

Wyobraźnia i obcowanie z... porażką kluczem do sukcesu

Czy zdarza Ci się, że siedzisz po godzinach w firmie i odpisujesz na zaległe maile? Jak w takich chwilach siebie postrzegasz – jako osobę pracującą, czy zapracowaną? Efektywną, czy z trudem nadążającą za wymaganiami szefa. Panującą nad swoim życiem, czy bez żadnej wizji rozwoju? Mądrzej, szybciej, lepiej Charlesa Duhigga, autora bestsellerowej Siły nawyku, to książka nie tylko dla tych, którzy bezradnie stwierdzają, iż nie panują nad swoim życiem. To także poradnik dla ludzi sukcesu, którzy chcieliby zrealizować nieosiągalny dotąd cel.

W 1980 roku ponad 90 proc. Amerykanów miało nad sobą szefa. Teraz 1/3 z nich to wolni strzelcy, sami decydują o tym, jak wygląda ich dzień pracy. Udało im się, bo potrafili określić swoje priorytety, planować czas i podejmować dobre decyzje. Badania pokazują, że często zarabiają więcej niż pracownicy etatowi i są bardziej szczęśliwi. O ich sukcesie zdecydowała cecha, którą każdy może sobie wykształcić – efektywność.

Właśnie o efektywności jest ta książka. I choć może trudno w to uwierzyć, prawdopodobnie przekona Cię, że warto się cieszyć, gdy trzylatek kolejny raz nie chce założyć butów i że czasem warto porzucić karierę, żeby zawodowo grać w pokera. Dowiesz się też, jakiego uczucia trzeba doświadczyć w firmie, żeby rozwinąć skrzydła oraz w jaki sposób z nudnego projektu zrobić brylant.

Podana tu wiedza została zilustrowana ciekawymi ludzkimi historiami i badaniami naukowymi. A zatem, do dzieła!

Co skłoniło Charlesa Duhigga, żeby tę książkę w ogóle napisać? To, że miał mnóstwo różnych zobowiązań i nie dawał już rady. Postanowił napisać do pewnego znajomego, który, jak sądził, był mistrzem efektywnego planowania. – Atul Gawande był dla mnie wzorem człowieka sukcesu. W wieku czterdziestu sześciu lat współpracował już na stałe z renomowanym czasopismem naukowym, a przy tym cieszył się opinią znakomitego chirurga i pracował w jednym z najlepszych szpitali w kraju. Oprócz tego był również adiunktem na Harvardzie, doradcą w Światowej Organizacji Zdrowia i założycielem fundacji zajmującej się dostarczaniem narzędzi chirurgicznych do potrzebujących na całym świecie. Napisał trzy książki i wszystkie trzy zyskały dużą popularność, miał żonę i troje dzieci... – wspomina Duhigg. Po kilku dniach przyszła odpowiedź. Odmowna. „Bardzo żałuję, ale nie jestem w stanie spotkać się z panem – napisał Atul Gawande – nie nadążam z realizacją własnych zobowiązań”.

Duhigg wykazał pełne zrozumienie, wyobrażając sobie, jak zapracowany Gawande uwija się przy pacjentach. Jednak ich wspólny kolega wyprowadził go z błędu, informując go, że Gawande wybiera się z dziećmi na koncert, a z żoną planuje wyjazd.

I to jest pierwsza lekcja z tej książki, którą warto zapamiętać. **Efektywność to zdobywanie tego, na czym nam zależy bez poświęcania wszystkich innych drogich nam rzeczy.**

Charles Duhigg uświadomił sobie wtedy, że od dziewięciu miesięcy nie wziął dnia urlopu, zaniedbał dzieci, a jego praca wcale nie była pasmem sukcesów.

Przez cztery lata robił wywiady. Przepytał neurologów, biznesmenów, polityków, psychologów. Dzięki ekspertom odkrył rzeczy, które mogą zmienić życie na lepsze, bez uczucia stresu i niemocy.

Książka składa się z ośmiu rozdziałów. Pierwszy dotyczy motywacji i zaczyna się historią 60-letniego Roberta, tytana pracy, który nagle podczas wycieczki po Ameryce Południowej zaczął się dziwnie zachowywać. Jednak jego żona zaczęła się poważnie martwić, gdy wrócili do domu, a Robert zamiast popędzić do firmy, patrzył godzinami w jeden punkt albo oglądał telewizję. Okazało się doznał niewielkiego wylewu, który wpłynął na pracę prądkowia. To miejsce w mózgu działa jak dyspozytornia –

przekłada nasze decyzje na działania. W przypadku Roberta lekarze byli bezradni, ale jego żona wpadła na pewien pomysł...

Rozdział drugi poświęcony jest pracy w zespole i opisuje historię Julii. Kobieta chciała pracować w korporacji. W związku z tym zaczęła naukę w szkole biznesu. Jednak bardzo źle się czuła w zespole, do którego trafiła, bo ludzie w nim byli aroganccy. Zmieniła grupę, w której był oficer wojskowy, prezes pewnej fundacji, koordynator programu dla uchodźców. Różnorodność, ale też cechy ludzi sprawiły, że panowała tu wesoła i twórcza atmosfera. Po studiach Julia rozpoczęła pracę w koncernie Google. To jeden z najlepszych amerykańskich pracodawców. Jego prezesi uważali, że to zasługa prowadzonych przez firmę kosztownych badań nad poczuciem szczęścia i efektywności pracowników. Julia trafiła do grupy, która miała poszukać sposobu na stworzenie idealnego zespołu. Pracownicy koncernu byli przepytywani przez setki godzin, ale jednoznacznego wniosku nie było – nikt nie znał recepty na zespół doskonały. **Wreszcie po kolejnych miesiącach badacze wreszcie wiedzieli, co decyduje o zbiorowym sukcesie – zespoły muszą czuć, że ich praca ma duże znaczenie, powinny się osobiście angażować, ważne są jasno określone cele i role, a członkowie zespołu muszą móc na siebie liczyć. Ale kluczowe jest poczucie bezpieczeństwa w zespole.** Poczucie bezpieczeństwa to większa efektywność, a motywacja bierze się ze świadomości panowania nad sytuacją. W tym rozdziale poznacie też niesamowitą historię pilota, który mając ponad 400 pasażerów na pokładzie zorientował się, że wskutek awarii nie działa 21 z 22 najważniejszych systemów samolotu. Przy podjęciu słusznej decyzji pomogło mu to, że uczył się latać jednoosobowym, maleńkim samolotem, umiał przeciwstawić się rutynowym procedurom i w kryzysowej sytuacji przestawił się na twórcze myślenie. Ten rozdział zachęca, byśmy wykształcili w sobie nawyk przepowiadania zdarzeń. Można to robić, chociażby siedząc w aucie w drodze do pracy.

Czwarty rozdział to duże, dalekosiężne cele. **Aby gigantyczny cel był realny, należy go ująć w pewien system. Warto go rozdrobnić i realizować krok po kroku.** W piątym rozdziale o zarządzaniu kapitałem ludzkim nauczymy się od Japończyków szacunku dla współpracowników. Świetnie to obrazuje pokazanie wartości, jakim hołduje potentat samochodowy – Toyota. Ta firma nie znosi marnotrawstwa i bardzo mądrze zarządza zespołem. Stworzono ją tak, aby efektywnie została wykorzystana wiedza każdego pracownika.

Wyjątkowo ciekawy jest kolejny rozdział poświęcony podejmowaniu decyzji. Co sprawia, że jednym przychodzi to łatwo, a inni nie potrafią zdecydować nawet w błażej sprawie? I jak podejmować decyzje najkorzystniejsze dla siebie? Znajdziecie tu odpowiedzi na te i inne pytania. Poznacie też historię Annie, która miała pracować na Uniwersytecie, jednak przed prezentacją swojego dorobku naukowego zwymiotowała z nerwów. Psychicznym odпочzynkiem dla niej było wybranie się z bratem, zawodowym hazardystą, do kasyna. Widziała w pokerze matematykę, na której się znała i sporo psychologii. Zaczęła chodzić do kasyna codziennie i próbowała przewidzieć, jaki będzie ruch innych graczy, czyli – przewidzieć przyszłość. My też to robimy. **Przy każdej okazji wybiegamy w przyszłość. Zastanawiamy się, czy nasze dziecko urodzi się zdrowe? Czy za dziesięć lat narzeczona będzie mnie jeszcze kochać? Czy posłać dziecko do szkoły prywatnej czy lepiej do publicznej?** Autor podkreśla, że podejmowanie właściwych decyzji zależy w dużej mierze od przewidywania, a to zmusza nas do myślenia o tym, jak dużo nie wiemy. **Cały paradoks polega na tym, że dokonywanie trafniejszych wyborów wiąże się z koniecznością akceptacji rzeczy niewiadomych.** Annie miała nad innymi zawodnikami przewagę. Jej matka nadużywała alkoholu, a to ukształtowało wpieryw w małej dziewczynce, a potem w dorosłej kobiecie pewną cechę. – Dziecko alkoholika dużo myśli o tym, jak to będzie. Nie wie, czy zje normalny obiad ani czy ktoś w ogóle przypomni sobie o jego istnieniu – mówi Annie. Kiedy zaczęła poważnie myśleć o pokerze, brat zdradził jej, co różni zwykłego gracza od mistrza – przegrywają ci, którzy czerpią siłę tylko z rzeczy, które znają. Zwycięzcy zaś dobrze się czują z tym,

czego nie wiedzą.

W trafnym podejmowaniu decyzji ważna jest też wyobraźnia oraz jak najczęstsze obcowanie z... porażką. Tak robią ludzie sukcesu. Nie unikają ludzi, których ominął awans. Przeciwnie, zapraszają na kawę i pytają, dlaczego się nie udało. Na spotkaniach z szefem nie oczekują tylko pochwał, ale i rzeczowej krytyki, przeglądają stan konta, dociekając, dlaczego nie zaoszczędzili zakładanej sumy. To jest sekret sztuki podejmowania dobrych decyzji. **Nie będziemy w stanie dokonywać trafnych wyborów, jeśli nie nauczymy się przepowiadać przyszłości. A to nie nastąpi, jeżeli nie będziemy mieli styczności zarówno z sukcesami, jak i porażkami.**

Czy znacie film animowany „Kraina lodu”? Pomysłowości, kolejnego filaru efektywności możecie się nauczyć właśnie na nim. Pierwsza wersja filmu o dwóch siostrach okazała się niewypałem. Twórcy nie potrafili go jednak poprawić. Wtedy producent zarządził, aby każdy odświeżył swoje wspomnienia i powiedział, co sam chciałby w takim filmie zobaczyć. Efekt był niewiarygodny. Ludzie się odblokowali, zaczęli opowiadać o swoich doświadczeniach, w tym m.in. o relacjach z rodzeństwem. Film okazał się hitem.

Jako ostatnie narzędzie do bycia efektywnym autor opisuje sztukę przyswajania informacji. To ważna zasada, wie o tym każdy, kto kiedykolwiek uczył się do trudnego egzaminu. Jeśli teraz twoje dziecko ślęczy nad książką, podziel się z nim radą autora tej książki. Jeżeli chcesz coś zapamiętać, przyswoić nową informację, musisz z nią coś zrobić. Samo jej przeczytanie, to za mało. Dyskutuj o niej, komentuj, działaj.

To się tyczy też tego poradnika. Jeżeli chcesz być efektywny i jak najwięcej skorzystać na tej lekturze, opowiedz o niej znajomym. Jest udowodnione naukowo, że wtedy sam chętniej zastosujesz poznane tu rady i koncepcje. A Twoje życie będzie bardziej efektywne.

Mądrzej, szybciej, lepiej. Sekret efektywności.

Charles Duhigg

Wydawnictwo Naukowe PWN

Premiera 17 Października 2016

Siła nawyku

Charles Duhigg

Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013