

Jan Raudner

NLP

WYDAWNICTWO
Aha!

według
Danteo

Jak zmienić swoje życie
korzystając z *Boskiej komedii*
i psychosemantyki

Wszelkie podobieństwa imion, nazwisk i sytuacji są przypadkowe.

For lovely Vincent

for whom

Juni 26th, 2002

is the most important day in life.

| | |
|---|-----|
| Tytułem wstępu..... | 4 |
| Tajemne słowo „ale”..... | 18 |
| Współczynnik Pikusa..... | 32 |
| Pierwsze spotkanie z Dantem Aligherim..... | 67 |
| Do czego służy zmęczenie..... | 83 |
| Stawianie celów..... | 96 |
| Paradoksy rzeczywistości..... | 115 |
| Uważaj, jak do siebie mówisz..... | 124 |
| Spotkania z aniołami..... | 131 |
| Zarządzanie i delegowanie – w trzech krokach..... | 151 |
| „Prawdziwa” miłość..... | 171 |
| Moje pierwsze spotkanie z psychoterapią..... | 180 |
| Wstęp do psychosemantyki..... | 214 |

Tytułem wstępu.

Minęło ponad dwadzieścia lat od czasu gdy jako manager zatrudniony w jednym z dużych koncernów zostałem wysłany na trening interpersonalny i nowoczesnego zarządzania (pomimo usilnych protestów z mojej strony, przecież zarządzam od wielu lat i co mi tam nowego mogą powiedzieć albo pokazać).

Wtedy po raz pierwszy spotkałem się z praktyczną lingwistyką, a dokładnie z Neuro Lingwistycznym Programowaniem.

Efektom tego treningu jest to, że od ponad piętnastu lat prowadzę treningi NLP i zastosowania tej (pozwolę sobie tak nazwać) nauki w różnych aspektach – począwszy od kilkudniowych spotkań roboczych dla firm a kończąc na wielomiesięcznych projektach zmian.

Przed kilku laty rozpoczęliśmy w zespole (przy dominującym współudziale mojego brata Johannes'a) tworzyć system obejmujący teorię systemów i znaków (semiotyka). Oparliśmy się w tej pracy na aspektach wyłącznie praktycznych, zadając sobie ciągle to samo pytanie: jak jest naprawdę?

Uzupełnialiśmy to pytanie o następne: czy możliwe jest przewidzenie reakcji na informację?,

które z wypowiedzi i z jakiego powodu są wiarygodne?, z jakiego powodu niektóre wypowiedzi powodują niewłaściwe emocje?

Oczywiście tych pytań było o wiele więcej (i jest w dalszym ciągu).

I tak po latach słuchania, patrzenia i badań powstała psychosemantyka.

Wpierw więc definicja pojęcia *psychosemantyka*.

Nazwa powstała z połączenia *psycho* – jako elementu związanego z reakcją na informację i *semantyki* – nauki należącej do semiotyki, ogólnej teorii znaków, nauki o znakach i symbolach.

Semantyka jest nauką o znaczeniu informacji - istotą semantyki jest odpowiedź na pytanie: czy i jak rozumiany jest znak?

Istotą psychosemantyki nauki łączącej znaczenie informacji i badającej reakcję na nią są odpowiedzi na pytania: jak będzie

rozumiana informacja i jaka będzie reakcja?, jaka będzie decyzja będąca efektem informacji?

Zastosowanie psychosemantyki w życiu prywatnym i zawodowym, w każdym kontakcie z ludźmi może poprawić rozumienie wypowiedzi, a przede wszystkim pomóc budować poprawne relacje.

Założenia psychosemantyki:

Każdy człowiek posiada własną, indywidualną, niepowtarzalną matrycę pojęć – *która powstała w wyniku wychowania, życiowych doświadczeń, która zawiera definicje pojęć, określa wartości i przekonania.*

Ludzie rozumieją informację na swój odrębny i specyficzny sposób – *ponieważ nie ma na świecie dwu ludzi z takimi samymi matrycami pojęć, tak jak nie ma dwu ludzi, którzy przeżyli to samo.*

Realizm psychosemantyczny - treści umysłowe i zachowania intencjonalne są rzeczywiste i realne, a nie wymyślone – *tak więc dla każdego człowieka to, co przeżywa jest najprawdziwszą prawdą.*

Ludzie reagują, podejmują decyzje zgodnie ze swoim specyficznym rozumieniem informacji – *a nie zgodnie z faktami. Fakty istnieją obiektywnie i podlegają osobistej interpretacji – zawsze.*

Kraków/Wuppertal, grudzień 2006

Rozdział 1.

Babel.

26 czerwca przed kilkoma tysiącami lat.

Słońce powoli chyliło się ku zachodniemu horyzontowi, wielobarwnie rozświetlając pół nieboskłonu. Żar nieco zelżał, a ludzie zaczęli się ożywiać. Władcę wniesiono w lektyce na zacieniony o tej porze taras, by wyciągnął dłonie w kierunku zachodzącego słońca. Rozbrzmiały uroczyste dźwięki trąb, oznajmiające pożegnalne uniesienie dłoni władcy.

Po pożegnaniu słońca i błogosławieństwie wdzięcznego ludu przeniesiono pana w procesji do sali. Grajkowie idący na czele pochodu wydobywali ze swoich instrumentów muzykę, sławiącą słońce – ojca i brata władcy.

Wniesiony do rozległej sali, król rozparł się wygodnie i jak zwykle w porze wieczornej oglądał taniec pięknych i powabnych dziewcz, by wybrać jedną z nich na noc. Pierwsza była odziana w szaty koloru purpury, symbolizującej dostojność, druga w złote, wyrażające bogactwo, trzecia zaś w biel, ukazującą sprawiedliwość pana i władcy. Wszystkie wirowały w rytm muzyki, jakby frunęły ponad mozaiką posadzki.

Tego wieczoru pan i władca postanowił oznajmić swoją wolę. Ostatniej nocy miał sen. Śnił o budowli – wieży, nie-wieży – sięgającej samego nieba. Sen był tak silny, że władca przez cały dzień nie myślał o niczym innym, wciąż miał przed oczami

najwyższą na świecie budowlę, pełną krużganków, wymyślnych okien, posągów i płaskorzeźb, upamiętniających liczne zwycięstwa. To będzie coś, czego oczy ludzkie jeszcze nie widziały.

Ciekawe, jak wysoko albo daleko jest do nieba? – pomyślał, w tym samym momencie powiedział też sobie, to nie jest ważne. Najważniejsze to wiedzieć, czego się chce. Tak jak było dotychczas – każda wola musi zostać spełniona.

On, pan krain tak licznych, że sam wszystkich nie pamiętał, czuł się dziś władcą świata, był synem bogów, im równym. Postanowił, że od dzisiaj będzie pozwalać nazywać się panem świata. Postanowił też, że sen ten zesłał mu Bóg, oznajmiając swoją wolę.

– Tak – mówił do siebie – przecież sny nie biorą się z niczego. Bogowie wiedzą, czego chcą, i oznajmiają swą wolę wybrańcom.

Wezwał swego namiestnika Mefesa, który jak zwykle pojawił się cicho i ledwie zauważalnie. Król skinieniem uciszył muzykę i odprawił wszystkich.

– Mefesie – rzekł – podjęliśmy decyzję. Budujemy wieżę sięgającą do nieba. Masz w ciągu czterech miesięcy znaleźć i przyprowadzić najlepszego na świecie budowniczego. Takiego, który jest w stanie wznieść budowlę, sięgającą nieba. Dostanie tylu niewolników, ile będzie trzeba. Dostanie wszystko, co będzie potrzebne.

– Stanie się według twojej woli panie i królu wschodu i zachodu, północy i...

– Milcz i słuchaj. Od teraz pozwalam tobie i całemu ludowi zwracać się do nas: „panie świata”.

– Tak, panie świata, zrozumiałem.

Był późny wieczór, może już całkiem ciemno, kiedy Mefes wybrał się do Orana, wielkiego arcykapłana, osobistego astrologa władcy. Był to człowiek mądry i roztropny. Dzięki tym przymiotom potrafił przez lata utrzymać się na swym stanowisku. Zawsze udzielał władcy takich rad, jakich ten oczekiwał. W czasie jego panowania, a było to już ponad dwadzieścia lat, wielu ludzi zostało skróconych o głowę. Tylko oni dwaj – Mefes i Oran – zawsze pozostawali przy władcy i nie zdarzyło się nic, co mogłoby zachwiać ich pozycję.

Obaj zawdzięczali to swemu nauczycielowi Aresowi, który wtajemniczył ich w najtajniejsze jądro tajemnic. Arcytajemnica ta brzmiała całkiem prosto: jeżeli chcesz panować nad ludzkimi sercami, bądź zawsze szczery. Uczniowie na początku nie pojmowali jednak, na czym polega szczerość. Dopiero po wielu próbach, które za każdym razem prowadziły to do takiej lub innej katastrofy, Ares zdradził im sekret szczerości.

Mefes pamiętał tę rozmowę tak, jakby odbywała się wczoraj.

– Aresie, mistrzu, byłem szczery. Szczerze mówiłem ludziom to, co należało im powiedzieć, by postępowali godnie. Jednak oni tego nie znoszą. Nie chcą poznać tego, co mam im do powiedzenia.

Ares powiedział wtedy: – Nie całkiem zrozumieliście tę najskrytszą z tajemnic. Wydaje się wam, że jesteście szczerzy, gdy

mówicie ludziom, co myślicie albo co, według was, powinni w sobie zmienić. To nie jest szczerość.

Naprawdę szczerzy jesteś wtedy i tylko wtedy, gdy mówisz ludziom to i tylko to, czego chcą słuchać.

Rozumiecie? Tylko to, co są gotowi usłyszeć.

„Na początku to właśnie było najtrudniejsze: wysłuchać ludzi tak, by wiedzieć, co oni chcą usłyszeć – myślał Mefes. – I jedynie dzięki zrozumieniu tej tajemnicy jestem namiestnikiem sprawiedliwego władcy. Zawsze byłem wobec niego szczerzy, a moja szczerość stała się sławna i wielokrotnie nagradzana.”

Oran, mimo później pory, ucieszył się z wizyty starego przyjaciela. Widząc go, od razu poznał jednak, że jest poruszony.

– Dzisiaj nasz władca powiedział, że jest panem świata, i polecił wznieść budowlę sięgającą nieba.

– Wiem już o tym – wyszeptał z przejęciem Oran. – Czeką nas trudna praca.

Fakt, że Oran wiedział o jego rozmowie w cztery oczy z władcą, nie było dla Mefesa zaskoczeniem. Ściany każdego pałacu mają uszy. Zresztą tylko dzięki tym uszom udawało się być naprawdę szczerym w rozmowach z władcą i innymi możnymi.

– Wprawdzie jestem już nieco zmęczony, chodźmy jednak na szczyt, by zobaczyć, co mówią gwiazdy – powiedział Oran.

Szczyt zikkuratu był pozbawiony ścian, a tym samym uszu...

– Dał mi cztery miesiące na sprowadzenie najlepszego budowniczego – mówił zasapany wchodzeniem Mefes. – Wydaje

mi się, że myślał o Wollinie, który buduje teraz wielkie miasto na brzegu morza, skąd pochodzi jantary dla naszej Pani.

Pierwszym pytaniem Wollina, kiedy dowiedział się od Mefesa o czekającym go zadaniu, było: Jak wysoko jest do nieba?

Na spotkanie z Oranem Wollin nie musiał długo czekać. Chciał zadać to pytanie największemu kapłanowi i najlepszemu astrologowi. Wszak to on powinien najwięcej wiedzieć o niebie.

– Wollinie, do chmur jest daleko, lecz jest to odległość zmienna, zależna od woli bogów. Bywa, że jest to taka odległość, jak do zikkuratu w Anone albo jeszcze dwa razy dalej¹.

Wollina taka odpowiedź nie satysfakcjonowała. Jak zbudować budowlę tak wysoką, a jednocześnie nie zahaczyć o niebo?

¹ Do dnia dzisiejszego echa tej rozmowy można spotkać w językach tego świata. Budowniczy zapytał jak wysoko do nieba, kapłan podał wysokość do chmur. Na określenie wysokiej budowli w języku angielskim mówi się skyscraper, w języku polskim drapacz chmur.

Według psychosemantyki

Jeżeli chcesz panować nad ludzkimi sercami (i swoim), bądź zawsze szczery. *Szczery jesteś zaś wtedy i tylko wtedy, gdy mówisz ludziom to i tylko to, czego chcą słuchać.*

Jeśli uważasz to za obłudę i wydaje ci się, że należy mówić ludziom to, co się o nich myśli, jesteś w poważnym błędzie. Mówienie ludziom tego, co o nich myślisz, nie jest szczerością – jak cię być może uczono – a jedynie wyartykułowaniem twoich opinii, albo jak wielu dopadł cię syndrom „uświadamiania”

Szczery jesteś wtedy i tylko wtedy, gdy mówisz ludziom to i tylko to, czego chcą słuchać. Jednak by tego dokonać, musisz najpierw słuchać i słyszeć, patrzeć i widzieć, odczuwać i współodczuwać. Tylko wtedy masz szansę być szczery.

Jeśli zaś myślisz, że należy ludziom mówić tylko same pozytywne słowa, tylko ich chwalić, wiedz, że nie na tym polega szczerość. Są ludzie, którzy chcą i potrzebują dosadnych słów – gdy im ich nie dasz, będą czuć się niedobrze.

W pewnej instytucji posłyszałem następujący dialog.

Wojtek: – Adamie, czy możesz mi pomóc w tej sprawie?

– Hm, nie wiem, czy się na tym znam.

– Szkoda, myślałem, że mi pomożesz, liczyłem na ciebie.

– Chętnie bym ci pomógł, ale naprawdę nie całkiem znam się na tym.

Przerwałem ten dialog i zapytałem Adama, dlaczego powiedział Wojtkowi: „Nie wiem, czy się na tym znam”.

(Wcześniej Wojtek poprosił mnie o pomoc. Od dłuższego czasu miał problemy z Adamem. Mówił, że coraz trudniej z nim współpracować, bywa uciążliwy, stawia wyssane z palca zarzuty.)

– Powiedziałem mu uczciwie i szczerze, że się na tym nie znam.

– Czy zapytałeś, o co dokładnie Wojtkowi chodziło?

– Nie, ale chciałem mu uczciwie powiedzieć, że nie jestem dobrze obeznany w temacie.

– Czyli, co chciałeś naprawdę powiedzieć Wojtkowi?

– Chciałem powiedzieć, że nie jestem dobrze obeznany w temacie, który prowadzi.

– Czego chciał od ciebie Wojtek?

– Żebym mu pomógł.

– Pamiętasz, co mu odpowiedziałeś?

– Tak, odpowiedziałem, że nie wiem, czy się na tym znam.

– Czy wiesz, jaki efekt wywarła twoja odpowiedź?

– Sądzę, że Wojtek nie jest zachwycony.

– A jak sądzisz, czego od ciebie oczekiwał?

– Pomocy.

– A ty mu odpowiedziałeś?

– Przestań nudzić.

– Adamie, posłuchaj, co chcę ci powiedzieć; to jest ważne. Jakie są relacje pomiędzy wami? Wojtek mówi, że często go drażnisz, że trudno się z tobą porozumieć.

– Wojtek też nie jest w porządku. Ciągłe się obraża i denerwuje.

– Czy wiesz, dlaczego?

– Oczywiście, wiem. Po prostu jestem uczciwy i szczerze mu mówię, że musi poprawić wiele rzeczy.

– Jakie są tego efekty?

– Wojtek musi naprawdę wiele spraw poprawić.

– Usłyszałeś moje pytanie? Powtarzam: jakie są efekty twojej uczciwości i szczerości?

– Mówię ci, Wojtek musi wiele rzeczy poprawić.

– Jeszcze raz pytam: jakie są efekty twojej szczerości? Czy słyszysz? Pytam o efekty, rezultaty, a nie o to, co Wojtek powinien poprawić.

– No, prawdę mówiąc, relacje między nami są w ostatnim czasie dość napięte. On nie chce słyszeć, co mu mówię. Musi zmienić swoje postępowanie. Uczciwie i szczerze mówię mu, że musi zmienić swoje postępowanie. Musi zrozumieć w końcu, że jest źle.

– Jeszcze raz ponawiam moje pytanie – powiedziałem. – Jakie są efekty twojej uczciwości i szczerości?

– Przecież szczerze i uczciwie mówię ci, że Wojtek musi zmienić swoje postępowanie.

– Adamie, tu nie chodzi o twoją uczciwość i szczerłość. Chodzi twoje wypowiedzi i ich konsekwencje.

– Czepiasz się.

– Adam, wróćmy do początku i posłuchaj. Może uda mi się ci to powiedzieć na przykładzie. Słuchaj dokładnie i trzymaj się faktów. Wojtek poprosił cię o pomoc. Ty odpowiedziałeś, że się na tym nie znasz. Wojtek pytał cię, czy się na tym znasz?

– Nie.

- Czy chciał pomocy?
- Tak.
- Czy chciałeś mu pomóc?
- Tak, ale ja nie wiem, czy ja się na tym znam, i to powiedziałem uczciwie i szczerze.
- Jeszcze raz, o co prosił Wojtek?
- O pomoc.
- A ty – słuchaj, co mówię – mówiłeś mu o pomocy?
- Nie, powiedziałem, że się nie znam.
- Czyli nie odpowiedziałeś na pytanie.
- No tak, masz rację, on chciał pomocy, ja mówiłem o tym, że się nie znam. Powinien się domyśleć, że mu chętnie pomogę, ale się na tym nie znam.

(Oczekiwanie, żądanie, że inna osoba powinna się domyśleć, co chce powiedzieć albo czego oczekuje, jest wyjątkowo mało efektywnym sposobem przekazywania informacji i budowania zdrowych relacji.)

– Mam dla ciebie propozycję. Posłuchaj, możesz przecież odpowiedzieć na kilka sposobów. Na przykład:

Jak mogę ci pomóc?

Jakiej pomocy oczekujesz?

W jaki sposób mogę ci pomóc?

Kiedy mogę ci pomóc?

– No tak, ale wtedy nie mówię przecież uczciwie, że nie całkiem się na tym znam. A to jest ważne.

– Jeszcze raz Adamie: czy Wojtek pytał cię, czy się na tym znasz, czy prosił o pomoc?

– Prosił o pomoc.

– Czy wiesz, na czym ta twoja pomoc ma polegać?

– Nie wiem, ale się domyślam.

– Hm – powiedziałem – nie wiesz, o co chodzi, i już wiesz, że się na tym nie znasz... Mam dla ciebie następną propozycję. Chcesz, żeby Wojtek zmienił swoje zachowanie w stosunku do ciebie?

– Tak, oczywiście.

– To idź teraz do niego i zapytaj, jakiej pomocy potrzebuje.

Komentarz.

Często uważamy, że ludzie wiedzą albo powinni wiedzieć, domyśleć się, czego od nich chcemy. Uczciwość i szczerłość Adama wielokrotnie prowadziła do scysji i nieporozumień. Zakładał on, że „uczciwe i szczerze” wypowiedzenie jego sądów będzie dla innych wskazówką do zmiany niewłaściwego postępowania. W jego mniemaniu, jego sądy i opinie mają moc faktów. Opinie innych – a wielu w jego otoczeniu postępowało niewłaściwie – to tylko ich chybione wnioski. Co więcej, inni powinni się domyślać, do czego zmierzają jego aluzje.

Moja propozycja: bądź zawsze szczery. A szczery jesteś wtedy i tylko wtedy, gdy mówisz ludziom to, czego chcą słuchać, co oczekują usłyszeć. Niechaj przykładem będą dwa poniższe dialogi.

Wojtek: – Adamie, możesz mi pomóc?

Adam: – Nie wiem, czy się na tym znam.

Albo

Wojtek: – Adamie, możesz mi pomóc?

Adam: – W czym mogę ci pomóc? Kiedy, jakiej pomocy oczekujesz?

W pierwszy dialogu Adam, nie słuchając Wojtka, mówi o sobie. Nie zauważa, że Wojtek chce pomocy, a nie informacji o kompetencjach Adama.

W drugim dialogu Adam **słyszy**, że Wojtek chce pomocy, i **uczciwie** powiadamia, że nie ma informacji – nie wie, na czym pomoc ma polegać. Pyta więc o oczekiwania Wojtka.

Przygotuj się do stosowania psychosemantyki – krok pierwszy
szczerłość.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – czego
chcieli by słyszeć od Ciebie Twoi najbliżsi, bliscy i ci nie całkiem
nawet lubiani?

Pamiętaj – nie jest ważna Twoja opinia, nie ważne co myślisz –
ważne jest co chciałby usłyszeć Ten Ktoś.

Przykłady, którymi nie należy się sugerować:

Dziecko nie odrobiło zadania domowego i n-tą godzinę gra w
niesprecyzowaną dla Ciebie grę komputerową.

Zamiast: znowu ślęczysz przed tym komputerem i marnujesz czas,
a zadania na pewno nie odrobiłeś!!

Proponuję: jak ci idzie w tej grze?....i przemyśl dalsze
postępowanie jak

Żona ukochana ma na swojej pięknej głowie nową fryzurę.

Zamiast: kobieto coś ty z sobą zrobiła?

Proponuję: ciekawie wyglądasz, całkiem inaczej!

Mąż wraca z pracy o dwie godziny później.

Zamiast: czekam na ciebie, obiad już zimny, gdzie byłeś tak
długo?

Proponuję: widzę, że jesteś zmęczony, chcesz na pewno coś zjeść!

Szef mówi: to musi być zrobione na jutro, musisz zostać dłużej.

Zamiast: dlaczego znowu ja, nie ma innych?

Proponuję: dziękuję za zaufanie, na pewno zdążę!

Zwróć uwagę jak zmieniają się w podanych przykładach atmosfera,
odczucia, emocje obu stron.

Jeżeli zauważasz różnice to masz szansę na coś całkiem nowego w
tworzeniu relacji.

Rozdział 2.

Tajemne słowo „ale”.

26 czerwca 2000 – bardzo ważne spotkanie z bardzo ważnymi ludźmi.

– Dobrze, że udało się nam spotkać w tak krótkim terminie – powiedział dyrektor bardzo ważnej instytucji. – Jak pan wie, mamy poważny problem i potrzebujemy pomocy. Od czterech dni niezadowoleni pracownicy okupują w jednym z miast naszą siedzibę. Rozpoczęliśmy negocjacje, ale nasze argumenty do nich nie docierają. W wielu miejscach rozpoczęły się już strajki okupacyjne. Po prostu potrzebujemy pomocy.

– Postaram się pomóc w rozwiązaniu tej trudnej sytuacji – powiedziałem po krótkim namyśle. – Potrzebuję do tego nieco czasu, żeby spotkać się z osobami, które uczestniczyły z waszej strony w pierwszych spotkaniach z pracownikami. Po analizie tych rozmów, będę mógł zaproponować rozwiązanie. Mój wkład będzie polegać na przygotowaniu przedstawicieli waszej instytucji do ponownych negocjacji z pracownikami. Wychodzę przy tym z założenia, że w dniu dzisiejszym znacie przyczyny niezadowolenia, zresztą na ten temat wiem dość dużo z relacji telewizyjnych.

– To, co pan słyszał w telewizji – podjął dyrektor – to tylko wierzchołek góry lodowej. Rzeczywistość przedstawia się o wiele

gorzej. W dniu dzisiejszym wiemy, że na pewno ani w tym, ani w przyszłym roku nie będziemy w stanie spełnić żądań płacowych. Po prostu nie ma na to pieniędzy i nie będzie. Pracownicy nie wierzą też w nasze obietnice. No i chcą gwarancji rządowych, a takich zdobyć nie możemy.

– OK – powiedziałem – możemy się za to zabrać od jutra. Chciałbym najpierw spotkać się z osobami, które rozpoczęły negocjacje. Jeżeli są nagrania rozmów, to chciałbym się z nimi zapoznać. Potrzebuję dostępu do wszystkich materiałów, którymi na dzień dzisiejszy dysponujecie. Ze swojej strony zapewniam, że wszystkie informacje będę traktował poufnie.

Następnego dnia o godzinie dziewiątej piętnaście spotkałem się z nieco mniej, niemniej wystarczająco ważną osobą. Rozmawialiśmy w przyciasnym gabinecie. Zgodnie z rytuałem, wymieniliśmy wizytówki, a zadbana pani w nieokreślonym wieku zaproponowała kawę. Po krótkim kurtuazyjnym wstępie skierowaliśmy rozmowę na sedno sprawy. Pan dyrektor Włodzimierz zaczął opisywać pierwsze spotkanie, które zainicjowało konflikt.

– Przed trzema tygodniami przyszła bez żadnej zapowiedzi delegacja pracowników. Można powiedzieć zresztą, że wtargnęła. Mówili bardzo głośno. Byli zdenerwowani. Powiedzieli: żądamy podniesienia płac. Jeżeli żądania nie zostaną spełnione, to dopiero popamiętamy.

Zapytałem rozmówcę, czy jest w stanie przypomnieć sobie, jak brzmiało albo jak zostało sformułowane ich żądanie i dokładnie jak brzmiała jego reakcja. Odpowiedział, że dysponuje nagraniem.

– Mam taki zwyczaj – powiedział – że w podobnych sytuacjach, a zdarzają się one od czasu do czasu, włączam dyktafon.

Po chwili słuchaliśmy nagrania. Początek był niewyraźny, słyszałem kilka głosów, dochodzących przypuszczalnie z innego pomieszczenia. Potem skrzypnięcie drzwi i słowa petycji: „Panie dyrektorze, żądamy spełnienia naszych postulatów z ubiegłego roku. My nie możemy już dalej czekać. Tu mamy na piśmie to, co nam obiecano”. Ton był podniesiony, zbliżony do krzyku.

Usłyszałem głos dyrektora Włodzimierza: „Proszę państwa, proszę o spokój. Rozumiem wasze rozgoryczenie, ale nie mogę nic zrobić. Przykro mi, ale po prostu nie ma pieniędzy”. Na to odezwały się kolejne wzburzone głosy.

– Proszę wyłączyć – powiedziałem. – To na razie wystarczy.

W ciągu tych dni spotkałem się z wieloma osobami z tej ważnej instytucji, usłyszałem wiele nagrań i oglądałem kilka taśm wideo. Było już dla mnie oczywiste, z jakiego powodu doszło do takiej eskalacji emocji i protestów. Zaproponowałem czterodniowe spotkanie wszystkich dyrektorów i negocjatorów, na którym przedstawię swoją ocenę bezpośrednich przyczyn konfliktu oraz model rozwiązania sytuacji.

Po dwu dniach zadzwonił pan dyrektor Włodzimierz. Powiedział, że mamy zgodę, a ośrodek w pobliżu stolicy jest już przygotowany. Mamy czas od poniedziałku do czwartku. Najważniejsza osoba postawiła tylko jeden warunek: każdy z dyrektorów musi być osiągalny, czyli przez cały czas spotkania musi mieć włączoną komórkę.

W poniedziałek o godzinie dziewiątej zostałem odebrany służbowym samochodem i po godzinie jazdy dojechałem do bardzo „socjalistycznego” ośrodka niedaleko Warszawy. O jedenastej rozpoczęliśmy spotkanie. Co chwilę dzwoniła komórka i to ten, to inny dyrektor wychodził na kilka minut z sali.

Rozpoczęliśmy od omówienia przebiegu dotychczasowych rozmów. Na początku przedstawiłem schemat rozmowy, odkryty w trakcie analiz zapisów magnetofonowych. W skrócie wyglądał tak:

Zarzut: ...obiecaliście i nie dotrzymujecie...

Odpowiedź: ...rozumiem, macie rację, ale nie możemy...

Przykro nam, ale wasze żądania...

Napisałem te schematy na flipcharcie i zapytałem: – Szanowni państwo, co przez takie wyrażenia chcieliście powiedzieć?

Pierwszy głos z sali: – To oczywiste, chcemy tak wyrazić swoją empatię. To, że rozumiemy ich problemy.

Drugi głos: – Całkowicie zgadzam się z przedmówcą. Nie wiem, czy pan potrafi sobie to wyobrazić, ale my rozumiemy ich problemy, tylko że niestety nie możemy nic zrobić. Faktycznie w budżecie nie ma pieniędzy na podwyżki, a tym bardziej na spełnienie obietnic. Zresztą to nie my obiecywaliśmy, tylko ktoś inny.

Trzeci głos: – Musimy uspakajać nastroje społeczne. To są bardzo trudne sytuacje. Uważam, że pokazanie im tego, że ich rozumiemy, okazanie empatii, jest bardzo ważne.

– Szanowni państwo – włączyłem się – jak najbardziej zgadzam się z wami, ale chciałbym zaproponować, by zastanowić się, po co przyszli ci ludzie.

Po tej wypowiedzi nastąpiła burza.

– Proszę pana – głośno, prawie krzykiem odezwał się jeden z ważniejszych dyrektorów – pan wyjeżdża tutaj z jakimiś wzorami językowymi. My nie mamy na to czasu. Kiedy przychodzi kilka wzburzonych osób, to naprawdę musimy im pokazać zrozumienie!

Podniosłem obie ręce w geście poddania się oraz po to, by uciszyć towarzystwo.

– Proszę państwa, spójrzcie na to, co napisałem.

Podczas tej emocjonalnej wypowiedzi napisałem na flipcharcie:

Jak najbardziej zgadzam się z wami, ale chciałbym zaproponować, by zastanowić się, po co ci ludzie przyszli.

– Teraz, szanowni państwo, powiem to samo inaczej: *Zgadzam się z wami i proponuję, by zastanowić, w jakim celu ci ludzie przyszli.*

– Ach tak, to, co pan teraz powiedział – głośno odezwał się poprzedni oponent – ma całkiem inne znaczenie. Uważam, że należy się przyjrzeć dokładnie, po co tak naprawdę oni przyszli.

Zamiast odpowiedzi z mojej strony napisałem swoją drugą wypowiedź pod pierwszą:

Zgadzam się z wami i proponuję, by zastanowić się, w jakim celu ci ludzie przyszli.

– Proszę państwa, proszę spojrzeć na różnice pomiędzy tymi dwoma wypowiedziami.

Zapadło kilka chwil w ciszy, w której było słychać bzyczenie muchy.

– W swojej drugiej wypowiedzi nie użył pan słowa „ale” i zamienił pan „chciałbym zaproponować” na „proponuję”.

– Tak. Może znacie to powiedzenie, że diabeł tkwi w szczegółach. Proszę zwrócić uwagę, jakie były reakcje pana dyrektora... – podszedłem do wcześniejszego oponenta i odczytałem jego nazwisko – Kowalskiego. Po mojej pierwszej wypowiedzi pan dyrektor Kowalski zareagował dość gwałtownie.

– Miałem odczucie – odezwał się Kowalski – że jest pan innego zdania i musiałem panu wyjaśnić, że nie ma pan racji. A w pańskiej drugiej wypowiedzi była zawarta konkretna propozycja.

– Porównajmy jeszcze raz obie te wypowiedzi – zasugerowałem.

Zgadzam się z wami, ale chciałbym zaproponować by zastanowić się, po co ci ludzie przyszli.

Zgadzam się z wami i proponuję, by zastanowić się, w jakim celu ci ludzie przyszli.

– Proszę zwrócić przede wszystkim uwagę na różnice reakcji, waszej reakcji na obie wypowiedzi.

– Myślę, że użył pan tych słów – odezwał się ktoś z sali – żeby nas sprowokować. Jaki był pański cel? Przecież mógł pan po prostu powiedzieć, jak mamy rozmawiać z tymi ludźmi, a pan tu nas zaczyna prowokować. Byłem na wielu szkoleniach dotyczących negocjacji i mam dużo wiadomości na ten temat. Zajmowanie się pojedynczymi słowami i rozważanie, których użyć, a których nie, uważam za bezcelowe. W trakcie prawdziwych negocjacji, a rozmowy z tymi ludźmi to przecież negocjacje, nie ma na to czasu.

Inny głos z sali: – Panie dyrektorze, być może ma pan rację, ale uważam, że te wszystkie metody negocjacyjne jak na razie doprowadziły nas do poważnych problemów.

– Bo ich pan nie stosował – odpowiedział ktoś inny.

– Panowie – odezwał się dyrektor Kowalski – powinniśmy obecnie skupić się nad możliwościami wyjścia z obecnej sytuacji i poszukać rozwiązań. Dyskusja nad tym, kto i kiedy zastosował tę

czy inną metodę negocjacyjną w niczym nam nie pomoże. Uważam, że jest coś w tym, co ten pan zaczyna nam sugerować.

– Dziękuję – powiedziałem. – Proszę państwa, techniki negocjacyjne są bardzo ważne. Moja propozycja jest tylko skromnym uzupełnieniem. Proszę jeszcze raz zwrócić uwagę na różnice w obu wypowiedziach. Nie stosując „ale” i zamieniając „chciałbym zaproponować” na „proponuję”, spowodowałem zmianę reakcji pana dyrektora Kowalskiego.

I to jest fakt.

Moja propozycja jest taka, by nie używać słowa „ale” podczas żadnych negocjacji. A to dlatego, że „ale” jako spójnik dwu zdań zaprzecza pierwszemu. Mówiąc np. „Przykro mi, ale bla bla”, nie mówimy, że nam przykro, tylko coś całkiem innego.

- Zostawmy na chwilę wzory językowe. Powtórzę ponownie to drugie zdanie: „Zgadza się z wami i proponuję, by zastanowić się, w jakim celu ci ludzie przyszli”.
- Moje pytanie brzmi: Czy przyszli po to, by – jak to już zostało sformułowane – otrzymać od was wyrazy empatii, zrozumienia, współczucia?

Głos z sali: – Nie. Przyszli, by coś załatwić.

– Reasumując – powiedziałem – wasze intencje, by okazać empatię i współczucie są co prawda szlachetne, jednak w tym przypadku były nie na miejscu. Ponawiam pytanie: W jakim celu przyszli ci ludzie? Albo inaczej, jakie były ich oczekiwania?

Głos sali: – Przyszli się wyzalić.

Drugi głos: – Uważam, że chcieli załatwić pewną sprawę. Im nie chodziło o nasze współczucie, ale o załatwienie sprawy.

– Ma pan rację – powiedziałem. – Oni przyszli po to, by załatwić sprawę. Nie przyszli po współczucie...

– To co mamy robić?

– Należy założyć, że skoro ludzie ci chcą załatwić sprawę, oczekują rzeczowego podejścia do problemu. Moja propozycja brzmi: przygotujmy teraz odpowiednie wzory językowe, odpowiednie wyrażenia. Takie, które spowodują wrażenie rzeczowego podejścia do zagadnienia.

– Jak dobrze rozumiem – odezwał się ważny dyrektor – proponuje nam pan jakąś formę manipulacji?

– I tak, i nie. Proszę spojrzeć jeszcze raz na te dwa zdania: *„Zgadzam się z wami, ale chciałbym zaproponować, by zastanowić się, po co ci ludzie przyszli”* i *„Zgadzam się z wami i proponuję, by zastanowić się, w jakim celu ci ludzie przyszli”*. Przez sformułowanie wypowiedzi można rozjuszyc rozmówcę albo przybliżyć go do porozumienia. W pierwszym zdaniu teoretycznie zawarta jest empatia, a w rzeczywistości zawiera ono prowokację. Użycie słowa „ale” zaprzecza stwierdzeniu „zgadzam się z wami”. Ludzie wprawdzie nie zdają sobie sprawy z tych zależności, jednak reagują na nie emocjonalnie. Szanowni państwo, proponuję, by zakończyć dyskusję i zabrać się do pracy. Proponuję przyjąć dwa założenia: pierwsze – inni ludzie oczekują od nas konkretności, a nie empatii lub współczucia; drugie – to, czy będę odbierany przez nich jako osoba konkretna, jest zależne od tego, w jaki sposób sformułuję swoją wypowiedź. W tej

wypowiedzi musi być zawarta propozycja. Wtedy mamy szansę skierować ich uwagę na sprawy merytoryczne, na szukanie rozwiązań. Możemy proponować różne rozwiązania. Przejdźmy więc do konkretów:

Zarzut: ...obietaliście i nie dotrzymujecie...

Odpowiedź: ...rozumiem, macie rację, ale nie możemy...

– Teraz to widzę – przerwał pan Kowalski. – Nasza odpowiedź była prowokująca. Należałoby chyba odpowiedzieć: „Macie rację, ale...”, no, miało być bez „ale” (śmiej na sali). Jeszcze raz: „Macie rację. Proponuję, by wspólnie zastanowić się na rozwiązaniem”. Uff, udało mi się.

Można długo opisywać ciężką pracę, jaką włożyli dyrektorzy w formułowanie całkiem nowych dla siebie modeli wypowiedzi. Wieczorem usiedliśmy wspólnie i przy środkach imanogennych, redukujących stres ostatnich tygodni, dyskutowaliśmy o wadze poszczególnych słów. Dysputy były burzliwe i twórcze.

Następnego dnia towarzystwo, nieco umęczone stosowaniem środków odstresowujących, przystąpiło do sprawdzania i tworzenia następnych wzorów wypowiedzi. Dyrektorzy odkryli coś całkiem dla siebie nowego. Między innymi to, że na zarzut można odpowiedzieć pytaniem zamiast się tłumaczyć.

Minęły niecałe dwa tygodnie. W wiadomościach telewizyjnych podano informację, że konflikt w tej bardzo ważnej instytucji wygasł. Ludzie przystąpili do pracy. Już wcześniej zostałem zaproszony przez dyrektora Włodzimierza na spotkanie z bardzo ważnym szefem.

– Proszę pana – powiedział on – nie przypuszczałem, że uda się tak szybko opanować sytuację. W piątek po tym czterodniowym zjeździe dyrektor Kowalski spotkał się z pracownikami okupującymi naszą siedzibę w ościennym województwie. Szykowali się już do ogłoszenia do strajku głodowego. Dyrektor rozmawiał jakieś piętnaście minut z liderami grupy. Co im mówił, tego nie wiem. Natomiast po godzinie protestujący samodzielnie opuścili siedzibę i następnego dnia rozpoczęliśmy negocjacje. Po raz pierwszy przebiegały całkiem spokojnie. Po tygodniu udało się dojść do porozumienia. Rozmawiałem już z dyrektorami, jednak chciałbym, by pan powiedział mi, co oni takiego robili.

– Sądzę – odpowiedziałem – że nie używali takich zwrotów jak „dlaczego”, „ale”, „przykro mi”, „nie wiem”, „nie mogę”, „nie wiem jak” itp. Unikając tych słów, proponowali – wprost lub pośrednio – lepsze niż dotychczas rozwiązania oraz budowali atmosferę porozumienia. To właśnie spowodowało zmianę nastawienia, a w rezultacie zmianę sposobu myślenia u protestujących.

Według psychosemantyki

Nie używaj słowa ALE. Jest to magiczne słowo prowadzące do nieporozumień, do eskalacji emocji. Słowo ALE jest łącznikiem pomiędzy dwoma zdaniami i zaprzecza pierwszemu.

Przykłady

Masz rację, ale ja jestem innego zdania.

Chciałbym ci pomóc, ale nie wiem jak.

Moje propozycje

Masz rację i chciałbym dodać...

Powiedz mi, jak mogę ci pomóc.

Kilka dni temu prowadziłem szkolenie dla trenerów i prezenterów w pewnej instytucji. Kiedy zaproponowałem na wstępie, że podczas naszego całego treningu zabronione jest używanie słowa ALE, i uzasadniłem, z jakich powodów, jedna z uczestniczek zaprotestowała:

– Nie zgadzam się. To przeczy temu, czego ostatnio dowiedziałam się na szkoleniu dotyczącym telemarketingu. Powiedziano nam, że należy łagodzić emocje klienta dzwoniącego z pretensjami. Uczono nas, że wyrażenia zawierające „ale” stanowią grzeczną pośrednią odmowę. Na przykład gdy klient dzwoni, bo potrzebuje pomocy, a my nie możemy od razu wysłać serwisu, mówię – tak nas uczono na szkoleniu – „Rozumiem pana, ale teraz nie ma nikogo, kogo mogę posłać”.

- I jakie są skutki takiej odpowiedzi?
- Klient się denerwuje w dalszym ciągu... No dobrze, to powiedz, jak mam odpowiedzieć. Faktem jest, że klient chce serwisu od razu, a to jest przeważnie niemożliwe.
- Mogę dać kilka propozycji: „Sprawdzę, kiedy to będzie możliwe, i oddzwonię” albo „Wszyscy serwisanci są teraz w terenie. Zobaczę, co da się zrobić”.
- No tak – odpowiedziała – ale klient chce serwisu od razu i muszę mu powiedzieć prawdę, że teraz nie mam kogo posłać.
- To powiedz wprost, tylko nieco inaczej. Zapisz sobie moje propozycje i wypróbuj.
- Oczywiście, żeby nie używać słowa ALE należy zmienić sposób wyrażania się.

Przygotuj się do stosowania psychosemantyki – krok drugi
słowo ALE i podobnie jak A i JEDNAK.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj –
słowo ALE jest prowokacją, podobnie jak słowa A i JESZCZE –
szczególnie na początku zdania (z drobnymi wyjątkami).

Zwróć uwagę na to, że podczas wszystkich klótni większość
zadań zawiera wymienione „magiczne” słowa.

Większość klótni i gwałtownych emocji z nimi związanych
spowodowanych jest sposobem mówienia, a nie faktycznymi
różnicami zdań.

Rozdział 3.

Współczynnik Pikusa

37 dni przed 26 czerwca 2002 – odkrycie
współczynnika Pikusa

Koniec wiosny obdarzył nas piękną i ciepłą pogodą. Równie pogodnie zapowiadało się spotkanie dotyczące komunikacji. Był to dwudniowy trening z doświadczonymi pracownikami znanej międzynarodowej instytucji.

Szkolenie rozpoczęliśmy o godzinie dziesiątej. Uczestnicy przedstawili się, ja też. Atmosfera na początku jak zwykle była nieco oficjalna, jednak po jakiejś godzinie wyraźnie się rozluźniła. Nasz temat – „Komunikacja z klientem wewnętrznym” – należy do klasycznych. W tym przypadku został podyktowany potrzebą zmian, jakie miały w najbliższym czasie być przeprowadzone w całej instytucji. W założeniu miałem wytłumaczyć uczestnikom, że informacja nie zawsze jest rozumiana jednoznacznie. Bywa odczytywana wręcz opacznie. Rozpocząłem szkolenie od przedstawienia modeli, tłumaczących, jak to się dzieje, że coś rozumiemy; jak na rozumienie informacji wpływają skojarzenia, przyjmowane przez rozmówców założenia oraz kontekst sytuacyjny.

Zrobiliśmy testy skojarzeń. Na pytanie, z czym kojarzy się słowo „trawa”, każdy zareagował oczywiście innymi słowami, całkiem innymi obrazami. Zazwyczaj bywa to dość wesoła sesja,

ponieważ dla wielu ludzi skojarzenia innych wydają się absurdalne i zaskakujące. Jednej osobie trawa kojarzyła się z zielenią, drugiej z sianokosami i zapachem stogów, trzeciej z koszeniem boiska w Szwecji.

Moim zadaniem było przygotowanie uczestników do przekazania pracownikom informacji o planowanych zmianach.

I to takie przygotowanie, by informacje te przekazali bez wzbudzenia u podwładnych paniki. Tymczasem w trakcie sesji okazało się, że nie tylko jej uczestnicy, również ich podwładni mają już jakieś informacje o projektowanych zmianach (badania nastrojów wśród pracowników miały być przeprowadzone w następnych tygodniach). Na pytanie: „Czy wiedzą, na czym mają polegać zmiany w organizacji?” uczestnicy szkolenia odpowiadali w sposób nad wyraz zbieżny:

Wiadomo, zmiany będą związane ze zwolnieniami.

Będzie reorganizacja i w związku z tym mogą nastąpić redukcje.

Obawiam się, że nie utrzymam swojego stanowiska.

Nie wiadomo, na czym te zmiany mają polegać. Jedno jest pewne: głowy polecą.

Każda reorganizacja burzy naszą dotychczasową pracę.

Po tych wyjaśnieniach mówili o swoich emocjach. Czuli się oszukani. Włożyli dużo wysiłku w zbudowanie obecnej struktury. Czuli się zlekceważeni, skoro ich praca idzie na marne. Co więcej, w niewyjaśniony sposób informacja o planowanych zmianach

przedostała się też do pracowników szeregowych. Emocje na tym poziomie graniczyły z paraliżującą paniką.

Zdałem, może retoryczne, pytanie: – Jak brzmi pełna informacja?

Oto odpowiedź najważniejszego z uczestników, przełożonego pozostałych, czyli dyrektora departamentu: – Od samego prezesa wiem tylko, że planowane są zmiany, tak powiedział. Decyzja, jaką podjęła centrala, tak właśnie brzmi. Na czym ma polegać ta zmiana i kiedy będzie miała miejsce, tego na razie nikt nie wie.

Spytałem więc, jaką informację posiadają w tej chwili.

– To, że będą zmiany; że są planowane.

– W takim razie na jakiej podstawie wysnułicie wnioski o zwolnieniach, redukcjach etatów itd.?

– Przecież tak się zawsze dzieje, podczas zmian lecą głowy.

– Czytam wnikliwie poniedziałkowe wydanie gazety, szczególnie dział praca. Trzeba szukać nowego miejsca – powiedział odważnie i ironicznie któryś. Reszta przytaknęła z ponurą wesołością.

Takie rozmowy i wzajemne przekonywania trwały prawie godzinę. Ja usiłowałem wyjaśnić: – Posiadacie jedynie informację, że będą zmiany, że są planowane.

A uczestnicy szkolenia: – To przecież oczywiste, że zmiany wiążą się ze zwolnieniami, redukcjami, utratą stanowisk. Tak zawsze było.

Ciągnęło się to w ten sposób do przerwy obiadowej. Atmosfera emocjonalnej dyskusji przeniosła się na następną godzinę. Pomimo przerwy uczestnicy dalej gorączkowo rozmawiali. W

swoich opiniach byli wyjątkowo zgodni; wszyscy wymieniali swoje obawy i snuli czarne wizje przyszłości.

Podczas zupy, a była to pomidorowa (moja ulubiona), intensywnie zastanawiałem się, jak przekazać uczestnikom prostą prawdę – informacja, jaką dostaliście, brzmi: „planujemy zmiany”; to zapowiedział zagraniczny zarząd firmy. Wy sami dodajecie do tego swoje domniemania, zaopatrujecie nowym kontekstem i w rezultacie otrzymujecie coś całkiem innego.

Wtedy przypominałem sobie spotkania z Franciszkiem, jednym z bardziej efektywnych prezesów. Rozmawialiśmy wiele razy na różne tematy. Franciszek fascynował mnie umiejętnością przekładania poznawanych metod na zarządzanie projektami. Po poznaniu koncepcji „linii czasu” z pasją mówił o zarządzaniu projektami i zarządzaniu przez projekty. Opowiadał, że potrafi teraz precyzyjniej przygotować „kamienie milowe” realizacji przedsięwzięć.

Przypominałem sobie kolację z Franciszkiem w Hotelu Cracowia, kiedy rozmawialiśmy o jego nowych planach. Wyciągnął swój laptop i pokazywał swoje przemyślenia w programie mindmapping. W pewnym momencie, mówiąc o swoim przedsiębiorstwie i wprowadzanych metodach zarządzania, zapytał mnie, czy wiem, co to jest controlling. Oczywiście, wiedziałem. Mam w swojej bibliotece sporo książek na ten temat. Nie tylko mam. Wszystkie przeczytałem.

– No, to powiedz, jak rozumiesz controlling – zapytał przyjaźnie, bez cienia kontroli w głosie. – Powiedz mi, co rozumiesz przez to słowo.

– Controlling – odparłem – to rodzaj księgowości, tylko... jakby to powiedzieć... normalnie księgowość jest zorientowana na przeszłość, na to, co było. Controlling jest zorientowany na przyszłość. Jest instrumentem zarządzania, który powinien wspierać kierownictwo przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji. Porównuje się zamierzone cele ze stanem faktycznym, w sprawozdaniach poszczególnych jednostek wykrywa się odchylenia od planu...

– A czy mógłbyś mówić ludzkim językiem – przerwał mi. – Słuchając cię, mam wrażenie, że się czegoś nauczyłeś, a tak naprawdę albo nie wiesz, o co dokładnie chodzi, albo nie potrafisz mi powiedzieć.

– Wiesz – kontynuował – do ludzi trzeba mówić tak, żeby mieli szansę zrozumieć i pojąć. Nie jest ważne, że ty rozumiesz i pojmujesz. Ważne jest, by ludzie, którymi zarządzasz, których chcesz czegoś nauczyć, mieli szansę zrozumieć i pojąć. Posłuchaj, jak ja mówię moim ludziom o controllingu:

– Jesteś sam w lesie. Idziesz wąską ścieżką, wijącą się przez zarośla. Wieje wiatr. Drzewa szumią, słyszysz wiele dźwięków. Czujesz zapachy. Widzisz różne rośliny. Jednym słowem, dociera do ciebie mnóstwo informacji. Rozglądasz się ciekawie i jesteś spokojny. W pewnym momencie słyszysz w zaroślach trzask łamanej gałęzi. Co się wtedy dzieje? – zapytał.

– Zamieniam się całkowicie w słuch, by w porę zauważyć niebezpieczeństwo – odpowiedziałem.

– To jest właśnie controlling – odpowiedział Franciszek.

Gdy kończyłem drugie danie, przypomniałem sobie opowieść, która może pomóc uczestnikom seminarium zrozumieć to, co chciałem im przekazać; zrozumieć, na czym polega wpływ kontekstu i skojarzeń na odbiór informacji.

Kiedy byliśmy znowu wszyscy razem w sali konferencyjnej, przypomniałem podstawowy schemat zależności rozumienia informacji od skojarzeń i kontekstu. Ponownie widziałem pełne inteligencji wyrazy twarzy (cehuje się on skupieniem, zdradzającym usiłowanie zrozumienia przekazu – w odróżnieniu od „normalnego” wyrazu twarzy, towarzyszącemu faktowi rozumienia). Następnie rozpocząłem opowieść, wzorując się na przypowieści Franciszka.

Pewnego dnia – może była to sobota albo niedziela – pewna rodzina, składająca się z babci, dziadka, matki, ojca i małego Wincenta, nie wspominając psa Pikusa, wybrała się do lasu na grzyby. Nazbierali ich całe mnóstwo. Naturalną koleją rzeczy podano je na obiad. Były grzyby duszone, smażone, opiekane, była zupa grzybowa, a nawet grzybowy kompot na deser. Wszyscy objedli się jak baki. A że potraw grzybowych było w nadmiarze, posmakował ich również Pikus.

Po grzybowej uczcie na wszystkich twarzach malował się uśmiech zadowolenia. Ojciec załączył telewizor, dziadek rozwiązywał krzyżówkę, babcia drzemiała w swoim fotelu, a matka sprzątała po obiedzie, zmywając naczynia. Wincent wyszedł na podwórko, a objedzony Pikus za nim.

Nie minęła godzina, kiedy mały Wincent wpadł do domu, krzycząc z przejęciem: – Pikus nie żyje! – Miał łzy w oczach i był cały roztrzęsiony. Mama przytuliła go z czułością. A on płakał w jej ramionach.

Po paru chwilach zaczął blednąć dziadek. Zasłabła babcia, a ojciec pobiegł do łazienki i rozpoczął dyskusję z muszlą klozetową. Matka zadzwoniła na pogotowie. Po krótkim czasie zajęchały dwie karetki i zabrały całą rodzinę do szpitala. Sytuacja wyglądała poważnie. W okolicy zdarzały się przypadki poważnych zatruc grzybami, niejednokrotnie kończące się śmiercią.

W szpitalu całej rodzinie wyplukano żołądki i podano odpowiednie środki. Kiedy przyszła kolej na małego Wincenta, lekarz nie stwierdził u niego objawów zatrucia. Wincent wyglądał całkiem zdrowo. Lekarz spytał go: – Powiedz, jak to było z Pikusem. Matka mówiła, że nie żyje.

– Jakąś godzinę po obiedzie Pikus wybiegł na drogę i przyjechał go traktor.

Po kilku sekundach milczenia uczestnicy zaczęli się śmiać. A po minucie, dwu rozpoczęły się komentarze i dywagacje, na przykład czy gdyby rodzina jadła na obiad klasykę: kurczaka, ziemniaki i coś tam, też wystąpiłyby objawy zatrucia? – Na pewno nie, ponieważ będziemy mieli do czynienia z innym kontekstem i w rezultacie z innymi skojarzeniami.

W powiązaniu z informacją, że Pikus nie żyje, kontekst: „zjedzone grzyby” wywołał jednoznaczne skojarzenie, skoro grzyby bywają trujące (albo, jak mówią niektórzy, wszystkie są

jadalne, z tym że niektóre tylko raz). W konsekwencji informację zrozumiano jednoznacznie: Piskus nie żyje wskutek zatrucia grzybami.

Rozbawione towarzystwo nareszcie pojęło, że odbiór informacji jest zależny od kontekstu i skojarzeń. Na flipcharcie napisałem wzór (dla matematyków, analityków i innych umysłów ścisłych), określający zależność rozumienia informacji od wpływających na nią czynników.

$$R_i = W_p f(I, K, D)T$$

R_i – rozumienie informacji – *Pikus nie żyje wskutek zatrucia grzybami*

W_p – współczynnik Pikusa – *w tym przypadku o wartości minus 1*

I – informacja – *Pikus nie żyje*

K – kontekst – *na obiad były grzyby*

D – definicja pojęć (skojarzenia) – *bywają trujące grzyby*

T – czas – *w tym przypadku krótki; sugestywność informacji powstrzymała od zadania Wincentowi pytań pomocniczych, które sprecyzowałyby informację. W konsekwencji u odbiorców wystąpiły pełne objawy zatrucia, adekwatne do rozumienia informacji.*

Ze wzoru tego wynika, iż rozumienie informacji (i jej osobista interpretacja) jest funkcją zależną od współczynnika Pikusa, informacji, kontekstu, skojarzeń i czasu, który upłynął od otrzymania informacji.

Współczynnik Pikusa może przyjmować wartość od -1 do $+1$, gdzie -1 oznacza całkowicie opaczne rozumienie, a $+1$ rozumienie w pełni i jednoznacznie prawidłowe.

– A jak na poziom zrozumienia informacji wpływa w tym wzorze czas? – spytał ktoś.

– To jest tak – odpowiedziałem. – Pracujesz do godziny siedemnastej. Już wychodzisz ze swojego pokoju, ale wracasz do biurka, bo dzwoni telefon. Podnosisz słuchawkę i słyszysz głos asystentki twojego przełożonego o jeden szczebel wyżej. Kto to jest? – zapytałem.

– Dyrektor departamentu – odpowiedział pytający.

– Asystentka komunikuje ci urzędowym tonem: „Dyrektor prosi pana jutro na godzinę ósmą i proszę przyjść punktualnie, bo to ważna sprawa”, po czym odkłada słuchawkę. Co się dalej dzieje? – zapytałem – Idziesz do domu i spokojnie zajmujesz się swoimi sprawami, potem odpoczywasz, kładziesz się spać o normalnej godzinie i śpisz jakby nigdy nic?

– Oczywiście – odpowiedział pytający – muszę przygotować się na spotkanie z dyrektorem. Muszę przemyśleć, o co mu chodzi.

– Skąd możesz wiedzieć, o co mu chodzi? – zapytałem. – Masz tylko informację: „jutro o godzinie ósmej stawić się u dyrektora”. To jedyna informacja, którą dysponujesz.

– No tak, to prawda, – odpowiedział – ale przecież muszę przemyśleć, o co mu chodzi. Te myśli przychodzą same. Prawdę mówiąc, znam takie sytuacje z praktyki; wieczór i noc mam przerąbane.

– Rozumiesz teraz, jaki wpływ na rozumienie informacji ma czas?

– Tak – odpowiedział. – Do informacji, tej faktycznej, sami dokładamy różne scenariusze i w rzeczywistości denerwujemy się tym, czego jeszcze nie ma i prawdopodobnie nigdy nie będzie miało miejsca.

– Hm – dodał ktoś – ja miałem taki telefon. Zanim dojechałem do domu, „wiedziałem” już wszystko. Byłem pewien, że chodzi o zwolnienie mnie z powodu reorganizacji. Nie spałem całą noc. Rano miałem bóle żołądka i rozwolnienie. Przychodzę o ósmej do prezesa. Wchodzę na miękkich nogach do gabinetu. W ustach mi sucho. A prezes cały uśmiechnięty proponuje mi utworzenie nowego oddziału i podwyżkę.

Według psychosemantyki

Zawsze pamiętaj, że to, jak rozumiesz informację, nie zależy od samej informacji. To zależy od Ciebie. Zależy od Twoich skojarzeń (twojej osobistej definicji pojęć), od kontekstu i wielu innych czynników.

Rzeczywistość składa się z faktów i to ty nadajesz im znaczenie. To, jak interpretujesz fakty, wynika z twojego sposobu myślenia, twoich skojarzeń itd. Zastanów się, kiedy dochodzi u ciebie do głosu „współczynnik Pikusa”.

Jeżeli zaakceptujesz, że fakty, zdarzenia mogą być przez ciebie (tj. twój umysł, twój mózg) deformowane albo sztucznie tworzone, może uda ci się trzymać w wielu przypadkach „suchych” faktów.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok trzeci – Pikus czyha wszędzie i na każdym kroku.

Jeżeli wydaje Ci się, że rozumiesz informację jednoznacznie to najczęściej jesteś niedoinformowany.

Pytaj więc, a gdy pytasz nie wstydź się, że pytasz. Dzięki pytaniom unikniesz wiele nieporozumień.

Nie pytaj „dlaczego?” – zastanów się jakiej informacji poszukujesz. Nie pytając „dlaczego?” unikniesz wielu wymijających odpowiedzi, albo tłumaczeń, które nie prowadzą do niczego.

Rozdział 4.

Kłopoty pani Nory

29 dni przed 26 czerwca 2002 – zaburzenia percepcji

Koniec maja tego roku obdarzył nas bujną zielenią i słoneczną pogodą. Nagle półtora tygodnia przed ostatnim weekendem maja otrzymaliśmy zapytanie z działu HR dużej międzynarodowej firmy, świadczącej usługi w całej Europie: – Czy jesteście w stanie poprowadzić spotkanie integracyjne z tematem wiodącym „Stres i walka z nim na każdym stanowisku pracy”?

Nasza odpowiedź brzmiała: „tak”. Chociaż ilekroć słyszę o stresie w pracy i konieczności radzenia sobie z nim albo gdy, co więcej, firma dochodzi do wniosku, że trzeba przeprowadzić szkolenie dla pracowników, by umieli się z nim obchodzić – chcę powiedzieć: „Zróbcie u siebie porządek. Wprowadźcie odpowiednie zasady, właściwą organizację pracy, nauczcie się rozmawiać z pracownikami i bądźcie konsekwentni w swoim postępowaniu”.

Podobne myśli nachodzą mnie, gdy firma potrzebuje nowych form motywowania pracowników.

Przed podjęciem ostatecznej decyzji zażądano od nas ramowego programu sesji wyjazdowej. Podczas jego precyzowania, a czasu było niewiele, otrzymaliśmy dodatkowe informacje. Mianowicie sesja miała odbyć się na jachcie albo

statku żeglugi śródlądowej. Uczestnicy sesji to panowie dyrektorzy i ich asystentki. Sesja na statku ma być przeprowadzona lekko i z humorem, a jej skutkiem ma być odstresowanie towarzystwa. Ma trwać od piątku wieczora do końca niedzieli. Ciekawe zadanie.

Prowadziłem już na statku zajęcia merytoryczne – na temat zarządzania i delegowania obowiązków. Było to na Morzu Śródziennym i trwało kilka dni. Wyniosłem stamtąd bardzo pozytywne doświadczenia. Statek, właściwie jacht, był luksusowo wyposażony. Dyskretnie klimatyzowana kajuta, w której prowadziłem sesje merytoryczne, była obszerna i nowocześnie urządzona, a jacht zatrzymywał się na czas sesji w uroczych zatokach, by kołysanie nie było uciążliwe. Codziennie prowadziłem czterogodzinne zajęcia. Reszta czasu upływała nam na jedzeniu, wylegiwaniu i twórczych dyskusjach, które ciągnęły się do późnych godzin nocnych.

Tym razem, jak zrozumieliśmy, panowie dyrektorzy i ich asystentki wyjeżdżali na sesję integracyjną. Forma integracji nasuwała się jednoznacznie. Jak wynikało z programu, wieczorne sesje miały sprowadzać się do kilkugodzinnego pobytu w barze, który serwował wszelakie trunki. Przewidziane były także tańce. Potem zaś chętne pary będą mogły integrować się już indywidualnie. Poważny program merytoryczny miał stanowić stosowną przykrywkę dla wydania sporych pieniędzy na to, by panowie dyrektorzy i ich młode asystentki skutecznie się zintegrowali.

E-maile w obie strony dosłownie szalały. My precyzowaliśmy program, a pani Eleonora z działu HR, odpowiedzialna za całe przedsięwzięcie, słała nam dalsze instrukcje i wymagania. Po akceptacji programu zażądała dodatkowych referencji, potwierdzających nasze umiejętności i doświadczenie w prowadzeniu sesji, jak to określiła, „lekką i przyjemnie”.

Wybraliśmy kilku dyrektorów i prezesów, dla których już pracowaliśmy (choć sesje prowadzone z nimi nie miały nic wspólnego z obecnym zadaniem integracyjnym), i podaliśmy pani Eleonorze ich telefony komórkowe. Po dwu godzinach otrzymaliśmy potwierdzenie e-mailem, że zostaliśmy wybrani do prowadzenia zajęć. „Przed formalnym zamówieniem muszę spotkać się z osobą prowadzącą – dodała jednak pani Eleonora – by dokładnie sprecyzować, co ma się dzieć na szkoleniu. Spotkanie musi się odbyć koniecznie w dniu jutrzejszym. Proponuję godzinę czternastą.”

Na szczęście Wanda, która mieszkała w stolicy, miała tego dnia możliwość dojazdu do zleceniodawcy. Po godzinie szesnastej otrzymaliśmy e-maila z opisem spotkania. Jak już wcześniej podejrzewaliśmy, pani Eleonora była osobą bardzo przejętą swoją rolą, a poziom jej stresu związanego z organizacją przedsięwzięcia sięgał zenitu. Zresztą, tak sobie tłumaczyłem, trudno się dziwić – ważni dyrektorzy, do sesji pozostał tydzień, a ostateczne decyzje wciąż nie są podjęte.

Był piątek. W poniedziałek otrzymaliśmy oficjalne potwierdzenie, że zostaliśmy wybrani do przeprowadzenia zajęć. We wtorek otrzymaliśmy faksem formalne zlecenie i informację,

że umowa dotycząca prowadzenia sesji zostanie przesłana kurierem. Otrzymaliśmy również zdjęcia statku i jego wnętrza. Kajuta, której mieliśmy prowadzić sesję, wyglądała na obszerną i lśniła czystością. Niemniej – po wielu doświadczeniach dużych różnic pomiędzy fotografiami w folderach i rzeczywistym stanem na przykład pokoi hotelowych – nieco powątpiewałem w prawdziwość tego, co widziałem na zdjęciu. Od pani Eleonory otrzymaliśmy jednak zapewnienie, że w rzeczywistości statek jest jeszcze ładniejszy.

Usiedliśmy do przygotowania materiałów. Wprawdzie podczas rozmowy pani Eleonora powiedziała, że materiały szkoleniowe nie będą potrzebne, wiedzeni doświadczeniem na wszelki wypadek postanowiliśmy je przygotować. Przygotowanie materiałów pozwala na dokładne sprecyzowanie „prawdziwego programu”.

W piątek do południa miałem spotkanie z kilkoma przedsiębiorcami z Niemiec, którzy zamierzali nawiązać kontakty gospodarcze z Polską. O godzinie czternastej trzydzieści wyjechałem samochodem w kierunku jeziora, przy (i na) którym wszystko miało się rozegrać. Oboje, to znaczy Wanda i ja, kilkakrotnie oglądaliśmy kultowy film *Rejs*. Postanowiliśmy poprowadzić sesję na statku w formie happeningu, w pewien sposób naśladując komiczne sytuacje pokazane w filmie.

Dojechalśmy na miejsce około godziny dwudziestej drugiej. W trakcie jazdy pani Eleonora dzwoniła kilka razy, pytając, o której będziemy na miejscu. W jej głosie wyczuwało się napięcie i niepokój.

Po drodze komentowaliśmy nasze zlecenie. Panowie dyrektorzy i młode asystentki będą się integrować. Tworzyliśmy różne możliwe sytuacje i scenariusze integracji oficjalnej i mniej oficjalnej. Nasuwały się nam mniej lub bardziej pikantne momenty. Wyobrażałem sobie, jak tańczą przytulone pary, jak odstresowują się podczas rejsu.

Hotel, który – jak się okazało – stał nad samym brzegiem ogromnego jeziora, trudno było znaleźć. Po niemałym błędzeniu sztuka ta jednak się udała. Był to trzypiętrowy nowoczesny budynek w stylu średniego biznesu – mieszanka niby nowoczesnego, lśniącego wyposażenia ze sztucznymi uśmiechami personelu, który niezbyt naturalnie naśladuje sposób obsługi na poziomie czterogwiazdkowym.

Pani Eleonora dzwoniła już wcześniej z zaproszeniem na wspólną kolację, zaznaczając, że, zgodnie z harmonogramem, kolacja jest przewidziana do godziny dwudziestej drugiej. Potem wszyscy będą w barze. Tak więc prosiła by być na pewno przed dziesiątą.

Pozostawiliśmy to bez komentarza, byliśmy nieco obruszeni. Jedziemy kilkaset kilometrów i musimy być na miejscu przed zakończeniem „wydawki” kolacji?

Po dotarciu na miejsce i odświeżeniu się poszedłem na kolację, która pomimo godziny wpół do jedenastej jeszcze trwała. Tak więc zdążyliśmy – powiedziałem sobie – i nie pójdziemy spać o pustym żołądku.

Kolacja była serwowana na powietrzu, w odległości około stu metrów od budynku. Z dala słychać było muzykę i widać ognisko. Idąc ciemnymi alejkami po kilku minutach dotarłem na miejsce.

Towarzystwo stało w małych grupkach, przekomarzając się. Muzyka wydobywająca się z niejakim wysiłkiem z małych głośników mieszała się z rozmowami i wyraźnie im przeszkadzała. We wgłębieniu na środku ceglanego okręgu paliło się przygasające ognisko, rzucając dygocące cienie na stojące osoby i puste stoły przykryte jakimiś obrusami.

Za pierwszym stołem od prawej siedziały dwie nieco skulone młode kobiety, wyraźnie odseparowane od reszty towarzystwa. Jedna z nich trzymała przed sobą jakąś kartkę. Kiedy wszedłem w oświetlony ogniskiem krąg, wstała i zmierzając niepewnie w moim kierunku zapytała: – To pan?

– Tak – odpowiedziałem – to ja. Udało nam się dojechać, jak widzę, jeszcze przed końcem kolacji – nie zdołałem powstrzymać się przed tą drobną uszczypliwością, ale chyba umknęła ona uwadze rozmówczyni, która powiedziała:

– Jestem Nora – słyszałem ją dość niewyraźnie pomiędzy dźwiękami muzyki i gwarem towarzystwa. – Jestem organizatorką, a to jest Zuza – wskazała na siedzącą szatynkę – współorganizatorka. Proszę się częstować. Czekamy na pana naddyrektora, który, jak wiemy, jest już niedaleko, i zaraz po jego przyjeździe przeniesiemy się do baru.

Zacząłem się rozglądać i obserwować towarzystwo. Stało kilka oddzielnych grupek. Panowie dyrektorzy około pięćdziesiątki, panowie dyrektorzy przed czterdziestką i dwie grupki pań

asystentek. Pomimo przekomarzań, które brzmiały jakby nieco wymuszone albo sztuczne, można było wyczuć atmosferę wyczekiwania. Panowie dyrektorzy byli już mniej lub bardziej pod wpływem wypitego piwa, a panie asystentki usiłowały zająć się sobą we własnym gronie.

Po kilkunastu minutach ktoś powiedział głośno: – Pan naddyrektor już dojechał i zaraz przyjdzie.

Towarzystwo na tę wiadomość zareagowało szybkim przegrupowaniem, ustawiając się w nieregularny krąg. Za chwilę na tle oświetlonych okien hotelu zamajaczyła prężna sylwetka, zdążająca w naszym kierunku. Pan naddyrektor wyłonił się z ciemności. Był postawnym mężczyzną o wysportowanej sylwetce. Przywitał się z kilkoma osobami. Widziałem, że pani Nora w tym momencie poruszała się nerwowo, jakby szukając swojego miejsca. W końcu stanęła w gronie pań asystentek.

Naddyrektor ustawił się tyłem do bufetu, na którym stały resztki jedzenia, i płomiennie przemówił do zgromadzonych. Mówił o zmianach organizacyjnych, jakie czekają ich wszystkich w najbliższej przyszłości. W tym czasie zespół stał milcząco i z zainteresowaniem słuchał wywodu.

No, tak – pomyślałem, patrząc po zgromadzonych. – Wygląda na to, że temat odstresowania powiązany ze zmianami organizacyjnymi jest o wiele poważniejszy, niż nam to przedstawiono.

Jak wynikało w wywodu pana naddyrektora, zaistniała typowa sytuacja. Wszyscy wiedzą, że będą jakieś zmiany, nikt jednak nie wie, na czym mają polegać i czym się skończą. W finale

przemówienia pan naddyrektor pochwalił cały zespół za rzetelną pracę i powiedział: – Jutro przyjedzie w godzinach południowych, tak przypuszczam, pan obernaddyrektor. Będziemy go oczekiwać. Może wsiądzie na statek albo będzie na nas czekał w hotelu. To wszystko. Teraz udajemy się do baru, gdzie czekają na nas trunki i muzyka.

Po tych słowach pan naddyrektor chyżym krokiem skierował się w stronę hotelu, a za nim, praktycznie gęsiego, całe towarzystwo. Wyraźnie widać było u wszystkich ambicję nadążania za energicznymi krokami przełożonego.

Bar znajdował się w podziemiach hotelu i był połączony z dużą salą, z której huczała muzyka disco. Towarzystwo ustawiło się przed ladą baru według służbowej hierarchii. Pierwszy pan naddyrektor z dwoma dyrektorami po bokach, następnie panowie dyrektorzy podług wieku i starszeństwa służbowego, na końcu panie asystentki.

Barman uwijał się, nalewając zamawiane napoje.

Po kilkunastu minutach nastąpiło to, czego można się było spodziewać. Dyrektorzy skupili się wokół naddyrektora, a asystentki tworzyły w dalszym ciągu dwa niemrawo dyskutujące kręgi. Rozmowa dyrektorów obracała się wokół przewidywanych zmian i ich konsekwencji dla każdego z nich. Naddyrektor odpowiadał rzeczowo, a jednocześnie wymijająco, dając do zrozumienia, że oczekiwany jutro obernaddyrektor niewątpliwie wie więcej.

Naddyrektor, któremu zostałem już przedstawiony, podszedł do mnie w pewnej chwili i powiedział: – Jak pan widzi,

towarzystwo jest bardzo tymi zmianami zestresowane. Przyczyną to brak konkretnych decyzji, dotyczących zmian strukturalnych. Wszystkim zapowiedziano, że będą to jedynie zmiany organizacyjne i nikt nie zostanie zwolniony. Będę bardzo rad, jeśli jutro poznają metody panowania nad swoimi emocjami.

Wywód naddyrektora ciągnął się dość długo. Słuchaliśmy z Wandą, od czasu do czasu wtrącając precyzujące pytanie lub uwagę.

Tuż przed północą, kiedy miałem zamiar udać się do swojego pokoju, podeszła do mnie pani Nora, żeby, jak powiedziała, omówić kilka spraw organizacyjnych, związanych z jutrzejszym rejssem.

– Dla utrudnienia na statek wszyscy będą dostawać się rowerami wodnymi.

– Nie rozumiem – powiedziałem zaskoczony.

– Statek nie będzie stał przy brzegu. Będzie na wodzie i każdy będzie musiał na brzegu wsiąść do roweru, podpłynąć i dostać się na pokład.

– Jeśli o nas chodzi, jest to niemożliwe z uwagi na sprzęt, który musi zabrać. Musimy wsiąść z brzegu, najlepiej na przystani.

– To wykluczone – powiedziała pani Nora.

– A jak pani sobie wyobraża załadowanie na rower wodny flipsharta i torby z materiałami? Poza tym muszę być na statku godzinę przed rozpoczęciem rejsu, żeby wszystko przygotować.

Po chwili wahania pani Nora podjęła heroiczną decyzję: – Dobrze, spotkamy się o ósmej rano i wejdziemy na statek na przystani.

Przed wyjściem popatrzyłem na „bawiące się” towarzystwo. Wprawdzie muzyka disco huczała znanymi przebojami, nikt jednak nie tańczył. Poszczególne grupki dyskutowały zawzięcie. Jutro będziemy mieli do czynienia raczej z osobami umęczonymi alkoholem, niż zestresowanymi – pomyślałem.

Ranek przywitał nas piękną majową pogodą. Niebo było bezchmurne, a słońce już od rana ostro przygrzewało. Pani Nora spóźniła się prawie dwadzieścia minut. Na jej twarzy widać było ślady nocnych dyskusji, a może dawało znać o sobie jakieś inne zmęczenie. Wyglądała na znerwicowaną i poddaną wielkiej presji przez organizację tego przedsięwzięcia.

Przed hotelem czekały dwa samochody dostawcze, na które ładowano różne mniejsze i większe półmiski, kosze i pojemniki. Na szczęście udało się znaleźć trochę miejsca dla naszego sprzętu. Podczas jazdy dowiedziałem się, że na statku będzie podany lunch.

Przystań była oddalona kilkaset metrów od hotelu. Kiedy zbliżyliśmy się i zobaczyłem przycumowany statek, poczułem się „głęboko zestresowany”. Było to łajba, na której tu i ówdzie pyszniły się brązowe liszaje rdzy. Biała farba kadłuba z trudem nosiła wspomnienie dawnej świetności. Również szyby w oknach nosiły patynę wysłużonej starości.

– To nie jest statek, który widziałem na przysłanym zdjęciu – powiedziałem dość oschle do pani Nory, która stała obok mnie.

– Tak – odpowiedziała – trzeba było go zmienić, bo tamten był już zajęty. Ale ten też jest dobry, wprawdzie nieco mniejszy, ale spokojnie się zmieścimy. No i ma z tyłu grill. Na lunch będziemy mogli podać coś z grilla. Dlatego go wybrałam.

Wszedłem na pokład i intuicyjnie znalazłem największe pomieszczenie. Była to kajuta, w której stało ciasno siedem okrągłych stolików. Przy każdym trzy krzesła. Zasłony w oknach nosiły szlachetny kolor beżowo-żółto-nijaki, niemożliwy do uzyskania przy obecnym zaawansowaniu techniki. W kajucie unosiły się ciężkie opary paliwa, pomieszane z charakterystyczną, chłodną wonią wilgoci.

Postawiłem torbę. Przedarłem się z flipshardem pomiędzy stolikami i krzesłami do najbliższego skrawka wolnej ściany i oparłem go. W tym czasie pani Nora ze swoją współorganizatorką pilnowała sprawnego przeładunku wspomnianych już misek i innych pojemników. Te skomplikowane czynności wykonywało trzech pracowników ubranych w koszulki z logo hotelu. Kucharz i jego pomocnik stali nieco z boku, z godnością przyglądając się krzątaniu.

Zacząłem mówić do pani Nory, że to, co zastałem, nie jest zgodne z ustaleniami. Nie słyszała mnie jednak, zaaferowana sprawdzeniem pojemników i półmisek.

– Pani Noro – powiedziałem w końcu ostro – zaczynamy za piętnaście minut. Stoliki miały być wyniesione...

– Proszę pana – odezwała się, nie odwracając głowy w moją stronę – muszę przygotować wszystko do lunchu.

– Nie zmieścimy się w tej kajucie – usiłowałem przerwać jej dyrygowanie pracownikami hotelu, którzy zmieniali układ półmisek na stołach. – Zgodnie z ustaleniami, stoliki miały...

– Tutaj będziemy wydawać lunch – wskazała na stoły ustawione pod ścianami – a w drugim pomieszczeniu będzie

można wygodnie usiąść przy stolikach i zjeść – mówiła, nie słysząc mnie.

– Pani Noro, stoliki trzeba wynieść, nie zmieścimy się w tym pomieszczeniu.

– Z tyłu statku jest grill i do lunchu będzie podawana grillowana ryba. Tak więc musimy dokładnie trzymać się czasu. Obiad będzie punktualnie o trzynastej. Ważne jest więc, żeby ryba z grilla była gotowa...

Zadzwoniła jej komórka. – Tak, zaraz będę.

– Muszę iść do hotelu, żeby dopilnować wszystkiego – zwróciła się do mnie. – Zajęcia merytoryczne będą się odbywały na górnym pokładzie.

– Co? – zdziwiłem się zaskoczony.

– Przecież pan wiedział, że mogą zajść zmiany – powiedziała z pretensją w głosie. – Aha, doszły jeszcze cztery osoby. Mam nadzieję, że dla tych osób ma pan również materiały.

– Jakie materiały? – zapytałem sucho – Wyraźnie pisała pani w e-mailu, że nie ma być materiałów, a sesja ma być prowadzona lekko, by odstresować...

– Proszę pana, muszę już iść, żeby wszystkiego dopilnować.

– Stop! Może pani powie mi, co tu się dzieje? – zmieniłem głos na poważny i merytoryczny.

– Chodźmy na górny pokład – pani Nora odwróciła się i zaczęła wspinać się po stromych, wąskich schodach.

To, co zastałem na górnym pokładzie, przekraczało moje najgorsze oczekiwania i najczarniejsze myśli o prowadzeniu jakichkolwiek zajęć. Wokół górnego pokładu stały w czworoboku

zdezelowane ławki ogrodowe. Na drewnianych prętach zostało wspomnienie po zielonej farbie. Stałem oniemiały.

Podeszła Wanda i powiedziała: – To jest niemożliwe, nie będzie nas słyhać. I nie wyobrażam sobie, jak ludzie będą siedzieć na tych ławkach przez kilka godzin. Nie, to jest niemożliwe.

– W tej sytuacji widzę tylko jedno wyjście – odezwałem się spokojnie. – Jeżeli naddyrektor zaakceptuje te warunki, to prowadzimy tu sesję. Moim zdaniem, należy zejść z tej balii i albo w ogóle nie robić sesji, albo znaleźć miejsce w hotelu. Niech sobie popłyną, zjedzą lunch i robią, co chcą.

Minęło pół godziny. Zza cypla wyłoniły się pierwsze rowery wodne, a za nimi następne. Na molo zajechał samochód z panią Norą i jej asystentką. Obie gorączkowo zaczęły wyładowywać kartony z nieznaną zawartością. Postawiły je na ławkach i równie gorączkowo zaczęły wyciągać z nich coś krągłego i podłużnego.

Po kilkunastu minutach pierwsze rowery zbliżyły się na odległość umożliwiającą porozumienie głosowe. „Uroczę” panie zauważyły to i wydając ochocze okrzyki pozdrawiały podpływających. Zauważyłem w pierwszym rowerze pana naddyrektora, który łaskawie pomachał ręką, na co inni uczestnicy odpowiedzieli niemrawym, suchym entuzjazmem.

Po dopłynięciu do brzegu uczestnicy z trudem gramolili się z rowerów. Było słyhać raczej niezbyt dowcipne komentarze na temat tego, co dyrektorzy po pięćdziesiątce myślą o takim sposobie dotarcia do obiektu pływającego. Pierwszy na pokład wkroczył pan naddyrektor.

Po wejściu na górę wydał się zaskoczony. Opadł na ławkę z wyrazem zmęczenia czy zrezygnowania. Na moje pytanie: „Co robimy w tej sytuacji?” odpowiedział po chwili: – Pogoda jest dość ładna, będziemy (z akcentem na my) prowadzić tę sesję. Musimy w tej sytuacji robić sporo przerw i nieco je wydłużyć. Myślę też, by skrócić cały rejs do godziny szesnastej. Poza tym mam nadzieję, że towarzystwo jakoś się jednak odstresuje, a ja będę miał możliwość porozmawiania z nimi w innych niż dotychczas okolicznościach. Mam też nadzieję, że nie będziecie ich maltretować jakimiś teoriami czy definicjami. Potrzeba po prostu, by zrozumieli swoje reakcje.

– Dobrze – odpowiedziałem – prowadzimy tę sesję, jak zrozumiałem, z pańską wydatną pomocą. Pan wie o nich najwięcej. Będę wdzięczny za każdy komentarz. Uwagi przekładające nasze wypowiedzi na realia waszej korporacji pozwolą na umiejscowienie ich we właściwym kontekście.

W czasie tej rozmowy towarzystwo zajmowało miejsca. Starsi wiekiem i chyba stażem komentowali zastane sprzęty do siedzenia, wyrażając jednocześnie obawy o swoje cztery litery.

Pan naddyrektor usiadł na upatrzonym przez siebie miejscu i przeglądając podany przez nas oficjalny program sesji. Najwyraźniej zatopił się w lekturze, by nie musieć odpowiadać na komentarze dyrektorów.

Dało się zauważyć wyraźny podział towarzystwa. Panowie dyrektorzy to siadali, to wstawali, by znaleźć dla siebie jakieś godziwe miejsce. Panie asystentki skupiły się zaś w lewym rogu i siedziały, milcząc jak zakłute. Patrząc na nie, odniosłem wrażenie,

że są przytłoczone sytuacją, chociaż na niektórych twarzach można było znaleźć po prostu odznaki znudzenia czy też grymasy, wskazujące na obrażenie się na cały świat.

Po uruchomieniu silników statek zaczął powoli oddalać się od mola i wykonawszy kilka manewrów wypłynął na szerszą wodę. Naddyrektor wstał, uprzejmie wszystkich pozdrowił i rozpoczął elokwentną przemowę o zespole, o czekających go nowych zadaniach. Dyrektorzy co chwila podnosili ręce, by zadać jakieś precyzujące pytanie. Panie asystentki siedziały jak zmokłe kury, patrząc w nieokreśloną dal. Wybrały wewnętrzną emigrację. W oczach tylko jednej z nich widać było cień zainteresowania tym, co się dzieje.

W pewnej chwili statek zaczął się gwałtownie kołysać, a następnie wpłynął w wąską śluzę. Ta nieoczekiwana zmiana wzbudziła zainteresowanie całego towarzystwa, a słowa pana naddyrektora ugrzęzły w ryku silników. Na czas pokonywania śluzy prelegent przytomnie zarządził przerwę w swoim wystąpieniu.

Pani Nora oczywiście była w tym czasie zajęta czymś pod pokładem. Kiedy ją znalazłem, dyskutowała burzliwie z dwoma paniami asystentkami. Głośne hałasy manewrowania nie pozwoliły poznać mi przedmiotu dyskusji.

Po chwili pani Nora, zauważywszy mnie, przerwała rozmowę, podeszła do mnie i powiedziała z pretensją: – Panie asystentki skarżą się, że nie znają tematu szkolenia, że jest duże opóźnienie w stosunku do programu i że nie dostały jeszcze materiałów.

– Pani Noro – rozpocząłem, niezbyt zaskoczony tymi pretensjami; asystentki, wybrawszy wewnętrzną emigrację, musiały jakoś zrekompensować sobie dyskomfort – proszę mi wyjaśnić, jak to się dzieje, że panie nie znając, jak powiedziały, tematu szkolenia, dokładnie wiedzą, że mamy opóźnienie? Poza tym, gdyby zechciały spojrzeć na plansze, to umiejac czytać, zobaczyłyby temat, a ponadto pan naddyrektor wymienil go przynajmniej cztery razy.

– Nie przyszedłem tutaj – kontynuowałem – by wysłuchiwać pretensji. Mam dwie sprawy. Pierwsza, co pół godziny będziemy robić przerwę... – Pani Nora w tym momencie otworzyła usta, by coś gwałtownie powiedzieć, ale kontynuowałem, nie zważając na oznaki protestu. – Takie jest zarządzenie dyrektora. Podczas przerw mają być do dyspozycji kawa i inne napoje. Poza tym pan dyrektor życzy sobie, by brała pani udział w szkoleniu – powiedziałem na zakończenie, spodziewając się, że taka powinna być jego wola.

Widziałem w tym momencie zaskoczenie na twarzy pani Nory: – Nie mogę brać udziału... Muszę zajmować się organizacją całości, nie skończyłam jeszcze przygotowań do obiadu... – zaczęła się nieskładnie tłumaczyć, poprawiając nerwowo jeden czy drugi półmisek. Kucharze siedzieli w tym czasie osowiali przy stoliku opodal.

Po przerwie, kiedy nasze urządzenie pływające znalazło się na szerszych wodach, pan naddyrektor oddał nam głos. Na wstępie przedstawiłem koncepcję konserwatyzmu poznawczego, która tłumaczy, że nie reagujemy na fakty, lecz na swoje wyobrażenie o

nich. Podałem też dla uzasadnienia kilka przykładów z praktyki różnych przedsiębiorstw oraz z życia prywatnego.

Tak minęło pół godziny, zarządziłem więc przerwę. Podczas niej naddyrektor i dwu dyrektorów trzymało mnie przy flipcharcie, żywo dyskutując o aktualnej sytuacji w kontekście przedstawianego modelu. W trakcie wymiany zdań naddyrektor znalazł kilka przykładów, które postanowił przedstawić zespołowi.

– Szanowni państwo – rozpoczął po przerwie – nasza sytuacja, jak już mówiłem, na dzień dzisiejszy jest jeszcze niejasna. Na razie wiemy tylko, że zmieni się schemat organizacyjny. To fakt pierwszy. Fakt drugi, nasza firma rozwija się i konieczne są zmiany organizacyjne. Fakt trzeci, potrzeba więcej ludzi, powstaną nowe stanowiska pracy. Tak więc wobec przytoczonych faktów obawy wielu z was, że zostaniecie zwolnieni, są całkowicie nieuzasadnione. Co więcej, wielu z was w wyniku reorganizacji dostanie awans. Dotyczy to zarówno panów dyrektorów, którzy otrzymają nowe ambitne zadania, jak i obecnych tu pań asystentek. Dla niektórych przygotowujemy również nowe zadania, a ich zakres będzie zależny od waszej aktywności i zaangażowania. W tym również od naszych obserwacji podczas tej sesji.

Kiedy to wypowiedział, można wśród pań asystentek zapanował lekki popłoch. Nie zważając na dalsze słowa pana naddyrektora, zaczęły półgłosem komentować to, co usłyszały. Uspokoily się dopiero na wyraźną uwagę z jego strony.

Wywody naddyrektora trwały jeszcze jakiś czas. Mówił rzeczowo, podając przykłady, malując wizję. Towarzystwo

zaczęło podążać za jego słowami. Sesja zaczynała być interesująca.

W pewnym momencie w trakcie rzeczowej dyskusji pomiędzy dyrektorami przez środek pokładu zaczęli dumnie kroczyć dwaj kucharze, taszcząc pojemnik z rybami oraz ciągnąc wózek z akcesoriami do grilla. Ponieważ przejście na rufę było zastawione ławką, panowie ci bez żenady i nie zważając na toczącą się dyskusję głośno jeden przez drugiego zaczęli przepychać się na tyły.

Minęła długa chwila zanim dyskusja ponownie nabrała tempa. Jednak, jak na złość, nie było nam dane jej kontynuowanie. Od rufy zaczęły dochodzić kłęby duszącego dymu z rozpalanego grilla (widać, panowie kucharze używali „ekologicznej” rozpałki). Trzeba było przerwać dyskusję i ewakuować się w stronę dziobu.

Była godzina jedenasta trzydzieści. Jeden z dyrektorów, w wyraźnym dobrym nastroju, głośno zapytał: – Czy na statku jest ubikacja?

Inny podchwycił aluzję do filmu *Rejs*: – Chce pan napisać, że kaowiec jest głupi, czy też że organizatorka jest pokopana?

Słyszając to naddyrektor dodał: – Żarty żartami, ale rzeczywiście statek, jeżeli to można tak nazwać, został wybrany niefortunnie. Przecież przy całkowitych kosztach tego wyjazdu cena wynajmu nie grała roli.

„Statek” zwrócił się w kierunku wiatru i mogliśmy ponownie zająć miejsca na części pokładu, która służyła do prowadzenia seminarium.

Nie było nam jednak dane, by zakończyć dyskusję, jaką prowadzili dyrektorzy (panie asystentki, z jednym wyjątkiem, w dalszym ciągu pielegnowały wewnętrzną emigrację). W trakcie płomiennego wywodu jednego z mówców pojawiła się pani Nora. Przysiadła na brzegu ławki i zaczęła dawać jakieś znaki najpierw paniom asystentkom, następnie również mnie.

Nachyliłem się w jej kierunku i usłyszałem pełen wzburzenia szept: – Czy pan wie? Jest już pięć po trzynastej. Jest podany lunch. Pan nie panuje nad czasem.

– Dobrze, że potrafię nad sobą panować – pomyślałem. – Ta istota nie ma najmniejszego pojęcia o tym, co się tu dzieje.

Natomiast panie asystentki, otrzymawszy tajemne znaki od pani Nory, zaczęły pojedynczo opuszczać swoje miejsca, nie zważając na rozmowy prowadzone w dalszym ciągu przez dyrektorów. Minęło chyba dziesięć minut. Zakomunikowałem, że nadeszła pora lunchu. Dyrektorzy niemrawo i powoli zaczęli schodzić pod pokład, ciągle wymieniając poglądy i dyskutując. Prym wiodł oczywiście naddyrektor, który był zmuszony odpowiadać na dziesiątki pytań.

Po zejściu na dolny pokład zastaliśmy obraz, w którym na pierwszy plan przebijała się niecodzienna kombinacja woni. Otwarcie podgrzewaczy z daniami doprowadziło do melanzu zapachów schabowej pieczenia oraz pieczonych udek (jakiś ptaków) ze stęchłym odorem wilgoci oraz paliwa. Pani Nora, wyraźnie speszona i spięta w obecności pana naddyrektora, nieśmiało zachwalała potrawy i sałatki.

Jeden z dyrektorów, który już wcześniej zszedł na dół i zdążył spróbować jedzenia, ostrzegł pozostałych: – Panowie, z całego zestawu jadalne są ryż i piwo, chyba że ktoś z was toleruje dzisiaj również wodę. Ja czekam na rybę, może będzie jadalna.

Krótko przed końcem godzinnej przerwy na lunch pokazali się dwaj dumni kucharze, niosąc na półmisku owinięte w folię aluminiową grillowane ryby. Ktoś łapczywie nałożył sobie to coś na talerz, usiadł przy stoliku i odwinął folię. Na całe pomieszczenie buchnął intensywny zapach, jaki może dać z siebie jedynie porządna, wiekowa ryba. Całe towarzystwo niezwłocznie ewakuowało się na górny pokład.

Hm, długo można by opisywać przygody na wspomnianym urzędzeniu pływającym...

Pod wieczór pani Nora i jej asystentka wezwały nas na podsumowanie sesji. To, co usłyszałem, przekroczyło moje najśmielsze oczekiwania.

Rozpoczęła pani Nora: – Proszę pana, w części merytorycznej pominął pan istotne elementy. Z tego, co najważniejsze, uczestnicy w dalszym ciągu nie znają właściwej definicji stresu! Ponadto nie wymienił pan wszystkich technik relaksacji, a w szczególności tych, które można stosować na stanowisku pracy asystentki.

– Słucham? – wyrwało mi się.

Do głosu dorwała się druga pani: – Brałam udział ponad godzinę w sesji i muszę powiedzieć, że nie przekonał pan pań asystentek do stosowania technik relaksacji i walki ze stresem.

– Aha! – dałem upust olśnieniu, jakie mnie naszło.

Pani Nora, czując przypływ nowych argumentów, dodała śmiało: – Rozpoczął pan sesję na statku ze znacznym opóźnieniem, co więcej, zrobił pan niezaplanowaną przerwę podczas przepływu przez służę.

Milczałem, chociaż miałem ochotę powiedzieć: „Puknij się w czoło, niewiasto”. Postanowiłem jednak poczekać na dalsze rzucająca na kolana argumenty.

Pani Nora kontynuowała, a w jej głosie pojawiał się ton pretensji: – Uczestnicy skarżyli się, że kawa była za zimna. Powinien był pan robić przerwy natychmiast, gdy kawa zostawała podana. Poza tym utrudnił pan pracę kucharzom, którzy nie mogli przejść na tył statku. Wskutek tego ryba została podana za późno i...

Zarzuty były tak absurdalne, że postanowiłem podążyć w kierunku jeszcze większego absurdu. Przerwałem spokojnie: – Szanowne panie, mówicie składnie i rzeczowo. Mam pytanie, ile osób skarżyło się na zimną kawę?

Na twarzach obu pań pojawiło się zaskoczenie.

Odezwała się jedna z nich z pretensją w głosie: – Pan nie wręczył zaraz na początku materiałów wszystkim uczestnikom, tylko rozmawiał z panem naddyrektorem...

– Pani nie odpowiedziała na moje pytanie. Ile osób skarżyło się na zimną kawę? – przerwałem chłodno, trzymając się swojego wątku.

– Wiele osób się skarżyło – odpowiedziała niepewnie pani Nora.

- Aha, a tak konkretnie to ile?

Zapadło milczenie. Widocznie panie, nie mając tych danych albo nie chcąc się wycofać, rozpoczęły w swych głowach proces, zwany myśleniem.

Widząc ich zakłopotanie, powiedziałem: – Szanowne panie, za pięć minut rozpocznie się sesja podsumowująca. Proszę sprawdzić, czy jest wystarczająca ilość krzeseł – i wyszedłem.

Według psychosemantyki.

Zastanów się, jak silny jest u ciebie konserwatyzm poznawczy.² Jako ćwiczenie, spróbuj odnaleźć jego przejawy u postaci w powyższej opowieści.

Zastanów się, czy dążąc do perfekcji, nie popadasz czasem paradoksalnie – jak pani Nora – w pułapkę własnych priorytetów, które co chwilę się zmieniają albo nie mają wiele wspólnego z otaczającą cię rzeczywistością i oczekiwaniami innych.

Gdy ludzie nie wiedzą, co ich czeka albo czy to, co robią, jest wystarczająco dobre – doznają stresu.

Jeżeli ktoś stawia ci zarzuty, zaakceptuj ten fakt i przemyśl je – inni ludzie mają prawo mieć priorytety odmienne od twoich.

Bezpośrednie odpieranie zarzutów najczęściej prowadzi jedynie do kłótni.

Lepiej jest usłyszeć, zaakceptować, że inna osoba usiłuje przenieść swą frustrację na Ciebie.

I odłożyć tę frustrację na bok.

Nie rekompensuj swego braku pewności, atakując innych jak opisane w tekście panie asystentki.

² Konserwatyzm poznawczy to opieranie się wyłącznie na własnych sądach i przewidywaniach oraz traktowanie ich jako niepodważalnych prawd objawionych.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok czwarty – zastanów się czy Twoje priorytety, to czego chcesz, czego oczekujesz jest również priorytetem innych osób.

Zastanów się czy znasz oczekiwania ważnych dla Ciebie osób.

Nawet gdy masz pewność , że je znasz zapytaj się, w tym szczególnie w sprawach od dawna oczywistych.

Niech przykładem będzie usłyszany dialog:

Żona – ty mnie już nie kochasz.

Mąż – jak możesz tak myśleć, przecież tak często przynoszę Ci kwiaty.

Żona – no tak, to prawda, ale bardzo rzadko mówisz mi, że mnie kochasz.

Mąż – przecież codziennie rano mówię Ci, Kocham cię.

Żona – tak, ale w ostatnim miesiącu ani razu nie zadzwoniłeś w ciągu dnia, a jak dzwonisz to mówisz tylko jakieś tam sprawy.

Rozdział 5.

Pierwsze spotkanie z Dantem Aligherim

27 dni po 26 czerwca przed wielu laty

Był to pierwszy dwutygodniowy trening, który prowadziłem samodzielnie. Działo się to w miejscowości Catolica na włoskiej riwierze, niedaleko Rimini. Było wspaniale. Dobry hotel. Przyjazna obsługa. Wspaniała pogoda. Błękitny Adriatyk. Uczestnicy to prawie elita. A może coś więcej – ludzie otwarci na wiedzę i umiejętności, które chłonęli całymi dniami od rana do wieczora.

W przerwie obiadowej chodziliśmy kąpać się w ciepłym Adriatyku. Było gorąco, czasami upalnie. Wieczorami siedzieliśmy do późna i zawzięcie dyskutowaliśmy na różne tematy. Często o tym, co nowego pojawiło się w ciągu dnia. Jedne rozmowy były filozoficzne, inne żartobliwe.

Po tygodniu dość wyczerpującego dla wszystkich programu zarządziłem wolne popołudnie. Każdy, ja też, chciał trochę odsapnąć, zająć się sobą, pobyć sam. To ostatnie najbardziej dotyczyło chyba mnie. Całymi dniami prowadziłem trening. Kładłem się spać około drugiej, trzeciej w nocy, a rano wstawałem przed ósmą, by przygotować wszystko na nowy dzień pracy.

Tego więc popołudnia wybrałem się samochodem na wycieczkę po okolicy. Pragnąłem znaleźć się z dala od zgiełku miejscowości pełnej hoteli, pełnej ludzi. Poza tym chciałem, jak to mam w zwyczaju, zobaczyć życie miejscowych ludzi.

Jechałem krętymi, wąskimi drogami, oglądając miasteczka i osady. Architektura południa Europy znacznie różni się od północy. Zatrzymywałem się w ciekawych miejscach, by spokojnie nacieszyć się szczególnymi widokami. Cała okolica tchnęła zamierzchlą przeszłością, historią.

Po kilku godzinach wjechałem na wąską zapuszczoną drogę. Wila się kręto blisko urwistego brzegu Adriatyku. Raz zbliżała się do urwiska i wtedy widziałem do horyzontu szafirowo błękitne wody, to znowu oddalała się, a wtedy jechałem w zieleni o różnych odcieniach – od soczystej do prawie żółtej.

Jechałem powoli. Silnik pracował cicho. W oddali słyszałem szum fal, raz po raz dawały znać o sobie jakieś ptaki. Wdychałem zapachy ciepłego popołudnia.

Zobaczywszy ruiny, postanowiłem się zatrzymać. Wjechałem na małą polankę.

Dziwne to było miejsce. Miałem wrażenie, jakby czas zatrzymał się w tym miejscu. Wsiadłem z samochodu i zobaczyłem wąską ścieżkę, prowadzącą poprzez zarośla w kierunku ruin. Po kilkunastu krokach dotarłem do resztek bramy. Niewielki omszały murek wyznaczał granicę pomiędzy dawnym ogrodem i zaroślami. Po przekroczeniu bramy miałem wrażenie, jakbym wchodził do innego świata, do innej rzeczywistości.

Zobaczyłem tablicę, która jak na standardy otoczenia wydała się dość nowa. A gdy odczytałem napis, nogi się pode mną ugięły. Ogarnęło mnie dziwne odczucie. Napis głosił: „W tym miejscu Dante Aligheri pisał Boską Komedię”. Zatem całkiem

przypadkowo dotarłem do miejsca, gdzie mistrz pisał dzieło, wielokrotnie przeze mnie czytane.

Na środku ogrodu stała zmuszała niewysoka wieża. Obok – ruiny domu. W ogrodzie rosły drzewa, niektóre pokryte liśćmi i kwiatami, inne nieco suche. Pomiędzy gałęziami prześwitywał niebiesko-szmaragdowy Adriatyk.

Usiadłem na resztkę muru i chłonałem atmosferę miejsca, *genius loci*. Było rzeczywiście wspaniale. Cicho, żadnych odgłosów dzisiejszej, ciągle spieszącej się cywilizacji.

Z oddali dobiegał szum fal, pojedyncze ptaki kłaskały w zaroślach. Zapach kwiatów i ziół przyprawiał o zawroty głowy. Siedziałem i wczuwałem się w tę osobliwą atmosferę sprzed wieków. Zamknąwszy oczy, poczułem ogarniające mnie po tych intensywnych dniach odprężenie. Być może zasnąłem.

Być może – bo był to dziwny stan. Tak jakbym spał i jednocześnie widział, słyszał i czuł, co się wokół mnie dzieje. Mówiłem do siebie. Chłonałem tę atmosferę sprzed wieków. Wyobrażałem sobie, jak mistrz Dante pisze, chodzi po swoim ogrodzie. Jak nocą patrzy na gwiazdy.

W pewnym momencie mistrz Dante skierował się do mnie i wyraźnie, chociaż jakby w sobie, usłyszałem jego słowa:

– *Jesteś nareszcie. Czekałem na ciebie bardzo długo.*

– Tak – odpowiedziałem – mistrzu, jestem. Jednak nie mogłeś na mnie czekać. Jestem tu całkiem przypadkowo.

Zdawałem sobie sprawę, że to sen. Jednocześnie wszystko, co widziałem i słyszałem, wydawało się całkiem realne. „Prowadzisz dialog ze swoją wyobraźnią” – wytłumaczyłem sobie.

Na to mistrz Dante, jakby słysząc moje słowa, powiedział:

- *Masz rację, jestem twoją imaginacją. Mówisz do mnie i to jest być może twój dialog wewnętrzny. Naprawdę czekałem na ciebie. Wiedziałem, że pewnego dnia przyjdiesz do mnie z Catolica. Przeczytaj jeszcze raz Komedię. Piszę o tym. Czytałeś to wiele razy i nie wiesz?*
- Mistrzu, przecież ja nie przyszedłem tylko przyjechałem, do Catolica jest dość daleko.
- *Wiem, przybyłeś tym dziwnym powozem bez koni. Poza tym, jak zauważyłeś, powiedziałem teraz „przybyłeś”, a nie „przyszedeś”. Jesteś zadowolony ze zmiany słowa? Widzę, że nie oponujesz. Widzisz mnie, słyszysz i – masz rację – jestem twoją imaginacją. Ale wszystko jest imaginacją. Kiedy pisałem Komedię byłem w piekle, czyśćcu i niebie. Niektórzy szukali nawet, gdzie jest wejście do bram piekielnych. Wielu podejrzewało mnie, że byłem tam naprawdę. I zaiste byłem tam naprawdę – w mojej wyobraźni. W waszych czasach myślicie, że jesteście racjonalni. Powiem ci: to jest fałszywe podejście do rzeczywistości. Nie należy być racjonalnym, należy być*

rozsądnym. Przeczytaj jeszcze raz Komedie, wyraźnie o tym piszę.

– Mistrzu, przypominam sobie, że pisałeś w Komedii coś o Catolica i coś o opętaniu, o diable. Pamiętam coś o zwodzeniu kłamliwymi kształtami.

– *Tak, masz rację. I ty też, jesteś opętany w rozumieniu waszej obecnej nauki. Każdy z was sam zwodzi samego siebie i innych kłamliwymi kształtami. To, co chcesz przekazać ludziom o ich wyobraźni, nazywa się w twoich czasach inaczej. Ludziom wydaje się, że są racjonalni. Zresztą całe wychowanie skierowane jest na to, by wybić z głów marzenia, wpoić lęk przed przyszłością. A polisa na życie zapewni bezpieczeństwo... W waszych czasach mówi się o schizofrenii. Wiesz, co to jest. Ja ci mówię, to właśnie ludzie nazywający się racjonalnymi są opętani. Opętani, ponieważ wydaje im się, że lęki są czymś realnym i prawdziwym, a marzenia uczynili nierealnymi. Jeśli chcesz, możesz, ty, racjonalista – wcale ci nie ubliżam – nazwać marzenia celami. Tak się teraz boicie, że wielu z was w moich czasach nie miałoby szans przeżycia.*

– Co mam robić? – spytałem. – Wiem, że wyobraźnia płata figle. Tak jak teraz. Wiem, że śnię, a jednocześnie wydaje mi się, że całkiem realnie rozmawiam z tobą. Co mam robić, żeby

odróżnić realne od nierealnego? Jak wiedzieć, kiedy wyobraźnia działa prawidłowo, a kiedy nie?

– *To nie jest właściwie postawione pytanie. Z tego, co mówisz, wynikałoby, że jest coś takiego jak wyobraźnia i to coś istnieje niezależnie od ciebie. Czy, według ciebie, wyobraźnia to coś, co nie jest tobą? Coś, co robi sobie i tobie, co chce? Zaiste, dopadło cię opętanie. Pytasz również, co jest realne. Wszystko oprócz odczuć, emocji jest imaginacją. A również emocje nie biorą się znikąd. Jesteś tu, w tym ogrodzie i czujesz to, co czujesz. Wiesz dlaczego? Często czytałeś Komedię i choć nie rozumiałeś wielu kwestii tam zawartych, alegorii i ich znaczeń, jednak temu czytaniu towarzyszyły twoje wyobrażenia, myśli i emocje. Kiedy tu przybyłeś, przypomniałeś je sobie. Dlatego to miejsce jest dla ciebie specjalne. Towarzyszą ci twoje wspomnienia. Dobre wspomnienia. Dlatego nie boisz się. Dlatego z tobą rozmawiam. Wiem, najlepiej z Komedii pamiętasz niebo i Beatrycze. Więc cieszysz się, że tu jesteś. Gdybyś lepiej pamiętał piekło, miejsce to byłoby dla ciebie upiorne. Pytasz, jak wyjść ze swoich imaginacji? Powiem ci: *cognosce te ipsum* – poznaj samego siebie. Twoje myśli, odczucia związane są z twoimi wspomnieniami. Powiem ci: *naucz się zapominać* – pamiętaj to, co było, i *naucz myśleć się o przyszłości*.*

– Nie rozumiem, mam jednocześnie zapomnieć i pamiętać? To przecież sprzeczność. Nie można przecież jednocześnie zapomnieć i pamiętać.

– *Można. Należy zapomnieć to, co było niedobre, to znaczy przestać wspominać swoje klęski. Nie to jest łatwe, trzeba się tego*

nauczyć, wystarczy tylko zachować świadomość, że coś takiego się zdarzyło. A wspominać i to po wielokroć trzeba to, co ci się udało, tak by uczyć się ze swoich sukcesów.

– Mistrzu, zawsze uczono mnie, że należy uczyć się na błędach. Należy o nich pamiętać i wyciągać wnioski, by ich ponownie nie popełniać.

– *I jakie są tego efekty? Uczysz się na błędach i jesteś zadowolony z efektów? Chyba nie całkiem. Powiem ci więcej, właśnie dlatego tak wielu ludzi w twoich czasach choruje, potrzebuje terapii, bo nie mogą sobie dać rady z samym sobą. Mówisz, że wyobraźnia płata ci figle. To nie jest prawdą. Nauczyłeś się myśleć w ten sposób. W waszych czasach nauczyliście się zbyt dużo myśleć o przeszłości. Człowiek musi nauczyć się pobierać nauki ze swoich sukcesów, nie z błędów. Najgorszy z możliwych sposobów terapii opiera się na analizie swoich błędów, klęsk. Ludzie zapomnieli, co oznacza słowo „terapia”. Therapie to po grecku usługiwanie chorym. Czyli, gdy potrzebujesz czyjejś pomocy, musisz być chorym. Tak ci się wydaje. Nie można kogoś prosić o pomoc tak po prostu. Musisz być chorym.*

Zalew słów Dantego wyrwał mnie ze skupienia. Ocknąłem się z tego dziwnego stanu. Zobaczyłem znowu Adriatyk, drzewa i omszałą wieżę. Musiało minąć trochę czasu. Zrobiło się chłodniej. Wtem zza moich pleców usłyszałem głos. Taki sam głos jak mistrza Dantego.

– *Co widzę, pogubiłeś się? Tak, to ja. Nie wierzysz swoim uszom, ja istnieję naprawdę. Posłuchaj, skup się, mam ci wiele do*

powiedzenia. Może nie będziesz rozumiał. Poczekaj, zachowaj moje słowa. Rozpamiętuj je. Przyjdzie czas, że zaczniesz rozumieć.

– Mistrzu – powiedziałem wpadając znowu w stan pomiędzy jawą i snem – mówisz tyle i takie rzeczy, że się gubię. To, co mówisz przeczy moim przekonaniom, przeczy temu co jest dla mnie prawdą.

Wiem, w moich czasach nie było lekarzy, a tym bardziej terapeutów. Ludzie, gdy mieli problemy, gdy nie wiedzieli, jak postąpić, radzili się księdza, astrologa albo starych mędrców.

– Nie wierzę w astrologię – obruszyłem się.

– *Tak, w twoich czasach przestaliście słuchać mędrców. Zresztą ich nie macie. Wydaje się wam, że możecie poznać duszę i psychikę dzięki nauce. Szukacie w nich porządku logiki. Tak samo jak w astrologii. Już sama nazwa wskazuje, że zajmuje się ona logiką wyniesioną z badania gwiazd. Jeżeli urodziłeś się w takiej, a nie innej konstelacji, to wiadomo, jakie będziesz miał życie, jakie będą twoje zainteresowania, a nawet czy będziesz bogaty, czy biedny. Niewielu było mędrców, którzy potrafili patrzeć nie w gwiazdy, ale w człowieka.*

– Po co była im więc ta astrologia?

– *Było tak, jak jest i w twoich czasach, że trzeba podeprzeć się autorytetem. „To nie ja mówię – przekonywał astrolog – to mówią gwiazdy.” A dziś naukowiec mówi: „Tak stanowi nauka”.*

– Czytałem poważne rozprawy naukowe. Pełno w nich cytatów i powołań na to, co napisali inni. Czasami mam wrażenie, że poważny naukowiec boi się coś napisać po prostu od siebie.

– *Masz rację, to właśnie chcę ci powiedzieć i dać do zrozumienia: zacznij myśleć samodzielnie. Rozpoznaj swoje przekonania i swoje założenia a będziesz miał więcej wolności.*

– Nie rozumiem do czego zmierzasz, mistrzu.

– *Słuchaj, czy wiesz jaka jest różnica pomiędzy astrologią i astronomią?*

– Oczywiście. Astronomia zajmuje się badaniem ruchów ciał niebieskich, astrologia zaś zajmuje się przewidywaniem wpływu planet na życie człowieka. Astronomia to konkretna nauka, a astrologia to jakieś, powiem dosadnie, zabobony.

– *Czy wiesz, czym różnią się te obie, powiem tak, nauki? Powiem ci, żeby uniknąć długiej dyskusji: różnią się nazwą. Kiedyś astrologia, wymagająca obserwacji nieba i tworzenia teoretycznej podbudowy, całkiem dobrze sprawdzała się w opisie realnego świata. W pewnym jednak momencie przestała tę rolę spełniać, zbyt przesiąkła wydumanymi teoriami i założeniami. Ludzie stwierdzili, że czas, by powstała nauka bardziej konkretna, i nazwali ją astronomią. Zrewidowali posiadaną wiedzę, odrzucili to, co było nie całkiem jednoznaczne...*

– Sugerujesz, mistrzu, że nazwa jest tak ważna? Nazwano te badania inaczej i zajęto się konkretnymi? Nie uważam, że nazwy i słowa są tak ważne, by miały decydować, czym się zajmujemy.

– *A ja sądzę inaczej. Gdy powiesz sobie: „jestem głodny”, „chce mi się jeść”, albo „chciałbym zjeść coś dobrego”, czy to jest za każdym razem to samo?*

– Nie – opowiedziałem nieco podirytowany. – Głód to stan obiektywny. Organizm domaga się jedzenia.

– Z tego, co mówisz, wynika, że twój organizm to coś obiektywnego i ma prawo się czegoś domagać, natomiast twoja wola to jakieś subiektywne zachcianki. Tymczasem to ty masz prawo wyboru. „Jesteś głodny” i wtedy wydaje ci się, że musisz jeść. „Chcesz jeść” i wtedy masz wrażenie, że ty chcesz. Albo masz ochotę na coś dobrego.

– Sugerujesz mi, mistrzu, że za każdym razem to ja decyduję? Że nazywając swój stan, za każdym razem przeżywam coś innego?

– Pokażę ci coś. Wyciągnij przed sobą obie dłonie i złóż jak do modlitwy. Tylko dokładnie. Popatrz na bruzdy u nasady dłoni, niektórzy nazywają je obrączkami. Chodzi o to by te właśnie bruzdy dokładnie się pokrywały. Popatrz teraz, czy dłonie są równe.

– Nie – odpowiedziałem – jedna z nich jest nieco dłuższa od drugiej.

– Wyciągnij przed siebie krótszą dłoń. I przesun pięć, sześć razy od siebie drugą dłoń, w kierunku wskazującym logicznie na wydłużanie dłoni, w odległości około dwu centymetrów nad wydłużaną dłoń. Przesuwając tak, wydłużysz swoją krótszą dłoń. Nie wierzysz? No to przesun jeszcze dwa razy. A teraz złóż dłonie tak jak poprzednio. Co się stało?

Szok. Krótsza dłoń jest dłuższa o cztery milimetry.

– To nie może być – powiedziałem.

– Jak sądzisz, jak to się stało? Jak to możliwe?

– To tylko sugestia. Albo autosugestia.

– Masz rację. To sugestia i autosugestia. I jednocześnie fakt. Jest ta dłuższa dłoń nieco dłuższa?

- Tak – odpowiedziałem – to jest fakt, jest dłuższa.
- *Czy słyszysz co do ciebie powiedziałem?*
- Tak. Pytałeś, czy ta krótsza jest teraz nieco dłuższa?
- *Nie, słuchasz mnie niedokładnie. Pytałem, czy ta dłuższa dłoń jest nieco dłuższa.*
- Hm?
- *Chcę ci tylko dać do zrozumienia, że słyszysz, a nie słuchasz. Wydaje ci się, że zadaję pytania, których oczekujesz.*
- Przepraszam, będę słuchał uważniej.
- *Zatem chcę ci powiedzieć: po pierwsze, słuchaj. Po drugie zaś, to, jakich słów używasz, ma namacalne konsekwencje. Tak samo to, jak nazywamy coś, czym się zajmujemy, ma konkretne konsekwencje. Chcę ci powiedzieć, że słowa są ważne i to o wiele ważniejsze, niż ci się wydaje. Słowa mogą unosić. Mogą też śmiertelnie ugodzić. Twoje słowa, twoje myśli tworzą twoja najprawdziwszą rzeczywistość.*
- Wierzę ci, jesteś wszakże mistrzem słowa.
- *Słuchaj dokładniej i zapamiętuj. Powiedziałem ci już, nie wszystko będziesz od razu rozumiał, ponieważ mocno trzymasz się swoich nawyków i przekonań. Chcę ci powiedzieć, że jak nazwiesz swój stan, jak nazwiesz swoją emocję, takie on będą. To ludzie nadają nazwy przedmiotom, czynom.*
- Chyba zboczyliśmy z tematu. Na początku było o astrologii i astronomii, teraz o słowach i ich wadze. Nie całkiem rozumiem, do czego dążysz.
- *Nie zapominaj, że jestem twoją imaginacją. To wszystko są twoje myśli. Zaczynj precyzyjniej zadawać pytania zamiast mówić*

ciągle „nie rozumiem”. To tak, jakbyś nie rozumiał własnych myśli.

– Masz rację. Czasami wręcz biję się z własnymi myślami. Tak jakbym się sam chciał przekonać do czegoś, do czego nie jestem przekonany. Kiedy rozpatruję przeciwności, kiedy mam do wyboru kilka możliwości i muszę podjąć racjonalną decyzję, czyli najlepszą, najbardziej właściwą.

– *Nauczyłeś się postępować racjonalnie. I tu jest pułapka. Racjonalnie to znaczy jak? Czy to znaczy logicznie?*

– Oczywiście, logicznie. Należy rozpatrzyć i przeanalizować wszystkie za i przeciw. Następnie podjąć najbardziej logicznie korzystną decyzję.

– *A skąd wiesz, że podjąłeś właściwą? Po czym to poznajesz?*

– Gdy podejmę właściwą decyzję, czuję ulgę, a często satysfakcję.

– *Czyli, jak słyszę, badasz emocjonalnie logikę decyzji.*

– Gdy nie mam pewności co do tego, że będzie to właściwa decyzja, muszę to przemyśleć jeszcze raz, często poradzić się kogoś, przedyskutować z kimś.

– *Myślę, że coś kręcisz. Z jednej strony wydaje ci się, że postępujesz logicznie, a z drugiej strony mówisz o emocjach: o uldze, satysfakcji, braku pewności. Zdawałeś kiedyś egzaminy?*

– Tak, oczywiście.

– *Idąc na egzamin, czułeś się pewnie?*

– Nie zawsze. Przecież może się zdarzyć, że dostanę pytanie, na które nie znam odpowiedzi. I na to muszę być przecież przygotowany.

– Znowu mówisz głupoty. Jeszcze nie wiesz, co się zdarzy, a już musisz przemyśleć, co się może zdarzyć. Mówisz, że musisz być przygotowany. Spodziewam się, że chciałbyś powiedzieć: muszę być przygotowany na najgorsze. Wiesz, co to znaczy „samospełniająca się przepowiednia”?

– Wiem, spotyka nas to, co przewidzieliśmy. Czyli chcesz mi zasugerować, że jeżeli mi się coś nie uda, to ja to spowodowałem? Przecież logicznie myśląc, może się coś nie udać. Wiele razy tak się dzieje i na to muszę być przecież przygotowany. Cała racjonalność polega na analizowaniu i przygotowaniu się na różne możliwości, w tym również na sytuacje, których przewidzieć się nie da.

– Kręcisz. Mówisz, że są sytuacje, których przewidzieć się nie da, a chcesz je przewidzieć. Zapomniałeś, co mówiłem ci na początku. Powiedziałem: ucz się na swoich sukcesach. Czy umiesz jeździć na rowerze?

– Oczywiście.

– Przypomnij sobie, jak uczyłeś się tej umiejętności. Analizowałeś po każdym upadku jego przyczynę, czy też po prostu próbowałeś i próbowałeś, aż w końcu zacząłeś jeździć? A może zanim wsiadłeś na rower analizowałeś wszystkie możliwe przypadki i upadki.?

– Widziałem, jak jeżdżą na rowerach moi koledzy, niektórzy nawet bez trzymania kierownicy. Widziałem również ich upadki, ale one nie były ważne. Też chciałem jeździć bez „trzymanki”. Patrzyłem, jak śmigają z górki. To było fascynujące patrzeć, jak pędzą.

– *Zatem uczyłeś się nie przez obserwowanie niepowodzeń. Uczyłeś się, zauważając sukcesy. Mam dla ciebie pewną niespodziewankę.*

– *Chyba niespodziankę.*

– *Sluchaj, mam dla ciebie kilka niespodziewanek. Niespodziewanka to jest coś, czego się nie spodziewałeś. Czytałeś Boską Komedię wiele razy. Wiesz, że całość to alegoria. Wiesz też, że liczby w tej księdze są ważne. Wiedziałem, że cię spotkam. I dlatego w tej księdze zawarłem również coś dla ciebie. Jaka liczba towarzyszy ci często w życiu?*

– *No, nie wiem, nigdy się nad tym nie zastanawiałem. Wiem, że jesteś mistrzem liczb. Spotkałeś boską Beatrycze dokładnie w połowie Boskiej Komedii. Ciekawe, co chciałeś powiedzieć, umieszczając to spotkanie dokładnie w środku dzieła. A wracając do twojego pytania, chyba liczba 28 ciągle się powtarza.*

– *Masz rację. A jaki mamy dzisiaj dzień?*

– *Dzisiaj jest siódmego września.*

– *Czyli siódmy dzień dziewiątego miesiąca. Tak więc w każdej 28. pieśni w okolicach 79. wiersza zostawiłem wiadomość dla ciebie. I nie tylko dla ciebie.*

– *Mistrzu, czytałem Boską Komedię wiele razy, ale nie pamiętam dokładnie, nie umiem jej na pamięć. Czy możesz dzisiaj przypomnieć mi, powiedzieć, co napisałeś?*

– *Oczywiście, mogę. W części Piekło, pieśń 28., wiersz 79. napisałem dla ciebie: „pod Catoliką tyran ich dokona; z łodzi strąceni będą od wioślarzy, mając u szyi kamienne brzemiona”. W części Czyściec, pieśń 28., wiersz 79.: „Może mój uśmiech*

zatrzyma was w podziwie, lecz psalm: Cieszyłeś się w podziwie Panie!. Światłem émy waszej będzie niewątpliwie". W części Niebo: „Jako się na górze rozjaśnia i piękny strop wypukłej lazuruwej czary”...

Ocknąłem się. Zapadał wieczór. W głowie miałem zupełny mętlik. Zapachy letniego wieczoru odurzały swoim bogactwem, czułem upojne zioła i wilgoć niedalekiego Adriatyku. Słońce stało nisko nad horyzontem, barwiąc pojedyncze obłoki na niebie. Zieleń drzew zbliżała się do czerni, a pomiędzy zaroślami budziły się nocne zwierzęta. Poznałem to po cichych szelestach dochodzących z różnych stron. Wstałem powoli. Przeciągnąłem się, rozprostowując mięśnie.

Do hotelu dojechałem już dobrze po zmroku i kolacji. Zresztą nie chciało mi się jeść.

Po spotkaniu z mistrzem Dante najróżniejsze myśli kłębiły mi się w głowie. Chciałem je jakoś uporządkować, wyciągnąć konstruktywne wnioski. Siedziałem na tarasie przy prawdziwym włoskim cappuccino i rozmyślałem. Niestety, nie było mi dane, by oddać się temu zajęciu w spokoju. Rozbawieni goście byli zbyt głośni, a po kilkunastu minutach zaczęli się schodzić uczestnicy treningu i wymieniać wrażenia z wolnego popołudnia.

Tego dnia wcześniej niż zwykle udałem się do mojego pokoju i szybko zasnąłem. Jednak nawet we śnie nie zaznałem spokoju. Śniłem o czasach Dantego. Był to jeden z tych kolorowych snów, w których wszystko wyraźnie widzimy i odczuwamy.

Rano obudziłem się nieco zmęczony i poruszony jednocześnie.
Poruszony wczorajszym spotkaniem i bardzo realnym snem.

Według psychosemantyki.

Ucz się na swoich sukcesach, rozpamiętuj je i analizuj.

Nauka polegająca na analizowaniu swoich klęsk (co wydaje się pozornie naturalne, pozornie bo tak nas nauczono) jest drogą do obniżania swoich możliwości i wiary w siebie.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok piąty – w tym przypadku warto zapisać, szczególnie gdy wydaje Ci się, że sukcesów było niewiele.

Kiedy spiszesz sukcesy, te które jesteś w stanie sobie przypomnieć zastanów się – co takiego zrobiłeś, że to się stało?
Może znajdziesz umiejętność, o której często zapominasz?

Rozdział 6.

Do czego służy zmęczenie.

Minęły dwa dni.

Były to upalne dni. W hotelu działała bez zarzutu klimatyzacja, ale na zewnątrz upał zapierał dech.

Były to dni intensywnej pracy od ósmej rano do wieczora, a często do nocy. Tematem przewodnim było słuchanie i odkrywanie tego, co ludzie mówią naprawdę oraz jaki wpływ ma sposób wypowiedzania się na tworzenie subiektywnej rzeczywistości.

Sesję poranną rozpoczęliśmy badaniem strategii. Zaczęło się całkiem niewinnie. Jedna z uczestniczek, Elisabeth, przedstawiła problem, z którym borykała się od dawna.

– Hm – powiedziała – mam poważny kłopot. Moje córki, już nastoletnie, nie chcą sprzątać. Sprzątanie całego domu jest na mojej głowie i to jest dla mnie męczące. Chciałabym jakoś na nie wpłynąć. Czy to jest możliwe?

– Oczywiście, możemy się tym zająć – odpowiedziałem. – Na początek mam pytanie: czy córki nigdy nie sprzątają?

– Sprzątają. Tylko gdy one sprzątają, to robią to niedbale i zawsze muszę poprawiać. Więc wolę już zrobić to sama.

Ta wypowiedź wywołała sporo wesołości w grupie.

– Jak zrozumiałem, Elisabeth, córki sprzątają, ale robią to niedbale i to powoduje, że musisz po nich poprawiać – sparafrazowałem.

– Właśnie tak. I to mnie najbardziej denerwuje. Nie mogę im powierzyć nawet tak prostej czynności jak sprzątanie. Nie wiem, czy dadzą sobie radę w życiu. To mnie przytłacza i denerwuje. Nie wiem, jak je nauczyć porządnego sprzątania.

– Jak rozumiem, twoje sprzątanie jest porządne, a sprzątanie córek jest byle jakie.

– Tak, robią to byle jak.

– Mam do ciebie kolejne pytanie: kiedy osobiście sprzątasz, to kiedy wiesz, że jest już wystarczająco czysto?

– Oczywiście, kiedy wszystko lśni. Kiedy nie ma na meblach ani na podłodze żadnej plamy ani kropeczki kurzu. Kiedy wszystko posprzątam, czuję się okropnie zmęczona i dlatego chcę, żeby również córki sprzątały, ale one robią to niedokładnie. Zawsze muszę po nich poprawiać i to jest mój problem.

– Jak się czujesz, kiedy skończysz sprzątanie? – zapytałem.

– Czuję satysfakcję – odpowiedziała Elisabeth.

– Nie pytałem, co czujesz, tylko jak się czujesz. Już wcześniej powiedziałaś, jak się czujesz. Przypuszczam jednak, że nie zauważyłaś nawet, że to powiedziałaś.

Na twarzy Elisabeth pojawiło się skupienie. Wyraźnie było widać, jak szuka odpowiedzi. Po chwili powiedziała: – Po kilkugodzinnym sprzątaniu jestem zmęczona. To chyba normalne? Czuję też satysfakcję, lubię, gdy jest czysto i sama do tego doprowadziłam. Córki nie są w stanie tak porządnie posprzątać.

– Na razie zostaw córki w spokoju. Jak usłyszałem, po zakończeniu sprzątanía jesteś zmęczona.

– Tak, jestem zmęczona i czuję satysfakcję.

Wiedziałem, że Elisabeth pracuje często do późnego wieczora, dlatego zapytałem wprost: – Sprzątasz w soboty?

– Tak, skąd wiesz?

– Kiedy w sobotę rano wstajesz, to skąd wiesz, że trzeba posprzątać.

– Ponieważ widzę, że jest brudno. Widzę kurz i plamy na podłodze.

– A w piątek wieczorem?

– W piątek wieczorem jestem zmęczona całym dniem i nie widzę tych plam ani kurzu.

Po tej wypowiedzi na sali zapanowała ogólna wesołość. Richard nie mógł już wytrzymać i odezwał się głośno: – Jak powiedziałaś, w piątek wieczorem nie widzisz ani plam, ani kurzu, bo jesteś zmęczona. W sobotę rano jesteś wypoczęta i widzisz plamy i kurz. Jak posprzątasz, to jesteś zmęczona i wtedy znowu jest czysto. To logiczne!

– Czyli Elisabeth mierzy czystość mieszkania poziomem swojego zmęczenia – dodał ktoś inny.

Na twarzy Elisabeth malowała się konsternacja. Próbowwała protestować: – Przecież to nie jest tak. Po kilkugodzinnym sprzątaníu każdy jest zmęczony. Usiłujecie mi zasugerować nieprawdę. Zresztą tu nie chodzi o mnie, tylko o moje córki, które sprzątają niedokładnie.

Richard znowu nie wytrzymał: – Kiedy córki sprzątają, to jesteś zmęczona? Chyba nie. Czy zdajesz sobie sprawę, że to nie córki sprzątają niedokładnie? To, że po ich sprzątaniu ty nie jesteś zmęczona, powoduje, że zauważasz plamy i kurz. Rozumiesz?

– To nie może być prawda – odpowiedziała Elisabeth. – Kiedy nie jestem zmęczona, to widzę plamy i kurz? To znaczyłoby, że córki sprzątają dobrze? Tylko mój stan powoduje, że oceniam je negatywnie? Muszę to przemyśleć.

– Przypuszczam – odezwał się Robert – że sprawa jest o wiele poważniejsza. Tu nie chodzi tylko o sytuację Elisabeth. Uważam, że wielu z nas w różnych sytuacjach czuje zmęczenie nie z tego powodu, że naprawdę jest zmęczonym. Ja na przykład jestem często zmęczony, bo tak wypada. Kiedy się napracuję i jestem zmęczony, mam wrażenie, że odwaliłem kawał roboty. Kiedy po całym dniu nie czuję zmęczenia, wtedy mam wrażenie, że ukradłem ten dzień.

– Czyli – odezwałem się – kiedy po całym dniu jesteś zmęczony, masz wrażenie dobrej pracy. Kiedy nie jesteś zmęczony, to znaczy, że nie pracowałeś wydajnie?

– Tak to mniej więcej jest.

– Słuchajcie – dodałem – dzięki Elisabeth i jej problemowi jesteśmy na tropie wielkiego odkrycia. Możemy pokusić się o dużą generalizację: ludzie mierzą jakość swojej pracy poziomem zmęczenia. Co więcej, ten odczuwany poziom zmęczenia wpływa na to, co zauważamy wkoło siebie.

– Nie zgadzam się z tym – odezwał się Anton. – Kiedy cały dzień pracuję i biegam, by załatwić różne sprawy, to wieczorne zmęczenie jest czymś obiektywnym.

– Masz rację. Gdyby jednak przemyśleć coś innego: czy są takie dni, że biegasz, załatwiasz i mimo to wieczorem nie jesteś zmęczony?

– Oczywiście są. To są takie dni, gdy udaje mi się załatwić różne sprawy. Kiedy mi się nie wszystko udaje, wtedy jestem zniechęcony i zmęczony.

– Czy mógłbyś się zdecydować: zniechęcony czy zmęczony?

– To i to.

Odezwał się Robert: – Anton, coś kręcisz. Kiedy ci się udaje, to nie jesteś zmęczony. Kiedy ci się nie udaje, jesteś zniechęcony i zmęczony. Z jakiego powodu jesteś wtedy zmęczony?

– Stop – przerwałem – możemy tak długo dywagować. Proponuję przyjąć założenie, niekonieczne całkowicie prawdziwe. Ludzie męczą się – to jest fakt. Ludzie męczą się, bo tak wypada lub tak się przyzwyczaili. Postawię retoryczne pytanie: czy można się nie męczyć? Albo inaczej, czy można cały dzień pracować i nie być zmęczonym? To są pytania, na które być może są odpowiedzi twierdzące. Proponuję zastanowić się, jakie zyski mam z tego, że jestem zmęczony.

– Ja lubię być zmęczona – powiedziała Margarethe. – Kiedy jestem zmęczona, mogę powiedzieć mężowi, żeby na przykład zrobił mi kawę. Wtedy chętnie robi kawę i podaje mi.

– A gdy nie jesteś zmęczona? – zapytałem.

– Wtedy jakoś głupio mi poprosić go o zrobienie kawy. Co innego, gdy jestem zmęczona.

Ta wypowiedź wywołała ogólną wesołość i śmiech.

Długo jeszcze trwała dyskusja na temat zmęczenia – kiedy wypada być zmęczonym, a kiedy nie. Jakie zyski i straty daje zmęczenie.

Po przerwie przeszliśmy do innego zagadnienia związanego z tym, co ludzie mówią naprawdę i jaki to ma wpływ na życie. Rozpocząłem od zebrania informacji, co mówi się o życiu, jak się o nim mówi, jakich używa się sformułowań. Potem zaczęliśmy wspólnie zastanawiać się, czy takie sformułowania ułatwiają, czy utrudniają życie.

Gdy ktoś mówi: „życie jest trudne”, to opisuje swoje życie, czy też przez tę wypowiedź sprawia, iż jest ono trudne? Albo jeśli ktoś inny określa swoje życie jako pasmo udręek, to czy dane jest jemu ciągle spotykać dręczące sytuacje, czy też je sam wywołuje?

Oczywiście, zdania były podzielone. Jedni byli za tym, by przyjąć, że takie wypowiedzi są opisem sytuacji. Inni przychylali się do założenia, że wypowiedzi te to nic innego jak samospełniające się przepowiednie.

Zaczęliśmy spisywać swoje i zasłyszane wypowiedzi na temat życia, świata i naszych czasów. Niektóre z tych stwierdzeń były ogólnie znane, inne całkiem egzotyczne. Podczas tej sesji niejako z dumą wypowiedziałem również moją prywatną dewizę: „życie jest przygodą” (nie wiedziałem, że jeszcze tego samego dnia poważnie zrewiduję to przekonanie).

– Życie jest przygodą, a więc jest ciekawe – kontynuowałem. – Spotykasz przygody i cieszysz się nimi. Masz w życiu sporo zabawy i energii. Przygody są przecież przyjemne. I tak dalej. I tak dalej.

Mówiłem z pasją przez kilkanaście minut, jak to dobrze mieć takie przekonanie. Zbliżyła się przerwa obiadowa. Uczestnicy prześcigali się w pomysłach na spędzanie czasu. Ostatecznie postanowiliśmy, by w to upalne południe spędzić kilka godzin w ciepłych wodach Adriatyku.

Plaże były obleżone. Chronione przed słońcem leżaki stały w długich równych rzędach. To nas nie zainteresowało. Pojechaliśmy samochodami kilka kilometrów w plener, w miejsce, gdzie było normalnie. Żadnych parasoli, żadnych leżaków. Po prostu normalnie, żółty piasek, niewielu ludzi. Raj na ziemi – plaża, woda i niebo.

Przy molo stały zakotwiczone jachty żaglowe, motorówki, łodzie wiosłowe. Cała grupa miała ochotę wynająć na kilka godzin jakąś łódź albo jacht i popływać po Adriatyku. Mnie również ten pomysł się spodobał. Lubię pływać, a nieczęsto mam po temu okazję. Już chciałem przystać na wspólną wyprawę, gdy przez głowę przemknęły mi słowa mistrza Dantego: „pod Catoliką tyran ich dokona; z łodzi strąceni będą od wiosłarzy, mając u szyi kamienne brzemiona”.

O nie, do łodzi, tym bardziej wiosłowej, nie wchodzę pod żadnym pozorem – to była pierwsza refleksja po przypomnieniu sobie tych słów. Jednocześnie pojawiła się reakcja racjonalna: Czy ty jesteś przy zdrowych zmysłach? Wierzyć w jakieś bajania.

Przecież nikt ci nic na szyję nie założy. A poza tym jest już dwudziesty pierwszy wiek. Bądź racjonalny. Nikt cię z tej łodzi nie będzie wyrzucał. Lubisz przecież wiosłowanie, a po tylu dniach gadania, stania i siedzenia przyda ci się trochę ruchu.

Stałem tak na moło i biłem się z myślami. Uczestnicy zajmowali już wesoło miejsca przy wiosłach. Inni pakowali się na siedzenia w środku i na przedzie łodzi.

Miejscowy sternik mówił donośnie językiem międzynarodowym same wesołości (dla informacji język: międzynarodowy to specjalny język ludzi obsługujących turystów z różnych krajów. Narzecze takie składa się z kilkunastu słów z kilku języków świata. Posługujący się tym językiem miesza te słowa niezależnie od narodowości obsługiwanej wycieczki, a używając tych kilkunastu wyrażen potrafi nawiązać kontakt z każdym turystą i opowiedzieć każdą historię przedstawicielowi dowolnej narodowości).

Stałem jak sierota. Nie umiałem podjąć decyzji. Z jednej strony walczyła przynależność do grupy i chęć popłynięcia, z drugiej jakiś irracjonalny lęk, obawa związana ze słowami Dantego. Miejscowy sternik powiedział coś do mnie w tym swoim międzynarodowym języku, a może po włosku. Słów nie rozumiałem, rozumiałem jednak, że pyta po raz ostatni, czy wsiadam, czy nie. Nie widząc zaś u mnie zapалу do wsiadania, odbił od moła.

Na łodzi powstało ogólne zamieszanie. – Jak to, nie płyniesz z nami? – ktoś krzyknął.

W tym momencie miałem ochotę wskoczyć. Było już jednak za późno. Sternik włączył silnik i łódź zaczęła się szybko oddalać.

Zostałem sam. Było mi trochę głupio. Na szczęście nikt nie wiedział, z jakiego powodu nie wsiadłem.

Postanowiłem w jakiś sposób przyjemnie spędzić tych kilka godzin samotności. Mając na sobie tylko w kąpielówki, zacząłem płynąć wzdłuż brzegu. Słona woda Adriatyku niesła, można było płynąć swobodnie, bez wysiłku. Oddalając się od plaży, która była całkiem płaska, jak to piaszczyste plaże bywają, płynąłem wzdłuż brzegu w dość dużej od niego odległości.

Wybrzeże stawało się coraz bardziej urwiste. U jego podnóża widziałem wąski płaski skrawek, na górze zaś rysowały się jakieś niskie porosty. Kiedy po dłuższym czasie odwróciłem głowę w kierunku, z którego wypłynąłem, plaża jawiła się jako cienki, żółty paseczek, jaśniejący bardzo daleko.

Poczułem, że mam dość pływania, a ręce odmawiały już posłuszeństwa. Pomyślałem, że podpłynę do brzegu w tym miejscu i piechotą dotrę do plaży, z której wypłynąłem. Jednak kiedy dopłynąłem do brzegu, okazało się, że jest pokryty kamieniami. Dużymi, małymi. Nie sposób było iść po nich boso. Wpadłem więc na genialny pomysł. Płynąc, widziałem na skarpie urwiska niewielkie porosty. Idąc po nich, łatwo i szybko dotrę do miejsca, z którego wyruszyłem.

Rozpocząłem wspinaczkę. Po kilku metrach straciłem oddech. Nie było łatwo. Skarpa była bardzo stroma. Chciałem zrezygnować z dalszego wdrapywania się, kiedy jednak spojrzałem w dół, zrobiło mi się gorąco. Wyobraziłem sobie, że

stracę oparcie, zsunę się i rozbiję o kamienie. Nie miałem wyboru. Musiałem wspinać się dalej.

Znaleźć dobre oparcie bosymi stopami wśród ostrych zarośli i drobnych kamieni nie było łatwo, piąłem się uparcie, chociaż coraz wolniej. Spoglądając pod siebie, widziałem wąski pasek kamienistej plaży. Dalsza wspinaczka była coraz trudniejsza. Skarpa stawiała się jeszcze bardziej stroma. Chwytałem się wątlých porostów, by trzymać równowagę, a stopy zmieniały kolor w kierunku czerwonego.

Wreszcie udało się. Dotarłem do szczytu skarpy. Ostatnim wysiłkiem pokonałem krawędź i stanąłem na wąskim wolnym skrawku. Wolnym od wysokich na dwa metry kolczastych krzaków. Patrząc z dołu, brałem je za niewielkie porosty; rzeczywistość okazała się inna. Całkiem inna. Poruszać się po samej krawędzi było nie sposób, gdyż wiele z tych dziwnych kolczastych roślin sięgało gałęziami daleko poza nią. Zejście w dół graniczyło z samobójstwem; pierwszy poślizg stopy mógł zakończyć się niekontrolowanym zjazdem i roztrzaskaniem się o kamienie.

Jedynym wyjściem było przedzieranie się przez zarośla w stronę cywilizacji. Czyli w którą stronę? Podskoczyłem kilka razy i w odległości około pięćdziesięciu metrów zobaczyłem słup, chyba telefoniczny, a dalej następne. Do głosu doszła logika: podejdź do słupa, a potem wzdłuż przewodów trafisz do następnego i tak dostaniesz się do cywilizacji. Tak też zrobiłem.

Po pierwszych krokach zarośla zamknęły się za mną, a ja straciłem poczucie kierunku. Tylko słup, który mogłem zobaczyć

podskakując od czasu do czasu, pomagał mi w utrzymaniu orientacji w terenie i w opanowaniu paniki. Kiedy dotarłem do niego, wyglądałem już nieszczególnie. Ręce, nogi i inne części ciała były podrapane tak, że krew pokryła moje ciało. Wyglądałem jak młody Indianin po inicjacji. Miałem, tak sobie wyobrażałem, podążać ku cywilizacji, kierując się przewodami telefonicznymi. Ku mojemu zaskoczeniu nie było jednak żadnych przewodów. Po kilku podskokach zobaczyłem następny słup. Mozolnie przedzierałem się w kierunku wyznaczanym przez kolejne słupy, popadając w niejaką panikę, czy aby w tych zaroślach się nie zgubię.

Dokuczało mi ogromne pragnienie, palący żar lał się z nieba. Ciało pokryło się potem i krwią. Chwilami miałem dość. Język przysychał do podniebienia. Będąc mieszczuchem, nigdy nie znalazłem się w podobnej sytuacji, by boso, nagi (nie licząc kąpielówek, z których pozostały strzępy) przedzierać się przez kolczaste zarośla. Na zmianę chciałem siadać i odpoczywać, to znowu krzyczeć po pomoc. To drugie było jednak całkiem bezcelowe. Musiałem z tych zarośli wydostać się sam, nikt nie mógł mi pomóc. Sam musiałem też zdobyć coś do picia.

Czas mijał. Wiedziałem, że czekają na mnie uczestnicy i trzeba się spieszyć. Niezależnie od swoich problemów muszę dotrzymać zobowiązań. Ale nie wiedziałem nawet, ile minęło czasu.

Po długiej wędrówce, co raz podskakując, dotarłem do zapuszczonego, dziczalego ogrodu. Na jednym z drzew rosło kilka dojrzałych fig. Zerwałem owoc. Kiedy poczułem jego smak i wilgoć – poczułem zapach nieba, największą rozkosz w moim

życiu. Obok płynął wąski strumyk krystalicznie czystej wody. Dojrzałe figi i krystaliczna woda! Żyję! – chciało mi się krzyczeć.

Po zjedzeniu fig i wyłópaniu wody ze strumienia niczym smok wawelski przyszedłem do siebie. Obmyłem trochę twarz i wąską ścieżką dotarłem po kilkunastu minutach do asfaltowej drogi. Po kilkuset metrach zobaczyłem tablicę informacyjną: do plaży dwa kilometry. Z jednej strony bardzo się ucieszyłem, bo dotarłem do cywilizacji, z drugiej każdy krok pokaleczonymi stopami po rozpalonym od słońca asfalcie rozdzierał mnie bólem, a drobne kamyczki wrzynały się w obolałe i pokaleczone stopy.

Po długim czasie dotarłem w końcu do plaży. Unikając wzroku ludzi, chyłkiem dopadłem do pierwszego prysznica. Puściłem na siebie delikatny strumień chłodnej wody. Rozkosz – tego nie da się opisać. Po kilku minutach moje ciało zaczęło przybierać normalny wygląd. Wprawdzie widać było szramy i zadrapania, odzyskało jednak dawny kolor. Kąpielówki przedstawiały obraz nędzy i rozpacz, ale na szczęście zostawiłem na plaży koszulkę. Po jej nałożeniu wyglądałem w miarę przyzwoicie i udałem się chyżo w kierunku naszego hotelu. Wieczność przedzierania się przez zarośla trwała, jak się okazało, dwie godziny.

Coś jednak zrozumiałem. Życie nie jest przygodą – powiedziałem do siebie. Już wolę, jak powiedział mistrz Dante, się w nim zakochać. Chociaż też nie wiem, czy to właściwe podejście.

Według psychosemantyki

Co mówisz o swoim życiu. Jakie ono jest?

Zastanów się, jakie konsekwencje ma dla ciebie taki sposób myślenia. Czy opisujesz przez to otaczającą cię rzeczywistość, czy też ją w ten sposób tworzysz?

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – **krok szósty** - zastanów się, po co się męczysz. Co możesz robić, a czego nie musisz, gdy jesteś zmęczony? Zrób odpowiednią listę. Może odkryjesz, że zmęczenie jest ci do czegoś potrzebne.

Możesz też podjąć decyzję, by robić to coś (albo tego nie robić) i nie być zmęczonym. Na początku będzie ci głupio, potem się przyzwyczaisz. I nie mów ani do siebie, ani do innych – idę spać bo jestem zmęczony. Idź proszę spać z tego powodu, że chcesz spać (poczujesz się inaczej, a może będziesz lepiej zasypiać?).

Rozdział 7.

Stawianie celów

13 września, wigilia wyjazdu z Catolica

Do wyjazdu pozostało kilkanaście godzin. Jutro o godzinie trzynastej będziemy się „ewakuować”. Przed nami kilka tysięcy kilometrów. Zaplanowaliśmy powrót przez przełęcz Gotharda tak, by przekraczać ją około północy i móc zatrzymać się i popatrzeć na gwiazdy, które na tej wysokości będą niemal na wyciągnięcie ręki.

Każdego dnia spotykaliśmy się na godzinną sesję zajęć również po kolacji. Jednak ostatniego wieczoru przed wyjazdem uczestnicy chcieli mieć czas na spakowanie się, pochodzenie po miasteczku, pogawędki itd. Ja postanowiłem wykorzystać ten czas na wyprawę w magiczne miejsce, w którym spotkałem mistrza Dantego.

Wsiadłem do samochodu i po kilkukrotnym błędzeniu znalazłem zapuszczoną drogę. Jadąc i błędząc miałem chwilami wrażenie, że to wszystko – spotkanie z mistrzem i to miejsce – było tylko snem, imaginacją. Po pół godzinnym błędzeniu dotarłem do znajomej polany i ruin. Okazało się jednak, że to miejsce istnieje.

Wąską ścieżką doszedłem do zniszczonej bramy. Wszystko wydawało mi się znajome i zarazem jakieś inne niż poprzednio. Tylko zapachy i szum Adriatyku pozostały takie same.

Chciałem jeszcze raz pobyc sam w tej atmosferze sprzed wieków. Odpocząc od zgiełku urlopowej miejscowości.

Przekroczyłem ruiny bramy i na granicy bujnej roślinności, w odległości około trzydziestu metrów zauważyłem niewyraźną postać. Och, nie jestem sam – powiedziałem do siebie nieco rozczerowany. Już chciałem się wycofać, kiedy postać odwróciła się ku mnie i skinieniem zaczęła zapraszać mnie ku sobie.

Pomiędzy drzewami od strony Adriatyku widać było fale połyskujące w promieniach zachodzącego słońca. Mieniły się różnymi kolorami od błękitu do jaskrawej czerwieni. Drzewa na tym tle przypominały czarno-białe ryciny. Postać, do której się zbliżałem, zaczęła w tych warunkach wyglądać nieziemsko. Widziałem tylko ogólny kształt o kolorze pomiędzy czernią i granatem. Wydawało mi się, że ta gra cieni i kolorów za drzewami jest jakby sztuczna, nienaturalna.

Poruszając się w kierunku postaci, odczuwałem różnice temperatury powietrza, jakby chwilami było cieplej, to znowu chłodniej. Cieplesze miejsca pachniały latem, chłodniejsze – morzem. Było cicho. Tylko subtelny szum drzew i docierający niekiedy plusk dalekich fal powodowały, że nie byłem całkowicie przerażony. Odczuwałem jednak pewien skurcz żołądka.

– *Stój, nie bój się, czekałem na ciebie* – usłyszałem znajomy głos mistrza Dantego.

– Mistrzu, czemu mnie straszysz?

Postać zbliżyła się do mnie.

- *Przestań się żalić. Nie jestem duchem. Jestem twoim wyobrażeniem i rzeczywistością. Akceptuj to, że w pewnych warunkach wyobrażenia mogą być i są całkiem realne. Ich poziom realności zależy od emocji. Przed chwilą się przestraszyłeś. To twój strach powoduje...*

- *Więc po co mnie straszysz? Przecież kiedy byłem tu pierwszy raz było całkiem przyjemnie. Powiedziałaś, że jest tak, ponieważ najlepiej pamiętam niebo i Beatrycze.*

- *Jeszcze raz przypominam ci, że jestem twoją imaginacją. To ty myślisz, to ty widzisz i słyszysz. Ja jestem twoją myślą, zrozum to. Przejdźmy do meritum. Mam ci znowu wiele do powiedzenia. Cognosce te ipsum.*

- *Wiem, to mówiłeś na pierwszym spotkaniu. Mam poznać samego siebie, swoje myśli. Mam nad nimi panować. Ale to jest niemożliwe. Przecież skojarzenia rządzą się własnymi prawami. Kiedy coś widzę albo na przykład czuję jakiś zapach, to nie potrafię...*

- *Potrafisz. Niestety ludzie nauczyli się – i ty też – że myśli i wyobrażenia poruszają się same. Nie potraficie się skupić na jednej rzeczy, na jednej myśli. Co więcej, boicie się na zapas, często nawet własnego cienia. Czynicie sobie piekło na ziemi.*

Kurczowo trzymacie się swoich bezwartościowych przekonań i nie zastanawiacie się, co mówicie.

– Einstein powiedział: „Łatwiej jest rozszczępić atom, niż zmienić czyjeś przekonania”.

– *Miał rację. Trzymacie się ich kurczowo, jakby były jedyną niepodważalną prawdą. Tak wam się wydaje. Tymczasem codziennie zmieniacie mnóstwo ich na nowe. A często, żeby zmienić przekonanie, potrzebujecie potężnego uderzenia, jakby nie można było zrobić tego inaczej.*

– Mistrzu, jesteś brutalny. Mam dzisiaj wrażenie, że jestem z tobą w okolicach piekła. Najpierw mnie przestraszyłeś, a teraz mówisz przykre słowa. Chcę to wszystko zrozumieć, ale proszę, byś był bardziej oględny.

– *Chcesz zrozumieć? Jeżeli tak, to masz dwie możliwości. Pierwszą: przyjąć to, co mówię jako prawdę i nie negować, tylko sprawdzać, zanim zanegujesz. Albo drugą: doświadczyć brutalnie, że to, co mówisz, to, o czym jesteś przekonany, nie jest prawdą absolutną. Możesz oczywiście dalej powtarzać swoje błędy, uparcie trzymając się swego. Na przykład to twoje piękne przekonanie...*

– ... że życie jest przygodą? Już go nie mam. Zmieniłem na inne. Tylko, że to nie musiało tak przebiegać. Wciąż cały jestem pokaleczony. Nie mogłeś mi po prostu powiedzieć?

– *Mogłem ci powiedzieć, a nawet wyjaśnić, a i tak byś nie zrozumiał. Mogłem ci powiedzieć: zastanów się, co znaczy „przygoda”. W języku niemieckim (teraz nim się posługujesz) w słowie Abenteuer zawarte jest teuer, czyli „drogi”, coś za co trzeba drogo zapłacić. W języku angielskim adventure pochodzi od venture, ryzyko. W polskim od słowa „przygoda” pochodzi „przygodny”, czyli przypadkowy. Posługujecie się słowami i nie rozumiecie, nie zastanawiacie się, co one znaczą, jakie są konsekwencje ich używania.*

– Jednak na pierwszym spotkaniu powiedziałeś – usiłowałem się jakoś bronić – że zostawiłeś mi w pieśniach 28. wyraźne wskazówki. Żeby nie być strąconym z łodzi, przecież do niej nie wsiadłem. Czy nie mogłeś jaśniej dać mi do zrozumienia, o co ci chodzi? Powiedzieć to, co powiedziałeś przed chwilą? Zresztą jak miałyby przebiegać rozmowa, gdyby każde słowo należało poddawać analizie semantycznej? Gdyby tak robić na co dzień....

– *Brniesz w niewłaściwym kierunku. W wierszu 79. napisałem: „pod Catolicą tyran ich dokona, z łodzi strąceni będą od wiosłarzy, mając u szyi kamienne brzemiona”. To była wskazówka dla ciebie. Może teraz, po tym przeżyciu w ciernistych krzakach, zechcesz chwilę pomyśleć?*

– Tak, bałem się wejść do łodzi, żeby nie zostać strąconym. Czy to znaczy, że tyranem są moje lęki? To one mnie strącają z łodzi? A łódź jest czym? Metaforą życia? A wioślarze? A brzemień?

– *Możesz rozumieć, jak chcesz. Ważna jest twoja interpretacja*
– odpowiedział poważnie Dante. – *Pomyśl. Zadajesz pytania, zacznij więc na nie sam odpowiadać. Nie oczekuj ode mnie wyroczni.*

– Wiem, olśniło mnie, kamienne brzemiona u szyi to moje przekonania, wioślarze to ci, którzy usiłują kierować łodzią mojego życia, a tyran to moje obawy. Tak, to jest tak. Kiedy przedzierałem się przez kolczaste krzaki, musiałem pokonać swoje lęki. Musiałem zrobić to sam. W rezultacie zmieniłem swoje przekonanie. Czyli ta przygoda jest również jakąś alegorią?

– *Ją również możesz interpretować, jak chcesz.*

– Nie mógłbyś raz potwierdzić albo zaprzeczyć?

– *Niestety, musisz to zrobić sam. Wiesz, jak skuteczne są cudze rady. Słucham. Jestem ciekaw, jakie wnioski wyciągniesz ze swojej przygody w krzakach.*

– Miałem konkretny cel, było nim dotarcie do cywilizacji. Miałem cele pośrednie, były nimi słupy. Przedzierałem się przez

krzaki, nie zważając na skaleczenia. Musiałem to zrobić sam. Znikąd nie mogłem oczekiwać pomocy. Chciało mi się pić, było mi za gorąco i przedzierałem się do cywilizacji. Chwilami chciałem krzyczeć, bałem się i parłem do przodu. Nie zważając na przeszkody, chciałem wyjść z tego piekła.

– *Tak, masz rację. Musiałeś czy chciałeś?*

– Chciałem, przecież tak powiedziałem.

– *A w „normalnym” życiu jak postępujesz?*

– W „normalnym” życiu przeważnie coś muszę, rzadziej mogę robić to, co chcę. Mam wiele zobowiązań, więc „muszę”.

– *Mylisz różne sprawy. Bywają przecież zobowiązania, które podejmujesz dobrowolnie. Wtedy spełniasz je, bo tak chcesz, a nie dlatego, że musisz. Chcę ci zwrócić uwagę również na coś innego. Jak zachowujesz się, gdy ktoś cię zrani słowem albo czynem?*

– Mam dwie możliwości: albo zaczynam takiej osoby unikać, albo muszę się odgryźć. Bywa też, że rozpamiętuję wyrządzone mi krzywdy.

Mistrz roześmiał się: – *A w krzakach jak się zachowywałeś? Łamałeś każdą gałąź, która cię skaleczyła? Lizaleś każde zadrapanie? Za wszelką cenę unikałeś następnego?*

- Nie – krzyknąłem wzburzony, bo to rozpamiętywanie zaczynało mnie już irytować.
- Miałem przed sobą cel i żaden krzak nie był w stanie mi go zasłonić. A gdy nie widziałem celu, podskakiwałem, żeby go zobaczyć.

– *Dobrze, że się złościsz. Jedynie w emocjach potrafisz myśleć trzeźwo. Ale mam nadzieję, że będziesz w stanie się uspokoić i podsumować te genialne wnioski. Popatrz na zachodzące słońce, na te drzewa, na grę cieni. Pomoże ci to znaleźć spokój.*

Rzeczywiście, słońce w połowie było już zanurzone w Adriatyku. W miarę oglądania gry cieni i rozpalonego teraz do czerwoności zachodniego nieba odzyskiwałem równowagę.

- Nie mogłeś mi tego wszystkiego po prostu powiedzieć? – odezwałem się z pretensją, pomimo pozornego spokoju. – Musiałeś wpuszczać mnie w te ciernie?

– *W te krzaki sam wlałeś* – powiedział spokojnie Dante – *a teraz powtórz swoje wnioski z tej przygody.*

– Dobrze. Trzeba mieć cel główny i cele pośrednie. Trzeba od czasu do czasu podskakiwać, żeby nie stracić z oczu celów pośrednich. Nie należy zbyt przejmować się przeszkodami ani drobnymi skaleczeniami. Trzeba zmierzać do celu pomimo przeszkód. Większe przeszkody trzeba niekiedy omijać, czasem nawet trochę zawrócić i zmienić drogę. Nie siadać, nie prosić o pomoc, i tak niewielu jest w stanie pomóc. Czyli, cel musi być samodzielnie osiągalny...

W tym momencie rzeczywiście się wściekłem. Przecież to, co teraz mówię, wiele razy czytałem w różnych książkach. Teraz miałem wrażenie, że rozumiałem. Wściekłem się jeszcze bardziej na samego siebie. Przecież to wiedziałem.

– *Tak, wiedziałeś – w jego głosie słychać było wyrozumiałość. – I co z tego, że wiedziałeś? Ile razy ulegałeś „dobrym” radom, że ci się nie uda, że to nie ma sensu, że jesteś za młody, że jesteś za stary? Dobre rady, sprowadzające cię na ziemię, pomagały ci pielegnować twoje kompleksy. Wiesz, że masz za duży nos. Wiesz, że jest wielu mądrzejszych od ciebie. I co? Nauczyłeś się nawet tego, że nie należy podskakiwać; lepiej przytaknąć i położyć uszy po sobie. Minie jeszcze wiele czasu, zanim to zrozumiesz.*

– Poucz mnie – rzekłem – ja w podzięcie sprawię, że świat o tobie usłyszy.

– *To zaczyna mi się podobać, zaczynasz mnie cytować. Powiedziałeś przed chwilą wiersz 91. Dziewięćdziesiąt jeden minus siedemdziesiąt dziewięć to dwanaście. Liczba magiczna. Jak dwanaście miesięcy w roku, jak dwanaście znaków zodiaku. Zaczyna być całkiem ciekawie. Zaczynasz rozumieć. Co więcej, spontanicznie przypomniałeś sobie to, co kiedyś czytałeś.*

– Chyba jednak cię nie cytuję. Naprawdę chcę, byś mnie pouczył.

– *Zaczynasz rozumieć. Wracając do twojej przygody w krzakach, zaczynasz reagować prawidłowo. Wiesz dlaczego? Przestałeś, albo to tylko w tej sytuacji ci się udało, przestałeś rozpamiętywać to, co się nie udało. W tym przypadku postąpiłeś tak jak ci mówiłem: zapomnij i pamiętaj. W dniu dzisiejszym, pomimo że zadrapania nie są jeszcze zagojone, zapomniałeś o tym bólu i wątpleniach. Co więcej, wyciągnąłeś wnioski i to na poziomie metaforycznym.*

– Przesadzasz – odezwałem się podirytowany. – Wlazłem w krzaki i z nich wyszedłem. Nie mam zamiaru rozpamiętywać tego faktu. A fakt, że skojarzyłem całą sytuację z opisanymi metodami osiągania celów, to jedynie przypadek. Zresztą mam wrażenie, że mi to zasugerowałaś swoimi pytaniami.

– *Masz rację. I zadam ci jeszcze kilka pytań. Mogłeś przecież po tej przygodzie rozpocząć rozpamiętywać swoje czyny?*

– Mogłem.

– *Mogłeś też potraktować swoją przygodę jako zdarzenie traumatyczne i jeszcze wiele razy przeżywać swoje błędy, które*

doprowadziły cię w krzaki. Mogłeś pielęgnować to, co tam przeżyłeś.

– Tak, jednak nie mam nastawienia, które by prowadziło do takiego postępowania.

– *I to jest właściwe uczenie się na błędach. Wyciągnąłeś wnioski. Jednak w innych sytuacjach rozpamiętujesz elementy zdarzeń, które możesz potraktować jako klęskę. Co więcej, jest to element waszej obecnej, obłędnej filozofii życia. Przez to doprowadzacie się...*

– Wiem! – odezwałem się z entuzjazmem. – Rozpatrywanie klęsk prowadzi do depresji, a ludzie po przejściach potrzebują terapii.

– *Każde rozpatrywanie klęsk prowadzi do trudności. Prawdę mówiąc, całe wasze wychowanie to nieustanne zwracanie uwagi na błędy. W efekcie jesteście przyzwyczajeni do ich szukania. Żeby ludzie umieli lepiej analizować. Przeczytaj jeszcze raz Boską Komedię. Czytaj powoli i z rozwagą. Pamiętaj o alegoriach. Pomyśl od czasu do czasu. A specjalnie dla ciebie zostawiłem również wskazówki. Którego dzisiaj mamy?*

– Trzynastego września. Czyli znowu mam czytać, nie rozumieć i zrozumieć dopiero po wejściu w cierniste krzaki?

– *Mam nadzieję, że przyjdzie czas, że zaczniesz rozumieć bez włożenia w krzaki. Wyraźnie powtarzam: rozumieć, a nie wiedzieć. Ludziom, tobie też, wydaje się, że wiedza i rozumienie to to samo. Wracając do trzynastego września, w każdym 139. wierszu, odczytacie pieśni 28., zostawiłem dla ciebie wiadomość albo*

wskazówkę. Przyjdzie czas i będziesz mógł, umiał z nich skorzystać.

– Powiedz mi teraz. Może już teraz będę mógł z nich skorzystać.

– *Mogę ci powiedzieć, chociaż kiedy jesteś jeszcze w piekle, wątpię, byś potrafił pojąć.*

– *W księdze piekła:*

*„że taka jedność była roztargniona z mej winy,
własny mózg obnoszę w ręce”*

Doznałem szoku, nie odzywałem się jednak. Mistrz kontynuował.

– *W księdze czyścica:*

*„pieśniarze, co to śpiewali przed laty
o wieku złotym i szczęśliwym bycie,
w snach wieszczych może widzieli te światy”.*

– *W księdze nieba:*

„I w inne jeszcze prawdy się wpatrował”

– *Kiedy wrócisz do domu, weźmij i poczytaj. Poszukaj kontekstów i pomyśl. Minie jeszcze trochę czasu, a kiedy przejdiesz przez czyściec i dojdiesz do nieba zrozumiesz sens tego, co chcę przekazać. Kiedy będziesz czytał, możesz mnie*

przywołać. Wiesz przecież, że jestem twoją imaginacją, będę ci pomagał. Będę przy tobie tak długo, jak długo nie spotkasz Beatrycze. A teraz idź do ludzi. Zanim jednak odejdziesz, zdradzę ci pewną tajemnicę. Będzie to również polecenie na dzisiejszą noc. Chciałeś przecież rad.

Cały zamieniłem się w słuch. Widziałem mistrza stojącego obok mnie.

Na chwilę włączyła się racjonalność. Powiedziałem do siebie: „Jesteś nierozsądny, gadasz ze swoimi wyobrażeniami. Zastanów się. Chyba będzie się trzeba leczyć. Po głowie chodzą ci bzdury. Czy aby nie jesteś psychicznie chory?”

Jarzący się rąbek zachodzącego, zanurzonego w wodach Adriatyku słońca, który rozświetlał jedną trzecią nieba, przywołał mnie do porządku. Poczułem zapachy zbliżającej się letniej nocy. Jakiś ptak zaczął śpiewać w zaroślach. Chłonąc to wszystko, poczułem uniesienie. Poczułem jakąś jedność z tym wieczorem.

„Psychiatria nie przewiduje uniesień” – przemknęło mi przez głowę.

– *Słuchaj, mówię do ciebie. Ocknij się.*

– Tak, mistrzu, już słucham – zamyśliłem się. – Miałeś zdradzić mi tajemnicę. Zamieniam się w słuch.

– *Nie zamieniaj się, wystarczy, że się skupisz. W moich czasach było coś, o czym ludzie zapomnieli w twoich czasach. Również w moim świecie nie było łatwo. Wiesz, jak ludzie sobie radzili z tym, co obecnie nazywacie stresem? Pamiętali o swoim ciecie. Nie siedzieli całymi godzinami jak wy. Wiesz, co robili, by odpocząć, by zapomnieć o troskach, o głodzie niekiedy?*

– Nie wiem, nie domyślam się. Ale musi to być rzeczywiście coś nadzwyczajnego, skoro ma zastosowanie w tak wielu przypadkach.

– *Zdradzę ci tę tajemnicę: to taniec. W moich czasach taniec pozwalał na zapomnienie o głodzie, o zmęczeniu, o troskach dnia codziennego. Ludzie zbierali się wieczorami i tańczyli. Cieszyli się. Często bez powodu lub pomimo wielu trosk. Dlatego dzisiejszego wieczoru masz wszystkich swoich przyjaciół zaprosić na tańce. A ja zapraszam was na plażę. Znajdź miejsce bez świateł. Gdzieś, gdzie widać gwiazdy. Będę tam dzisiaj na was czekał. A teraz już jedź.*

Noc zapadła niespodziewanie szybko. Kiedy dojechałem do hotelu było już całkiem ciemno. Uczestnicy siedzieli na tarasie i jak zwykle rozprawiali o czymś żywo. Na stolikach stały kieliszki i butelki wina.

Zwróciłem się do wszystkich jednocześnie, a moje słowa zabrzmiały niespodziewanie jak ogłoszenie albo co gorsza rozkaz: – Słuchajcie, idziemy zaraz wszyscy na plażę, chcę wam coś pokazać.

Prawie jednocześnie wszyscy wstali. Manfred zabrał ze sobą radiomagnetofon z dobrymi nagraniami (nowoczesna technika towarzyszy nam jednak wszędzie). Szliśmy dość długo, by odejść od rozświetlonych ulic i hoteli. W końcu udało się znaleźć miejsce oświetlone tylko bladym blaskiem gwiazd.

Na początku było nieco sztywno, choć zarazem tajemniczo. Tylko szum fali, chłodny piasek i gwiazdy. Nie byliśmy

przyzwyczajeni do takiej scenerii. Żeby dodać wszystkim rezonu, Manfred włączył muzykę.

I wtedy, jakby za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, wstaliśmy i zaczęliśmy tańczyć. Nad nami gwiazdy, pod nogami piasek. Jeszcze nigdy nie tańczyłem na piasku, nie przypuszczałem nawet, że to możliwe.

Muzyka narastała, pomimo to nie zagłuszała fal. W pewnych monetach uzupełniała się z chlupotem wody, tworząc symfonię dźwięków natury i instrumentów.

Zaczęliśmy tańczyć odważniej, wykonując coraz to swobodniejsze ruchy. Już drugi raz tego dnia poczułem jedność z otaczającym mnie światem. Gwiazdy wirowały nad głową. Piasek skrzypiał pod nogami. Słyszałem plusk fal, muzykę i śmiech. To wszystko naraz. I do tego wirowanie.

Zatem można jednocześnie wirować, widzieć gwiazdy, słyszeć fale, muzykę, śmiechy, czuć swoje ciało i czuć piasek po nogami. I oddychać pełną piersią. Mistrz miał rację – zapomnieliśmy. Trzeba będzie się tego na nowo uczyć.

W pewnym momencie zaczynało brakować mi powierza. Usiadłem na plaży. Płuca pracowały jak miechy. Patrzyłem na tańczących, szczególnie na córkę Margarethe. Tańczyliśmy przed chwilą, raz złączeni, raz obok siebie. Teraz wirowała, jakby unosząc się w powietrzu. Patrzyłem na nią jak na nieziemskie zjawisko. Raz po raz widziałem jej uśmiechniętą twarz i słyszałem głośny śmiech. Jej jasna letnia sukienka świeciła własnym blaskiem i łopotała w szalonym rytmie.

„Tak chyba wygląda Beatrycze” – przemknęło mi przez głowę. Wzruszyłem się wtedy i wzruszam się teraz, kiedy to piszę po latach. Łzy radości, a może szczęścia same cisnęły się od oczu. Tak, to było odczucie szczęścia.

Siedziałem na plaży i płakałem ze szczęścia. To był chyba największy dar mistrza Dantego. Odkrycie największej tajemnicy – tańca. Tańca, który daje zapomnienie i daje szczęście, usuwa troski i...

Patrzyłem, jak tańczący chwilami byli razem, to znowu osobno. Niektórzy zatrzymywali się na moment, by kogoś objąć. Tego nie trzeba się uczyć, trzeba sobie jedynie przypomnieć.

Tak, zapomnieliśmy prostą tajemnicę. W dzisiejszych czasach przesiadujemy przed telewizorami, szukamy namiastek.

Kiedy nieco ochłonałem, zauważyłem stojącą opodal postać. Widać było jedynie kształt. Nie wiem, w jaki sposób dostrzegłem przywołujący mnie gest. Zauważyłem również, że widzą tę postać tańczący, ale zajęci ruchem, muzyką i sobą, nie reagują. Wstałem i podszedłem.

To nie był mistrz Dante. To był ktoś inny. „A powiedział, że będzie” – przemknęło mi przez głowę.

– Ładnie tańczycie – odezwała się postać.

– Tańczymy – odpowiedziałem przyjaźnie.

– Przyniosłem wam latarnię, zapalcie sobie później, a tu macie kilka butelek wina, żeby przepłukać gardła. No, to cześć. Zostawcie później wszystko na miejscu, rano sprzątnę.

Zanim zdołałem ochłonać, postać zapadła się w mrok. Miałem wrażenie, że rozplynęła się w powietrzu.

To była długa noc pod gwiazdami. Zapaliliśmy latarnie, otworzyli wino i siedząc na piasku gawędziliśmy o sprawach ważnych i błahych.

Według psychosemantyki.

Uwierz, że to możliwe.

Stawiaj sobie cele dotarcia do „cywilizacji” – do rzeczywistości, którą sam tworzysz.

Stawiaj sobie cele pośrednie i podskakuj, gdy krzaki albo coś innego zasłaniają ich widok.

Nie zważaj na skaleczenia; ludzie i wydarzenia często będą cię kaleczyć. Nie medytuj na nimi.

Idź do przodu nawet, jeśli niekiedy trzeba będzie nieco zawrócić.

Nie zważaj na pragnienie, nie odpoczywaj po drodze, bo to tanie wymówki.

Nie zważaj na siebie, że nie nadszedł jeszcze czas.

Idź, nie zważając na rany, i nie oczekuj pomocy.

Jeżeli naprawdę chcesz, możesz dojść sam.

Patrz i rozdawaj szczęście.

Trąb głośno o swoich sukcesach i szczęściu, choćby mieli mówić ci, że jesteś narcyzem.

Niech go będzie pełno wokół ciebie i pozwól by inni również rozdawali szczęście i uśmiechy.

Jeżeli ktoś będzie chciał podzielić się z tobą swoim nieszczęściem, co się często dzieje, możesz tego nieszczęścia po prostu nie przyjąć.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok siódmy – przestań narzekać na otaczającą Cię rzeczywistość, na ludzi i ich czyny, na wszystko na co nie masz wpływu. Będzie to na początku trudne, by wyrwać się z nawyku narzekania.

Stawiaj sobie cele, może nawet ambitne. Lepiej jest zrealizować choć po części ambitny cel, niż nic z żadnego (bo nie warto się za to brać, bo i tak się nie uda).

Rozdział 8.

Paradoksy rzeczywistości

Minęły cztery miesiące i jeden rok...

...od pierwszego spotkania z mistrzem Dante. Wiele razy rozpamiętywałem jego słowa. Czasami wydawało mi się, że personifikacja mistrza towarzyszy mi codziennie. Nieraz miałem wrażenie, że jestem na prostej drodze do utraty poczucia rzeczywistości. Dlatego na wszelki wypadek zacząłem rozważać to, co w pewnym momencie mi powiedział (a może mi się tylko wydawało, że powiedział?):

– *To wszystko jest imaginacją, to wyobrażenia rzeczywistości.*

Kiedy powiedziałem: – A fizyka? – chciałem w jakiś sposób trzymać się racjonalności. Mistrz odpowiedział:

– *Fizyka też istnieje tylko w imaginacji. Jest iluzją. Jest statystycznym opisem rzeczywistości, a nie rzeczywistością.*

– A prawa fizyki? – zapytałem, trzymając się kurczowo tego, co wydaje się obiektywne.

– *Prawa fizyki to też statystyka.*

Tego było mi za wiele. Zacząłem szukać dowodów, grzebać po mądrych książkach. I przypomniałem coś sobie. W mechanice kwantowej istnieje pojęcie fotonów wirtualnych. Są to fotony pojawiające się tylko na bardzo krótki, przejściowy okres i dzieje się to wbrew prawom fizyki (konkretnie wbrew prawu zachowania energii). W zasadzie nie powinny istnieć, mamy więc do czynienia z paradoksem.

Zacząłem szukać paradoksów na poziomie makro. I zacząłem je znajdować. Przygotowywałem się do ich publicznego omówienia. Zgłosiłem swój udział w konferencji NLP w Monachium. Temat mojego wystąpienia obejmował paradoksy rzeczywistości.

Do Monachium wyjechałem wcześniej rano w dniu rozpoczęcia kongresu. Wiedziałem, że mój referat został przewidziany w programie, nie wiedziałem jednak, o której godzinie. Do hotelu, w którym odbywała się konferencja, dojechałem piętnaście minut przed dziesiątą. Myślałem: „Mam przygotowane plansze. O którejś tam godzinie zaczynam, więc nie ma się po co spieszyć”. Ustawiłem się w kolejce do rejestracji.

Stało w niej kilka osób. Osoba stojąca przede mną miała w ręce agendę konferencji. Z ciekawością zerkąłem jej przez ramię i czytałem rozkład na dzień jutrzejszy. Nie byłem przewidziany na jutro. W pewnym momencie na odwrotnej stronie agendy zobaczyłem swoje nazwisko. Z lekkim szokiem zauważyłem, że rozpoczynam wystąpienie zaraz po oficjalnym otwarciu, czyli o godzinie dziesiątej piętnaście.

Spojrzałem na zegarek. Była dziesiąta pięć. Oficjalne otwarcie już się rozpoczęło. Zdecydowanym krokiem ruszyłem po plansze do samochodu. O dziesiątej dwanaście stałem przy drzwiach sali i usiłowałem dostać się do środka. Po przedarciu się przez tłumek przy drzwiach dotarłem do podium.

Zrobiło się lekkie zamieszanie. Część ludzi zaczęła wychodzić, część siedziała spokojnie. Pomyślałem: „Niedobrze, ludzie wychodzą. Co będzie, jak wszyscy wyjdą?” Wpadłem w niemąłą

panikę. „Przesadziłem z tym tematem. Ludzie wychodzą.” Na szczęście dowiedziałem się od prowadzącego, że jednocześnie odbywają się cztery prelekcje. Wcześniej każdy z uczestników zapisał się, w której ma zamiar brać udział. Uff..

Byłem jednak w lekkim szoku. Moje pierwsze wystąpienie na poważnej konferencji, a na sali jest obecnych ponad sto osób. Uporałem się nieco ze swoimi emocjami, przedstawiłem się i rozpocząłem niewinnie od poskarżenia się na Kartezjusza. Przedstawiłem też ówczesną wersję „modelu jedności”, w którym emocje, myśli, ciało i zachowanie stanowią nieodłączną jedność.

Zaprezentowane hipotezy z kontrowersyjnym uzasadnieniem spotkały się, o dziwo, z aplauzem sali. Zaczęło być całkiem ciekawie. Przeszedłem do demonstracji jednej z możliwości zmiany emocji. Demonstracja miała posłużyć udowodnieniu moich kontrowersyjnych hipotez.

Na ochotnika zgłosił się Roland, który powiedział, że ma poważny problem. Pokazałem mu, jak może zmienić emocje związane z tą sytuacją. W pewnym momencie jego oczy zrobiły się jak latarnie. Następnie gwałtownie wyprostował się. Całość demonstracji wypadła wspaniale, można nieskromnie powiedzieć, teatralnie. Ponownie otrzymałem brawa.

„Robi się coraz ciekawiej” – pomyślałem. Postanowiłem przedstawić teraz swoje przemyślenia związane z paradoksami rzeczywistości. Rozpocząłem od Newtona jako wynalazcy siły ciężkości. Powiedziałem:

– Zanim Newton sformułował prawo ciążenia, po prostu takiego prawa nie było. Ludzie o tym nie wiedzieli.

Na dowód przedstawiłem kilka hipotez związanych ze starożytnymi budowlami. Między innymi sprawę piramid oraz katedry Notre Dame w Paryżu. Z punktu widzenia obecnej statyki budowlanej ta właśnie katedra nie ma prawa stać. Powinna się rozpaść.

W tym momencie jedna z pań siedząca w środku trzeciego rzędu wstała gwałtownie i zaczęła przemieszczać się w stronę przejścia. Już wcześniej zauważyłem na jej twarzy najpierw wyraz znudzenia, a później niezadowolenia i dezaprobaty. Dotarła do przejścia i ostantacyjnie skierowała się w stronę drzwi.

Na sali przez chwilę zapanowało napięcie, wyrażnie to poczułem. Zebrałem swoje emocje. Podając w dalszym ciągu argumenty świadczące o paradoksach naszej fizycznej rzeczywistości przeszedłem do historii lotnictwa. Na początku pokazałem kilka sylwetek pierwszych samolotów, podając jednocześnie obciążenie na metr kwadratowy powierzchni nośnej. Następnie zapytałem: – Proszę państwa, czy ktoś z was obserwował lądujący współczesny pasażerski samolot odrzutowy?

Okazało się, że wszyscy.

– Jakie macie wrażenie, widząc to?

Ktoś powiedział: – Mam wrażenie, że stoi w powietrzu, że porusza się bardzo wolno.

Ktoś inny dodał: – Mam wrażenie, że to zaraz spadnie.

Jeszcze ktoś zawołał z ostatnich rzędów: – To się porusza wbrew sile ciężenia.

– I ma pani rację! – wykrzyknąłem z radością (lubię gdy ktoś za mnie wyciągnie właściwe wnioski).

– Proszę państwa – powiedziałem przypominając sobie słowa mistrza Dantego: „pamiętaj i zapomnij” – należy ufać swoim zmysłom i jednocześnie zbytnio im nie wierzyć. Rozsądek czasami się przydaje, chociaż niekiedy prowadzi też na manowce.

Ktoś zapytał: – Co pan chce przez to powiedzieć? Jesteśmy na poważnym kongresie, a to, co pan teraz powiedział, pachnie mi jakąś filozofią tao albo inną ezoteryką.

– Ma pan rację – odpowiedziałem – i chciałbym dodać. Proszę spojrzeć na sylwetkę współczesnego pasażerskiego samolotu odrzutowego – odsłoniłem następną planszę. – Skrzydła są w stosunku do całej sylwetki raczej niewielkie. Główna siła nośna to kadłub, a obciążenie na metr kwadratowy powierzchni całkowitej wynosi od tysiąca siedmiuset do dwóch tysięcy trzystu kilogramów. Proszę państwa, to nie może latać! To jest po prostu za ciężkie. Na dodatek siła ciągu silników odrzutowych jest mniejsza od jednej dziesiątej masy samolotu.

Głos z sali: – A jednak samoloty latają. To jak się to dzieje, skoro według pańskiego, opaczego niewątpliwie, rozumowania nie powinny?

– Proszę państwa, moja hipoteza jest taka: w samolocie siedzi pilot. To on wie, że gdy włączy silniki i chwyci stery, to coś uniesie się w powietrze. I to jest jedyna siła sprawcza. Podkreślam, on nie wierzy, o wie, że maszyna poleci.

Głos z sali: – A gdy pilot zwątpi?

– To samolot spada – odpowiedziałem.

Wielu ludzi na sali zaczęło protestować. Zrobił się harmider. Ludzie przekrzykiwali się nawzajem. Wielu gorączkowo

dyskutowało między sobą. Pomyślałem, że chyba przesadziłem, może zbyt szybko przeszedłem do konkluzji? Może trzeba było łagodniej?

Dostrzegłem zamieszanie w jednym z tylnych rzędów. Pewien pan w średnim wieku wstał i zaczął zdecydowanie przedzierać się do wyjścia. „Oj, źle się dzieje, naprawdę przesadziłem.” Okazało się jednak, że zamiast wyjść z sali człowiek ten energicznie przesuwiał się w moim kierunku. Jednocześnie machał rękami, dając jakieś znaki. Sala się nieco uciszyła.

– Proszę państwa – głośno zakrzyknął mężczyzna – proszę o uwagę, chciałbym coś powiedzieć. Jestem pilotem samolotu Boeing 747.

„No to wpadłem. Teraz mnie podsumuje” – pomyślałem.

– Otóż ten pan ma rację! Kiedy siedzę za sterami mojego samolotu, to wiem, że polecą. Najpierw przesuwam dźwignię ciągu do przodu i gdy maszyna nabierze prędkości, trzymając ster, zaczynam startować. Ja to powoduję. Mam wrażenie, że za pomocą steru podnoszę całą maszynę. A kiedy stoję na lotnisku i widzę startujący Jumbo, który jest kilka razy cięższy od mojego samolotu, mówię często do siebie: „To nie może latać”. Poza tym, chciałbym dodać, że zajmuję się z ramienia naszego towarzystwa lotniczego przyczynami wypadków lotniczych i muszę powiedzieć, że za dziewięćdziesiąt osiem procent wypadków odpowiada czynnik ludzki.

Mówił bardzo przekonująco. Rozległy się oklaski. Ucisnąłem dłoń mojego ratownika. Gdyby nie on, chyba miałbym problem.

Wykorzystując sytuację, zakończyłem swoje wystąpienie. Ale ludzie zamiast wychodzić na przerwę dyskutowali w dalszym ciągu. Wokół nas zebrało się sporo uczestników, mówiąc o swoim poparciu dla moich hipotez. Po kilkunastu minutach organizator przerwał te dyskusje, gdyż nadszedł czas następnego wystąpienia.

Udało mi się uwolnić na moment od dyskutantów. Chciałem napić się kawy. Od sześciu godzin nie miałem nic w ustach. Ale przeliczyłem się. Wprawdzie udało mi się nalać kawę, ale co chwila ktoś podchodził, by pogratulować mi wystąpienia. Ewakuowałem się do hotelu, aby nieco odsapnąć. Lunch zamówiłem do pokoju.

Miałem sporo do przemyślenia. Dziękowałem w myślach mistrzowi Dantemu. Fizyka i rzeczywistość istnieją faktycznie na niby. Trzeba szukać następnych dowodów.

Na dół zszedłem dopiero wieczorem. Po moim wystąpieniu jeszcze wrzało. Uczestnicy podchodzili, gratulowali mi, klepali po plecach. Zjawiała się również pani, która wyszła w połowie wystąpienia.

– Przykro mi – powiedziała – że tak gwałtownie wyszłam. Chciałam przeprosić za to zakłócenie. Od wczoraj boli mnie żołądek i musiałam wyjść do toalety. Później przysłuchiwałam się już pod drzwiami. Nie chciałam ponownie wchodzić, żeby znowu nie zakłócać wystąpienia. Było świetne, chociaż nie ze wszystkim mogę się zgodzić. Zrobił pan sporo zamieszania w mojej głowie. Dziękuję. Naprawdę dziękuję.

Rozpoczęło się wieczorne konferencyjne party. Przy drzwiach zatrzymał mnie jeden z organizatorów kongresu.

– Ktoś chce cię poznać. Chodź ze mną, zarezerwowałem dla ciebie miejsce. Poza tym, mam do ciebie prośbę i jednocześnie propozycję. Wielu osób nie było na twoim wystąpieniu. Jutro o godzinie jedenastej masz powtórkę.

– Mam jutro powtórzyć to, co dzisiaj powiedziałem?

– Tak. Mam nadzieję, że będziesz mógł.

– Oczywiście – odpowiedziałem.

Doszliśmy do stolika.

– To jest profesor Szmidt. Profesor zajmuje się badaniem średniowiecza i chciał cię poznać.

Za stołem siedział starszy pan o miłej prezencji. Wymienialiśmy poglądy na temat percepcji. Była to dla mnie bardzo pouczająca rozmowa, dowiedziałem się wiele nowego.

Następnego ranka moje śniadanie trwało dość długo. Towarzyszyły mu dalsze dyskusje i wymiana poglądów. O godzinie jedenastej rozpocząłem ponowne wystąpienie. Byłem ogromnie przejęty i zadowolony. Znowu zebrało się sporo ludzi. Widziałem kilku z wczoraj. Byli też profesor Szmidt i pilot.

Miałem mówić to, co poprzednio. Rozpocząłem tak samo, jednak dalsza część przebiegła całkiem inaczej. Nie było protestów. Profesor i pilot ciągle potwierdzali moje hipotezy; w praktyce prowadziliśmy to wystąpienie we trójkę. A sukces był jeszcze większy. Na końcu rozległy się długie oklaski, a do kawy znowu nie sposób było się dostać.

Według psychosemantyki.

Ufaj swoim zmysłom, a jednocześnie zbytnio im nie wierz.

Rozsądek czasami się przydaje, chociaż bywa, że prowadzi też na manowce.

Bądź ostrożny, zdarza się, że to, co widzisz, słyszysz, czujesz, nie jest prawdą.

Bądź rozsądny.

Czasami to, co wydaje ci się oczywiste, w rzeczywistości jest całkiem inne. Widziałem znudzenie na twarzy pewnej pani. Widziałem, jak zbulwersowana opuszcza salę. Czułem napięcie, jakie wystąpiło po jej wyjściu. Rzeczywistość była taka, ta pani nie była znudzona, miała sensacje żołądkowe. Nie było też napięcia wśród słuchaczy. Nie negowali moich słów, tylko wymieniali między sobą doświadczenia i uwagi.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok ósmy – bądź rozsądny. Powstają w tym miejscu pytania: co to jest rozsądek?, do czego prowadzi?, czy zawsze należy być rozsądnym?, czy warto zaufać intuicji i przeczuciom?, czy warto niekiedy zaufać sobie i dążyć z uporem do wyznaczonego celu (nawet gdyby miało się nie udać)?

(odpowiedzi na te pytania może znajdziesz w ostatnim rozdziale)

Rozdział 9.

Uważaj, jak do siebie mówisz

26 czerwca 2001

Był to upalny dzień. Realizacja projektu dla firmy zajmującej się wytwarzaniem ważnych produktów i przygotowanie do lata wymagała od całego zespołu sporo wysiłku. Pomimo upału pracowaliśmy do późnego wieczora. Około godziny dziewiętnastej dzwoni ktoś z Berlina.

Mówi po niemiecku rozpaczliwym głosem. Powołuje się najpierw na jednego, później drugiego mojego przyjaciela. Mówi: – Tylko w tobie jest nadzieja. Wiem, że możesz mi pomóc.

Tłumaczę się nieco. Mam dużo pracy. Trudno mi będzie znaleźć czas, by się spotkać. Rozmówca nie ustępuje. Mówi: – To jest dla mnie ważne, bardzo ważne. Mam mieć operowane stawy biodrowe. Nie wiem, czy ta operacja dobrze się skończy, poza tym możliwe, że nie jest potrzebna; boję się jej. Muszę się z tobą spotkać. Wiem od naszych przyjaciół i ich przyjaciół, że możesz mi pomóc. Wiem, że wielu ludziom pomogłeś. Proszę cię o pomoc.

Zaczął opowiadać o swoim problemie. Nie może chodzić. Już od dłuższego czasu, od kilku miesięcy porusza się z pomocą laski.

No cóż, pomyślałem, rzeczywiście zależy mu na spotkaniu. Spojrzałem na kalendarz i powiedziałem: – Mogę znaleźć dla

ciebie czas we wtorek i środę. Każdego z tych dni jestem w stanie poświęcić ci dwie godziny.

Bardzo się ucieszył. Z radością powiedział, że przyjedzie w poniedziałek wieczorem. Umówiliśmy się na telefon w poniedziałek rano. Zaproponowałem zamówienie mu pokoju w hotelu.

Rano kilka minut przed ósmą podjechałem pod hotel. Po wejściu do holu zauważyłem jakby znajomą twarz. Na kanapie naprzeciw wejścia siedział szczupły, około trzydziestopięcioletni mężczyzna. Na mój widok poderwał się, chwycił swoje laski i podszedł do mnie.

– Przecież my się znamy – powiedziałem nieco zaskoczony.

– Tak – z charakterystycznym berlińskim akcentem odpowiedział Rajmund. – Byłem na warsztatach, które prowadziłeś przed czterema laty w Berlinie. Dlatego właśnie chciałem spotkać się z tobą. Wtedy pokazałeś nam różne możliwości. Mówiłeś i pokazałeś, jak siłą wyobraźni można wpływać na organizm.

Po kilku minutach dość gorączkowych wypowiedzi Rajmunda zaproponowałem, abyśmy przenieśli się do mojego biura. Wsiedliśmy do samochodu i niebawem byliśmy w firmie.

Rajmund poruszał się dość wolno, miał szczególnie trudności wchodząc po schodach. Usiedliśmy w moim pokoju.

– Od kilku lat – zaczął Rajmund – mam problemy, bóle w biodrach. W ostatnich miesiącach tak się nasiliły, że po przeprowadzeniu badań tomograficznych lekarze zalecili operację. Jak widzisz, poruszam się przy pomocy kul. Jest coraz gorzej. Od

dwu miesięcy jestem na zwolnieniu lekarskim, ale boję się tej operacji. Poza tym wierzę, że można zastosować metody psychologiczne. Chciałbym, byśmy popracowali nad moją psychiką. Sam jestem terapeutą. Studiowałem i wiem, że większość naszych problemów, w tym zdrowotnych, ma źródła w przeszłości, w różnych dawnych zdarzeniach. Wiele razy analizowałem swoje dzieciństwo, ale nie znalazłem niczego, co mogłoby odnosić się do moich obecnych problemów. Myślę, że wspólnie uda się znaleźć przyczynę. Wiem, że jesteś dobry w takiej analizie. Przypuszczam, że te problemy musiały powstać w bardzo wczesnym dzieciństwie, do którego nie mam dostępu. Pewnie były to sytuacje, które nieświadomie wyparłem.

– Czy sądzisz, że uda ci się uniknąć operacji? – zapytałem.

– Hm, czytałem o takich przypadkach uzdrowień, ale nie bardzo w to wierzę. Myślę, że operacji nie da się uniknąć. Chciałbym jednak przynajmniej nie bać się jej tak bardzo. A może, gdy znajdziemy przyczynę, mimo wszystko operacja nie będzie konieczna? Pamiętam, co opowiadał Aleksander o twojej wizycie u jego siostry. Pomogłeś jej po operacji piersi, kiedy rana przez kilka tygodni nie chciała się goić. Mówił, że po twojej wizycie zagoiła się w ciągu paru dni.

– Możliwa jest szybka regeneracja organizmu – powiedziałem.

– Opowiedz mi coś o swoim życiu prywatnym.

– Nie ma dużo do opowiedzenia. Od roku mieszkam z ukochaną dziewczyną, która jest bardzo opiekuńcza. Mieszkamy niedaleko Berlina. Gdyby nie te problemy z nogami, byłbym naprawdę szczęśliwy.

- A jak tam w pracy? Czym się zajmujesz?
- Jak już powiedziałem, jestem terapeutą.
- A konkretnie co robisz?
- Prowadzę terapię rodzin na zlecenie urzędu socjalnego. Kiedy jakieś dziecko ma problemy, urząd socjalny zleca mi prowadzenie terapii. Wtedy idę do takiej rodziny, rozpoznaję sytuację i często udaje mi się pomóc.
- Czyli, jak zrozumiałem, pracujesz samodzielnie?
- Nie. Wprawdzie chodzę często do różnych rodzin, ale główna praca odbywa się w grupach terapeutycznych. Mamy ośrodek, którym kieruje nasza szefowa.
- Jaka ona jest? – zapytałem.
- Hm, gdyby nie ona, byłoby całkiem dobrze. Jest po prostu wredna. Ja sobie nogi z tyłka wyrywam, a ona jest ciągle niezadowolona.
- Jak długo tam pracujesz?
- Już piąty rok. Na dodatek ciągle to samo. Ja sobie nogi wyrywam, żeby było dobrze, a ona jest ciągle niezadowolona.
- Czy słyszysz to, co mówisz?
- No, tak słyszę, ciągle to samo. Ja się staram, żeby było dobrze, nogi sobie z tyłka wyrywam...
- Ponowiłem pytanie: – Czy słyszysz, co mówisz? Czy wiesz, co mówisz?
- Wiem, co mówię. Nie jest dobrze. Zastanawiam się, czy nie zmienić pracy. Chciałbym pracować samodzielnie. Ona ciągle się wtrąca. Nogi sobie wyrywam i ciągle nie jest dobrze.

– Popatrz – powiedziałem do Rajmunda – napiszę ci to, co powiedziałeś.

Na kartce napisałem zwrot, który wciąż powracał w jego wypowiedzi: „Ja sobie nogi wrywam”. Przeczytał. Raz i drugi. Najpierw cicho, następnie na głos.

– Tak – przyznał – rzeczywiście tak mówię. Wiesz, to jest takie popularne (niemieckie) powiedzenie. Jak się starasz i nie wychodzi, ludzie mówią: „nogi sobie z tyłka wrywam”.

– A ty od jakiego czasu tak mówisz?

– Od jakichś czterech lat.

W tym momencie do świadomości Rajmunda coś dotarło. Wykrzyknął: – Nie, to nie może być prawda! Czy ty mi sugerujesz, że to powiedzenie spowodowało moje problemy z biodrami? Czy to może być?

– Niczego ci nie sugeruję. Chciałbym, byś sam wyciągnął wnioski.

– Mój wniosek – powiedział – jest taki. Metafora, mój sposób mówienia, spowodował powstanie problemów, które mam obecnie. Czy to może być prawda?

– Tak, to jest prawda – odpowiedziałem.

– Nie, to niemożliwe. Czytałem, że metafory mogą mieć wpływ na zachowanie, ale nie przypuszczałem, że aż tak silny.

Pracowaliśmy jeszcze przez wiele godzin. Rajmund zmieniał swój sposób mówienia i myślenia o pracy. Udało mu się sprecyzować całkiem inny sposób rozmowy z samym sobą.

Następnego dnia przyszedł bez kuli. Powiedział: – To jest niesamowite. Wiesz, od kiedy przestałem sobie te nogi

„wrywać”, jest lepiej. Mam jeszcze bóle, ale mogę poruszać się bez lasek.

Po kilku dniach zadzwonił do mnie z Berlina.

– Decyduję się na operację. Z tym że po ostatnim badaniu tomograficznym okazało się, że zabieg będzie potrzebny tylko w ograniczonym stopniu. Najważniejsze, że mogę już chodzić. Dziękuję. A poza tym będę uważał, jak do siebie mówię.

Według psychosemantyki.

Zwróć uwagę na twój sposób mówienia do siebie i do innych.

Jak mówisz o swoich problemach?

Jakich używasz sformułowań?

Nasze ciało odbiera wypowiedzi dosłownie!

Spotkałem pewnego dnia Antoniego. Miał podkrążone oczy. Mówił, że często ma bóle głowy. Żartował: – Gdybym był inteligentny, to miałbym częste migreny, a mnie niestety łeb pęka dlatego, że wszyscy włożą mi na głowę.

– Kto taki? – spytałem.

– Urząd skarbowy, prezes, wszyscy.

– Jak myślisz, ilu ludzi zmieści ci się na głowie?

– Ani jeden, ale oni rzeczywiście włożą mi na głowę.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok dziewiąty – zadaj sobie następujące pytania:

Jak mówisz do siebie o sobie?

Jak mówisz do siebie o swoim zdrowiu? Jest dobre, słabe, złe?

Jak mówisz do siebie o swojej pracy?

Rozdział 10.

Spotkania z aniołami

Sześć dni po 26 czerwca 2003 – nadchodzi
czas aniołów

Już od kilku lat mam wrażenie nadejścia nowych czasów – czasów aniołów. W telewizji można zobaczyć filmy o aniołach, są nawet specjalne programy na ich temat. Coraz częściej pojawiają się w literaturze. W wielu miejscach można usłyszeć nowe modlitwy do aniołów-opiekunów.

Moja historia z aniołami rozpoczyna się w młodych latach, kiedy to byłem zafascynowany literaturą science fiction. Rozczytywałem się w powieściach i opowiadaniach o przygodach podróżników w kosmosie. Teraz, po ponad trzydziestu latach od tej fascynacji wiele z tych opowiadań i powieści pamiętam tylko przez mgłę.

Zanim o tym, dam jednak kilka słów wstępu, skąd się biorą w obecnym czasie aniołowie na naszym świecie. Carl Gustaw Jung napisał w latach 30. ubiegłego wieku bardzo dla mnie interesujący esej pod tytułem *O znakach na niebie i na ziemi*. Dzięki temu tekstowi po raz pierwszy pojąłem znaczenie archetypów w naszym codziennym życiu. Autor prezentuje w nim koncepcję miesiąca platońskiego, który trwa około dwóch tysięcy lat, a związany jest z przemieszczaniem się Układu Słonecznego w stosunku do gwiazdozbiorów, a precyzyjniej: z obserwowalnym

przemieszczaniem się punktu równonocy wiosennej na tle gwiazdozbiorów).

Co około dwa tysiące lat punkt ten przechodzi do gwiazdozbioru następnego znaku zodiaku, a w historii ludzkości następują wielkie zmiany – zmienia się sposób życia ludzi, ich obraz Boga, symbolika religijna. W czasach, które możemy prześledzić dzięki badaniom historycznym i archeologicznym możemy zauważyć pewną prawidłowość. Okres przed ponad czterema tysiącami lat cechował w wielu religiach symbol Byka. Przed dwoma tysiącami lat kończył się czas Barana, a nastał okres Ryb, który, według jednych, już się skończył, według innych zaś, jesteśmy na przełomie epok. Z wielu publikacji wiemy o nadciągającej erze Wodnika. Według Junga, w starożytnych czasach nazwy wielu z tych symboli były nieco inne; symbolem Wodnika był ptak. Być może stąd pochodzi tak zaakcentowane w naszych czasach, wręcz automatyczne zainteresowanie skrzydłatymi aniołami.

Zamiana symbolu w poszczególnych miesiącach platońskich następuje niezależnie od naszej woli. Proces ten przebiega na poziomie archetypu – symbolu, który każdy człowiek w jakiś niewyjaśniony sposób rozumie.

Wracając do opowiadania s-f, które najbardziej utknęło mi w pamięci.

Pewien podróżnik międzygwiezdny wylądował na zapomnianej planecie.

Okazało się, że to planeta o wysokiej cywilizacji. Były tam tętniące gwarem miasta z wysokimi budowlami, a ludzie żyli spokojnie i dostatnio.

W zasadzie wszystko było tak jak w innych światach, z jednym wyjątkiem: na planecie tej pomiędzy normalnymi ludźmi żyły anioły. Były bardzo podobne do ludzi i wcale nie miały skrzydeł. Różniły się jednak swymi umiejętnościami i możliwościami – a także ubiorem, ponieważ nosiły się raczej w pogodnych, pastelowych kolorach, oraz spojrzeniem jasnym, jakby promieniejącym, i nieco zagadkowym, pociągającym uśmiechem.

Aniołów w tym społeczeństwie nie było dużo, jednak wystarczająco, by nawet obcy zauważył ich obecność. Po wielu dniach pobytu podróżnik wiedział już o nich całkiem sporo. Anioła nie można było zranić ostrym narzędziem, słowem czy złym spojrzeniem. Każdy z nich wykazywał dziwne umiejętności. Kiedy człowiek był smutny albo przelęknięty, wystarczało jedno spojrzenie anioła, by troski zniknęły jak zdmuchnięty kurz. Kiedy ktoś był przygnębiony albo pogrążony w rozpacz, wystarczało dotknięcie anielskiej dłoni, by świat tej osoby odmienił się na dobre. Ilekroć miało się stać coś złego – ktoś planował przestępstwo – w niewyjaśniony sposób pojawiał się anioł. Stał, patrząc jasnymi oczyma z lekkim przyjaznym uśmiechem. I wtedy nie dochodziło do popełnienia zła.

Po wielu tygodniach podróżnik dowiedział się też, że anioły te nie są istotami niebiańskimi. To też ludzie. Ludzie, którzy po wielu

latach nauki potrafili stać się aniołami. Byli niezniszczalni. Nie dało się anioła zranić fizycznie – zresztą nikt nawet nie próbował, skoro wszyscy o tym wiedzieli. Nie dało się również anioła zranić słowem ani złym spojrzeniem. Jego wzrok jaśniał, a subtelny uśmiech zniewalał. Każdy w obecności anioła zapominał o swoich troskach i problemach.

Oto jest historia, którą pamiętam jak przez mgłę. W młodych latach, kiedy to chce się zbawić cały świat, wiele razy zastanawiałem się, jak na naszej Ziemi można by doprowadzić to tego, by ludzie stali się aniołami. Stawiałem sobie pytania: Jak ich szkolić? Kim muszą być?

Rozglądając się w ostatnich latach uważnie wokół siebie, udało mi się, o dziwo, spotkać wielu ludzi, o których otoczenie mówi: „To anioł”. Zauważyłem osoby, których spojrzenie jest jasne, jakby promieniejące. Emanują czymś, co usuwa niepokój i troski. Ich zachowanie i sposób bycia przyciąga.

Pierwszym aniołem, a w zasadzie anielicą była pewna lekarka. Poznałem ją na prowadzonym przez siebie seminarium. Po pewnym czasie odwiedziłem ją w szpitalu, w którym pracowała, i słuchałem, jak personel i pacjenci wypowiadają się o niej. Patrzyłem na jej uśmiech oraz sposób mówienia, stanowczy, a zarazem pełen jakiegoś ciepła. Widziałem, że gdy wchodziła do sali chorych, stawało się tak jakby jaśniej.

Spotkałem też prezesa dużej firmy, który chce, by ludzie z chęcią przychodzili do pracy, a kierownicy nauczyli się inaczej obchodzić z podwładnymi. Innym razem spotkałem właściciela

firmy, który wyrzywa bezrobotnych z ich smutnej rzeczywistości i szkoli na efektywnych pracowników. Można by wymieniać wiele takich spotkań.

Przed kilku laty dotarła do mnie z prośbą o pomoc pewna wdowa. Jej mąż zginął niedawno w wypadku samochodowym. W spadku pozostawił cztery zakłady pracy branży metalowej, zatrudniające wówczas ponad dwustu siedemdziesięciu pracowników. Kobieta podjęła decyzję o dalszym prowadzeniu firmy, nie miała jednak pojęcia, jak podołać nowym dla siebie obowiązkom. Na dodatek w najbliższym czasie miał zostać podpisany ważny kontrakt, a ona, jak mówiła, nie dysponuje umiejętnościami w zakresie negocjacji.

– Potrzebuję wsparcia – powiedziała. – Muszę szybko nauczyć się przynajmniej podstaw negocjacji, zarządzania i tak dalej. Czekam na ogrom pracy, by to wszystko opanować.

– Po co to pani? – zapytałem. – Przecież gdyby sprzedała pani firmę, mogłaby pani do końca życia beztrudnie spędzać czas.

– Nie chcę tak postąpić – odpowiedziała. – W naszej firmie pracuje wielu ludzi. Gdy ją sprzedam, nowy właściciel może ją zrestrukturyzować i starzy pracownicy znajdą się na bruku. Ja faktycznie nie potrzebuję tej firmy, mam z czego żyć. Ale chcę ją prowadzić dla tych ludzi. Nie zostawię ich.

Pracowaliśmy przez kilka miesięcy nad opanowaniem nowych umiejętności. Spotkaliśmy się ponownie po kilku latach – stało się tak, jak zaplanowała. To jest jeden z aniołów. Na co dzień niewidoczna, zabiegana, pracująca po to, by inni mieli pracę.

A oto inna historia. Działo się to na północy kraju. Aniołów było dwóch. Obaj rodzaju męskiego i na co dzień nie wskazywało na to, że są aniołami. Każdy z nich miał sporo za uszami, daleko było im też do abstynencji. Jednego z nich spotkałem w Izbie Przemysłowo-Handlowej; przybył na moją dwugodzinną prelekcję na temat zarządzania. Następnie spotykaliśmy się na prowadzonych przeze mnie treningach. Po jednym z nich usiedliśmy wieczorem w klubie hotelowym i wtedy opowiedział mi o swoich zamiarach.

Miał plan, by dla menedżerów w jego firmie przygotować projekt umiejętności coachingowych, tak by umieli inaczej postępować ze swoimi pracownikami.

– Cały zarząd przekonałem już do tego projektu. Teraz chcę, byś również ty przekonał ich i do projektu, i do siebie – zakończył.

Przyjechałem pociągiem, „wypoczęty” po całonocnej jeździe w wagonie sypialnym. Przed siedzibą firmy byłem pół godziny przed umówionym spotkaniem. Była to sobota, wszystko pozamykane.

Czekałem przed wejściem i zastanawiałem się po raz któryś z rzędu, jak mam przekonać zarząd do projektu, do moich umiejętności i do siebie samego. Po kilkunastu minutach oglądania siedziby firmy wpadłem na pewien pomysł. Może nieco niekonwencjonalny, ale wydał mi się dobry.

Kiedy punktualnie o ósmej zebrał się cały zarząd, zacząłem mówić o metodyce projektu, jego założeniach i korzyściach. Wspomniałem też o ułomności naszej percepcji i różnych kłopotach z tym związanych, szczególnie w odniesieniu do zarządzania ludźmi.

Po przedstawieniu tych zagadnień zadałem niewinne pytanie: – Proszę państwa, pracujecie w tym miejscu już kilka lat?

Przytakujący pomruk i skinienia głów potwierdziły słuszność tego podejrzenia. Zadałem więc drugie pytanie: – Pracujecie w tym budynku kilka lat i prawie codziennie przechodzicie koło szyldów przy wejściu do budynku. Mam takie pytanie: jaki szyld wisi po prawej stronie wejścia na samym dole? Jakiego jest koloru i jaką zawiera treść? Jeżeli ktoś zna odpowiedź, niech nie mówi na głos, tylko da znak ręką.

Zapanowała konsternacja. Na twarzach widać było skupienie. Wszyscy usiłowali uświadomić sobie to, co codziennie oglądali. Po kilkunastu sekundach pierwsza osoba podniosła rękę, następnie druga i trzecia. Większość osób nie była jednak w stanie przypomnieć sobie ani koloru, ani treści szyldu. Wywiązała się długa dyskusja na temat zauważania albo niezauważania ważnych informacji.

Po kilku tygodniach rozpoczęliśmy projekt. Spotykaliśmy się w gronie menedżerów tej firmy przez wiele miesięcy, a patrząc na zmiany, jakie zachodziły u wielu z nich, miałem poczucie sensu tej pracy. Właśnie wśród nich poznałem drugiego wspomnianego anioła. Dużo się od nich obu nauczyłem; przede wszystkim zaszczepili mi siłę fascynacji.

Spotkałem również małżeństwo aniołów. Kiedy ich własne dzieci dorosły, postanowili adaptować dwójkę z domu dziecka. Ponieważ z tym właśnie małżeństwem spotykam się od czasu do czasu, widziałem, z jaką pasją opowiadali o postępach swoich wychowanków.

Anioły można spotkać wszędzie. Są właścicielami i właścicielkami firm, prezesami korporacji, lekarzami i lekarkami, nauczycielami i nauczycielkami (zauważyłem, że na pierwszym miejscu wymieniam mężczyzn, więc koryguję), kierowniczkami i kierownikami, wykonują różne zawody, a prywatnie są matkami i ojcami. Co więcej, spotkałem nawet anioła bezdomnego.

Od kilku dni robiłem codzienne zakupy w pewnym supermarkecie pomiędzy siedzibą firmy a miejscem zamieszkania. Widziałem brodatego wyglądającego na bezdomnego mężczyznę, stojącego często w pobliżu wejścia. Było w nim coś osobliwego. Wyglądał na bezdomnego, ubrany był w pomięte ubrania, a jednocześnie miałem wrażenie, że te ubrania są jakby zadbane, jakoś artystycznie ucharakteryzowane. Był zarośnięty i brudny, a jednocześnie sprawiał wrażenie czystego. Wracałem tego wieczoru do domu. Byłem dość zdeprimowany i nie czułem się zbyt dobrze. Wspomniany bezdomny podszedł do mnie, spojrzał prosto w oczy i powiedział: – Widzę, że jesteś zmęczony. Nie martw się, to minie. Wspomóż bezdomnego.

– Ile pan chce? – zapytałem nieco podirytowany, bo nie znoszę nagabywania o datki.

– Może być jeden złoty, jeżeli pan taki łaskaw, albo dwa, jeśli można.

Powiedział to jednak w sposób, w którym nie było prośby, raczej zezwolenie. O dziwo, dałem mu dwa złote, jak zezwolił, i poczułem się szczęśliwy. Kiedy wychodziłem ze sklepu, chciałem go o coś zapytać, ale już go nie było.

Czego nauczyłem się, spotykając anioły? – Przede wszystkim fascynacji. To coś, co nazywam fascynacją, cechuje wszystkich aniołów. Dla nich nie ma rzeczy niemożliwych. Dla nich to, co my, „normalni ludzie”, nazywamy szaleństwem, jest inspiracją. Co więcej, potrafią zarazić swoimi szaleństwami innych i wtedy dzieją się rzeczy na pozór niemożliwe.

Ale są też na świecie antyanioły. Pierwszego z nich odkryłem przed laty, gdy w pewnym mieście prowadziłem w sobotę i niedzielę warsztaty dla „ludzi pracy”. Zajęcia odbywały się w dużym pomieszczeniu w domu prasy przy rynku. Było sporo uczestników, ponad czterdziestu. Wielu z nich po raz pierwszy zetknęło się z innym sposobem myślenia i spojrzenia na samego siebie. Od czasu do czasu wywoływałem burzliwe dyskusje.

Podczas jednej z przerw zostałem zaproszony przez organizatorów na kawę. Poszliśmy do ich biura, które mieściło się na piętrze.

Było to niewielkie, czyste pomieszczenie z ogromnym oknem. Widać było przez nie pustawą o tej porze płytę rynku. Nieliczni przechodnie udawali się w różnych kierunkach. Patrzyłem przez okno, sącząc powoli kawę i wymieniając od czasu do czasu poglądy na różne tematy.

W pewnym momencie rynek stał się jakby jeszcze bardziej pusty. Środkiem po przekątnej poruszał się człowiek ubrany w wymięty płaszcz. Wyraźnie utykał. W prawej ręce niósł brudną, zużytą skórzaną teczkę. Można było zauważyć, że porusza się z wysiłkiem. Cała jego sylwetka była jakby pokręcona.

Ponieważ przed godziną mówiłem o mowie ciała, zamyśliłem się, co chce przez taki sposób poruszania i ubiór powiedzieć o sobie. Zadałem również to pytanie osobom, które siedziały przy mnie.

Ktoś powiedział: – To jest nieszczęśliwy człowiek, może miał wypadek i teraz utyka.

Inny potwierdził to przypuszczenie, dodając: – Może ma jakąś wadę wrodzoną i dlatego kuleje.

– Może macie rację – powiedziałem – jednak mógłby choćby wyprasować ten pomięty płaszcz i oczyścić teczkę. Przecież do tego nie trzeba pieniędzy. Wystarczy jedynie trochę dbałości.

– Mam takie przypuszczenie – dodałem po chwili – że ten człowiek idzie tak zaniedbany, kulejący, ponieważ chce wszystkim wokół pokazać, jak jest nieszczęśliwy. Gdyby zadbał o swój wygląd i trochę się wyprostował, co jest niewątpliwie możliwe, nie wyglądałby aż tak żałośnie.

Pomiędzy pozostałymi osobami rozpoczęła się wymiana zdań. Nie brałem już w niej udziału. Zadumałem się. Coś w tym jest. Każdy z nas całym swoim ja, swoją sylwetką, sposobem poruszania się mówi coś o sobie. Często nie zdaje sobie nawet sprawy, co o sobie mówi i w jakim celu.

Zszedłem do sali na parterze. Ciągle miałem przed oczami obraz kulejącego, zaniedbanego mężczyzny. Pomyślałem, że przecież oczyszczenie tej brudnej teczki nie wymaga wcale pieniędzy. Wystarczy przetrzeć ją ścierką, a gdyby użyć jeszcze pasty do butów, byłaby jak nowa.

Z tymi refleksjami popatrzyłem na uczestników. Byli bardziej albo mniej zadbani. W tym momencie jakby łuski spadły mi z oczu. Zauważyłem pewną prawidłowość: sylwetka młodszych była bardziej symetryczna, byli bardziej wyprostowani od starszych. Widziałem to również wcześniej, ale dopiero teraz to wyraźnie zauważyłem. Wcześniej myślałem, że to normalne, ludzie się przecież starzeją. Teraz pomyślałem, że te deformacje, przygarbienia to nie jest sprawa obiektywna – oni chcą coś pokazać.

Sobie i innym.

Być może nie zdają sobie z tego sprawy, a jednak to robią.

A może jest jeszcze inaczej? Może te deformacje są wynikiem najczęściej przeżywanych emocji? Przecież kiedy się czegoś boimy albo...

Musiałem rozpocząć następną sesję, przerwa dobiegła końca. Jednak po zajęciach znowu jakby samoczynnie przypominałem sobie kulejącego, zaniedbanego człowieka. Co chciał pokazać innym ludziom?

Ta myśl stała się uporczywa. W pewnym momencie uprzytomniłem sobie, że gdzieś na ten temat czytałem. Tylko gdzie?

Wieczorem znowu zacząłem rozmyślać o tych sprawach. Dziwiłem się: jak się to stało, że ten obraz tak mnie poruszył?

Po jakimś czasie przypominałem sobie. Czytałem o tym gdzieś w Biblii. Z zapalem wziąłem Ją do ręki i zacząłem gorączkowo wertować. Czy było to w Starym Testamencie? A może w Nowym? Chyba w Nowym. Może szukałem zbyt gorączkowo, bo

nie znalazłem odpowiedniego fragmentu. Odłożyłem książkę i zająłem się czymś innym. Po pewnym czasie zaświtało coś w głowie. Mam, to było oczywiste, kazanie na górze. Jezus mówił o modlitwie. Wziąłem Biblię ponownie i zacząłem szukać.

Teraz już wiedziałem już czego:

Kiedy pościcie, nie bądźcie posępni jak obłudnicy. Przybierają oni wygląd ponury, aby pokazać ludziom, że poszczą. Zaprawdę powiadam wam: Już odebrali swoją nagrodę. Ty zaś, gdy pościsz, namaść głowę i umyj twarz, aby nie ludziom pokazać, że pościsz, ale Ojcu twemu, który jest w ukryciu. A Ojciec twój, który widzi w ukryciu, odda tobie.³

Po przeczytaniu tych słów sprzed dwóch tysięcy lat zadumałem się. Czy chodzi tu jedynie o post, czy także o coś więcej? Kiedy mi źle, wówczas pokazuję to ludziom, mówię o tym. Przybieram wygląd ponury.

A może jest odwrotnie? Przybieram wygląd ponury i wtedy jest mi źle.

Tak, w tym przypadku najpierw całym swoim ja ustawiam się, by być ponurym, by pokazać sobie i innym, że nie jest wesoło. Właśnie tak.

Przecież ten zaniedbany człowiek z brudną teczką całym sobą, całym obrazem swojej osoby krzyczał do innych: Popatrzcie, jaki jestem nieszczęśliwy!

Zobaczcie, zauważcie, jak mi jest źle!

Jest mi tak źle, kuleję i jestem brudny!

Czujcie się winni, że wam nie jest tak źle jak mnie. Niech wam będzie wstyd, że nie cierpicie.

Rozmyślałem cały wieczór i pół nocy nad tym odkryciem. Nie było to oczywiście nic nowego (z punktu widzenia psychologii kojarzyło się z koncepcjami analizy transakcyjnej). Jednak teraz zrozumiałem.

Następnego dnia prowadziłem trening w okolicach górskich. Postanowiłem przedstawić swoje przemyślenia na wieczornej sesji. Sesje wieczorne, czas po kolacji, są z założenia przeznaczone na coś lżejszego, na dyskusje o tym, co zdarzyło się w ciągu dnia, na filozoficzne dywagacje. Często uczestnicy dzielą się swoimi odkryciami albo przedstawiają propozycje co do dnia następnego.

Kiedy więc kilka minut po godzinie dziewiętnastej zebrali się wszyscy, zacząłem opowiadać o wczorajszym zdarzeniu, o zaniedbanym, kulejącym człowieku z brudną tęczką. Powiedziałem też o tym, co przeczytałem w Ewangelii. Rozpoczęła się bardzo ciekawa dyskusja. Zajmująca szczególnie dla mnie, byłem bowiem ciekaw, co myślą na ten temat inni. Tym bardziej że uczestniczyli w niej ludzie w różnym wieku i o różnych zawodach. Zdania były na początku podzielone. Część osób twierdziła, że post i złe samopoczucie to dwie różne sprawy. Złe samopoczucie to rzecz obiektywna.

³ Biblia tysiąclecia, Ewangelia według św. Łukasza, 6, 16-18.

– Na przykład depresja – wtrącił ktoś – to przecież choroba. Konieczna jest wtedy pomoc terapeutyczna, a niekiedy nawet leczenie farmakologiczne. Samemu nie można się wyleczyć.

– Albo – dodał ktoś inny – sprawy charakteru. Przecież są ludzie o różnych charakterach. Niektórzy z natury są posępnii i trudno od nich wymagać wesołości.

– A jak się czujesz w obecności osoby, będącej w depresji albo mającej posępny charakter? – zapytał ktoś. – Jak na ciebie wpływa taka osoba? Ja uważam, że takie osoby wymuszają współczucie. To współczucie albo litość są właśnie nagrodą, którą otrzymują.

– Z tym, że to nie jest nagroda cenna – dodała pewna młoda lekarka z Warszawy. – Opowiem wam coś. Przed kilkoma miesiącami jechałam na poranny dyżur do szpitala. Spieszyłam się i jak to często bywa, kiedy się spieszymy, złapałam blachę, to znaczy miałam kolizję z innym samochodem i cały lewy bok był porządnie pokiereszowany. Do szpitala dojechałam spóźniona kilkanaście minut. Ustawiłam samochód tak, by z okien szpitala nie było widać zniszczeń. Dojeżdżałam tym zniszczonym samochodem jeszcze kilka dni i za każdym razem ustawiałam tak, że z okien nie było widać zniszczeń.

– I nikt się nie zorientował? – zapytał ktoś.

– Zorientowali się dopiero po kilku dniach.

– A nie miałaś potrzeby, by opowiedzieć o tym komuś? Przecież oni i tak musieli zauważyć pierwszego dnia, kiedy miałaś tę stłuczkę, że jesteś niespokojna. Ja po czymś takim jestem wściekły na cały świat i mam kilka dni z głowy.

– Nie miałam potrzeby i byłam spokojna, przecież nic się strasznego nie stało. A poza tym po co mają się cieszyć z mojego nieszczęścia!

Całe towarzystwo zaczęło się śmiać.

– Świetne – powiedział nieco szpakowaty pan, przedstawiający się jako biznesmen. – Coś w tym jest. Nasza prześwietna młoda pani doktor ma rację. Nam się wydaje, że mówiąc o swoich problemach czy nieszczęściach, uzyskamy od innych współczucie albo coś w tym rodzaju. W rzeczywistości jest jednak wielu takich, którzy zazdroszczą nam sukcesu i cieszą się z naszych porażek. Opowiem wam swoje zdarzenie.

– Założyłem firmę. Na początku była niewielka. Po kilku miesiącach spotkałem znajomego, w tamtym czasie prawie przyjaciela. Kiedy opowiedziałem mu o przedsięwzięciu, wyraził chęć współpracy. Na początku było nas dwóch. Firma powoli rozwijała się. Mój przyjaciel włączał się w pracę i na początku, podobnie jak ja, pobierał tylko niewielkie wynagrodzenie. Po dwu latach szło już nam całkiem dobrze i pomyślałem, że dobrze będzie, by został wspólnikiem. Włożył przecież tyle pracy, więc żeby sprawiedliwości stało się zadość, powinien przejąć też część udziałów. Tak się stało. On wpłacił trzy tysiące, a ja – żeby było równo i sprawiedliwie – po kilku tygodniach dodałem mu ponad piętnaście.

– Firma dalej się rozwijała. Raz szło nam lepiej, raz gorzej. Po dwu latach, kiedy rozpaczliwie brakowało pieniędzy na przetrwanie, znalazłem inwestora. Chciałem dalej rozwijać firmę. Mój wspólnik nie wyraził jednak zgody na przyjęcie dodatkowego

udziałowca. Powiedział, że teraz, kiedy brakuje nam pieniędzy, przede wszystkim należy ograniczyć zatrudnienie. Dalszy rozwój firmy nie ma sensu. A poza tym, mówił z ironią, ostrzegałem cię, że nie ma sensu powiększać zatrudnienia. Mówiłem, że to doprowadzi do problemów finansowych. Poza tym twoje zarządzanie jest do niczego. Tyle razy ci o tym mówiłem. Nie słuchałeś mnie. Gdybyś mnie posłuchał, nie doszło by do tej sytuacji – słyszałem od niego tylko pretensje i pouczenia. Wszędzie był tryumf: „A nie mówiłem!”

Tak więc potwierdzam: ludzie czują satysfakcję z naszego nieszczęścia albo z problemów. W związku z tym ich pokazywanie nie ma sensu.

Na to odezwał się pewien inżynier w średnim wieku: – Opowiem wam zdarzenie z naszej firmy. Produkowaliśmy specjalne rury, w zasadzie tylko na zamówienie. Przed rokiem mieliśmy pożar, w którym zniszczyła się cała część produkcyjna. Pozostał jedynie biurowiec. Siedzieliśmy zrozpaczeni i patrzeli na zgliszczka za oknami. Stawialiśmy sobie pytanie: „Czy zdołamy odbudować firmę?” W nie było nadziei, albo jej nie widzieliśmy.

– Następnego dnia zadzwonił jeden z klientów z pytaniem o terminowość dostawy. Czy dostanie zamówione rury na czas?

– Szef wstał i patrząc na zgliszczka za oknem odpowiedział: „Mamy drobne przestoje produkcyjne. Dostawa może opóźnić, ale najwyżej o jeden, dwa dni”. Mówił to tak przekonywująco, że zaczęliśmy się śmiać. Najpierw cicho, a gdy odłożył słuchawkę na cały głos.

– Kiedy nam przeszło, zapytałem szefa: „Jak chce pan to zrobić? Przecież hale to same zgliszcza, a maszyny też są spalone”. Szef uśmiechnął się i powiedział: „Takie rury produkują również inni. Musimy jeszcze dzisiaj znaleźć producenta i je sprowadzić”. Wyobraźcie sobie, udało się dotrzymać terminu. Na dodatek rury są tańsze. Hale zostały odbudowane, ale zamiast produkcją zajmujemy się teraz handlem. Zastanawiam się, co by było, gdyby szef zaczął biadolić przez telefon, że spaliły się hale produkcyjne i nie możemy dotrzymać terminu?

Z kolei opowieść rozpoczęła pani w średnim wieku: – Mam bliskiego krewnego, który w ostatnim czasie jest „etatowym prezesem”, to znaczy zajmuje się ratowaniem podupadłych przedsiębiorstw. Nie potrafię sobie wyobrazić, jak on to robi. Przyjmuje posadę w przedsiębiorstwie, które jest na krawędzi bankructwa, i po kilku miesiącach to przedsiębiorstwo zaczyna prosperować. Kiedy to następuje, on zmienia pracę, szukając znowu podobnego wyzwania. Jest już dość znany ze swoich umiejętności. Tak więc w grudniu byliśmy na rodzinnej imprezie. Przyszli krewni i bliscy znajomi. Siedzieliśmy przy stole. Rozmowy jak zwykle były trudne do wytrzymania. Najpierw jedna z cioć omówiła podczas jedzenia sałatki jak ostatnio chorowała na zapalenie gardła i ile wycierpiała, szukając lekarza, który by ją skutecznie wyleczył. Następnie druga, pałaszując śledzika z cebulką, omówiła, kto i kiedy w ostatnim czasie umarł, podając szczegóły co do sposobu zejścia oraz dalszego i bliższego powinowactwa. Znacie takie opowiadania: „Pamiętasz, Zuziu, tę panią, która przed piętnastu laty była na Węgrzech i mieszkała na

drugim piętrze w drugiej klatce w bloku, w którym mieszka Joanna. Wiesz ta, której matka pracowała jako salowa w szpitalu przy ulicy Słonecznej. Mówiłam ci, że jej matka miała kiedyś kochanka, który był całkiem łysy. Więc ci powiem: ona właśnie przed dwoma miesiącami zmarła nagle”.

– Nie będę wam opowiadała całej historii, bo już widzę, że się skręacie. Po wysłuchaniu tych istotnych wiadomości, kto i na co był ostatnio chory i który z sąsiadów zmarł, postanowiłam zaproponować zmianę tematu, ale się nie udało. Wstałam więc i udałam się do kuchni, by przygotować herbatę. Wstał również mój bliski krewny, ów „etatowy prezes”, i poszedł za mną.

– Jak tam u ciebie? – spytałam go. – Słyszałam, że masz od kilku miesięcy nową pracę.

– Tak – zaczął mówić z pasją, a oczy mu błyszczały. – Wiesz, kiedy przyszedłem do tej firmy, była w opłakanym stanie. Wyobraź sobie, zaległości w wypłatach dla ludzi sięgały kilku miesięcy. Mam dużą satysfakcję (w tym momencie głos mu się nieco zmienił, zauważyłam, że do kuchni weszła jego żona, ale kontynuował), ostatnio udało się wypłacić zaległe wypłaty za październik, a wcześniej wyrównać zaległości. Udało się też uruchomić fundusz socjalny i każdy z pracowników dostanie na święta paczkę.

Na to, wtrąciła się żona, mówiąc mniej więcej tak: „Nie wiem, z czego się tu cieszyć. Jest grudzień, a ty się cieszysz, że wypłaciliście ludziom za październik. A te paczki na święta to poroniony pomysł. Ja bym wolała pieniądze.”

– Ale oni tego chcieli – próbował się mąż - prezes.

– Nie wiem, ja uważam, że to poroniony pomysł. Ja bym tam żadnej paczki od prywaciarza nie chciała. To jest zdzierstwo i wyzysk. Jak ludzie pracują, to mają prawo do wypłaty.

– Wiecie co? Wyszłam bez słowa bez kuchni. Wolałam już słuchać o chorobach.

– Masz rację – powiedział inżynier – ja bym też wyszedł i powiedziałbym jeszcze coś dosadnego. Wiem, jak to jest. W naszej firmie po spaleniu hal również byliśmy kilka miesięcy bez wypłaty, bo po prostu nie było pieniędzy nawet na zapłacenie za telefony i światło. Ale wytrzymaliśmy i udało się. Dopiero gdy sprzedaliśmy odpowiednią partię rur, dostaliśmy pieniądze. A nasz szef wiem, że wziął na siebie pożyczkę w banku, żeby móc nam cokolwiek wypłacić. Nie uważam go wcale za wyzyskiwacza, raczej za anioła.

Według psychosemantyki.

Zastanów się, o czym rozmawiasz z przyjaciółmi. Jeżeli o nieszczęściach, chorobach i innych podobnych sensacyjnych sprawach, to możesz, a nawet powinieneś zastanowić się, jakie wywołuje to skutki. Poszukaj wśród swoich znajomych takich, którzy mają jakieś pasje, i ucz się od nich. Zastanów się, jak wpływają na ciebie rozmowy i spotkania z nimi. A może ich optymizm jest dla ciebie uciążliwy? Szukaj aniołów i spotykaj się z nimi.

A może sam należysz do aniołów? Jeżeli tak, bądź z tego dumny. Kiedy coś ci dolega, nie pokazuj tego, nie żal się. Tym usilniej pokazuj swoje zadowolenie. Pokazując, że coś cię boli albo że jest ci źle, możesz niechcący rozradować ludzi Tobie nieżyczliwych.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok dziesiąty – a może znajdziesz u siebie ślad anielskości.

Może dajesz innym tym znajomym i tym nieznanym przynajmniej nieco uśmiechu?

Może zechcesz zastanowić się o czym rozmawiasz przy stole?

Może w końcu przestaniesz „biadolić”?

A może wyczyścisz Twoją twarz, ubranie, teczkę?

Rozdział 11.

Zarządzanie i delegowanie – w trzech krokach

Spotkanie po roku

Minął prawie rok od czasu kiedy przyszedł do mnie jeden z prezesów istotnej dla regionu grupy kapitałowej, składającej się w tamtym czasie z czterech przedsiębiorstw. Dwa z nich to spółki akcyjne, a dwa – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Spółki wchodzące w skład grupy uzupełniały się i ich siła na rynku rosła z miesiąca na miesiąc. Prezes był młodym człowiekiem w wieku około trzydziestu lat, elegancko ubranym, a z jego zachowania można było wywnioskować staranne wykształcenie i dobre obycie.

– Proszę pana – rozpoczął, kiedy usiedliśmy w moim gabinecie i zaczęliśmy sączyć rytualną kawę – potrzebujemy przeszkolić zarządy naszej firmy. Nasza grupa kapitałowa rozrasta się bardzo szybko i doszliśmy do wniosku, że musimy zacząć się intensywnie szkolić. Mamy tylko taki problem, nie wiemy, w jakim kierunku powinny iść te szkolenia, i druga sprawa: wiemy, że szkolenia bywają kosztowne...

– Jaki miałyby być cel szkoleń? Czy wiecie, co chcecie przez te planowane szkolenia osiągnąć?

– Prawdę mówiąc, na dzień dzisiejszy jeszcze nie wiemy. Mamy świadomość, że wiele rzeczy trzeba u nas zmienić. Przedsiębiorstwa rozwijają się dynamicznie i aby utrzymać ten trend, musimy zmodyfikować wiele sposobów zarządzania,

przepływ informacji, delegować swoje uprawnienia na innych pracowników. Szczególnie z tym ostatnim mamy wiele problemów.

– Zapewne wiele wie pan o zarządzaniu i delegowaniu zadań oraz odpowiedzialności? – odpowiedziałem pytaniem.

– Tak, studiowałem zarządzanie i od czterech lat prowadzę firmę. Jestem również członkiem zarządu naszej grupy kapitałowej. Ale niektóre sprawy związane z delegowaniem odpowiedzialności nie bardzo nam wychodzą.

– Panie prezesie, chciałbym panu wyjaśnić moje podejście do szkoleń. Jak sam pan powiedział, o delegowaniu zadań i odpowiedzialności dużo pan wie i nie całkiem to się udaje. Jeśli o mnie chodzi, mam sceptyczne podejście do szkoleń. A to z tego powodu, że wiedzieć to jeszcze nie wszystko. Większość szkoleń polega na przekazywaniu wiedzy i dlatego ich efektywność pozostawia dużo do życzenia. Druga sprawa: wiele szkoleń jest ocenianych pod względem tego, czy podobały się uczestnikom, a nie pod kątem efektywności. Tymczasem uczestnicy, szczególnie ci z niewielkim doświadczeniem, często usiłują wytknąć szkolącemu jego braki kompetencji zamiast zastanowić się, co nowego mogą przyswoić. Dlatego nasza propozycja to nie szkolenia, ale projekty zmian.

– O to właśnie nam chodzi – wtrącił prezes.

– Świetnie. Zatem na początku powinniśmy spotkać się i określić, jaki jest cel projektu, co chcemy osiągnąć i jakie przyniesie to efekty ekonomiczne oraz pozaekonomiczne. Ważne jest, by przed rozpoczęciem projektu wiedzieć, po co to robimy.

– Oczywiście – odpowiedział prezes. – Tylko jak proponuje pan się do tego zabrać, skoro nasze pojęcie o celu zmian jest jeszcze bardzo mgliste?

– Proponuję sesję roboczą dla zarządu waszej grupy kapitałowej. Tematem będzie określenie celów zmian oraz korzyści, jakie możecie przez te zmiany osiągnąć. My będziemy prowadzić was przez manowce waszych przekonań, pokażemy i omówimy model kompetencji i wspólnie sprecyzujemy wasze najważniejsze cele. Przed spotkaniem chciałbym, by członkowie zarządów i kluczowi kierownicy odpowiedzieli nam na kilka pytań, które razem przygotujemy. Chodzi o ogólne zbadanie waszych najważniejszych problemów.

Po tygodniu otrzymaliśmy odpowiedzi na postawione pytania. Po ich analizie mogliśmy zaproponować konkretne rozwiązania.

I tak pewnej październikowej środy spotkaliśmy się w naszej siedzibie. Spotkanie miało rozpocząć się o ósmej. Kiedy do godziny ósmej pozostało jedynie dziesięć minut i nikogo jeszcze nie było, poczułem się nieswojo. Pomyślałem, że pomyliły mi się dni albo godzina. Stałem i czekałem niecierpliwie na rozwój sytuacji.

Nim jednak minęły dwie minuty, cała grupa prezesów i wiceprezesów pod przewodnictwem głównego prezesa karnie i prężnie zameldowała się przed drzwiami. Po wejściu szybko, jak na komendę zdjęli wierzchnie okrycia, przeważnie ciemne płaszcze. Następnie równie zdecydowanie towarzystwo zasiadło w sali konferencyjnej.

Spotkanie rozpoczęliśmy od przedstawienia ramowego programu. Przedstawiłem nasze podejście projektowe do zmian.

– Dzisiaj jesteście, panowie, w punkcie „A”. – Narysowałem na flipcharcie dużą literę „A”, otaczając ją kółkiem. – Chcecie poczynić pewne zmiany. W dniu dzisiejszym nie jest ważne, by dokładnie wiedzieć, na czym mają one polegać. Dzisiaj ważne jest, by określić, jaki ma być efekt tych zmian. – I przy drugim brzegu karty narysowałem kółko z literą „C”. – „C” jak cel. Żeby osiągnąć ten cel, musimy podjąć działania, jak również podnieść, zmienić zakres kompetencji.

Następnym krokiem była prezentacja modelu kompetencji, w którym zawarte są zarówno elementy racjonalne, jak i emocjonalne. Rozpoczęła się żywa dyskusja. Nowością dla panów prezesów było jasne wyłączenie, z jakiego powodu unikamy decyzji. Twierdzenie, że **człowiek podejmuje jedynie takie decyzje, które nie zaburzają w istotny sposób jego poczucia pewności siebie** – spowodowało u wielu małe olśnienie. Stało się jasne, dlaczego niektórzy pracownicy nie są w stanie wykonać niektórych poleceń; po prostu nie czują się wystarczająco pewnie podczas podejmowania decyzji.

Wróciliśmy do określenia stanu obecnego firmy. Na pytanie: „Jaki jest największy problem szanownych panów?” po krótkiej dyskusji i wymianie zdań sprecyzowano, iż największą bolączką jest gaszenie pożarów.

– Nie rozumiem – powiedziałem. – Co znaczy „gaszenie pożarów”?

– To takie nasze powiedzenie – odpowiedział Antoni, prezes spółki „A”. – Chodzi o nasze czynności związane z naprawianiem błędnych decyzji pracowników albo załatwianie czegoś na wczoraj. Rzecz w tym, że bez naszych osobistych interwencji ten biznes by nie działał.

– Co sprawia wam największą trudność w gaszeniu pożarów?

– Samo gaszenie pożarów nie jest trudną sprawą, niekiedy sprawia nawet dużo satysfakcji – odpowiedział Władysław, wiceprezes Nova S.A. – Problem jest w tym, że gaszenie pożarów pochłania, w moim odczuciu, dziewięćdziesiąt pięć procent czasu pracy i trudno mi znaleźć go potem na pracę koncepcyjną. Siedzimy w biurze ponad dziesięć godzin dziennie.

Ze wszystkich stron dobiegały wyrazy potwierdzenia.

– Tak, Władek ma rację. To jest nasz największy problem. To właśnie musimy zmienić – dodał Antoni.

W tym momencie główny i najważniejszy prezes przerwał dyskusję i powiedział nieco marzycielskim głosem: – Gdyby udało nam się ograniczyć działalność operacyjną i gaszenie pożarów do dziesięciu procent czasu pracy, byłoby jak w raju. Nie musielibyśmy siedzieć po godzinach. Mielibyśmy czas na pracę koncepcyjną w ciągu dnia, a nie jak teraz późnymi wieczorami. Można by wyjechać na Bahamy albo gdzieś indziej. Tylko że dzisiaj to jest niemożliwe. Nie ma zresztą takiej metody, która by to umożliwiła. Gdybyśmy wiedzieli jak, już byśmy to dawno wprowadzili.

Zabrałem głos: – Rzeczywiście, takiej metody, która jak za pstryknięciem palcami umożliwiłaby wprowadzenie zmian, nie

ma. Zapraszam was teraz do zajęcia się zbadaniem waszych kompetencji.

Widać było w tym momencie lekkie zmieszanie na twarzach. Nikt nie lubi takich analiz.

– Panowie, bądźcie spokojni. To badanie nie ma określać, czy nadajecie się na zajmowane przez siebie stanowiska. Ma jedynie wam samym pokazać obszary, w których jest wam niewygodnie. Ma również pomóc wam w podjęciu odpowiednich decyzji, takich, by było możliwe osiągnięcie waszego celu. Proszę, by każdy z panów zajął się teraz wypełnieniem formularzy, które zawarte są w waszych materiałach. Proszę usiąść wygodnie i niech każdy wypełnia je samodzielnie, bez porozumiewania się z pozostałymi.

Zapadła całkowita cisza. Uczestnicy spotkania zaczęli pracować nad określeniem obecnego poziomu kompetencji i wszystkich składających się na niego elementów. Po tej wstępnej pracy poprosiłem o napisanie na małych karteczkach obliczonego poziomu. Po ich zabranii wypisałem odczytane liczby na flipcharcie. Było rzeczywiście całkiem niezłe. Z liczb wynikało, że uczestnicy podeszli do pracy rzetelnie.

Podczas krótkiej przerwy na kawę rozpoczęła się żywa dyskusja na temat uzyskanych wyników. Po przerwie szanowni panowie przystąpili do procedury budowania kompetencji, umożliwiających uzyskanie założonego celu, jakim było obniżenie działalności operacyjnej do dziesięciu procent czasu pracy. Na twarzach było widać skupienie, a chwilami zadumanie. Pracowali intensywnie i samodzielnie ponad godzinę.

Na koniec sesji główny prezes powiedział: – Panowie, to było dla mnie bardzo pouczające. Po raz pierwszy udało nam się rozpatrzeć w tak systematyczny sposób swoje kompetencje. Nie sądziłem, że to jest możliwe. Podjąłem również pewne ważne decyzje. Zapraszam wszystkich jutro na godzinę ósmą na spotkanie. Musimy wprowadzić w życie to, co tutaj wypracowaliśmy, i to szybko.

Na tym zakończyła się sesja, ta sprzed roku. W czasie tego roku kilka razy spotykałem się z zarządami poszczególnych spółek. Były to spotkania doradcze albo informacyjne. Spotykałem się również z poszczególnymi osobami, często na obiedzie albo kolacji, by w luźniej atmosferze wymienić poglądy albo udzielić rady. Obserwowałem rewolucyjne zmiany, jakie zachodziły w tej grupie inwestycyjnej. W wyniku reorganizacji powstały tam dwie kolejne spółki, a zatrudnienie wzrosło prawie o sto pięćdziesiąt osób.

W połowie listopada podjęliśmy decyzję o przejściu do drugiego kroku. Zaplanowaliśmy drugie spotkanie z prezesami i wiceprezesami rozbudowanej obecnie grupy kapitałowej. Głównym tematem sesji było delegowanie uprawnień – jak to zrobić, by ludzie byli w stanie przyjąć na siebie odpowiedzialność? Celem towarzyszącym był pierwszy krok do przygotowania organizacji do zarządzania projektowego.

Uzgodniliśmy rozpoczęcie spotkania o dziwnej dla mnie porze, czyli o siódmej rano. Bardzo rzadko zdarza mi się rozpoczynać pracę szkoleniową czy konsultacyjną o tej godzinie.

Godzina siódma pięć, znowu wszyscy jak umówieni zameldowali się prężnie w sali konferencyjnej (tym razem sesja odbywała się w nowej siedzibie grupy kapitałowej).

Sesję rozpocząłem pytaniami: Gdzie jesteście panowie? Jak blisko jest wasz cel sprzed roku? Co udało się wam już osiągnąć?

Były to pytania, na które w dużej mierze znałem odpowiedzi. Chciałem jednak, by bieżący kontekst działań firmy został wyraźnie zwerbalizowany. Główny prezes mówił: – Pracowaliśmy przez cały rok i dużo udało nam się zrobić. Obecnie ponad pięćdziesiąt procent naszego czasu pracy to działalność operacyjna, czyli gaszenie pożarów. W niektórych sprawach udało nam się osiągnąć dużo, ale wyjść z nawyków nie jest łatwo.

– Mam dobry przykład z ostatnich dni – podjął Antoni. – Czterech obecnych tu panów prezesów interweniowało w sprawie dostawy pewnego produktu. Zabrało im to tylko cztery godziny. A naprawdę sprawę powinien załatwić magazynier, który nie pojechał po ten produkt, ponieważ zapomniał zabrać zamówienia. Tak więc jeden szybko napisał zamówienie, które powinna wypisać referentka. Ale ponieważ trzeba było to zrobić szybko, pan prezes uczynił to osobiście, nie naliczając prawidłowo ilości. W rezultacie włączył się drugi, żeby to skorygować...

Na sali zapanowała wesołość. Wszyscy znali tę sprawę. Jeden z czterech prezesów, biorący udział w tym incydencie, powiedział z humorem: – Pokazaliśmy, że we czterech potrafimy załatwić w cztery godziny każdą sprawę, która magazynierowi zajmuje co najwyżej piętnaście minut.

Zapanowała jeszcze większa wesołość.

- Panowie – odezwałem się – chciałbym wam powiedzieć...
- Wiem, chce pan nam powiedzieć, że się wykazaliśmy – przerwał mi Wojciech, prezes jednej z nowej spółek.
- Panie Wojciechu – podjąłem również z uśmiechem – u pana występuje to, co nazywam syndromem żony. (Choć obecnie, po protestach niektórych grup, zjawisko to nazywane jest syndromem jasnowidza.)
- Chyba męża? – również wesoło zapytał Wojciech.
- Może być i męża, nazwa nie jest tak istotna – odpowiedziałem. – Istotny jest problem. Oto na czym on polega. Przychodzi mąż do domu i już na progu mówi do żony: „Kochanie, chciałem ci powiedzieć...” Na to ona: „Oczywiście, już podaję obiad”. „Kochanie, ale chciałbym...” „Wiem, dobrze, pójdziemy dzisiaj wieczorem do kina. Już ci wiele razy obiecywałam i...” „Kochanie, ale chciałbym ci powiedzieć...” „Nie, w niedzielę nie pojedziemy...”
- Mam to codziennie w domu – wyznał jeden z obecnych.
- Ja też – odezwał się drugi.
- Panowie – powiedziałem poważnie, przerywając wybuchy wesołości – sprawa wydaje się żartobliwa, a w rzeczywistości jest bardzo poważna. Co więcej, dotyczy nas wszystkich. Tylko z tego powodu, że nasze relacje są tak dobre, zwróciłem panu Wojciechowi uwagę. Ale wasi pracownicy, czując wasz autorytet, będą tylko nieśmiało protestować, a może w ogóle nie wyjawiają, że chcieli powiedzieć coś innego. Ktoś rozpoczyna wypowiedź, my ją przerywamy, nie czekając na dokończenie, bo wydaje się nam, że dokładnie wiemy, co dana osoba chce nam powiedzieć.

Wystrzegajcie się syndromu żony jak ognia. Poczekaście tych kilka sekund, a zaoszczędzicie dużo czasu, który obecnie poświęcacie na wyjaśnianiu nieporozumień.

Na sali zapanowała cisza i nastrój powagi. Po chwili odezwał się jeden z prezesów: – Ma pan rację. Wiele razy, jak teraz pomyślę, zdarzyło mi się kończyć za kogoś wypowiedź. Ale to jeszcze nie jest najgorsze. Gorzej jest, gdy przerywamy wypowiedź i dopowiadamy sobie sami dalszą informację. To te słynne wypowiedzi: „Tak, tak, już wiem”.

– Ma pan rację. Na pewno każdy z obecnych przeżył dzięki temu niejedną „przygodę”. Natomiast wracając do opisywanej przez was sytuacji z dostawą, chcę powiedzieć o innym syndromie. Nazywam go syndromem pomocnika, który w waszym przypadku często uniemożliwia skuteczne delegowanie zadań. Syndrom pomocnika ma wiele odcieni. Jednym z nich jest wykonywanie za kogoś zadań, ponieważ uważamy, że tamta osoba nie zrobi czegoś wystarczająco szybko albo dobrze. Zostawmy to jednak. Głównym tematem naszego spotkania jest coś innego.

Postawiłem na stole przeźroczysty słój wysokości pięćdziesięciu centymetrów i średnicy osiemnastu, wypełniony kamieniami różnej wielkości. Zapytałem: – Czy ten słój jest pełny?

– Oczywiście jest pełny – odpowiedział jeden z prezesów o imieniu Jerzy. – Czytałem zresztą o tym, co pan teraz pokazuje, w jednej z książek. Za chwilę nasypie pan...

– Ma pan rację – przerwałem – na razie proszę wstrzymać się od komentarzy.

Wziąłem torbę drobnych kamyczków i zacząłem wsypywać do słoja, od czasu do czasu lekko nim potrząsając. Nasypałem do samego brzegu i zapytałem: – Czy teraz słoć jest pełny?

– Jest już pełny i nic więcej się nie zmieści – odpowiedział ktoś.

Pan Jerzy nabrał powietrza i otworzył usta, by coś powiedzieć, ale zdecydowanym gestem nakazałem mu milczenie.

– Tak, ten słoć jest pełny – powiedziałem. – Macie rację.

Wziąłem torebkę piasku i zacząłem powoli sypać go do pozornie pełnego słoja. Piasek sypał się powoli i wypełniał drobne wolne przestrzenie. Było to naprawdę widowiskowe. Towarzystwo nieoczekiwanie zamarło. Czekali w skupieniu, by przekonać się, ile piasku zmieści się w pozornie pełnym słoju.

Po pewnym czasie, kiedy pomimo stukania w słoć więcej piasku już nie się mieściło, ktoś powiedział z przejęciem: – Teraz jest pełny, już nic więcej się nie zmieści.

– Zobaczymy – odpowiedziałem. Wziąłem ze stołu dzbanek z wodą do picia i zacząłem powoli, z namaszczeniem nalewać płyn. W tym momencie towarzystwo opanowała wesołość. Śmiejąc się, zaczęli wymieniać swoje spostrzeżenia.

Odezwał się pan Jerzy: – Czytałem na temat tego doświadczenia i wiem, o co chodzi. Jednak nie przypuszczałem, że czytać na ten temat i widzieć to dwie całkiem różne sprawy.

W tym momencie odkryłem przygotowaną planszę z narysowanym diagramem określającym wagę i pilność spraw.

ważne i pilne

ważne i niepilne

nieważne i pilne

nieważne i niepilne

– Znamy ten podział – powiedział ktoś. – Co więcej, domyślam się, co przez ten pokaz chciał nam pan dać do zrozumienia. Kamienie to sprawy ważne i pilne. Żwir to sprawy ważne i niepilne. Piasek to nieważne i pilne, a woda to nieważne i niepilne.

– Ma pan rację – podjął Jerzy. – Jeśli zajmujemy się najpierw wodą albo piaskiem, to na kamienie i żwir często brakuje czasu.

– Szanowni panowie, na stronie piętnastej w waszych materiałach macie przygotowaną tabelę. Proszę teraz rozpocząć jej wypełnianie. Jak widzicie wszystkie sprawy można podzielić na kamienie, żwir, piasek i wodę. Problemem jest jednak, które sprawy należą do których. Możecie teraz podjąć wstępne decyzje.

Przez kilka minut panowało skupienie. Panowie wpisywali coś do przygotowanej tabeli. Raz po raz widać było, że ten lub ów wykreśla coś z jednej rubryki i wpisuje do innej.

Wreszcie prezes Antoni przerwał ciszę: – To wcale nie jest proste. Mam wrażenie, że nie jest łatwo zdecydować, co jest czym. Musimy się nad tym głębiej zastanowić i zrobić konkretne przydziały zadań. Proponuję zrobić to według tej tabeli, żeby każdy miał jasność.

Jakiś czas trwała dyskusja: Jak podzielić swoje czynności? Co zrobić z pracownikami, którzy przychodzą z drobnymi sprawami?

Zarządziłem dłuższą przerwę. Panowie wychodzili powoli, nie przerywając dyskusji. Podczas przerwy niektórzy udali się do swoich gabinetów. Pan Jerzy zaprosił mnie do siebie, chciał zasięgnąć, jak powiedział, rady.

– Proszę pana – odezwał się, kiedy w wygodnych fotelach usiedliśmy przy dobrej kawie – mam poważny problem. Co robić z pracownikami, którzy często do mnie przychodzą i zajmują czas różnymi swoimi problemami? Najchętniej bym się ich pozbył. Jednak kiedy widzę, jak się czymś gryzą, to nie mam sumienia ich wyrzucić.

– Zajmiemy się tymi sprawami po przerwie. Sądzę, że to nie tylko pański problem – odpowiedziałem.

Kiedy wszyscy zajęli już miejsca, rozpocząłem przykładem.

Klika tygodni temu prowadziłem sesję dla pewnego dużego działu. Jej celem było poprawienie relacji pomiędzy pracownikami i kierownictwem. Kierownictwo, w osobach kierownika i dwóch menedżerów, chciało podnieść motywację u podwładnych i wymusić samodzielne podejmowanie decyzji w bieżących sprawach. Narzekali, że pracownicy ciągle do nich przychodzą, często z błahymi sprawami.

Zadałem pracownikom pytanie: – Szanowni państwo, z jakimi sprawami udajecie się do swoich przełożonych?

– Po to, by pomogli rozwiązać problem, udzielili informacji, na które nie znamy odpowiedzi.

– *A czy zdajecie sobie sprawę, do czego przyzwyczajacie swoich przełożonych? Po kilku takich wizytach u waszego przełożonego powstaje proste skojarzenie: pan(i) X w polu widzenia równa się kolejny problem do rozwiązania, znowu jakaś wpadka.*

– *Przecież musimy go powiadomić, jeśli coś nie jest w porządku – odezwał się najbardziej aktywny uczestnik.*

– *A dlaczego nie chodźcie zawiadamiać o swoich sukcesach, o wykonanej pracy? – zapytałem.*

– *Trudno w naszej pracy mówić o sukcesach – odezwał się ktoś inny. – Najczęściej zajmujemy się sprawami bieżącymi. Do szefa idę tylko wtedy, gdy nie mogę samodzielnie podjąć decyzji. Gdy popełnię błąd, będzie na mnie. Gdy szef podejmie decyzję, mam czyste ręce i nie ponoszę konsekwencji.*

– *Już wiem, co pan chce nam przez to powiedzieć – odezwał się dotychczas milczący prezes Marian. – Nasi pracownicy przychodzą z problemami, ponieważ boją się popełnić błąd. Zawiadamiają nas najczęściej o czymś, co nie gra. W rezultacie syndromu pomocnika zajmujemy się gaszeniem pożarów, by wykazać, że to potrafimy. Jest to efektywne, czasami prawdziwy popis. Tylko mam poważne pytanie: Jak to zrobić, żeby pracownicy czuli się pewniej, żeby mogli samodzielnie podejmować decyzje? Czy jest na to jakiś sposób?*

– *Jest – odpowiedziałem – Najpierw mam jednak pytanie uzupełniające: Kiedy najczęściej zwracacie się do pracowników?*

– Oczywiście kiedy popełnią jakiś błąd, nie dotrzymają terminu albo nie pamiętają o czymś istotnym – odpowiedział pan Antoni.

– Czy nie macie okazji, by powiedzieć im o swoim zadowoleniu? – zapytałem.

– Rzadko. Najczęściej pracownicy zajmują się sprawami bieżącymi. To należy do ich obowiązków i nie ma za co ich chwalić.

– Szanowni panowie – powiedziałem poważnie – mam nadzieję, że zdajecie sobie sprawę, co robicie. To jest bardzo podobne do problemu, który wystąpił we wspomnianym dziale, tylko sytuacja z drugiej strony. Ganiecie za błędy i nie zauważacie normalnej codziennej pracy. W konsekwencji przyzwyczajacie pracowników do postawy: „Uważaj na swoje błędy. Kiedy popełnisz błąd, będzie źle. Każdy twój błąd będzie ci wytknięty”. Efektem jest poczucie własnej ograniczonej kompetencji u pracownika i myślenie: „Niech już lepiej szef podejmie decyzję”.

– Jak zrozumiałem – odezwał się pan Jerzy – należy dać pracownikowi prawo do błędu. Ale to przecież im już mówiliśmy. Było na ten temat szkolenie i zostało to wyraźnie wyjaśnione, że mają prawo do błędu. Ćwiczyliśmy wtedy nawet asertywność i inteligencję emocjonalną. Wszyscy wiedzą, że mają prawo do popełniania błędów, tylko z niego nie korzystają. Co zrobić, żeby to zmienić?

– Zmiana – odpowiedziałem – nie polega tu na powiedzeniu, ale na „warunkowaniu” w innym kierunku niż dotychczas.

Odsłoniłem planszę na, której wcześniej napisałem zasady delegowania i zarządzania w trzech krokach.

Krok pierwszy. Należy opracować kodeks postępowania pracownika, w którym jest napisane, co pracownik może, czego nie może, co musi robić i czego nie musi. W kodeksie należy wyraźnie zaznaczyć prawo do błędu.

Krok drugi. Należy konsekwentnie przyzwyczajać każdego z pracowników, by przychodzili do przełożonego z gotowymi rozwiązaniami – czyli nie z problemami, a jedynie w celu konsultacji.

Krok trzeci. Należy pokazywać pracownikom swoje zadowolenie z wykonanej przez nich pracy, z wykonywania bieżących zadań. Należy ustawicznie łapać każdego z nich na czymś, co zrobił dobrze.

– Pokażę wam teraz, jak działa to, co proponuję w trzecim kroku. Panie Włodku, jestem zadowolony z pańskiej wcześniejszej wypowiedzi. (Twarz pana Włodka, który w tym momencie siedział nieco nieobecny, rozjaśniła się promiennym uśmiechem.) Widać w niej duże doświadczenie zawodowe i zrozumienie dla ludzkich spraw. (Na twarzy pana Włodka pojawiła się wyraźna satysfakcja.)

– Czyli należy chwalić pracowników, nawet gdy robią coś, co należy do ich normalnych obowiązków? – zapytał pan Antoni.

– Czy ja pochwaliłem pana Włodka? Nie. Mówiłem tylko o swoim zadowoleniu. Tu nie chodzi o chwalenie, chodzi o

wyrażanie swojego zadowolenia. Złap każdego dnia kogoś na czymś, co robi dobrze, i wyraż swoje zadowolenie. Wcale nie muszą to być jakieś specjalnie wielkie sprawy.

– Rozumiem – odezwał się pan Antoni. – Wyrażając swoje zadowolenie, powoduję, że ludzie czują satysfakcję, a przy okazji również poprawiam swój nastrój.

– I o to chodzi! – dodałem z radością.

– A można to również stosować w stosunku do żony albo teściowej? – zapytał ktoś niby żartobliwie.

– Oczywiście, można, tylko powoli i ostrożnie – odparłem.

– Czyli należy chwalić wszystkich wokół, nawet gdy nie ma za co? – zapytał ktoś w powątpiewaniem.

– Jeszcze raz powtarzam: nie należy chwalić, należy wyrażać swoje zadowolenie. Niestety, kiedy kogoś chwalimy, często staje się on podejrzliwy. Proponuję stosować następujące wyrażenie: „Jestem zadowolony z...” Proszę jeszcze raz zwrócić uwagę na skutek takiego sformułowania. Panie Jerzy, jestem zadowolony z naszego spotkania w pańskim gabinecie. Wymiana uwag na temat, który poruszaliśmy, była dla mnie ważna. (Na twarzy pana Jerzego automatycznie pojawiła się satysfakcja. Pozostali uczestnicy spotkania byli wyraźnie rozbawieni tą reakcją.)

Sesja trwała jeszcze kilka godzin. Uczestnicy trenowali między innymi umiejętność wyrażania swojego zadowolenia. Na początku nie było to wcale łatwe.

Po kilku dniach spotkałem się z prezesem Antonim, który wyraził swoje zadowolenie z sesji. Powiedział również, że zauważa u swoich współpracowników stosowanie poznanych

metod. Do dnia dzisiejszego nie wiem, czy mówił prawdę o swoim zadowoleniu, czy też ćwiczył stosowanie wyrażenia „jestem zadowolony z...” na mnie. Tak czy owak czułem satysfakcję z dobrze wykonanej pracy.

Według psychosemantyki.

Wystrzegaj się syndromu żony (męża, jasnowidza) – czekaj do końca wypowiedzi, nawet gdy ci się spieszy. W rezultacie na pewno zaoszczędzisz sporo czasu i nerwów. Nie przerywaj czyjejs wypowiedzi słowami: „ Tak, już wiem, o co ci chodzi”.

Wystrzegaj się syndromu pomocnika. Nie wyręczaj ludzi w ich obowiązkach. Pozwól, niech się trochę pomęczą z wykonaniem lub wypowiedzeniem czegoś; będą czuli większą satysfakcję.

Zaczynij przyzwyczajać swoich pracowników do większej samodzielności. Nie jest to łatwe zadanie. Potrwa jakiś czas, ale opłaci się i tobie, i im.

Krok pierwszy. Należy opracować kodeks postępowania pracownika, w którym jest napisane, co pracownik może, czego nie może, co musi robić i czego nie musi. W kodeksie należy wyraźnie zaznaczyć prawo do błędu.

Krok drugi. Należy konsekwentnie przyzwyczajać każdego z pracowników, by przychodził do przełożonego z gotowymi rozwiązaniami – czyli nie z problemami, a jedynie w celu konsultacji.

Krok trzeci. Należy pokazywać pracownikom swoje zadowolenie z wykonanej przez nich pracy, z wykonywania bieżących zadań. Należy ustawicznie łapać każdego z nich na tym, co zrobili dobrze.

Jak zrobić to w sferze prywatnej? O tym w następnej opowieści.

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok jedenasty – pozwól osobom z Twojego otoczenia by mogły wypowiedzieć się do końca, a gdy widzisz, że ktoś męczy podczas robienia czegoś, pozwól niech zrobi to sam i pozwól mu by po wykonaniu odczuć mógł satysfakcję.

Rozdział 12.

„Prawdziwa” miłość.

O tym, jak usiłując stworzyć raj na ziemi, budujemy piekło, czyli o miłości prawdziwej.

Jest to opowieść, którą znają prawie wszyscy. Podobne historie słyszymy każdego dnia albo, co gorsza (czy lepsza), przeżywamy osobiście. Jest to opowieść o kochającej matce i o tym, jak jej matczyzna miłość wywiodła dziecko na manowce, czyli do szpitala. Może historia ta dotyczy również ciebie? Dlatego czytaj uważnie i potraktuj ją jako metaforę. Nie bierz faktów dosłownie, lecz szukaj odniesień i podobieństw.

Był listopadowy poranek, kilka minut po godzinie szóstej. Jak świetnie wiemy, pięcio-, sześćioletnie dzieci uwielbiają wstawanie o takiej porze, szczególnie w dżdżystym listopadzie, a potem jazdę autobusem do przedszkola. Mama, która zaczyna pracę o wpół do ósmej, wchodzi do pokoju dziecka o godzinie szóstej trzydziestej. Zwraca się ciepłym głosem: – Wstawaj, budzę cię już drugi raz, przez ciebie spóźnię się do pracy – i potrząsa z miłością śpiącym ciałkiem.

Dziecko z radością odpowiada: – Daj mi jeszcze minutkę, już wstaję.

Na to matka czule: – Wstawaj wreszcie!

Dziecko z werwą wyskakuje z łóżka i biegnie do łazienki. Oczywiście siedzi tam długo, zawsze za długo, podczas gdy

mama, uradowana zamiłowaniem dziecka do higieny, przygotowuje smaczne śniadanko, wołając od czasu do czasu pełnym miłości głosem: – Wychodzisz już z tej łazienki czy nie? Pospiesz się, przez ciebie spóźnię się do pracy!

W końcu szybkim krokiem udaje się do łazienki i poszarpując malucha zaczyna go ubierać. Zauważa jednak, że dziecko jest jakieś ospałe. Ma zapuchnięte oczy i wzrok jakiś dziwny. Jeszcze przez chwilę usiłuje pogonić je do ubierania, ale wyraźnie zauważa, że coś jest nie tak. Dotyka ręką czoła i stwierdza, że jest rozpalone. Znowu gorączka.

W tym momencie jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki się wszystko zmienia. Mama przestaje się spieszyć. Dzwoni do pracy i zapowiada, że dzisiaj nie przyjdzie, bo dziecko jest chore. Po zmierzeniu temperatury (blisko trzydzieści osiem pięć) kładzie pociechę do łóżka.

Okolo dziesiątej idą do osiedlowego ośrodka zdrowia, gdzie pani doktor przepisuje tabletki, syrop i coś tam jeszcze, a mama otrzymuje tydzień zwolnienia. Razem udają się do domu.

Dziecko idzie od razu do łóżka. Dostaje syropek, ciepłe mleczko. Mama jest troskliwa i głaszcze od czasu do czasu po głowie.

Dziecko sobie leży. Mama jest nadzwyczaj miła.

Nie trzeba sprzątać pokoju, nie trzeba przez cały tydzień chodzić do tego obrzydliwego przedszkola. Można do południa patrzeć na telewizję. Jest super.

Dzieci myślą logicznie. Kiedy się ma gorączkę, kiedy jest się chorym – nie trzeba iść do przedszkola i mama nie krzyczy, a nawet przytuli. To jest to!

Minęło kilka lat. Dziecko chodzi już do szkoły. Zapowiedziano klasówkę z nielubianego przedmiotu. Całkiem przypadkowo przychodzi przeziębienie albo alergia. Trzeba iść do lekarza i łykać jakieś tabletki i nie trzeba iść do szkoły.

W tym wieku występują już pierwsze poważne konsekwencje.

Jeśli jest niewygodnie i nie można tego inaczej uniknąć, zawsze można zachorować, można nawet komuś na złość umrzeć (wielu mężczyzn umiera, nie widząc wyjścia z rodzinnej sytuacji; w dużo mniejszym stopniu dotyczy to kobiet).

Ktoś powie: „Choroba to przecież coś obiektywnego!” Tak, ma rację. Ta historia ma ciąg dalszy.

Kiedy dziecko jest już dorosłe, a w pracy nie układa się jak należy, zawsze istnieje możliwość udania się za zwolnienie lekarskie. Oczywiście, jeżeli ktoś jest poważny i ma godziwe sumienie, nie wystarcza samo zwolnienie. Trzeba wesprzeć swój stan braniem zastrzyków. Dla jeszcze poważniej traktujących swe poczucie obowiązku medycyna ma przygotowane inwazyjne badania oraz cały zestaw interwencji chirurgicznych. Przygotowane są szpitale, gdzie można spokojnie odpocząć od rodziny, męża czy żony. Wprawdzie pchają się codzienne na odwiedziny, ale szczęśliwie tylko na godzinę lub dwie.

Dla zaawansowanych służba zdrowia przygotowała sanatoria, w których można nie tylko odpocząć od uciążliwości najbliższych, ale także zawrzeć ciekawe nowe znajomości. Historia ta ciągnie

się praktycznie do końca życia, bo z kolei w wielu emerytalnym – jeżeli oczywiście dożyje się wieku, w którym nie trzeba chodzić ani do przedszkola, ani do szkoły, ani do pracy – nie wypada być zdrowym, trzeba brać jakieś lekarstwa. To twarda logika zachowań, wymuszanych przez dziesiątki lat.

A oto inna historia, pozornie całkiem inna, choć w istocie podobna. Spotkałem pewną panią, wówczas ponad czterdziestoletnią. Opowiedziała mi swoje życie – o swojej miłości do matki i poświęceniu.

„Kiedy skończyłam z wyróżnieniem studia mając dwadzieścia kilka lat, zaproponowano mi pracę w UNESCO w Paryżu. Znałam biegle francuski, angielski, niemiecki i hiszpański. Była to bardzo atrakcyjna posada. Poznawałam wielu ciekawych ludzi. Obracałam się w wyjątkowym towarzystwie, robiąc jednocześnie wiele dobrego dla wielu potrzebujących ludzi.

Po niecałym roku pobytu w Paryżu przyjechałam odwiedzić rodzinę, szczególnie matkę. Często pisała, że po moim wyjeździe straciła sens życia, że jest chora i niebawem umrze. Rozumiałam jej samotność. Ojciec zmarł wcześniej, przed pięcioma laty. Siostra wprawdzie mieszkała kilka ulic dalej, ale pracowała, miała rodzinę i nie mogła mamie poświęcać za dużo czasu.

Kilka dni po moim przyjeździe mama zachorowała na serce. Trzeba było zawieźć ją do szpitala. Codziennie ją odwiedzałam. Jej stan był coraz gorszy.

Mój urlop się kończył, a mama wciąż była w szpitalu. Zadzwoiłam do Paryża, że nie wracam, bo mama jest bardzo

chora. Zostałam w kraju. Po kilku tygodniach znalazłam pracę. Wprawdzie nie bardzo mi odpowiadała, nie mogłam wykorzystać w niej znajomości języków obcych, ale była blisko domu. Zarabiałam niewiele, jednak wystarczało nam na skromne życie po odjęciu wydatków na lekarstwa mamy.

Później, po kilku latach dostałam propozycję objęcia dobrego stanowiska w pewnej międzynarodowej instytucji, w której znano mnie jeszcze z czasów paryskich, ale musiałabym się przenieść do Warszawy. Kiedy powiedziałam to mamie i zaproponowałam wspólne przeniesienie do Warszawy, odpowiedziała, że przy jej stanie zdrowia nie zniesie takiej zmiany, a jeśli ją zostawię, umrze. Zostałam.

Kiedy miałam trzydzieści lat, zakochałam się. Chcieliśmy wziąć ślub, ale w tym czasie stan zdrowia mamy znowu się pogorszył i nie miałam czasu dla narzeczonego. Po dwóch latach przestaliśmy się spotykać, nie miałam po prostu kiedy.”

Ta smutna opowieść ciągnęła się jeszcze prawie godzinę. Pozornie była to historia o miłości i poświęceniu córki. Kiedy jednak spojrzymy na nią z innej strony, jest to opowieść o wymuszeniach i kradzieży. Matka wymusiła opiekę córki i ukradła jej życie oraz miłość. Uczyniła dla niej piekło na ziemi w imię poświęcenia i miłości.

Co się działo później? Spotykaliśmy się wiele razy. Córka powoli uczyła się innego postępowania. W dniu dzisiejszym ma prawie pięćdziesiąt lat. Mieszka samodzielnie w innym mieście i pracuje w międzynarodowej fundacji.

Matka skończyła siedemdziesiąt i żyje sama w swoim dotychczasowym mieszkaniu. Często odwiedza swoje wnuki. Zażywa w dalszym ciągu leki nasercowe, od pięciu lat nie była w szpitalu i czuje się całkiem dobrze. Niestety, takie historie nie zawsze kończą się happy endem.

Według psychosemantyki.

Jeżeli chcesz, by twoi najbliżsi byli zdrowi i w miarę szczęśliwi –

Jeżeli jesteś w stanie podjąć decyzję, że nie robisz od dzisiaj piekła na ziemi –

Jeżeli naprawdę kochasz swoich bliskich –

– zapraszam cię do ciężkiej pracy.

Ciężkiej dlatego, że konieczna jest żelazna konsekwencja i to jest najtrudniejsze.

Krok pierwszy.

Ustal ze swoimi najbliższymi reguły. Spisz kontrakt, w którym zawrzesz swoje oczekiwania oraz co dajesz w zamian za ich spełnienie. Na przykład

Moje oczekiwanie: masz wynieść śmieci.

Co daję w zamian (to znaczy, co daję, gdy śmieci są regularnie wynoszone): nie będę cię upominać, że znowu szukasz czegoś w lodówce.

Specjalnie dla męża

Moje oczekiwanie: nie zostawiaj skarpetek w przypadkowych miejscach. Skarpetki należy zawsze schować w koszu na pranie.

Co daję w zamian: nie będę zwracać ci uwagi, że znowu...

Dla dzieci

Moje oczekiwanie: twój pokój ma być posprzątny.

Co daję w zamian: możesz godzinę oglądać program telewizyjny.

Krok drugi.

Umów się ze swoimi bliskimi. Możesz nawet zrobić to na piśmie i jako ozdobną laurkę powiesić w przedpokoju albo w innym miejscu:

W naszym domu nie ma wymuszania. Jeżeli czujesz się dobrze, jeżeli jesteś zadowolona(y), masz prawo prosić o obsługę do łóżka, o podawanie jedzenia i napojów w dowolnym momencie (oczywiście bez przesady).

Kiedy jesteś chora(y) albo niezadowolona(y) czy zmęczona(y), nie masz prawa prosić o nic. Dotyczy to każdego i w każdej sytuacji. Kiedy nie umiesz wyjść z łóżka, wskutek dowolnej przypadłości, masz prawo doczołgać się do wody albo jedzenia (możemy postawić je niedaleko, ale na pewno poza zasięgiem ręki).

Kochamy cię i dlatego możesz liczyć jedynie na naszą miłość.

Nie możesz liczyć na naszą litość i jej nie oczekuj!

Krok trzeci.

Złap codziennie twoich bliskich na czymś, co robią dobrze, i powiedz im o swoim zadowoleniu.

Nie chwal, mów o swoim zadowoleniu, np. „Jestem zadowolony z twojej fryzury, jest ci w niej do twarzy”.

A teraz najtrudniejsze – za wszelką ceną wstrzymaj się od kąśliwych uwag typu:

Jak to robisz (matole)?

Gdzie ty masz oczy, kobieto?

Ta zupa byłaby wspaniała, gdyby w niej było więcej wody, a mniej soli.

Jak ty się dzisiaj ubrałeś?

Przemyśl, lub jeżeli wolisz pisać, zapisz sobie i zapamiętaj – krok dwunasty – aby uzyskać to co możliwe potrzebna jest konsekwencja. Ucz się być konsekwentnym.

Rozdział 13.

Moje pierwsze spotkanie z psychoterapią

Przed wielu laty

Prowadziłem wówczas wraz z dużym zespołem pewien ważny projekt. Jak to się często zdarza, pomimo wszelkich starań i ciężkiej pracy terminowe jej zakończenie nie było pewne. Co więcej, podczas montażu ostatnich elementów urządzenia okazało się, że nie wszystkie części są wykonane tak dokładnie jak należy. Na dodatek przekroczenie terminu było związane z dotkliwymi karami umownymi.

Pojawiły się u mnie poranne sensacje w postaci m.in. nieżytu żołądka. Spowodowały je zapewne wyobrażenia tego, co nas czeka w przypadku niedotrzymania terminu. A był to dopiero początek. W miarę postępu prac montażowych i koniecznych narad u klienta, na których dowiadywałem się o następnych małych i większych przeszkodach, mój organizm zareagował konkretniej.

Ciśnienie, szczególnie wieczorami przekraczało wszelkie dopuszczalne normy. Do tego dołączyło się wręcz galopujące bicie serca (szczególnie panowie znają takie objawy). Udałem się do lekarza. Ten przepisał mi jakieś tabletki, a po obejrzeniu EKG, które nie wykazało zmian, lekarz powiedział: – To bicie serca związane są z pańskim trybem życia. Powinien się pan uspokoić i więcej odpoczywać. Jeśli dalej będzie pan tak intensywnie wszystko przeżywał, może się to skończyć chorobą wieńcową.

Hm, terminy gonią, same katastrofy, a tu dowiaduję się, że mam się uspokoić. Dobrze mu mówić. Po krótkiej dyskusji wyjaśniającej lekarz zaproponował mi skierowanie do psychologa.

– To powinno – powiedział – panu pomóc. Nauczy się pan inaczej przeżywać. Może uda się zniwelować pańskie objawy psychosomatyczne do minimum.

Nigdy w życiu nie byłem jeszcze u psychologa, dlatego pełen ufności udałem się na pierwszą wizytę. Pani psycholog była w średnim wieku. Przyjmowała w skromnym gabinecie w przyziemiach niewielkiej willi.

Po wstępnym wywiadzie, w którym opisałem swoje problemy w pracy, oraz informowałem o objawach w postaci wysokiego ciśnienia i wysokiego pulsu, pani psycholog od razu zadała celne pytania dotyczące mojego dzieciństwa. Prawie godzinę opowiadałem o szkole, kolegach z podwórka i postępach w nauce. Pani psycholog podsumowała pierwszą sesję słowami: – Po usłyszeniu pańskich problemów i historii pańskiego dzieciństwa chciałabym panu powiedzieć, że pan jest zbyt ambitny. Na to wskazują również oceny, jakie pan zbierał w szkole. No i skończył pan wyższe studia z wynikiem bardzo dobrym.

– Proszę pana – kontynuowała – musi pan bardziej zająć się sobą i być bardziej asertywny. Jeszcze jedno jest do załatwienia: musi pan wybaczyć swoim rodzicom.

– Nie mam rodzicom niczego do wybaczenia – odpowiedziałem po krótkim namyśle. – Nie zrobili mi w życiu niczego takiego, co miałbym wybaczyć. Kocham ich i bardzo szanuję.

– Muszę panu powiedzieć, że pańscy rodzice, może to była matka albo ojciec, wymagali od pana zbyt dużo. Na to wskazują pańskie wysokie oceny w szkole.

– To nieprawda, po prostu jestem zdolny i dobrze się uczyłem – zaoponowałem dość emocjonalnie. „Jak ta pani może się czepiać moich rodziców?” – pomyślałem.

– To nie jest tak, jak pan myśli. – powiedziała pani psycholog.
– Musi pan sobie zdawać sprawę, że dziecko nie jest w stanie oceniać; wykonuje po prostu polecenia rodziców. Był pan grzecznym chłopcem i myślę, że nie sprawiał kłopotów. Czyli był pan im porostu podporządkowany. Ale teraz jest pan już dorosły i nadszedł wreszcie czas by im wybaczyć krzywdy, jakie panu uczynili. Proszę po prostu przygotować na następne spotkanie napisane na kartce krzywdy i zarzuty, jakie ma pan osobno do swojej matki i do swojego ojca oraz do obojga razem. Po takiej refleksji, ale zobaczy pan, że tego jest bardzo dużo, zajmiemy się po prostu ich analizą. Myślę, że pomogę panu po prostu też przygotować się na spotkanie z nimi, by mógł im pan to wszystko wybaczyć. Nie wiem, ale większość problemów w wieku dorosłym wynika z tego, że dzieci są przez po prostu rodziców zmuszane do takich różnych rzeczy i nie potrafią im później tego wybaczyć. A ponadto brak im potem po prostu asertywności w nazwijmy to dorosłym życiu.

Trochę głupio było mi się przyznać, nie całkiem wiedziałem wtedy, co znaczy „asertywność”. Jednak, jako inteligentnemu człowiekowi, nie wypadało mi dać tego po sobie poznać. Dopiero po przyjeździe do domu sprawdziłem w słowniku.

Następne spotkanie zostało wyznaczone za dwa dni. Jakoś w nawałe zajęć nie miałem czasu przygotować listy zarzutów do rodziców. Spisałem krótką listę na kilka minut przed wyjściem z pracy. Nie było tego wiele: za coś tam dostałem od ojca w tyłek, mama nie pozwoliła mi iść do kina, ojciec krzyczał na mnie, bo się spóźniłem i tym podobne błahostki.

Na początku spotkania pani psycholog ciągnęła wątek wybaczenia rodzicom. Kiedy pokazałem swoją listę, nieco się skrzywiła.

– Tylko tyle? – zapytała z rozczarowaniem.

– Tak – odpowiedziałem – więcej nie potrafię sobie przypomnieć. Poza tym to są błahostki i nie wiem, co tu jest do wybaczenia.

– Sprawa jest więc, tak myślę, poważniejsza niż przypuszczałam – powiedziała poważnie pani psycholog. – Nie wiem, ale podejrzewam, że sporo krzywd wyparł pan ze świadomości. Czeka nas, że tak powiem sporo pracy.

– Proszę pani, jeżeli pan tak uważa, to czy moglibyśmy zająć się tym następnym razem? Potrzebuję pomocy w rozwiązaniu spraw w pracy. Mam taki nawał problemów, że nie umiem sobie z nimi dać rady.

– Dobrze, możemy się tym zająć następnym razem, tylko proszę się naprawdę przygotować. Proszę jednak wypisać wszystkie jakieś krzywdy, jakie zrobili panu rodzice. I niech pan napisze osobne listy adresowane do matki i do ojca, w których pan im te właśnie krzywdy ukaże. To panu na pewno pomoże zrozumieć samego siebie. Niech pan tych listów nie

wysła, tylko przyniesie ze sobą. Wspólnie zastanowimy się nad nimi.

– Co do pańskich problemów w pracy, uważam, że wynikają właśnie z braku pańskiej asertywności. Powinien pan po prostu zebrać wszystkich ważnych pracowników i razem powinniście w jakiś przeanalizować problemy i ich powody. I niech pan pyta: „dlaczego?” Po takiej analizie będziecie wiedzieć, jak uniknąć w przyszłości popełniania takich samych błędów. A my spotkamy się za tydzień o godzinie siedemnastej.

Następnego dnia zebrałem najważniejszych współpracowników. Zaczęliśmy analizować przyczyny powstania opóźnień realizacji projektu. W trakcie spotkania otrzymałem telefon z informacją, że jedna z głównych części nie zostanie przez podwykonawców dostarczona na czas. Znając już pojęcie asertywności, zapytałem podniesionym głosem: „Dlaczego?” Otrzymałem odpowiedź, która mnie nie zadowoliła, zażądałem więc wyjaśnienia na piśmie i odłożyłem słuchawkę.

Nieco wściekły usiadłem do stołu obrad i przystąpiliśmy do dalszej analizy przyczyn katastrof. Za każdym razem pytałem „dlaczego?” i żądałem podania dokładnych przyczyn i winnych zaniedbań. Zebrała się całkiem pokaźna lista.

Czułem, jak moje ciśnienie rośnie, a serce bije wściekle. Zażyłem tabletkę, miałem jednak poczucie, że niewiele pomogła. Kiedy moje emocje po sporządzeniu praktycznie całej listy katastrof sięgały zenitu, do sali wszedł szef, czyli sam pan prezes. Usiadł spokojnie, chociaż minę miał burzową. Po kilku minutach

przysłuchiwania się gestem dał mi znać, że chce ze mną rozmawiać w swoim gabinecie, i cicho wyszedł.

Zarządziłem przerwę i poszedłem do niego. Pomimo niewesołej miny zaproponował, bym usiadł, a asystent przyniósł dwie kawy cappucino.

– Wie pan, że ta najważniejsza część – zapytał pan prezes – nie będzie dostarczona w terminie?

– Tak, wiem – odpowiedziałem – przed godziną miałem telefon. Bardzo się wściekłem i zażądałem wyjaśnień na piśmie.

– Aha – odpowiedział prezes z uśmiechem, którego się w tej sytuacji nie spodziewałem – a ja panu kupię w ramach kosztów tego projektu ozdobną ramkę, by sobie pan to pismo powiesił nad łóżkiem. Proszę pana, czy sądzi pan, że bez tej części możemy w terminie rozpocząć rozruch całego urządzenia?

– Nie sądzę – odpowiedziałem w dość swobodnym tonie – by bez tej części dało się uruchomić urządzenie.

Lubiłem przychodzić do prezesa z dwóch powodów. Pierwszy: jedynie jego asystent robił najlepsze cappucino w całej okolicy. Drugi był o wiele ważniejszy: prezes był człowiekiem, którego trudno było wyprowadzić z równowagi, a jego rzeczowość i nie wtrącanie się w moje sprawy były w wielu trudnych sytuacjach pomocne.

– Czy pan wie z jakiego powodu ta część zostanie dostarczona z opóźnieniem?

– Nie dokładnie – odpowiedziałem. – Na moje pytanie: „dlaczego?” uzyskałem odpowiedź, że po prostu jeszcze nie skończyli montażu. Dlatego zażądałem wyjaśnienia na piśmie.

– Proszę pana – kontynuował prezes – to wyjaśnienie nic nam nie pomoże. Czy pan zadał sobie pytanie, co pan może zrobić, by ta część, jeżeli rzeczywiście nie może być dostarczona w terminie, dotarła na miejsce montażu najszybciej jak to możliwe, albo na kiedy ona jest koniecznie potrzebna?

– Nie, nie zadałem takich pytań, ani sobie ani wytwórcy.

– A pracownikom odpowiedzialnym za rozruch?

– Też nie.

– To, proszę pana, jak pan spokojnie dopije tę kawę, niech pan to zrobi i podejmie odpowiednie decyzje.

– Tak, oczywiście.

– A tak na marginesie – zapytał pan prezes – ta narada, którą pan prowadzi, to w jakiej jest sprawie?

– Chodzi o analizę problemów, które wystąpiły podczas realizacji projektu, i określenie kto był w każdym z tych przypadków winien. Pozwoli nam to na uniknięcie podobnych problemów w przyszłości.

– Świetnie – odpowiedział z uśmiechem (on się potrafi śmiać, nawet kiedy nie jest mu do śmiechu). – A tak dla mojej informacji, ile pozycji zawiera ta lista?

– Na dzień dzisiejszy dwadzieścia siedem.

– I co ma pan zamiar z nią zrobić?

– Każdemu dać kopię do zapoznania się.

– I co każdy z nich zrobi po zapoznaniu się z tą kopią? Wepnie do segregatora albo włoży do szuflady. Myśli pan, że będą o tym pamiętać?

– No, powinni – odpowiedziałem zbity z tropu.

– A ja panu powiem: nie będą. To punkt pierwszy. A punkt drugi: nie ma dwóch takich samych projektów, tak jak nie ma dwóch takich samych dni. Czyli wasza dzisiejsza praca jest być może efektywna, natomiast na pewno nie jest efektywna. A co z pracownikiem, który dzisiaj rano miał wypadek? Wiem, że jest w szpitalu.

– Tak, jest w szpitalu. Miał lekki wstrząs mózgu.

– Czy rodzina już wie?

– Nie wiem, nie zajmowałem się tym, bo byłem zajęty czymś innym.

– Proszę pana – powiedział prezes tak dobitnym głosem, jakiego jeszcze u niego nie słyszałem – proszę to sprawdzić i polecić asystentowi, by osobiście pojechał do żony, zawiózł ją do szpitala i zamówił dla niej hotel na czas, który jest potrzebny. A na przyszłość proszę traktować sprawy pracowników priorytetowo.

Wyszedłem z poczuciem, że zostałem zrugany. Rzeczywiście, nie zająłem się sprawą wypadku. Poszedłem do sali narad i rozpędziłem towarzystwo do roboty. Miałem wrażenie, że nie bardzo pojęli, z jakiego powodu. Ja zresztą też nie bardzo wiedziałem. Moja wściekłość wprowadziła nieco opadła, wciąż była jednak znaczna.

Po poleceniu wydanym asystentowi, skontaktowałem się z szefem montażu. O dziwo, był osiągalny telefonicznie, co nie często się zdarzało. Zapytałem o przebieg prac i konieczny termin dostarczenia wspomnianej już części.

– Panie szefie – odpowiedział – nie jest źle, zdążymy na pewno przed terminem. Ta część jest potrzebna po koniec przyszłego

tygodnia. Nawet gdyby dotarła w piątek albo sobotę, to i tak zdążymy. Potrzebujemy jakieś dwie, trzy godziny na zamontowanie.

– To po jaką cholere daliście termin dostawy na dzisiaj? – krzyknąłem podekscytowany.

– Dobrze znamy tę firmę – usłyszałem odpowiedź. – Są solidni i dobrzy jakościowo, tylko jakoś zawsze mają kilkudniowe opóźnienia. Dlatego podaliśmy termin z dwutygodniowym wyprzedzeniem. Zresztą takie było pańskie polecenie dotyczące wszystkich podzespołów.

Przypomniałem sobie spotkanie dotyczące rozpoczęcia tego właśnie projektu, które miało miejsce przed kilkoma miesiącami. Postanowiłem skrócić jego realizację o przynajmniej dwa tygodnie, a tu okazuje się, że i tak wszystkie podzespoły były zamawiane jeszcze z wyprzedzeniem. Wyciągnąłem harmonogram prac. Okazało się, że na montaż wspomnianej nieszczęsnej opóźnionej części przewidziano dwa dni.

Zadzwoiłem jeszcze raz do szefa montażu z żądaniem wyjaśnienia tej sprawy.

– Jak to jest? – zapytałem. – W harmonogramie na montaż wspomnianej części przewidziano dwa dni, a pan mi tu mówi, że potrzebujecie dwie albo trzy godziny.

– Każdy tak robi, musimy być pewni, że na pewno zdążymy.

Spojrzałem ponownie na harmonogram, który jeszcze tego ranka wydawał się napięty do granic możliwości, i zacząłem podejrzewać coś w co trudno było uwierzyć – te terminy były napięte tylko na pozór. Jeżeli każdy dodawał sobie bufor

bezpieczeństwa, to w całości można by przecież zaplanować projekt z jednym buforem, zakończyć prace kilka tygodni wcześniej i to bez stresu.

Postanowiłem odłożyć tę sprawę na później. Zadzwoiłem do producenta wspomnianej części: – Na kiedy jesteście w stanie do to starczyć?

– Potrzebujemy jeszcze dwóch, trzech dni – usłyszałem podekscytowany głos.

– To świetnie – odpowiedziałem prawie wesoło. – Niech pan nie pisze tego wyjaśnienia. Jak dostaniemy to za trzy dni, na pewno zdążymy. (Wiedziałem, że i tak mamy jeszcze tydzień.)

– Proszę pana – usłyszałem odpowiedź – moją głową gwarantuję, że pojutrze dostarczymy to na miejsce montażu.

– Dziękuję – odpowiedziałem.

Następne godziny minęły mi na załatwianiu różnych spraw. A po pracy postanowiłem pojechać do rodziców i porozmawiać o moim dzieciństwie. Nasze relacje pozwalały mi na swobodną i szczerą rozmowę. Chciałem, byśmy wspólnie zastanowili się nad tym, co mówiła pani psycholog: nad analizą krzywd i ich wybaczeniem.

Na autostradzie utknąłem w korku, co zresztą nie było rzadkością. Zawsze złościłem się wtedy, szczególnie na tych inteligentnych inaczej, którzy wskutek swojej indolencji go powodowali. Tego dnia jakoś naszło mnie jednak rozmyślanie. Przypominałem sobie ostatnie wydarzenia. Szef zadał mi kilka pytań, które pozwoliły na rozwiązanie sprawy związanej z tą nieszczęsną częścią. Powiedział też, że analizy katastrof i szukanie

winnych do niczego praktycznie nie prowadzą. Pamiętałem też twarze swoich współpracowników, których rozgoniłem po naradzie do roboty. Nie widać było motywacji. Raczej pograżenie na progu depresji.

Kiedy dojechałem do rodziców, było już ciemno. Wszedłem, mama przygotowywała coś do jedzenia, ojciec oglądał wieczorne wiadomości. Na moje powitanie ojciec uśmiechnął się, machnął ręką i powiedział z uśmiechem: „Jeszcze dwie minuty”. Mama zamiast spojrzeć na mnie sięgnęła po talerz i zaczęła nakładać jedzenie.

Ja tu jadę po pracy, stoję dwie godziny w korku, a on ogląda wiadomości i nawet się porządnie nie przywita? Zupa, którą podała mama, była niezbyt ciepła i za słona. Postanowiłem być asertywny i mówić o swoich odczuciach.

– Ta zupa jest chłodna i za słona – powiedziałem mamie.

– Chciałam, żebyś zaraz po przyjeździe miał coś do jedzenia. Czekałam na ciebie dwie godziny i kilka razy odgrzewałam – powiedziała mama przepraszająco, a uśmiech na jej twarzy zniknął jakby zdmuchnięty.

– Rozumiem – odpowiedziałem – ale to nie zmienia faktu, że zupa jest za zimna i za słona.

Mama usiadła ze zmieszaną miną i spoglądała to na ścianę, to na mnie.

Wszedł ojciec, a ja pamiętając, że jestem asertywny, jadłem zupę, okazując swoje niezadowolenie (wszak mam prawo uzewnętrzniać swoje emocje, one są ważne – tak wyczytałem w

książce). Ojciec chciał coś powiedzieć, jednak, widząc mamę i mnie, nie odezwał się, a uśmiech uleciał również z jego twarzy.

– Co się stało? – zapytał.

– Nic – odpowiedziałem, po chwili dodałem:– Ja tu jadę zaraz po pracy, a ty się nawet nie przywitasz. Wiadomości są dla ciebie ważniejsze niż syn.

Teraz, kiedy sobie przypominam tę sytuację, mam do siebie pretensje. Dwie minuty, a może mniej oraz lekko za słona zupa i oboje – wskutek mojego niby asertywnego zachowania – stracili dobry humor. Na dodatek pomyliłem intencje z faktami u mamy, a ojcu zabrałem to, co go pasjonowało.

Zjadłem i postanowiłem porozmawiać z rodzicami. Atmosfera wprawdzie zrobiła się grobowa, ale to mi nie przeszkadzało. Powiedziałem, że mam problemy w pracy oraz ze zdrowiem, no i że byłem u pani psycholog. Przedstawiłem też, czego dowiedziałem się od niej w sprawie wybaczenia. Podczas postoju w korku miałem sporo czasu, by przypomnieć sobie poniesione w dzieciństwie krzywdy. Postanowiłem najpierw rozpocząć od mamy, ale zmieniłem zadanie i rozpocząłem od ojca.

– Wiesz, przemyślałem różne sprawy i uważam, że ukarałeś mnie niesłusznie za rozbijanie jajek o ścianę. (Mieliśmy z kolegą świetną zabawę. Zakradliśmy się z kolegą do kurnika, wykradliśmy kilka jajek i rzucaliśmy nimi o ścianę. Przypominam sobie jak świetnie i pięknie ściekały po murze.)

– Kiedy to zrobiliście pierwszy raz – rzekł ojciec – powiedziałam ci, żebyś tego więcej nie robił. Kiedy sąsiadka przyszła z płaczem drugi raz i poskarżyła się, że rozbiliście prawie

dwadzieścia jajek, które miała sprzedać na targu, żeby mieć na chleb, to się zdenerwowałem i dostałeś porządnego klapsa.

– Ale przecież nic takiego się nie stało – zaprotestowałem. – Dwadzieścia jajek to przecież niewielka kwota.

– Masz rację, dzisiaj dla nas i dla ciebie to niewielka kwota i tu nie chodzi o kwotę. Musiałem tej zapłakanej sąsiadce dać pieniądze na chleb, a myśmy przez waszą głupotę przez dwa dni jedli tylko ziemniaki. To się działo kilka dni przed wypłatą, a mama miała dokładnie odliczone pieniądze na życie. Dlatego mnie poniosło. Takie to były wtedy czasy.

To, co usłyszałem, zbiło mnie z tropu. Ojciec zresztą mówił rzeczowo i oschle. Trudno mi się było sprzeciwić jego argumentom. Nie powiedział też, że to zrobił, żeby mnie ukarać, tylko że go poniosło.

Zebrałem jednak swą asertywność i waliłem dalej moje wspomnienia krzywd.

– Pamiętasz, zrobiłem sobie taką deskę na łóżyskach? Z przodu była ruchoma oś i można było tym świetnie kierować. Jeździliśmy po tym kawałku asfaltu. To była dla nas świetna zabawa. Kiedyś jakiś samochód uderzył na tej drodze w drzewo, a ty tego wieczoru rozbiłeś moją zabawkę, którą sam z takim trudem zrobiłem, na drobny mak.

– Tak – odpowiedział oschle ojciec – rozbiłem na drobny mak. To było tego dnia, kiedy, jak sam powiedziałaś, pewien samochód uderzył w drzewo. Może pamiętasz, że kiedy to się stało, wszyscy uciekli, a ty na końcu za nimi? Wiesz, jak to się odbyło? Wjechałeś pod koła tego auta. Kierowca nie mógł wcześniej cię

widzieć, bo byłeś bardzo nisko i wyjechałeś z bocznej uliczki. Był u mnie wieczorem, bo cię znał. Podczas kraksy zniszczył samochód, jego piętnastoletnia córka miała złamaną rękę i wybite cztery przednie zęby. Nie mówiąc już o tym, jak był roztrzęsiony tym, że o mało cię nie rozjechał.

Zrobiło się całkiem cicho. Było słychać tylko brzęczący silnik lodówki. Jakoś było mi głupio. Chciałem wyluszczyć rodzicom moje krzywdy z dzieciństwa, a tu okazuje się, że to ja powinienem przeproszać za swoją głupotę.

Powiedziałem dość cicho: – Myślałem, że to było inaczej.

Mama rozładował ponurą atmosferę, przypominając, jak będąc w przedszkolu woziłem drewnianym samochodem robaki i jak przyszedłem do domu wściekły i zapłakany. Wściekły na kolegę, który, jak mówiłem, zjadł robaka-kierowcę (od tego dnia nie jem tartej marchewki, bo robak był piękny czerwony).

Porozmawialiśmy jeszcze kilkanaście minut o różnych sprawach i kiedy miałem wrażenie, że atmosfera nieco się poprawiła, pojechałem do domu.

Za dwa dni miałem ponowne spotkanie z panią psycholog. Oczywiście nie przygotowałem głębokiej analizy krzywd z dzieciństwa, nie przygotowałem też listów do rodziców, uważając je za bezsensowne. Na moje stwierdzenie, że tego nie zrobiłem, pani psycholog powiedziała podniesionym głosem: – Proszę pana, nie wiem, ale jeżeli ta terapia ma mieć sens, musi pan robić, co panu polecę. Niestosowanie się do jakiś moich wskazówek powoduje, że nie będziemy mieli żadnych spodziewanych

rezultatów. Czy pan przeprowadził przynajmniej jakieś spotkanie z pracownikami, tak jak panu po prostu poradziłam?

– Tak – odpowiedziałem – prowadziliśmy spotkanie i udało nam się wypisać dwadzieścia osiem punktów. Czyli błędów, które popełniliśmy podczas prowadzenia tego projektu, łącznie z przypisaniem winy poszczególnych osób.

– I co dalej? Jakie są z tego właśnie pańskie refleksje?

– Prawdę mówiąc, nie mam żadnych wniosków. Znamy błędy. Znamy winnych. A szef powiedział, że bym sobie to oprawił w ramkę i powiesił nad łóżkiem.

– Myślę że, szef po prostu jest zadowolony z waszej pracy.

– Bynajmniej – odpowiedziałem – powiedział, że to nie ma sensu. Każdy projekt oznacza inne problemy.

– Widać, że pański szef pana właśnie nie lubi. Ale nasze spotkanie ma inny cel. Chciałam panu wyjaśnić, że ta analiza jest bardzo ważna.

– Przepraszam – powiedziałem – rozmawiałem z rodzicami i wyjaśnili mi kilka spraw. To, co odbierałem jako krzywdę, nie było wcale krzywdą. Zresztą nie ma co wracać do spraw sprzed bardzo wielu lat.

– Nie ma pan racji. Myślę, że jako dorosły może rozumie pan, że tamte zdarzenia dawno minęły. Ale tego nie rozumie jednak pańskie wewnętrzne dziecko, które w dalszym ciągu po prostu cierpi.

Słucham? – zapytałem zdziwiony. Jako prosty inżynier nie miałem pojęcia, że istnieje coś takiego jak wewnętrzne dziecko

– Każdy z nas nosi w sobie takie wewnętrzne dziecko, które cierpi. A cierpi ono dopóty, dopóki nie ukoimy jego krzywd i nie jednak nawiążemy z nim pełnego miłości kontaktu. Ja na przykład nawiązałam przed laty kontakt z moim wewnętrznym dzieckiem i to jest kontakt pełen miłości. Ponadto jako dorosła osoba jednak wybaczyłam rodzicom wszystkie krzywdy, jakie mu wyrządzili. Od tego czasu mam poczucie wewnętrznego szczęścia i równowagi.

Patrząc na skuloną postać pani psycholog i jej skwaszoną minę wcale nie odnosiłam wrażenia o jej wewnętrznym szczęściu. A może ukrywa je przed innymi? – pomyślałam.

– Każdy człowiek ma w sobie takie wewnętrzne dziecko – kontynuowała. – Niekiedy trzeba włożyć wiele pracy by je znaleźć i nawiązać z nim kontakt. To, co występuje u pana, to typowe objawy wyparcia wspomnień i opór przed wizualizacją.

– Nie rozumiem, co pani ma na myśli mówiąc o wyparciach (kojarzyły mi się wtedy z czymś odwrotnym do zaparcia) i nie rozumiem, co pani mówi o oporze przed wizualizacją.

– Żebyśmy mogli przystąpić do terapii, powinien się pan otworzyć. A pan, tak mi się wydaje jednak jest zamknięty w sobie. Jest panu potrzebne ćwiczenie wizualizacji. W weekend robię seminarium dla pacjentów, którzy mają trudności z wizualizacją. Musi pan, nie wątpliwie wziąć w nim udział.

Trudno – powiedziałem sobie. – Wprawdzie potrafię wyobrazić sobie jak będzie wyglądało urządzenie, które konstruję, ale widocznie wizualizacja musi być czymś innym.

Był to czas napiętych terminów i cały zespół pracował codziennie przynajmniej dziesięć godzin, również w soboty. Poszedłem więc do szefa i oznajmiłem, że w sobotę będę brał udział w seminarium wizualizacji i w związku z tym przekazałem zastępcy wszystko, co należy. Szef spojrzał na mnie nieco podejrzliwie. Nie powiedział jednak nic, oprócz „OK”.

W sobotę około wpół do dziesiątej rano przyjechałem na miejsce, w którym od dziesiątej miało się rozpocząć seminarium. Pokój znajdował się na poddaszu pewnego czteropiętrowego domu z końca dziewiętnastego wieku. Drewniane schody skrzypiały pod nogami. Już na klatce schodowej było słychać dźwięki muzyki, jak się później dowiedziałem, mającej na celu odprężenie i ułatwienie medytacji. Były to dźwięki dzwonków połączonych z nieskoordynowanym brzęczeniem.

Pani psycholog była już w pokoju, wyłożonym jasną, beżową wykładziną. Przed wejściem należało zdjąć buty; pamiętam, że poczułem się przy tym trochę nieswojo. W środku było już kilka osób w różnym, raczej dojrzałym wieku. Ubrani byli przeważnie w luźne stroje (nieco, tak mi się wydawało pogniecione). Ja – w garniturze i białej koszuli – wyglądałem jak nie z tej bajki. Pod ścianą stało w rzędzie siedem krzeseł, a z przodu w okolicach drzwi wejściowych fotel dla pani prowadzącej seminarium.

Towarzystwo rozmawiało półgłosem. Wyraźnie było widać, że się znają. Jeden z panów ubrany w dres podszedł do mnie z uśmiechem. Podał rękę na przywitanie, a drugą poklepał po ramieniu.

– Witam, jesteś tu po raz pierwszy – powiedział przyjaźnie, chociaż miałem wrażenie, że mówił tak, jakby się do tego zmuszał – nazywam się Anton. Jestem już po raz czwarty na tym seminarium. Z wizualizacją idzie mi coraz lepiej. No i co najważniejsze, jestem coraz bardziej otwarty.

Przedstawiłem się również i nie zdążyłem powiedzieć niczego więcej, ponieważ pani prowadząca wydała polecenie zajęcia miejsc. Usiadłem na najbliższym krześle. W tym momencie podeszła jedna z pań i powiedziała dość pewnym, chociaż łamiącym się głosem (miałem wrażenia, że zmusza się do takiego zachowania): – To jest moje miejsce, proszę się przesiąść.

Wszyscy spojrzeli na mnie. „Co tu jest grane? – pomyślałem. – Każdy przyniósł sobie swoje krzesło? (Już wcześniej zauważyłem, że każde jest inne.) Ja nie przyniosłem swojego.” Wstałem i nie bardzo wiedziałem, co robić. Wybawiła mnie pani psycholog, wskazując siedzenie na skraju rzędu.

– Dzisiaj mamy dwie nowe osoby – rozpoczęła prowadząca – które również mają problemy z wizualizacją. Jest was zatem siedmioro, czyli dość liczna grupa. W takiej sytuacji jest oczywiste, że zdarzają się konflikty. Proszę więc wszystkich, by byli otwarci również na konflikty, które wystąpią. I proszę się ich nie bać. Kiedy nie będziecie sobie z nimi dawać rady, proszę zwrócić się do mnie. I proszę ich nie tłumić. Będzie to dla wielu z was nowe doświadczenie.

Słyszając to pomyślałem sobie: „Mam w tej chwili w zespole ponad czterdzieści osób, z którymi bezpośrednio współpracuję, i jest ich za mało. A jakoś konfliktów nie zauważyłem”.

A może ich nie widzę? – przemknęło mi. – Czasem zdarzają się różnice zdań, to jeszcze nie są konflikty.

– Jak sami wiecie – kontynuowała prowadząca – prawidłowa wizualizacja jest bardzo trudna i trzeba się jej uczyć przez dłuższy czas. Najpierw należy odprężyć się fizycznie, by osiągnąć stan relaksu umysłu, zwany stanem alfa. Tylko wtedy będziecie w stanie prawidłowo wizualizować...

Prawie dwie godziny prowadząca mówiła – raczej monotonnym głosem – zaglądając od czasu do czasu w notatki, trzymane na kolanach. Zerkąłem niekiedy na towarzystwo, które w miarę upływu czasu podzieliło się na osoby w różnych stanach. Część siedziała sztywno z mało inteligentnym wyrazem twarzy. Inna część audytorium, do której zaliczałem się również ja, wyraźnie wpadła w trans (czyli całkowicie straciła wątek i walcząc z samozamykającymi się oczami, rozglądała się, patrząc to na sufit, to na elementy skromnego wyposażenia pokoju).

Po swoim „związłym i rzeczowym” wywodzie, prowadząca poleciła nam położyć się na wznak na podłodze. Włączyła „upojną” muzykę odprężającą, która przypominała mi nieudolne rzępolenie, i powiedziała: – Będziemy teraz ćwiczyć odprężanie całego ciała. Odprężanie ma na celu wejście w stan alfa... – i znowu nastąpił przydługi wywód.

Na szczęście nie musiałem już walczyć z zamykającym się oczami. Zapadłem w lekką drzemkę. Słowa prowadzącej docierały do mnie początkowo jak przez mgłę, później zaś przestałem na nie zwracać uwagę i zasnąłem. Po pewnym czasie ocknąłem się,

słyszając słowa: – Proszę wszystkich, by pomyśleli teraz o odprężeniu.

Zmieniony głos prowadzącej wyrwał mnie z letargu. „Aha – pomyślałem – mam się teraz odprężyć.” Leżąc luźno na podłodze przychodziło mi to jakoś niełatwo.

– A tak naprawdę, to co mam teraz robić? – chciałem zadać pytanie. Otworzyłem oczy, by spojrzeć na to, co się dzieje. Pani prowadząca siedziała dalej w fotelu, trzymając przed sobą plik kartek, z których coś czytała. Na jej twarzy malowało się skupienie. Towarzystwo leżało grzecznie na wznak z zamkniętymi oczami.

– *Odpręż się i zamknij oczy* – usłyszałem słowa, wypowiedziane rozkazującym, suchym tonem, i na wszelki wypadek zamknąłem oczy. – *Twoja lewa noga jest ciężka, coraz cięższa...* –

Nastąpiła długa chwila milczenia. Ciężka, czy nie ciężka – przemknęło mi przez głowę – jestem już tu ponad dwie godziny i mój pęcherz daje znać o sobie. Jak się tu odprężyć, kiedy muszę zrobić coś innego?

Cała moja świadomość była teraz skupiona nad tym, jak tu cicho i niespostrzeżenie wstać i udać się do toalety.

– *Twoja głowa jest ciężka i ogarnia cię głębokie odprężenie* – dotarły do mnie kolejne słowa. Uniósłem nieco głowę. Towarzystwo leżało grzecznie. Jeden z osobników lekko pochrapywał. Pani prowadząca była całkowicie skupiona na czytanim tekście.

– *Wyobraź sobie przepiękną zieloną łąkę. Środkiem tej łąki płynie wąski strumyk. Wyobraź sobie, że słyszysz jego szemranie i plusk.*

Na te słowa mój pęcherz wyraźnie dał o sobie znać. A kiedy usłyszałem: *nad łąką zbierają się majowe chmurki i zaczyna padać majowy deszczyk, który zrasza...* – musiałem wstać i udać się w wiadome miejsce. Podniosłem się i spotkałem się z piorunującym wzrokiem prowadzącej. Niezdarnie usiłowałem dać jej znać, dlaczego wstaję, ale ona wróciła ostentacyjnie do tekstu, okazując, że mnie ignoruje.

Cicho otworzyłem drzwi wyjściowe. Pomimo starań, zapiszczały dość głośno.

Moje gorączkowe poszukiwania toalety spelzły na niczym. Na półpiętrze były wprawdzie drzwi wskazujące swoim wyglądem na upragnione miejsce. Były jednak zamknięte, a klucz znajdował się w miejscu dla mnie niewiadomym. Podejrzywałem, że wisi na jakimś gwoździu w sali seminaryjnej.

Zbiegłem na dół i szybko dojechałem do najbliższej stacji benzynowej. Po wyjściu z ustronnego miejsca wydawało mi się, że pojąłem, na czym polega głębokie odprężenie.

Po powrocie usiadłem na schodach i czekałem na przerwę. Była przewidziana około godziny trzynastej. O trzynastej czterdzieści otworzyły się drzwi i najpierw wyszła pani prowadząca. Znowu zmierzyła mnie piorunującym wzrokiem.

Następnie zaś napadła na mnie pani w wieku nieco powyżej średniego, trzymająca w jednym ręku kanapkę z bardzo czarnego chleba, a w drugiej ręce trzymała butelkę z kamionki: – Pan jest tu

pierwszy raz. Wyszedł pan podczas medytacji, przez co zaburzył pan dynamikę grupy. Powinien pan wiedzieć, że podczas procesu grupowego nie wolno opuszczać pomieszczenia.

– Przepraszam – powiedziałem – musiałem wyjść do za potrzebą.

– To, że pan musiał wyjść do toalety, świadczy, że nie zakończył się u pana jeszcze proces rozwojowy, zwany fachowo fazą gustatoryczną⁴. Musi pan popracować na swoim rozwoju. Ja tę fazę już skończyłam i potrafię – mówiąc to, ugryzła kęs kanapki, przeżuwając go nad wyraz gustownie – do dwunastu godzin wytrzymać bez chodzenia do toalety.

Poczułem się głupio. Byłem jako jedyny a garniturze, zaburzyłem jakiś proces grupowy, nie wiedziałem o fazach gustatorycznych, musiałem wyjść za potrzebą – jedna katastrofa.

Pani prowadząca nie zwracała na mnie uwagi. Kiedy chciałem jej coś powiedzieć, odwróciła się do mnie tyłem i obserwowała coś interesującego za oknem. Następnie poszła do sali seminaryjnej, gdzie zaczęła czytać i przeglądać papiery. Wyraźnie dawała znać, że jest zajęta i przygotowuje się do czegoś.

Prawdziwa katastrofa nastąpiła dla mnie jednak dopiero po przerwie. Nie wiedziałem, że każda nowa osoba siada na środku i ma opowiadać o sobie oraz swoich problemach, a pozostali mówią potem, co niej sądzą.

⁴ Pani chodziło przypuszczalnie o fazę analną, czyli czas „interesowania” się wydalaniem. Interesujący przypis na ten temat można znaleźć na stronie - <http://www.pfm.pl/u235/navi/199199>

Usiadłem dość pewnie (miałem przecież doświadczenie w prowadzeniu narad) i zgodnie z instrukcją opowiedziałem o swoich problemach w pracy. Kiedy skończyłem, dowiedziałem się o sobie rzeczy, o które się nigdy nie podejrzewałem. A mianowicie:

Zamykam się w sobie, ponieważ siedząc zakładałem nogę na nogę (myślałem, że siedzę tak, bo tak jest mi wygodnie, tak się przyzwyczaiłem).

Jestem zbyt pewien siebie, co jest przejawem chęci ukrycia lęków. Kłamię, ponieważ przedstawiając swoje problemy, mówiłem jedynie o problemach w pracy, a nie wspominałem o sprawach osobistych, np. że mam konflikt z ojcem.

Mam skłonności do bycia pracoholikiem, ponieważ ostatnio pracuję po dwanaście godzin na dobę, co jest wyraźnym dowodem, że unikam bycia z sobą sam na sam.

Nie akceptuję siebie.

Mam skłonności do izolowania się od rzeczywistego świata, ponieważ chowam się za szklami okularów.

Muszę przyznać, że po tej sesji byłem wyraźnie „podbudowany”. Wieczorem wróciłem do domu bardziej zmęczony niż po całym tygodniu pracy. W niedzielę nie poszedłem już na drugi dzień seminarium. Na następnym spotkaniu z panią psycholog wytłumaczyłem się ważnymi sprawami w pracy. Nie bardzo w to uwierzyła, zwróciła mi jedynie dość ostro uwagę, że moja nieobecność poważnie zaburzyła procesy grupowe i doprowadziła drugiego dnia do poważnego

konfliktu w grupie. Grupa postanowiła, że nie powinienem brać udziału w następnych spotkaniach.

– Zresztą – dodała – jest pan trudnym pacjentem. Myślę, że nie stosuje się pan do moich zaleceń, między innymi nie przygotował pan zarzutów do swoich rodziców. Dopóki tego pan nie zrobi i nie wybaczy im jakiś krzywd, które wyrządzili, dalsza terapia nie ma sensu.

– Przyszedłem do pani – powiedziałem broniąc się – z problemem związanym z moim wysokim pulsem. Jak powiedział lekarz, pani może mi w tym pomóc.

– Proszę pana, to ja jestem specjalistką, a nie pan. Nie dość że się na tym nie zna, to jeszcze chce mnie pouczać!

W ten sposób zakończyła się moja pierwsza przygoda z psychoterapią. Możliwe, że miała później wpływ na wiele spraw, podjąłem bowiem decyzję, by dowiedzieć się, na czym polega terapia i co to jest psychologia.

Po kilku dniach byłem u lekarza na wizycie kontrolnej. Moje ciśnienie nieco się unormowało, chociaż było w dalszym ciągu wysokie. Bicia serca też nie były już tak dokuczliwe. Interesowało mnie, jak doprowadzić to usunięcia tych nieprzyjemnych objawów. Po krótkiej rozmowie dowiedziałem się, że lekarz pisze rozprawę doktorską na temat związany z psychosomatyką.

Powiedział: – chętnie zająłbym się panem. Występują u pana typowe objawy psychosomatyczne. Niestety nie mam możliwości, by poświęcić jednemu pacjentowi aż tyle czasu. Cóż, pański pierwszy kontakt z psychologią był niezbyt fortunny. Ja też nie bardzo wierzę w to wewnętrzne dziecko. Myślę, że skieruję pana

do psychologa-mężczyzny. Może szybciej znajdziecie wspólny język i będzie mógł panu pomóc. Proszę, to jest wizytówka mojego dobrego znajomego. Niestety będzie pan musiał sam płacić za wizyty. Proszę się umówić.

Przeczytałem na wizytówce: prof. dr Taki i Taki.

Wieczorem zadzwoniłem, by umówić się na spotkanie.

Usłyszałem ciepły, nieco ochrypły głos. Na moje pytanie: – Czy mogę w najbliższym czasie spotkać się z panem? Pańską wizytówkę otrzymałem od pana doktora... – odpowiedział:

– Tak, mój przyjaciel dzwonił już do mnie. Opowiedział mi o pańskich problemach. Chętnie się z panem spotkam. Niestety, pojutrze wyjeżdżam na sympozjum do Stanów, a następnie mam wykłady za granicą i nie będzie mnie ponad tydzień. Dlatego mogę się z panem jutro późnym wieczorem albo pojutrze po południu. Z tym że pojutrze nie będziemy mieli zbyt dużo czasu...

– Świetnie – przerwałem – mogę być jutro o godzinie dziewiętnastej.

– OK. O tej porze będę już w domu. Adres pan ma.

Było już całkiem ciemno, gdy kilka minut przed dziewiętnastą zaparkowałem samochód. Dom profesora znajdował się w dzielnicy zabudowanej okazałymi nowoczesnymi willami. Nie bez pewnego trudu znalazłem numer siedemnaście – dom stojący nieco w głębi, oddalony kilkadziesiąt metrów od ulicy.

Drzwi otworzył mi pan profesor osobiście. Zaprosił do swojego gabinetu, który znajdował się na parterze. Był to dość duży pokój. Pod oknem stało ogromne antyczne biurko. Przy ścianach kilka przeszklonych szaf z porządnie ustawionymi

książkami. Na biurku leżały rozłożone papiery; widać było, że gospodarz nad czymś pracuje. Na środku nieco pod ścianą stała ogromna kanapa, a obok dwa fotele i niski stolik. Cały pokój sprawiał przyjemne wrażenie.

– Przepraszam – powiedział gospodarz – jak panu mówiłem, jutro wyjeżdżam. Pański lekarz powiedział mi, że panu bardzo zależy i dlatego zaproponowałem spotkanie w tak krótkim terminie.

– Bardzo dziękuję – odpowiedziałem. – Kupiłem sobie kilka książek o psychosomatyce. Zależy mi na tym, żeby nie tylko leczyć moje przypadłości objawowo. Chciałbym nauczyć się inaczej przeżywać stresujące zdarzenia. Będę wdzięczny za pomoc w tej sprawie.

– Wie pan – podjął pan profesor – obecnie pracuję głównie naukowo. W zasadzie unikam prowadzenia terapii. Jednak żeby nie utracić całkowicie kontaktu, pozwalam sobie na nieliczne spotkania terapeutyczne. Zresztą na tych spotkaniach zawsze mogę sprawdzić efektywność najnowszych koncepcji. Mam teraz jeszcze trochę pracy na kilkanaście minut. W tym czasie wypełni pan testy, które dla pana przygotowałem.

Gdy skończyłem wypełnianie testów, wstał zza biurka i usiadł w fotelu naprzeciwko.

– Zabiorę je z sobą. W samolocie będę miał dużo czasu i będę mógł je przeanalizować.

– W jakim celu wypełniałem testy? – zapytałem.

– Pomagają mi w przygotowaniu koncepcji terapii. Wprawdzie zbytnio nie wierzę w obiektywność testów, potwierdzają jednak

często pewne tendencje osobowościowe. Przejdźmy do rzeczy. Słyszałem od przyjaciela o pańskim niefortunnym spotkaniu z pierwszą terapią.

– Tak, to było może nie tyle niefortunne, ile nie rozumiałem sensu pracy z wewnętrznym dzieckiem. Wydaje mi się to zbyt absurdałne, by wybaczać rodzicom jakieś winy, o których nie mam pojęcia.

– Zanim przystąpimy do naszej pracy, pozwolę sobie na pewne wyjaśnienia. Sądzę, że pani psycholog stosuje pewne formy terapii, które dla pana bez wyjaśnienia ich sensu są trudne do zaakceptowania. Po pierwsze, koncepcja wewnętrznego dziecka wiąże się z naszą tendencją do personifikacji. Personifikacja to umiejętność nadawania rzeczom, objawom pewnych cech osobowych. Są na przykład ludzie, którzy nadają imię samochodowi albo rozmawiają ze swoimi kwiatkami w doniczkach. Mówiąc o wewnętrznym dziecku, ojcu lub matce, personifikujemy pewną część osobowości. Albo można również tak powiedzieć, że na tę personifikację zrzucana jest nasza indolencja: nieumiejętność dania sobie rady z własnymi myślami, skojarzeniami, z tym, co nam przeszkadza.

– Czyli, jak dobrze rozumiem, jeżeli nie potrafię dać sobie z czymś rady, zwałam to na kogoś innego?

– Tak się właśnie dzieje. A gdy nie znajdujemy faktycznej osoby, tworzymy personifikację. Słyszałem, że w Japonii są podobno w niektórych firmach pomieszczenia ze zdjęciem szefa, dokąd każdy może wejść i się powyżalać. W starożytności istniało pojęcie „kozła ofiarnego”. Był to prawdziwy kozioł, na którego

przenoszono wszystkie winy i zaniedbania. A potem wyciągano w stosunku do niego odpowiednie konsekwencje... Ludzie mają skłonność, by wyladować swoją frustrację na innych.

– Ma pan rację. Znam osoby które są obrażone na cały świat. Albo też za swoje winy obarczają inne osoby. Czy wylewanie frustracji nie jest przypadkiem czymś zdrowym?

– Może i jest – odpowiedział z lekkim uśmiechem pan profesor – tylko to niewiele daje. Przede wszystkim negatywnie wpływa na relacje z innymi ludźmi. Nie sędzę, by osoba, która ma ciągle pretensje, była kimś, z kim chętnie się spotykamy. Uważam, że większość nieporozumień między ludźmi jest wynikiem przenoszenia własnej frustracji na innych.

– No dobrze – podjąłem – a co się dzieje, gdy zatrzymujemy je w sobie ?

– Klasyczne objawy zatrzymywania frustracji, a w zasadzie przeżywania frustracji, to różne symptomy psychosomatyczne. To się właśnie dzieje u pana. Przeżywa pan sytuacje, które są trudne, i cierpi pan skutki, które pan zna.

– Więc co należy robić? Jak zrozumiałem, nie należy wylewać własnej frustracji na innych. A jej zatrzymywanie prowadzi do przykrych objawów.

– Jak już powiedziałem, nie chodzi o zatrzymywanie frustracji. Chodzi o to, by jej nie przeżywać albo zminimalizować jej objawy. Powiem panu to tak: chodzi o to, by się tak nie przejmować.

– Jak to, nie przejmować się? Terminy zawałone, nie wiadomo, czy zdążymy zakończyć projekt w terminie – mówiłem

zapalczywie i z pretensją w głosie. – Jak się w takiej sytuacji nie przejmować?

– Patrząc analitycznie, człowiek boi się tylko tego, co będzie miało miejsce w przyszłości, a jest sfrustrowany tym, co już się stało. Oczywiście, zamiast słowa sfrustrowany można użyć innych określeń. Jedno jest pewne: nie boimy się tego, co było.

Nasza dyskusja ciągnęła się do późnych godzin. Wyszedłem od profesora wyraźnie podbudowany. Po jego powrocie z zagranicy spotykaliśmy się wiele razy na sesjach, które przeradzały się w szukanie wspólnych rozwiązań. Pewnego wieczoru spotkaliśmy się już mniej formalnie; po tylu głębokich rozmowach nasze relacje stały się wręcz przyjacielskie, chociaż prawie wyłącznie na gruncie „zawodowym”.

Wysnuwaliśmy różne koncepcje, uzupełniając się nawzajem. Z jego strony były to uzupełnienia psychologiczne, z mojej strony – analogie do cybernetycznych teorii systemów. Narodził się w wyniku tych dyskusji model jedności, w którym zakładamy, że elementem sterującym naszymi reakcjami są emocje. To one decydują również o sposobie myślenia (w danym momencie), o wyobrażeniach, zachowaniu i o tym, co dzieje się w ciele.

Nasze prace nad przełożeniem teorii systemów na wyjaśnianie reakcji zaowocowały również innym spojrzeniem na moje problemy somatyczne (w dalszym ciągu miałem podwyższone ciśnienie i od czasu do czasu przyspieszoną akcję serca). Pewnego późnego popołudnia usiedliśmy w ogrodzie profesora. Było to pod koniec sierpnia, kiedy dojrzewały już niektóre owoce, a kwiaty

promieniały wszystkimi kolorami. Przy dobrej kawie rozpoczęliśmy nasze dyskusje.

Po dwóch, a może trzech godzinach usłyszałem opowieść, która pozwoliła mi na inne spojrzenie na samego siebie.

Pewien kierownik wydziału – rozpoczął profesor swoją opowieść – cierpiał na uporczywe bóle głowy. Popularne leki przeciwbólowe przestały mu pomagać, wybrał się więc po pomoc do internisty. Początkowo lekarz podszedł do sprawy rutynowo – przepisał silniejsze tabletki.

W pierwszym okresie zażywanie ich przyniosło prawdziwą ulgę. Jednak po miesiącu przestały pomagać. Tak więc nasz kierownik, nazwijmy go Richardem, ponownie udał się do lekarza. Ten podszedł teraz do sprawy poważniej. Zalecił wykonanie badań, m.in. tomografii. Ale badania nie wykazały niczego szczególnego.

Lekarz wystąpił więc z koncepcją, że powodem bólów mogą być problemy z zębami. Richard udał się do stomatologa, który wyrwał dwa trzonowce i przeprowadził generalny remont uzębienia. Prace stomatologa trwały prawie dwa miesiące. W tym czasie bóle głowy występowały sporadycznie. Jednak po zakończeniu wizyt u dentysty wróciły jeszcze bardziej nasilone.

Richard postanowił skorzystać z medycyny alternatywnej, co doradził mu któryś ze znajomych. Udał się do odpowiedniej poradni i trafił na kręgarza, który po zapoznaniu się z objawami fachowo nastawił kręgosłup, skupiając się szczególnie na kręgach szyjnych. Bóle ustąpiły jak ręką odjął.

Niestety, po kilku tygodniach wróciły w dwójkasób. Richard udał się do lekarza, który tym razem skierował go do neurologa. Ten po wnikliwym zbadaniu stwierdził deformację kręgów szyjnych. Zapisał jakieś lekarstwa i zalecił przeprowadzenie w najbliższym czasie zabiegu chirurgicznego.

Richard był tą diagnozą przybity. Zjawił się u mnie i opowiadał o obawach związanych z operacją – stąd znam jego historię.

W tym czasie kończył pięćdziesiąt lat i, jak to jest w zwyczaju, zaprosił kolegów oraz niektórych współpracowników na party do domu. Większość z nich była zaproszona po raz pierwszy i z zainteresowaniem oglądała rodzinne portrety. Jeden z gości, spoglądając na pewien portret, zadał Richardowi pytanie: – Kto to? Jest bardzo podobny do Antona. (Anton był kierownikiem jednego z działów.)

Richard zauważył w tym momencie podobieństwo Antona do swojego dziadka. Przypomnił też sobie częste uderzenia w głowę, które od niego dostawał, ilekroć coś przeszkobał.

Po urodzinach Richard oddelegował Antona do innego miasta. Dziwnym zbiegiem okoliczności bóle głowy ustąpiły na zawsze.

Słuchając tej opowieści, zasepiłem się i automatycznie zacząłem szukać analogii. Zastanawiałem się, czy w moim przypadku nie występuje coś podobnego. Dyskutowaliśmy do późnej nocy nad skojarzeniami, które wywoływały u Richarda bóle głowy. Wzór, matryca – człowiek podobny do dziadka wywoływał jednoznaczne reakcje organizmu.

Nasze spotkanie przeciągało się. Uważaliśmy jednak, że jesteśmy na tropie ciekawego odkrycia. Doszliśmy do wniosku, że w przypadku jakichkolwiek dolegliwości należy zająć się nie tylko samym objawem, samym człowiekiem, należy również uwzględnić istotne składniki sytemu, w którym dany człowiek się znajduje. Albo... gdy uwzględnienie składników sytemu jest bardzo skomplikowane, należy zmienić skojarzenia związane z sytuacją lub systemem.

Minęło kilka dni, po których spotkaliśmy się znowu. Padało akurat i cały świat wydawał się ponury, jakby zapłakany. W dalszym ciągu borykałem się z różnymi problemami. Było po prostu niewesoło.

Usiedliśmy w pokoju profesora. Sącząc kawę, wróciliśmy do rozmowy sprzed kilku dni.

– Gdy myślisz o problemie, to jak o nim myślisz? – zapytał profesor znienacka.

Byłem zaskoczony. Po chwili odpowiedziałem: – Mam wiele problemów, które wymagają rozwiązania. Problemy z terminami, czyli z czasem...

– Zwróć uwagę na moje pytanie – przerwał profesor. – Pytałem „jak myślisz”, a nie „co myślisz”.

– O niektórych myślę intensywnie...

– Nie chodzi o to, jak często... – znowu przerwał.

– Są takie, które mnie przytłaczają, są też takie, które są niewielkie.

– Gdybyś pomyślał teraz o takim, który cię przytłacza – usłyszałem jego spokojny głos.

– To jest duży problem, jego wielkość mnie przytłacza i często paraliżuje. Nie wiem, co robić. Śni mi się po nocach.

– Jak jest duży? – usłyszałem pytanie. – Chyba większy od ciebie?

– Zgadza się i na dodatek zupełnie ciemny – odpowiedziałem.

– A gdyby ten problem miał jakiś kolor, jaki by on był?

– Ciemnoniebieski – nie wiadomo skąd mi się to wyimaginowało.

– A gdyby miał kształt, to jaki?

– Byłby sześciannym o nierównych bokach, takim pokrzywionym.

– Widziałeś taki sześciannym o nierównych bokach z przodu? – kontynuował profesor. – Jak on wygląda z lewego boku? Jak z prawego? Nie odpowiadaj, tylko patrz. Co ten twój krzywy sześciannym ma z tyłu, dziesięć centymetrów od dołu, albo gdzieś w okolicy środka?

– Ma taki jakiś dinks – odpowiedziałem spontanicznie.

– A ten dinks do czego służy? – usłyszałem jak przez mgłę.

– Do wypuszczania ważności problemu z problemu.

– Czy możesz wypuścić ważność problemu z problemu? – usłyszałem następne pytanie, które w tym stanie jakim wtedy byłem, nie było wcale dziwne.

Oczywiście, mogę, tylko muszę go otworzyć – przeszło mi przez myśl i to samo powiedziałem na głos.

– Zrób to.

– Robię – w tym momencie miałem wrażenie, że cały ten problem zaczyna się gdzieś ulatniać i poczułem ulgę.

– Co się stało? – zapytał profesor.

– Problem jakby zniknął – odpowiedziałem. – Nie wiem, co się stało, ta sprawa przestała mnie obciążać. Wydaje mi się, takie mam odczucie, że wiem albo będę wiedział, co z tym zrobić.

Wstęp do psychosemantyki

Najważniejsze założenia psychosemantyki.

Znajdziesz je na końcu każdego rozdziału we fragmentach zatytułowanych „Według psychosemantyki” – sięgnij więc ponownie i

Dlaczego psychosemantyka?

Minęło wiele lat od pierwszego spotkania z mistrzem Dante.

W tym czasie poznałem setki, a może tysiące ludzi. Przeżyłem sukcesy i klęski. Pomny na słowa mistrza, trzymałem się tego co, powiedział mi podczas pierwszego spotkania: „Ucz się na swoich sukcesach, nie na klęskach”.

Często, szczególnie na początku, trudno było „zapomnieć i pamiętać”. Było to coś całkiem nowego. Czy teraz jest czymś normalnym? Czy w dniu dzisiejszym uczę się jedynie na sukcesach? Przyznam, że nie zawsze. Wciąż zdarza mi się rozpamiętywać moje klęski. Udaje mi się jednak coraz lepiej przerywać to rozpamiętywanie.

W tym czasie wiele razy miałem w ręce *Boską komedię*. „Miałem w ręce”, bo nie było to zwykłe czytanie, tylko studiowanie i rozpamiętywanie. Usiłowałem pojąć metafory i alegorie. Brakowało mi kontekstów sprzed kilkuset lat, szukałem więc współczesnych.

Całość przekazu bywała tak wieloznaczna, że gubiłem się w domysłach, co mistrz chciał przekazać. Często nocą, kiedy czytałem kilka wierszy i zagłębiałem się w ich znaczenie albo wczuwałem w atmosferę, jaką niesły, mistrz Dante pojawiał się i pomagał. Wiedziałem, że jest jedynie moją imaginacją, ale to nie

przeszkadzało. Co więcej, nabrałem wprawy w dialogach z nim; stały się o wiele bardziej rzeczowe i owocne.

Wielokrotnie analizowałem również alegoryczne albo metaforyczne znaczenie tego, co usłyszałem pod Catoliką. Po powrocie do domu zestawilem brzmienie tego, co usłyszałem, z oryginalnym tekstem w księdze. Przeżyłem szok. Podczas pierwszego spotkania z imaginacją mistrza usłyszałem i zapamiętałem dokładnie to, co znalazłem w tekście.

Usiłowałem sobie to wytłumaczyć i znalazłem jedyne racjonalne wyjaśnienie – pamięć fotograficzna. Często, kiedy szukam jakiegoś tekstu albo informacji, jestem w stanie najpierw przywołać wygląd książki, w której ta informacja się znajduje, a następnie wygląd strony i często miejsce na stronie. W niektórych przypadkach jestem w stanie „odczytać” tekst albo przypomnieć sobie jego treść.

Postanowiłem spisywać moje dialogi z mistrzem. Wielokrotnie byliśmy w piekle. Mistrz był zdania, że piekło robimy sobie sami na ziemi. Pokazywał mi, jak czynimy to przez swoje przekonania, głupie rozmowy czy sposób myślenia. Usiłował przekazać, że nasze przekonania zawsze pasują do naszych głów, bywa też często, że nie pasują do otaczającej nas rzeczywistości. Tłumaczył, jak irracjonalne są nasze wyobrażenia, i pokazał wiele sposobów ich zmiany, często wyglądających niemal trywialnie. Powoływał się przy tym na teksty z księgi, cytując odpowiednie wiersze.

Ja, następnego wieczoru sięgałem po *Komedie*, i znajdowałem to, co sobie wyimaginowałem. Przecież to wszystko, te rozmowy –

to jedynie dialog wewnętrzny, moje myśli i fotograficzne czytanie. Tak sobie to również dzisiaj tłumaczę i racjonalizuję.

Mijały miesiące i lata. Czytałem wielokrotnie i często zaczynałem rozumieć. Dziwiło mnie, że od czasu, kiedy mistrz Dante pisał *Boską Komedie*, minęło siedemset lat, a prawdy pozostały te same. Często też dochodziłem do wniosku, że zmieniły się epoki, ale nie ludzie.

Dzisiaj podczas pisania tego tekstu sięgnąłem znowu po księgę i zacząłem czytać:

*Jak człek, co, chciawszy, znów odmienia chcenie
Aż w postanowień kolejnych szeregu
Zgoła odwróci pierwotne życzenie,
Taki ja byłem na ponurym brzegu,
Kiedy z rozmysłem starłem chęci skore
I w pierwszej chwili ochocze do biegu.
“Jeśli twą tajną myśl ze słów rozbiore –
Rzekł wielkoduszny cień – widzę na oczy
Wnętrze twej duszy nędznym strachem chore,
Które tak czasem człowieka omroczy,
Gdy się zapali do zacnego dzieła,
Że jak płochliwy zwierz przed nim uskoczy.”⁵*

Tak więc nic nowego. Ile było takich celów, marzeń, które zapalały do działania? Które powodowały nieprzespane noce, po

⁵ Dante Aligheri, *Boska Komedie*, Piekło – pieśń druga 37 – 48.

których miało się więcej jeszcze energii niż poprzedniego wieczoru.

A potem mijały dni. Rozmowy z „dobrymi i życzliwymi przyjaciółmi” albo racjonalne analizy uświadamiały ci, że to zbyt śmiało, że nie masz pieniędzy, że to niebezpieczne,

*Wnętrze twej duszy nędnym strachem chore,
Które tak czasem człowieka omroczy,
Gdy się zapali do zanego dzieła,
Że jak płochliwy zwierz przed nim uskoczy.*

Straciłeś zapal?

Wydaje ci się, że rozsądek cię strzeże przed popełnieniem błędu. Przyszaj, że to coś innego.

W efekcie znów “odmienia chcenie

Aż w postanowień kolejnych szeregu....” znajdzie niezłomne nowe chcenie (zapalające, do kolejnej analizy)

Tak, mówiono ci, żeby być ostrożnym, żeby iść małymi kroczkami: bądź skromny, żyj oszczędnie (to znaczy powoli i z rozmysłem), bądź pokorny itd. W rezultacie jednak:

*Mistrzu – spytałem – skąd ten chór boleści,
Kto ów lud taką rozpaczą zdjęty?”
On rzekł: “Męczarnię takiej podlej treści,
Znoszą w tym miejscu te dusze mizerne,*

Które bez hańby żyły i bez cześci.⁶

Są zaś wmieszane między owe bierne

Rzesze aniołów, które samolubne

Żyły, ni wrogie Bogu, ni też wierne.

Niebo ich nie chce, gdyż niosłyby zgubę

Jego piękności; piekło ich wyklucza,

*Gdyż z nich gorsi mogli zyskać chlubę.*⁷

Dla wielu z nas poezja jest czymś, co skutecznie wyperswadowano nam już w szkole. I często trudno jest powiedzieć coś naprawdę ważnego bezpośrednio, jednoznacznie. Poezja właśnie ma tę zaletę, że potrafi pełniej oddać nastrój i pozwala na tworzenie własnych kontekstów przez czytelnika.

Jest jednocześnie przykładem oszczędności słowa, a własne interpretacje (często na poziomie emocjonalnym) prowadzą do własnego zrozumienia.

Tak więc spotkałem niewątpliwie wiele osób, które na tym świecie żyły lat wiele, a patrząc na ten miniony czas, są zgorzkniałe, bo „bez hańby żyły i bez cześci”. Wprawdzie grzecznie, zgodnie z pozornymi nakazami moralnymi, naginając się do nich by nie przekroczyć któregoś z nakazów.

I nie bądź jedną z nich.

⁶ Moje podkreślenie, a w szczególności „bez hańby żyły i bez cześci” – komentarz pozostawiam do przemyślenia.

⁷ Dante Aligheri, Boska Komedia, Piekło – pieśń trzecia 32 – 42.

W przygotowaniu trylogia

Jan Raudner

Psychosemantyka
czyli Ludzka Komedia.

Spisana na podstawie rozmów
z mistrzem Dante Aligheri
na przełomie wieków XX i XXI

Część pierwsza – piekło.

Jak to robimy by istniało piekło na ziemi, pierwsze możliwości
zrozumienia własnej inności.

Część druga – czyściec.

Jak się oczyścić z własnej głupoty, podnieśmy się do własnego
JA.

Część trzecia – niebo.

Na ziemi spotykać anioły, czyli anioły są wśród nas.



Jan Raudner

Jeden z pierwszych zagranicznych trenerów NLP, który rozpropagował tę metodologię w Polsce. Założyciel i honorowy przewodniczący Polskiego Stowarzyszenia NLP.

Prowadzi szkolenia specjalistyczne, których programy oparte są na wzorach „best practices” – są to szkolenia autorskie dążące do przekazania najlepszych praktyk funkcjonowania organizacji, w kontaktach z innymi ludźmi.

Według Jana Raudnera NLP (Neuro Lingwistyczne Programowanie) jest systemem umożliwiającym naśladowanie tych, którzy mogą być dla nas wzorem – potrafią to „coś” robić lepiej niż my.

Obecnie pracuje nad rozwojem psychosemantyki – nauki przyszłości, która zajmuje się szeroko pojętym rozumieniem informacji.

Jest ekspertem w Narodowym Programie Foresight „Polska 2020”.

W książce Jan Raudner opisuje jak można efektywniej, zgodnie z własnymi wartościami rozwiązywać codzienne problemy w życiu prywatnym i zawodowym. Daje przykłady i rady jak postępować by być akceptowanym i jak zmieniać swoje nastawienia by ludzie z otoczenia rozumieli nasze potrzeby.