

MIŁOSZ BRZEZIŃSKI

FAKTYCZNE REGUŁY MOTYWOWANIA
I ROZUMIENIA MOTYWACJI

GRASZKOLOGIA



JAK
POZYTYWNE
WPLYWAĆ NA
INNYCH
I ZWIĘKSZAĆ
PRZY TYM SWOJĄ
SATYSFAKCJĘ



G Ł A S K O L O G I A

Jak pozytywnie wpływać na innych i zwiększać przy tym swoją satysfakcję
Faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji

S P I S T R E Ś C I

WSTĘP: JEZYKI W GENACH I KASKI DLA CHOMIKÓW	5
CZĘŚĆ I: PO CO GŁASKAĆ, JEŚLI NIE DLA SAMEJ TEGO WARTOŚCI?	13
<i>By być bardziej przekonującym</i>	14
<i>Czas dolewki</i>	38
<i>Reguta Józefa</i>	43
<i>Jak dużo czekolady</i>	47
<i>Motywacja z zapleczem</i>	101
<i>Czy mam gwarancję, że to do mnie wróci?</i>	118
CZĘŚĆ II: JAK WSPIERAĆ	131
<i>Komplement, oczywiście! (Oczywiście?)</i>	132
<i>Return</i>	141
<i>Savoir-vivre</i>	143
<i>Narzędzia bardziej zaawansowane</i>	146
<i>Nie trzeba słów</i>	150
<i>Chronię twoje plecki</i>	152
<i>Schody do nieba</i>	157
<i>Filozofia błyskawiczna</i>	163
<i>Kilka szybkich działań odczytywanych jako docenianie i wspieranie</i>	180
<i>Jak się nie wypalić</i>	182
<i>Podziękowania</i>	188



Wydanie pierwsze

ISBN 978-83-938008-0-3

© Copyright – 989 – Instytut Kreowania Skuteczności, Miłosz Brzeziński, 2013

Projekt, skład, łamanie i ilustracje – Piotr Wyskok



Fotograf – Arek Markowicz

Redakcja – Ewa Nowaczyk

Korekta – Iwona Brzezińska

Wydawca – 989 – Instytut Kreowania Skuteczności, Warszawa, 2013

Druk i oprawa – Orthdruk sp. z o.o. ul. Składowa 9, 15-399 Białystok



Książkę tę poświęcam mojej Mamie, Iwonie, której słowa słyszę w każdym wspierającym zdaniu, jakie kiedykolwiek wypowiedziałem i wypowiem, w domu i w pracy. Ta książka jest moim obowiązkiem wobec pracy, którą Mama dla mnie wykonała. W pewnym sensie to Ona ułożyła strukturę tej publikacji w mojej głowie, a ja ją jedynie przekazuję dalej. Dziękuję, Mamo.

autor

W S T Ę P

J Ę Z Y K I W G E N A C H I K A S K I D L A C H O M I K Ó W



- Może pochwalibyś go? Tak się starał... nawet po godzinach został.
- Po co mam go chwalić, przecież wie, że dobrze zrobił? Dam mu więcej punktów podczas oceny rocznej.
- Nic nie powiesz? Nawet tego, że jest dobrym pracownikiem?
- Co? Przecież jest szefem. Jak by nie był dobry, nie dałby rady. Nie będę mówił oczywistych rzeczy.
- Nie masz nic do stracenia.
- Mam. Znam takich. Zaraz mu się w głowie przewróci i tyle będzie. Dobrze robi, niech robi swoje.
- Poczulby się dobrze...
- Uhm. Za dobrze się poczuje, o awansie zamarzy i będzie kłopot, bo gdzie pójdę? Masz mózg w ogóle?
- Okazja sama ci się pcha w ręce, a ty ją marnujesz.
- Swoją rozum mam. Daj palec, to zaraz inni po nagrody przyjdą... Słuchaj doświadczonego. To nie okazja, tylko pułapka. Wracaj do roboty.

Czy powinienem dodawać więcej?

O CZYM BĘDZIE W TEJ KSIĄŻCE

Pomimo sporej dawki lęku jest w tej rozmowie niemało życiowej mądrości i doświadczenia... rzec by się chciało. Jakby na potwierdzenie – badania przeprowadzone w 2003 roku w USA wykazały, że 65% aktywnych zawodowo respondentów nie potrafi sobie przypomnieć ani jednego dobrego słowa na temat wyników swojej pracy ogłoszonego przez szefów. Wynika z tego, że zbyt mało w biznesie zainteresowania pracownikiem i efektami jego pracy!

Z drugiej strony, rozmowy, które przeprowadziłem, zbierając informacje do książki, niemal zawsze kończyły się pytaniami o to, jak zbudować w ludziach motywację.

A więc zainteresowanie jest. I większość uważa, że bardziej doceniony pracownik mocniej zaangażowałby się w pracę! I miałby lepszy wynik – bo w biznesie akurat wynik liczy się najbardziej. Fakty pokazują, że człowiek, idąc do pracy czy zabierając się za coś nowego, zwykle ma motywację. Potem jednak, w codziennym trudzie, często przez złą organizację i wpływ otoczenia traci zaangażowanie.

Znacie to uczucie, Szanowni Czytelnicy? Ilu z Was czuje, że organizacja nie wykorzystuje Waszego potencjału? Że stać was na więcej, ale nie widzicie sensu wysiłku?

Na pytanie: jak zbudować motywację?, postawione w odniesieniu do pracowników, których wyniki spadają, psychologia odpowiada innym pytaniem: w jaki sposób otoczenie, które zmartwiło już jedną motywację (mając ją gotową na tacy), ma ją odbudować?

Pytania powinny raczej brzmieć tak: jak odbudować motywację? oraz: jak jej w przyszłości znów nie zmarnować?

Zaraz, zaraz... A jeśli to nic złego?

Może efektywniej jest zając się po prostu własną motywacją, licząc, że inni jakoś się nią zarażą? A jeśli lepiej radzą sobie ci, którzy przejmują się dobrostanem innych?

Co mówią badania?

Na koniec najważniejsze: jak to robią praktycy, najlepsi w swoim fachu?

Jak wyczuwają złoty środek, bo przecież nie można ludzi tylko głaskać?

Jakie mają nawyki?

W „Głaskologii” staram się odpowiedzieć na wszystkie te pytania.

To nie jest książka o słodziakowym głaskaniu i dobroci kosmosu. Badania dowodzą, że kosmos nie dba o tych, na których wpływa. Dlatego też – jeśli chcecie uporządkować sobie od nowa reguły wspierania i motywacji innych – zapraszam do lektury.

Bardzo chciałbym, żeby była to książka „dla siebie” o tym, jak traktować innych. Książka o innych. Po prostu. O tym, co można o nich myśleć i jak ich wspierać przede wszystkim wtedy, kiedy wszystko jest w porządku, mamy nad życiem kontrolę i wszystkie mechanizmy w głowie podpowiadają nam, żebyśmy innych ludzi mieli w nosie.

Na koniec mam jeszcze prośbę do Ciebie, Czytelniku. Zapoznając się z historiami, przykładami i wynikami badań, zwróć uwagę, że zdecydowana większość ludzi na świecie jest bardzo „w porządku”. To także ukryty cel tej lektury. Choć może teraz wcale już nie taki ukryty. To książka o nieocenianiu pochopnym i szacunku dla innych.

By poszukać korzeni mistrzowskich praktyk, zostawmy na chwilę problemy pracownicze naszych czasów i zastanówmy się nad zupełnie inną, pozornie niezwiązaną z tematem koncepcją, która dręczyła pewnego króla bardzo dawno temu.

W R O D Z O N E J Ę Z Y K I

A jeśli każdy człowiek od urodzenia zna jakiś jeden starożytny język? I mógłby nim swobodnie mówić? Lecz jak sprawdzić, czy tak jest faktycznie? Jak skutecznie go uaktywnić? Może sprawić, żeby dzieci nie uczyły się żadnego języka, a wtedy tamten się objawi? Jak jednak odciąć dzieci od kontaktu z językiem w ogóle, na przykład z językiem rodziców?

W 1296 roku na króla Sycylii koronowano Fryderyka II z dynastii barcelońskiej, który oprócz tego, że święcie wierzył w teorię o wrodzonych, starożytnych językach, zapisał się w annałach historii jednym z najbardziej bezdusznych eksperymentów z udziałem ludzi.

Bezsensowności tego eksperymentu dowodzi też fakt, że minął on zupełnie bez echa i potrzeba było ponad 650 lat, by połączyć z nim pewne zjawiska, które wywróciły do góry nogami naszą wiedzę na temat fizjologii i motywacji człowieka, a więc i efektywności działania.

Wróćmy jednak do Fryderyka II. Będąc królem, mógł wszystko. Tym bardziej że żył w czasach, w których wyrok śmierci za nieumyślne znieważenie władzy zapadał po dziesięciominutowym procesie, zaś na festynach ku ucieście gawiedzi dręczono na śmierć zwierzęta, wrzucając je żywcem do ognia. Wobec tak nasączonej przemocą codzienności, nie wydało się zapewne niczym nadzwyczajnym rozporządzenie dotyczące „naukowego” eksperymentu króla, w którym odebrano pewną grupę niemowląt ich matkom. Następnie przekazano maluchy matkom zastępczym z jasnym nakazem, by w ogóle się do nich nie odzywały. Założenie było proste: dzieci nie mogły mieć żadnego kontaktu z ludzkim językiem tak długo, aż ich wrodzony wewnętrzny prajęzyk, zrazu nieśmiało, a potem coraz bardziej dziarsko zacznie się światu

ujawniać. Domorosły „badacz” Fryderyk II przekonany był, że w końcu to nastąpi, a skoro nastąpi, to nie będzie można przypisać tego wychowaniu. *Quod erat demonstrandum*.

Wyniki przedsięwzięcia zaskoczyły jednak nie tylko ich autora – są szeroko komentowane do dziś. Finał eksperymentu do szczęśliwych nie należał, jeden z ówczesnych kronikarzy tak go podsumował: „Lecz trudził się on [król – przyp. MB] na próżno, ponieważ wszystkie dzieci umarły. Nie mogły bowiem żyć bez pieczyoty, radosnych twarzy i czułych słów przybranych matek”.

Przez wiele lat dokumentowano kolejne przypadki dzieci z sierocińców, szpitali oraz domów opieki, umierających z powodu braku ciepła, uśmiechu i życzliwości. W 1915 roku w szpitalu Johna Hopkinsa, pomimo właściwej opieki medycznej, umierało blisko 90% dzieci kierowanych tam jako sieroty. Maluchy nie miały apetytu, były znacznie niższe, bardziej apatyczne i chudsze, niż sugerowały normy, męczyły je zaburzenia trawienia, częste biegunki, infekcje i gorączki niewiadomego pochodzenia, miały słabsze mięśnie. Z tych doświadczeń również nie wyciągnięto sensownych wniosków.

Wszystko zmieniło się dopiero w 1946 roku. Po drugiej wojnie światowej doktorzy Rene A. Spitz i Katherine Wolf obserwowali kilkoro dzieci z sierocińca w USA, a następnie przyjrzeni się dzieciom w innych ośrodkach dla sierot w USA i Kanadzie. Choć zakres ich zainteresowań obejmował wtedy nieco inną dziedzinę, zdecydowali, że nie mogą zostawić swoich dramatycznych konkluzji wyłącznie dla siebie. W ten sposób, w 1952 roku, setki lat po eksperymencie Fryderyka II, świat usłyszał o mechanizmie, który powoduje dosłowne „usychanie” części układu nerwowego. Spitz obserwował 91 niemowląt i opiekę, jaką je otaczano. Po wojnie wciąż było zbyt wiele sierot i zbyt mało opiekunów, co skutkowało tym, że opiekunowie nie mieli czasu na bliższy kontakt z podopiecznymi. Efekt? W pomieszczeniach z dziećmi było zaskakująco cicho. Maluchy były czyste, zadbane, lecz wiele z nich nie chciało jeść. Spitz z dnia na dzień mocniej utwierdzał się w przekonaniu, że ma do czynienia z wielkim niedopatrzaniem ze strony całego systemu opieki. Spitz w raporcie po badaniu napisał potem: „Jeśli między szóstym a osiemnastym miesiącem życia dziecko oddzieli się od matki i nie ma ono odpowiedniego dla niej zastępstwa, dziecko zaczyna kretynieć (słowo „kretynieć”, ang. retarded, ma dziś wydźwięk pejoratywny, ale niegdyś było w języku psychologii akademickiej używane neutralnie – przyp. MB) nie później niż dwa miesiące od oddzielenia. Staje się niedostępne, senne i hałaśliwe.

W trzecim miesiącu po oddzieleniu dziecko finalnie się poddaje. Dziecko przyjmuje pozycję pasywną, kontakt z otoczeniem ogranicza się do minimum, rozwój zostaje zahamowany. (...) Stan dzieci oddzielonych od matek w pierwszym roku życia na dłużej niż pięć miesięcy coraz bardziej się pogarsza. Zapadają w letargi, są wygaszone, spada ich waga, a wzrost ulega zahamowaniu. Twarz zamiera, jak woskowa maska, a aktywność ogranicza się do nietypowych, dziwnych ruchów palcami. Nie są w stanie mówić, siedzieć, stać, ani chodzić. (...) W 37,3% przypadków obserwowanych niemowląt postępujące pogarszanie się stanu psychicznego prowadziło do marazmu i śmierci przed osiągnięciem drugiego roku życia.

Wnioski: (...) Pochodzenie opisanych schorzeń jednoznacznie wiąże się z zaburzoną relacją matka–dziecko. Wnioski wysnute na podstawie tej obserwacji powinny zostać natychmiast wykorzystane na polu terapii i prewencji psychiatrycznej”.

Te właśnie obserwacje wprowadziły wreszcie naukę na trop silnego połączenia fizjologii człowieka z jego emocjonalnością. Sygnały wsparcia, miłości, poczucia wspólnoty odbierane są nie tylko i wyłącznie przez ośrodki emocjonalne w mózgu, ale także m.in. przez podwzgórze, i są przekazywane do przysadki, która w przypadku ich braku z jakiegoś powodu przestaje produkować hormony wzrostowe.

W 1972 roku opisano nawet jednostkę chorobową zwaną „karłowatością deprywacyjną” u dzieci pochodzących z rodzin, w których odnotowano duży stopień zubożenia emocjonalnego. Jakiś czas później amerykański psychiatra Eric Berne poszedł krok dalej, konstruując swego rodzaju koncepcję stosunków międzyludzkich, zwanych analizą transakcyjną. U jej podstaw legł wniosek, że każdy człowiek potrzebuje tak zwanych głasków, czyli interakcji, wymiany sygnałów z innymi osobami wokół siebie. Najlepiej jeśli są to głaski wsparcia, bezpieczeństwa czy miłości. Wtedy człowiek jest najbardziej produktywny. W przypadku ich braku decyduje się na każdą inną interakcję, bo jakakolwiek interakcja jest lepsza dla układu nerwowego niż żadna.

– Mamo, dostałem piątkę!

– Znowu? Bardzo ładnie.

Grzeczne dzieci, o ile rodzice nie zwracają na nie uwagi, domagając się swojej dziennej porcji głasków, czyli interakcji z rodzicami, szukają innego sposobu i nierzadko próbują być niegrzeczne dla odmiany. Bez wątplenia ta strategia często odnosi skutek – kontaktu przybywa.

– Mamo, dostałem tróję z minusem.

– Co?!? Z minusem? Jak możesz?! Usiądźmy, musimy porozmawiać. Myślałam, że sam sobie poradzisz z lekcjami, ale widzę, że musimy posiedzieć jeszcze trochę razem. Trója w drugiej klasie? A ja z tatą tak ciężko pracujemy, żebyś...

Na podstawie tego typu obserwacji stworzono koncepcję naturalnego głodu bodźców, którą zawarł Eric Berne w książce „W co grają ludzie”, a konkretnie w zdaniu-przestrodze: „Jeśli nie jesteś głaskany, twój rdzeń kręgowy usycha”, co – wobec wiedzy o deprywacji emocjonalnej niemowląt – wcale nie wydaje się być wyłącznie metaforą.

NORMA GŁASKÓW

Zwróćmy uwagę na jedną rzecz. Załóżmy, że czytamy taki oto opis przypadku:

„Brak czynnika X powoduje u dzieci spadek masy ciała, spadek aktywności, przestają rosnąć, ich rozwój intelektualny zostaje poważnie spowolniony, zaczynają mieć infekcje, problemy z koordynacją ruchową, a w końcu ich organizm poddaje się wyczerpany dolegliwościami i umiera”. Czy uznalibyśmy wtedy, że ów magiczny czynnik X powinien być jakimś dodatkiem do normalnego życia? Czy raczej, że jest on jego podstawowym składnikiem i ewidentnie nie może go zabraknąć?

Zauważ, Czytelniku, że **pomimo tego, co potocznie może się wydawać, a więc, że wsparcie, nagroda i pochwała powinny być czymś wyjątkowym w życiu każdego człowieka, tak po prostu nie jest**. Mówiąc inaczej: poczucie wsparcia otoczenia jest potrzebne do życia, w młodym wieku wręcz niezbędne, by człowiek nie umarł. W świecie dorosłych niewiele się to wszystko różni. Z kart „Głaskologii” wynika, że **niewspieranie ludzi, kiedy chcemy im pomóc uzyskać**

wymierne wyniki, jest jak niezabieranie butli z tlenem na wyprawę na Mount Everest, bo „najważniejsze, żeby było lekko w plecaku i dzięki temu szybko dotrzemy do celu”.

– Nie marnujmy czasu na pociąganie z butli – powie dziarski kierownik wyprawy. Niestety. Każda wyprawa zaopatrzona w tlen nas wyprzedzi. To metafora ważna zarówno dla rodziców, jak i przyjaciół czy menedżerów.

Wspieranie jest niezbędne jak tlen, picie czy jedzenie! Przesada? Otóż przykłady zawarte w tej książce udowadniają, że nie tylko przyjmowanie wsparcia, ale i dawanie go „podpięte” jest w mózgu dosłownie pod tę samą pompę endorfin co seks i zaspokajanie głodu. Wobec tego wspieranie innych nie jest ekstra życiowym dodatkiem. Wspieranie innych to konieczność, norma, tyle że, podobnie jak tlen, okazuje się tak zwanym czynnikiem higieny, na który na co dzień nie zwracamy uwagi. Póki tlen jest w pomieszczeniu, nikt z obecnych go nie docenia, ani nikt o nim nie pamięta. Ale powoli wypompuj go z pokoju, a zobaczysz, co zrobią ludzie i jak tlen natychmiast stanie się jedynym obiektem pożądania.

Jak to się więc dzieje, że ekspresję bliskości, uznania i pochwały niektórzy ludzie zaczynają uważać nie za normę i codzienność, lecz za coś wyjątkowego i święto?

– Pochwałę cię, jak będzie okazja.

– Czyli kiedy?

– No, jak się nieco uskłada, bo na razie jeszcze za wcześnie. A poza tym wczoraj ci mówiłem, że podoba mi się to, co robisz. Dzisiaj znowu mam to powtarzać?

Skoro mamy silne powiązanie między poczuciem akceptacji, wsparciem i fizjologią, dlaczego człowiek tak często decyduje, że efektywniej będzie kogoś zdeprymować czy postraszyć, niż wesprzeć? Że z dobrego serca ludziom się wymienia wszystkie niebezpieczeństwa, a motywują tylko lekkoduchy?

– Fajnie to się zapowiada, ale świat taki nie jest. Jest wielu ludzi, którzy cię wykorzystają i rozkradną to, co stworzyłeś. Po co ci to? Mój znajomy też coś takiego chciał założyć, ale nawet w banku nie chcieli dać mu pożyczki. Tylko się namęczysz, a figa ci zostanie i jeszcze na ciebie naplują w Internecie. Już czuję nadlatującą burzę błota!

Dlaczego wydaje się, że ważniejsze i efektywniejsze jest, żeby człowieka przed wszystkim ostrzeżać? W jakim miejscu ginie owa mądrość, której każdy dorosły – w mniejszym lub większym stopniu – doświadczył w dzieciństwie? Dlaczego niektórzy ludzie decydują się porzucić najskuteczniejszą strategię na rzecz kontrstrategii, która najmniej skutecznie wpływa na efektywność? A może to jednak ma sens, bo można kogoś przechwalić i mu się w głowie przewraca?

– No widzisz, chwaliłem cię i chwaliłem, a ty jak zwykle to samo. Nic z ciebie jednak nie będzie. Chwalenie tylko cię bardziej zepsuło....

Czy to w ogóle możliwe?

A może faktycznie świat jest aż tak niebezpieczny?

Okazuje się, że zdecydowana większość z nas zdaje sobie sprawę z tego, co jest okazją do dostarczenia głasków i jak ją wykorzystać. Zdaje sobie sprawę także z tego, że jest to jedna z podstawowych i najbardziej oplacalnych reguł, którymi kierują się nie tylko ludzie sukcesu, ale człowiek jako gatunek w ogóle.

By nie być gołosłownym, rzućmy okiem na taką fikcyjną sytuację, która nie jest niczym innym, jak prośbą o głaskową transakcję w dorosłej wersji. Byłem jej świadkiem przed jednym ze spotkań z młodymi biznesmenami.

- Będę produkował kaski dla chomików – mówi jeden młody człowiek do drugiego.
- Dla chomików? Taaa... jasne. Jeszcze spadochrony sprzedawaj. Przecież nikt tego nie kupi! Miałeś kiedyś chomika? To jest jak futrzasty oddział samobójczy! W małych kaskach? Wyobrażasz sobie witrynę sklepową ze stadkiem chomików, co leżą na wielkie drabinki, żeby poskakać w kaskach? Kto to kupi? O prawa zwierząt się upomną, wstyd na cały Internet. Nie tylko dla ciebie wstyd, dla żony, córki w szkole. Zwario-waleś? Wiesz, ilu takich znam, co próbowali i skończyli prawie zawałem z nerwów?
- Ilu?
- No... wielu.
- Eee... To nie takie oczywiste... – włącza się stojący dotąd z boku kolega. – Jeśli sprzedasz je ludziom w Polsce, a może i w USA albo w Unii i na każdym kasku będziesz miał jeden euro zysku, to jeśli kupi je 1% ludzi – będziesz milionerem! Znam cię, lubisz próbować i dajesz radę jak nikt inny. Masz wycucie ryzyka, ja tego nie mam. Gdybym był tobą, atakowałbym! Zwłaszcza że ludzie najczęściej wydają na dzieci i zwierzątka domowe. Uderzaj w Internet! Załóż domenę bezpiecznychomik.com za złotówkę, wstaw obrazek, oszukując, że to sklep, i w tło wrzuć licznik, a zobaczysz, ile osób będzie próbowało tam wejść w ciągu tygodnia. Nic cię to nie kosztuje, a od razu będziesz wiedział, czy warto! Nie ma na co czekać! Boisz się, że nie wypali? Przestań! To twój pierwszy biznes, więc pewnie nie wypali. Wypali piąty albo szósty, może czwarty. Atakuj, stary! Może za 15 lat będziesz odpoczywał w Kalifornii na wakacjach!

Z CZYM GO ZOSTAWIĘ?

Za każdym razem, kiedy wchodzimy w interakcję z drugą osobą, mamy emocjonalny wybór: brać albo dać coś od siebie. Okazuje się, że w bliskich relacjach większość osób wybiera dawa-
wanie. Nawet wtedy, gdy nie widać bezpośrednich korzyści. Odmiennie rzecz się ma w pracy. Choć znacznie mniej, niż się wydaje, jest osób, które są gotowe brać od innych bez opamiętania, większość dokonuje chłodnej kalkulacji: co z tego będę miał? Zasada „wet za wet” rządzi. W dalszej części książki przedstawię wyniki badań dowodzące, że ludzie chętnie oferujący pomoc wychodzą na tym znacznie lepiej niż ci, którzy jej nie oferują. Jest jednak w tej strategii pewien kruczek. Póki co podstawowe pytanie brzmi: jakie są reguły dostarczania motywacji innym, by nie zablądzić w skomplikowanym labiryncie kalkulacji?

Czy takie działanie ma więcej wspólnego z naiwnością, czy też jest lisią strategią?

A może to jakiś rodzaj mentalnego odruchu?

To także sprawdzimy w kolejnych rozdziałach „Głaskologii”.

Następny rozdział rozpoczniemy opowieścią, w której jeden z najwybitniejszych umysłów naukowych staje się podłym wyzyskiwaczem, ktoś mu o tym mówi, co otwiera mu oczy. Ta historia naprowadzi nas na ślad jednej z najciekawszych reguł rządzących motywacją człowieka.



DO KUPIENIA W NAJLEPSZYCH KSIĘGARNIACH

merlin.pl

empik.com