

Brzeziński

Biznes

MIŁOSZ

CZYLI
SZTUKA
BUDOWANIA
RELACJI



ZBIYKI
życia

edycja
2



||

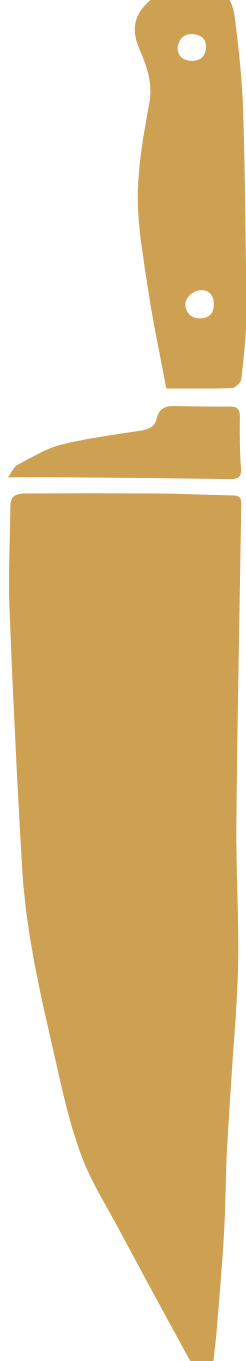


*Najbliższym –
za ciągle uświadamianie mi,
że nie jestem sam*

Brzeziński
MIŁOSZ

Biznes

CZYLI
SZTUKA
BUDOWANIA
RELACJI



WYDANIE DRUGIE – POPRAWIONE

ISBN 978-83-938008-7-2

© COPYRIGHT BY 989 – Instytut Kreowania Skuteczności, Miłosz Brzeziński, 2017

PROJEKT, ILUSTRACJE I CAŁA RESZTA Piotr Wysok

FOTOGRAF Arkadiusz Markowicz

REDAKCJA I KOREKTA Iwona Brzezińska

REDAKTOR TECHNICZNY Krzysztof Wiliński

WYDAWCA 989 – Instytut Kreowania Skuteczności, Warszawa, 2017

DRUK I OPRAWA Orthdruk sp. z o.o., ul. Składowa 9, 15-399 Białystok



Spis treści

4	Streszczenie , czyli o czym jest ta książka
6	Wstępy
18	11 zasad , które mógłbym zamieścić w każdym rozdziale, ale szkoda miejsca
28	Rozdział 1: O tym, od czego zacząć pracę z innymi
34	Rozdział 2: Czyli o tym, co robić, kiedy ma się rację
44	Rozdział 3: Wiedza uosobiona, czyli ekspert w zespole
54	Rozdział 4: Przywódca, szef, lider – specjalista z innej planety
66	Rozdział 5: Błąd na świeczniku
76	Rozdział 6: Magia motywacji, czyli o czarowaniu rzeczywistości
84	Rozdział 7: Dlaczego nie chcą słuchać moich dobrych rad?
88	Rozdział 8: O mapach, czyli co myśleć, kiedy ktoś się z nami nie zgadza
106	Rozdział 9: Nie, czyli praktyka konfliktu jawnego, perswazja i racja
120	Rozdział 10: Pasożytnictwo, czyli kiedy spotykam „uciążliwego, niegrzecznego człowieka”
122	Rozdział 11: Co ja w ogóle wyprawiam! O jednostce w zespole
136	Rozdział 12: Zespół, czyli wszyscy pod za krótką kołderką
146	Rozdział 13: O miękkiej stronie gry
152	Rozdział 14: W przyszłość, czyli przewidywania – nowe czasy, nowe metody myślenia, nowe metody budowania relacji
158	Rozdział 15: Od czego by tu zacząć?
160	Na pożegnanie
163	Kącik kujona

Streszczenie,

czyli o czym
jest ta książka



S.

Teza: człowieka stworzyła praca zespołowa. Jeśli źle się czujesz w zespole, a dobrze, gdy pracujesz sam, to znaczy, że jesteś jakimś popromiennym mutantem. I trzeba Cię wysłać na szkolenia tak długo, aż zmięknie.

Nieprawda!

Miłosz Brzeziński

Wstępy

W s t ę p y

W

Wstęp pierwszy

Dla miłośników
szybkich
konkretów,
czyli
indywidualne
korzyści
z lektury tej
książki

W1

W1.

Człowiek ma podobno dwa wytłumaczenia na wszystko, co robi. Jedno dobrze brzmi, a drugie jest prawdziwe. Podywagujmy. Nie jesteśmy samotnymi wyspami. Cokolwiek w życiu osiągamy, osiągamy z czyjąś pomocą. Od narodzin począwszy. Poeci twierdzą, że życie samotne, w rozbudowanym wewnętrznym świecie, powoduje, że znika się ze świata zewnętrznego. A tylko ten świat nie umrze razem z nami. Spędzanie życia wyłącznie wewnątrz własnej głowy jest nie tylko ewolucyjnie nieprzystosowawcze, bo nawet współczesny biznes pokazuje, że samotnicy nie mają szansy na sukces. Myśliciele zamknięci we własnych głowach muszą wyginać, razem z kwiecistymi ogrodami myśli wykreowanymi pod beretem. A to się chyba nie kalkuluje. Jakiegokolwiek piękne wytłumaczenia, Szanowny Czytelniku, znajdziesz, historie, fakty naukowe i metafory, by opisać, dlaczego odcinasz się od ludzi, wniosek końcowy jest jeden – tacy jak Ty muszą wyginać. Czyli: tak jest źle!

A jak jest? Praca zespołowa nie istnieje w takim wydaniu, jakie byśmy sobie wymarzyli. Takie podejście jest swego

rodzaju poezją rozwoju osobistego. Jak miłość idealna opiewana w wierszach: wszyscy chcielibyśmy, żeby taka była, i wiersze nas poruszają, choć wiemy, że miłość jest zawsze trochę inna, niż ta poetycka. Z zespołami zadaniowymi podobnie. Na dziesiątkach szkoleń z budowania zespołu, w błocie, pocie i smarkach uczy się adeptów sztuki biznesu, że „jeśli każdy włoży masę pracy”, to efekt będzie supersynergiczny. Prawda. Ale jest pewien szkopuł: to nie zadziała. Bo „nie każdy włoży masę pracy”! Co innego na fajnym szkoleniu, w warunkach szklarniowych. Ale w pracy? Większość ludzi w statystycznie wybranym wycinku czasu pracuje byle jak. Odkłada zadania, szuka najprostszych rozwiązań, ma głowę zajętą czymś innym, zamiata pod dywan.

Nie ma pracy zespołowej, bo jeśli oto nadchodzi chwila, w której kończysz zadanie wymagające od Ciebie masy wysiłku – boli Cię pupa. To dlatego, że statystycznie przynajmniej jedna osoba, widząc starania reszty, pewnie Cię na tym wyroluje. Bo po co się starać, kiedy widzę, ile osób się przykłada, i oceniam, że do osiągnięcia wymaganego efektu ta energia wystarczy?

– Nie dało się lepiej?

– Dało. Ale po co?

Tym się różni perfekcjonizm od bardzo dobrego wykonania zadania. Tego przecież uczą na szkoleniach z zarządzania sobą w czasie.

Dodajmy drugi fakt. *Stricte* psychologiczny. Jeśli zbierzemy członków zespołu i spytamy, ile kto włożył pracy, okaże się, że suma zadeklarowanych wysiłków jest większa niż efekt, jaki został uzyskany. Krótko mówiąc, większość (z nas!) uważa, że włożyła w zadanie więcej roboty, niż rzeczywiście włożyła. Czy to w rodzinie, czy w zespole niekiedy, próżne jest licytowanie się, kto się więcej narobił, ponieważ nasz mózg skwapliwie pilnuje opinii, że to właśnie my jesteśmy Człowiekiem z Żelaza, chytrze filtrując wspomnienia o wkładzie naszym i bliźnich.

Tak mamy. Fabrycznie.

Nie dość więc, że w codziennej pracy nikt się do fenomenu pracy „zespołowej” nie przykłada cały czas, to nawet nie mamy w mózgu filtrów do dostrzegania „sprawiedliwości zespołu” i trzeba ją brać na wiarę. Można zatem rzec – praca zespołowa pokazywana w beztróskich książkach o motywacji i bajce o siedmiu krasnoludkach jest w codziennym życiu konstruktem fikcyjnym. ♦

Wstęp drugi

Dla miłośników
smakowania
wyrazów

W2

W2.

Jak zespół stworzył człowieka?

Człowiek to taka istota społeczna. I idealna do pracy w zespole! A jednak jakimś cudem lubimy pracować w spokoju, sami. Tak trudno znaleźć kogoś, kto zrobi równie dobrze, jak my. Trudno znaleźć kogoś, komu można spokojnie oddelegować zadanie. Przekazać zespołowi zadanie i liczyć na jego wykonanie bez korekt, to jak wygrać los na loterii. Coraz trudniej zrekrutować ogarniętego pracownika... Czy tak powinien funkcjonować „zespołowy gatunek”? Wyobraźmy sobie następującą scenę.

Wersja pierwsza:

Nasi praprzodkowie siedzą na polanie, nieopodal progu jaskini. Iskają się, żują owoce. Jedna samiczka mruczy do drugiej. Trzecia piszczy w kącie. Dwie pierwsze odwracają się w jej kierunku. Dojrzały samiec udaje się w pobliskie

krzewy i wraca po chwili z dorodną gąsienicą. Rozgląda się czujnie, wzdycha i siada na wygrzonym kamieniu. Młody samiec próbuje wcisnąć się koło niego, ale dostaje na odlew łapą i z piskiem wraca do matki. Ta zaczyna go iskać. Jedna z samiczek podnosi z ziemi słodką jagodę i niespiesznie ssie ją między zębami. Rozgląda się na prawo i lewo. Patrzy w górę na bujające się korony drzew. Dzień jest upalny, po niebie leniwie płyną *cumulusy*, a wiatr niesie nad polaną drobne pajęczce nici.

I teraz druga wersja:

Grupa małpoludów pochylona nad stertą wysuszonych gałęzi próbuje sklecić prymitywny materac. Przerzucają się pomysłami. Każdy próbuje dodać coś od siebie. Z niewyspanych oczu iskrzy chęć wykonania zadania i zabezpieczenia legowiska na wypadek załamania pogody. Samiec alfa dopuszcza do głosu dwa stare samce. Ich pomysłem jest próba nowatorskiego połączenia czterech patyków na wzór prymitywnego sklepienia szałas. Dwójka starszych samic węszy z boku wiatr, zastanawiając się, jaka pogoda będzie za pół roku. W naturalny sposób dochodzi do współzawodnictwa z siłami natury, w którym to współzawodnictwie nasze małpoludy, niczym kierowane jednym umysłem ciało, współpracują, nie wrywając sobie niczego, szanują swoje prawa i robią długoterminowe plany, ponieważ instynktownie wiedzą, że „współpraca popłaca”. Wspierają najcichszych i nieśmiałych, rozumieją, jeśli któryś z małpoludów idzie sobie pospać, a potem wraca. Starają się zrozumieć nawet tego samca, który bez uprzedzenia powrzaskuje na wszystkich. On też ma swoje prawa. Bez zbędnej podejrzliwości dopuszczają każdego, kto chce się przyłączyć i przyczynić do postępu w grupie.

I teraz:

Która wersja wydaje się bardziej prawdopodobna? Według standardów biznesowych wyróżśliśmy właśnie z tego drugiego wzorca i należy go dalej krzewić.

Dawne graffiti naskalne są dowodem na to, że człowiek uwielbiał polować w grupie. Pacytkowate ludziki rozstawione wokół wypasionych mamutów niejednego z nas wpędzają w poczucie winy, bo gdzie te czasy, kiedy wszyscy ludzie byli ze sobą tak świetnie zgrani!

– Jak nakazują mi tworzyć coś w grupie, to cofa mi się obiad jeszcze z Pierwszej Komunii, bo wiem, jaki to będzie młyn zebrań, planowania, posiedzeń i uwzględniania poprawek od każdego „mądrego”. Ile to zajmie czasu. Wolę poświęcić dwie noce, zrobić sam i przynajmniej będę miał pewność, że wyjdzie dobrze.

I znów nie możemy dotrzeć do tych ideałów szkicowanych na ścianach jaskiń, choć już nasi praprapra... odkryli, że najlepszy pomysł na zdobycie pokarmu to zebrać się w grupę i wykonać normę zaopatrzeniową plemienia, w biznesie zwaną budżetem albo targetem. Tak to podobno wyglądało: zespół doskonale skoordynowanych małopoludków zaganiał przebiegłe i groźne zwierzęta w misternie skonstruowane pułapki. Następnie dziarsko rzucał się na nie z prymitywnymi narzędziami, by w walce zdobywać pokarm dla żon oraz dziatwy. Do dziś niby nic się nie zmieniło, oprócz tego, że dzielnością należy raczej się wykazać wobec chorób układu krążenia. I nie jest się małopoludkiem, a raczej korpoludkiem. Skomplikujmy jeszcze nieco to wszystko.

Sztuka propagandy

Zacznijmy od naskalnych rysunków. Biorąc pod uwagę, co dziś wiemy o sztuce, możemy dojść do wniosku, że nie miała jej część ma wymiar, delikatnie mówiąc... propagandowy. Umówmy się, gdybyś zapłacił komuś grubą kasę za namalowanie procesu twórczego Twojego zespołu, myślisz, że namalowałby przerwę na kawę? Ludziki na ścianach jaskiń mogą pełnić podobną funkcję do dzisiejszych plakatów motywacyjnych o treści „Lepsze zrobione niż perfekcyjne”. Poza tym, ileż to emocji na jednej grafice. O wiele więcej, niż gdybyśmy namalowali senne obozowisko.

Krótko mówiąc, mózg ludzki rozwija się na Ziemi jakieś pięć milionów lat, licząc od pierwszych praludów z początków naszej dróżki ewolucyjnej – *homo habilis* używał narzędzi około 2,8 miliona lat temu. Zważcie, że dinozaury żyły na świecie przez około... 160 milionów lat, zanim coś je sprzątnęło. Z kolei Mieszko I żył lekko ponad tysiąc lat temu! Jurij Gagarin natomiast urodził się w chatce bez prądu, a skończył jako kosmonauta. Zatrważające te porównania, prawda?

Czy bardzo się zmieniliśmy, jeśli chodzi o fizjologię mózgu przez ten ostatni czas? Tysiąc lat – od Mieszka? A od czasu polowań, iskania, żucia liści? Każdy, kto polował na mamuty, wie, jak trudno jest zagonić do dołka coś, co panicznie się nas boi. Umówmy się, nie jest trudno.

Podsumowując – człowiek to przecież istota społeczna. Zespołowa. Ale czy nastawiona na

wykalkulowaną produktywność w długim okresie? Skupienie na zadaniu? Poprawianie jakości pracy? Oszacuj procentowo, ile rozmów w pracy odbywa się wokół plotek: kto z kim, kiedy, dlaczego, a ile rozmów na tematy merytoryczne. Nawet w środowiskach naukowych tak bywa. Ile czasu szukamy wiadomości merytorycznych w sieci, a ile czasu spędzamy na „podpatrywaniu”, co tam u znajomych czy celebrytów. Oto prawdziwa twarz naszej „grupowości” – przede wszystkim ploteczki, a potem wszystko inne.

Kupą mości panowie, czyli lepiej w grupie

Najpoważniejsze gazety blisko 50 procent swoich treści poświęcają sprawom społeczno-obyczajowym. Romanse i powieści „o życiu” to wciąż najchętniej kupowane książki. Seriale tasiemcowe, filmy fabularne też na ogół nie dotyczą rozpraw naukowych. Ile z nich pokazuje bohaterów po prostu w różnych sytuacjach życiowych? To jest to, na czym żeruje mózg. To jest społeczna aktywność człowieka. Nie ma ona związku z biznesową produktywnością. O ileż naturalniej w pracy się plotkuje, niż tworzy modele. Choć oczywiście plotkowanie to też czasem tworzenie modeli, ale częściej w celu budowania społecznych sojuszy, niż sprawnego przewidywania przyszłości.

- Tacy niscy, grubi i łysi to zawsze tacy są.
- No, zgadzam się. Takich to masz albo na kolanach przed sobą, albo wiszą ci u gardła.
- Dokładnie. Zawsze to mówię: albo zastraszysz, albo będą czekali, aż się potkniesz i startują do kąsania.

Hmmm... To może chociaż przebywanie w grupie? Owszem, ale w grupie plemiennej. Grupy plemienne wracają do przepotężnej siły. Portale społecznościowe, fora na tych portalach, grupy miłośników, dyskusyjne. W wieeelkiej chmarze ludzi znaleźliśmy wreszcie sposób na powrót do plemiennych kółek zainteresowań i mamy więcej współplemieńców niż kiedykolwiek. „Livestrong”, „Krewniacy”, naklejki na samochodach w postaci flagi nurkowej, parolotni, konia, choppera, hokeisty, korporacyjne logo w klapie garnituru – znów wyraźnie zapragnęliśmy określić przynależność i побыć z takimi jak my. Profesor Kjell A.

Nordström twierdzi, że to nawet użyteczne. Dla marketingowców plemienna grupa fanów Justina Biebera jest bardziej wyrazistym odbiorcą komunikatu niż na przykład „Duńczycy”. Czyli jednak razem, plemiennie, tak? Pewnie tak. Ale czy nastawieni na biznesową produktywność? Czy raczej iskanie się?

Homo Homini... Amicus?

A w drugą stronę? Socjologowie policzyli, że w 2007 roku w Sztokholmie, stolicy kraju wspierającego rozwój rodziny jak mało który, 64 procent domostw w mieście stanowiły gospodarstwa... singli. Małe kuchenki mikrofalowe zalały nasze sklepy. Małe ekspresy do kawy, poradniki i programy dla singli, randkowe portale... Amerykańską edycję programu o wynalazkach wartych doinwestowania „Dragon’s Den” wygrał człowiek, który stworzył gotowalnicę do pojedynczych jajek. Ewidentnie w naszych czasach wydarzyło się coś, że ludzie nabrali większej chęci do bycia samemu i zaszywania się w domowym kokonie. Co się stanie z tradycyjnym modelem rodziny – straszliwie ciekawi najtęższych intelektualnie ekonomistów. Tymczasem jeszcze niedawno usłyszałem na wystąpieniu korporacyjnym, w obecności 500 osób: „...nasza firma jest wielką rodziną i musimy być wszyscy dla siebie uprzejmi”. Obdarzenie empatią tak kolosalnej liczby osób jest, umówmy się, niemożliwe. Gdybyście chcieli im wszystkim poświęcać kilka emocjonalnych kalorii, przejście przez open space do toalety zajmowałoby jakieś 40 minut. A powrót pewnie drugie tyle.

– Cześć, jak się dziś miewasz? Widzę, że jesteś nieco smutny. Chcesz o tym pogadać?

Dwadzieścia minut później, dwa metry dalej:

– Ojej, właśnie rozmawiałem z Piotrem. Ma kłopot. A co u ciebie? Widzę, żeś też niewyraźna. Nic nie łączy bardziej Polaków jak wspólnie ponarzekać. To generuje braterskie emocje. Wobec takiej kultury organizacyjnej największym pomieszczeniem w firmie byłaby pewnie kuchnia. Nie da się jednakże kolegować ze wszystkimi. Nasza chęć budowania więzi też musiała się jakoś wykoślawić. Dziś więc mamy raczej do czynienia z amerykańskim modelem powitania.

– Co słyhać?

– W porządku. A u ciebie?

– Też. No to nara. Muszę lecieć.

Co naprawdę znaczy:

- Cześć, co tam?
- Co cię to obchodzi. Goń się. A u ciebie?
- Goń się.

Podobnie robią Francuzi, obie nacje dotarły do absurdalnej wymiany luźnych powitań. Możliwy jest wręcz taki „skrót myślowy”:

- Co słyhać?
- Co słyhać?

I się rozchodzą.

Monstrualny wysiłek mózgu zwany potocznie empatią, uznawany za jeden z największych patentów ewolucji człowieka, przez większość dnia ma wyłączoną wtyczkę, bo człowiek by oszalał. Trudno więc potem w domu uruchomić coś, co przez cały dzień nie było używane – ale to pewnie temat na osobną książkę. Czeka nas więc szukanie złotego środka.

Sam sobie zrobię dobrze, czyli biblioteczny onanista

Trudno bowiem mówić o sukcesie w firmie, małej czy dużej, a nawet o ciekawych aktywnościach rodzinnych, jeśli dany zespół nie potrafi wykreować czegoś fajowego. Nawet Nagrody Nobla dostają już zespoły, a nie pojedynczy badacze. Samemu nic się nie osiągnie. By dziś stać się człowiekiem sukcesu, TRZEBA budować sieci znajomości. Żeby być awansowanym, by projekt przeszedł, by negocjacje się udały, by zostać w zespole, wypada dobrze współpracować. Indywidualny klient jest marnym puchem, ale kiedy negocjować z producentem danej rzeczy zaczną setki osób, które umówiły się przez internetowy serwis letsbuyit.com, okaże się, że koordynacja grupowa popłaca. Spoglądając zaś na sprawę od drugiej strony – jeśli coś osiągasz w życiu, zapewne zawsze masz komu za to podziękować. Machina edukacji najczęściej przygotowuje ludzi tak, jakby wszyscy mieli zostać singlami ścigającymi się w zawodzie jako samotni naukowcy. Liczy się wyłącznie, kto jest najlepszy, wiedza książkowa i tkwienie w bibliotekach...

- Sam odrobiliś pracę domową?
- Sam.
- Dobrze. Szóstka.

Harcerstwo, wielodzietna rodzina – owszem, jest się w grupie, jednak wciąż poruszamy się w znajomych ramach, ktoś rządzi, a „współpraca” polega na tym, że mamy się opiekować i dzielić wszystkim z kolegami, koleżankami albo rodzeństwem. Zwłaszcza dzielić się rzeczami, o które inni nas proszą, a więc rzucającymi się w oczy. Tymi, którymi właśnie się bawimy. Jest to podobno umiejętność niezbędna w dorosłym życiu. Każdy z nas dzięki naukom z dzieciństwa chętnie przecież oddaje swoje ulubione przedmioty, zwłaszcza te, których aktualnie używa... prawda?

Bystry obserwator, który spędzi w piaskownicy dłużej niż pięć minut z dziećmi i ich rodzicami, zauważy, iż główną umiejętnością, na jaką kładzie się nacisk, kiedy dziecko dorasta, jest... dzielenie się. Jak się nauczy dzielić z innymi, to wystarczy.

Krótko mówiąc, praca w zespole nie kojarzy się dziecku z niczym dobrym. Kojarzy się z oddawaniem wszystkiego, bo tak – nie wiadomo czemu – jest dobrze. Dobrze jest też potem w szkole wszystko robić samemu i korzystać ze starych książek ile się da.

Wnioskiem dla wspólnej zabawy jest więc stwierdzenie: by się dogadać, ktoś musi ustąpić i stracić. Do momentu pójścia do pracy i założenia rodziny człowiek absolutnie nie potrafi zabrać się do następującego, podstawowego w biznesie zadania:

WYMYŚLAJCIE
RAZEM
COŚ NOWEGO.

Ale też, powiedzmy sobie szczerze, do tego momentu to właściwie nie szkodzi. Niestety – od razu po szkole emerytury nie wypłacają.

Bez ram, bez granic, bez rozkazu

Amerykański, czy fiński na przykład, system szkolenia nakazuje studentom pracować w grupach aż do mdłości. Wymieniając, tasując, kombinując, żeby studenci nauczyli się nie tylko myśleć nad tematem, ale podtrzymywać wspierającą dla roboty atmosferę. My

natomiast produkujemy bibliotecznych onanistów – czyli sam sobie dobrze zrobię. Na przykład książkami. Choć dodam na marginesie, ocena tych moli książkowych wcale nie jest taka prosta, bo badania pokazują, że im więcej ma człowiek książek w domu, tym większa jego aktywność społeczna. Tak czy owak cierpi potem na tym rodzimy biznes, który często wielu ekspertom wciąż najbardziej przypomina... folwark. Na takim folwarku paniska doglądają, zaganiają do roboty, nie znoszą sprzeciwu, a samodzielnego myślenia podwładnych nie potrzebują i interpretują je wręcz jako zagrożenie.

Zosie samosie, czyli szkolna linia produkcyjna

Wstęp

Wróćmy do szkoły, która tak niby przygotowuje do życia (cóż – do życia na folwarku na pewno). Wyobraźcie sobie Państwo, że jakiś czas temu przebadano samorodnych milionerów narodowości brytyjskiej. Nie takich, co dostali w spadku czy wygrali w lotto, tylko takich, co sami zarobili. Szukano u nich wspólnej cechy. Nie znaleziono żadnej. Najwyżej notowana wspólna cecha wyniosła 44 procent. 44 procent z nich miało tę samą cechę. Tylko 44 procent, rzecz by można. Ale umówmy się, że to już coś. Domyślcie się Państwo, jaką wspólną cechę mieli? Nie zgadniecie. Usiądźcie. Otóż mieli dysleksję. **Złośliwiec mógłby powiedzieć, że szkoła ma wręcz w założeniach tępienie kandydatów na konie pociągowe gospodarki. Inni jednak dodadzą, że wygrywają ci, którzy są od początku przyzwyczajeni, że w życiu jest pod górkę.**

Świat się zmienia. Być może zamiast cisnąć w edukacji wyłącznie na przedmioty ścisłe, warto odkurzyć nieco umiejętność pracy z innymi, empatię, tolerancję, kreatywność w zespole. Oczywiście, nie zaniedbując przedmiotów ścisłych, ale też nie wmawiając, że jeśli ktoś nie zna ich perfekcyjnie, od razu jest kaloryferem. Bez pewności siebie trudno o otwartość.

Wśród najbardziej kreatywnych zespołów świata rzadko który składa się z jednorodnej grupy podobnych do siebie osób. Produktywność nie zna wieku, narodowości, rozróżnienia ze względu na wielokrotność orgazmu i pozycję do sikania. Produktywność zna tylko

jedno rozróżnienie zespołów: efektywne i nieefektywne. Reszta jest nieważna. Najprostszyspósbnaosiągnięciem efektywności w zmiennych warunkach to różnorodność w składzie zespołu, umiejętność dogadywania się w różnorodnym zespole.

I na koniec taki cud: rekruterzy żartują, że znalezienie pracy człowiek zawdzięcza w 70 procentach umiejętnościom merytorycznym, a w 30 procentach – łatwości budowania kontaktu z innymi. Utratę pracy zawdzięcza zaś w 70 procentach nieumiejętności współpracy, a w 30 procentach niekompetencji. Dalajlama powiedział: **My, istoty ludzkie, jesteśmy istotami społecznymi. Pojawiamy się na świecie jako skutek działań innych. Udaje się nam przeżyć dzięki poleganiu na innych. Czy nam się to podoba, czy nie, jest to trudny moment w naszym życiu, gdy nie korzystamy z tego, co robią dla nas inni. Dlatego nie powinien zaskakiwać fakt, że nasze szczęście powstaje głównie w kontekście naszych związków z innymi.**

Kiedy do zespołu siatkarskiego Scavolini Pesaro werbowano naszą supersiatkarkę Kasię Skowrońską-Dolatę, miesiącami prowadzony był wywiad środowiskowy, wcale niedotyczący tego, jak Kasia gra, a tego, jaka jest dla zespołu, jaką jest koleżanką i jak się zachowuje. Daje to pogląd o wadze sprawy, na którą nasz system szkolny zwraca raczej niewielką uwagę.

Ilu znacie Państwo ekspertów, z którymi rozmawia się tylko w ostateczności, bo dłonie same zwijają się w kłębki? Umiejętność pracy w zespole idzie w górę. Niezajmowanie się kłótniami i kopaniem pod stołem, lecz spokojna praca nad rozwojem potencjału. Ta umiejętność „drożeje” w kosmicznym tempie. Życie (w odróżnieniu od serialu „Dr House”) pokazuje, że efektywniejszy gorszy ekspert, a miły niż superspecjalista, a grubianin.

Nigdy jeszcze nie było na świecie tak wielu ekspertów o podobnym poziomie wiedzy. Bycie ekspertem jest konieczne, ale niewystarczające. Najlepsi pracodawcy podnieśli poprzeczkę o kompetencje społeczne. Nigdy przedtem umiejętność dogadywania się nie dawała takiego pola do zaistnienia w biznesie. To cenna umiejętność. A będzie jeszcze cenniejsza. Jutro.

Pobaraszkujmy nieco w tym kisielu. Taka to właśnie jest książka. ♦

WWW

miłoszbrzezinski.pl





MIŁOSZ BRZEZIŃSKI

– konsultant w zakresie efektywności osobistej i zjawisk psychologicznych, inspirator współpracujący z organizacjami na całym świecie. Mentor AIP Business Link, członek Rady Ekspertów ośrodka analitycznego THINKTANK, certyfikowany coach International Coaching Community, wykładowca akademicki, m.in. w programie Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Jest autorem książek dotyczących wdrażania zmian w środowisku pracy i środowisku domowym, w tym bestsellerowej „Głaskologii”.

Czy człowiek jest zaprogramowany do efektywnej pracy w zespole? Po czym poznać rojującego menedżera? Czy ekspert musi być arogancki? Co zrobić, kiedy ma się rację, oraz co zrobić, kiedy nie możemy się zdecydować, czy lepiej mieć rację, czy przyjać? A co, kiedy ktoś się z nami nie zgadza? Jak postępować z „pasożytami” wokół siebie? Jak reagować na zmianę w okolicy i z kim się wtedy grupować?

Trzymasz w ręku drugie, poprawione (i uładnione!) wydanie bestsellera „Biznes czyli sztuka budowania relacji”, autorstwa Miłosza Brzezińskiego, autora „Głaskologii”, „Życiologii” i „Wy wszyscy moi ja”. Między okładkami autor prowokuje i skłania do zmiany sposobu myślenia o niektórych pozornie trudnych i pozornie łatwych sprawach w pracy zespołowej. Lektura wielce pożyteczna dla tych, którzy chcą być skuteczni, a także dla tych, którzy już są i podążają ku nowym wyzwaniom!

ps

Jeżeli dostałeś tę książkę od kogoś w prezencie, pomyśl o nim ciepło, bo zapewne zależy mu na Twoim powodzeniu w pracy.

MIŁOSZBRZEZINSKI.PL

CENA: 34,90 (W TYM 5% VAT)

ISBN 978-83-938008-7-2



9 788393 800872

