

JOHN B. IZZO

WEŹ SPRAWY W SWOJE RĘCE

CZYLI O TYM, ŻE PRZYJMUJĄC ODPOWIEDZIALNOŚĆ, ZMIENIASZ WSZYSTKO



G A L A K T Y K A

JOHN B. IZZO

WEŹ SPRAWY W SWOJE RĘCE

CZYLI O TYM, ŻE PRZYJMUJĄC ODPOWIEDZIALNOŚĆ,
ZMIENIASZ WSZYSTKO

Przekład: Barbara Łukomska

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:
Stepping up
How taking responsibility changes everything

Copyright © 2012 by John B. Izzo
All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Wydanie polskie © 2016 by Galaktyka sp. z o.o.
90-562 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
www.galaktyka.com.pl

ISBN: 978-83-7579-537-0

Redakcja: *Aneta Wieczorek*
Korekta: *Monika Ulatowska*
Redakcja techniczna: *Marta Sobczak-Proga*
Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*

Ilustracja na okładce: © *Diana Hlevnjak / iStock*
Projekt okładki: *Artur Nowakowski*

Skład: *Garamond*
Druk i oprawa: *Opolgraf S.A.*

Księgarnia internetowa!!!
Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach wydawniczych
Zapraszamy
www.galaktyka.com.pl
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

SPIS TREŚCI



PRZEDMOWA (vii)

WSTĘP (ix)

ROZDZIAŁ 1

Pięć rzędów odpowiedzialności 1

ROZDZIAŁ 2

To nie moja sprawa, to nie moja wina 20

ROZDZIAŁ 3

Sam nic nie mogę zrobić 33

ROZDZIAŁ 4

**Tylko naiwni marzyciele
zmieniają świat 45**

ROZDZIAŁ 5

**Sto procent odpowiedzialności
/ zero wymówek 58**

ROZDZIAŁ 6

Zrób coś... Zrób cokolwiek 73

ROZDZIAŁ 7

Zawsze zaczynaj od pokoju,
w którym się znajdujesz 86

ROZDZIAŁ 8

Lider to nie stanowisko 100

ROZDZIAŁ 9

Działaj i daj się usłyszeć 113

ROZDZIAŁ 10

Kim jestem, aby brać sprawy w swoje ręce? 126

ROZDZIAŁ 11

Etos brania spraw w swoje ręce 141

ROZDZIAŁ 12

Jedna osoba zawsze się liczy 161

ŹRÓDŁA

Walka o zmiany 169

GŁÓWNE TEMATY PORUSZANE W KSIĄŻCE 171

PODZIĘKOWANIA 174

INDEKS 178

O AUTORZE 183

PRZEDMOWA



Książka Johna Izzo to jedna z tych lektur o głębokim przesłaniu, z których skorzystać może każdy, kto tylko się otworzy na zawartą w nich prawdę. „Wzięcie spraw w swoje ręce oznacza zauważenie problemu i podjęcie decyzji, że to właśnie ty jesteś właściwą osobą, by się z nim zmierzyć” – tymi słowami John trafia w samo sedno, gdyż współczesny świat bardzo potrzebuje ludzi z inicjatywą!

Na co dzień pracuję dla wielu instytucji i niejednokrotnie miałem okazję obserwować, że w sytuacji kryzysu mało kto potrafi przyznać się do błędu. Zazwyczaj ma wówczas miejsce wytykanie palcami, wzajemne pretensje i uchylanie się od odpowiedzialności. „To wina prezesa, to wina innych pracowników, to wina szefa!” Podobnie sytuacja wygląda w przypadku problemów domowych. Oskarżamy wówczas współmałżonka, psa, dzieci i zraszacie do trawników... Tylko nieliczni są w stanie spojrzeć na siebie krytycznie. Wolimy raczej zrzucić winę na kogoś, niż uderzyć się w piersi i okazać skruchę.

Jednak postępowanie takie nijak nie przyczynia się do naszego wewnętrznego rozwoju i nie daje możliwości uczenia się na własnych błędach. Krótko rzecz ujmując, w żaden sposób nas nie wzbogaca. Negatywne konsekwencje takiego reagowania są w stanie przyćmić

nawet tak pozytywne cechy, jak przenikliwość umysłu, odwaga czy zaradność. Lider, który nie potrafi przyznać się do winy, nie budzi zaufania, a ludzie nie podążają za nim, gdyż mają wątpliwości co do jego niezawodności, lojalności i siły charakteru. W efekcie stają się wobec niego (lub niej) zdystansowani i nieufni.

Znasz z pewnością osoby, które nie mają problemu z wzięciem na siebie odpowiedzialności. Czyż kontakt z nimi nie jest czystą przyjemnością? Cechują się większą chęcią pomocy i nie wydają pochopnych opinii. Namawiają innych do patrzenia w przyszłość, na którą mają wpływ, i nierozpamiętywania przeszłości, której nie sposób zmienić. Uważają, że każdy powinien być kowalem swojego losu. Wspominając przeszłe wydarzenia, pytają, jaką naukę możemy z nich wyciągnąć na przyszłość. Starają się nie zabierać głosu, gdy są zdenerwowani i wzburzeni, oraz namawiają innych, by postępowali podobnie. Zanim się odezwą, zawsze zastanawiają się, czy ich komentarz wniesie cokolwiek do dyskusji.

W tej książce przeczytasz o wielu takich osobach i grupach – o tych, którzy nie boją się podjąć wyzwania i starają się budować społeczeństwo, w którym byłoby to ogólnie przyjętą normą. Być może i ty staniesz się taki jak oni, o ile już taki nie jesteś. *Weź sprawy w swoje ręce* to wspaniała opowieść o ludziach, którzy zawsze potrafią stanąć na wysokości zadania. Przeczytaj ją, baw się przy tym dobrze, a jeśli pomoże ci ona odrobinę się zmienić, to tym lepiej!

Życie jest piękne!

Marshall Goldsmith
specjalista od coachingu dla kadr kierowniczych
oraz autor bestsellera „New York Timesa” Pozytywne nastawienie:
jak uzyskać, utrzymać lub odzyskać swoje MOJO*

* M. Goldsmith, *Pozytywne nastawienie: jak uzyskać, utrzymać lub odzyskać swoje MOJO*, tłum. A. Kanclerz, Onepress, 2010 (wszystkie przypisy oznaczone gwiazdką pochodzą od tłumaczki).

WSTĘP



Ta książka jest dla wszystkich, którzy pragną mieć rzeczywisty wpływ na własną społeczność, firmę, a nawet cały świat. Jest dla każdego, kto marzy o bardziej satysfakcjonującym małżeństwie lub polepszeniu swych perspektyw zawodowych. Powinni przeczytać ją przedsiębiorcy i biznesmeni, którzy chcieliby sprawić, by ich podwładni czuli się, jakby sami byli właścicielami firmy. *Weź sprawy w swoje ręce* jest dla tych, którzy wierzą lub pragną uwierzyć w niezwykły potencjał przemiany drzemiący w każdym z nas.

Zacząłem ją pisać, gdy miałem dziesięć lat. W tamtym czasie w telewizji bezustannie prezentowano sylwetki aktywistów, którzy wykazywali się ogromną inicjatywą. Na całym świecie wiele osób podejmowało ogromne ryzyko dla dobra ludzkości. Afroamerykanie opierali się armatom wodnym w trakcie protestów na ulicach Południa, działacze na rzecz pokoju zabiegali o zaprzestanie wyścigu zbrojeń w czasie zimnej wojny, dysydenci przeciwstawiali się totalitarnym reżimom, kobiety walczyły o równouprawnienie. Postanowiłem zostać dziennikarzem, by opowiadać historii tych cichych bohaterów, którzy zmieniają świat na lepsze.

W mojej małej, lokalnej społeczności przysłuchiwałem się z zapartym tchem kazaniom wygłaszanym przez wielebnego Roberta

Kelly'ego w kościele prezbiteriańskim w Nowym Jorku. Nawoływał w nich, byśmy robili wszystko, co w naszej mocy, żeby walczyć z rasizmem i innymi bolączkami naszych czasów.

„Świat potrzebuje waszego zaangażowania!” – przekonywał i dodawał, że nie chodzi tylko o najbardziej doniosłe problemy o zasięgu światowym, lecz również o najbliższe otoczenie, w którym nasze działania mogą wywierać ogromny wpływ na życie bliźnich.

Zawsze fascynowały mnie osoby, które potrafią wkroczyć do akcji i walczyć o dobro ogółu. Od tysięcy lat ludzie nabywają wiedzę, słuchając opowiadań, a ich fabułę pamięta się o wiele dłużej niż treść uczelnianych wykładów. Właśnie dlatego postanowiłem poświęcić swe życie relacjonowaniu dziejów inspirujących postaci. W moich książkach na temat kultury organizacyjnej opisuję wielkie przedsiębiorstwa i inspirujących liderów, którzy potrafili wzbudzić w podwładnych zamiłowanie do pracy. W książce i serialu telewizyjnym mego autorstwa, *5 sekretów, które musisz odkryć, zanim umrzesz**, przedstawiam koleje losu dwustu pięćdziesięciu osób w wieku od sześćdziesięciu do stu sześciu lat, które zdołały odnaleźć prawdziwe szczęście. Prezentując te przykłady, starałem się dać czytelnikom przepis na osiągnięcie życiowego spełnienia.

Gdy zakończyłem już pracę nad tą książką, która stała się bestsellerem i została przetłumaczona na kilkanaście języków, doszedłem do wniosku, że jest jeszcze jedna kwestia warta dogłębnej analizy. Dlaczego niektórzy są w stanie wziąć sprawy w swoje ręce i zabiegać o pozytywne zmiany, a inni tego nie potrafią? Jaką rolę w dążeniu do szczęścia i rozwoju odgrywa umiejętność przyjmowania odpowiedzialności za własne czyny? I w jaki sposób historie tych, którym

* J.B. Izzo, *5 sekretów, które musisz odkryć, zanim umrzesz*, tłum. J. Suhecki, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, 2010.

się to udaje, mogą posłużyć nam za wskazówkę w walce z wielkimi problemami, z jakimi boryka się współczesny świat? Czy czerpiąc z takich wzorców, możemy budować szczęśliwsze rodziny, walczyć z dyskryminacją i znęcaniem się nad słabszymi, poprawić relacje ze współmałżonkiem, zwiększyć dochody swej firmy i radzić sobie z wieloma innymi przeciwnościami losu, z którymi przychodzi się nam mierzyć każdego dnia?

Doszedłem do wniosku, że tym, co łączy wszystkie opisywane przeze mnie postaci, jest poczucie odpowiedzialności. W tej książce przyjmuję bardzo prostą definicję brania spraw w swoje ręce – jest to zauważenie problemu i podjęcie decyzji, że właśnie ty jesteś właściwą osobą, by się z nim zmierzyć. Chodzi o to, by dążyć za wszelką cenę do pozytywnych zmian, na miarę własnych możliwości i nie oglądając się na innych. Nie odbieraj moich słów jako próby zmuszenia cię do podjęcia wyzwania. Spójrz na nie jak na krzepiącą wizję tego, co może się wydarzyć, gdy przestaniesz się zastanawiać, co robią inni, a skupisz się na tym, co sam możesz zdziałać. Nieważne, czy zmiany, których pragniesz, dotyczą twojej rodziny, firmy czy całego świata. Możesz ich dokonać jedynie wówczas, gdy to ty podejmiesz inicjatywę.

Ponieważ uważam, że najwięcej można nauczyć się, słuchając opowieści, w trakcie prac nad tą książką starałem się odnaleźć przykłady osób, które wykazały się inicjatywą i dokonały dzięki temu jakiejś zmiany. Nie chciałem przywoływać powszechnie znanych życiorysów sławnych ludzi. Pragnąłem przedstawić postaci, o których mało kto słyszał, a które stanowią dowód niewiarygodnych możliwości, jakie drzemią w każdym, kto postanowi dokonać zmian w swym otoczeniu. Dołożyłem starań, by odnaleźć historie uniwersalne i pouczające, a nie tylko proste, analityczne opisy osób, które wykazały się w życiu inicjatywą. Przeczytasz zatem między innymi o pewnym bezdomnym, który rozpoczął wielką akcję utylizacji odpadów; o włoskiej

sklepiarkce, która wygrała z mafią; o grupie pielęgniarek i zarządców, którzy zdołali poprawić wizerunek swego szpitala; oraz o kobiecie, której udało się wskrzesić podupadające przedsiębiorstwo. Część z nich chciała zmienić świat, inni założyć lub rozbudować firmę, a jeszcze inni pragnęli pomagać ludziom wokół siebie lub poprawiać swoje relacje z najbliższymi.

W książce tej skupiam się przede wszystkim na dwóch kwestiach: jak cenne jest poczucie odpowiedzialności oraz w jaki sposób należy dążyć do przejścia inicjatywy. W pierwszych trzech rozdziałach staram się pokazać, dlaczego tak ważne jest przyjmowanie odpowiedzialności za swoje czyny. Nie próbuję cię pouczać, lecz pokazać, o ile lepsze może być twoje życie, kariera, relacje międzyludzkie, jak wiele możesz zdziałać w organizacjach i społecznościach, do których należysz, jeśli tylko dostrzeżesz potencjał zmiany w sobie i przestaniesz oglądać się na innych lub zrzucac na nich winę. W tej prostej zasadzie drzemie ogromna siła. Kiedy robimy wszystko, na co nas stać w danym momencie i okolicznościach, nie oczekując, że ktoś inny nas w tym zastąpi, czujemy się silniejsi i dzięki temu osiągamy więcej. Dotyczy to nie tylko naszych osobistych spraw. Większość poważnych problemów dzisiejszego świata udałoby się rozwiązać, gdyby każdy podjął działania w swoim najbliższym otoczeniu.

Druga kwestia, jaką poruszam, dotyczy kroków, które należy przedsięwziąć, by podjąć wyzwanie i mieć większe poczucie sprawstwa. Poprzez inspirujące przykłady ludzi, którzy wykazali się inicjatywą, by zmienić coś na lepsze, staram się pokazać, że umiejętność ta nie jest wiedzą tajemną, zarezerwowaną tylko dla wybrańców. Idąc za przykładem tych osób, my również możemy zakasać rękawy i wziąć się do pracy, by poprawić relacje międzyludzkie, funkcjonowanie naszych przedsiębiorstw i społeczności. Staram się pokazać również, w jaki sposób możemy zachęcić do tego naszych współpracowników,

rodzinę i społeczeństwo. Na koniec każdego rozdziału zamieszczam praktyczne wskazówki, które mogą pomóc ci w podjęciu decyzji o wzięciu spraw w swoje ręce, tu i teraz!

O ile nie zaznaczono inaczej, wszystkie fakty przedstawione w tej książce pochodzą z wywiadów z bohaterami poszczególnych opowieści. Na końcu zamieściłem listę kluczowych haseł oraz kilka adresów stron internetowych. Za ich pośrednictwem możesz poznać inne osoby, które również postanowiły stanąć na wysokości zadania i zacząć działać.

Dla mnie jest to więcej niż książka. Mam nadzieję, że stanie się ona częścią większego ruchu. Dziś bardziej niż kiedykolwiek potrzebujemy ludzi z inicjatywą. Każdy z nas powinien przestać wskazywać na innych i zajrzeć w głąb siebie. Mam nadzieję, że opowieści przedstawione w tej książce zachęcą również ciebie do podzielenia się swoją historią. Dlatego na końcu znajdziesz adres strony internetowej, która pozwoli ci dołączyć do grona tych, którzy zauważyli problem i podjęli decyzję, że to właśnie oni są właściwymi osobami, by się z nim zmierzyć.

John Izzo

Dla mojej córki Leny –
obyś brała sprawy w swoje ręce z jeszcze większą odwagą niż ja!

ROZDZIAŁ 2



To nie moja sprawa, to nie moja wina

*Ludzie dzielą się na tych, którzy podejmują działania
zmieniające rzeczywistość, i na tych, którzy
narzekają na to, że rzeczywistość ulega zmianom.*

|| le razy w ciągu przeciętnego tygodnia słyszysz z czyichś ust takie słowa: „To nie moja sprawa! To nie moja wina. Ja po prostu taki już jestem. To już takie jest. Co ja mogę z tym zrobić? Nie mam na to wpływu”.

Skoro wzięcie spraw w swoje ręce oznacza przyjęcie na siebie odpowiedzialności i nieoglądanie się na innych, należałoby zadać sobie pytanie: „Co ja właściwie mogę dzięki temu zyskać?”. W tym rozdziale staram się pokazać, że dzięki takiemu działaniu staniesz się szczęśliwszy, zaczniesz odnosić sukcesy i zyskasz większą kontrolę nad swym życiem. Ludzie, którzy zwykli mawiać: „To zależy ode mnie, jestem odpowiedzialny przynajmniej częściowo za zaistniałą sytuację, mogę się zmienić i nie zamierzam bezrefleksyjnie akceptować wszystkiego, co wokół mnie się dzieje”, są szczęśliwsi i osiągają w życiu więcej niż ci, którzy skupiają się tylko na tym, co na zewnątrz.

Umiejscowienie kontroli: jesteś ofiarą czy inicjatorem?

Poczucie umiejscowienia kontroli to pojęcie znane w psychologii społecznej. Odnosi się do subiektywnej oceny tego, w jakim stopniu jednostka może wpływać na rozgrywające się wokół niej wydarzenia. Ta teoria, stworzona przez Juliana Rottera w 1954 roku, szybko stała się istotnym elementem badań nad problematyką osobowości. Poczucie umiejscowienia kontroli może być wewnętrzne lub zewnętrzne. W latach sześćdziesiątych Rotter prowadził badania nad tym, jaki wpływ na funkcjonowanie człowieka ma jego tendencja do przypisywania sukcesów i porażek odpowiednio czynnikom wewnętrznym (czyli tym, na które ma wpływ) oraz niezależnym od niego czynnikom zewnętrznym. Ludzie dzielą się na dwie grupy: internalistów, którzy wpływają na to, co im się zdarza, i eksternalistów, którym różne rzeczy „się przytrafiają”. Osoby z silnie wewnętrznie umiejscowionym poczuciem kontroli uważają, że bieg wydarzeń zależy przede wszystkim od ich decyzji i podjętych działań. Nazywam ich inicjatorami, gdyż wierzą, że sami kreują swą przyszłość. Natomiast ludzie z zewnętrznie umiejscowionym poczuciem kontroli są przekonani, że to, co im się przytrafia, zależy od innych, silniejszych osób bądź jest wynikiem zbiegów okoliczności lub przeznaczenia. Ten typ ludzi nazywam ofiarami, gdyż w ich odczuciu życie to coś, co im się niejako przydarza, a nie coś, co sami tworzą. Badania pokazują, że zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli (czyli przyjmowanie postawy ofiary) łączy się z wyższym poziomem stresu i większym prawdopodobieństwem wystąpienia klinicznej depresji. Z kolei inicjatorów, ludzi, którzy wierzą, że ich działania mają wpływ na rzeczywistość, cechuje znaczne poczucie szczęścia i spełnienia.

Również różnego rodzaju organizacje funkcjonują lepiej, gdy ich szeregi zasilają inicjatorzy, nie ofiary. Spróbuj sobie wyobrazić, w jaki sposób zachowują się osoby z wewnętrznym, a jak te z zewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli w firmie, różnego rodzaju społecznościach, a nawet w skali całego społeczeństwa. Ofiary, czyli osoby z zewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli, będą czekały, aż ktoś lub coś zdecyduje o dalszych losach organizacji. W ich wypowiedziach bardzo często pojawiać się będą słowa „oni” i „wy”. Mówiąc „oni” będą mieć na myśli rynek, szefostwo, menedżerów, konkurencję lub sytuację ekonomiczną. Będą stwierdzać: „Wszystko by lepiej funkcjonowało, gdyby szef zrobił to i to...”, „Miałbym lepsze wyniki, gdyby na rynku wydarzyło się to i tamto...” lub też „Jakość świadczonych przez nas usług byłaby lepsza, gdyby inne oddziały były chętne do współpracy”. Ofiary uważają, że ich poziom satysfakcji z wykonywanej pracy zależy od kogoś innego. Mówią: „Gdybym miał miłszego szefa, ciekawsze obowiązki, gdybym w zeszłym roku dostał ten awans, wówczas byłbym zadowolony z mojej pracy”. Osoby takie również rzadziej podejmują inicjatywę, gdyż uważają, że i tak nie mają wpływu na sytuację. Pracownicy o zewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli będą cechowali się niskim poziomem zaangażowania, będą przejawiali postawy aseku-ranckie i niechęć wobec jakichkolwiek zmian.

Ci, którzy przyjmują postawę ofiary, będą przyglądać się społeczeństwu i mówić, że rząd powinien w jakiś sposób zwalczyć problem ubóstwa, przestępczości i zanieczyszczenia środowiska. Będą bezradnie rozkładać ręce i mówić: „Co ja mogę z tym zrobić? Co my możemy zrobić?”. Mogą wręcz uwalniać osoby rządzące od odpowiedzialności, zakładając, że są sprawy, których po prostu nie sposób zmienić. „To już tak musi być”.

A teraz wyobraź sobie, jak firma, społeczeństwo (lub twoje życie) zmieniłyby się, gdyby znajdowali się tam jedynie inicjatorzy, osoby

o silnie wewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli. W przypadku niezadowolenia z pracy raczej nie zrzucaliby winy na innych, lecz wejrzeni w głąb siebie w poszukiwaniu przyczyn tego stanu rzeczy. Pragnąc rozwijać się zawodowo, byłiby gotowi poprosić o to, czego w tym celu potrzebują, a nie narzekać, że tego nie dostają. Gdyby pojawiły się problemy, raczej podejmowałiby próbę ich rozwiązania, a nie przyjmowali postawę bezradnych obserwatorów. Prawdopodobnie, gdy firma by słabo prosperowała, nie zrzucaliby winy na inne oddziały ani na rynek, lecz zastanowili się, w jaki sposób to oni mogą zmienić coś w sobie lub w otoczeniu. Tak samo wygląda to w skali całego społeczeństwa. Inicjatorzy nie będą raczej oczekiwać od innych, że to oni podejmą jakieś działania. Nie będą też bezradnie załamywać rąk w obliczu problemów, z jakimi przychodzi się nam wszystkim mierzyć.

Spółeczeństwo ofiar?

Oczywiście większość z nas plasuje się gdzieś pomiędzy tymi dwiema skrajnościami. Czasami zachowujemy się jak ofiary, poszukując odpowiedzialności za bieg wydarzeń na zewnątrz, czasami zaś przyjmujemy postawę inicjatorów, zaglądając w głąb siebie. Nawet ci spośród nas, którzy zazwyczaj mają wysokie poczucie sprawstwa, mogą w pewnych sytuacjach zachowywać się jak ofiary, a ci, których poczucie kontroli ulokowane jest raczej na zewnątrz, miewają chwile, gdy odczuwają nagły przyływ sił do działania. Zdarza się też, że nie tyle zachowujemy się jak ofiary, co po prostu kwitujemy daną sytuację wzruszeniem ramion i akceptujemy ją taką, jaka jest. Jednorazowe przypisanie winy komuś innemu lub zewnętrznym okolicznościom i wyniki na skali poczucia umiejscowienia kontroli nie są czymś równoznacznym. Tym, co najbardziej mnie jednak niepokoi, jest fakt, iż

przyjmowanie postawy ofiary staje się coraz częstszą praktyką w obecnym świecie.

W latach 1960–2002 badano za pomocą kwestionariusza Rottera (KBPK) poczucie umiejscowienia kontroli wśród młodych ludzi. Przeanalizowawszy uzyskane dane, Jean Twenge, psycholog z Uniwersytetu Stanowego San Diego, zauważyła niepokojący trend. 26 stycznia 2010 roku na stronie internetowej czasopisma „Psychology Today” (www.psychologytoday.com) Peter Gray opublikował wyniki dokonanych przez nią analiz. „Na przestrzeni lat stwierdzono znaczące przesunięcie przeciętnych wyników uzyskiwanych przez studentów na skali Rottera w kierunku zewnętrznego umiejscowienia kontroli. Zmiana ta jest tak znaczna, że przeciętny młody człowiek w 2002 roku miał bardziej zewnętrznie umiejscowione poczucie kontroli niż 80 procent jego rówieśników w 1960 roku. Podobny liniowy wzrost na przestrzeni owych 42 lat zaobserwowano w przypadku liczby zachorowań na depresję i zaburzenia lękowe”.

Nic więc dziwnego, że na fali tych doniesień w połowie zeszłego dziesięciolecia w tygodniku „Time” ukazał się głośny artykuł *Victim Nation* (Pokolenie ofiar).

Postawa ofiary przyjmuje czasami wymiar wręcz karykaturalny. Być może pamiętasz, jak kilka lat temu ktoś zaskarżył restaurację McDonald’s (i wygrał sprawę!) za to, że w jednym z jej lokali oblał się gorącą kawą? Z tego powodu na kubkach umieszcza się teraz ostrzeżenie „UWAGA! GORĄCE!”. Co za absurd! Oczywiście, że kawa jest gorąca i nie można zrzucać winy na kogoś innego za każdym razem, gdy coś przykrego nam się przytrafi.

Można by uznać sytuację z restauracji McDonald’s za zabawną anegdotę, gdyby zwyczaj obarczania innych odpowiedzialnością za nasze problemy nie był tak powszechny. Znajomi nauczyciele opowiedzieli mi o ogromnej zmianie, jaką zaobserwowali. W pokole-

niu naszych rodziców, gdy mały Jaś miał problemy z nauką, rodzice przychodzili do szkoły i pytali: „Co Jaś powinien zrobić, żeby nadrobić zaległości?”. Później wracali do domu, dawali Jasiowi burę i kazali mu wziąć się do pracy. Natomiast dzisiejsi rodzice w podobnej sytuacji zazwyczaj bronią za wszelką cenę swego dziecka i zastanawiają się, co jest nie tak z nauczycielem, ze szkołą i z systemem edukacji, że Jaś nie jest w stanie wykorzystać w pełni swego potencjału.

Nie będziemy teraz dywagować, czy w takich sytuacjach wina leży po stronie małego Jasia czy systemu edukacji. Zadajmy sobie natomiast pytanie, z czego ów chłopczyk wyniesie większą korzyść na przyszłość – z pracy nad tą częścią problemu, na którą ma wpływ, czy z nauczania się od rodziców, że zawsze, gdy coś idzie nie tak, jest to wina kogoś innego? Zastanów się, co może się okazać dla ciebie bardziej pomocne – skupienie na tym, co jesteś w stanie zmienić, czy na sprawach, które znajdują się poza twoją kontrolą?

Jesteś internalistą czy eksternalistą?

Konsekwencją coraz częstszego przyjmowania postawy ofiary przez przedstawicieli dzisiejszych społeczeństw jest dojmujące poczucie, że przyszłość nie zależy od nas, lecz od jakichś nieokreślonych sił, na które nie mamy wpływu. Wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli jest pozytywnie skorelowane z poziomem szczęścia, liczbą życiowych osiągnięć oraz stopniem wykazywanej inicjatywy, natomiast zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli współwystępuje z zaburzeniami depresyjnymi i lękowymi. Z tego względu wydaje się oczywiste, że większość organizacji oraz całe społeczeństwa funkcjonowałyby lepiej, gdyby większość z nas wierzyła, iż jest w stanie zmienić rzeczywistość. Aby wziąć sprawę w swoje ręce, musimy zacząć

od zmiany sposobu myślenia i zrozumienia, że nasz los zależy od nas, a nie od jakichś zewnętrznych czynników.

Oczywiście prawda na temat świata leży gdzieś pomiędzy tymi dwoma ekstremami. Zewnętrzne czynniki wpływają w jakimś stopniu na nasze szanse w życiu i poczucie szczęścia. Twój szef może być idiotą, podobnie jak twój mąż. Są ludzie, którym los zdaje się zawsze sprzyjać. Wiele poważnych problemów dzisiejszego świata znajduje się poza twoją kontrolą. Globalne ocieplenie nie pojawiło się dziś rano tylko dlatego, że zamiast zostać w domu, wybrałaś się na wycieczkę swoim rozklekotanym pozeraczem paliwa. Chodzi jednak o to, że skupiając się na tym, co możemy zmienić, a nie na tym, co powinna zrobić reszta świata, zyskujemy większe poczucie kontroli. Poza tym – i to jest naprawdę bardzo ważne – nie zapominaj, że jesteś jedyną osobą, na którą możesz mieć rzeczywisty wpływ.

Mój kolega Matt, który miał wyjątkowo wredną szefową, stwierdził kiedyś: „Miesiącami próbowałem walczyć z nią i z jej ewidentnym zaburzeniem osobowości. Wszystko się jednak zupełnie zmieniło, gdy zacząłem zastanawiać się, w jaki sposób to ja mógłbym się przystosować do współpracy z osobą taką jak ona”.

W większości sytuacji, z jakimi przychodzi nam się mierzyć, jesteśmy odpowiedzialni za jakieś dziesięć procent tego, co się wydarza. Jednak gdy skupimy się na tym, w jaki sposób możemy działać w ramach swojej strefy wpływów, całkowicie zmienia się nasza perspektywa.

Pozwól, że przytoczę przykład tego, co może wydarzyć się, gdy jesteś internalistą. Jedna z firm telekomunikacyjnych ze wschodnich Stanów Zjednoczonych prowadzi wiele punktów sprzedaży ze sprzętem elektronicznym w bardzo mało atrakcyjnych miejscach, a umowy najmu nie pozwalają na ich przeniesienie w inne lokalizacje w najbliższym czasie. Kierownicy tych sklepów mieli pełne prawo sądzić, że to zewnętrzne okoliczności są winne słabym wynikom sprzedaży

osiągany przez ich lokale w porównaniu z nowymi punktami działającymi w lepszych miejscach. Większość menedżerów narzekała na swego pecha i czekała biernie na okazję do przeniesienia w bardziej atrakcyjną lokalizację. Natomiast jeden z nich postanowił skupić się na tych dziesięciu procentach, na które miał wpływ.

Zachęcił swych pracowników, by nie zachowywali się jak ofiary, lecz zadali sobie pytanie, co mogą zrobić mimo ograniczeń związanych z niezbyt atrakcyjną lokalizacją. Zaproponował, by sami zaczęli szukać klientów, zamiast czekać na nich bezczynnie za sklepowymi ladami. Powiedział: „Nie możemy nic poradzić na to, w jakim miejscu znajduje się nasz lokal, ale możemy postanowić sobie, że nie będziemy zachowywać się jak ofiary”. Wspólnie zastanowili się, co mogą zrobić, by zwiększyć zyski mimo tak niekorzystnej lokalizacji. Zaangażowali się w działania w ramach lokalnej społeczności i docierali do klientów bezpośrednio w miejscach ich zamieszkania. Zaczęli zgłaszać się jako wolontariusze podczas organizacji różnych imprez, przy okazji reklamując swą firmę. Zmieniali nawet okolicznym mieszkańcom opony w samochodach na parkingach i robili im wiele innych przysług. Rozdawali wizytówki w holach pobliskich biurowców. W efekcie osiągnęli wyższe wyniki sprzedaży niż większość sklepów w lepszych lokalizacjach. Stało się tak w dużej mierze dzięki temu, że przyjęli odpowiedzialność za to, co mogą zmienić, zamiast skupiać się na zewnętrznych czynnikach, na które nie mają wpływu.

Jesteś nastawiony na stałość czy na rozwój?

Oto kolejna garść naukowych wniosków dopełniających nasze dotychczasowe rozważania. Okazuje się, że umiejętność wzięcia spraw w swoje ręce zależy nie tylko od tego, jakie mamy podejście do świata, ale również od tego, jak postrzegamy samych siebie. Badania profesor

Carol Dweck z Uniwersytetu Stanforda pokazały, że niektórzy z nas uważają, iż nasze cechy i zdolności są nam dane raz na zawsze (nastawienie na stałość), inni zaś twierdzą, że ich podstawowe cechy można zmieniać i doskonalić (nastawienie na rozwój). Właśnie owa różnica w wyobrażeniach na własny temat pozwala wytłumaczyć, dlaczego część z nas osiąga w życiu więcej niż inni.

Dweck przeprowadziła fascynujące badania z udziałem dzieci w wieku wczesnoszkolnym. Okazało się, że gdy uczniów chwalono za ich wysiłki, niezależnie od tego, jak trudne było wykonane przez nich zadanie oraz jak dobrze sobie z nim faktycznie poradzili, byli oni gotowi podjąć bardziej ambitne wyzwania, aby pokazać, że są w stanie im sprostać. Natomiast dzieci, które otrzymywały pochwały za swe wrodzone talenty, wybierały sobie coraz to łatwiejsze zadania. W raporcie autorstwa Po Bronson, opublikowanym w czasopiśmie „New York” 11 lutego 2007 roku, opisano badanie, w którym dzieci pojedynczo wzywano z sali lekcyjnej i proszono o wykonanie niewerbalnego testu inteligencji polegającego na ułożeniu kilku zestawów puzzli. Zadanie było na tyle proste, że większość uczestników nie miała z nim większych problemów. Osoby badane podzielono losowo na dwie grupy. Połowie z nich powiedziano: „Jesteś w tym naprawdę dobry”, a pozostałym: „Widać, że ciężko pracowałeś”. Następnie uczniowie mogli wybrać sobie kolejne zadanie. Badacze wyjaśniali dzieciom, że mogą wykonać trudniejszy test, który pozwoli im bardzo wiele się nauczyć, lub ułożyć zestaw puzzli podobnie łatwy jak ten przed chwilą. W grupie badanych pochwalonych za swój wysiłek dziewięćdziesiąt procent uczestników zdecydowało się na trudniejsze zadanie. Natomiast spośród dzieci, które dostały pochwałę za zdolności, większość wybrała łatwiejszy test. Dzieci „zdolne” wybrały drogę na skróty. Wydaje się, że uczniowie pochwaleni za swą inteligencję nie chcą ryzykować utraty tej pozytywnej etykiety, natomiast ci, którzy zostali docenieni ze wzglę-

du na swój wysiłek, pragną podejmować większe starania, wierząc, że mogą dzięki temu nauczyć się czegoś nowego.

Badanie to, opisane szczegółowo w książce Dweck *Nowa psychologia sukcesu*^{*}, mówi wiele na temat funkcjonowania ludzi w organizacjach i szkołach. Jeżeli pragniemy, by brali oni sprawy w swoje ręce i dążyli do pozytywnych zmian, powinniśmy chwalić ich za wysiłki, nie tylko za efekty pracy. Jeśli ktoś wierzy, że osiągnięcie sukcesu zależy od jego starań, a nie jakiegoś zestawu wrodzonych cech czy talentów, przejmuje inicjatywę i pracuje bardziej wytrwale. Zgadnij, co dzieje się, gdy dostrzeżemy w sobie potencjał rozwoju nowych umiejętności, talentów i zdolności? Podejmujemy wówczas ryzyko z tym związane. (Więcej na ten temat możesz przeczytać na stronie internetowej profesor Dweck: www.mindsetonline.com).

Moja córka Lena jest nauczycielką plastyki w państwowej szkole w Chicago. To, że wybrała właśnie taką ścieżkę zawodową, zawsze postrzegałem jako swoistą ironię losu, gdyż ani ja, ani jej matka nie zdradzaliśmy nigdy żadnych wyraźnych zdolności w tym kierunku. Prawdę mówiąc, od wczesnego dzieciństwa żywiłem przekonanie, że nie mam absolutnie żadnego talentu plastycznego. Wziąwszy pod uwagę te doświadczenia z przeszłości, bardzo mnie zainteresowało badanie opisane przez Dweck, które pokazuje, że uczniowie, którzy sądzą, że nie mają żadnych lub mają bardzo niewielkie zdolności plastyczne, mogą w ciągu tygodnia nauczyć się malować całkiem udane obrazy. Zgodnie z uzyskanymi danymi, dzieci w trakcie pierwszej lekcji tworzyły obrazy na poziomie pierwszoklasistów, a pod koniec eksperymentu ich dzieła dla niewprawnego obserwatora jawiły się jako dość dobre.

Podobnie jak w przypadku umiejscowienia poczucia kontroli, w kwestii wyobrażeń na własny temat większość z nas plasuje się

^{*} C. Dweck, *Nowa psychologia sukcesu*, tłum. A. Czajkowska, Muza SA, 2013.

gdzieś pomiędzy dwoma ekstremami. Czasami przyjmujemy nastawienie na stałość, wierząc, że nasze zdolności, talenty i umiejętności zatrzymały się nieodwracalnie na pewnym poziomie. Oczywiście nie sposób zaprzeczyć, że nasze możliwości rozwoju mają swoje granice. Uwielbiam koszykówkę, ale nigdy nie będę Michaeliem Jordanem. Jednak większość z nas hamuje swoje potencjalne możliwości rozwoju, stwierdzając: „Ja już po prostu taki jestem”.

Jeżeli zaś połączymy nastawienie na stałość z postawą ofiary, z dużym prawdopodobieństwem nie zdołamy wziąć spraw w swoje ręce. Poczucie umiejscowienia kontroli dotyczy naszego postrzegania świata, natomiast nastawienie na stałość i na rozwój to postawy określające nasz obraz samych siebie. Jeżeli uważamy, że nie jesteśmy w stanie się zmienić, jaki jest sens podejmowania prób samodoskonalenia? Jeśli sądzimy, że zewnętrzne okoliczności kształtują naszą przyszłość, po co przejmować inicjatywę i starać się wprowadzać jakieś zmiany w swym otoczeniu?

Zmień swój mózg, biorąc sprawy w swoje ręce

Nie jest dla mnie do końca jasne, w jaki sposób ludzie z ofiar zmieniają się w inicjatorów. Jednak mam podejrzenie, że podobnie jak w przypadku innych aktywności związanych z naszym umysłem, praktyka czyni mistrza. Alvaro Pascual Leone, światowej sławy specjalista w dziedzinie neurofizjologii, powiedział mi: „Z punktu widzenia mechanizmów neuronalnych za każdym razem, gdy coś robimy, zwiększamy prawdopodobieństwo, że zrobimy to ponownie, a gdy powstrzymujemy się od jakiejś aktywności, zmniejsza się szansa, że jeszcze kiedyś ją powtórzymy”. Obecny stan wiedzy pozwala na stwierdzenie, że ludzki mózg zmienia się przez całe życie, a kierunek owych przemian zależy od naszych doświadczeń.

Za każdym razem, gdy przyjmujemy postawę ofiary lub myślimy o swych cechach jako o czymś trwałym i niezmiennym, wzmacniamy takie zachowanie lub sposób myślenia. Natomiast przyjmując odpowiedzialność za bieg wydarzeń i biorąc sprawy w swoje ręce, zwiększamy szanse, że w przyszłości postąpimy tak samo. Bardzo prawdopodobne, że wykazując się inicjatywą i podejmując wyzwania, wytwarzamy nowe połączenia neuronalne, czyli powodujemy fizyczne zmiany w naszym mózgu!

Zamierzasz być ofiarą czy aktorem?

Być może powinniśmy regularnie zadawać sobie następujące pytania: Czy w licznych scenariuszach, które przyjdzie mi dziś odegrać, zamierzam być ofiarą czy aktorem? Czy zastanowię się, co sam mógłbym zrobić, by polepszyć sytuację, czy zadowolę się zrzuceniem winy na innych? Czy pogodzę się z tym, że nie jestem w czymś dobry, czy raczej uwierzę, że dzięki ciężkiej pracy i staraniom mogę obudzić w sobie potencjał, o którego istnieniu nie miałem wcześniej pojęcia? Branie spraw w swoje ręce oznacza wiarę, że zarówno ty, jak i inni macie wpływ na bieg wydarzeń; przeświadczenie, że świat może być lepszy dzięki naszym staraniom i że rzeczywistość zależy głównie od nas.

Co więcej, ci, którzy mawiają: „Jestem za to odpowiedzialny, to moja wina, zróbmy, co w naszej mocy, by to naprawić”, zazwyczaj są najskuteczniejszymi pracownikami w różnego rodzaju przedsiębiorstwach. Osoby, które zwykły mówić: „To należy do moich obowiązków, pozwól, bym się tym zajął. Weźmy się do pracy i wprowadźmy niezbędne zmiany”, częściej awansują i są doceniane. To bardzo proste. Przyjmując taką postawę, możesz też poprawić swoje relacje z innymi, a nawet odegrać istotną rolę w dziejach świata.

NIE CZEKAJ, AŻ ZROBIĄ TO INNI!

Biorąc sprawy w swoje ręce, możesz zmienić własne życie, firmę, a nawet cały świat

Jak mawia jeden ze wschodnich mędrców: „Tylko głupcy lub dzieci sądzą, że sadząc gruszę, zbiorą jabłka”. Nie jesteś już dzieckiem i jestem pewna, że nie chcesz zachowywać się jak głupiec... Dlatego weź odpowiedzialność za swoje relacje, pracę, nastawienie i stany emocjonalne, a zyskasz wolność. Po prostu weź sprawy w swoje ręce i przeczytaj tę książkę.

Dagmara Skalska, autorka bestsellerowej serii poradników *Egoizm to nie grzech!* i bloga projektgeostka.pl

Wydaje Ci się, że na nic nie masz wpływu? Chcesz, aby w życiu prywatnym i zawodowym było Ci łatwiej? Weź sprawy w swoje ręce! W książce o tym wymownym tytule John Izzo zamieścił uniwersalne porady, które pomogą Ci pójść naprzód i zmienić świat wokół siebie. Dzięki niej zobaczysz, jak dużo zależy od Ciebie.

Lukasz Jakóbiak, twórca internetowego talk-show 20m2, mówca motywacyjny

Dorosłość to nie to samo co dojrzałość. Człowiek dojrzały bierze odpowiedzialność za swoje czyny, słowa i myśli, bo ma świadomość ich konsekwencji. Czas zatem dokonać zmian i zacząć mieć wpływ nie tylko na własne życie. Każda wielka zmiana zaczyna się w pojedynczym człowieku. Przeczytaj *Weź sprawy w swoje ręce* i bądź twórcą własnego życia, a nie jego ofiarą.

Ilona Felicjańska, modelka, działaczka społeczna

ISBN: 978-83-7579-537-0



Cena: 29,90 zł (w tym 5% VAT)

PATRONAT MEDIALNY:



tu i teraz

