

NIESKOŃCZONE MOŻLIWOŚCI

Rosamund Stone Zander i Benjamin Zander

Jak wykorzystać **kreatywność**
jako siłę napędową własnego rozwoju





SPIS TREŚCI

Zaproszenie do wszechświata możliwości	13
Wyruszyć w podróż	15

Praktyki możliwości

PRAKTYKA PIERWSZA

Wszystko jest wymyślone	25
--------------------------------------	----

PRAKTYKA DRUGA

Wejść do wszechświata możliwości	35
---	----

PRAKTYKA TRZECIA

Dawać A	43
----------------------	----

PRAKTYKA CZWARTA

Wnieść swój wkład	79
--------------------------------	----

PRAKTYKA PIĄTA

Przewodzić z każdego krzesła	93
---	----

PRAKTYKA SZÓSTA

Zasada numer 6	107
-----------------------------	-----

PRAKTYKA SIÓDMA

Tak to jest	131
--------------------------	-----

PRAKTYKA ÓSMA	
Ulegać pasji	147
PRAKTYKA DZIEWIĄTA	
Krzesać iskrę	159
PRAKTYKA DZIESIĄTA	
Być planszą	179
PRAKTYKA JEDENASTA	
Tworzyć ramy możliwości	203
PRAKTYKA DWUNASTA	
Opowiadać historię MY	225
Podziękowania	245
O autorach	249



ZAPROSZENIE DO WSZECHŚWIATA MOŻLIWOŚCI

Ben: „Kelner, proszę o nóż! – powiedziałem w jakimś jowialnym nastroju. – Mam doskonałe życie, ale niepełne nakrycie”.

Jadłem z przyjacielem śniadanie podczas jednej z moich okresowych wizyt w Londynie związanych z prowadzeniem tamtejszej orkiestry filharmonicznej. Usłyszałem za sobą chichot i obejrzawszy się, pochwyciłem spojrzenie dziewczynki – miała około 12 lat i włosy typowo po angielsku ostrzyżone na garnek. Wymieniliśmy uśmiechy, po czym wróciłem do mojej rozmowy i mojego śniadania.

Następnego dnia znów przechodziłem koło młodej damy w jadalni i zatrzymałem się, by z nią porozmawiać.

„Dzień dobry. Jak się masz?”

Wyprostowała się nieco, przechyliła głowę i z iskierką w oku odpowiedziała:

„Doskonale”.

Potem, kiedy wychodziła z rodzicami, zawołałem za nią żartobliwie: „Życzę doskonałego dnia!”.

„Dobrze!” – odpowiedziała, jak gdyby chodziło o najłatwiejszą, najoczywistszą rzecz w świecie.

I z tym słowem pożegnała we wszechświat możliwości.



WYRUSZYĆ W PODRÓŻ

Jest to poradnik niezwykłego rodzaju. Inaczej niż w przypadku wszystkich tych poradników, które przedstawiają strategie pokonywania przeszkód i podążania naprzód w konkurencyjnym świecie, celem niniejszej książki jest zaopatrzenie czytelnika w środki pozwalające mu unieść się ponad świat zmagania i pożeglować w olbrzymi wszechświat możliwości. Wiele bowiem okoliczności, które – jak nam się wydaje – krępują nas w codziennym życiu, jawią się nam w ten sposób tylko wskutek pewnej struktury przyjmowanych przez nas założeń. Jeśli te same okoliczności ujmemy w innej strukturze, ujawnią się nam nowe ścieżki. A jeśli znajdziemy odpowiednią strukturę, to nadzwyczajne osiągnięcia staną się naszym codziennym doświadczeniem. Każdy rozdział niniejszej książki przedstawia inny aspekt tej koncepcji i opisuje nowe praktyki urzeczywistniania możliwości.

Partnerstwo

My, autorzy tej książki – Ben i Roz – opracowaliśmy tę koncepcję, przyjmując dwie różne, a mimo to wzbogacające się perspektywy. Ben jest dyrygentem Bostońskiej Orkiestry Symfonicznej, nauczycielem i człowiekiem o rzadkich zdolnościach porozumiewania się, który namiętnie angażuje się w relacje z orkiestrami, słuchaczami i szeroko rozumianą publicznością. Jego nieskrępowana energia pobudza innych do nadzwyczajnych osiągnięć oraz doprowadzania do końca każdego przedsięwzięcia. Znajduje właściwe tempo w muzyce, w mowie i w działaniu; tempo, które wprawia ludzi w ruch. Jeśli jest coś takiego jak tempo transformacji, to Ben porusza się zgodnie z jego rytmem. Aby pomóc wszystkim, wytrwale gra na strunach umysłów i serc, opowiadając historie, posługując się humorem i muzyką. Jest wymownym publicznym głosem tego partnerstwa.

Roz działa w dziedzinie intymnej. Prowadzi prywatną praktykę terapii rodzin, kieruje grupami samorozwoju i pracuje z ludźmi nad rozwiązywaniem problemów i konfliktów w różnych kontekstach. Zwraca wielką uwagę na to, co ludzie mówią o tym, kim są i jak funkcjonuje ich świat, oraz daje im narzędzia pozwalające im „przeformułować” samych siebie i ich sytuację w taki sposób, że na ogół osiągają wyniki lepsze, niż mieli nadzieję osiągnąć czy wręcz mogli sobie wyobrazić. Wsłuchuje się w pragnienia ludzi, pragnienia czegoś nowego, warunków, które nie istnieją, oraz pomaga im stworzyć strukturę, w której warunki te stają się możliwe. Nieskończone możliwości Roz praktykuje również z perspektywy malarki pejzażystki oraz pisarki. W niniejszej książce formułuje zagadnienia – natomiast historie są opowiadane w duecie.

Pracujemy jako zespół. Ben w związku ze swoim zaangażowaniem publicznym często ma do czynienia z trudnymi sytuacjami domagającymi się nowych rodzajów przywództwa i nowych ram pojęciowych. Przedstawia je Roz, a gdy zdaje się, że zagadnienia te mogą mieć ogólniejsze znaczenie, Roz podchodzi do tablicy i szkicuje propozycję ich ujęcia. Ben przynosi ten projekt na arenę publiczną, aby go wypróbować. Na tym polega istota naszego partnerstwa – ożywiającego i trwającego w stałym ruchu. Łączy nas przekonanie, że możliwe jest o wiele, wiele więcej, niż się to ludziom zwykle wydaje.

Projekt

Pierwotna propozycja wydawnictwa Harvard Business School Press, abyśmy napisali książkę zarówno dla menedżerów, jak i laików, była dla nas rzadką szansą – nieczęsto udostępnianą ludziom działającym w dziedzinie sztuki. Artyści byli tradycyjnie zatrudniani przez czołowe instytucje, by wnosili emocjonalną prawdę w obszar przyjmowanych zasad. W naszym nowym społeczeństwie globalnym żadna jednak instytucja nie jest akceptowana dostatecznie szeroko, by mogła tworzyć wartości i wskazywać kierunek większości ludzi. W wolnych społeczeństwach rynek szybko zastępuje rządy i instytucje religijne jako czynnik regulujący o najwyższym autorytecie, a w swoim funkcjonowaniu obywa się bez wartości; nie mówi ludzkim językiem. Sztuka może tu wejść na nowy teren, pozwalając ludzkiej świadomości oddziaływać na przepływy produktów i kapitału, nasycając energią powiązania międzyludzkie i otwierając nowe drzwi inwencji i praktyce.

Rewolucyjne zmiany struktur operacyjnych świata zdają się domagać nowych definicji człowieka: kim jesteśmy i po co

istniejemy. Fakt, że wybory w Europie, decyzja finansowa podjęta w Tokio czy niezwykle ciepły prąd morski na południowym Pacyfiku mogą bezpośrednio wpływać na życie ludzi na całym świecie, każe postawić pod znakiem zapytania nasze założenie, że jesteśmy osobami, które same pobudzają się do działania i same zarządzają swoimi sprawami. Nawykowe wyobrażenie o tym, kim jesteśmy, może podkopać naszą zdolność oddziaływania na bieg rzeczy. Stąd ta książka z sugestiami w sprawie nowych sposobów, jakimi możemy się posłużyć, definiując samych siebie, innych i świat, w którym żyjemy – sposobów lepiej dostosowanych do wyzwań naszych czasów. Posługuje się ona metaforą muzyki, a ogólnie opiera się na sztuce. Sztuka sprowadza się przecież do *przemieniania* nas, tworzenia zaskakujących zestawień, emocjonalnych wątków, wstrząsających obrazów, do lotu ku wieczności.

Wizja

Podobnie jak utwór muzyczny, książka niniejsza zawiera długą śpiewną frazę, temat, którego każdy z rozdziałów jest wariacją. Ta długa fraza przedstawia świat, w którym rozwiązany zostaje nieodłączny od naszego codziennego życia konflikt pomiędzy jednostką a zbiorowością. W wizji tej integralną i konstruktywną rolę pełni niepowtarzalna ekspresja jednostki wyznaczająca kierunek grupie – wręcz całej ludzkości. Ta długa fraza to możliwość głębokiego wglądu w to, co najlepsze dla nas wszystkich, dostrzegania kolejnego kroku. Każdy rozdział niniejszej książki przedstawia odrębną praktykę realizacji tej wizji. Każda praktyka stwarza możliwość osobistego rozwoju mogącego nie tylko wzbogacić życie czytelnika, ale również organizacje i relacje, w których on uczestniczy. Praktyki te

są równie wartościowe dla kierownictwa firmy i dla małżeństwa; gdy trzeba podejmować inicjatywy dyplomatyczne i łagodzić rodzinne spory.

Praktyki

Standardowe praktyki społeczne i gospodarcze są zbudowane na pewnych założeniach – na wspólnym zrozumieniu, które wyewoluowało ze starszych przekonań i warunków. Od czasu ukształtowania się tych praktyk warunki mogły się zmienić, ale ciągłe stosowanie się do nich potwierdza stare przekonania. Z tego też powodu wydają się nam one słuszne i prawdziwe niezależnie od tego, czy ich ewolucja dotrzymuje kroku tempu zmiany. W taki właśnie sposób powstaje i uwiecznia się kultura firmy – choć być może dawno już przestała być użyteczna.

Praktyki przedstawione w tej książce mają charakter transformacyjny, mogą się wydawać nielogiczne lub sprzeczne z naszym zwykłym intuicyjnym pojmowaniem funkcjonowania rzeczywistości. Mają one zainicjować nowe ujęcie aktualnych warunków na podstawie niezwykłych założeń w sprawie natury świata. Historia zjawisk transformacyjnych – na przykład internetu, zmiany paradygmatu naukowego czy upowszechniania się nowej religii – wskazuje, że do transformacji dochodzi nie tyle wskutek przekonującej argumentacji na rzecz czegoś nowego, ile dzięki wytworzeniu aktywnych, trwałych praktyk zmieniających kulturowe doświadczenie podstaw rzeczywistości.

Tak więc praktyki przedstawione w tej książce nie prowadzą do zmian cząstkowych, do nowych sposobów działania opartych na starych przekonaniach, do samodoskonalenia się. Mają spowodować całkowitą przemianę postawy, percepcji, przekonań i procesów myślowych. Mają przekształcić cały twój świat.

Uwagi w sprawie ćwiczenia

Ben: Choć proponowane przez nas praktyki są proste, nie są wcale łatwe. Przypomina mi się pewien zniechęcający moment z lekcji wiolonczeli, jakie pobierałem u prywatnego nauczyciela, pana Herberta Withersa. Miał 83 lata, a ja miałem jedenaście. Próbowałem zagrać jakiś pasaż, ale jakoś mi nie wyszedł. Znów spróbowałem – i znów nie wyszedł; potem trzeci raz – i znów bez powodzenia. Pamiętam, że zrobiłem sfrustrowaną minę i opuściłem smyczek. Wtedy stary pan Withers nachylił się ku mnie i wyszeptał: „Co? Ćwiczysz to od trzech minut i *wciąż* nie potrafisz zagrać?”

Opanowanie naszych praktyk zajmie ci sporo więcej niż trzy minuty. Na dodatek wszystko, co myślisz, czujesz i widzisz wokół siebie, będzie przemawiało przeciw nim. Tak więc wprowadzenie ich do własnego repertuaru będzie wymagało poświęcenia, skoku w nieznanie oraz – a owszem – *ćwiczenia*.

Roz: Któregoś lata, jakieś dziesięć lat temu, zapisałam się na – pierwszy w życiu – spływ tratwą po górskiej rzece Kennebec w stanie Maine. W lądowej części podróży, w rozklekotanym autobusie zmierzającym do punktu wodowania, zwróciłam szczególną uwagę na stojącą w przejściu przewodniczkę, która przystąpiła do edukowania nas w sprawach tego popularnego sportu.

„Jeśli wypadniecie z łodzi – powiedziała – bardzo ważne jest podciągnięcie stóp, aby noga nie uwięzła wam w podwodnych skałach. Pomyślcie sobie: *Stopy do nosa* – podkreśliła i przeprowadziła ryzykowny pokaz, schylając się i podciągając do nosa jedną stopę – *potem rozejrzeć się za łodzią i sięgnąć po wiosło lub linę*”.

Przewodniczka nieprzerwanie trajkotała do nas, gdy podskakiwaliśmy na drodze do rzeki. Większość z nas podróżowała od czwartej rano; byliśmy śpiący i czuliśmy się zahipnotyzowani wibracjami autobusu. Znów usłyszałam: „*Stopy do nosa*”. A potem: „...*rozejrzeć się za łodzią*”.

Zanim przybyliśmy na brzeg rzeki, usłyszałam te dwa zwroty tyle razy, że wydawało mi się, iż oszaleję. Założyliśmy nasze piankowe ubrania, zebraliśmy sprzęt i stanęliśmy w kręgu, by odebrać ostatnie instrukcje.

„Co powiecie sobie, jeśli wypadniecie z łodzi?”

„*Stopy do nosa i rozejrzeć się za łodzią*” – odpowiedzieliśmy zgodnym chórem.

Ktoś tu jest umyślowo niepełnosprawny, pomyślałam, gdy ładowaliśmy się do łodzi i wyruszyliśmy w dół rzeki.

Kiedy skakaliśmy po jedynym na trasie bystrzu klasy WW5, znikłam jak w czarnej dziurze w ścianie wody, która wyrosła u rufy łodzi. Pod wodą nie było góry ani dołu, nie było ani wody, ani powietrza, ani ziemi. Wcale nie było łodzi. Nigdzie niczego nie było, w ogóle niczego.

Stopy do nosa... – słowa przyszyły z próżni. Zwinęłam się w kłębek. Powietrze. Dźwięki. *Rozejrzeć się za łodzią...* – czy te słowa płynęły z mojej głowy, czy ktoś wołał? Łódź pojawiła się, i wiosło. *Sięgnąć po wiosło...* Sięgnęłam – i znalazłam się w świecie, wewnątrz łodzi, na wodzie, płynąc z nurtem Kennebec w strugach piany.

Od czasu tego doświadczenia w rozmowach z wielu ludźmi w różnych sytuacjach posługiwałam się metaforą „za burtą”. Oznacza to coś więcej niż zejście ze ścieżki – znaczy, że w ogóle nie wiemy, gdzie jest ta ścieżka. „Za burtą” może się odnosić do czegoś tak prostego jak zapomnienie wszystkiego, czego

człowiek nauczył się podczas jakiegoś programu ćwiczeń, jak i do błędzenia po omacku w przededniu trzęsienia ziemi w kierunku rownictwie. Kiedy jesteśmy za burtą, nie możemy *wymyślić* drogi powrotnej; nie mamy żadnego punktu odniesienia. Musimy odwołać się do czegoś, co zostało ustalone wcześniej i zawarte w jakiejś chwytliwej frazie, na przykład „*stopy do nosa*”.

W kolejnych rozdziałach przedstawimy zespół praktyk, z których każda jest opatrzona takim chwytliwym hasłem – na przykład: *wszystko jest wymyślone* albo *dawać A* czy *zasada numer 6*. Kiedy przeczytasz wszystkie te historie, parbole i opisy naszych własnych doświadczeń objaśniające kolejne praktyki, będzie ci łatwiej przypominać je sobie za pomocą haseł – dokładnie tak, jak ja zdołałam powrócić do łodzi, pamiętając *stopy do nosa*. Kiedy wyrobisz w sobie nawyk przestrzegania tych praktyk, niezawodnie będą one doprowadzały cię do łodzi, na nowo ukierunkowanej we wszechświecie możliwości.

A teraz – na rzekę...



PRAKTYKI MOŻLIWOŚCI



PRAKTYKA PIERWSZA

WSZYSTKO JEST WYMYŚLONE

Fabryka obuwia wysyła dwóch specjalistów od marketingu na zwiady do jakiegoś regionu Afryki, w którym mają zbadać perspektywy sprzedaży. Jeden przysyła telegram ze słowami: **SYTUACJA BEZNADZIEJNA STOP NIKT NIE NOSI BUTÓW**

Drugi pisze tryumfalnie:

WSPANIAŁE MOŻLIWOŚCI STOP NIKT NIE MA BUTÓW

Dla jednego z ekspertów obserwowany brak butów jest widocznym świadectwem beznadziejności sytuacji. Jego kolega ten sam fakt interpretuje jako oznakę wielkich możliwości. Obaj wywiadowcy wkraczają na scenę z własnym punktem widzenia; obaj też opowiadają zupełnie inne historie. W istocie całe życie przejawia się nam w formie narracyjnej; jest opowiadaną przez nas historią.

Przełomowy paradygmat przywództwa, relacji i życia możliwością

Nieskończone możliwości przedstawiają zestaw praktyk kreatywności, które można zastosować we wszystkich obszarach aktywności ludzkiej. Książka, przesycona energią dynamicznego partnerstwa autorów, łączy niezwykły talent Bena – człowieka, który potrafi poruszać i wstrząsać, uczyć i porozumiewać się, z geniuszem Rosamund Stone Zander – twórczyni innowacyjnych paradygmatów osobistego i zawodowego spełnienia. W żywym kontrapunkcie oboje uświadamiają nam głęboki sens potężnej roli, jaką pojęcie możliwości może odgrywać w każdym aspekcie naszego życia.

Zanderowie opierają się na dwóch założeniach: że życie jest skomponowane jak opowiadanie („Wszystko jest wymyślone”) i że dzięki nowym definicjom możliwe staje się o wiele więcej, niż ludzie zwykle sobie wyobrażają. Ich książka zmienia nasz punkt widzenia za pomocą podnoszących na duchu historii, paraboli i anegdot związanych z osobistymi doświadczeniami autorów oraz tych pochodzących z życia znanych i nieznanymi bohaterów. Ben dowodzi, że siła lidera, podobnie jak dyrygenta, zależy od tego, ile wielkości chce przekazać innym. Każda proponowana przez autorów praktyka może być punktem wyjścia do transformacji siebie i swojej organizacji.

Nieskończone możliwości przedstawiają metodę realizowania wielkich i małych marzeń, która może zmienić życie. Zanderowie zachęcają nas, abyśmy opanowali sztukę komunikacji, przewodzenia i działania tak dalece, by nasze życie promieniowało możliwościami i przepiętno nimi otaczający świat.

Opierając się na wspólnie wypracowanych zasadach, Benjamin Zander wygłasza wykłady dla menedżerów i szefów firm na całym świecie, a Rosamund Zander prowadzi warsztaty poświęcone sztuce możliwości.

Książka dostępna także jako e-book.

