

03

Drugi filar storytalkingu. Pamiętaj o przestaniu narracji

Ludzie wierzą, że to oni wpływają na opowieści. Tymczasem jest odwrotnie.

Terry Pratchett

To było około roku 2009, może 2010, początkowy czas małżeństwa, kiedy ja i moja żona uczyliśmy się dogadywać ze sobą w sprawach wszelakich. Pewnego dnia żona wychodzi do pracy do szkoły i uprzejmym głosem mówi:

- Jak zrobisz sobie przerwę w pracy, to proszę, posprzątaj kuchnię.
- Tak, oczywiście kochanie – odpowiadam.

Nie ma problemu. Jestem nauczony przez rodziców pracy, a kuchnię sprzątałem w moim rodzinnym domu nie raz. Myję więc naczynia (a robię to perfekcyjnie), odkładam na półki i do szafek niepotrzebne rzeczy z blatów, stołu kuchennego i parapetu. Następnie ślicznie czyszczę i wycieram te puste teraz miejsca. Odkurzam podłogę i – tadaaam! Zrobione! Żona wraca z pracy, zdejmuje ubranie i wchodzi do kuchni. Ja siedzę w salonie, pracuję na laptopie i czekam uśmiech uznania, że jako mąż i mężczyzna kolejny raz daję radę w domowych obowiązkach. Niestety, słyszę tylko nauczycielskie wezwanie do tablicy:

- Mirek, chodź tutaj!
- Idę, ale czuję, że to nie będzie pochwała. W kuchni słyszę:
- Co to jest?
- No... posprządana kuchnia.
- A śmieci dlaczego niewyrzucone? – mówi moja ukochana, otwierając szafkę pod zlewem.

- Sorry, ale śmieci w moim domu to była informacja oddzielna, a nie „posprzątaj kuchnię” – wyjaśniam. – „Posprzątaj kuchnię” niekoniecznie zawierało w sobie sformułowanie „wyrzuć śmieci”.
- A kuchenka gazowa czemu niewyczyszczona dookoła palników?
- Co? Kuchenka gazowa w moim domu była czyszczona, jak naprawdę potrzebowała odrapania ze wszystkich wykipiałych zup i innych pysznych dań – bronię się.
- A szafki czemu niewytarte z zewnątrz?
- Na miłość boską! Szafki w moim domu myło się na jedne święta i na drugie. I tyle.
- OK... A podłoga czemu niewytarta na mokro?
- Matko Bolesna, miłosierna, o Pani nasza, zmiłuj się nade mną... – mruczę po cichu.

Dopiero kiedy pogadaliśmy i żona opowiedziała mi, co dla jej mamy oznaczała posprzątana kuchnia (czytaj: wszystko ma lśnić), a ja porównałem w mojej głowie, co dla mojej mamy to oznaczało (czytaj: żeby jakoś to wyglądało i dało się przejść i coś ugotować), zrozumieliśmy sedno sprawy. Ogólne słowa „posprzątaj kuchnię” znaczą coś innego dla każdego z nas, ponieważ wychowaliśmy się w innych rodzinach i dane polecenie nie oznacza tego samego w naszym słowniku doświadczeń życiowych. Bogatsi o doświadczenie, ustaliliśmy jasno i wyraźnie, co od dzisiaj znaczą te dwa słowa (w najdrobniejszych szczegółach) i było wszystko jasne (z tym tematem, oczywiście).

To moja autentyczna historia! Często w dokładnie takiej formie opowiadam ją na warsztatach, gdy m.in. przedstawiam pierwszy element modelu FUKO²²: F jak fakty, mówiąc o konkretnych, niezaprzeczalnych danych, które wszyscy rozumieją słowo w słowo i nie mogą z nimi polemizować.

Jednak tego dnia, TEGO DNIA roku pańskiego 2013 (pamiętam tylko, że to była jesień) podczas szkolenia dla dużego banku komercyjnego musiałem chyba ją opowiedzieć bardzo wymownie, ocierając się o mistrzostwo narracji, ponieważ wywołała niemałe poruszenie. A ja tego dnia narodziłem się jako trener na nowo, ponieważ uświadomiłem sobie, że historie mają moc i że ja z tej mocy chcę korzystać.

²² Model FUKO to model udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, który składa się z czterech, następujących po sobie działań:

1. Przedstawienie faktów.
2. Emocjonalne ustosunkowanie się do faktów.
3. Opisanie konsekwencji, które mogą nastąpić w wyniku niepożądanego zachowania.
4. Wyrażenie jasnych oczekiwań zmiany lub poprawy zachowania.

Wróćmy do pamiętnego dla mnie szkolenia. Zakończyłem historię i kontynuuję, podsumowując tę część FUKO...

– I dlatego proszę, żebyście pamiętali o używaniu bardzo jasnych, konkretnych faktów i mierzalnych danych, a nie słów ogólnych, które...

Nie zdążyłem dokończyć, gdyż kobiety będące na sali zaczęły podekscytowane mówić: „dokładnie jak u mnie w domu”, „tak, z moim miałam to samo”, „im trzeba wszystko mówić, i to dwa razy, a najlepiej spisać na kartce i powiesić na lodówce”. Z drugiej strony słyszałem nieśmiałe głosy mężczyzn: „no, u mnie też tak jest – nie dowiesz się konkretnie”, „mówi jedno, a okazuje się, że chce drugie”, „nie, no oczywiście trzeba się domyślać”, „mogłaby powiedzieć konkretnie, o co chodzi, i tyle”. Nagle zaczyna się ostra dyskusja!

O co chodzi? Co zrobiłem nie tak? – zastanawiam się. Ja tylko chciałem... Ależ nie, ależ o to chodzi! Jest idealnie! Żarliwa dyskusja: fakty kontra ogólniki (a także stereotypy i przekonania). Przełączam się na tryb słuchania i zaczynam moderować. Pytam o przykłady zbyt ogólnej, niezrozumiałej komunikacji – nie tylko z życia, ale i z pracy, w rozmowach ze współpracownikami, szefami, klientami. Sypią historiami, anegdotami i cytatami jak z rękawa. Po kilku minutach sytuacja uspokaja się, emocje opadają i szukamy nauki, lekcji z naszej dyskusji. Znajdujemy piękne i uczące wnioski. A wszystko zaczęło się od zwykłej historii z życia!

Wracam do domu i analizuję, co się wydarzyło, korzystając z dobrodziejstw cyklu Kolba²³.

DOŚWIADCZENIE (konkretne doświadczenie)

1. Co zrobiłem?

- Opowiedziałem historię z mojego życia, która dotyczyła nieporozumień w wyniku mało klarownej, nieopartej na faktach komunikacji.

²³ Model uczenia się przez doświadczenie – tzw. cykl Kolba – jest opisem mechanizmów, z którymi możesz się spotkać, gdy uczysz się nowych umiejętności, doświadczasz czegoś nowego. Model ten opisuje, w jaki sposób doświadczenie różnych sytuacji, zdarzeń możesz przekształcać w wewnętrzną wiedzę (lekcje, nauka, wnioski) i korzystać z niej, gdy spotka cię podobne doświadczenie (nauczony doświadczeniem możesz zareagować inaczej – mądrzej, szybciej, z namysłem, z innym podejściem, z mniejszym stresem itp.). Model składa się z czterech etapów: konkretne doświadczenie, refleksyjna obserwacja, abstrakcyjna konceptualizacja, ponowne działanie.

- Na przykładzie historii pokazałem trudności i niejasności mogące wynikać z ogólnikowej komunikacji.
- W rezultacie otrzymałem zaangażowanie umysłowe i aktywność uczestników skutkującą konstruktywną dyskusją na określony temat.

2. REFLEKSJA (refleksyjna obserwacja)

Jakie efekty i korzyści uzyskałem?

- Historia zaangażowała słuchaczy poznawczo (uwaga i mentalna analiza poruszanego tematu).
- Historia była jednocześnie nośną analogią do poruszanych faktów, co wyzwoliło następnie wiele skojarzeń i własnych doświadczeń uczestników związanych z tematem i analogią.
- Pobudzone wspomnienia przywołały konkretne sytuacje i emocje, co doprowadziło do dyskusji.
- Dzięki dyskusji temat wartości konkretnej, opartej na faktach komunikacji ogólnikowej został omówiony niezwykle szczegółowo.
- Zarówno z historii, jak i z dyskusji uczestnicy mogli wyciągnąć dla siebie lekcję, puentę, morał (czy jak chcemy to nazwać), a więc pojęli wartość posługiwania się konkretnymi informacjami (które rozumieją obie strony) w celu uniknięcia nieporozumień.
- Mój przekaz przez wywołane emocje na długo pozostanie w pamięci.

Co takiego było w tej historii, że spowodowało taką reakcję?

- Użycie opowieści.
- Historia miała zabarwienie emocjonalne i humorystyczne.
- Historia dotyczyła obszaru w jakiś sposób wspólnego dla wszystkich słuchaczy, miała dla nich znaczenie, znali jej kontekst z własnego doświadczenia.
- Historia dobrze obrazowała to, co chciałem przekazać: punkt widzenia, sytuację, zdarzenie.
- Historia dawała przesłanie co do klarownej komunikacji.

3. TWORZENIE TEORII, HIPOTEZ (abstrakcyjna konceptualizacja)

Wnioski dla mnie?

Po pierwsze, warto używać historii w pracy trenera podczas omawiania różnorodnych konkretnych tematów, zachowań, procesów, nauki umiejętności. Po drugie, niezwłocznie siadam i świadomie analizuję moje warsztaty i szkolenia

pod kątem historii, które opowiadam: na spotkaniach o stresie, wystąpieniach publicznych, zarządzaniu zmianą czy kreatywności. Okazuje się, że do każdego tematu szkolenia mam ich przynajmniej kilka. Plus kilka anegdot, żartów, zdjęć czy memów. Nieszablonowo wprowadzają w temat, wzbudzają ciekawość, zaangażowanie odbiorcy, ale także pobudzają jego myśli, zazwyczaj w rezultacie powodując dyskusję i zajęcie określonego stanowiska, a przynajmniej potakiwanie głową: „Mów dalej, to interesujące”. Okazuje się, że to, co odkryłem, nazywa się storytellingiem.

4. ZASTOSOWANIE (aktywne eksperymentowanie)

Zaczynam świadomie używać narracji na szkoleniach i drążę temat naukowo. Okazuje się, że korzyści są ogromne. Ten sposób działa nie tylko w sytuacjach trener-grupa, lecz także w rozmowach menedżerskich czy wystąpieniach. W ciągu kilku kolejnych lat odkrywam storytelling. Bingo!

Powyżej opisana sytuacja była momentem przełomowym w moim życiu zawodowym i początkiem skierowania uwagi na zastosowanie narracji w komunikacji. Analiza zdarzenia pozwoliła:

- zauważyć kluczowe elementy narracji, które zdecydowały o wzbudzonych emocjach i żarliwej dyskusji,
- odkryć, że ważne dla słuchaczy są narracje, które mają dla nich znaczenie; narracje, które m.in. mogą dotyczyć sytuacji z ich życia prywatnego czy zawodowego (np. nieprecyzyjne komunikaty),
- zrozumieć, że jeśli historia ma dla słuchaczy znaczenie, to chętniej i uważniej jej słuchają, oczekując na jej koniec, rozwiązanie fabuły i przestanie (być może poszukują sposobów rozwiązania podobnych sytuacji?).

Narracja jako przekaźnik znaczenia

Jako szef, lider, trener, coach czy mówca nie opowiadasz o czymś, by po prostu mówić, dla zabicia czasu. Jeśli świadomie chcesz używać narracji, powinieneś mieć w tym zawsze cel (poznawczy, emocjonalny czy behawioralny?). Rezultat bowiem uzyskujesz nie dzięki temu, że coś mówisz, ale dzięki treści narracji i znaczeniu dla odbiorcy, które z niej wypływa, gdy zostanie usłyszana i przez niego odczytana. Nie o samą wypowiedź więc chodzi, ale o to, czy jest to komunikat ważny dla odbiorcy. Jeśli twoja narracja będzie miała dla niego znaczenie, chętnie jej posłucha, by następnie wyciągnąć z niej wnioski i refleksje, lekcje. To jest siła narracji, której pragniemy.

Sołomon Szerieszewski, słynny mnemonista, synesteta, potrafił zapamiętywać długie listy, liczby, matematyczne formuły, odtwarzać z pamięci poematy, nawet te wyuczone wiele lat wcześniej. Jego problemem i udręką było to, że nie potrafił zapomnieć. Pamiętał wszystko. Jak nauczył się zapominać? Musiał przekonać siebie, że informacja, którą chciał zapomnieć, nie miała dla niego znaczenia, nie była istotna dla jego życia. Takie informacje powoli znikają z jego pamięci (Haven 2007). Szerieszewski był jednym z najbardziej znanych „naturalnych” mistrzów zapamiętywania. Podejrzewając, że niewiele takich osób spotkasz podczas swojego wystąpienia czy rozmowy, sugeruję jednak zwrócić uwagę na to, by twoje narracje miały znaczenie dla odbiorcy, by je przetworzył i utkwily mu w pamięci.

Znaczenie to „wartość, ważność czegoś”²⁴. Określa więc, jak informacja, którą słyszę, odnosi się do mnie osobiście. Czy jest mi do czegoś potrzebna, jak wzbogaca moją wiedzę, w czym mi może pomóc, co może wyjaśnić lub lepiej zrozumieć, przed czym przestrzec, co będę mógł zrobić lepiej lub jak nie popełnić czyhających na mnie błędów w życiu czy w pracy? To ty, jako opowiadający, jesteś odpowiedzialny za to, by zaznaczyć lub wskazać to znaczenie (jeśli nie jest ewidentne). Jesteśmy o wiele lepiej zmotywowani i zaangażowani, gdy widzimy użyteczność tego, co jest nam przekazywane lub czego nas się uczy i gdy widzimy wpływ tej wiedzy na nasze życie (McCombs 1996, Pintrich i Schunk 1996, Bransford i Stein 1993). Dostarczana wiedza, którą będziemy uważać za nieważną, często nie ma odpowiedniej siły przebicia, ponieważ nie jest aktywowana w naszym umyśle – mimo że może stanowić dla nas wartość (Glaser 1992, Bransford i Brown 2000)!

Od znaczenia do przestania

Każdy z nas w toku życia nabywa pewną wiedzę. Naukowcy nazywają to wiedzą wcześniejszą (*prior knowledge*). David Cooper (1997) definiuje ją jako sumę wcześniejszego uczenia się, rozwoju i doświadczeń, które poprzedzają nabywanie wiedzy z nowych sytuacji, historii itp. Paul Cobb (1994) mówi, że ludzie konstruują nową wiedzę i rozumienie, bazując na tym, co już wiedzą i w co wierzą. Kiedy słyszymy nowe informacje, następuje tak zwany *blending*, czyli proces nakładania zbioru, zestawu wiedzy czy obrazów na inny zbiór. John Bransford i Barry Stein (1993) nazwali to opracowywaniem (*elaboration*). Odkryli, że na pamięć wpływa umiejętność powiązywania nowych informacji z wcześniejszymi doświadczeniami i wiedzą. Następnie zachodzi proces wnioskowania, czyli

²⁴ <https://sjp.pwn.pl/sjp/znaczenie;2546848.html> [dostęp: 10.10.2023].

dochodzenia do decyzji czy opinii wynikających z nowo poznanych faktów lub dowodów. Wcześniejsza wiedza zaczyna się mieszać z nową, dostarczoną przez narrację. Michele Crossley (2000) mówi, że to właśnie te połączenia, relacje między wydarzeniami w narracji i naszym życiu tworzą znaczenie narracji, które następnie pozwala na odczytanie przestania.

Przestanie narracji – puenta, morał, lekcja, wnioski

Kiedy rozpoznane znaczenie narracji aktywuje świadomy umysł do percepcji, uwagi, elaboracji, zapamiętywania i uczenia się (Haven 2007), nie pozostaje nam nic innego, jak postawić kropkę nad „i”. **Przestanie**. Nazwij je, jak chcesz: **wartością, puentą, morałem, lekcją**. Pamiętaj: **każda narracja, która ma realizować twój określony cel, powinna zawierać przestanie**.

William Labov (1972) i Harvey Sacks (1974, 1992) mówią, że narracja musi nieść ze sobą wartość (poznawczą, emocjonalną lub inną) dla danej publiczności czy w określonym momencie przekazu, a mówiący powinien charakteryzować się wiedzą i doświadczeniem w obszarze, który porusza w narracji, i w przekazie merytorycznym (Norrick 2010). Jeśli odbiorca nie może czerpać z narracji (na przykład wiedzy, refleksji, emocji), nie ma sensu jej opowiadać.

Jak mówi Paul Ricoer (1991), historie to potężna i wszechstronna forma komunikacji. Ludzie używają ich wiele razy dziennie, nie mając tego świadomości oraz nie zwracając uwagi na ich specjalne znaczenie. A przecież jest to „odzwierciedlenie wyjątkowego, osobistego i bardzo subiektywnego doświadczenia, a nie obiektywny i weryfikowalny fakt” (Goosseff 2010, s. 145). Warto świadomie dzielić się narracjami i obdarowywać ich przestaniem innych.

Zanim więc otworzysz usta, musisz dokładnie wiedzieć, jaką wartość narracja ma dać odbiorcy. Jaką konkretną myśl chcesz mu przekazać, do czego ma się mu przysłużyć? Czego ma się dowiedzieć o sobie, tobie, świecie, zachodzących w nim procesach? Czy podpowiesz mu, jak może coś zrobić lepiej, jak sprawniej rozwiązywać problemy i podejmować decyzje, pokażesz, że zawsze jest jakiś sposób, a może zechcesz go przestrzec przed czymś? To ty wybierasz narrację i jej wartość. Pamiętaj: jeśli nie masz jasno sprecyzowanego przestania (powiązanego z przekazywaną wiedzą, tematem, rozmową, dyskusją), narracja nie będzie miała celu, do którego dąży, i nie znajdzie się w polu zainteresowania i umysłowego przetwarzania słuchacza. Będzie jak wystrzelona strzała mknąca w nieznaną miejscę, daleko poza tarczą.

Steven Pinker (1977) twierdzi, że kiedy odkładasz przeczytaną książkę, zabierasz z niej jedynie przedestylowaną treść, która zaprowadziła cię do sedna. Eksperymenty Rogera Schanka (1990), Daniela Schacter (1995) i Sidonie Smitha (2003) pokazały, że tylko mały procent ludzi pamięta słowo w słowo to, co przeczytali lub usłyszeli. W pamięci pozostaje sedno tego, co przeczytałeś lub usłyszałeś. To ty tworzysz własne rozumienie i ogólny zarys, by odłożyć to na odpowiednią półkę pamięci. Sedno narracji pochodzi z połączenia oryginalnego tekstu i twojej interpretacji, co finalnie tworzy jej znaczenie (Pinker 2000), które następnie możesz przekuć w przesłanie dla odbiorcy, gdy powiążesz narrację z celem szerszego przekazu.

Nie każda narracja ma wartość

Pozwól, że postuję się przykładem. Na jednym z warsztatów usłyszałem historię od jednego z dyrektorów banku. Zapisalem ją tak, jak zapamiętałem.

Perkusista

Od zawsze chciałem grać na perkusji. Moja rodzina mieszkała w małej miejscowości Oleśnica pod Wrocławiem, w której nie było szkoły muzycznej czy ogniska muzycznego. Mając dziewięć lat, stworzyłem swój zestaw perkusyjny z garnków i pokrywek. Kompletnie nie wiedziałem, jak to się robi, ale próbowałem, ile miałem sił. Intuicja, pasja i internet pomagały. Gdy miałem dwanaście lat, przenieśliśmy się do Poznania. Z uskładanych pieniędzy zakupiłem pierwszy, elektroniczny zestaw perkusyjny, a rodzice zasponsorowali mi korepetycje u nauczyciela perkusji ze szkoły muzycznej. Na moje nieszczęście stwierdził on, że nie mam słuchu muzycznego, nie czuję rytmu i w ogóle jest źle. To tylko bardziej zmotywowało mnie do pracy. Kolejny nauczyciel niestety potwierdził to samo, ale dalej próbowałem. Skończyłem liceum, potem studia ekonomiczne. W liczeniu byłem naprawdę dobry, tak samo w językach. Udało mi się dostać na dobre praktyki w banku, potem na staż po studiach. Piąłem się krok po kroku w hierarchii korporacji. Jakie było moje zdziwienie, gdy dostałem telefon i propozycję objęcia funkcji kierowniczej w konkurencyjnym banku! To było ponad dziesięć lat temu. Zgodziłem się i od tamtej pory zajmuję się obsługą kredytów dla największych korporacji mających przedstawicielstwa w Polsce. Od dwóch lat jestem na stanowisku dyrektorskim, mam świetnie dobrany i zgrany zespół, co skutkuje tym, że praca, poza oczywistymi momentami stresu, jest dla mnie przyjemnością i realizacją celów.

Dziękuję, koniec historii. Zapewne nie doszedłeś jeszcze do siebie i wciąż jesteś targany emocjami i zaskakującymi zmianami akcji w narracji? A jakie przesłanie czy życiowa lekcja do ciebie dotarły? Dobrze, koniec z sarkazmem i ironią. To dobry przykład, jak historia może być pozbawiona jakiegokolwiek wartości, przesłania. To jedna z tych opowieści, które są martwe. Są jak CV – to tylko zbiór faktów i zdarzeń na osi czasu. Pamiętam, jak po zakończeniu opowieści grupa warsztatowa na chwilę zamilkła, ale po chwili pojawiło się kilka głosów z tym samym pytaniem: „A co z grą na perkusji?”. Na co opowiadający szczerze odrzekł: „A nic, odechciało mi się. Poszedłem w sport”. Po tej odpowiedzi jedna osoba nie wytrzymała i z rozczarowaniem oraz lekką nutą złości w głosie zapytała: „To po cholere mówiliś o tej grze na perkusji?”. Kilka osób zgodnie przytaknęło głowami. Czekali na puentę.

Przesłanie narracji – przykłady

Lekcją z historii sprzątania kuchni (w zależności od tego, co chcesz najmocniej podkreślić) jest wartość przekazywania precyzyjnych komunikatów, umiejętność wyciągania wniosków z błędów komunikacyjnych czy po prostu uważność na przekazywany komunikat.

Poniżej znajdziesz kolejny przykład historii. Spróbuj odkryć jej przesłanie. Miałem okazję wysłuchać jej na jednym z warsztatów storytellingu, które prowadziłem dla kierowników sklepów zachodniej marki odzieżowej. Zapisalem ją tak, jak zapamiętałem.

Uśmiech w deszczu

Od zawsze miałem problem z uśmiechaniem się do klienta. Był to faktycznie problem, ponieważ od początku mojej „kariery” pracowałem jako sprzedawca i miałem bezpośredni kontakt z kupującymi. Na każdym szkoleniu było powtarzane: „I pamiętajcie – uśmiechajcie się w sklepie do klientów”. Pracowałem kiedyś ponad dwa lata w Irlandii. Pewnego dnia zatrzymał mnie w sklepie starszy pan i zapytał, dlaczego jestem smutny, dlaczego się nie uśmiecham. Odpowiedziałem mu kulturalnie, ale szczerze, że trudno mi wywołać na twarzy sztuczny uśmiech i wolę nie udawać niż oszukiwać. Starszy pan podziękował mi za szczerłość i powiedział, że rozumie moją perspektywę. Potem poprosił mnie, żebym rozważył jego punkt widzenia, który następnie mi przedstawił: – Drogi chłopcze – mówił – przez ponad trzysta dni w tym kraju nie ma słońca. Jest wiatr, deszcz, chmury. Ludzie zakrywają ciała i twarze, żeby chronić się

przed pogodą. Nie widzimy swoich twarzy, nie mówiąc o uśmiechu. Nie mamy wpływu na pogodę. Mieszkańcom naszej wyspy pozostają jedynie wzajemna życzliwość i uśmiech. Tak, nawet jeśli nie jest szczerzy. Na to mamy wpływ. To daje namiastkę ciepła i szczęścia.

Przesłanie. Jak je odczytałeś? Dla mnie to zaproszenie do zmiany perspektywy, wejście w „czyjeś buty” i spojrzenie na daną sytuację z innej strony.

Przesłanie w innych formach narracji

Dotychczas pokazałem przesłania na przykładzie historii, ale znajdziesz je w każdej wartościowej, dobrze nakreślonej narracji. Oto przykłady różnych narracji i ich przesłania.

Badania

Szczęściarze i pechowcy. Richard Wiseman²⁵, profesor psychologii z University of Hertfordshire w Wielkiej Brytanii, przeprowadził następujący eksperyment. Dał ogłoszenie do prasy, które w skrócie brzmiało tak: „Kto czuje się pechowcem? Kto czuje się szczęściarzem? Poszukuję szczęściarzy i pechowców do badań”. Zgłosili się jedni i drudzy. Podczas eksperymentu dał każdej osobie gazetę, a instrukcja zadania brzmiała: „Proszę, policz fotografie, na której jest twarz człowieka”. Zadanie było banalne, jeśli ktoś zauważył napis na pierwszej stronie gazety i mu uwierzył, brzmiały: „W ogóle nie musisz liczyć, jest dokładnie dwadzieścia sześć takich fotografii”. Mało tego! W środku gazety znajdowała się wydrukowana czysta kartka z napisem: „Bez żadnych zobowiązań możesz teraz podejść do eksperymentatora, a on wręczy ci sto funtów”. Jak myślicie, kto liczył twarze: szczęściarze czy pechowcy? Liczyli ci, którzy zakwalifikowali siebie do grupy pechowców (Wiseman 2014)!

Przesłanie? Twoje i moje uwarunkowania szczęścia i pecha są identyczne. Ważne jest to, czy patrzysz uważnie i dostrzegasz to, co możemy określić mianem podpowiedzi, możliwości, szansy, i czy podejmujesz zdecydowane i odważne decyzje.

²⁵ Prof. Wiseman to człowiek, którym warto się zainteresować. Jego książki, takie jak *Kod szczęścia* (2014), *Dziwnologia. Odkrywanie wielkich prawd w rzeczach małych* (2010) czy *59 sekund* (2020), to kopalnie anegdot i historii, różnych badań i dociekań, które możesz śmiało wykorzystać do różnorodnych tematów. Profesor, co ciekawe, w wieku jedenastu lat rozpoczął karierę iluzjonisty i obserwacja tego, jak ludzie myślą, popchnęła go do studiowania psychologii.

Ciekawostki historyczne

Kreatywność na wojnie²⁶. „Armia duchów” to przydomek osobliwej kompanii złożonej z aktorów, projektantów mody, ludzi od reklam, charakteryzatorów i ekspertów od dźwięku, malarzy i specjalistów od kreatywnego myślenia, którzy odpowiadali za jedną z największych mistyfikacji w historii wojskowości. 23. Jednostka Specjalna Kwatery Głównej została stworzona z członków 603. Inżynieryjnego Batalionu Kamuflażu, 406. Kompanii Inżynieryjnej oraz 3132. Specjalnej Kompanii Łączności i podlegała pod dowództwo gen. Omara Bradleya. Pomysł na sformowanie takiej jednostki zrodził się pod koniec 1942 roku, gdy brytyjskie wojska na afrykańskich piaskach w bitwie pod El Alamein korzystały z wielu forteli w celu zmylenia stacjonujących w pobliżu sił niemieckich.

Jednostka ta wzięła udział w operacji „Fortitude”, której głównym celem było zmylenie Niemców przed planowanym przez aliantów atakiem w Normandii. Otwarcie drugiego frontu w czerwcu 1944 roku miało szansę powodzenia jedynie przy zaskoczeniu przeciwnika. To udało się uzyskać dzięki sprytnemu fortelowi. Taktyka dezinformacji wdrożona przez „armię duchów” obejmowała mistyfikacje wizualne, dźwiękowe i radiowe oraz, co wielu żołnierzy uważało za najważniejsze, tworzenie „klimatu” obecności wojsk. Przygotowywała ona więc specjalne drewniane, kartonowe lub dmuchane makiety, sztuczne budynki, zamienniki czołgów i pojazdów mechanicznych, które imitowały prawdziwe wojsko, czy puszczała dźwięki przemarszu żołnierzy lub odgłosy poruszania się wozów bojowych.

Składająca się z nieco ponad tysiąca żołnierzy „armia duchów” wypełniła misję w stu procentach. Niemcy dali się nabrać, że uderzenie 1. Grupy Armii Stanów Zjednoczonych (z cenionym przez nich gen. Georgem Pattonem), stacjonującej w Wielkiej Brytanii, nastąpi w okolicach Pas-de-Calais, gdzie Wehrmacht zebrał największe siły. Tymczasem alianci zaatakowali w Normandii, gdzie siły obronne były o wiele mniejsze.

Przesłanie? Zawsze jest jakaś możliwość, możesz znaleźć rozwiązanie w naprawdę trudnej sytuacji. To wymaga odwagi i podejmowania ryzyka, wyjścia poza schematy. A może przesłaniem będzie to, że jest możliwe stworzyć zespół ludzi, którzy dzięki niezwykłym kompetencjom (kreatywności, organizacji, finezji, planowaniu) potrafią realizować niezwykle cele?

²⁶ <https://warthunder.com/pl/news/1720--pl>, <https://warhist.pl/ciekawostka/armia-duchow/> [dostęp: 10.10.2023].