



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 61

Opublikowany: 17 kwietnia 2017 r.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o bardzo nietypowym, nowatorskim podejściu do nauczania przywództwa. Z tej okazji do programu zaprosiłem bardzo specjalnych gości – Małgorzatę Belę-Krynicką i Marcina Chydziańskiego. Witam was bardzo serdecznie.

Małgorzata: Cześć.

Marcin: Dzień dobry.

Mariusz: Na początek powiedzcie parę zdań o sobie, co robicie? Zaczniemy od Małgosi.

Małgorzata: Ja jestem dyrygentką chóralną. Na co dzień zajmuję się, w różnym tego słowa rozumieniu, nauczaniem muzyki. Generalnie uczę śpiewać, prowadzę zespoły chóralne i zajęcia dla małych dzieci.

Mariusz: Dyrygujesz kilkoma chórami, z tego co przeczytałem?

Małgorzata: Tak, zgadza się.

Marcin: A ja jestem trenerem, coachem, zajmuję się głównie takimi obszarami związanymi z komunikacją, czyli na przykład autoprezentacja, informacja zwrotna. Ale również przywództwem, liderstwem, rozwojem osobistym i takimi rzeczami na przykład związanymi z osiągnięciem celów.

Mariusz: Próboweś być scenarzystą?

Marcin: Tak, w innym życiu próbowałem być scenarzystą. W 2000 roku skończyłem szkołę filmową. Przez 5 lat próbowałem, potem się poddałem i nie wracam do tego. Ale przydaje mi się to w kontekście pisania na przykład scenariuszy zajęć.

Mariusz: Będziemy rozmawiali dzisiaj o takim nowatorskim podejściu do prowadzenia szkoleń w ogóle. Tak jak się patrzy na rynek szkoleniowy to coraz częściej ludzie szukają różnych alternatyw. Jakiś czas temu w audycji rozmawiałem z Robertem Kroolem i on

wymyślił taki pomysł na Mentoring Theatre, wystawia to w Teatrze Palladyn. Teraz mówimy o Filharmonii Przywództwa. Czy te pomysły to jest tylko kwestia wabika na klienta? Czy to jest faktycznie coś takiego, że te tradycyjne podejścia już się powoli wyczerpały czy zaczynają wyczerpywać?

Marcin: Gdzieś mi to przyszło do głowy kiedyś a propos Filharmonii Przywództwa. Często, nawet na warsztacie, pada takie pytanie przed takim ogólnym spojrzeniem na to. Ja szczerze mówiąc nie wiem, jak ogólne trendy są prowadzone. Ja wierzę w coś takiego, co się nazywa program ukryty. Tego się nauczyłem, bo ja też studiowałem pedagogikę. Program ukryty polega na tym, że to są zachowania nasze, które wpływają na otoczenie z których nie zdajemy sobie sprawy. Czyli on jest ukryty przed nami samymi.

Mariusz: Nie jesteśmy ich świadomi.

Marcin: Tak, nie jesteśmy ich świadomi. Już przy różnych okazjach zauważyłem, że więcej można zaobserwować na swój temat, kiedy nie jesteśmy świadomi tego, że nas ktoś obserwuje pod tym kątem. W związku z czym jeśli wkładamy liderów w taką sytuację w której oni dalej są liderami, ale już nie mogą użyć swoich zwykłych narzędzi, których używają na co dzień to patrzymy na pewne ich odruchy tak naprawdę. Dzięki temu możemy potem porozmawiać. To jest takie otwarcie dyskusji na temat tego, jakimi liderami oni są.

Mariusz: Na czym polega ten szczególny scenariusz? Gdybyś mógł powiedzieć parę słów o formule tego warsztatu. Co tam takiego robicie?

Marcin: Mamy grupę. One są różne, ale najczęściej to jest grupa z jednej firmy menedżerów. Warsztat trwa też przeróżnie, ale najczęściej to jest parę godzin. Najczęściej są to grupy, które mają od 6 do 8 osób. Pierwsza część polega na tym, że Bela po prostu robi z uczestników chór i śpiewają.

Mariusz: Tak po prostu. [śmiech]

Marcin: Tak po prostu. Uczy ich w krótkim czasie zarówno tego, jak zaśpiewać tą piosenkę, którą akurat będą śpiewać, ale też uczy ich języka dyrygenckiego, konkretnie który ruch odpowiada za co. Po czym oni po pierwsze są chórem, a po drugie nawzajem sobą dyrygują. A ja sobie siedzę z boku z notatnikiem i notuję różne swoje obserwacje. Druga część to jest omówienie tych naszych spostrzeżeń. Pytamy oczywiście o ich spostrzeżenia, o ich emocje i też my się dzielimy swoimi. Mamy formułę, jak to robić. To nie jest taka rozmowa luźna tylko jest cała struktura tej rozmowy. Struktura polega na tym, że mamy człowieka, który dyrygował i najpierw on się wypowiada na swój temat. To jest bardzo ważne, bo wtedy dopiero my możemy go w pełni zrozumieć. Dopiero jak on się wypowiedział to wtedy pozostali się wypowiadają. A ja to na końcu podsumowuję.

Mariusz: To jest tak, że każdy krok po kroku ma możliwość wykazania się jako dyrygent i później jest analiza tego, co zrobił machając łapkami przed ludźmi? Czy najpierw jest warsztat muzyczny, a później dopiero analizujecie po kolei wszystkich dyrygentów?

Małgorzata: Chcemy też stworzyć taką przestrzeń dla uczestników, żeby się w tym dobrze poczuli. Na początku ich rozśpiewujemy, czyli na początku pracujemy nad głosem. Tak jak Marcin powiedział – tworzymy zespół, który śpiewa, tworzymy chór. Potem poznajemy podstawowy język dyrygencki. Każdy ma możliwość zadyrygowanie zespołem.

Mariusz: Każdy kto chce? Czy muszą wszyscy dyrygować?

Małgorzata: Nie zmuszamy nikogo, ale jeszcze nam się nie zdarzyło, żeby ktoś nie dyrygował. To jest bardzo niekomfortowa sytuacja, bo to jest coś kompletnie nowego. Spotkaliśmy się już z tym wielokrotnie, że uczestnicy nie czytali maila z tym co będzie się działo na warsztacie, w związku z tym przyszli na ten warsztat. Marcin zawsze pyta pod koniec – gdybyście wiedzieli, że będziecie śpiewać to czy byście faktycznie przyszli albo czy byście pomyśleli, że tak dużo się dzisiaj wydarzy? Przeważnie ludzie mówią, że nie, nie chcielibyśmy. Faktycznie, w naszej kulturze jest to dosyć obce – taka łatwość muzykowania jest nam zupełnie obca. Oprócz pewnie niektórych tylko domów i środowisk. Ale wiąże się to z poczuciem wstydu, poczuciem, że ojej, powinnam to robić bardzo dobrze, jeżeli mam to robić. A tak to lepiej nie będę innym psuć nastroju albo jeszcze nie wiadomo co. Ale to jest niestety pokłosie naszego braku edukacji, naszej struktury szkolnej.

Ważne jest, że udaje nam się z tych uczestników stworzyć zespół i później oni nawzajem po pierwsze – siebie wspierają, po drugie – naprawdę dyrygują sobą. Tak jak Marcin powiedział – na początku są w sytuacji niekomfortowej, sytuacji, której nie znają wcześniej, jeżeli chodzi o narzędzia. Wtedy bardzo łatwo wychwycić te ich mocne i słabe strony jako liderów. Po przerwie wtedy Marcin prowadzi drugą część w której dokładnie omawiamy zachowania każdego dyrygenta, każdego lidera.

Mariusz: I to wszystko w kilka godzin jesteście w stanie zrobić – zbudować zespół, nauczyć ludzi śpiewać?

Marcin: W początkowym etapie tego warsztatu to było tak, że każdy występował i dyrygował, grupy były małe i warsztat trwał kilka godzin. W tej chwili zdarzają nam się warsztaty, które trwają nawet 3 godziny, czyli dużo krócej. Ale oczywiście wtedy nie każdy występuje. Wtedy mamy 3-4 osoby, które wymieniamy. Wciąż inne osoby z tego korzystają, bo omawiane są pewne konkretne schematy zachowań.

Mariusz: Czy robicie jakąś wstępną selekcję uczestników? Tak jak was słucham to mi się oczy coraz bardziej otwierają, bo przecież nie każdy ma ucho i nie każdy potrafi śpiewać, tak jak Małgosiu powiedziałaś. Przypuszczam, że tak jak mówicie – przychodzi grupa

menedżerów, którzy od strony muzycznej są zupełnie przypadkowi. Może wam się zdarzyć coś takiego, że ktoś jakieś przygotowanie muzyczne ma, ale pewnie jednak większość ludzi jest pod tym względem zupełnie przypadkowa – część śpiewa, część fałszuje, część wchodzi w tempo, część wchodzi za wcześnie. Jak to wszystko później poskładać do kupy i jeszcze później wyciągać z tego jakieś sensowne wnioski w kilka godzin?

Marcin: To trochę na swoim doświadczeniu mogę powiedzieć – pomysł na ten warsztat powstał głównie dlatego, że ja trafiłem kiedyś na chór w Centrum Nauki Kopernik, bo ja tam pracowałem przez parę lat. Ja kompletnie nie umiem śpiewać. Ale też widziałem tam moich kolegów, którzy naprawdę miałem takie wrażenie, że ani w rytm, ani w takt, ani nic. Dla mnie dyrygentura jest specyficznym zawodem. Ja bardzo podziwiam dyrygentów. Ale też Bela w tym wszystkim ma niesamowitą łatwość – z jednej strony jest bardzo otwarta i się tobą zaopiekuje. Ale z drugiej strony jest twarda. Na takiej zasadzie, że teraz idziemy do przodu. Nie ma tak, że się zatrzymujesz tylko chodź, nie wycofuj się, idziemy dalej. Niesamowite jest to – to, co na swoim przykładzie przeżyłem – że rzeczy, których wydawało mi się, że nie potrafię zrobić potrafię zrobić i to po pół godziny. Nie chodzi o to, że się świetnie śpiewa. Chodzi o to, że się wydobywa z siebie głos przy ludziach głośno.

Faktycznie ludzie, jak przychodzą na ten warsztat i jak dowiadują się o tym, że mają śpiewać, a naprawdę dla 90% to jest zaskoczenie to po prostu faktycznie wielkie oczy i duży opór przy wielu osobach. Trudno o tym powiedzieć. Dlatego też o tym mówię ja, a nie Bela, bo myślę, że Bela mniej wypada. Natomiast po prostu Bela ma w sobie coś takiego, sposób jej pracy polega na tym, że tak naprawdę to ona jest liderem bardzo dobrym. To też jest coś, co my pokazujemy w drugiej części – co takiego zrobił dyrygent, konkretnie tutaj Bela, że ty nie chciałeś w tym projekcie wziąć udziału, ale wziąłeś i na końcu masz z tego bardzo duży fun. To jest też fajna sytuacja, że można na bieżąco też zobaczyć.

Mariusz: A zdarzają wam się takie sytuacje, że ktoś przejmuje pałeczkę dyrygenta, staje na środku, dyryguje i z tego niewiele wychodzi? Co wtedy robicie? Myślę, że w organizacji lider, menedżer ma trochę prościej, bo ma mandat do dyrygowania. A tutaj musi się wykazać, zdobyć – mówiąc po staropolsku – followersów na sali. Jak to wygląda?

Marcin: Jeszcze mi się nie zdarzyło, żeby nie było co powiedzieć, dlatego że to są rzeczy naprawdę bardzo szczegółowe. Nawet sam fakt, jak ten człowiek stanął w ogóle przed grupą – daleko czy blisko. To jest tak, jak on zwrócił na siebie uwagę. To nie jest tak, że my mu mówimy – dobra, to teraz on jest dyrygentem. Nie, on jest dyrygentem, staje. Ludzie są rozbawieni, zaczynają ze sobą mówić i on musi jakoś ich uwagę skupić. Tak że zawsze jest coś do zaobserwowania. Nie zawsze te wnioski są głębokie, bo faktycznie czasami są takie sytuacje, że ktoś krótko zadyryguje i ucieka. To się bardzo rzadko zdarza, ale zdarza się. To wtedy faktycznie tych informacji mamy dla niego mniej. Ale jeszcze się nie zdarzyło, żeby nie dostał informacji zwrotnej wcale.

Małgorzata: Ale też się nie zdarza tak, że się nic nie dzieje muzycznie. To zawsze jest tak, że tak zespół jest uczulony, nauczony takiej wrażliwości, nauczony przez tą pierwszą część warsztatu przynajmniej, a może też przecież wcześniej. Jest tak nastawiony na te ruchy ręką, że czegokolwiek by ktoś nie pokazał to oni w ten sposób odpowiedzą. To jest naprawdę niezwykle, że w taki inny sposób można mówić o przywództwie, w inny sposób można zobaczyć efekty dobrego lub złego przywództwa.

Mariusz: Mówisz o zespole. Zakładam, że zespół ma jakiś repertuar. Co tam takiego śpiewacie? Zakładam, że to muszą być mało skomplikowane rzeczy. Przykładowo „Panie Janie”.

Małgorzata: To jest nasza tajna informacja. [śmiech] Proszę przyjść na warsztaty i zobaczyć. [śmiech] Oczywiście to nie są skomplikowane utwory w jednogłosie. Chyba że zespół jest gotowy to śpiewamy to w kanonie. Natomiast są to utwory proste dwufrazowe.

Mariusz: Możesz jakiś przykład podać, ewentualnie zaśpiewać?

Małgorzata: „Panie Janie” jest bardzo dobrym przykładem. Ostatnio śpiewaliśmy „Panie Janie” w różnych językach, bo robiliśmy szkolenie w międzynarodowej firmie i to bardzo dobrze się przyjęło. Jest też taki stary kanon „Ars longa, vita brevis”. To tylko tyle. Bardzo dużo można przy tym wypracować – długą nutę, trzymanie powietrza jednostajnie, wydychanie powietrza, odpowiednia końcówka w odpowiednim miejscu. Jeżeli ktoś tego nie zrobi to to bardzo słychać itd. Wbrew pozorom na takiej krótkiej frazie muzycznej można dużo rzeczy już wypracowywać. A jest na tyle jednak proste wciąż, że pozwala pracować z osobami średniozaawansowanymi bądź początkującymi.

Mariusz: Niesamowite. [śmiech]

Małgorzata: Zapraszamy. [śmiech]

Mariusz: Marcin, czy mógłbyś podać przykład analizy zachowań dyrygenta z przełożeniem na praktykę przywódczą? Już trochę zaczęłeś mówić o dystansie, o ruchu ręką. Gdybyś mógł wybrać jeden kejs i Słuchaczom powiedzieć, jak to się przekłada faktycznie na przewodzenie ludziom?

Marcin: Takie przykłady, które się najczęściej pojawiają to jest kwestia na przykład taka, że ktoś ma bardzo zamaszyste ruchy.

Mariusz: Żołnierskie takie, jak w orkiestrze wojskowej?

Marcin: Tak. Takie, że aż cały chodzi. To jest na przykład tak, że chór za nim kompletnie nie nadąża, bo on to robi bardzo szybko. To może, ale nie musi przełożyć się na jego liderski

styl. Ale to się bardzo często potwierdza. Rozmawiamy potem na ten temat, mówię o tym swoim spostrzeżeniu i mówi – słuchaj, faktycznie jest tak, że często ludzie mi mówią, że nie nadążają za mną w projekcie – ja już jestem dwa kroki dalej niż oni wszyscy i muszę się cofnąć. To jest jedna rzecz. Najczęściej się powtarza to, że jak ludzie stają przed tym chórem to kompletnie na niego nie patrzą. To jest ciekawe.

Mariusz: Czyli kontakt wzrokowy to jest coś, co liderom jest potrzebne?

Marcin: Tak. Kontakt wzrokowy w takim sensie, że w ogóle kontakt z tym zespołem. To znaczy że jak masz ich przeprowadzić przez jakiś projekt to musisz mieć z nimi kontakt. Dobrze jest, jak masz z nim kontakt to dobrze jest, jak wiesz na jakim oni są etapie, na jakim są poziomie. Natomiast jak na nich nie patrzysz, tutaj już mówię o dyrygenturze, to prawdopodobnie jest tak, że podczas projektu też ci ludzie gdzieś uciekają z twojego pola odbioru. To znaczy że w sytuacjach trudnych skupiasz się na sobie i tracisz kontakt z tym zespołem. Bardzo często jest taka sytuacja, że ktoś ma bardzo dobry kontakt z zespołem, wszystko idzie fajnie. Natomiast w sytuacjach trudnych nagle się robi bardzo nerwowo. To nie jest też oczywiście dziwne. Ale są liderzy, którzy sobie radzą w taki sposób, że potrafią to złapać i potrafią jakoś tak zadziałać, żeby ta sytuacja nie była nerwowa i żeby to dalej poszło do przodu. A są liderzy, którym te zespoły się w danym momencie rozjeżdżają kompletnie. Oni nie wiedzą czemu. Nawet sobie nie zdają sprawy, że to się dzieje. Często właśnie po Filharmonii, po takiej zwykłej rzeczy, że nie patrzą na chór tylko patrzą w górę, jak o tym rozmawiamy to potem mówią – kurczę, faktycznie jest taka sytuacja, że ja miesiąc temu miałem taki projekt, ktoś się na mnie wkurzył i ja w ogóle nie wiedziałem o co chodzi albo ludzie dają mi feedback po projekcie i ja tu z nimi rozmawiam, chodzę, a tu się okazuje, że w ogóle oni tego nie widzą. Nawet są źli na ten swój zespół z różnych powodów. A potem po takiej Filharmonii mają szansę zaobserwować, że faktycznie to jednak jest w nich, że oni też mogą coś zmienić. Tak generalnie to trochę o to chodzi, żeby zobaczyć w sobie, co ja mogę zrobić inaczej.

Mariusz: A to jest tak, że pojawiają się liderzy naturalni, czy raczej macie do czynienia z dyrygentami, których trzeba nauczyć tego przewodzenia chórowi, zespołowi?

Marcin: Szczerze mówiąc bardzo często jesteśmy zaskoczeni, jak dużo umiejętności dyrygenckich mają niektórzy uczestnicy. To są ludzie = na przykład szefowa HR-u firmy w której pracuje parę tysięcy osób. Jakies 2 lata mieliśmy taki warsztat i myśmy po tym wyszli kompletnie oszołomieni, bo ona zachowywała się jak prawdziwa dyrygentka. Ona po nauczaniu się tego języka to ona te podstawowe rzeczy robiła na bardzo dobrym poziomie – patrzyła na chór, dbała o to, żeby najpierw skupić ich uwagę zanim w ogóle jeszcze zaczęli śpiewać. Jak ktoś odstawał czy nie w tempo wszedł to się zatrzymywała i robiła od początku frazę. Tak że czasami są takie osoby. Większość oczywiście wychodzi na środek i jest w dużych emocjach, bo to też o to chodzi, żeby ich w jakimś takim lekkim dyskomforcie postawić. Większość oczywiście nie wie, jak się ma zachować, też się przede wszystkim

krępuje, bo to im najbardziej przeszkadza. Nawet nie to, że oni nie umieją tego robić tylko że się krępują to robić, bo boją się, że to wszystko jest na świeczniku, wszyscy się na nich patrzą, jeszcze ja zapisuję coś na boku i jeszcze będziemy potem o tym rozmawiać. To jest coś, co bardzo przeszkadza.

Mariusz: Były jakieś konflikty w waszych chórach z obserwacji z tych warsztatów? Czy raczej ludzie traktują to jako dobrą zabawę, a przy okazji uczą się?

Marcin: Były konflikty. Ze 2-3 razy mieliśmy taki warsztat, gdzie się duże rzeczy pojawiły, grube tematy. Oczywiście nie będę ich opisywał. To chyba najtrudniej w takich zespołach jest, że była hierarchia – był szef, byli jacyś pracownicy. To wtedy ten poziom stresu już jest duży. My się staramy raczej robić na jednym szczeblu, bez zależności między sobą. Ale czasami zdarzają się takie warsztaty. Przynajmniej na początku się zdarzały.

Małgorzata: Ale to jest też bardzo ciekawe, bo pojawia się inny temat pracy – pracujemy nad procesami w grupie wtedy. To dodatkowo zasila warsztat właśnie dając nowe tematy do dyskusji, ewentualnie to takie wpisanie się w kontekst tej grupy. To zupełnie inaczej zauważyliśmy, że te warsztaty przebiegają, jeżeli grupa się dobrze zna, już ze sobą współpracuje jakiś czas, a zupełnie inaczej, jeżeli to są osoby z tej samej firmy, ale z różnych oddziałów, nawet z różnych miast. A jeszcze inaczej osoby, które się wcześniej w ogóle nie znały.

Mariusz: Przypuszczam, że jak jest zespół ze swoim szefem na takim dyrygowaniu to zupełnie to inaczej wygląda niż jak jest taki miks różnych ról z organizacji.

Małgorzata: Tak.

Mariusz: Te warsztaty są raczej zamknięte dla firm, nie organizujecie otwartych warsztatów, gdzie słuchacze mogliby się zapisać i stworzyć różnorodną grupę z różnych firm? Jak to wygląda?

Marcin: Tak, staramy się, aby było w obrębie jednej firmy. Czasem robimy takie warsztaty w których są ludzie z różnych firm, ale to robimy raczej jako takie nazwijmy to sample. To znaczy w takim sensie, żeby też pokazać firmom z którymi nasza firma szkoleniowa współpracuje, jakie są produkty, jakie mamy konkretne okazje. My wtedy reprezentujemy firmę. To trwa około 2-3 godzin. Wtedy oni mają szansę się wypowiedzieć jako czysty sample po prostu. Takie otwarte na zasadzie, że można się zapisać to na przykład dwunastego robimy taki warsztat – od jakiegoś czasu tego nie robimy. Chociaż się nie zarzekam, bo to jest produkt, który cały czas żyje. My tą formę co jakiś czas zmieniamy analizując ją na bieżąco, bo on faktycznie nie jest typowy również dla nas. Nawet z takiego czysto trenerskiego podejścia.

Dla mnie to jest bardzo trudny produkt, bo ja jako trener mam dużo empatii, chciałbym, żeby każdy czuł się komfortowo, położyłbym wszędzie kwiaty lawendy i żeby się przytulali. Natomiast tutaj jest tak, że ludzie jednak są w dyskomforcie. Też jest tak, że kontrakt na przykład jest specyficzny, bo w kontrakcie zwykle, jak robię jakiś warsztat to zaznaczamy, że w każdej chwili, jak ktoś nie chce to może w czymś nie wziąć udziału. Mocno to podkreślam, pokazuję taką zasadę stop. A tutaj tego nie mówię. Oczywiście, że ta zasada jest, natomiast nie mówię tego na początku. Bo gdybyśmy na początku ludziom mówili, że mogą się w każdej chwili wycofać to by ich to zachęciło do wycofywania, więc my tego zrobić nie możemy. Ja zawsze jestem w takim dyskomforcie na początku, jak to wygląda. Bardzo uważnie też patrzymy na tą grupę na początku, bo to jest ważne. Tu myślę, że jest specyfika tego, jak Bela działa, to już trzeba byłoby ją zobaczyć w akcji, bo jest naprawdę bardzo wesoło, ciepło, a jednocześnie ucząco.

Mariusz: A jak Małgosiu zaczynasz z taką grupą pracę? Dostajesz grupę dziesięciu menadżerów, zrobicie wprowadzenie, stajesz przed nimi. Od czego zaczynasz w ogóle?

Małgorzata: Zaczynamy przede wszystkim od rozruszania się, od tego, żeby wstać z krzeseł i żeby troszeczkę poczuć swoje ciało.

Mariusz: Ale ruchowo? Nie głosem?

Małgorzata: Ruchowo. Na początku przede wszystkim się rozluźniamy ćwiczeniami fizycznymi. Potem już przechodzimy do ćwiczeń oddechowych. Na końcu rozśpiewania albo zaczynamy sobie od jakichś okrzyków, od jakiegoś hukania itd. do już konkretnych fraz muzycznych, do konkretnych melodii. Tak naprawdę wszystko też zależy od tego, jaka jest grupa, czego grupa w tym momencie potrzebuje, czy to są bardziej osoby statyczne. Tak trzeba za każdym razem szukać odpowiedniej drogi do konkretnych osób. Później, jak już jesteśmy przygotowani do śpiewania, jak trochę się nauczyliśmy oddychać powiedzmy sobie otocznie przeponą i jak już trochę nauczyliśmy się, gdzie mamy rezonatory itd., gdzie ten dźwięk możemy prowadzić.

Mariusz: Co to jest rezonator?

Małgorzata: To tak jak w każdym instrumencie mamy miejsce w którym się dźwięk wytwarza i mamy miejsce w którym się ten dźwięk wzmacnia. Rezonatory to są takie przestrzenie od których ten dźwięk może się poodbijać i przez to być mocniejszy. Takich rezonatorów, takich przestrzeni na przykład w głowie mamy około 60. Takich małych boksów.

Mariusz: Jak czasami sobie mruczę to słyszę, że na przykład drga mi głowa.

Małgorzata: Tak jest. To bardzo dobrze. [śmiech] Właśnie dokładnie o to chodzi. Tak naprawdę całe ciało może być rezonatorem. To też czasami sobie sprawdzamy na takich warsztatach, jeżeli jest na to czas i przestrzeń. Natomiast jeżeli już poczujemy, jaki mamy w sobie instrument, jakie mamy możliwości to wtedy zaczynamy się uczyć używać, uczyć grać na tym instrumencie. Ale tak jak Marcin mówił – to wszystko jest pod czujną obserwacją. Ale też takim może trochę przeniesieniem do takiej dzieciinności, okresu dziecięctwa, gdzie można sobie próbować bezkarnie bawić się tym i nie mieć poczucia, że zaraz ktoś mnie oceni albo powie – ojej, ty już nie śpiewaj, bo fałszujesz czy coś. Tylko raczej takie mocno wolnościowe podejście stosujemy i to się naprawdę sprawdza.

Mariusz: Ja mam takie wrażenie, że w ogóle ludzie lubią śpiewać z założenia.

Małgorzata: Tak. Ja myślę, że tak. Myślę, że znakomita większość z nas ma potrzebę śpiewania i raczej nas to jakoś blokuje – chcielibyśmy, ale nie wiemy jak. Kiedyś taka dyrygentka powiedziała, że gdyby dziecku powtarzać małemu, że ty już nie ucz się chodzić, bo przecież ciągle się przewracasz to byśmy wszyscy dzisiaj byli kalekami. Tak samo jest ze śpiewaniem – jeżeliby ktoś nam powiedział „ty już nie śpiewaj, bo fałszujesz” to tak łatwo nam się zamknąć w sobie i tak łatwo jest niestety urazić kogoś takim słowem, że później często to rzutuje na jakąś część albo całe życie, że już człowiek myśli – nie, ja to jestem z tych, co nie śpiewają.

Mariusz: Ale dokładnie mam taki przykład. Jak rozmawiałem ze znajomymi, że nagrywam taką audycję na temat uczenia śpiewu managerów to jedna ze znajomych powiedziała mi, że ją trochę rodzice skrzywdzili w końcu, bo od dziecka jej powtarzali, że ona śpiewa tak sobie i nie ma talentu. Do dzisiaj ma coś takiego, że jak śpiewa z grupą przy ognisku to nie ma żadnego problemu. Ale jeśli ma coś zaśpiewać sama, pokazać jakąś piosenkę to jej to zawsze sieci gdzieś mocno w głowie i automatycznie fałszuje. Choćby nie wiem co to zawsze pół tonu niżej, wyżej zaśpiewa coś, co w grupie jej wychodzi super.

Małgorzata: Strasznie to jest przykre. Nie wiem dlaczego tak nagle wymagamy w tej przestrzeni muzycznej, żebyśmy byli idealni od swoich dzieci, od siebie czy wymagano od nas. Zupełnie nie wiem skąd to się bierze. Niestety, takie są właśnie tego przykre skutki.

Mariusz: Powiedziałaś, że robicie rozgrzewkę na początku i wprowadzasz krok po kroku ludzi w ten śpiew. Tak jak powiedziałaś, uczysz ich grać na instrumencie cały czas?

Małgorzata: Tak.

Mariusz: Przypuszczam, że jest później ten moment kiedy mówisz, jak mają dyrygować. Chyba jakieś instrukcje dostają?

Małgorzata: Tak naprawdę mamy do czynienia z dwoma instrumentami. Każdy z nas jest instrumentem, a później cały zespół jest instrumentem. Na początku uczymy się grać na samych sobie, a później na zespole. Tak jak do używania naszych strun głosowych i naszego ciała jest cała instrukcja wcześniej, tak samo później uczę uczestników tego języka dyrygenckiego, bardzo podstawowych rzeczy – podstawowego schematu, jak go rozpocząć, jak skończyć, jak przyspieszyć, zwolnić albo pogłośnić instrument, sprawić, że będzie śpiewał głośniej.

Mariusz: Ciekawe mogłoby być wpuszczenie ich na głęboką wodę, żeby nie mówić im o tym, jak mają dyrygować tylko zobaczyć, czy oni w ogóle dojdą do pewnych mechanizmów. Ale na to pewnie potrzeba więcej czasu.

Małgorzata: Z jednej strony niektórzy i tak robią po swojemu. To też jest niesamowite.

Mariusz: Nie słuchają pani dyrygent. [śmiech]

Małgorzata: To jest niesamowite, bo to im nawet lepiej wychodzi wtedy. Tak, wydaje mi się, że my mamy w sobie bardzo dużo intuicji muzycznej i w ogóle intuicji do bycia z kimś, bycia liderem, bycia wśród ludzi. Nie tylko przecież ręce – cała postawa, mimika, w zależności od tego też, jak kto jest otwarty na takie wyrażanie siebie, czy mamy do tego łatwość czy nie to potrafimy tak po swojemu pokazać frazę muzyczną i tak zadyrygować, że to naprawdę wychodzi świetnie.

Mariusz: Z tego co mówisz to też można wysnuc taki wniosek, że tą taką intuicję przywódczą każdy z nas ma. Gdzieś jest pewnie zagrzebana piaskiem. Trochę tak jak z kreatywnością, tak jak Picasso powiedział kiedyś, że się oduczamy jej wraz z wiekiem.

Małgorzata: Tak. Ja myślę, że to zdecydowanie. Jeszcze jak ktoś nam mówi, że w ogóle już przestań i że ty to właściwie coś robisz średnio to myślę, że nie ma nic gorszego takim być odbiorcą takich słów. Nie wiem jak to jest z liderstwem i to pewnie Marcin by mógł więcej powiedzieć. To pewnie jest tak, że mamy w różnym stopniu takie zdolności w sobie. Natomiast na pewno każdy z nas jest kreatywny i na pewno każdy z nas ma potrzebę wyrażania się. Takie otwarcie drogi do wyrażania się przez gesty, przez głos myślę, że jest po prostu dla każdego dobre.

Mariusz: A nie mieliście takiej pokusy, żeby trochę wydłużyć ten warsztat? Jak powiedzieliście na początku, że to trwa kilka godzin to jedną ścieżką sobie cały czas myślę o tym, czy w ogóle w tak krótkim czasie jest w stanie się zbudować jakaś grupa, bo każda grupa potrzebuje trochę czasu, tak samo z zespołem jest, żeby się dotrzeć. Czy tutaj te kilka godzin faktycznie wystarcza? Z tego co mówicie to faktycznie tak to działa.

Marcin: Pokusy mamy absolutnie cały czas. Ale też warto pamiętać, że warsztat nazywany Filharmonią Przywództwa jest właściwie wstępem do dalszej pracy. To znaczy że sama Filharmonia Przywództwa jako taka jest właściwie taką możliwością analizy mojego stylu przywództwa. Potem, żeby nad tym przywództwem pracować to już są dalsze dni. Jeśli chodzi o zawiązanie się grupy to to jest niesamowita rzecz – może to nie jest wiarygodne, jak my mówimy, ale naprawdę warto posłuchać naszych uczestników, warto też przyjść i zobaczyć. To jest tak, że ta rozmowa między tobą i Belą, która się odbyła a propos tej sytuacji w której rodzice blokowali rozwój muzyczny i mówili – bo ty to nie masz talentu to się właściwie dzieje na samym początku bardzo często. W ogóle jak ludzie się dowiadują, co będzie się działo i trochę o tej muzyce rozmawiamy to się jakaś taka atmosfera tworzy trochę domowa. Nagle ludzie w garniturach, w marynarkach muszą machać rękami, muszą sobie nawzajem robić masaż karku. To sprawia, że wytwarza się taka więź. To jest tak dziwna sytuacja, że ludzie w tym całym szaleństwie zaczynają ze sobą czuć takiego, jak tą więź. Jak stają w tym chórze, patrzą na siebie z takim niedowierzaniem – to się dzieje oczywiście też z niechęcią na początku przez niektórych. Ale najczęściej dużo takiego rozbawienia. Coś takiego się dzieje, że ta grupa się zawiązuje.

Mariusz: Jakimi wnioskami uczestnicy dzielą się po tym warsztacie? Co im to daje? Na pewno robicie jakieś podsumowanie i są ciekawe konkluzje na koniec.

Marcin: Najczęściej mówią o tym, że czegoś o sobie nie wiedzieli. Dużo mówią o tym, że byli bardzo sceptycznie nastawieni, jak usłyszeli, co się będzie działo. Natomiast po tej części omówieniowej faktycznie są w szoku, że można w ciągu na przykład 3 godzin zaobserwować tyle rzeczy, na tak głębokim poziomie tak naprawdę. To są takie najczęstsze komentarze. Czasami się zdarza, że są osoby, które mają dużo wątpliwości, czy te nasze uwagi są jakoś bardzo, bardzo wiarygodne, bo ktoś patrzył nie na chór tylko na ścianę i jak można z tego wyciągać taki wniosek. Ja wtedy takie głosy sceptyczne bardzo wspieram. Mówię o tym, że faktycznie, jest tak, że ja nie daję nikomu gwarancji, że to, co my mówimy to tak jest. To znaczy to są tylko i wyłącznie przypuszczenia. To bardzo chciałbym, żeby wybrzmiało, że my nie rościmy sobie licencji na prawdę czy na słuszną obserwację. My po prostu obserwujemy, stawiamy tezy. Potem każdy sam już zostaje z tym. W takim sensie zostaje, że to on podejmuje decyzje czy sobie to bierze, czy nie bierze, na jakim poziomie to ma przemyśleć, a na jakim nie. Czasami jest tak, że my coś obserwujemy i ktoś mówi – nie, ja tak tego nie czuję, zwykle nie mam z tym problemu. Okej, w porządku, być może tu jest taka specyficzna sytuacja, bo to jednak jest specyficzna sytuacja.

Mariusz: Program ukryty – tak jak mówiłeś na początku.

Marcin: Tak jest.

Mariusz: Jakie wy macie jako trenerzy doświadczenia? Co doświadczacie na tej sali? Przypuszczam też, że gdybym ja się postawił na waszym miejscu i wszedł w wasze buty to pewnie też dużo mógłbym się sam dla siebie nauczyć i ciekawych wniosków wyciągnąć.

Marcin: To było dla mnie odkrycie, że Bela tutaj jest jako ten dyrygent. Za każdym razem bardzo jest ciekawe obserwowanie tego, co działa. Takie rzeczy właśnie, że jak ktoś nie nadaża za resztą to trzeba się zatrzymać i od początku – tak, żeby pójść tempem tego najsłabszego człowieka i żeby on też wiedział, co się dzieje. Najsłabszego mówię w takim sensie, że ktoś na przykład przestaje śpiewać albo ktoś nie w rytmie idzie, albo ktoś w ogóle nie wie co śpiewamy. Czasami to się zdarza. To jest bardzo ciekawa obserwacja. Dla mnie było też niesamowitą obserwacją na początku, bo ja przyznam, że okej, wpadło mi to do głowy, porozmawiałem z Belą, Bela się zdziwiła, powiedziała – dobra, spróbujmy, zrobiliśmy sobie próbkę. Potem mieliśmy pierwszy warsztat w firmie i strasznie byłem ciekawy, ale też przerażony trochę, czy ludzie będą śpiewać. To jest pierwsze pytanie tak naprawdę, czy oni będą śpiewać? Teraz mamy już za sobą kilkadziesiąt tych warsztatów i ja już nie mam żadnych wątpliwości, że ludzie będą śpiewać. Oczywiście, może się zdarzyć, że ktoś nie chce i my mamy na to otwartość absolutnie. Natomiast ludzie śpiewają – to jest coś, co mnie bardzo zaskoczyło. Ale też nawet nie chodzi mi o samo śpiewanie tylko że są bardzo otwarci. Są konkretne metody, którymi można do nich dotrzeć w taki sposób, żeby oni robili rzeczy, które są „dziwne”. Bo to jest dziwne, że jestem w pracy, śpiewam i potem jeszcze macham rękami, żeby inni robili to, co ja chcę. To jest jednak niespotykane dla nich w ich pracy. To jest coś, czego ja się nauczyłem. Czyli uczę się liderstwa patrząc na to, jakie rzeczy, które Bela robi działają plus uczę się dużo u ludziach.

Małgorzata: Ja na pewno zgodzę się z tym uczeniem się o ludziach. Ja z kolei jestem z tej drugiej strony.

Mariusz: Dla ciebie to musiało być kosmiczne doświadczenia wejście w ogóle w takie szkolenie?

Małgorzata: Ja się zawsze bardzo cieszę. Mi to zawsze sprawia dużo radości, bo mam takie wrażenie, że tym ludziom też to sprawia radość. Ja się czuję naprawdę naturalnie zupełnie, bo to jest moje naturalne środowisko, ja to robię na co dzień z moimi zespołami. Różnica jest taka, że moje zespoły dobrowolnie przychodzą co tydzień na próby i wiedzą po co przychodzą, wiedzą, że chcą się kształcić itd. A tutaj przychodzą ludzie właściwie trochę w innym celu – nie po to, żeby się nauczyć śpiewać tylko po to, żeby poprawić siebie jako lidera czy poprawić swój sposób liderowania. Ja za każdym razem jestem zaskoczona, zdziwiona, że to tak działa, że to ma taką siłę przełożenia. Bardzo zawsze się cieszę z interakcji z ludźmi. Jest to dla mnie czymś naturalnym, że trzeba rozruszać ciało, żeby śpiewać i trzeba zaśpiewać, żeby ktoś mógł zadyrygować. Natomiast to w jaki sposób oni w to wchodzi i jak reagują, a potem w jaki sposób innymi zarządzają jest dla mnie zawsze

dużym przeżyciem, takim odkrywającym czymś. Bardzo to jest zawsze dla mnie interesujące.

Mariusz: Na koniec mam dość przewrotne pytania, gdzie z odpowiedzi na to pytanie można by zbudować całą oddzielną audycję. Na waszej stronie filharmoniaprzywodztwa.pl jest takie hasło marketingowe „Zostań dyrygentem swojego zespołu” zachęcające uczestników do wzięcia udziału w warsztacie. Do czego zmierzam? Jak się przygotowywałem do rozmowy z wami to natknąłem się na takie ciekawe zjawisko, które się nazywa Orkiestra Kameralna Orfeusz. To jest taka orkiestra, która działa od 1972 roku. To jest orkiestra dlatego ciekawa, że nie ma tam dyrygenta i cała praca w 100% opiera się na samodzielnym zarządzaniu zespołu muzyków. W tej orkiestrze to muzycy podejmują sami decyzję, jaki repertuar wybrać, kogo przyjąć do orkiestry, kogo zatrudnić, gdzie grać, z kim współpracować. Czy dyrygent jest faktycznie zespołowi potrzebny?

Małgorzata: Wydaje mi się, że to wszystko zależy tak naprawdę od charakteru zespołu, bo mamy w świecie muzycznym zespoły kameralne, które nie mają dyrygenta. Ale zawsze ktoś w tym zespole wokalny przewodniczy w zespole kameralnym. Jeżeli mamy pięciu instrumentalistów albo nawet dziesięciu czy dwunastu albo śpiewaków to zawsze jest jakaś osoba, która rozpoczyna, nadaje ton.

Mariusz: Na przykład perkusista uderza w pałeczki.

Małgorzata: Tak, no właśnie. Przecież tak jest we wszystkich małych bandach itd. Takim zespołom jest potrzebne, żeby wszyscy grali w tym samym tempie. Oni mają nastrojone instrumenty wcześniej, nie muszą się nastrojać, mają nuty, wiedzą co grać itd. Przede wszystkim muszą mieć to jedność, jeżeli chodzi o tempo i taki perkusista nabija. Powiedziałabym, że w każdej zespole z mojego doświadczenia jest potrzebny lider. Oczywiście, że proces podejmowania decyzji może być różny. Jeżeli mam zespół powiedzmy pięciu śpiewaków to my możemy razem dyskutować o repertuarze – słuchajcie, w co chcemy iść? Czy to jest pop, czy to jest pop plus klasyka, czy to jest tylko klasyka? Natomiast jeżeli mam chór to już nie mogę dyskutować z każdym, bo by nic z tego nie wyszło, bo nie byłoby to dobre dla zespołu. Pytanie jest, czy mówimy o takim dyrygencie sensu stricto, który stoi przed zespołem i macha rękami?, czy mówimy o liderze zespołu? To chyba jest ta różnica. Tak to widzę.

Marcin: Trochę tak jak jest zespół koszykówki. Mówię o takim amatorskim bez trenera, który po prostu zawsze ma jakiegoś rozgrywającego albo po prostu lidera, który dyryguje tym swoim zespołem, chociaż to jest funkcja często nieformalna tak naprawdę. Ale bez tego bardzo jest trudno osiągnąć cel. Czy to jest niemożliwe? Nie wiem tego, bo zawsze się boję mówić takich rzeczy, że coś na pewno się uda albo nie uda. Ale to można bardzo też sprawdzić w swoim zespole, czy ten lider jest potrzebny. Jest takie bardzo proste ćwiczenia, jak się bierze długi patyk, 8 osób staje naprzeciwko siebie – 4 osoby z jednej strony, 4 z

drugiej strony. Każdy wystawia dwa palce wskazujące. Na te palce kładziemy tej kijek czy długą miarkę. Mają to wspólnie położyć na ziemię. Nie wiem, czy znasz to ćwiczenie?

Mariusz: Tak, słyszałem o nim. Ale kontynuuj.

Marcin: To jest niesamowite, bo zadanie polega na tym, żeby ten kijek położyć na ziemi. 3-4 start i ten kijek idzie do góry. To jest 100% - za każdym razem idzie do góry. Tak już czysto fizycznie – po prostu masa tego kijka jest na tyle lekka w porównaniu z siłą tych wszystkich ludzi, którzy biorą udział w ćwiczeniu, że nie czuć tego po prostu. A zadanie polega na tym, że musisz tym palcem swoim w każdym momencie ćwiczenia dotykać tego kijka. Jak ktoś czuje, że nie dotyka tego kijka to automatycznie palec mu idzie do góry. Jak jedna osoba weźmie palec do góry to już wszyscy muszą iść do góry. To ćwiczenie jest właściwie niemożliwe do wykonania bez lidera. Ktoś musi w końcu powiedzieć ludziom, jak to zrobić. Na przykład musi powiedzieć „zatrzymajcie się, bo idziemy do góry, niech nikt nie rusza palcami”. Potem kolejne są kroki. Muszą sobie jakieś tempo nadać. To nie musi być jedna osoba, mogą być różne osoby. Ale jest jakiś lider, który to zaczyna, który mówi stop na przykład.

Mariusz: Na koniec mamy jeszcze dla Słuchaczy małą niespodziankę. To już powoli jest tradycja w podcaście „Menedżer Plus” – konkurs. Tutaj głos oddam Marcinowi, który opowie co takiego można w tym konkursie wygrać i jakie będą zasady zdobywania nagród.

Marcin: Zapraszamy do konkursu. W konkursie do wygrania jest jedna godzina coachingowa ze mną. Wygrają dwie osoby. Po takiej godzinie można się spodziewać rzeczywiście nie rezultatu w postaci zmienić swoje życie, ale raczej na zasadzie wskazówek w jakim kierunku dana osoba chce pójść w temacie przywództwa, w temacie liderstwa. Ale może też być temat typu komunikacja, autoprezentacja, osiągnięcie celów. To są rzeczy nad którymi ja pracuję. Proponujemy takie pytanie konkursowe – proszę wymienić 3 rzeczy, które lider musi zrobić, żeby zespół działał najgorzej na świecie.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moimi i Waszymi gośćmi byli Małgorzata Bella Krynicka i Marcin Chydziański z Filharmonii Przywództwa. Bardzo wam dziękuję za inspirującą rozmowę.

Małgorzata: Dziękujemy.

Marcin: Dziękuję bardzo.

Mariusz: A na koniec zostawiam Was tym razem z muzyką jidysz. Będzie to piosenka, która pochodzi z musicalu żydowskiego z lata 30-tych "Bei mir bist du schön" – „Dla mnie jesteś piękny”. Trzymajcie się i do usłyszenia za 2 tygodnie!