



Fot. pixabay.com

Czy człowiek jest silniejszy od pączka?

Z Miłozem Brzezińskim rozmawia Ewa Serwa.

Nie jesteśmy samotnymi wyspami. Co to oznacza i dlaczego?

To metafora, więc znaczeń jest pewnie nieskończenie wiele. Po pierwsze funkcjonujemy w otoczeniu społecznym. Wszystko, co mamy, zawdzięczamy komuś. Po drugie: grupa to całość. Grupa przetrwa więcej, wpadnie na lepsze pomysły, statystycznie lepiej je zrealizuje. Może nie zawsze jest to takie oczywiste, bo zespoły trafiają się różne, ale intuicyjna ocena nie jest tu wskazana. Intuicja rzadko ma dostęp do długoterminowych efektów. Istnieje parę zniekształceń, pozornie promujących samotność. Samemu szybciej się zaczyna, ale zwykle bliżej się dochodzi. Ten sprawny początek jednak zamydla nam oczy. Zespoły bardziej zgodne uważają się za bardziej efektywne. Nie mamy na to dowodów

w przypadku złożonych zadań wymagających krytycznego myślenia. Przydaje się tu wręcz dopracowana niezgoda. Efektywność homogenicznego zespołu potwierdzono jedynie dla zespołów pracujących na taśmie. Uważamy też, że nikt nas tak nie zmotywuje jak my sami. Znowu nie mamy na to dowodów. Ignorując wkład innych osób w naszą motywację, w potężny sposób podcinamy sobie skrzydła. Nikt nas tak nie zmotywuje jak inni. Wiedzą o tym zwłaszcza mężowie żon. Bardziej się cieszymy, kiedy mamy się tą radością z kim podzielić. Nawet po wizycie w kinie na dobrym seansie, fajnie jest do kogoś się odezwać: „Super ten film, co?”, a ktoś odpowiada: „No, ekstral!”. A i mniej się smucimy, kiedy można się komuś wyżalić. Stąd powiedzonko, że człowiek pojedynczy nie jest całością. Nawet

w związkach mówimy: szukam swojej drugiej połowy. Czyli sam nie jestem cały.

Dlaczego w kupie rażniej? I jak to się ma do budowania efektywnych zespołów?

Wielu autorów jest przekonanych, że chodzi o to, że podświadomie czujemy własną kruchość. Czujemy, że będąc pojedynczymi, samolubnymi taranami, szybko ulegniemy destruktywnym siłom otoczenia. Trochę jak w kluczu gęsi. Gąski latają do ciepłych krajów kluczem. I zmieniają się w tym kluczu na pierwszej pozycji, bo tam jest lecieć najciężej. Rozkładają się. Podczas silnych wiatrów rotują częściej. Presja środowiska rozkłada się na wszystkich członków stada po trochu. I teraz: gąski latają do ciepłych krajów od bardzo dawna. Nie tylko gąski zresztą – inne ptaki też. I żaden nie lata sam. A przecież niektóre mogłyby! Co je to obchodzi, skoro są silne i zdrowe. Ewolucja wyeliminowała samolubów, choć znając ją zapewne próbowała takich posunięć eksperymentalnie. Każdy w długim terminie jest za staby na ciągłą presję otoczenia. W przypadku długoterminowych zadań i chaotycznej presji środowiska grupa jest efektywniejsza właśnie dlatego, że nie wszyscy męczą się

po równo. Nawiasem mówiąc, odkrywamy tu kolejny „ból” zespołów biznesowych, gdzie nierzadko słychać jęki w stylu: „Ale nie wszyscy się równo męczą i tak jest źle!”, czy bardziej bezpośrednio: „Nie będę zasuwał na obiboków!”. Fakt – mamy wyjątkowy radar na wyszukiwaczy, więc często te jęki są zasadne. Warto jednak wziąć pod uwagę fakt, że równy wysiłek wcale nie jest czymś naturalnym. Na przykład raz jednej osobie się poszczęści, a w tym czasie druga ma w rodzinie pogrzeb. Innym razem tamta pierwsza źle się czuje, ale ktoś inny akurat złapał okazję handlową.

Jak to się ma teraz do budowania zespołów efektywnych? Bardzo. Zespoły motywują się głównie wewnętrznymi mechanizmami. Poziomem wykonania innych członków zespołu: jeśli są dużo gorsi ode mnie, to nie chcę z nimi pracować. A jeśli dużo lepsi, to... też nie chcę z nimi pracować. Zespół motywuje też gotowość do przyjmowania porażek – czyli pośrednio: czy mogą sobie pozwolić na błąd, w wyniku którego przetrę nowe szlaki, ale jest ryzyko, że wdepnę na minę.

A skoro o relacjach mowa, to jak one wpływają na nasze życie zawodowe?

Bardzo ciekawe pytanie. Relacje wręcz tworzą życie zawodowe. Nie owijajmy w bawetnę. Nikt nie mianuje prezesa prezesem tylko dlatego, że jest dobrym ekspertem. Taką osobę mianuje się głównie dlatego, że w widoczny sposób bierze pod uwagę decyzje zarządu, ale jest też dobrym ekspertem, więc nie przyniesie mianującemu wstydu. Podobnie zresztą z byciem politykiem na wysokim stanowisku, czy papieżem. Dobry polityk umie prowadzić politykę – że posłużę się truizmem. A wynoszony jest na stół nie dlatego tylko, że jest dobry, ale wynoszony jest przez kogoś, kto potem domaga się wzięcia jego opinii pod uwagę. To ważne lekcje dla wielu ekspertów, którzy uważają, że „jak będę mądry, to się mnie wszyscy będą słuchali”. Systemy menedżerskie, czy wspomniane polityczne, rzadko kształtują się stawiając na pierwszym miejscu efektywność. Zwykle zaś to, żeby ci co trzeba zostali tą za krótką kotłerką opatuleni. Żeby zostało załatwione co trzeba, a przy okazji wyglądało to dobrze. Czy tego chcemy czy nie, jesteśmy bardziej społeczni i emocjonalni, niż racjonalni i technokratyczni. A dodatkowo nasza chęć funkcjonowania grupowego na zasadach altruistycznych statystycznie rośnie z wiekiem (być może dlatego, że z wiekiem człowiek zbiera coraz więcej dowodów na to, że sam sobie może w końcu nie poradzić).

Tak czy siak, oprócz bycia ekspertem i dbania o wiedzę merytoryczną, wypada zadbać też o to, by ktoś miał interes w tym, żeby nas słuchać. Czyli wykazać się pewnymi kompetencjami społecznymi. Ale to tylko połowa pytania.

Druga połowa pytania, to relacje prywatne. Bardzo ważne. Rodzina i przyjaciele to pierwszy szereg żołnierzy, którzy wezmą na siebie niemąłą część uderzenia jakie od życia dostajemy. Są jak kulooodporna kamizelka. Badania pokazują jednoznacznie, że ludzie mający znajomych, zwłaszcza lokalne grupy znajomych, czy żyjący w głębokich związkach, o wiele lepiej znoszą trudy życia. Dlatego właśnie psychologowie tak ciągle namawiają do łączenia się w jakieś poważniejsze związki oparte na współodpowiedzialności za przyszłość i głębokim zaangażowaniu. Pozornie sprowadza to jakieś większe nerwy na człowieka, ale w dłuższym okresie, wygląda na to, że dobry związek, to jak dwa żółwki przyczepione pleckami. Według starej anegdoty jedyną słabością żółwia jest to, że przewrócony na plecy staje się bezradny. Jeśli więc przyczepić dwa żółwie pleckami do siebie – stają się niepowstrzymane. Podobnie w dobrym związku. Nawet jeśli w pracy spotykamy jakiegoś sadystę, okaże się, że jeśli jest z kim o tym porozmawiać, mamy szansę sobie z nim poradzić. Choćby dlatego, że otrzymamy wsparcie, nie wierzymy w to, co sadysta nam próbuje wmówić, bo ma nam kto przypomnieć, że to nie jest prawda, a wreszcie zbieramy więcej pomysłów na działania, niż bylibyśmy w stanie sami wymyślić i to dodatkowo będąc w dołku. To jest tak dobre pytanie, że mam poczucie, iż nawet nie liźnąłem skorupki odpowiedzi. Poświęcę temu zagadnieniu dwie ostatnie książki: *Głaskologia* i *Wy wszyscy moi ja*, a wciąż nie wyczerpałem tematu, choć obie pozycje są wręcz usiane badaniami.

Dlaczego ludzie pomagają sobie bardziej jeśli się znają? Nie mam tutaj na myśli znajomości głębokiej jak przyjaźń, ale raczej coś w stylu, że prędzej pomogę sąsiadowi, np. podczas jakiegoś kataklizmu, niż obcej mi osobie, mimo, że obie te osoby znajdują się w podobnej sytuacji. Czy jest to związane z zaufaniem? Czy odzwierciedlenie tego zjawiska znajdziemy podczas naszej codziennej pracy, pomagając w projekcie bardziej komuś, kogo znamy, niż komuś zupełnie obcemu?

Jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie nie ma. Ale jest masa poszlak, więc możemy

wnioskować, że chodzi o wewnętrzne poczucie, iż w pojedynkę jesteśmy jednak dość wrażliwi i słabi, żeby nie powiedzieć nieporadni. W tym pytaniu jest też kilka różnych znaczeń. Na przykład: jeśli ludzie się znają (zwłaszcza długo), według badań sam ten fakt buduje pewien poziom zaufania. Jakbyśmy zakładali, że jeśli ktoś długo jest w moim kręgu znajomych, to znaczy, że przez ten czas nie próbował mnie wykorzystać, nie podpadł, więc można mu zaufać. Koślawe to założenie, ale takie podają badacze. Jeśli komuś ufam, to staje się on po części mną. Pomaga mi w życiu poradzić sobie z przeciwnościami, mogą iść do niego po pocieszenie – czyli rozłożenie troski na dwie osoby. Rozmawialiśmy już o tym. Uwzględniam jego opinie, emocjonalnie się z nim wiążę. Jeśli więc przydarza mu się jakaś katastrofa, to przydarza się ona także jakiejś emocjonalnej części mnie. Ekonomicznie jest mu pomóc, ponieważ im szybciej on stanie na nogi, tym ja szybciej odzyskam swoje wsparcie. W małych społecznościach, jak na przykład na wsi, pomoc sąsiadowi jest wręcz wymogiem społecznym. Nie można nie pomóc. Oczywiście daleki jestem od gloryfikacji życia w małych społecznościach, bo ma ono też swoje zady, ale tam jest to zrozumiałe. Pożar, to sytuacja z którą nie poradzi sobie jedna osoba. Dziś jest u sąsiada, jutro może być u mnie. Nie przyjdiesz z wiaderkiem – zostaniesz zapamiętany.

Cechy efektywnego menedżera?

Jest efektywny. Proste, prawda? Zacznę od końca – nie widzę w ogóle możliwości odpowiedzi na to pytanie. Po pierwsze dlatego, że można nie mieć efektów, ponieważ otoczenie organizacyjne jest wadliwe. Na przykład rynek nie chce produktu. Nie ważne jakiego menedżera sprzedaży zatrudnimy, nic to nie da. Liczy się też zespół. Zespół pracujący przy zadaniach powtarzalnych będzie potrzebował zapewne ekstrawertyka. Tak przynajmniej pokazują badania. Ale w momencie transformacji już introwertyk sprawdzi się lepiej. I co teraz? Zwalniać tamtego, czy wysłać na szkolenie, które i tak niewiele nie zmieni, bo ekstrawersja jest relatywnie trwałą cechą osobowości, a ludzie mają już wyrobioną opinię. A jeśli zwolnić, to kogo zatrudnić? I po czym poznać, że będzie dobry? Nie istnieje ani jedno narzędzie rekrutacyjne, które na to pytanie odpowie. Na marginesie dodam, że pomijamy socjopatów i ludzi intencjonalnie robiących innym krzywdę. Szukamy efektywnego menedżera. Umieszczając menedżera w pracy, wpasowujemy pewien konglomerat cech w układ sił, co do których wiemy, że są,

ale wielu z nich nie potrafimy nawet dostrzec, nie mówiąc już o mierzeniu. Jakie jest więc rozwiązanie? Może zwiększać prawdopodobieństwo. Jak? Podczas procesu rekrutacji sprawdzać praktycznie to, co będzie wymagane w pracy, a nie pytać o zdanie. Zatrudniać na okres próbny. W związku z rosnącym udziałem pokolenia Y i Z, poszukiwać menedżerów, którzy dużo rozmawiają z ludźmi, nie będą wymagali pracoholizmu, mają do pracy zrównoważony stosunek, potrafią w niezrozumiały dla starszych pracowników sposób dostrzegać wkład pracownika w zadanie i to parę razy dziennie, budują otoczenie, które da szansę pracownikowi się rozwijać, potrafią wypowiedzieć swoją wizję i jednocześnie mają w głowie ciekawy obraz świata. Wszystkie te cechy wychodzą z badań, ale po pierwsze nie dają żadnej gwarancji, po wtóre badanie nie sprawdza wszystkiego, a po trzecie większości wymienionych tu cech nie da się pomierzyć na etapie selekcji, więc i tak wrócimy do okresu próbnego i sprawnej rotacji w przypadku niezadowolających wyników.

Dlaczego łatwiej wyrazić krytykę niż pochwalić? I co nam to daje?

Wygląda na to, że jesteśmy ewolucyjnie zbudowani do szukania niebezpieczeństw, niedopatrzeń, błędów i zagrożeń. Jak głosi stara zasada: żeby się rozwijać, trzeba najpierw przeżyć. Z drugiej strony każdy, kto buduje długoterminowy związek zaczyna obserwować jak życzliwe gesty stają się transparentne. Trzydziesta zrobiona kawa i piętnasta kolacja nie robią już takiego wrażenia jak piknik na pierwszej randce. Ba, często nie robią już żadnego wrażenia. Nie usłyszymy ani dziękuję, ani... Za to dostrzegamy coraz więcej wad. Na szczęście u innych też, więc choć na początku wiążemy się z partnerem, bo jest świetny, to potem nie zostawiamy go, bo... inni są gorsi. Lista wad jednak rośnie. Życiowo jest to efekt uboczny ewolucyjnego mechanizmu wypatrywania zagrożeń: „Nie podziękował mi za herbatę, pewnie kogoś ma, pewnie mnie nie szanuje, pewnie nie kocha...”. Stąd wyprodukowaliśmy na to szereg nakładek. Choćby w postaci kultury osobistej. Dzięki temu zachowania mające na celu poinformowanie otoczenia, że je dostrzegamy odrywają się od naszej zwierzęcej „intuicji”, a przyklejają się do człowieczeństwa i do sfery nawyków. Kulturalna osoba dziękuje za herbatę odruchowo, zawsze, nie tylko wtedy, kiedy czuje, że trzeba, bo zdaje sobie sprawę, że naszemu „czujemy, że trzeba” nie można do końca zaufać. Buddyści mówią zresztą, że uwaga jest najczystsza ekspresją miłości.

Krótko mówiąc – ciągłe wypatrywanie kwestii, które są nie tak, powoduje, że mniej złych przygód w życiu nas spotyka.

Ale w biznesie nie jest to już takie oczywiste. Biznes jest rywalizacyjny. W biznesie nie chcemy nie umrzeć. Nie umrzeć, czy nie przegrać z kretesem, to w biznesie za mało. W biznesie chcemy wygrać. Strategia na wygrywanie jest zupełnie inna, niż na to, żeby nic się nie stało. Strategia na wygrywanie zakłada, że poniesiemy ryzyko, choć wiemy, że wiąże się z niebezpieczeństwem straty. Zbyt dużo krytyki powoduje, że zespoły zaczynają mieć motywację jak w urzędach – żeby nic się nie stało. Dlatego w biznesie w procesie motywacyjnym tak się napinamy na zachęcanie ludzi do proaktywności. Tylko ta strategia zapewnia odpowiedni poziom działań ryzykownych, które z kolei prowadzą do innowacji i wysforowania się na rynku. Mówiąc bez ogródek zachęcanie ludzi do działania to kasa. Nie ma w tym żadnej magii, choć z zewnątrz wygląda to tak, jak byśmy motywowali pracowników, bo chcemy, żeby świat był lepszym miejscem. Ta, jasne...

Jaką radę dałbyś naszym czytelnikom, menedżerom, szefom, członkom zespołów projektowych?

Zależy od sytuacji. Tak w ciemno? Poszukać kogoś, kogo można spytać o radę. Częściej zadawać pytania, niż wygłaszać opinie. To zwłaszcza do mężczyzn. Modyfikować strategię i sprawdzać, która różnica robi różnicę. Nie przywiązywać się do modeli, ale nie ze względu na te truizmy, że „świat się zmienia”, a raczej dlatego, że nikt nie wie jak jest dobrze. Nie ma dobrego modelu. Choć – jak mówią matematycy – model zawsze jest idealny, tylko życie popełnia błędy. Niektórzy zachowują się tak, jakby wiedzieli o co chodzi, ale fakt jest taki, że nie wiedzą. Nikt nie wie. Albo zarabia na tym, że udaje, że wie. Jak biznes testów rekrutacyjnych – miliardy dolarów rocznego przychodu powodują, że nikt się nie przyzna jak liche są to narzędzia. W kłopoty wpędza nas nie to, czego nie wiemy, ale to, co wiemy i okazuje się, że wiemy źle. Dalej. Nie przejmować się, kiedy mamy wątpliwości. Przejmować się, kiedy wątpliwości nie mamy i poszukać kogoś, kto ma. Wziąć je pod uwagę. Nie mnożyć członków zespołu. Zespół nie powinien mieć więcej niż pięć osób. Zebranie podobnie. Za każdą z tych „porad” stoi pewna bateria badań, polecam więc także bardziej czytać teksty merytoryczne, niż słuchać motywacyjnych przemówień. Tworzyć plan B, a nie tylko A. Tworzenie planu B nie przynosi

pecha (wbrew potocznej opinii), za to skutecznie wycina z procesu narcystyczne zapędy. Edukować się z jak najlepszych źródeł, nie po to, by odnieść sukces, ale po to, by zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu najbardziej jak się w swoich warunkach ma szansę.

I na koniec. Tytułowe pytanie. Czy człowiek jest silniejszy od pączka?

Hahaha... Nie jest. Przykład pączka zacerpnięty oczywiście z książki *Wy wszyscy moi ja*. Wybrałem tam metaforę jedzenia, ponieważ nie zjedzenie leżącej na widoku pyszności (w tym przypadku pączka) wymaga kilkudziesięciu aktów silnej woli w ciągu dnia. To jest niemożliwe do ciągłej replikacji. Pączek w końcu zawsze wygra. Przytaczam badania pokazujące w jaki sposób silna wola się waha, wyczerpuje... A pączka nie ubywa. Wtedy wystarczy tylko sekunda nieuwagi i... Nie różnimy się niczym od kogoś, kto po prostu od rano wsadził sobie do ust pączka i połknął. Amen. Konkluzja jest taka, że mistrzowie silnej woli nie trenują jej jakoś wyjątkowo, ale po prostu tak organizują otoczenie, żeby nie wystawiać silnej woli na próbę. Po odpowiedź na pytanie jak to zrobić – oczywiście zapraszam do lektury książki. ■



**Miłosz
Brzeziński**

Autor, konsultant w zakresie efektywności osobistej i społecznego rozumienia zjawisk psychologicznych, inspirator współpracujących z organizacjami na całym świecie. Mentor AIP Business Link, członek Rady Ekspertów ośrodka analitycznego THINKTANK, certyfikowany coach ICC, wykładowca akademicki, m. in. w programie Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN.

Opublikował dziesiątki artykułów dotyczących rozumienia i praktycznego zastosowania psychologii akademickiej. Jest autorem książek dotyczących wdrażania zmian w środowisku pracy i środowisku domowym, m.in.: *Pracować i nie zwariować*, *Biznes czyli sztuka budowania relacji*, *Życiologia*, *Jak pies z kotem*, *Głaskologia* oraz *Wy wszyscy moi ja*. Gościnnie pojawił się także w pozycji *Dekalog szczęścia*, jako ekspert w zakresie porządkowania otoczenia biznesowego. Wypowiada się także goszcząc na łamach takich magazynów jak „Forbes”, „Duży Format”, „Playboy” oraz gazet: „Gazeta Wyborcza”, „Polska the Times”. Dokonuje analiz na antenie TVN, TVN CNBC, TVP, Polskiego Radia, RMF, Antyradia, Radia Zet.