



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 36

Opublikowany: 9 maja 2016 r.

Głaskologia, czyli jak motywować pracowników. Rozmawiam z Miłoszem Brzezińskim.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o motywacji, o tym jak motywować pracowników, żeby chcieli pracować, mimo różnych przeszkód oraz wyzwania robili to z zapałem, żarliwie.

A w programie moim i Waszym gościem jest dzisiaj Miłosz Brzeziński – konsultant biznesu, trener, coach, autor kilku książek dotyczących wdrażania zmian w środowisku pracy, w domu. Wszystkie je bez wyjątku polecam, w tym także najnowszą książkę, której premiera miała miejsce kilka dni temu „Wy wszyscy moi ja”. Witam cię Miłoszu bardzo serdecznie!

Miłosz: Dzień dobry. Dzień dobry Państwu również.

Mariusz: To zacznijmy może od takiego prostego chyba pytania – co motywuje Miłosza Brzezińskiego do pracy?

Miłosz: Pytanie jest trudne, ale ważne. Dlatego że ja jestem po drugiej stronie motywacji. Mam to szczęście w życiu, że mogę robić to, co lubię i wdzięczny jestem losowi za to.

W związku z tym ja nie muszę się motywować do pracy, bo ja jeżeli mogę sobie pozwolić na osobistą odpowiedź – ja po prostu muszę robić to, co robię. Czuję dużą odpowiedzialność z tym związaną.

W zasadzie mogę uczciwie powiedzieć, że jakbym nie mógł robić tego, co robię w tym momencie to równie dobrze ktoś mógłby mnie zabić. To jest taka różnica między znalezieniem swojego, jak to się kiedyś elegancko nazywało, pierwiastka, czyli swojego elementu, w którym się człowiek dobrze na świecie czuje.

To jest też być może pokrętna odpowiedź na pytanie – jak to robią osoby, na przykład artyści, że im się chce pracować? Wiele osób na świecie – nie wszyscy, ale

wiele, którzy doświadczają takiego zjawiska czują, że po prostu muszą to robić, więc nie ma to wiele wspólnego z jakąś motywacją.

Ja oczywiście mam w życiu takie rzeczy, których nie lubię robić. Nawet w mojej pracy też jest dużo takich historii, które muszę robić i mnie to mierz. Natomiast w takich kwestiach, które robię najczęściej to najczęściej nie mam problemu z tym, żeby się za coś zabrać, bo po prostu chcę, żeby to się działo.

A wręcz jak posunąłem się do tego stwierdzenia to już powiem B – po prostu muszę to zrobić, to się musi zadziać.

Mariusz: Masz to coś po prostu.

Miłosz: Tak. Miałem szczęście, że to znalazłem.

Mariusz: W swojej książce „Głaskologia”, która jest można powiedzieć polskim podręcznikiem motywacji piszesz, że kadra kierownicza powinna więcej wspierać pracowników, więcej ich chwalić. A niewspieranie ludzi porównujesz do niezabierania butli z tlenem na Mount Everest.

Skąd się bierze w nas to, że raczej niechętnie chwalimy czy wspieramy innych? Mam wrażenie, że polskim menedżerom ciągle lepiej wychodzi pokazywanie ewentualnych niedociągnięć pracowników, tego, co nie działa w ich pracy niż pochwała.

Miłosz: Nie wiem, jak to jest w ogóle, czy w ogóle uzasadnione jest to, żebyśmy mówili, że polscy menedżerowie są w tym jakoś wyjątkowi. Ja wiem, że my się lubimy czuć wyjątkowo i fajnie by było znaleźć jakieś takie rzeczy. Ale ja u innych menedżerów też to widzę. To jest efekt różnych historii.

Jak to zwykle bywa w pytaniach eksperckich, odpowiedź na każde pytanie brzmi – to zależy. To wymieńmy parę rzeczy, żeby było o czym mówić.

Po pierwsze – rzeczy, które są w porządku nam powszednieją. Czasami ludzie mówią, że praca menedżera jest jak praca szambiarza. Jak wszystko dobrze idzie to nikt nie widzi efektów tej pracy. Ale wystarczy, że coś się gdzieś nie dokręci i już wszystko pływa w szambie. I to wtedy widać.

Dlatego my właśnie w pracy częściej widzimy i boimy się, że coś będzie nie tak, a nie, że coś będzie ponadprzeciętnie dobrze. Traktujemy trochę pracę jako czynnik higieny. W niektórych zawodach to jest uzasadnione. Gdybym na przykład był chirurgiem to liczę się z tym, że nikt mi nie zwróci uwagi, że jakoś super ładnie zrobiłem operację. Wszyscy się ucieszą, że się nic złego nie stało.

Taki sposób myślenia o pracy, który nazwiemy potocznie sposobem urzędniczym – nie, żeby efekty były spektakularne tylko żeby się nic złego nie stało ma krótkie nogi, bo my ciągle pilnujemy, żeby się nic złego nie stało, co napawa ludzi, z którymi pracujemy lękiem.

To oczywiście powoduje, że jakieś większe problemy się nie dzieją. Ale to również w pewnym sensie dewastuje konkurencyjność firmy na rynku, bo my jesteśmy z drugiej strony ciągle poganiani tym, że biznes jest rywalizacyjny.

I my nie możemy po prostu nie przybiec ostatni, bo to nam nie gwarantuje pieniędzy. Nam pieniądze to, że my jesteśmy w czołówce. W związku z tym niestety, musimy się liczyć z tym, że parę razy po drodze się rąbniemy, pomyśleli, że tam są skrót, a tam tak naprawdę skrótów nie będzie, że podejmiemy pewne ryzyko i to będzie ryzyko nietrafione.

To jest jedyny sposób, żeby to działało. A w związku z tym warto budować taką kulturę organizacyjną, która szuka sposobów, a nie szuka powodów. Nie szuka pretekstu, żeby się wytłumaczyć, żeby zabezpieczyć sobie pupę i przez to wysyła się maile do wiadomości trzydziestu osób itd.

Mariusz: Mucha tse-tse. [śmiech]

Miłosz: W związku z tym to nie chodzi o to z tym chwaleniem, że będziemy od tego dobrzy ludźmi, pójdziemy do nieba, jednorożce wymiotują tęczą na końcu i wszystko jest w ogóle bajkowe. Po prostu chodzi o to, że z tego jest więcej pieniędzy. Gdyby tak nie było to ani ta książka by nie powstała, ani tej filozofii nie próbowalibyśmy próbować.

Mariusz: W książce przytaczasz bardzo dużą liczbę badań na ten temat. A propos chwalenia ja mam pytanie – czy ciągle chwalenie to nie jest najkrótsza droga do posiadania rozpieszczonego dziecka w postaci pracownika?

Miłosz: Nie wiem, czy ona jest najkrótsza. Istnieje prawdopodobieństwo, choć tutaj, jeżeli mam być szczery, badań nie da się zrobić w tym zakresie, że jeżeli kogoś przechwalimy to faktycznie mu odwali – mówiąc bez ogródek.

Mamy dowody, że w innych sytuacjach odwala. Na przykład jeżeli ktoś jest ciągle ganiony to wiemy, że mu odwala. Jeżeli jest ignorowany wkład jego pracy też wiemy na 100%, że mu odwala. Kiedy władza jest kontroli i bez odpowiedzialności – też wiemy, że odwala. A przy okazji jeszcze demoralizuje. Natomiast co zabawne, jeśli chodzi o chwalenie permanentne to nie mamy na to dowodów.

Po pierwsze dlatego, że ciężko to pomierzyć. Choćby z takiej perspektywy, że chwalenie kogoś jest na tyle nieracjonalną oceną rzeczywistości, bo ludzie mają na tyle zdrowego rozsądku, że wiedzą, że jak ktoś im mówi wyłącznie miłe rzeczy to coś jest nie tak. Świat po prostu taki nie jest. W związku z tym się od tego komunikatu nieco odcinają.

Po drugie – ciężko dostarczyć komuś wyłącznie pozytywnych informacji, bo nawet nie za specjalnie wiadomo jakby to miało wyglądać. Trzeba byłoby gdzieś zamknąć, ale żeby on tam miał filmy do oglądania i żeby fajni ludzie do niego przychodzili, żeby jedzenie było dobre. Nie da się takich badań przeprowadzić.

A po trzecie i być może z tego wszystkiego najważniejsze – nas bardziej interesuje nie to, czy chwalimy tylko za co i w jaki sposób. Tutaj wymaga to większej precyzji. Jeśli komuś rzucamy ciągle bezwartościowe ściery pod tytułem fajnie, ekstra, no git, no fajnie, no ekstra to nie jest chwalenie – taki komunikat niczego nie daje. Widać, że się nad tym nie pochyliliśmy.

W przypadku dzieci mamy jednoznaczne badania dotyczące tego, że na dzieci efektywnie wpływa chwalenie ja za wysiłek, a nie za efekty. Choćby dlatego, że dzieciom najczęściej rzeczy nie wychodzą. A jak wychodzą to są jakieś dziecięce rzeczy. Jeżeli będziemy chwalić je wyłącznie za efekty to trudno im będzie ten pierwszy etap procesu nauczania przejść.

W biznesie jest nieco trudniej, dlatego że z jednej strony fajnie by było, gdybyśmy chwalili ludzi za wysiłek. Ale z drugiej strony – znowu do tego wracamy i podejrzewam, że jeszcze nie raz do tego wrócimy w tej rozmowie – biznes jest rywalizacyjny. Co z tego, że ktoś się starał, jak i tak mu nie wyszło?

My chwalimy ludzi też za to, że im coś wychodzi. To, co możemy zrobić i tego na pewno trzeba unikać to tego w ogóle nie zauważać. Wszystko jest lepsze od ignorowania.

Są takie badania, które zrobił profesor Ariely, w których ludzie mieli wykonywać pewne proste zadania, one było bardzo żmudne, nic super specjalnego. W tym zadaniu profesor Ariely oraz jego pomocnicy, jego badacze zupełnie ignorowali wkład tych ludzi i pytali, czy oni chcą to zrobić jeszcze raz. Potem jeszcze raz, jeszcze raz i jeszcze raz – patrzyli, jak długo będą to robili.

Pał licha ile razy oni to potem robili, ale oni robili to dokładnie tyle samo razy co osoby na których oczach tę samą pracę badacze brali i wrzucali do niszczarki. A potem bez słowa pytali, czy chcieliby to zrobić jeszcze raz.

Krótko mówiąc – zignorowanie czyjegoś wkładu jest dokładnie tym samym w laboratorium co zniszczenie na jego oczach jego pracy, czyli pokazanie, że ona była zupełnie bezsensowna.

Badania profesora Ariely – co ciekawe, on jest wykładowcą akademickim – ale wzięły się z biznesu.

Jego student mówi w półprywatnej rozmowie – miałem przygotować trudną prezentację i mój szef mi powiedział, żebym to zrobił. Ja się tak namęczyłem, namęczyłem, to była moja pierwsza prezentacja. Ja ją mu wysłałem. On mi odpisał – o, wysłałeś mi prezentację, a tak naprawdę to przecież tego wystąpienia jutro nie ma, zapomniałem ci powiedzieć. Trochę mi się zrobiło smutno.

Ale potem – on mówi do tego profesora – zdałem sobie sprawę, że nie robi mi się smutno dlatego, że się napracowałem tylko że on nic na to nie odpowiedział.

Nie odpowiedział na przykład – ojej, widzę, że się tak napracowałeś, a tej prezentacji jutro nie będzie. Ojej, widzę, że to jest bardzo fajna prezentacja, szkoda, że tej prezentacji jutro nie będzie. Tylko to było takie zupełne zbycie tego całego wkładu, który on włożył.

To jest na pewno, jeżeli chodzi o produktywność, najgorsza rzecz dla motywacji, którą można zrobić. Nic tak nie dewastuje jak ignorowanie wkładu.

Mariusz: A propos wkładu jeszcze i podejmowania wysiłku o którym mówisz – wielu pracowników ma takie poczucie, zwłaszcza myślę o dużych organizacjach, o korporacjach, że firmy nie do końca wykorzystują ten potencjał, który w nich jest, że ci ludzie w zasadzie mogliby dać z siebie dużo więcej niż dają, ale nie robią tego, bo nie widzą najmniejszego sensu podejmowania takiego wysiłku.

Jak budować w takich osobach motywację? To jest pytanie, które chyba każdy dzisiejszy menedżer sobie zadaje, zwłaszcza w dużych organizacjach. Poza chwaleniem. [śmiech]

Miłosz: Najpierw musimy zbudować do tego pewien kontekst. Otóż większość zdrowych osób na świecie uważa, że nie powiedziała jeszcze ostatniego słowa i że stać je na więcej. Zwalają to na różne rzeczy.

Na przykład jak w „Mikołajku” ojciec Mikołajka mówił – twój ojciec miał zostać wielkim tenisistą, ale wtedy poznał mamusią. A gdyby moja firma była inna to ja bym dopiero rozwinął skrzydła.

Problem polega na tym, że zwłaszcza duże struktury biznesowe – nie mamy pomysłu ciągle i ja jeszcze nie widziałem takiego ani jednego, a ryję przez te badania, zresztą jak sam zauważyłeś całkiem hojnie. Nie mamy takiego sposobu, żeby zbudować organizację wyłącznie na osobach wybitnych, ponieważ osób wybitnych jest po prostu za mało.

Poza tym artyzm, innowacyjność to są sytuacje, w których się bywa, a nie w których się jest. One się zdarzają od czasu do czasu. Jeżeli zamierzalibyśmy zbudować organizację, która jest średnia lub duża i zatrudnić tam wiele osób i bazować tylko na tym, że wszyscy będą wybitni to ona się wykołei. Nie ma jak tego zrobić.

Tam może być całkiem dużo niezłych osób, ale część z tych osób jest wybitna, dlatego że jest innowacyjna. I co pewnie często dostrzega dział HR – nie da się ich wpisać w żadne ramy, bo trochę się buntują, trochę bulwersują opinię publiczną tym, co robią, nie chcą za bardzo się kolegować z resztą.

Część z tych osób na przykład jest wybitna, dlatego że jest wyjątkowo sumienna. Czyli powie im się, że mają coś zrobić i oni jakimś nadludzkim wysiłkiem i cudownym sposobem zawsze znajdą sposób, żeby to się zadziało.

Krótko mówiąc – zwłaszcza duże organizacje, duże zespoły, które mają funkcjonować efektywnie tak, żeby osoby normalne tam sobie mogły spokojnie pracować. Do tego potrzeba przede wszystkim jasności zasad, które są przestrzegane.

No i boję się aż przechodzić koło tej studni, którą chcę zaraz zasygnalizować – poczucia uczciwości traktowania pracowników. To jest taka rzecz, która jest bardzo miękka.

Znaczy my mamy poczucie, że bycie potraktowanym nieuczciwie bardzo dewastuje nasze zasoby zaangażowania. Ale z drugiej strony trzeba też powiedzieć, że mózg jest dość słabym organem do rozpoznawania co jest uczciwe, a co nie.

Najczęściej uczciwe wydaje nam się to, co jest po naszej myśli, a nieuczciwe to, co jest nie po naszej myśli. Dopiero jak ochłoniemy to gdzieś tam piąte przez dziesiąte zaczniemy łapać. Natomiast ciężko takie komunikaty emitować wszystkim ludziom w firmie i w organizacji, więc my się staramy wszystkich zachęcić do tego, żeby pracowali jak najlepiej.

Ale z drugiej strony wiemy, że firma po prostu powinna być zorganizowana tak, żeby normalni ludzie normalnie pracując mieli te wyniki o które nam chodzi. Jeżeli trafi nam się para osób wyjątkowych to fajnie – chcemy, żeby one długo pracowały, żeby czuły się dobrze.

Nie wiem, czy wiesz, ale są z zeszłego miesiąca pierwsze takie badania. Przyznam szczerze, że od jakiegoś czasu myślałem o tym, że one gdzieś są tylko ja jeszcze na nie nie trafiłem, że szefowie, którzy najlepiej motywują swoich pracowników powodują też najwięcej chorób.

Czyli tę metodę motywowania pracowników dociągnęliśmy już do takiego poziomu, że ludzie zaczynają zapominać o własnym zdrowiu. Jakbyśmy powiedzieli, że gdyby byli artystami to wiadomo, bo większość artystów przypłaciło swoją twórczość zdrowiem. Ale jednak większość branż nie polega na tym, że robi się coś nie wiadomo jak ważnego tylko ta praca to jest taka trochę gra.

Trochę my tam robimy różne rzeczy – robimy foldery, robimy maszynki do golenia. Nie wszyscy operujemy niemowlęta. Więc przypłacanie tego własnym zdrowiem jest trochę działaniem na wyrost. Tym niemniej nasze narzędzia motywacyjne zrobiły się już trochę groźne i trzeba spojrzeć na to w ten sposób.

Dlatego my wymagamy również od menedżerów pewnej odpowiedzialności. I to zaufanie buduje się w taki sposób, że pracownicy widzą, że pracodawca dba nie tylko o firmę, ale dba też o swoich pracowników.

Czyli czasami im powie – jednak idź do domu. Ale szefie, tu jesteśmy w połowie. Ale wiesz, ja już widzę, że szósty tydzień brania antybiotyków i sterydów, i lania tego na oczy to nie jest chyba warte tego, drugie oczy ci nie wyrosną.

To są podstawowe rzeczy, których warto pilnować. Dla niektórych to już jest i tak za dużo. Natomiast myślenie o tym, że jak się tak dobrze skupię to same orły mi się trafią to my nawet wiemy, że gdyby była taka możliwość, ponieważ laboratoryjnie da się ten efekt wywołać to znowu okazuje się, że na grupę 10-osobową, na zespół 10-osobowy...

Z premedytacją użyję słowa zespół, czyli taki zespół, który silnie musi wymieniać informacje, weźmy na to zespół piłkarski, więcej niż dwie osoby, które są wybitne powodują znowu rozkład tego zespołu.

Natomiast jeżeli te osoby na przykład grają w baseball, czyli nie muszą się ze sobą za specjalnie komunikować w ramach jednego teamu to znowu – im więcej orłów tym lepiej. Tylko oczywiście trudno jest rekrutować.

Takie firmy do których jest kolejka CV jak Microsoft, Google czy inne – one mogą sobie generować taką rotację pracowników. Mówi się, że średnia czasu zatrudnienia w Dolinie Krzemowej to jest 8 miesięcy.

Średnia czasu zatrudnienia, więc są tam i tacy, którzy próbowali być plug and play'owi, ale organizacja ich wypięła pierwszego dnia, po tym jak się pojawili w pracy. Wtedy można sobie pozwolić na taką rotację pracowników oczywiście.

Ale warto też pamiętać o tym, że jak za dużo jest osób wybitnych w zespole to zespół wcale dobrze nie pracuje tylko zaczyna polaryzować. Znaczą te wybitne zespoły zaczynają rozbrajać zespół od środka, zaczynają przepychać ludzi na swoją stronę, zakładają jakieś fronty itd.

Mariusz: Bardzo ciekawy jest ten fragment, który mi się skojarzył teraz z „Głaskologii”, gdzie dotykasz tego tematu o którym teraz mówisz, że nie zawsze budowanie projektowego zespołu Real Madryt w firmie ma sens i jest efektywne.

Miłosz: Tak. Już pomijając fakt, że to jest niemożliwe. Ja muszę też powiedzieć szczerze Państwu, że psychologia jest nauką obserwacyjną. Jeżeli mamy ją porównać do innych dziedzin wiedzy, weźmy sobie taką dziedzinę wiedzy jak matematyka to psychologia w porównaniu do matematyki jest na takim poziomie jak matematyka była w XVI wieku.

Krótko mówiąc – my nie mamy w psychologii ani jednej teorii, która by w jakiś globalny sposób traktowała wszystko. Jeżeli mamy na przykład liczyć w matematyce objętość walca to czy ja go pomierzę tutaj, czy pomierzę go w Afryce, czy pomierzę to w czasach Platona to za każdym razem ten wzór będzie działał.

Mało tego – prawdopodobnie, jak na drugim końcu wszechświata postawię walec to to również zadziała. Psychologia nie ma ani jednego takiego prawa. W związku z tym na większość pytań, które pytamy sami siebie, o które ty mnie pytasz odpowiedź w zasadzie brzmi – nie wiem.

Ale podejrzewamy, że to tak działa. Podejrzewamy, że w ten sposób zwiększymy prawdopodobieństwo, że coś się zadzieje.

Teraz mamy na przykład dwa teamy – team koszykówki czy piłki nożnej i on dobrze działa. A mamy team zbudowany tak samo od baseballa i on działa niedobrze. Zaczynamy szukać czegoś, co jest sygnałem i czegoś, co jest szumem. Podejrzewamy, że sygnałem jest tutaj konieczność wymiany informacji. Chociaż prawdę powiedziawszy to my nie wiemy, czy taka jest prawda. Dlaczego ja o tym opowiadam?

Opowiadam o tym dlatego, że my również zdajemy sobie sprawę z tego, jak bardzo kuleje system rekrutacji. Nie można zrekrutować samych dobrych osób. My nie mamy takich narzędzi, żeby to zrobić.

Mamy dużo narzędzi, które są bardzo popularnymi narzędziami rekrutacyjnymi i to są narzędzia, których nie będę wymieniał, bo nie będę piłował gałęzi, z której własne gniazdo kalam. Ale mamy.

Ale to są narzędzia, które na przykład badają ludzi w taki sposób, które prof. Adam Grant mówi o jednym z najbardziej słynnych testów, że on bada, czy jesteś zdrowy, ale nie sprawdza, czy masz ręce i nogi. Bada wszystkie rzeczy, ale nie patrzy, czy

masz obie ręce i obie nogi. I to mniej więcej on robi dla psychologii, więc tam wychodzi jakiś wynik i my próbujemy się tym posiłkować.

Ale summa summarum jak ktoś będzie pracował to my się dopiero dowiemy, jak on już tam usiądzie i zacznie pracować, i co się z nim wtedy stanie, jak on się zgra z tymi ludźmi.

Dlatego my też proces rekrutacyjny próbujemy teraz modyfikować, żeby zespół miał na to też wpływ, żeby wszyscy mogli obejrzeć CV, żeby mogli zobaczyć jakiś filmik na internecie, jak ta osoba się zachowuje – nie dlatego, czy ona jest kompetentna czy nie, bo tego to my nie jesteśmy w ogóle w stanie poznać.

Jesteśmy w stanie poznać na przykład to, czy jest chemia, czy ta osoba mówi w taki sposób, że to nam się źle kojarzy, czy przypomina mi matkę albo chomika, który mi umarł 2 lata temu, którego pamiętam. Jakies różne rzeczy ludzie opowiadają.

Ja sam byłem świadkiem, że człowiek został zatrudniony i powiedział, że nie spodziewał się, że kobieta, która siedzi w open space przed nim będzie przypominała mu jego zmarłą żonę i on nie może tu pracować. I koniec, i jest pozamiatane.

Jak to na procesie rekrutacyjnym zweryfikować i kogo winić za to, że on się nie może skupić i nie daje rady, bo to wrażenie jest silne? My jesteśmy w tej sytuacji, że on sobie zdał z tego sprawę. Natomiast czasami osobom jest za ciepło, za głośno, za jasno, za różnie.

W związku z tym my sprawdzamy pewną wartość bazową w procesie rekrutacyjnym, ale dopiero jak ten zespół się pojawi i teraz stawiam dopiero podpunkt b – zaczynamy z nim pracować to się okazuje, że dobry zespół jest tylko i wyłącznie efektem treningu, a nie rekrutacji. Jak go nie przemielimy przez trening celowy mówiąc ludziom co ma się dziać...

Tu znowu podpiłuję po raz kolejny gałąź, z której własne gniazdo kalam – nie szkoleniami pod tytułem kolory, ty jesteś czerwony, niebieski, a ty jesteś bobrem, a ty jesteś susłem, a ty jesteś ekstrawertywny.

Tylko okazuje się, że na przykład bardziej efektywne są szkolenia z tzw. zaburzonym procesem komunikacji, czyli że każe się robić ludziom w kółko i w kółko zadania razem. Ale za każdym razem w jakiś sposób zaburza się ich proces komunikacyjny.

Ludzie uczą się pracować, chociaż nie wiedzą w jaki sposób to się dzieje. Krótko mówiąc – uczą się pracować przez pracowanie, robią to, co trzeba, poprawiają, robią, poprawiają, robią. I tak się docierają.

Uczą się między innymi, za co uważa się jedną z najważniejszych rzeczy w zespole dotartym – kiedy się odzywać, a kiedy nie. To jest bardzo trudna umiejętność i potrzeba do tego wprawy.

Niektóre problemy zespołowe same się rozmywają, a niektóre problemy zespołowe trzeba zastopować w momencie w którym się pojawiają. To jest kwestia wprawy po treningu. W związku z tym nawet jak my zrekrutujemy ludzi, którzy potencjalnie będą dobrzy to to jest niemożliwe, żeby znaleźć takie osoby, które będą od razu dobrze pracować, jeżeli chcemy zrobić team i jeszcze nad nimi trzeba pracować.

To jest tyle pracy, że nic dziwnego, że menedżerowie mają tak ciężko. Dla mnie w zasadzie bycie menedżerem to jest zajęcie święte – to jest najtrudniejsza rzecz, którą mam do zrobienia.

Jesteś pierwszą osobą, która pyta mnie w kontekście tej książki o to, jak motywować innych. My ciągle myślimy o sobie, a menedżer ciągle się powinien zastanawiać nad innymi – jak inni, co oni pomyślą, jak to powiedzieć, żeby zadziałało albo czy tego nie powiedzieć i to właśnie wtedy zadziała.

Czy jak mój prezes na nich nadawał, na moich ludzi to ja powinienem nie iść do moich ludzi tylko w zasadzie odwrócić się w progu jego gabinetu na pięcie i odpowiedzieć, że moi ludzie pracują dobrze i zasługują na szacunek. I dopiero wtedy wyjść.

To są strasznie trudne rzeczy i wymagają masę odwagi. To jest jedna z najtrudniejszych rzeczy, którą trzeba zrobić – trzeba wpuścić masę osób do siebie do głowy i umieć tym zarządzić rozsądnie.

Mariusz: A co z kasą? Bo jeszcze nie zadałem tego pytania, a przy motywacji dużo się mówi o motywowaniu po prostu przez pieniądze.

Miłosz: Otóż jest takie powiedzonko, że pieniądze szczęścia nie dają. Otóż mamy badania i faktycznie nie jest to prawda – pieniądze szczęście dają niestety. Nie wiem specjalnie jak to się dzieje. Podejrzewamy, że po prostu jak ktoś ma pieniądze to jak

mówi stare przysłowie – jak się smucić to i tak lepiej się smucić w Ferrari niż na rowerze.

Po prostu ludzie, którzy mają więcej pieniędzy prawdopodobnie mogą sobie pozwolić na to, żeby sobie dostarczyć więcej przyjemności. To jest jakiś punkt wyjścia – mogą częściej wziąć wolne, mogą sobie kupić lepsze i wygodniejsze rzeczy.

Przede wszystkim mogą sobie kupić wolny czas. To jest bardzo ważne. Czyli kupić sobie pralko-suszarkę, zapłacić komuś, żeby posprzątał im w domu, zapłacić za lepszy samolot, żeby lecieć na wakacje bez przesiadki albo jakimiś lepszymi sposobami.

Więc one finalnie mogą sobie kupić ten wolny czas i to całkiem nieźle działa. W związku z tym nie ma co się oszukiwać, że pieniądze nie mają znaczenia dla ludzi w pracy, bo oczywiście, że mają.

Natomiast trzeba też powiedzieć, że one mają znaczenie o tyle, że najbardziej mają znaczenie, jeżeli chodzi o pewną higienę pracy i poczucie uczciwości. Czyli po pierwsze – czy ja zarabiam w mojej pracy tyle, co zarabiają ludzie na tym stanowisku, w tej okolicy, w tej branży?

Czyli jeżeli ja zarabiam 2 tysiące, a wszyscy zarabiają 2 tysiące to znaczy, że to jest okej. Bardzo niedużo pieniędzy – 2 tysiące. W zasadzie można powiedzieć, że to jest mało pieniędzy.

Ale jeżeli wszyscy tyle zarabiają to jakoś sobie z tym poradzę, żeby się z tym pogodzić wewnątrz. Choć oczywiście mogę szukać sposobu, żeby zarabiać więcej.

Natomiast jeżeli jest tak, że wszyscy zarabiają więcej pieniędzy, a ja zarabiam 2 tysiące. Wszyscy na przykład na stanowisku administratora czy koordynatora, czy konsultanta zarabiają 4,5, a ja zarabiam 2 to to już poważny robak zwątpienia w mojej głowie. Dlatego to jest pierwszy punkt odniesienia do którego trzeba mieć.

A druga sprawa jest taka, że nam się wydaje, że ludzie chcą zarabiać coraz więcej i na to też mamy badania – nie jest to do końca prawda. Ludzie chcą wielu innych rzeczy w życiu.

Państwo pewnie znacie, bo wielu wywiadów słuchacie i wielu rzeczy się dowiadujecie, ale chcę Wam też powiedzieć, że ludzie bacznie zwracają uwagę na to i najlepiej się czują, jak ludzie zarabiają adekwatnie do wkładu pracy.

Czyli jeżeli mamy zespół założymy siedmiu osób i jeden występuje, naharuje się, zrobi prezentację, sprzeda produkt, wyjeździ do klienta, podpisze umowę i wszyscy dostaną premię to jak pokazują badania – ci, którzy dostają premię, ale nie przyłożyli do tego ręki dobrze się nie czują z tym. Ludzie się czują dobrze wtedy, kiedy ta osoba, która faktycznie się napracowała dostanie więcej.

Ma to również znaczenie w drużynach sportowych, co ciekawe, a tam ten wynik jest dość wymierny. Nierzadko bardziej wymierny niż w biznesie. Że jeżeli któryś piłkarz gra lepiej to cała drużyna lepiej się czuje, jak tylko on dostanie pieniądze za to, a reszta dostanie tyle co normalnie, bo się niczym nie wykazała.

To jest nierzadko trudne do ustalenia, bo znowu, wchodzimy w jakieś niuansy głębokie. Ale założymy – są tacy gracze na stadionie czy na parkiecie, którzy powodują, że cała drużyna gra lepiej, chociaż nie rzucają punktów. Oni podają, oni powodują, że drużyna lepiej się czuje w szatni.

Generalnie wynik jest jednoznaczny – jak się ich wpuszcza na boisko to drużyna dostaje więcej punktów, chociaż oni ani razu nie rzucają tych punktów albo nie strzelają bramki.

Mariusz: Po prostu są.

Miłosz: Jeżeli taka osoba ma dostać więcej pieniędzy... Takie osoby są nierzadko transparentne dla szefa i trzeba na to zwracać uwagę, dlatego że one mają często niski poziom narcyzmu, mają wysoki poziom empatii, prowadzą szerokie działania altruistyczne. Ciężko je zobaczyć. One nie prowadzą własnego PR-u.

Ale jeżeli zamierzamy takiej osobie dać więcej pieniędzy to po pierwsze – trzeba powiedzieć całemu zespołowi, żeby jej działania stały się widoczne. Bo to nie jest takie oczywiste, że ta osoba dostaje więcej. Ale znowu – ludzie wtedy chętniej na to przystają.

My nie mamy takiego złodziejskiego podejścia, że – o, czy się stoi czy się leży albo każdemu według potrzeb i wszystkim według możliwości. Nie jest tak z nami do końca. My mamy gdzieś z tyłu głowy – oczywiście nie wszyscy, ja teraz operuję

pewnymi statystykami i generalizacją. Ale w badaniach raczej się zakłada, że większość osób będzie chciała, żeby zostało zapłacone według zaangażowania.

Tutaj się zaczynają oczywiście schody, bo wiadomo – tak jak w małżeństwie – jak pyta się współmałżonków ile kto się angażuje, jak się pyta osobno męża i żonę to wychodzi ponad 140% łącznie. Każdemu się wydaje, że on się angażuje bardziej.

Tu już znowu, wracamy do kwestii zaangażowania, pewnej konstruktywności rozmowy prowadzonej przez menedżera i narzędzi, które on w ręku ma.

Mariusz: Myślę, że każdy albo prawie każdy współczesny menedżer miał do czynienia z taką sytuacją w swojej pracy, że jakiś pracownik, który wcześniej bardzo dobrze pracował nagle przestaje pracować i zbija bąki, jest nieefektywny w pracy. Co wtedy?

Nie będziemy przecież takiej osoby chwalić, bo nie ma czego tutaj chwalić. Czy to jest dobry moment, żeby użyć wtedy kija?

Miłosz: Dobry moment, żeby użyć kija jest zawsze właściwie wtedy kiedy jest sytuacja kryzysowa. To znaczy inaczej może powiem. Menedżer może sobie pozwolić na surowość zawsze, na agresję nigdy. Póki jesteśmy surowi, mamy naprawdę szerokie pole działania.

Jeżeli traktowaliśmy tego pracownika wcześniej dobrze i mamy u niego uskładane i on generalnie uważa, że mu życzymy dobrze, ma na to dowody i my mu raz pomachamy kijem przed nosem to naprawdę nic się nie stanie. My nie jesteśmy aż tak delikatni.

Gorzej się dzieje jak próbujemy cały czas komuś wbijać szpilę. Wtedy on po prostu przestaje wierzyć, że my go lubimy, mówiąc kolokwialnie, i przestaje wierzyć, że my mu dobrze życzymy.

Czyli podsumowując – przestaje wierzyć, że nasze porady mają mu pomóc. On zaczyna uważać, że my mu radzimy, ale tak naprawdę po to, żeby znowu go wykorzystać. No i przestaje wykonywać polecenia. To tak z grubsza, a teraz nieco bardziej precyzyjnie.

Ludzie najczęściej przestają pracować dlatego, że coś się zmieniło, że przychodzą kryzysy. Czyli coś się zmieniło – stare strategie przestają działać, a na nowe nie ma

pomysłu. Część z tych rzeczy to jest kwestia firmy, a część nie. Na przykład mogło się coś zmienić w domu i ta sytuacja jest częstsza niż sądzimy.

Dlatego firma – czego my oczywiście nie lubimy, bo nikt nie lubi, jak mu się wchrzana z butami ktoś do domu – ale firma często się interesuje tym, co się w domu dzieje z żoną, z dziećmi itd.

Najczęstszą przyczyną tego, że ludzie przestają być produktywni, choć wcześniej było w porządku jest to, że są zmęczeni. Natomiast my nie mamy możliwości iść wieczorem do pracownika do domu i przypilnować, żeby on w spokoju poszedł spać o 22.

Tam się mogą dziać różne rzeczy – ktoś może być chory, może ma moment rozvodu z żoną, może mieć kłopot z dzieckiem. Jest masa historii i ludzkich losów, które się tam przewijają.

Nam się wydaje, że w pracy jest tak jak do tej pory, a ewidentnie efektywność tej osoby się rozrzedziła. To jest najczęstsza przyczyna dla której to się dzieje. Natomiast my mamy dość związane ręce, żeby tam wejść.

Pytanie – jaki my mamy interes, żeby się tam wpakować? To też wchodzenie komuś w jego prywatne życie. Dlatego jeżeli my chcemy, żeby ktoś z nami o tym porozmawiał, bo na pewno warto, żeby w trudnej sytuacji nikt nie został sam.

My nie musimy nic robić w takiej sytuacji, ale trzeba pamiętać i to radzę zawsze managerom, że najlepszą i najlepiej monetyzującą się strategią, techniką motywacyjną dla pracowników jest interesować się tym, jak im się pracuje. Jak się menadżer interesuje, jak się ludziom pracuje to nic tak dobrze nie działa na motywację jak to.

Pewnie znacie Państwo i pewnie znasz ten prastary eksperyment ze świetlówkami, kiedy ludziom powodowano, że w jednej hali produkcyjnej było coraz mniej światła, a w drugiej ciągle tyle samo i sprawdzano który zespół będzie lepiej pracował.

Oba pracowały coraz lepiej. Aż ten jeden – jego produktywność spadła dopiero wtedy, kiedy natężenie światła osiągnęło poziom księżycy w pełni. Jak potem badano dlaczego tak się stało i co miało wpływ na ten zaskakujący wzrost

produktywności to okazało się, że właśnie to, że ludzie chodzili z kartkami i pytali, jak im się pracuje.

To też oczywiście musimy na to nałożyć kwestię czasu, bo to był początek poprzedniego wieku, więc w ogóle nikt się nikim nie interesował w pracy. Ale summa summarum to ten efekt przetrwał do dzisiaj.

Pewnie, że jest tak, że to trochę kant, bo samo interesowanie się bez robienia czegokolwiek pachnie szachrajstwem. Ale to znowu ma krótkie nogi – bo jak już się zaczynamy interesować tym, jak się ludziom pracuje i zbieramy informacje to od czasu do czasu jakaś statystyka w naszej głowie powstaje, że może jest za głośno, może by się przydało, żeby był automat z kawą, może zmienić układ open space’a, może przenieść firmę w jakieś inne miejsce itd. To jest zawsze na czasie.

Dlatego pytanie pracownika po pierwsze – co się stało i jak się dzieje jest na pewno pierwszą rzeczą, którą warto zrobić. Jak mówię – najczęściej są to wyniki pozafirmowe.

Natomiast kiedy w ogóle warto stosować kije itd., czyli odwoływać się – jeszcze raz podkreślam – do sumienności i do surowości, a nie do agresji to zawsze wtedy kiedy na przykład sytuacja jest krytyczna.

Jak sytuacja jest krytyczna to już nie ma czasu na demokrację, nie ma czasu na pytanie – a jakie znacie modele na wychodzenie z kryzysu? Jak się pali budynek firmowy to nie ma co pytać ludzi o najlepszy sposób tylko jedna osoba przejmuje władzę i mówi – ty robisz tak, ty robisz tak, a ty robisz tak.

Tak jak słynny Pan Wolf z Pulp Fiction, który najprostsze rzeczy mówi, ale wszystko ma pod kontrolą. Wtedy może nie będzie jakichś cudów, ale przynajmniej z tego kryzysu wypłyniemy. W takich sytuacjach jak najbardziej jesteśmy do tego uprawnieni.

Poza tym – umówmy się – praca i miejsca, w których pracujemy najczęściej to są miejsca, które mają odnieść sukces komercyjny, mają mieć impakt na rzeczywistość, ludzie mają zarabiać coraz więcej pieniędzy, firma ma rosnać. W związku z tym my też liczymy się z tym, że te efekty mają być coraz lepsze.

Jeżeli ktoś mówi, że nie, w zasadzie to wszystko jedno, byle byśmy na trójkę zrobili to jak się robi na trójkę to firma przestaje być konkurencyjna. Niestety.

No dobra, poza sytuacjami kiedy trend na rynku jest wznoszący. Wtedy wystarczy na trójkę i tak się swoje pieniądze pozbiera. Ale jeżeli jedna firma zacznie zarabiać pracując na trójkę to zaraz się znajdzie taka, która zrobi na trójkę z plusem, potem taka, która zrobi na czwórkę.

Dlatego już przestajemy, bo rynek nie dopuszcza takiej możliwości, że ktoś sobie łatwe pieniądze zarobi, a reszta będzie tylko biła brawo i kłaniała się z podziwem.

Dlatego mówi się, że nas najbardziej nie powinien motywować szef tylko najbardziej nas motywują pracownicy na równorzędnych stanowiskach w konkurencyjnej firmie. Bo jak oni pokażą, że coś się da zrobić, a my wcześniej powiedzieliśmy, że nie da się tego zrobić to to już jest kłops.

Mariusz: A czy w podejściu do motywowania zauważasz jakieś różnice, jeśli chodzi o pokolenia? Dostaję sporo maili na temat właśnie millenialsów, jak zarządzać millenialsami? Czy tutaj są jakieś różnice między pokoleniem X a pokoleniem Y, jeśli chodzi o motywację i wspieranie?

Miłosz: Już wyszliśmy z takiego myślenia, że praca jest najważniejsza w życiu, bo przestała być najważniejsza. Zaczynamy zarabiać z jednej strony dość dużo pieniędzy, żeby nie umrzeć z głodu.

Z drugiej strony pojawiła się całkiem szeroka gama produktów, które dużo nie kosztują i każdy może sobie w jakiś sposób poradzić. Są też różnego rodzaju produkty finansowe w których posiadanie można wejść i jeszcze sobie jakoś podwójnie poradzić. Świat migruje w tym kierunku. Dobrze, źle – wszystko jedno, tak po prostu się dzieje.

Wygląda na to, że pokolenie X, Y... Chrzanić X, Y. Pokolenie Z zaczyna wchodzić na rynek. To są pokolenia, które nie tylko nie mają wewnętrznego imperatywu, żeby nie wiadomo ile zarabiać. Widzą, że ten efekt nigdy się nie kończy, a i tak najwięcej zarobi prezes na końcu.

Tylko że ważne są też inne rzeczy – na przykład czy on się może uczyć albo czy firma spełnia jakąś ważną misję, czyli na przykład ratuje walenie albo dzieci chore, albo pieski, albo robi coś ekologicznego. To są kwestie, które się zrobiły istotne.

W pewnym sensie trzeba na nie zagrywać na pamięć – trzeba się obczytać i dowiedzieć jak to działa, a potem rozmawiać z tymi ludźmi i mniej więcej operując na statystykach ogólnych i statystykach partykularnych z mojej firmy pracować tak, żeby w miarę możliwości, jeżeli nawet nie na poziomie firmowym to na poziomie lokalnym to realizować.

Bo zespoły przecież też mogą mieć swoje aktywności, mogą partycypować w jakichś akcjach wolontariackich, mogą mieć w Endomondo naliczane kilometry i przekazywać pieniądze. Jeżeli jest coś takiego to to jest ważne.

Muszę ci powiedzieć, że w ogóle te lokalne rzeczy stało się ostatnio bardzo istotne w firmach. Ludziom coraz trudniej sobie wyobrazić, co to właściwie jest korporacja. Właściwie korporacja to jest co?

Jak my powiemy, że jesteśmy wszyscy jedną wielką rodziną to ani sobie nikt tego specjalnie nie wyobraża. Już nie mówiąc o tym, że nie czuje, bo o wiele częściej ludzie raportują, że trudniej im się dogadać z klientem wewnętrznym niż zewnętrznym.

Mało tego – jeżeli zespół ma problem z motywacją to najczęstszym problemem jest to, że zespół jest za duży, czyli na przykład ma 8-9 osób zamiast 4-5, które próbują jakąś decyzję, jakiś problem rozważyć.

My mamy raczej tendencję do myślenia bardzo lokalnego i do innowacji lokalnych. To nam najprędzej przyjdzie do głowy co lokalnie poprawić, a nie co poprawić na świecie.

Zresztą masa wielkich firm, żeby wymienić tylko na przykład Facebooka to jest firma, która powstała z potrzeby lokalnej – poprawiania czegoś, co zażarło lokalnie i potem zostało wyskalowane w odpowiedni sposób. Jak mówi stare przysłowie przedsiębiorco-sprzedawców – jak nie potrafisz sprzedać znajomym to potem już będzie tylko trudniej.

Ludzie teraz w tych współczesnych firmach, zwłaszcza ci młodzi, którzy chodzą do pracy to czują. Oni chcą, żeby ich zespół był taki.

Oni tutaj mają czuć się dobrze, ten zespół ma się w coś angażować, ma jakieś rozwiązywać swoje wewnętrzne problemy, kupują menedżera, a nie firmę, czyli zastanawiają się i pytają na rozmowie rekrutacyjnej – z kim będą pracować, kto

będzie ich szefem, czy to jest osoba, która tak czy inaczej się zachowuje, czy można się od niej czegoś nauczyć, kto będzie ze mną pracował w tym miejscu co ja będę, kiedy będziemy mieli wolne, co będziemy mogli wtedy porobić itd.

To jest myślenie, które nazwalibyśmy być może, bo to pachnie w pokoleniu X pewnym narcyzmem i egocentryzmem. Ale ten impakt, który możemy wygenerować lokalnie i kaizenowe małe kroki są finalnie o wiele bardziej efektywne niż celowanie w ryse we wszechświecie.

Bo pana od rysy we wszechświecie to był jeden i drugi na razie nieplanowane jest, żeby się urodził. Ludzie posądzają Elona Muska, że on taki jest. Ale znowu – analizy ekologów są takie, że produkcja i utylizacja samochodu elektrycznego jest taka, że jednak lepiej robić samochody na ropę, bo to mniej szkodzi środowisku.

Wiele mamy takich bajkowych zjawisk, których chcielibyśmy się złapać. Ale osoby wybitne to są osoby bardzo rzadkie. One fajnie wyglądają na firmamencie, ale ciężko brać z nich przykład.

Natomiast my funkcjonujemy w takim małym naszym światku lokalnym. Jeżeli damy radę zmienić coś dookoła siebie to już jest całkiem sporo. Myślę, że to podejście jest o wiele bardziej zdrowe.

Dlatego na miejscu menedżerów również starałbym się – o czym mówiliśmy już na początku – budować zaufanie u swojego zespołu. Nie wiem czy wiesz, ale na przykład zaufanie jest jedyną cechą podawaną w ankietach przez pracowników, którzy chcieli rzucać pracę, a cofnęli się z tej decyzji, czyli jednak pozostali w miejscu zatrudnienia.

Zaufanie do swojego szefa jest jedyną cechą, która powoduje, że ten pracownik nie odejdzie z firmy tylko jednak zostanie. To jest tak rzadkie i trudne do znalezienia na rynku, a jednocześnie trudne do zweryfikowania na rozmowie selekcyjnej w innej firmie, że ludzie wolą zostać tutaj dlatego, że mają zaufanie do swojego szefa.

Myślę, że ten rynek zaufania jest rosnący i on ma na pewno tendencję rosnącą.

Mariusz: Ciekawe jest to, co mówisz, bo to się przewija kilka razy w naszej rozmowie, że w zasadzie współczesny biznes, współczesne zarządzanie, praca menedżerów opiera się coraz bardziej na takich miękkich rzeczach, niemierzalnych w zasadzie – zaufanie.

Miłosz: Tak. Wiesz dlaczego tak się dzieje, oprócz różnych górnolotnych myśli, które bym tu wymienił? Dlatego że praca biznesowa jest coraz prostsza. Tam już nie ma nic trudnego do roboty – Excel sam się wypełnia, macra są napisane na dysku sieciowym, są szkolenia, są działy od wszystkiego – od finansów, od motywacji, od liczenia, od odejmowania, od transportu.

My w zasadzie spowodowaliśmy, że na poziomie merytorycznym praca w firmach stała się potwornie prosta – każdy wie co ma robić właściwie. I to nie to nas rozmontowuje, że my nie wiemy co mamy zrobić. Bo już aplikacje za nas liczą, mówią kiedy w ogóle, przypominają.

Jak ktoś jest wystarczający uparty to to się samo dzieje. Nawet nie trzeba pilnować maili z serwera, bo one wszystkie do nas przyjdą. Jak nie na komputer to na komputer na maila, na tablet i wyświetlą się na zegarku.

W związku z tym my poszatkowaliśmy te zadania merytoryczne, żeby każdy mógł sobie spokojnie pracować. Dlatego to nie to stało się elementem diagnostycznym do pracownika albo nie to staje się coraz bardziej, ale coraz bardziej staje się to, czy on na przykład ma pomysł, ale boi się powiedzieć, bo mu ktoś ten pomysł podwędzi.

Czyli kwestie emocjonalne. Albo ma pomysł, ale może nie wypada, nikt nie ma pomysłu, ja będę miał pomysł i cały zespół mnie znienawidzi. Albo chciałbym lepiej pracować, ale tak naprawdę jakbym pokazał, że lepiej pracuję to bym zrobił na złość szefowi, bo on chce pokazać swojemu szefowi, że nowy Saab albo nowy CeReM jest niedobry do tej pracy. Jak ja mam tu powiedzieć, żeby z jednej strony mieć impakt na rzeczywistość, a z drugiej strony nie tracić twarzy?

W Tajlandii jest takie przysłowie – czasami jest tak, że w życiu masz albo rację, albo przyjaciół. To jest ten dylemat, z którym ludzie często się spotykają. To jest ciągle trudne.

Między innymi dlatego – co znowu, pojawia się od początku naszej rozmowy – że psychologia jest na lichym poziomie. Ona ciągle jest w powijakach. Gdybyśmy mieli do tego takie narzędzia, jak ma matematyka to byśmy ten system rozwalcowali po prostu w 15 sekund. Ale niestety.

Mariusz: Nie ma. Jesteśmy kilka dni po premierze twojej najnowszej książki „Wy wszyscy moi ja”. Jakim tematem tym razem zaskakujesz czy zaskoczysz swoich czytelników?

Miłosz: Tym razem zaskoczę swoich czytelników stanowczym staniem okoniem wobec tezy, że jak chcesz to potrafisz i jak chcesz to dasz radę. Chcę pokazać tą książką, że człowiek jest integralną częścią otoczenia w jakim się znajduje. Jeżeli to otoczenie jest nieodpowiednie to on nie da rady sam temu zaradzić.

Że jest trochę jak nasionko rzucone byle gdzie. Jeżeli nasionko jest rzucone na beton to bez względu na to, jak bardzo będzie chciało zakiełkować to i tak nie zakiełkuje – ono po prostu potrzebuje warunków.

W tej książce znowu jest masa przykładów. Ta nowa książka jest ponad dwa razy dłuższa niż poprzednia, więc tych przykładów jest na pewno masa. To jest w zasadzie 5 albo 6 książek w jednej, jak się Państwo zorientujecie.

Ja tam piszę o różnych rzeczach – między innymi piszę o tym, jak człowiek ciężko pracuje jak nic nie robi. Jak my się zagalopowaliśmy w myśleniu, że zajęty człowiek to produkty człowiek, co jest absolutnie nieprawdą. Jak zagalopowaliśmy się w tym, że najlepiej mieć dobrych przyjaciół, bo im masz lepszych przyjaciół tym jesteś lepszy.

Że my żywotnie potrzebujemy w otoczeniu naszym ludzi, którzy są gorsi od nas, żeby lepiej pracować. Mówię też o tym, że bazowanie na swojej silnej woli jest do niczego – znaczy budowania otoczenia zewnętrznego działa tylko wtedy, jeśli zbudujemy je tak, żeby miało działać nawet wtedy jakby silnej woli nie było itd.

Że człowiek jest tak silnie częścią otoczenia, że my nawet do końca nie wiemy gdzie ja się zaczynam, a gdzie kończę. Stąd tytuł tej książki „Wy wszyscy moi ja”.

Mariusz: No właśnie, miałem zapytać.

Miłosz: Żeby pokazać, że to, jak dobry jest mój zespół, ale mało tego – to jak dobrze się czuje mój współmałżonek żywotnie powoduje to, jak ja się dobrze czuję. Jak ja nie zadbam o zdrowie swojej żony to ja się robię coraz mniej produktywny od tego. Co smutne – na to wszystko są badania.

Pokazuję tam również Państwu, jak myślenie pozytywne, czyli jak chcesz to dasz radę, możesz być kim chcesz itd. finalnie powoduje poczucie winy.

Bo jeżeli ludzie próbują przejąć odpowiedzialność za coś na co nie mają wpływu, czyli na przykład szukają pracy w branży, która nie oferuje miejsc pracy, bo na przykład rynek jest schodzący to ta psychologia pozytywna, jak mówią badacze, bo to nie są moje słowa, ja tylko przekazuję to, co się dzieje – jak mówią badacze finalnie to powoduje poczucie winy.

Czyli psychologia pozytywna jest bardziej dewastująca niż nam się wcześniej wydawało.

Przytaczam badanie Barbary Etingen, która pyta ludzi, czy wierzą w to, że znajdą pracę swoich marzeń czy nie. Proszę Państwa, nie wiem czy wiecie, ale częściej pracę swoich marzeń znajdują ludzie, którzy w to nie wierzą.

Co teraz? Co z tym całym optymizmem? Że dzieci, które mają wyższe wyniki na skali optymizmu żyją krócej. I co teraz? Jak pyta się ludzi – czy znajdziesz szczęście w miłości? Oni mówią – tak, bo zawsze sobie dają radę w rozmowach z dziewczynami to ci ludzie potem znajdują gorszych partnerów w swojej ocenie niż ci, którzy mówią – ja to zawsze się jakoś zbłaźnię i ta moja rozmowa nie wychodzi najlepiej.

Więc jest masa takich różnych rzeczy, w której tej psychologii, motywacji, samorozwoju osobistego wepchnęliśmy się w jakąś dziwną norkę, gdzie powstają w firmie departamenty szczęścia na przykład, że ludzie muszą być szczęśliwi.

Bo człowiek szczęśliwy to dobry człowiek, a człowiek smutny to jest zły człowiek. Czyli my do zadowolenia, do produktywności i do szczęścia przyczepiliśmy moralność zupełnie bez sensu. Jakby to miało jakikolwiek związek i znaczenie.

Zauważamy, że jak ktoś coś źle je albo pali papierosy co gorsza to już nie szkodzi tylko sobie, ale całemu społeczeństwu szkodzi, trzeba tego człowieka unikać. A jak mu się coś stało to na pewno na to sobie zasłużył.

Łączę to trochę z moralnością, nie da się ukryć, bo chcę powiedzieć, że strategia ślepego gonienia i mówienia, że otoczenie, w którym się znajdujesz nie ma znaczenia, bo jakbyś chciał to byś na pewno dał radę.

Miałem okazję jakiś czas temu się wypowiedzieć, zadam tobie to pytanie również. Czy jakbyś chciał to namalowałbyś na przykład Kaplicę Sykstyńską? Namalowałbyś jakbyś chciał?

Mariusz: No mnie by było ciężko. [śmiech]

Miłosz: Byłoby ciężko. Ale jakbym cię bardzo zmotywował, na przykład przystawiłbym ci pistolet do głowy to już trudno ci odmówić motywacji.

Mariusz: To zacząłbym malować.

Miłosz: Ale namalowałbyś ją czy nie?

Mariusz: No nie.

Miłosz: No widzisz. A jakbyś całe życie na to poświęcił – namalowałbyś ją taką czy nie? I to jest właśnie odpowiedź na pytanie o kwestię motywacji i możesz robić co chcesz. Niektórych rzeczy po prostu nie damy rady zrobić. Nie ma się co z tym oszukiwać i to do niczego nie prowadzi.

W zasadzie jedyne co możemy zrobić i o tym jest ta książka to szukać sposobów, które zwiększają prawdopodobieństwo, że nam się powiedzie i próbować zadziałać – czytać książki, które są merytoryczne, które opowiadają historie ludzi, którzy w jakiś sposób dali radę, szukać mądrych informacji, ciekawych, statystyk z badań i wiedzieć, że jeżeli jakieś badanie odniosło skutek na przykład na 45% albo na 60% to już jest coś.

Ale to nie gwarantuje sukcesu – to tylko zwiększa prawdopodobieństwo, że będzie tak jakbyśmy zakładali. Dlatego tak ważne jest, żeby tej mądrej wiedzy nabywać. No i być może też słuchać twoich podcastów, bo ja jestem zachwycony ich poziomem.

Mariusz: Dzięki bardzo. W dzisiejszej audycji przygotowaliśmy dla Was mały konkurs. Do wygrania jest właśnie najnowsza książka Miłosza, o której tak przed chwilą soczyście Miłosz opowiadał „Wy wszyscy moi ja”.

Co trzeba zrobić, żeby wygrać? Wystarczy, że w komentarzach do dzisiejszego odcinka na stronie mariuszchrapko.com/036 napiszecie... No właśnie, co mają napisać Słuchacze, żeby wygrać książkę?

Miłosz: Mnie by najbardziej interesowało, jak Państwo się motywujecie do zrobienia czegoś, jak Wam się nie chce. Myślę, że to będzie ciekawa przygoda, jak będziecie czytać swoje komentarze. To będzie całkiem zabawne, a ja jestem tym żywotnie zainteresowany do pracy.

Mariusz: Z nadesłanych propozycji wybierzemy najciekawszą odpowiedź, której autor otrzyma nagrodę. Czas trwania konkursu to czwartek, 26 maja. W piątek w komentarzu do wpisu pod audycją ogłosimy wyniki. Trzymamy z Miłosze mocno kciuki i czekamy na Wasze odpowiedzi!

A to jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem był Miłosz Brzeziński – konsultant biznesowy, autor kilku książek dotyczących wdrażania zmian w środowisku pracy i w domu, w tym najnowszej książki „Wy wszyscy moi ja”. Miłoszu, wielkie dzięki za ciekawą rozmowę.

Miłosz: Ja ci bardzo dziękuję za ciekawe pytania. I bardzo Państwu dziękuję za czas, który poświęciliście. Bo czas jest w zasadzie naszą najważniejszą walutą. Jeżeli Państwo wypłacaliście tę walutę na ten podcast to jestem tym bardziej wdzięczny. I Tobie za dobre pytania, które znowu pokazują, że jednak tradycyjne media mogą już się powoli chować, bo internetowe wywiady są ciekawsze.

Mariusz: Bardzo dziękuję. A teraz Esperanza i zespół Arnaud Martin Jazabana. Ja się nazywam Mariusz Chrapko, trzymajcie się i czekam na Was za 2 tygodnie. Do usłyszenia!