasji i zaangażowania jest praktyką każdego milczącego dyrygenta - bez względu na to, czy jest to orkiestra, zespół pracowników czy dzieci w przedszkolu. Jak sprawdzić, jak radzimy sobie z tym zadaniem? Wystarczy postawić sobie pytanie "Kim ja jestem, że oni nie błyszczą?". Może zachęcić ich do wyrażania opinii i odczuć, może szukać okazji do przekazania im batuty.

Każdy ma w sobie potencjał, aby dyrygować a myślenie o ludziach w taki właśnie sposób wyzwala go.

## 6. Zasada numer 6

Premierzy państw siedzą w gabinecie. Nagle wpada rozgorączkowana kobieta, krzyczy, gestykuluje. Z ust premiera - gospodarza padają słowa „Marie, proszę pamiętać o „zasadzie numer 6” Kobieta uspokaja się, przeprasza i wycofuje. Zdumiony gość pyta gospodarza, jaki jest sekret zasady numer 6. „To proste. Zasada numer 6 mówi: nie bierz siebie tak cholernie poważnie” Gość: „To rzeczywiście wspaniała zasada. A jakie są pozostałe?”. „Nie ma żadnych innych” odpowiada gospodarz.

Pamiętając o zasadzie numer 6 możemy łatwiej wyróżnić i utrzymać na pewien dystans tę część własnej osoby, która rozwinęła się w konkurencyjnym środowisku świata pomiaru. Nazwiemy ją kalkulującym „ja”. Jego cechą charakterystyczną jest dbanie o traktowanie go bardzo poważnie. Praktykując zasadę numer 6, zachęcamy kalkulujące „ja” do rozluźnienia i zrywamy jego władzę nad nami.

Kalkulujące „ja” martwi się przetrwaniem w świecie niedoboru. Jest nośnikiem tego wszystkiego, czego jako dzieci nauczyliśmy się, aby zapewnić sobie przetrwanie: wyczerpanie na własną pozycję i troska o nią, wbudowany system alarmowy wyolbrzymiający niebezpieczeństwa itd.

Możemy rozpoznać kalkulujące „ja” zadając sobie pytanie „Co musiałoby się zmienić, abym

mógł osiągnąć całkowite spełnienie?” Poznamy w ten sposób warunki, które kalkulujące „ja” uważa za zagrożenie lub traktuje je jak coś „nie do zniesienia”. Mogą to być miejsca, sytuacje a także inni ludzie.

Kiedy ktoś zrzuca z siebie warstwy opinii, uprawnienia, dumy i rozdętej samodyscypliny, inni od razu odczuwają z nim więź. Kiedy jedna osoba praktykuje zasadę numer 6, inne często idą za jej przykładem.

Centralne „ja” to niesłuchanie płodna i twórcza natura nas samych i świata. W odróżnieniu od kalkulującego „ja” nie jest schematem działania ani zespołem strategii, nie potrzebuje tożsamości - samo jest czystą ekspresją. Centralne „ja” uśmiecha się na widok wyobrażeń kalkulującego „ja”, bo wie, że są relikwiami naszej przeszłości, iluzjami dzieciństwa.

Centralne „ja” wie, że „brak przynależności” i „własna niewystarczalność” to myśli wrodzone nam i nierealistyczne jak Święty Mikołaj.

Transformacja/Zmiana jest dla naszych centralnych „ja” normą - to, tryb, w jaki wszyscy idziemy przez życie. Dla centralnego „ja” życie to stale zmieniająca się rzeka, w której płyniemy.

Stosowanie zasady nr 6 wprowadza rozluźnienie, które otwiera przed nami świat współpracy kibicujący realizacji naszych wspólnych pragnień.

## 7. Tak to jest

Praktyka „tak to jest” stanowi antidotum na beznadziejną rezygnację i bezładny opór w obliczu życiowych zdarzeń. Liczy się pełna świadomość tego, jak jest i świadomość naszego do tego stosunku. Dzięki temu lepiej uświadomimy sobie kolejny krok w kierunku, w którym chcemy podążać.

Kalkulujące „ja” czuje się zagrożone takim, podejściem, nie chce czekać bezczynnie i bezradnie. Centralne „ja” rośnie i rozwija się z każdym nowym doświadczeniem. Pełna świadomość „jak to jest” nie jest tożsama z akceptacją, zaprzeczaniem własnym negatywnym odczuciom, czy udawaniem, że lubimy coś, czego w rzeczywistości nie znosimy. Oznacza „pełną świadomość bez oporu: tego, co się dzieje i naszych na to reakcji.”

Zamiast złorzeczyć z powodu brzydkiej pogody na urlopie w stylu: Spędzamy wakacje na Florydzie, ale pada deszcz. Wystarczy mała sztuczka: zastąpić „ale” przez „i”: Spędzamy wakacje na Florydzie i pada deszcz.

W drugim przypadku akceptujemy to, że pada i mamy otwartą drogę do tego, co chcemy w związku z tym zrobić.

Pełna i wolna od oporu świadomość wszystkiego, co się dzieje, sama tworzy możliwość.

Opór w postaci np. braku zgody na błędy powoduje postawę obronną. Dopuszczenie możliwości popełnienia błędów pozwala przepłynąć nad nimi i cieszyć się doświadczeniem.

W naszej kulturze konkurencji, gdzie błędom i krytyce poświęca się tak wiele czasu - głos duszy często zostaje zmuszony do milczenia. Ryzyko staje się radosną przygodą dopiero wtedy, kiedy sprężamy się ponad - jakby się mogło wydawać - własne siły, a zarazem w pełni akceptujemy możliwość porażki. A kiedy ona naprawdę się wydarzy możemy krzyknąć „Jakie to fascynujące!” i przekierować uwagę na wyższy cel.

Kiedy dominuje w nas kalkulujące „ja”, wysilamy się jak zawodnicy w biegu z przeszkodami, skupiając się na barierkach, które widzimy przed nami. Koncepcję życia jako biegu z przeszkodami podbudowujemy też innymi metaforami, w których dominują ściany, granice, szczeble itd. Jest to mowa po opadającej spirali - zrezygnowany sposób mówienia, który wyklucza możliwości np. „Nasza kul-tura jest całkowicie

skomercjalizowana i nikt nie chce już finansować sztuki”. Mowa po opadającej spirali opiera się na obawie, że coś nas zatrzyma i jest uzależniona od okoliczności - niekorzystnych, pełnych problemów do rozwiązania. Mowa po opadającej spirali tworzy abstrakcję niedoboru, granice możliwości i przekonuje, że świat zmienia się na gorsze.

Praktyka „tak to jest” pozwala kontrolować zgodność z rzeczywistością obrazów tworzonych przez nieokiełznaną wyobraźnię kalkulującego „ja”. Przeszkody stają się wówczas aktualnymi warunkami.

Praktyka „tak to jest”, która jest zasadnicza dla całej książki polega na rozróżnieniu pomiędzy mową po opadającej spirali a mówieniem możliwości. Zaczynamy od tego co jest, a nie od tego, co powinno być.

## 8. Ulegać pasji

Wszystko wokół nas jest energią. Jak się jednak do tej energii podłączyć? Załóżmy, że ta energia życiowa jest wszędzie, jest środowiskiem życia, a wszystko, co nam utrudnia korzystanie z niej, tkwi w nas samych. Praktyka ulegać pasji wymaga dwóch kroków:

1. zauważyć, gdzie się powstrzymujemy i rozluźnić uścisk,
2. w pełni uczestniczyć w rzeczywistości - stać się kanałem dla energii świata.

Kontakt z naturą może przynieść nam doświadczenie witalności większej niż nasza własna.

Uleganie pasji to bycie jak pianista jedno- pośladowy - taki, który nie siedzi sztywno na stołku, ale poddaje się emocji granej muzyki, kołysze się wraz z nią i dopasowuje do niej ruch ciała.

Uleganie pasji to też odwaga pójścia dalej, niż wcześniej uważałeś za możliwe i pozbywanie się własnych ograniczeń.

## 9. Krzesać iskrę

Krzesać iskrę oznacza wciągać innych, tworzyć możliwości, w których inni chcieliby uczestniczyć. Praktyka ta polega na dawaniu samego siebie jako możliwości dla innych oraz gotowości, by samemu wyłapywać iskry innych. Wymaga czterech kroków:

1. Wyobrazić sobie, że ludzie zapraszają nas, byśmy ich wciągali.
2. Utrzymywać stałą gotowość do uczestnictwa, poddawać się ruchowi zainicjowanemu przez innych i samemu inspirować.

3. Proponować to, co nas rozświecila.
4. Nie mieć wątpliwości, że inni pragną przechwycić iskrę.

W świecie po opadającej spirali słowo „nie” może tłumić nasz ogień. Praktyka „tak to jest” pozwala spojrzeć na „nie” z perspektywy możliwości.

Wciąganie to siła życiowa w działaniu, krzesza iskry przeskakujące pomiędzy ludźmi, czasami wznieci ogień, czasami niepostrzeżenie przechodzi jedna w drugą.

## 10. Być planszą

Być planszą oznacza przeniesienie kłopotliwych aspektów dowolnej sytuacji ze świata

zewnętrznego w obręb własnych granic. To akt, który pozwala nam przekształcać świat.

Odpowiedzialność utożsamiamy z winą i brakiem winy - kategoriami ze świata pomiaru. Kiedy obwiniamy kogoś o coś - równocześnie tracimy własną siłę, tracę możliwość wpływu na tę sytuację - z cudzymi błędami nie mogę przecież nic zrobić.

Praktyka ta wymaga po pierwsze deklaracji: Stanowią ramy wszystkiego, co dzieje się w moim życiu.

Ta deklaracja gwarantuje harmonię w życiu wynikającą z akceptacji ryzyka, jakie podejmujemy w świecie zasadniczo odpornym na nasze oddziaływanie. Określając siebie jako plansza - kontekst, w którym rozgrywa się nasze życie dajemy sobie możliwość przekształcenia

negatywnego doświadczenia w takie, z którym chcemy żyć.

Drugi krok brzmi: Bycie planszą nie oznacza obwiniania samego siebie.

Praktyka być planszą polega na oddziaływaniu. Zamiast narzekać, że ktoś nas nie słucha, zadajemy sobie pytanie „Jak to się stało, że ktoś nas nie słucha?”. W grze „w obwinianie” na porządku dziennym jest „trzeba było”, w grze „być planszą” częste są przeprosiny. Wynika to z tego, że zadajemy sobie pytanie „W jaki sposób to, z czym mam kłopot, pojawiło się na planszy, którą jestem?”. W grze w obwinianie - uwaga skupia się na efektach działań. Kiedy określamy siebie jako planszę - uwagę kierujemy na naprawę nadszarpniętej relacji.

### 11. Tworzyć ramy możliwości

Tworzyć ramy możliwości znaczy przekształcać znaczenia, tworzyć wizje i wspierać środowisko, w którym kwitną możliwości.

„Lider możliwości” ożywia relacje pomiędzy ludźmi zagrożonymi tyranią lęku.

Praktyka „tworzyć ramy możliwości” obejmuje następujące kroki:

1. wprowadzić do królestwa możliwości nowy, niezwykły element dość potężny, aby mógł zastąpić aktualny układ znaczeń generujący opadającą spiralę;
2. zająć teren - urzeczywistnić ten element, by wyznaczył ramy pojęciowe wszystkiego, co dzieje się w naszym życiu;
3. stale odróżniać to, co w naszych ramach możliwości pozostaje na właściwej ścieżce, od tego, co z niej schodzi.

Wizja pozwala skutecznie przesunąć działania organizacji z opadającej spirali w dziedzinę możliwości. Wizja wyznacza ramy możliwości, jeśli spełnia pewne kryteria odróżniające ją od celów opadającej spirali:

- wizja formułuje możliwości,

- wizja zaspokaja pragnienie, które może ożywić każdą ludzką istotę; nikt nie może odpowiedzieć na nią pytaniem „A co ze mną?”;
- wizja nie nawiązuje do etyki ani moralności, nie mówi o właściwym sposobie działania; nie sugeruje, że ktoś postępuje nieodpowiednio lub nie ma racji;
- wizja wciąż pozostaje obrazem nie liczbami, miernikami, porównaniami, nie zawiera konkretów dotyczących czasu, kręgu odbiorców czy produktu;
- wizja jest autonomiczna - odwołuje się do „teraz”;
- wizja jest kwintesencją możliwości - zachęca do ekspresji, rozwoju, pomnażania;
- wizja przekształca osobę, która ją wypowiada - świat realny staje się światem możliwości a bariery jej realizacji - znikają.

W ramach wizji cele pojawiają się z perspektywy możliwości.

Praktyka ta domaga się od nas korzystania z umysłów w sposób sprzeczny z intuicją: myślenia w kategoriach rządzącego nami kontekstu, a nie naocznej rzeczywistości.

### 12. Opowiadać historię „MY”

Opowiadając historię MY - otwieramy drogę dla tego podmiotu - widzimy jego oczami, słyszymy jak on, czujemy jego sercem, a nasz umysł bada,

co jest dla NAS najlepsze. To jest podstawą przywództwa opartego na odwadze mówienia

w imieniu wszystkich ludzi i na rzecz ludzkich możliwości.

Praktyka ta obejmuje 3 kroki:

1. opowiadać historię MY - historię łączących nas niewidzialnych więzi i historię możliwości;
2. nasłuchiwać i wypatrywać wyłaniający się nowy podmiot - MY;

3. pytać „Co MY chcemy, żeby się zdarzyło?“, „Co jest najlepsze dla NAS (wszystkich razem i każdego osobno)?“, „Jaki ma być NASZ kolejny krok?“.

Praktyka MY umożliwia podejście do konfliktu na podstawie założenia, że wszystko, co czują i myślą obie strony jest przedmiotem dialogu i nie istnieją statystyczne pragnienia.

---

**KONIEC**

---