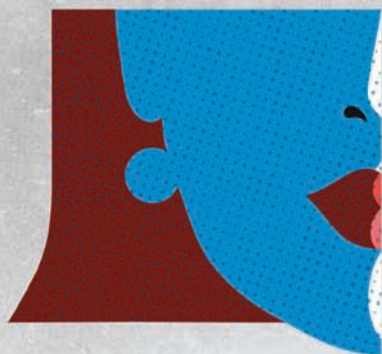


DANIEL OFMAN

MODEL
CORE
QUADRANT®



KIM JESTEM?



Poznaj swoje cechy rdzenne, by lepiej
wykorzystać naturalne predyspozycje
w życiu i biznesie

KIM JESTEM?

DANIEL OFMAN



KIM JESTEM?

Poznaj swoje cechy rdzenne, by lepiej
wykorzystać naturalne predyspozycje
w życiu i biznesie

Przekład: Maciej Wiśniewski i Magda Wiśniewska

Tytuł oryginalny:

FANCY MEETING ME HERE!

Using Core Quadrants to Discover and Develop Your Core Qualities

Tłumaczenie: Maciej Wiśniewski i Magda Wiśniewska

Redakcja: Anna Żółcińska

Projekt okładki: Joanna Wasilewska

Korekta: Maria Żółcińska

Koncepcja layoutu: Władzimir Michniewič

Skład: Studio Magenta Nadzieja Michniewič

First published by Servire, a division of Kosmos Publishers, Utrecht/Antwerp
© 2007 Text and illustrations by Daniel Ofman and Kosmos Uitgevers, Utrecht/
Antwerp. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or made public in any form or by any means, including printing, photocopying and micro filming without obtaining prior permission in writing from the publisher of this book.

This book has been produced with all due care. Neither the author nor the publisher can, however, be held responsible for any damages arising from any inaccuracies and/or omissions in this edition.

Copyright © 2021 by MT Biznes Sp. z o.o.

All rights reserved.

Warszawa 2021

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo!

Polska Izba Książki

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl.

Zezwalamy na udostępnianie okładki książki w internecie.

MT Biznes Sp. z o.o.

www.mtbiznes.pl

handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-050-4

Spis treści

Przedmowa	7
Część I. Kim jestem?	15
Rozdział 1. Cechy rdzenne	17
Czy to ja?!	17
Cechy rdzenne	22
Pułapki	24
Wyzwania	25
Alergie	26
Podwójne kwadranty	28
Kwadranty grupowe	30
Rozdział 2. Poznając kwadranty Ofmana	33
Przykazania czy obietnice?	33
25 OBIETNIC	36
Obietnica 1. Będziesz inspirował	36
Obietnica 2. Będziesz popadał w skrajności	40
Obietnica 3. Będziesz widział świat we własnych barwach	43
Obietnica 4. Będą o tobie źle mówili	46
Obietnica 5. Będziesz siebie doceniał	49
Obietnica 6. Zaakceptujesz swój cień	52
Obietnica 7. Będziesz szukał dobra w innych	54
Obietnica 8. Przystaniesz walczyć, lecz się nie poddasz	56
Obietnica 9. Zaakceptujesz swoją pełnię	59
Obietnica 10. Zrozumiesz, co twoje przekonania mówią o tobie	63
Obietnica 11. To, co cię irytuje, będzie twoim nauczycielem	65
Obietnica 12. Będziesz się dziwił i zachwycał	68
Obietnica 13. Uodpornisz się na stres	73
Obietnica 14. Będziesz wdzięczny za wykorzystanie swojej alergii ..	76
Obietnica 15. Będziesz wiedział, co robić	78
Obietnica 16. Pokochasz swoje wyzwanie	80
Obietnica 17. Poślubisz swoją alergię	82
Obietnica 18. Nie będziesz już potrzebował maski	84
Obietnica 19. Zachowasz czujność	87
Obietnica 20. Będziesz ponad swoje cechy i pułapki	91

6 Kim jestem?

Obietnica 21. Niczego nie będziesz potrzebował	94
Obietnica 22. Będziesz świadomy swojej odpowiedzialności	97
Obietnica 23. Pokochasz siebie	99
Obietnica 24. Wybierzesz swoje wartości	101
Obietnica 25. Będziesz zawsze sobą	104

Część II. Co robię, czego chcę? 109

Rozdział 3. Czego chcemy? 111

Czego potrzeba jednej trzeciej ludzkości?	111
Czego potrzebuje następna jedna trzecia ludzkości?	115
A co z pozostałą jedną trzecią ludzkości?	117
Czego ja chcę?	119

Rozdział 4. Co wybieramy, na co się decydujemy? 127

Po co dokonywać wyborów i podejmować decyzje?	127
Bezsilność, rezygnacja i akceptacja	132
Twórcze napięcie	135
Dokonywanie wyborów i podejmowanie decyzji	142
Etap 1. Słuchanie i słyszenie	142
Etap 2. Koncentracja i nawiązywanie połączeń	152
Etap 3. Obserwacja i dostrzeganie	158
Etap 4. Sprawdzanie i upewnianie się	163
Etap 5. Wybór i doświadczanie	177
Etap 6. Opuśczenie sobie i pójsie dalej	178

Część III. Jak to osiągnąć? 181

Rozdział 5. Masz pracę do wykonania 183

Magiczna wyprawa do krainy tajemnic	183
Z małą pomocą ze strony przyjaciół	187
Powinienem być wiedzieć lepiej	194
Pomyśl o sobie	196
Możemy to rozwiązać	199
Imagine/Wyobraź sobie	204

Postowie	207
----------------	-----

Dodatek I. Lista cech rdzennych, wyzwai, pułapek i alergii	211
--	-----

Dodatek II. Ćwiczenia	221
-----------------------------	-----

Bibliografia	231
--------------------	-----

Przedmowa

Ci z was, którzy znają Hermana Finkersa, niderlandzkiego komika, być może kojarzą scenę, w której opisuje on odwiedzin u swojej sąsiadki. Para jest właśnie w sypialni, gdy mąż sąsiadki wraca do domu. Finkers szybko zdejmuje z siebie ubranie i wskakuje do szafy. Chwilę później do pokoju wchodzi mąż, który, podejrzewając podstęp, otwiera drzwi szafy. „Czy to ja?” (ang. *Fancy meeting me here*) – pyta sucho Finkers. Udawane zdziwienie na jego twarzy zawsze mnie bawiło, a może i u ciebie wywołałoby uśmiech.

Książka, którą trzymasz w rękach, jest o tym, co sprawia, że czujemy się spełnieni, i co nadaje sens naszemu życiu. Jest także o tym, jak przestać wędrować przez życie niczym lunatyk i nadać naszej egzystencji większą wartość. O tym, jak podchodzić z pasją do wszystkiego, co robimy, jak stać się bardziej aktywnym i cieszyć się sobą oraz tymi, którzy nas otaczają. O tym, jak przejść od życia, którego celem jest przetrwanie, do życia, w którym żyjemy naprawdę. Moją pierwszą książkę pt. *Bezieling en kwaliteit in organisaties* (przetłumaczona na język angielski jako *Core Qualities: a Gateway to Human Resources*, 2001) rozpocząłem od słów Howarda Thurmona, które nadal są mi bardzo bliskie:

Nie pytaj o to, co jest potrzebne światu.

Pytaj o to, co tobie daje pełnię życia i zgodnie z tym postępuj.

Bo światu potrzebni są ludzie pełni życia.

Powyższe stwierdzenie jest tak prawdziwe, że stało się nieomal mottem mojego życia. Pełnia życia nie jest naturalną konsekwencją faktu, że żyjemy, a zwłaszcza nie w naszych czasach – czasach, które zachęcają do masowej konsumpcji, oddawania się przyjemnościom i prowadzenia wygodnego życia. Czasami wydaje się, że jedynym sposobem, w jaki możemy jeszcze poczuć, że żyjemy, jest sięganie do skrajności: szukanie zagrożenia, uprawianie sportów podnoszących poziom adrenaliny (np. skoki na bungee), oglądanie horrorów, zażywanie narkotyków lub picie alkoholu. Witryna sieciowego sklepu WE Fashion, obok której niedawno przechodziłem, kusiła mnie obietnicą „bezwstydneho luksusu”. Nie zrozumcie mnie źle: uważam, że wspaniale jest od czasu do czasu usiąść, odpocząć i cieszyć się życiem, nie dokładając sobie dodatkowych trudów. Ja w takich chwilach oglądam komedie z Hermanem Finkersem.

Mamy wiele rzeczy wokół siebie stworzonych po to, aby ułatwiać nam życie. I o ile z pewnością bezsensowne jest czynienie życia jeszcze trudniejszym, niż ono już jest, o tyle bierność jest równie szkodliwa. Bierność i lenistwo mają ze sobą wiele wspólnego. Mylenie przyjemności z pokusą nieprzemęczania się jest przepustką do lenistwa, ospałości i braku apetytu na życie.

Aby żyć pełniej i poczuć więcej energii do życia, musimy czasami stanowczo porozmawiać sami ze sobą, zakłócić swój spokój i zadać sobie pytanie: „Czy to ja?!”. Powiedzieć: „Hej, obudź się!”, „Siadaj i słuchaj!” albo „Rusz się!”. Właśnie w takich chwilach przydatny może okazać się przysłowiowy bat nad głową, niezależnie od tego, czy będzie on pochodził z naszego wnętrza, czy gdzieś z zewnątrz. Jeżeli jednak zbyt często będziemy oczekiwali takiego właśnie motywatora, aby zacząć działać, to w końcu motywator utraci swoją moc. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że po jakimś czasie zamiast motywować nas do działania, zacznie nas popychać

w kierunku przeciwnym lub wręcz zacznie służyć jako koło ratunkowe. Albo, co gorsza, zaczną nam dźwięczeć w uszach oceny na nasz temat: „Nigdy nic nie robisz dobrze” lub osądzające pytania: „Czy nigdy się niczego nie nauczyłeś?”. Wówczas to, co miało nas motywować do działania, nie będzie wcale spełniało swojej roli, lecz stanie się czymś w rodzaju oskarżającego autorytetu wydającego na nasz temat wartościujące oceny lub nawet wyroki. A właśnie wartościujące oceny, które wystawiamy zarówno innym, jak i sobie samym, potrafią skutecznie stłumić chęć do życia. Podobnie działa niezadowolenie z siebie i z innych. Umiejętność dostrzegania odmienności bez jednoczesnego formułowania ocen – spostrzegawczość bez szufladkowania – to skomplikowana sprawa.

Dlatego dobrze jest trochę siebie zaskoczyć: spojrzeć w lustro i odkryć się na nowo, poddać siebie samego refleksji: „Czy to ja?!”, odkrywając o sobie coś fascynującego, czego się do tej pory nie wiedziało. Zaskoczenie eliminuje wartościujące oceny. Właśnie dlatego zdziwienie na twarzy dziecka jest tak poruszające. Zaskoczenie wywołuje w nas ciekawość i uśmiech na twarzy, co sprawia, że chcemy dowiedzieć się jeszcze więcej.

Bodziec i zaskoczenie, gotowość do działania i otwartość idą ze sobą w parze. Wspólnie dbają o to, by nasza uwaga była skierowana zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz, dostarczając tym samym energii potrzebnej do rozwoju, rozkwitu i stawania się kimś więcej. O tym właśnie jest ta książka.

Kiedy w 1992 roku opublikowałem po niderlandzku książkę *Core Qualities: a Gateway to Human Resources*, interesowały mnie głównie zagadnienia biznesowe i zarządzanie. Jak przystało na konsultanta w tej dziedzinie, była to (i nadal jest) moja główna domena zawodowa. W tej właśnie książce wprowadziłem pojęcie tzw. **kwa-drantów rdzennych**, czyli modelu, który jest prostym sposobem na poznanie własnych, charakterystycznych cech osobowych. Ku

mojemu zaskoczeniu i zadowoleniu książka ta stała się bestsellerem. Prostota modelu przemówiła wówczas do wielu osób i dzieje się tak do dnia dzisiejszego do tego stopnia, że sformułowania z niego zaczerpnięte zadomowiły się prawie na stałe w języku niderlandzkim. Często spotyka się w czyjejś wypowiedzi określenia takie jak **cecha rdzenna**, **pułapka**, **wyzwanie** lub **alergia**, ja zaś spotykam często ludzi, którzy twierdzą, że kiedyś się o tym uczyli, lub mówią, że brzmi to dla nich znajomo. Zwykle w takich sytuacjach pytam, ile czasu poświęcili na naukę. Nierzadko pada odpowiedź w rodzaju: „to były pewnie dobre dwie godziny”. Następnie pytam, co jeszcze zapamiętali. Wówczas słyszę, że „chodziło o coś takiego, żeby nie spędzać zbyt wiele czasu nad tym, co jest czyjąś pułapką”. To wszystko, co pamiętają. Jaka szkoda!

Praktycznie każdy program nauczania (zarówno formalny, jak i inny) w Niderlandach zawiera w swojej treści nawiązania do **kwadrantów rdzennych**. Mówi się o nich na uniwersytetach, w szkołach wyższych, a nawet w szkołach średnich, na kursach dla fryzjerów i sekretarek, na kursach dla prawników i pośredników nieruchomości, na studiach prawniczych i ekonomicznych, kursach pielęgniarstwa, szkoleniach dla nauczycieli, na kursach dla terapeutów rodzinnych i specjalistów zajmujących się relacjami międzyludzkimi: długo można by wymieniać. Dlaczego tak się dzieje? Powodem jest niesłychana prostota tego modelu – wręcz podejrzana prostota. Wystarczy przeczytać zaledwie sześć stron, aby zrozumieć istotę tej teorii (zajrzyj na strony 22–27 w tej książce). Można ją wyjaśnić w ciągu dziesięciu minut. A następnie poświęcić jej dwie godziny lub... resztę swojego życia.

Im dłużej zajmuję się **cechami rdzennymi**, tym bardziej oczywiste staje się dla mnie, że w koncepcji **kwadrantów rdzennych** kryje się ogromne bogactwo. Może ona dostarczyć tak wielu informacji, że szkoda byłoby poświęcić jedynie dwie godziny na pozna-

nie stojącej za nią teorii, wypełnić treścią swój kwadrant, a następnie powrócić do codziennych zajęć.

Wszystkie spostrzeżenia, jakich dostarczyła praca z **cechami rdzennymi**, uświadomiły mi, jak wiele jest jeszcze wciąż do odkrycia. Dlatego też zdecydowałem się przekazać w formie pisemnej to, co odkryłem. Wynik tej pracy leży przed tobą. Duński profesor zarządzania, Steen Hildebrandt, nazwał koncepcję **kwadrantów rdzennych** perłą w dziedzinie literatury z zakresu zarządzania. W pełni się z nim zgadzam. Jednak ta książka nie została napisana z myślą o menedżerach, lecz o wszystkich, ponieważ z koncepcji kwadrantów może skorzystać każdy. Już z dwunastoletnimi dziećmi można spokojnie porozmawiać o posiadanych przez nich cechach: w czym są dobre, a czego jeszcze muszą się nauczyć. Rozwój osobisty nie zaczyna się od pierwszego planu rozwoju osobistego (PRO), który pisze się zwykle w wieku 40 lat, ale w momencie, w którym kierujemy naszą uwagę do wewnątrz, zaczynamy patrzeć na siebie i pytać: „Czy to ja?!”.

Moim pragnieniem jest, aby ta koncepcja towarzyszyła ci przez całe życie. Ja sam jeszcze nie skończyłem z niej korzystać i wątpię, czy kiedykolwiek osiągnę ten punkt, zanim moje życie dobiegnie końca.

W tej książce zmagalem się nieco ze sposobem przedstawienia moich odkryć: czy pokazać je jako oczywiste prawdy („tak właśnie jest”), czy też w formie pytań, na które należy samemu znaleźć odpowiedź. Ostatecznie zdecydowałem się na stosunkowo jednoznaczne podejście w niektórych miejscach, nie dlatego, że twierdzę, iż przedstawiam jedynie słuszną prawdę, ale dlatego, że to, co napisałem, przedstawia właśnie *moją* prawdę. Jest mi trudno porozumiewać się z ludźmi, którym brakuje klarowności w komunikacji, choć z drugiej strony arogancja wywołuje we mnie reakcję alergiczną. Wiem, że czasami piszę „jak być powinno” i że nie

zawsze jestem w stanie sprostać temu, co głoszę. W rzeczywistości sam nie wiem, co w ogóle daje mi prawo do mówienia o tych sprawach, ale też wiem, że niektóre rzeczy są po prostu prawdziwe. Mam nadzieję, że wybrałem właściwy ton dla treści w tej książce: jasny i prosty, zachowując jednocześnie pewną względność oraz humor, ponieważ sądzę, że jeśli nie umiemy się już z siebie śmiać, to znaczy, że sprawy zmierzają w niebezpiecznym kierunku.

Mam też nadzieję, że ta książka pomoże tobie i innym osobom we wzajemnym spotkaniu się. Nie chcę, aby została zaliczona do kategorii „książek motywacyjnych”. Jeśli chodzi o mnie, to tę kategorię najchętniej w ogóle skasowałbym. Trudno jest mi się pogodzić z faktem, że jestem czasami przedstawiany na spotkaniach jako „inspirujący i motywujący” mówca; zawsze wywołuje to we mnie dreszcze. Zagadnienie „motywacji” prawie zawsze dotyczy tego, jak motywować innych. Jest to dziwne, delikatnie mówiąc, ponieważ nie wierzę, że motywacja przychodzi z zewnątrz. W książkach poświęconych motywowaniu innych prawie nigdy nie wspomina się o potrzebie kontaktu człowieka z samym sobą, o potrzebie odkrycia, jakim się jest, i o tym, jak inspirować samego siebie oraz jak dać się zainspirować. Im bardziej rozumie się samego siebie, tym bardziej można zrozumieć innych oraz lepiej radzić sobie jako rodzic, przyjaciel lub coach, po prostu dlatego, że z własnego doświadczenia wiemy, co jest potrzebne do dalszego rozwoju i wzrostu. Wszyscy powinniśmy skupić się przede wszystkim na własnym rozwoju, ponieważ naszym zadaniem jest wzięcie na siebie odpowiedzialności za własną motywację i inspirację. Motywacja nigdy nie powinna być celem samym w sobie. Motywacja jest konsekwencją, a dokładniej konsekwencją samopoznania. Samopoznanie polega między innymi na tym, że wiemy, w czym jesteśmy dobrzy i jakie są nasze **cechy rdzenne**. Musimy nie tylko poznać nasze mocne strony, ale również miejsca, w któ-

rych one się kończą, ponieważ składamy się nie tylko z mocnych stron. Cechy, które nas charakteryzują, a które są ukryte, są tak samo realne i prawdziwe jak te, które są jawne.

Mam również nadzieję, że książka ta nie zostanie zakwalifikowana do kategorii książek o „pozytywnym myśleniu”. To kolejny stereotyp. Poznałem ruch New Age na tyle dobrze, by wiedzieć, że koncentrowanie się jedynie na pozytywnych rzeczach oznacza, że w pewnym momencie te negatywne na pewno wyjdą na jaw. Ponieważ rzeczy po prostu nigdy nie są tylko pozytywne. Jesteśmy światłem i cieniem, jesteśmy piękni i brzydzy, jesteśmy aniołami i diabłami, znamy radość i smutek, a nasze szczęście zależy od stopnia, w jakim doświadczyliśmy bólu.

Więc do jakiej kategorii chcę przypisać tę książkę? Umieścimy ją w kategorii samopoznania, ponieważ właśnie samopoznania i zaufania – zarówno do siebie, jak i do innych – życzę czytelnikowi. Moim zdaniem, aby je osiągnąć, trzeba znaleźć odpowiedzi na trzy pytania:

1. Kim jestem?
2. Czego pragnę?
3. Jak mam to osiągnąć?

Celem tej książki jest pomoc w znalezieniu odpowiedzi na te właśnie pytania. Jak już je znajdziesz, koniecznie daj mi znać, bo ja nadal ich poszukuję.

Daniel Ofman
Les Piglais, styczeń 2007

Rozdział 2

POZNAJĄC KWADRANTY OFMANA

Przykazania czy obietnice?

„Nie rozumiesz, że to nie są przykazania, tylko obietnice?” Kręcę głową z niedowierzaniem. Co za nonsens. Oczywiście, że to nie są żadne obietnice. Dziesięć Przykazań to lista rzeczy, których trzeba przestrzegać, a nie lista obietnic. Tak mnie uczono od samego początku: Nie kradnij, nie kłam, nie oszukuj, nie cudzołóż, nie pożądam żony bliźniego i tak dalej. Te wszystkie trudne słowa, których nigdy się nie używało, lecz ich przesłanie było jasne: jeśli nie będziesz przestrzegał tego, o czym mówią, to kiepsko skończysz. A jeśli w ogóle ich nie będziesz przestrzegał, to zawsze czeka na ciebie ostateczny, najgorszy koniec, czyli piekło. A więc nagroda i kara oraz strach przed potępieniem, słabość ciała i – aby nie zapomnieć – poczucie winy. Wina jest po twojej stronie i w tobie jest zło, i możesz tylko źle czynić, no chyba że... się nawrócisz. Miałem szczęście – okazało się, że może być inna opcja.

Z moim dorastaniem kojarzą mi się: czekoladowa posypka na kanapkach, religia, a czasami nic więcej poza suchą skórką chleba. I tak do dnia, w którym Bram postawił mi pytanie: „Czy nie rozumiesz, że to nie są przykazania, tylko obietnice?”. Odpowiedziałem: „Co masz na myśli, mówiąc »obietnice«? Czy nie są sformułowane w trybie rozkazującym? Rób to, a nie tamto?”. Bram uśmiechnął się. „To zależy od tego, jak będziesz je odczytywał. Możesz je równie dobrze odczytywać jako zdania, które mówią o twojej przyszłości – jako zapewnienia lub złożone ci obietnice. Na przykład »Obiecuję ci, że nie będziesz kradł«. I obietnic tych można być pewnym, tak samo jak pewnym można być tego, że jutro będzie nowy dzień. Gdy się obudzisz, zobaczysz, że wzeszło słońce. Wstaniesz i pójdziesz do łazienki. Tak będzie. Obiecuję ci! I tak samo, jeśli w swoim życiu będziesz zachowywał stale łączność ze swoim wewnętrznym »ja«, to nie będziesz kradł, będziesz kochał bliźniego jak siebie samego, i tak dalej. To jest obietnica, która jest ci dana, a nie lista nakazów”.

Musiałem wyglądać tak, jakby uderzył we mnie piorun, bo uśmiech Brama zmienił się w wybuch śmiechu. Był moim pierwszym terapeutą, mądrym człowiekiem po sześćdziesiątce, który zawsze potrafił mnie rozśmieszyć. To było dla mnie szczególnie cenne, gdyż było to w czasie, gdy moje pierwsze małżeństwo nagle się rozpadło.

Na Mojżesza! Toż to zupełnie inny punkt widzenia! Więc nie chodziło o to, abym coś robił lub czegoś nie robił? Nigdy sam bym na to nie wpadł. Poczułem się tak, jakby ktoś zdjął mi z ramion ciężar, jakby to wszystko, co „trzeba” i czego „nie wolno”, nagle zniknęło. Miałem wówczas 26 lat. Po raz pierwszy w życiu poczułem się wolny: uwolniony od nakazów, uwolniony od poczucia winy, uwolniony od presji i poczucia niegodziwości.

„Będziesz kochał bliźniego jak siebie samego, jeśli będziesz kierował się tym, co podpowiada ci twoje wewnętrzne »ja«. To będzie naturalna konsekwencja twojego wyboru. To, czy będziesz chciał dokonać takiego wyboru, będzie zależeć od ciebie. Nie będziesz musiał, jeśli nie będziesz chciał: decyzja zależy od ciebie. To dlatego właśnie jesteś obdarzony własną wolną wolą. Niczego nie musisz”. I znów się roześmiał.

Od tamtej chwili miałem już w życiu cel: poznawanie i odkrywanie innych ludzi, ale przede wszystkim poznawanie i odkrywanie samego siebie – odkrywanie tego, czego chcę ja, a nie koncentrowanie się na tym, czego inni chcą ode mnie. Moja życiowa misja brzmiała: „odkryć, czego chcę, odkryć siebie”. Później, gdy zacząłem doradzać firmom, głosiłem, że „firmy osiągają swoje cele dzięki poznawaniu samych siebie”. Do dzisiaj jest to dla mnie powód, dla którego stąпам po ziemi, oraz powód, dla którego piszę tę książkę: poznawać siebie, chcąc – a nie musząc – poznawać innych ludzi.

Gdy pisałem inną książkę (*You just wouldn't believe it*, autorzy: Daniel Ofman i Guust Verpaalen; brak wydania polskiego), przypomniał mi się Bram i jego słowa o obietnicach. Chciałem krótko opisać, co może przynieść praca z cechami rdzennymi w firmie: jakie konsekwencje pociąga za sobą koncentrowanie się na swoich cechach rdzennych oraz co może nam to przynieść. Zanim się zorientowałem, miałem już wypisanych dwadzieścia pięć osobistych spostrzeżeń z pracy nad swoimi cechami rdzennymi. Przypominają one do złudzenia obietnice lub – jak kto woli – współczesne przykazania. Można podzielić je na dwie grupy.

Pierwsza grupa obejmuje obietnice wynikające z cech pozytywnych, które posiadamy i których wartość możemy zacząć doceniać. Charakterystyczne jest dla nich to, że możemy je łatwo przeoczyć,

ich istnienie może być dla nas zaskakujące. Mogą to być miłe zaskoczenia typu: „Czy to ja? – cóż za miła niespodzianka!”.

Druga grupa obietnic wynika z naszych mniej przyjemnych stron, tych, do których istnienia trzeba się przyzwyczaić i które trzeba umieć akceptować. One mogą nas skłaniać do reakcji typu: „Czy to ja? – chyba muszę coś z tym zrobić!”.

I tak właśnie powstał spis dwudziestu pięciu obietnic, z którymi zapoznasz się na kolejnych stronach tej książki. Są też one pewnego rodzaju instruktażem dotyczącym własnych skłonności i cech, które będzie trzeba umieć w sobie zaakceptować, oraz tych cech, których doceniania będzie się trzeba nauczyć.

25 OBIETNIC

Obietnica 1

Będziesz inspirował

Skąd mam wiedzieć, czy tak zwana uczynność jest naprawdę jedną z moich cech rdzennych? Wiem, że jest ona we mnie: to oczywiste. Inni ją we mnie też doceniają. Ale moja mama też taka była: może jest to po prostu coś, czego mnie nauczono i co ma niewiele wspólnego z tym, jaki jestem naprawdę.

Lubię pomagać ludziom, daje mi to satysfakcję i sprawia, że czuję się szczęśliwy. Co więcej, trudno mi sobie wyobrazić siebie bez chęci niesienia pomocy innym. Ale ciągle pytam... czy to moje prawdziwe „ja”?

Jednym z celów zastosowania koncepcji kwadrantów rdzennych jest odnalezienie charakteryzujących cię cech. Cech w liczbie mnogiej, ponieważ zazwyczaj charakteryzuje nas więcej niż jedna cecha. Trudno jest jednak odpowiedzieć na pytanie, czy dane

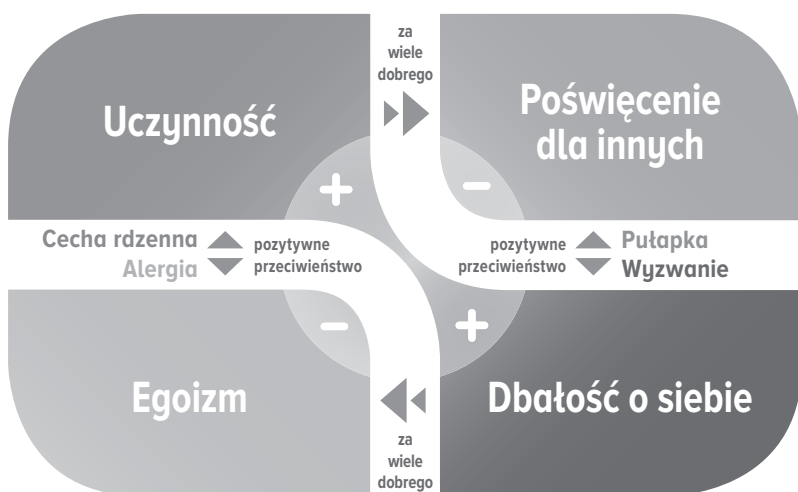
cechy są naszymi cechami rdzennymi. Cechy rdzenne są bowiem cechami wrodzonymi, które nie tyle wyrażają to, jak zostaliśmy wychowani, ile to, jacy w istocie jesteśmy. Jak można odróżnić jedne od drugich? Czasami odróżnienie, co się zdobyło po drodze lub w procesie wychowawczym, a co jest wrodzone, czyli jacy się urodziliśmy, może być całkiem niezłą łamigłówką.

Twoje zachowanie jest tym, co widzą inni ludzie, obserwując cię, i poprzez co cię poznają. Mogą uchodzić za kogoś uczynnego, ponieważ taki się urodziłem (moja cecha wrodzona) albo dlatego, że moi rodzice tak mnie wychowali (moja cecha nabyta).

Nasze codzienne postępowanie jest zawsze wynikiem połączenia tego, co jest wrodzone, i tego, co wyuczone, czyli tego, z czym się urodziliśmy, i tego, co nabyliśmy.

Sposób, w jaki sami odczuwamy nasze własne zachowanie, często wynika z tego, czy jest ono autentyczne (naturalne, wrodzone), czy wyuczone (nabyte). Jeśli ktoś z natury jest człowiekiem uczynnym, to nie z powodu osobistych wartości lub oczekiwań innych ludzi, ale dlatego, że praktykując uczynność, czuje, że żyje. Im bardziej taka cecha jak uczynność będzie wynikiem wychowania lub wpływu otoczenia, tym bardziej jest ona odczuwana jako zachowanie nakazowe. W takim wypadku ktoś jest uczynny, bo „takim właśnie powinno się być”, zaś brak uczynności jest uważany za postawę złą i egoistyczną. W takiej sytuacji najprawdopodobniej będziemy doświadczać poczucia, że uczynność jest bardziej naszym obowiązkiem niż stanem umysłu, w którym człowiek czuje się spełniony. Jest czymś narzuconym przez zewnętrzny świat, a nie przez twój świat wewnętrzny. I nie chodzi o to, że jest w tym coś złego: po prostu w każdym z tych przypadków będziemy inaczej odczuwali nasze dane zachowanie.

Nasze cechy rdzenne są tym, co sprawia, że czujemy, że żyjemy. Doświadczając tego, kim naprawdę jesteśmy, doświadczamy własnej indywidualności, a to sprawia nam satysfakcję. Uczucie, które daje nam ta cecha rdzenna, to uczucie, że „wróciliśmy do domu”, że „jesteśmy u siebie”, zrelaksowani i pełni życia. Potrafimy wówczas być na luzie, ponieważ takie zachowanie nie wymaga od nas żadnego wysiłku. Jest dla nas łatwe i przychodzi naturalnie, bo pochodzi z naszego autentycznego „ja”.



Jeśli uczynność jest jedną z twoich cech rdzennych, to jej praktykowanie nie sprawia ci wysiłku, gdyż jest umiejętnością, którą już posiadasz. Być może jest to umiejętność, którą zostałeś obdarowany, aby dzięki niej zrobić coś pożytecznego na świecie lub dla innych. Odkrycie swoich cech rdzennych ma znaczenie, ponieważ powoduje, że wraz z nimi ożywamy, doświadczamy wigoru. Jeżeli czasami zadajesz sobie pytanie, jakie jest twoje życiowe zadanie, to być może odpowiedź brzmi: *doświadczyc w pełni swoich cech rdzennych i w ten sposób doświadczyć samego siebie.*

Wykorzystując swoje cechy rdzenne lub umożliwiając im ujawnianie się poprzez naszą osobowość lub w naszej pracy, będziemy nie tylko źródłem inspiracji dla siebie samych, ale także dla innych ludzi.

Inspiracja oznacza dosłownie „wdech”. Możemy liczyć na to, że inni będą czerpać inspirację płynącą z naszych cech rdzennych.

Inspiracja jest prawie tym samym, co motywacja: każda z nich jest bardziej skutkiem niż celem samym w sobie. Twierdząc, że motywujemy lub inspirujemy innych ludzi, tak naprawdę składamy swoją deklarację o gotowości do tego, aby kogoś motywować lub inspirować. Osobiście mam wątpliwości, czy tak rzeczywiście jest. Mnie inni ludzie ciekawią nie dlatego, że próbują mnie motywować, ale dlatego, że są w pełni sobą i niczego nie udają. Są prawdziwi i autentyczni. Ci z kolei, którzy próbują mnie inspirować, sprawiają, że zaczynam się czuć jak obiekt poddawany jakimś zabiegom, tak jakby mnie samego nie było stać na wzbudzenie w sobie inspiracji. W rzeczywistości, starając się zainspirować drugiego człowieka, możemy doprowadzić do osłabienia tej osoby, ponieważ pozbawiamy ją szansy na zdobycie tej umiejętności samodzielnie. Im bardziej upieramy się przy próbach wpływania na kogoś, tym bardziej będziemy powstrzymywać tę osobę przed samodzielnym uczeniem się, jak to robić. Ponadto uważam, że zarozumiale brzmi twierdzenie niektórych ludzi mówiących, że przykład ich silnej woli powinien działać na ludzi motywująco.

Aby w pełni wyjaśnić tę sprawę: możemy mieć motywujący i inspirujący wpływ na innych ludzi, ale nie dzieje się to poprzez narzucanie się im, ale dzięki byciu sobą – dopuszczeniu innych do tego, jacy naprawdę jesteśmy, i pozwoleniu na przejawianie się

w naszych działaniach naszych cech rdzennych. Wówczas, tak jak i my sami, inni wokół nas będą czerpali z nas inspirację! A gdy zaczniemy dostrzegać, że mamy inspirujący wpływ na innych, możemy sobie pogratulować i ponownie upewnić się: „Czy to ja?”.

W tym rozdziale każdej omawianej obietnicy będzie towarzyszyło kilka pytań i zagadnień do przemyślenia i refleksji. Proszę, nie spiesz się zbyttnio i poświęć chwilę czasu na zapoznanie się z nimi i zapisanie swoich odpowiedzi.

Pytania i zagadnienia do refleksji

- ▶ Jakie cechy przypisują ci inni ludzie? Co cenią w tobie najbardziej?
- ▶ W jakim stopniu i które twoje cechy to wynik wpływu twoich rodziców lub wychowania, jakie otrzymałeś/otrzymałaś?
- ▶ Jeśli przyjrzyś się poszczególnym swoim cechom w działaniu, to które uznajesz za swoje umiejętności, z których po prostu korzystasz, a które jawią ci się jako zadania do wykonania? Czy ich realizacja nie wymaga od ciebie wysiłku, czy też naprawdę musisz się z nimi zmagać? Które z nich cię ożywiają, a które wyczerpują?

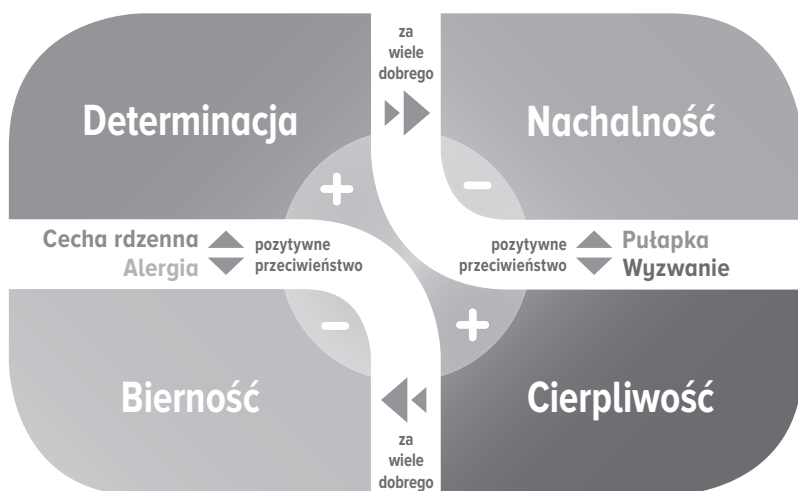
Obietnica 2

Będziesz popadał w skrajności

- Mój Boże, znowu czegoś chcesz i tracisz do mnie cierpliwość!
- Tak, wiem! Nie powinienem tak postępować. Muszę się lepiej kontrolować, mieć więcej cierpliwości. Pracuję nad tym od lat, lecz nic z tego nie wynika. Czy znasz kogoś, kto może mnie tego nauczyć?
- Może powinieneś wybrać się do Belgii? Czy wiesz, że Flamandzcy w ogóle nie umieją nikogo poganiać? Naucz się od nich.

- Co to znaczy, że Flamandczycy nie potrafią nikogo poganiać? Znam kilku z nich...
- Ależ to prawda! Flamandczycy nawet nie mają takiego słowa w swoim języku, zabawne, co nie?
- Przestań, oczywiście, że potrafią...
- Nawet jeśli, to nie sądzę, aby to leżało w ich flamandzkiej naturze, zaś zdecydowanie leży w naszej niderlandzkiej. Oni są po prostu dużo bardziej cierpliwi niż my.

Ujawniająca się inspiracja może powodować szereg następstw. To przez nią możemy czasami posuwać się do skrajności. Jeśli jedną z twoich cech rdzennych jest determinacja, to można się założyć, że czasami będziesz się zachowywać forsująco, to nieuniknione. To samo dotyczy uczynności – w skrajnych przypadkach może przekształcić się w tendencję do nadmiernego wyręczania innych. Bezgraniczna szczerość może się z kolei przerodzić w brak szacunku i kultury. Duża elastyczność może zamienić się w uległość i tak dalej. Każda z naszych pułapek jest nierozzerwalnie związana z jakąś naszą cechą rdzenną, czy nam się to podoba, czy nie. I nie ma zbyt wielkiego sensu starać się jej opierać lub się jej pozbywać. Konte-



stowanie własnej pułapki zazwyczaj donikąd nie prowadzi. Od swojej pułapki nie można się uwolnić. Zawsze będzie nawracać i o sobie przypominać. Można być tego pewnym.

Czynnikiem, który sprawia, że mamy problem z przyznawaniem się do swoich pułapek i ich zaakceptowaniem, jest nasza samoocena – to, jak siebie oceniamy i jak myślimy, że oceniają nas inni. Jako że wszyscy chcemy być cenieni i szanowani, mamy nieustannie nadzieję na pozbycie się w końcu naszej irytującej słabości. A więc nie tylko mamy naturalną trudność z zaakceptowaniem własnej pułapki, ale tym bardziej będziemy mieli problem z potraktowaniem jej jako daru od losu, z którego powinniśmy się cieszyć. Większość z nas wolałaby, aby ich „tendencja do popadania w skrajności” zmieniła się w „umiejętność znajdowania »złotego środka«”.

Bez akceptacji swojego cienia
nasz rozwój osobisty nie będzie możliwy.

Prawie kategorycznie odmawiamy przyznania się do swoich pułapek, a tym bardziej zaakceptowania ich. Im więcej z nimi walczymy, tym jest gorzej. Przemoc nigdy nie jest rozwiązaniem. Konfrontacja w tym wypadku to niewłaściwy sposób postępowania.

Będąc ludźmi, nie jesteśmy z natury doskonali, nie jesteśmy bezbłędni i nie będziemy w stanie nad wszystkim zapanować. Dopóki zachowujemy nasze człowieczeństwo, będziemy popadać w różne skrajności. To część życia, naszej rzeczywistości czy też złożonej nam obietnicy. Bez akceptacji ciemniejszej strony samego siebie, naszego cienia, rozwój osobisty nie będzie możliwy. Oczywiście, łatwo powiedzieć – trudno zrobić, ponieważ w sercu wielu z nas drzemie nadzieja, że pewnego dnia jednak osiągniemy ową „doskonałość”. Niestety taka możliwość nie istnieje, o ile mi

wiadomo. Warto zatem nie traktować tego, co jest pułapką, zbyt poważnie – czasami pułapki są po prostu zbyt niepoważne, aby w ogóle się nad nimi rozwodzić: być może są wręcz niedorzeczne. Warto więc spróbować traktować je mniej poważnie, spuścić parę z gwizdka i spróbować pośmiać się z samego siebie. I na pewno nikt, kto tak uczyni, nie będzie osamotniony! Każdy człowiek ma jakieś słabostki, których chciałby się pozbyć.

Pytania i zagadnienia do refleksji

- ▶ Jakie dostrzegasz w sobie pułapki?
- ▶ Jak reagujesz, gdy zauważasz, że właśnie znalazłeś się we własnej pułapce?
- ▶ W jakim stopniu możesz zaakceptować swoje własne niedoskonałości?

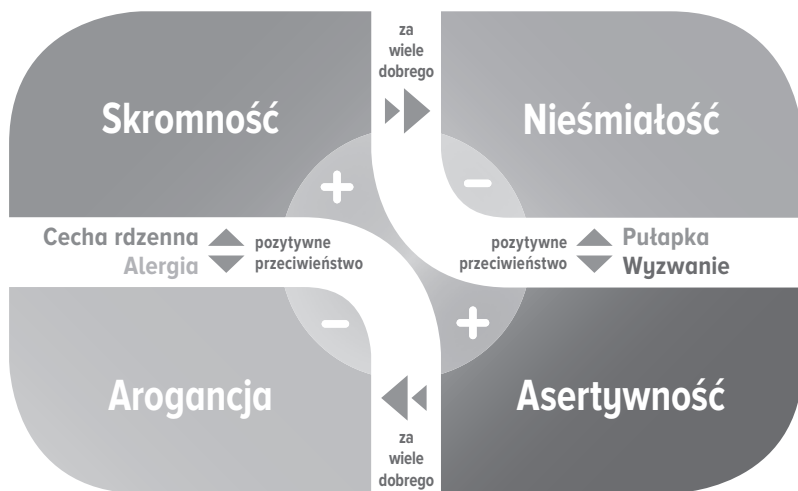
Obietnica 3

Będiesz widział świat we własnych barwach

- Słuchaj, naprawdę musisz być bardziej asertywny. Jesteś zbyt nieśmiały. Ludzie nie będą zwracać na ciebie uwagi, jeśli będziesz się trzymał z boku. Masz wiedzę, więc powinieneś się więcej pokazywać, być bardziej przebojowy, bo inaczej przepadniesz w tłumie.
- Czyżby? Dlaczego tak uważasz?
- Ludzie po prostu tacy są.
- Kto tak twierdzi? Spotykam ludzi, którzy jednak mnie doceniają, gdy jestem, jaki jestem.
- No tak, ale wyglądasz na kogoś strasznie nieśmiałego.
- A może to tylko twoja subiektywna opinia?
- Nie, ty po prostu taki jesteś.
- Ja nigdy nie odważyłbym się powiedzieć o kimś czegoś takiego, bo od razu czułbym, że postępuję arogancko.

To, jacy jesteśmy, wpływa na sposób, w jaki widzimy świat. Nic na to nie poradzimy i jedyne, co możemy zrobić, to pamiętać o tym. Niezależnie od tego, jakie cechy rdzenne w nas dominują, będą one wpływać na sposób naszego postępowania. Jeżeli cechują cię skromność i troska, to na przykład w roli ojca twoje postępowanie będzie zabarwione skromnością i troską. Jeżeli twoimi rdzennymi cechami byłyby szczodrość i empatia albo determinacja i skuteczność, w tej samej roli zachowywałbyś się inaczej. Krótko mówiąc, niezależnie od tego, czym się zajmujesz i kim jesteś: pielęgniarzką, nauczycielem czy biznesmenem, twoje cechy rdzenne będą odgrywały decydującą rolę w tym, jak zachowasz się w pełnionej przez siebie roli życiowej czy zawodowej. Żaden inny sposób postępowania nie będzie ci bliższy niż „ten twój”, wynikający z twoich cech rdzennych.

Wiele firm i organizacji tworzy profile kompetencyjne do funkcji i stanowisk zajmowanych przez ich pracowników. Profile te zawierają opisy różnych cech i kompetencji pracowników (na przykład: ukierunkowanie na klienta, przedsiębiorczość, wiedza merytoryczna) poszukiwanych u osób, które mają zajmować dane stanowiska, co ma się przekładać na ich zachowania w pracy. Zaletą takich profili jest to, że nie muszą się koncentrować jedynie na oczekiwanych wynikach, ale także na sposobach, w jakie wyniki te będą osiągnęte. Mogą być przydatne w tworzeniu szczegółowych i zrozumiałych opisów dotyczących tego, jak pracownicy mają wykonywać swoje zadania. Jednak ich wadą jest to, że mogą również narzucać tak zwany „najlepszy sposób” wykonywania tej pracy. Na przykład „ukierunkowanie na klienta” może być opisane w sposób, który nie pozostawia miejsca na inną interpretację niż ta podana przez osobę sporządzającą ów profil. Jeśli więc zostanie napisane, że „ukierunkowanie na klienta” ma być oceniane przez pryzmat takich cech, jak *zdecydowanie* i *determi-*



nacja, zaś skromność i sumienność nie zostaną uwypuklone w opisie stanowiska, to może się okazać, że osoby bardzo skuteczne, lecz równocześnie skromne i sumienne, niestety nie będą spełniały tych kryteriów i nie zajdą daleko w takiej organizacji. W konsekwencji będziemy mieli do czynienia z niewykorzystaniem szans przez żadną ze stron.

Istotnym kryterium, które moim zdaniem należy w takich wypadkach brać pod uwagę, jest to, czy dana osoba będzie skuteczną w tej roli, czy też nie. Kryteria te nie mogą być twardo wyznaczone, bo jej skuteczność będzie zależała w szczególności od tego, czy będzie ona wykonywała swoją pracę w sposób autentyczny, czy nie. Innymi słowy, jesteśmy najbardziej skuteczni w pracy, gdy wykorzystujemy w niej swoje cechy rdzenne. Nie jest ważne, jaka to praca. Ważne jest jednak, abyśmy wyzwaniom stojącym przed nami mogli sprostać, wykorzystując właśnie swoje cechy rdzenne.

Ktoś z dominującymi cechami empatii i pogody ducha będzie odnosił się do swoich nastoletnich dzieci w inny sposób niż ktoś, kogo cechują determinacja i cynizm. Oba sposoby mogą być równie skuteczne, ale każdy będzie inny.

CZY WIESZ, ŻE:

- ▶ urodziłeś się z pewną liczbą indywidualnych cech twojej osobowości, tzw. cech rdzennych, które wpływają na to, jak postępujesz, jak postrzegasz świat oraz jak wchodzisz w interakcje z innymi ludźmi;
- ▶ cechy rdzenne są mocną stroną twojego charakteru i źródłem inspiracji do działania;
- ▶ lecz jednocześnie brak zachowania równowagi cech rdzennych może powodować liczne problemy, z jakimi się zmagasz – na przykład nadmierna elastyczność może powodować problemy z zachowaniem stabilności, przemieniając mocną stronę w słabość;
- ▶ poznanie i właściwe wykorzystanie swoich naturalnych cech rdzennych pozwala lepiej radzić sobie z wyzwaniem w życiu osobistym i zawodowym oraz w relacjach z innymi.

Kiedy w 1992 roku Daniel Ofman po raz pierwszy przedstawił model **Core Quadrant®** (Kwadrant Ofmana), oparty na cechach rdzennych, nikt nie przypuszczał, jak szybko koncepcja ta rozprzestrzeni się na całym świecie. Dziś trudno znaleźć jakiegokolwiek szkolenie, które nie nawiązywałoby do nich w swoim programie. Znajdziemy je i na wyższych uczelniach, i w firmach, i na kursach dla ekonomistów, pielęgniarek, menedżerów czy terapeutów. Cechy rdzenne nadają się także do omówienia z nastoletnimi dziećmi: w czym nasze pociechy są dobre, a czego jeszcze muszą się nauczyć. Dlaczego? Ponieważ cechy rdzenne w łatwy sposób umożliwiają identyfikację indywidualnych skłonności, które będzie trzeba umieć w sobie zaakceptować, oraz tych cech, których doceniania będzie się trzeba nauczyć.

Niniejsza książka jest poświęcona właśnie temu zagadnieniu. Daniel Ofman objaśnia, czym są cechy rdzenne i jak możemy szybko budować własne kwadranty rdzenne, które pokażą nam między innymi, co jest naszą pułapką i co może się zadziać, gdy nadużywamy naszych mocnych stron. Bo im lepiej rozumiemy samych siebie, w tym większym stopniu będziemy w stanie zrozumieć innych i dobrze wykonywać swoje obowiązki rodzica, przyjaciela, coacha czy menedżera. Metoda **Core Quadrant®** wykorzystywana jest także w pracy zespołowej. Analiza rdzennych kwadrantów członków danego zespołu pomaga w usprawnieniu współpracy oraz wzmocnieniu rezyliencji całej grupy.

ISBN 978-83-8231-050-4



9 788382 310504

MT21010

Cena 59,90 zł