PROJEKT PRZYSZŁOŚĆ

Michał Szatiło

PROJEKT PRZYSZŁOŚĆ

Jak planować, realizować cele
i żyć mądrzej długoterminowo

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub znacznych fragmentów niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Autor dołożył wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

© Copyright by Michał Szatiło
Wydawca: Michał Szatiło
Sprzedaż książki: projekt-przyszlosc.pl

Redakcja i korekta: Korekto.pl
Projekt okładki: @aga.kumuda

ISBN druk: 978-83-935898-4-5
ISBN EPUB: 978-83-935898-5-2
ISBN MOBI: 978-83-935898-6-9
ISBN PDF: 978-83-935898-7-6

Wydanie I 2019

Printed in Poland

Jeśli chcesz wykorzystać cytat, zdjęcie książki albo fotografie jej fragmentów, to rób to śmiało oznaczając, że to cytat i podając tytuł mojej książki.

Moim dzieciom,
z nadzieją, że zasady opisane
w tej książce pozwolą wam
kiedyś znaleźć swoją drogę.

Interesuję się przyszłością,
bo to w niej spędzę resztę życia.

Charles Kettering (1876–1958)
amerykański inżynier i wynalazca,
właściciel niemal 200 patentów

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI

WSTĘP 15

CZĘŚĆ I: ZNACZENIE PRZYSZŁOŚCI

Czym jest projektowanie przyszłości? 21
Zalety długoterminowości 25
Składniki dobrego jutra 36
Rzeczy ważne, ale nie pilne 38
W której ćwiartce żyjesz? 40
Strategia budowy jutra 42
Jak budować przyszłość? 44
Siła konsekwencji 44
Wykorzystanie impetu 48
Wykorzystanie czasu 54

CZĘŚĆ II: PRZYGOTOWANIE NA SUKCES 65
Wykorzystywanie zdarzeń 67
Potencjał jest bez znaczenia 70
Od czego zależy wykorzystanie szans? 72
Kwestia nastawienia 74
Umiejętność podejmowania decyzji 85
Doświadczenie 102
Kompetencje miękkie 107
Sieć kontaktów towarzyskich 114
Ważne wnioski 129

CZĘŚĆ III: GENEROWANIE PRZYSZŁYCH ZYSKÓW 131
Przestroga Kodaka 133
Błąd prognozowania 137
Sytuacja wyjściowa nie jest najważniejsza 139
Kryzys = Zagrożenie + Szansa 143
Cielęta w twoim stadzie 146
Nowa wiedza i umiejętności 152
Wzrost zamożności 163
Inwestycje 173
Nowe aktywa 179
Ważne wnioski 190

CZĘŚĆ IV: UNIKANIE ZAGROŻEŃ 193
Magia statystyki 195
Słonie na horyzoncie 199
Sytuacje losowe 209
Czarne łabędzie 224

Ważne wnioski 227

CZĘŚĆ V: PLANOWANIE 229
Plany – pomost między dziś a jutrem 231
Cele i proces planowania 240
Krok pierwszy: Ustalanie misji i motywacji 243
Krok drugi: Diagnostyka 257
Krok trzeci: Wybór priorytetów 261
Krok czwarty: Zamiana priorytetów w cele 279
Krok piąty: Atomizacja celów 286
Krok szósty: Tworzenie harmonogramu zadań 290
Ważne wnioski 291

CZĘŚĆ VI: EFEKTYWNA PRACA 293
Dlaczego nie realizujemy celów? 295
Planowanie dnia 312
Systemy zarządzania zadaniami 324
Skuteczna praca 327
Nawyki – twoje najsilniejsze narzędzie 337
Organizowanie otoczenia 351
Ładowanie baterii 368
Ważne wnioski 373

ZAKOŃCZENIE 375
Linie szczęścia 378

ANEKSY 383
45 pierwszych kroków 385
Lektury uzupełniające 395
Wdrażanie informacji i materiały dodatkowe 400
Podziękowania 402
Przypisy 405

WSTĘP

Dnia 10 grudnia 1945 roku urodził się Marek Grechuta, zgodnie zaliczany do artystów wybitnych. Pozostawił po sobie 13 albumów studyjnych, 9 albumów koncertowych, 3 minialbumy, 5 zbiorów poezji oraz dwa zdania, które są idealnym rozpoczęciem tej książki: „Ważnych jest kilka tych chwil, tych na które czekamy. Ważne są tylko te dni, których jeszcze nie znamy".

Sądząc po liczbie wyświetleń koncertowej wersji utworu *Dni, których nie znamy* zamieszczonej na YouTubie, ciężko znaleźć osobę, która by się nie zgadzała z jej słowami. Możemy mieć zupełnie inne preferencje muzyczne i nie wiedzieć, kim był Grechuta, ale wszyscy dostrzegamy znaczenie przyszłości. Bez względu na to, ile masz lat i co dotychczas udało ci się osiągnąć, to w dniach, które masz przed sobą, jest skumulowany cały twój potencjał oraz wszystkie wersje „ja", którymi możesz się stać. To, czy wykorzystasz stojące przed tobą możliwości, zależy od tego, co zrobisz dzisiaj.

Niestety wiedza o tym, jak budować swoje jutro, nie jest powszechna. Statystyki dowodzą, że nie umiemy planować, listy naszych postanowień zbyt często zamieniają się w listy wyrzutów sumienia, a tysiące osób żyje z nadzieją, że ich życie nie będzie gorsze.

Celem tej książki jest to zmienić.

Projekt Przyszłość to coś więcej niż poradnik o tym, jak planować cele. To kompletny przewodnik poświęcony budowaniu lepszej przyszłości. Nie wiem, gdzie widzisz się za pięć, dziesięć czy dwadzieścia lat ani jak definiujesz sukces. Wiem za to, że jeśli wykonałem dobrą pracę, to bez względu na to, jakie masz cele, znajdziesz tu masę praktycznych wskazówek, które pomogą ci te cele osiągnąć.

Co prawda nie powiem ci, jak w ciągu siedmiu dni zdobyć miłość, sławę i milion dolarów, ale z kolejnych rozdziałów dowiesz się:

- Jakie podjęte dzisiaj zadania będą przez lata procentować w twoim życiu?
- Jak skutecznie wprowadzać zmiany?
- Jakie trzy czynniki pozwalają na zmaksymalizowanie efektów pracy?

- Jak wykorzystywać szanse i unikać czekających w kolejnych latach zagrożeń?
- Jak mądrzej poukładać swoje życie?
- Jak wybierać priorytety i przekuwać je w harmonogramy pracy?
- Jak pracować efektywniej i mieć czas na przyjemności?

Od 2008 roku jestem związany z branżą nowoczesnych mediów i biznesu online. Oznacza to, że moje codzienne życie kręci się wokół laptopa, aplikacji i sieci społecznościowych. Nie zmienia to faktu, że w pewnych sprawach wykazuję zaskakująco tradycyjne podejście. Jestem zdania, że powinno się spędzać tak dużo czasu offline, jak to tylko możliwe. Wolę oglądać koncerty własnymi oczami, a nie przefiltrowane przez kamerę smartfona. Uważam też, że zadaniem autora jest nie tyle napisanie książki, co zadbanie o to, żeby dla czytelników była przełomowa. Mam nadzieję, że właśnie taka będzie dla ciebie ta publikacja.

Wybierając tematy, na które Projekt Przyszłość udziela odpowiedzi, kierowałem się doświadczeniem swoim oraz setek tysięcy czytelników mojego bloga, których sposoby osiągania celów, problemy, z jakimi się mierzą, oraz różnorodne podejścia do życia niejednokrotnie mnie inspirowały. Założyłem, że rozwiązania, których udzielałem niektórym z nich poprzez wiadomości prywatne i komentarze, będą cenne również dla ciebie. Chociaż w książce wykorzystałem dziesiątki badań naukowych, monografii, artykułów i biografii, to chciałem, żeby była ona przede wszystkim łatwa do czytania i praktyczna. Z tego powodu tam, gdzie było to możliwe, pisałem o praktycznych możliwościach zastosowania konkretnych rozwiązań, w tym także o tym, jak sam z nich korzystam.

Dzisiaj, po 28 miesiącach wytężonej pracy, oddaję *Projekt Przyszłość* w twoje ręce.

To jak? Projektujemy?

Bonusy i dodatki

Chcąc, żeby ta książka była ponadczasowa, zrezygnowałem z umieszczania w niej fragmentów, które mogą ulec dezaktualizacji. W związku z tym dodatkową, zawsze aktualną wiedzę, listę lektur, przydatne narzędzia i wiele innych informacji znajdziesz na stronie: projekt-przyszlosc.pl/bonusy.

Wie pan, wszystko jedno, czy się ma przed sobą sto lat, rok czy tydzień, zawsze się ma przed sobą wszystko.

— Jerzy Pilch

CZĘŚĆ I

ZNACZENIE PRZYSZŁOŚCI

Marnujemy czas na myślenie krótkoterminowe i uganianie się za bieżącymi sprawami. Warren Buffett myśli o jednej przez rok i wprowadza ją w życie przez jeden dzień. Jej skutki rozciągają się na dziesięciolecia.

– Naval Ravikant

CZYM JEST PROJEKTOWANIE PRZYSZŁOŚCI?

– Wszystko dookoła się zmienia. Żyjemy inaczej niż nasi rodzice. Częściej wyjeżdżamy za granicę, choć rzadziej używamy paszportu. Inaczej wszystko planujemy. Dzisiaj mam pracę, a jutro? Kto wie, co będzie jutro? Dlatego nie chcę się wiązać na dłużej i podpisywać umowy na rok. Kto wie, co będzie za rok? Kto umawia się w kawiarni o 12.00 za rok? Potrzebuję czegoś nowego. Czegoś, co będzie pasowało do mnie. Dajcie mi to.

Tak mówi Zosia. Bohaterka reklamy Orange Flex. Jak wyjaśnia Sylwia Rękawek-Michoń, creative group head odpowiedzialna za tę kampanię:

– W 45-sekundowym wideo słyszymy głos młodego pokolenia, w którym pobrzmiewają oczekiwania i lęki wobec zmieniającego się świata. Dzisiaj duża część młodych ludzi żyje inaczej niż ich rodzice. Nie planują, nie kupują meblościanek, nie pracują całe życie w jednym biurze. Często z różnych przyczyn nie mogą przewidzieć, gdzie będą za tydzień, a co dopiero za rok. Dla nich właśnie powstał Orange Flex[1].

Powyższa reklama jest jedną z wielu, które zauważają coraz częstsze podejście, jakie wykazuje się wobec przyszłości. Jeśli rozejrzysz się dookoła, to dostrzeżesz, że nasza rzeczywistość została wytatuowana słowem „teraz". Więcej osób cytuje Woody'ego Allena, mówiąc: „Jak chcesz rozśmieszyć Boga, opowiedz mu o swoich planach", niż uczy się skutecznie realizować swoje zamierzenia. Sposoby realizacji zadań coraz częściej zawierają się w słowach „jakoś to będzie" i są stosowane nie tylko do naszych związków, ale tez do dbania o zdrowie i budowania kariery. Mówimy sobie, że bardziej liczy się spontaniczność niż kreowanie jutra, a przeciętna osoba żyje w przekonaniu, że nie musi myśleć o przyszłości, żeby wciąż mieć wspaniałe życie.

Książka, którą masz w rękach, opowiada o zupełnie innym podejściu. Dotyczy projektowania przyszłości, czyli **świadomego planowania i realizowania ważnych dla siebie długoterminowych celów.**

Chociaż współcześnie patrzymy na życie przez pryzmat chwili, to znaczenie posiadania nawet ogólnych długoterminowych preferen-

cji jest ogromne. Nieważne, czy chcesz zostać rekinem biznesu, znanym aktorem, mężem i cudownym ojcem czy zrealizować którąkolwiek z setek życiowych misji, wieloletnie badania naukowe dowodzą, że w osiągnięciu swoich zamierzeń największe znaczenie ma to, jak traktujesz przyszłość.

W pewnych badaniach amerykańscy siedemnastolatkowie i osiemnastolatkowie wypełnili kwestionariusze. Oceniali w nich, jak ważna jest dla nich zamożność, za pomocą czteropunktowej skali, gdzie 1 oznaczało „nieistotna", a 4 „kluczowa". Kwestionariusze wypełniło 12 tysięcy osób rozpoczynających studia na elitarnych uczelniach. Kiedy dwadzieścia lat później poproszono ich o podanie wysokości aktualnych dochodów i ocenę satysfakcji z życia, wyniki ujawniły, jak duże znaczenie miały wcześniej określone cele. Na przykład wśród 597 lekarzy i specjalistów medycznych każdy dodatkowy punkt na skali ważności przypisany pieniądzom oznaczał średnią różnicę w dochodach wynoszącą 14 tysięcy dolarów. Oznacza to, że osobę, dla której pieniądze były nieistotne, różniło od tej, dla której były kluczowe, równo 42 tysięcy dolarów. Wystarczająco dużo, żeby przesądzać o tym, czy będzie się miało tylko średnie, czy też bardzo dobre życie pod kątem finansowym. Z tych badań płynie także ważny wniosek: Jeśli masz tendencję do mówienia zblazowanym tonem: Nie zależy mi na pieniądzach (ani na miłości, szczęściu, wolnym czasie, rodzinie), to może się okazać, że jest to jedna z przyczyn, z jakich nigdy nie będziesz ich mieć.

Powyższe wyniki to zaledwie wycinek tego, co wiemy z badań poświęconych osiąganiu życiowego sukcesu. Najsłynniejsze z nich przeprowadził Lewis Terman – psycholog na Uniwersytecie Stanforda. Terman był przekonany, że iloraz inteligencji jest czynnikiem, który pozwala najskuteczniej przewidzieć przyszłe dokonania konkretnych osób oraz poziom ich satysfakcji z życia. Był tak pewny swojego założenia, że w 1921 roku wybrał ok. 1500 wysoce uzdolnionych dziesięciolatków. Biorąc pod uwagę, że ich IQ mieściło się w przedziale 140–200, potencjalnie było to 1500 małych Einsteinów. 1500 jednostek kształtujących przyszłość narodu. Celem badania było zidentyfikowane cech odpowiadających za sukces, zdrowie i długowieczność. Sami badani byli obserwowani przez następnych osiemdziesiąt lat, a wszystkie fakty dotyczące ich osiągnięć naukowych, kariery zawodowej, małżeństw i chorób były skrupulatnie notowane.

Okazało się, że iloraz inteligencji nie ma większego znaczenia

w przypadku długoterminowych sukcesów. Tylko dwie osoby z tej grupy zostały sędziami w Sądzie Najwyższym USA. Pozostałe wiodły tradycyjnie amerykański styl życia. Jest to szczególnie symptomatyczne, biorąc pod uwagę, że w toku selekcji kandydatów współpracownicy Termana odrzucili Williama Shockley'a, który otrzymał Nobla w 1956 roku, czy Luisa Alvareza – noblistę z 1968 roku[2]. Dzisiaj sądzi się, że iloraz inteligencji w najlepszym wypadku określa zaledwie ok. 20 procent czynników, które decydują o sukcesie. To z kolei oznacza, że 80 procent zależy od innych zmiennych[3]. Jakie czynniki mają więc największe znaczenie? Pierwsze miejsca na liście okupują: planowanie, przezorność i wytrwałość[4].

Badania Termana wykorzystali także Howard Friedman i Leslie Martin – autorzy *The Longevity Project*[5]. W swoich badaniach nad długowiecznością doszli do wniosku, że osiąganie zaawansowanego wieku jest skorelowane z tymi samymi cechami, które są kluczowe dla osiągnięć naukowych i zawodowych, czyli z sumiennością, roztropnym planowaniem i konsekwencją. Znaczenie mają również uregulowany tryb życia oraz, co może być zaskakujące, pesymizm. Optymistyczna postawa okazywała się skłaniać do lekceważenia zagrożeń, a to wpływało na to, że badani podejmowali niebezpieczne decyzje, które prowadziły ich do wcześniejszej śmierci. Nie oznacza to, że optymizm jest zły, ale brak wzięcia konsekwencji swoich działań z pewnością tak.

Moje ulubione badania dotyczące długoterminowych sukcesów zostały przeprowadzone przez Waltera Mischela. Jeśli jeszcze nigdy nie słyszałeś o „Marshmallow test" (co jest obiektywnie patrząc, dość mało prawdopodobne), to był to eksperyment, w którym w latach 1968–1974 wzięło udział 550 przedszkolaków z placówki Bing Nursery School funkcjonującej przy Uniwersytecie Stanforda. Celem badania było sprawdzenie sposobów wykorzystywanych do skutecznego odkładania nagrody. Natomiast sam eksperyment był genialny w swojej prostocie. Polegał na tym, że Mischel wraz ze swoim zespołem oferował przedszkolakom cukierek typu marshmallow (lub inny smakołyk wybrany przez małych, ale dzielnych uczestników badania) natychmiast lub dwa cukierki po piętnastu minutach. Żeby otrzymać dwa cukierki dzieci musiały zostać same w pokoju pozbawionym jakichkolwiek zabawek, ale dysponując dzwoneczkiem, którym mogły wezwać badacza. Większość dzieci od razu upychało cukierka w buzi i kończyło badanie z poczuciem wygranej. Inne szukały sposobów poradzenia sobie z pokusą, dzięki czemu dostawały dwukrotnie

więcej cukierków. W skrajnych przypadkach, zamiast je zjeść, zanosiły je do domu, żeby pochwalić się rodzicom.

Najważniejsze wnioski przyszły po latach, gdy Mischel kolejny raz zapytał swoich córek, jak radzą sobie ich znajomi. Po usłyszeniu odpowiedzi poczuł się tak, jakby właśnie rozwiązał układankę. Dostrzegł, że osoby, które w wieku sześciu lat podjęły decyzję na podstawie jej przyszłych skutków (więcej cukierków), zamiast ulec bieżącej pokusie (jeden cukierek), radzą sobie znacznie lepiej niż inni:

- Częściej realizują plany.
- Zarabiają więcej pieniędzy.
- Budują trwalsze i lepsze relacje.
- Cieszą się lepszym zdrowiem.
- Mają większe poczucie własnej wartości.
- Lepiej radzą sobie z frustracją i stresem.
- Zdobywają wyższe wykształcenie[6].

Mało tego, z badań Mischela wynika, że osoby potrafiące odraczać nagrodę lepiej siebie postrzegały, były bardziej pewne siebie, rzadziej przeżywały chwile zwątpienia, w mniejszym stopniu ulegały pokusom, potrafiły się lepiej koncentrować oraz w większym stopniu ufały własnej ocenie sytuacji[7].

Z czego wynika związek osiągnięć z ukierunkowaniem na przyszłość? Powód jest prosty – osiąganie sukcesu to zawsze gra długoterminowa. Dotyczy dbałości o zdrowie, budowy związków, rozwijania kariery zawodowej, tworzenia marki osobistej, budowania firm oraz szlifowania talentów. Są to kluczowe sfery dla naszego funkcjonowania, ale nie da się w nich osiągnąć sukcesu z dnia na dzień. Wymagają czasu, zaangażowania i znajomości odpowiednich narzędzi. Jeśli przyjrzysz się biografiom osób uznawanych za wybitne i danym statystycznym, to zobaczysz, że sukces nigdy nie jest natychmiastowy.

Wejście na polityczny szczyt zajęło Abrahamowi Lincolnowi dwadzieścia dziewięć lat.

Największe dzieło Karola Darwina *O pochodzeniu gatunków* wymagało wielu lat pracy zespołowej w terenie, setek dyskusji ze współpracownikami i mentorami oraz przygotowania kilku wstępnych szkiców.

Mozart trudził się przez ponad dziesięć lat, zanim zaczął tworzyć dzieła, które dzisiaj podziwiamy. Jego wcześniejsze kompozycje nie są szczególnie oryginalne ani interesujące. Ba, często są to po prostu zlepki urywków z utworów innych kompozytorów[8].

U szczytu kariery znajdujemy się między 39. a 48. rokiem życia. Nobliści dokonują swojego przełomowego osiągnięcia statystycznie w wieku czterdziestu lat. Z badania przeprowadzonego przez profesorów MIT, w którym przeanalizowano 2,7 miliona przedsiębiorców, średni wiek założycieli, którzy stworzyli szybko rozwijającą się firmę, wynosił czterdzieści pięć lat[9].

To stwierdzenie jest prawdziwe nawet w przypadku osób, które osiągnęły sukces w młodym wieku. Zwykle należą do nich gwiazdy sportu, show-biznesu i branży IT. Jednak ich sukces nie jest nagły. Zaczynają nad nim pracować dużo wcześniej. Złote dziecko mediów społecznościowych – Mark Zuckerberg, stworzył na użytek prywatny prosty komunikator – ZuckNet w wieku dwunastu lat[10]. Nie wiem jak ty, ale ja w wieku dwunastu lat jeszcze chodziłem z kijem, żeby tłuc pokrzywy za domem babci. Fakty są takie, że da się osiągać sukcesy we wczesnym wieku, ale żeby było to możliwe, trzeba odpowiednio wcześniej zacząć budować swoją karierę.

Tworzenie wartościowego życia i nabywanie unikalnych umiejętności to nie pojedyncze wydarzenie – to proces, którego niezbędną częścią jest wytyczanie i realizowanie właściwych celów. Czy można sobie poradzić bez tego? Cóż, bez tych umiejętności raczej nie umrzesz, ale prawdopodobnie będziesz żyć gorszym życiem, niż jest to możliwe.

ZALETY DŁUGOTERMINOWOŚCI

Statystyki, badania naukowe i biografie nie pozostawiają złudzeń, że osoby, które dążą do odległych celów (bez względu na to, czy robią to świadomie, czy nie), mają na koncie większe osiągnięcia zawodowe i prywatne. Jednak równie ważne jak stwierdzenie tego faktu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje. Sama zmiana perspektywy z krótkoterminowej na długoterminową zdecydowanie wpływa na optymalizowanie podejmowanych działań, przynosząc pięć korzyści.

1.
Dzięki szerszej perspektywie wybierasz lepsze środki do osiągnięcia celu

Załóżmy, że jesteś studentem. Zbliża się sesja, a twoim zadaniem jest jej zaliczenie. To twój bieżący, doraźny cel, który jest też wspólny dla twoich znajomych z roku. Jednak sposób, w jaki zrealizujesz to uniwersalne zadanie, wynika ze znaczenia, jakie mają dla ciebie studia i czas, który tam spędzasz.

Jeśli studiujesz dla spełnienia ambicji rodziców, ale osobiście tobie na tym nie zależy, to prawdopodobnie zrobisz absolutne minimum, dzięki któremu prześlizgniesz się na kolejny semestr. Skupisz się na opanowaniu wyłącznie koniecznej wiedzy tuż przed egzaminem, w panice skserujesz wszystkie notatki robione przez najlepszą osobę na roku i być może przygotujesz zestaw ściąg, zadowalając się najniższymi ocenami.

A jak zmieni się twoje zachowanie, kiedy zredefiniujesz swój cel i naprawdę będziesz chciał nabyć wiedzę, którą wykorzystasz w przyszłości? Wtedy na niektóre przedmioty poświęcisz minimum energii, ale na innych zajęciach naprawdę się skoncentrujesz. Prawdopodobnie będą interesować cię głównie zajęcia praktyczne i zastosowanie wiedzy teoretycznej. Dodatkowo będziesz podejmować działalność w organizacjach studenckich albo starać się o odbycie stażu umożliwiającego łączenie niezbędnej teorii z nabywaniem realnych umiejętności. Uzyskane oceny nie będą dla ciebie priorytetem, ale bardzo możliwe, że w najbardziej interesujących cię przedmiotach uzyskasz najwyższe noty.

Możesz mieć też inny cel – jak najlepsze teoretyczne zrozumienie materiału. Jest to świetny cel, jeśli chcesz zostać pracownikiem naukowym i dbać o lepsze opracowanie zebranej wiedzy. Wtedy nie pominiesz ani przedmiotów ogólnych, ani szczegółowych. Będziesz dążyć do posiadania jak najwyższych stopni, a żeby je osiągnąć, będziesz przez cały semestr pilnie chodzić na wykłady i utrwalać materiał.

Te przykłady pokazują jedno – możemy być w tym samym miejscu, dążyć do zrealizowania tego samego najbliższego celu, ale w zależności od naszych generalnych oczekiwań i dążeń wybierzemy inną drogę jego osiągnięcia.

Dodatkowo odległe dążenia umożliwiają rozsądniejsze dyspono-

wanie zasobami. Kiedy samolot wystartuje, a pilot odpowiednio wyznaczy kurs, to bez problemu dotrze do punktu docelowego. Wystarczy jednak, że delikatnie zboczy z trasy, a doleci w zupełnie inne miejsce. Początkowe różnice potrafią urastać do monstrualnych rozmiarów, a im dłużej czeka się z korektą kierunku, tym większego nakładu siły i środków trzeba użyć, żeby wrócić na prawidłowy tor.

Patrząc kompleksowo na swoje życie, można wybrać lepszą trasę oraz stosunkowo łatwo przewidzieć, jakich zasobów będziesz potrzebować za jakiś czas, a w efekcie rozsądniej rozkładać zadania i nawet na dzień przed ważnym spotkaniem, premierą produktu albo egzaminem wciąż mieć czas, żeby wyskoczyć na pizzę.

2.
Odległe cele nadają sens pojedynczym działaniom

Albert Einstein powiedział, że żeby osiągać duże cele, należy rozbić je na atomy – pojedyncze proste działania, z których składają się nawet tak zaawansowane projekty jak nakręcenie kinowego przeboju, budowa Wielkiego Zderzacza Hadronów czy przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa działającego w 73 krajach.

Miał rację. Atomizacja celów pozwala je urealnić. Takie działanie przypomina spojrzenie z lotu ptaka na teren, żeby następnie przejść z tego ogólnego widoku do najdrobniejszych szczegółów. Niestety działa to wyłącznie w sytuacji, kiedy ma się ogólną wizję. Kiedy jej nie posiadamy, atomizacja sprawia, że nie podejmujemy żadnych działań albo nie przynoszą one spodziewanych rezultatów, bo każde pojedyncze zadanie wydaje się nieistotne.

Dobrze widać to na przykładzie oszczędzania i dwóch moich znajomych. Z pierwszym z nich rozmawiałem na tarasie sopockiego hotelu z widokiem na morze. Rozmowa potoczyła się w kierunku finansów i planów zawodowych.

Rafał chciał założyć swój sklep internetowy ze zdrową żywnością, ale niestety nie miał kapitału.

– Może zacząłbyś oszczędzać? – zaproponowałem.

– Myślałem o tym, ale mógłbym oszczędzić jakieś trzysta złotych miesięcznie. Co ja z tym zrobię?

Kilkaset złotych to zbyt mało. To fakt. Tylko że patrząc w dłuższej perspektywie, oszczędzanie ma duże znaczenie. Dwa najbardziej

ograniczające czynniki w życiu to brak czasu i brak kapitału. Regularna, nawet dość krótkotrwała oszczędność przyczyniłaby się do znacznego zwiększenia jego możliwości w zakresie kształcenia się (w efekcie przynosząc więcej dochodów), budowy poduszki finansowej (obniżając ryzyko dowolnego przedsięwzięcia) albo usuwania oporów przed wydawaniem pieniędzy na niepewne projekty. Nie mając oszczędności, nawet zakup domeny, szablonu strony internetowej i hostingu może brzmieć zniechęcająco i sprawiać, że powie się: „Teraz nie mam wolnych pieniędzy, ale za miesiąc już to zrobię".

Przykładem bezproduktywnego działania jest mój drugi znajomy. Przez chwilę był moim współlokatorem na studiach i od razu dał się poznać jako pasjonat oszczędzania. Drobiazgowo dbał o swój domowy budżet. Pieczołowicie ważył sensowność nawet drobnych wydatków i przekonywał, że dzięki temu, że pod prysznicem stawia żel do mycia na wysokości ręki (a nie na samym dole), oszczędza zużycie ciepłej wody. Wierzył w to, że warto żyć kilka lat, jak nikt nie chce, żeby później żyć, jak nikt nie może, ale ale nie wiedział po co to robi.

Chciał wydawać mniej, ale zaoszczędzone kwoty w końcu i tak przeznaczał na coś innego. Nie przynosiło mu to żadnych korzyści. Dlaczego? Bo oszczędzanie nie jest celem. Celem jest to, czemu oszczędzanie ma służyć, np. pozyskaniu środków własnych na inwestycje, odbyciu podróży albo zabezpieczeniu finansowemu swojej rodziny. W przeciwnym razie żyjesz tak, jak nikt nie chce, po to, żeby… dalej żyć, tak jak nikt nie chce.

Posiadanie celu generalnego (lub celów) eliminuje problemy tych dwóch sytuacji. Z jednej strony sprawia, że nawet najdrobniejsze kroki układają się w ścieżkę wiodącą do miejsca, w którym chcesz się znaleźć. Z kolei z drugiej strony sprawiają, że podejmowane działania nie wiszą w próżni, tylko prowadzą do kolejnych etapów realizacji celu.

Znam wiele osób, które poszukują błyskotliwych taktyk – sposobów pozwalających podnieść produktywność podczas realizacji bieżących planów. Zapominają jednak, że jeśli nie wiesz, do czego zmierzasz, to nawet najlepsze taktyki nie mają znaczenia. Takie czynności jak prowadzenie budżetu domowego, budowa bazy mailingowej albo oszczędzanie to narzędzia, które potrafią zasadniczo wpłynąć na nasze osiągnięcia pod jednym warunkiem – że wiemy, jak je wykorzystać i czemu mają służyć.

Gdyby celem pierwszego z moich znajomych była np. zamożność, to ścieżka jego działań mogłaby wyglądać następująco: oszczędzanie 300 złotych miesięcznie → dziesięć miesięcy później odbycie szkolenia umożliwiającego awans w pracy i zwiększenie zarobków → oszczędzanie 700 złotych miesięcznie → regularne inwestowanie środków na giełdzie i przyspieszenie procesu kumulowania majątku – uzyskanie dostępu do większych inwestycji itd.

W tym przypadku 300 złotych to byłby niewielki krok wiodący do większego celu. Bez większego celu jest to jednak tylko kroczek.

3.
Dzięki celom lepiej „filtrujesz" otoczenie

Posiadane cele uruchamiają skanowanie otoczenia w poszukiwaniu przydatnych zasobów. Ma to związek z działaniem naszych mózgów. Nigdy nie widzimy rzeczywistości taką, jaka jest. Obserwujemy ją przez pryzmat filtrów, jakie na nią nakładamy. Żeby to sprawdzić, możesz wykonać proste ćwiczenie. Najlepiej zrobić je w jakimś nowym miejscu (np. nowej kawiarni albo pokoju znajomego), ale sprawdzi się też pomieszczenie, w którym obecnie jesteś.

Rozejrzyj się po nim i zapamiętaj tak dużo niebieskich przedmiotów, jak ci się uda.

Już? To teraz przypomnij sobie wszystkie czerwone rzeczy.

Ciężkie zadanie, prawda? Nawet jeśli widziałeś czerwone elemety, to ich nie pamiętasz, bo nie zwracałeś na nie uwagi.

To zjawisko jest widoczne w setkach odsłon: kiedy kupisz nowy samochód, nagle zaczynasz widzieć dużo takich modeli; myśląc o założeniu vloga, niespodziewanie często spotykasz osoby, które już to robią; wraz z żoną spodziewacie się dziecka i nagle na swoim osiedlu zauważasz zaskakująco wiele kobiet w różnych etapach ciąży; boisz się, że stracisz to, co masz i nie zauważasz wszystkich otaczających cię szans. Czy dzięki temu, że coś zmieniło się w twoim życiu, zmieniła się cała rzeczywistość? Cóż, prawdopodobnie nikt nie ma tak dużego ego, żeby wysunąć takie przypuszczenie. **Puzzle naszego świata są dokładnie takie same, ale przekierowując swoją koncentrację, inaczej patrzymy na nasze otoczenie.** O skuteczności tego mechanizmu świadczy słynny test z gorylem. Jego uczestnicy dostali za zadanie obejrzenie filmu, w którym dwa zespoły podają sobie dwie

piłki do koszykówki. Jedna drużyna miała czarne koszulki, a druga białe. Uczestnicy badania musieli policzyć, ile podań wymienili gracze w białych koszulkach, i zignorować podania drużyny w czarnych. W międzyczasie po boisku przechadzała się kobieta przebrana za wielkiego czarnego goryla i nawet bębniła w piersi, stojąc na środku boiska. Łącznie goryl przebywał na boisku dziewięć sekund, ale większość uczestników badania go nie widziała[11]. Zaaferowani pierwszym planem zupełnie ignorowali tło.

Czy wiesz, ile goryli przegapiasz, nie dostrajając swoich filtrów za pomocą określania celów średnio i długofalowych? Na to pytanie nie da się odpowiedzieć szczegółowo, ale zawsze ta odpowiedź brzmi tak samo: „Dużo". Jeśli tak postępujesz, to zamiast zbierać przydatne w przyszłości zasoby, po prostu je ignorujesz, a kiedy są ci potrzebne, to ich nie masz.

4.

Przestajesz skupiać się na przereklamowanym pierwszym wrażeniu

Jeden… dwa… trzy… cztery… pięć… sześć… siedem… osiem… dziewięć… dziesięć… jedenaście.

Według lawinowo rosnącej liczby badań poświęconych znaczeniu pierwszego wrażenia tyle sekund wystarczy, żeby ocenić jakąś rzecz, zjawisko lub osobę, a następnie trzymać się wyciągniętych wniosków. Oczywiście nie jest to w pełni świadoma ocena z przeprowadzoną analizą SWOT i uzupełniona dwudziestostronicowym raportem. To raczej ulotne wrażenie. Ledwie wytyczona ścieżka. Punkt odniesienia, który teoretycznie można łatwo przesunąć. W praktyce ta krótka chwila wystarczy, żeby pociągnęła za sobą daleko idące skutki.

Jeśli pomyślisz, że osoba, która siedzi obok ciebie w autobusie, jest nieuczciwa, znacznie częściej będziesz oklepywać się po kieszeni, w której nosisz portfel, niż kiedy pomyślisz, że jest ona godna zaufania.

Może nie powinno się oceniać książki po okładce, ale jedenaście sekund poświęconych na ocenę książki odpowiada za decyzję, czy pójść z nią do kasy, czy odłożyć na półkę.

Dzięki umiejętnie spreparowanemu wizerunkowi niektórzy uczniowie sumienni w pierwszych tygodniach szkoły „jadą" na swojej reputacji do końca roku szkolnego.

Świętym Graalem poszukiwanym przez większość kobiet jest idealna mieszanka słodyczy, niedostępności i seksapilu, która ma zapewnić im piękne związki.

Przedstawiciele większości zawodów zdają sobie sprawę z tego, że kompetencje pozbawione odpowiedniego wizerunku niewiele znaczą, a prawnik w garniturze jest bardziej wiarygodny niż równie wykwalifikowany prawnik w T-shircie i jeansach wyciągniętych z szafy Marka Zuckerberga.

Żyjemy w świecie mediów audiowizualnych, w których liczy się opakowanie, a nie zawartość. Znaczenie wydają się mieć przede wszystkim nasz wygląd, idealny profil randkowy i perfekcyjnie napisane CV. Nic dziwnego, że rady dotyczące osiągania sukcesu skupiają się na udanym starcie, a przez przejście metamorfozy rozumie się zmianę fryzury.

Lubimy w to wierzyć, bo takie rozwiązania kuszą natychmiastowością i brakiem wysiłku. Niestety życie jest bardziej skomplikowane.

Dokonanie nawet nieco pogłębionej (niekoniecznie głębokiej) analizy ludzkiej skuteczności prowadzi do wniosku, że pierwsze wrażenie jest ważne, ale niewystarczające. Dlaczego? Najłatwiej wytłumaczyć to na przykładnie… rakiety kosmicznej. Z pewnością kojarzysz start Saturna V, który nastąpił 16 lipca 1969 roku. To właśnie ten model rakiety, składający się z trzech milionów części i sięgający połowy wysokości Pałacu Kultury i Nauki, umożliwił stąpanie po powierzchni Księżyca. Żeby było to możliwe, Saturn V potrzebował trzech rzeczy: wielkich silników, wielkiej ilości paliwa i odrobiny szczęścia. O ile nad szczęściem ciężko zapanować, to technologicznie postawiono na skonstruowanie rakiety z trzech członów, które po kolei odpalały swoje silniki. Kiedy pierwszy człon wyczerpał paliwo, był odłączany, a wtedy drugi przejmował jego rolę, spalając kolejną partię paliwa.

Podobna zasada dotyczy życiowej skuteczności. Pierwsze wrażenie, szybkie zyski, skupianie się na krótkoterminowej skuteczności to pierwszy człon rakiety. Dzięki niemu możemy poderwać się do lotu. Jednak jeśli zależy nam na osiągnięciu wysokiego pułapu, to musimy odpalić drugi człon, którym są umiejętności długoterminowe obejmujące szeroko rozumiane planowanie, robienie rzeczy mających znaczenie później i optymalizowanie swoich działań. Kiedy ten człon jest pusty, to nasze życie zaczyna zachowywać się jak rakieta pozbawiona paliwa, a my czujemy, że pikujemy w dół. Doświadczenia naukowe

i codzienne obserwacje udowadniają, że nawet najlepsze pierwsze wrażenie, nie gwarantuje długoterminowych efektów.

- W 2015 roku Erika Carlson i Nicole Lawless przeprowadziły analizę karier narcyzów („mean guys"). Okazało się, że po pierwszych dziesięciu minutach interakcji grupowej są typowani na liderów zespołów i ich wartościowych członków, jednak w ciągu kolejnych czterech miesięcy ich pozycja w grupie drastycznie spada. Ich zachowanie, początkowo intrygujące i ciekawe, długoterminowo jest zniechęcające, agresywne i mało konstruktywne[12].
- O przyjęciu do pracy decydują przede wszystkim kompetencje techniczne, ale za rozwój kariery odpowiadają znacznie trudniejsze do nabycia (i szybkiego sprawdzenia) umiejętności społeczne i komunikacyjne.
- Według raportu *Customer Experience Impact 2010* konsumenci kierują się nie tylko wrażeniem, ceną i innymi czynnikami widocznymi na pierwszy rzut oka. Okazuje się, że zaskakująco ważna jest też obsługa klienta. 40 procent konsumentów przeniosło się do konkurencji ze względu na jej reputację związaną z lepszą obsługą klienta, 55 procent z nich odwołuje się do jakości obsługi, nie produktu czy ceny, jako głównego powodu, aby polecić firmę, a 66 procent stwierdziło, że doskonała obsługa była dla nich głównym bodźcem do większych wydatków[13].
- Ludzie zaczynają ze sobą być ze względu na powierzchowność. Jednak kiedy zapytasz te same osoby o to, dlaczego przestali z kimś być, to jeśli to oni zakończyli te związki, odpowiedzi będą całkowicie inne. Okaże się, że ten zaradny mężczyzna posiadał zerową empatię, dziewczyna o wielkich niebieskich oczach i zniewalającym uśmiechu nigdy nie okazywała wsparcia, a swoim brakiem wiary podcinała skrzydła innym. Inne osoby nie potrafiły rozmawiać w sposób, który by nie ranił, liczyły na to, że ktoś je uszczęśliwi, albo skupiały się na drobnych wojenkach, nie zwracając uwagi na to, że nie budują z kimś jednego udanego dnia, ale kolejne lata. Nie zaskakuje to, że te kolejne lata zwykle nie nadchodziły.

Najbardziej interesujące jest to, że w naszym społeczeństwie zafiksowanym na punkcie pozorów i zdjęć z filtrem nie da się skutecznie konkurować, bazując wyłącznie na pierwszym wrażeniu. Pierwsze wrażenie jest stosunkowo łatwe do zbudowania, a wskazówki, jak to

zrobić, należą do wiedzy powszechnej. Prawdopodobnie już teraz zrobiłeś niemal wszystko, co mogłeś, żeby wyśrubować te wyniki. Inaczej przedstawia się kwestia umiejętności ważnych długoterminowo, które często się ignoruje i pomija, nie dostrzegając ich znaczenia. Jednak to dzięki pracy nad nimi zyskujesz istotną przewagę konkurencyjną.

Nie ma nic zaskakującego w tym, że osoby długotrwale okupujące szczyty hierarchii okazują się tymi, które opanowały zarówno umiejętności robienia odpowiedniego wrażenia na starcie, jak i wyjątkowe kwalifikacje, zdolności i styl życia, których nie widać na pierwszy rzut oka.

5.
Dbanie o przyszłość uruchamia koło ciągłych zysków

Siła dbania o jutro wynika ze skutków, jakie to nastawienie za sobą pociąga.

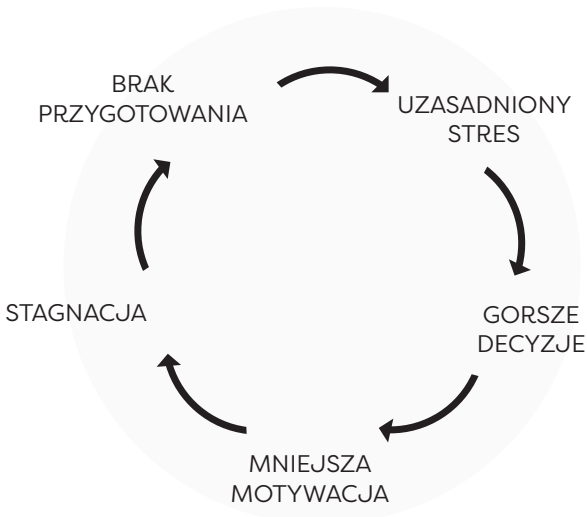
Lęk przed przyszłością jest jednym z najbardziej stresujących czynników. Jeśli spodziewasz się, że twoje życie będzie się pogarszać i nie wiesz, co cię czeka, to jest to ekstremalnie wyczerpująca sytuacja. Dzięki dążeniu do realizacji odległych celów sprawiasz, że twoje życie zaczyna być ukierunkowane i sensowne, upewniasz się, że masz po co wstawać z łóżka, a dzięki zapobiegliwości usuwasz źródła swoich lęków. W końcu jeśli posiadasz wachlarz wszechstronnych umiejętności, masz zdywersyfikowane źródła dochodów albo odpowiednio duży fundusz na czarną godzinę, to nie musisz obawiać się firmowej restrukturyzacji. Nawet kiedy zostaniesz zwolniony, to przejdziesz przez tę sytuację zdecydowanie lżej niż osoba, która tych przewag nie posiada.

Obniżenie poziomu doświadczanego stresu ma olbrzymie znaczenie dla naszego funkcjonowania. Istnieją dowody, że długotrwały stres upośledza korę przedczołową, której dobra kondycja jest kluczem do przetrwania szkoły średniej, utrzymania pracy, zdobywania kolejnych tytułów naukowych, sprawnego poruszania się w meandrach polityki korporacyjnej, unikania depresji, utrzymywania związków oraz powstrzymywania się od niemądrych decyzji. Dzięki pozbywaniu się stresujących sytuacji zyskujemy możliwość patrzenia z szerszej perspektywy na swoje wybory. Z kolei patrzenie na swoje

wybory w kategoriach lat, całego życia, a czasem nawet w kontekście pokoleń[14] wydatnie poprawia jakość podejmowanych wyborów. Lepsze decyzje prowadzą do lepszych efektów, które skutecznie budują naszą wiarę w siebie i swoje możliwości, co przekłada się na podejmowanie kolejnych, ambitniejszych zadań, nabywania nowych kompetencji, a w efekcie prowadzi również do eliminowania kolejnych źródeł stresu.

Wymienionych korzyści nie powinno traktować się sumarycznie. Każda z nich stale oddziałuje na pozostałe sfery życia, dodając cenne „odsetki" w każdej sytuacji społecznej. Lepsze znoszenie sytuacji stresowych wpływa na podejmowanie lepszych decyzji i skuteczniejsze działanie. Oba te czynniki przekładają się na większe osiągnięcia zawodowe i stabilniejszą pozycję, które przy okazji obniżają poziom odczuwanego stresu i sprzyjają dbaniu o zdrowie. Wszystkie cechy składają się na wzajemnie powiązany ekosystem korzyści.

Korzyści te dostrzegał Mischel, autor piankowego eksperymentu, mówiąc: „Samokontrola leży u podstaw inteligencji emocjonalnej, niezbędnej do budowania udanego, satysfakcjonującego życia". Czego podstawą jest więc niefrasobliwe traktowanie swojej przyszłości? Najprościej mówiąc, sprawia, że nasze koło korzyści zaczyna poruszać się w przeciwnym kierunku, a z każdym jego okrążeniem znajdujemy się w coraz gorszej sytuacji.



Brak przygotowania na zagrożenia sprawia, że… jesteśmy na nie nieprzygotowani, co zasadniczo wpływa na wachlarz posiadanych przez nas opcji. Jeśli masz zaciągnięty kredyt hipoteczny i posiadasz dwójkę uroczych dzieci, a jednocześnie nie masz żadnych oszczędności ani unikalnych umiejętności, to twoja sytuacja przypomina siedzenie na beczce prochu. Restrukturyzacje, nowe technologie albo napływ tańszych pracowników może doprowadzić do sytuacji, w której stracisz pracę. Jednocześnie nie będziesz mieć komfortu czekania na ofertę pracy dopasowaną do twoich zdolności, więc prawdopodobne jest, że weźmiesz to, co się trafi.

Kiedy ludzie wpadają w długi, to początkowo radzą sobie nieźle, ale nie kontrolując swojej konsumpcji, niepostrzeżenie dryfują ku sytuacji, w której muszą pożyczać pieniądze na spłatę zadłużenia. Są w tak fatalnej sytuacji, że żeby utrzymać się na powierzchni, muszą podjąć kolejną złą decyzję, konsolidując zadłużenie albo pożyczając pieniądze z parabanków. Ta sama zasada dotyczy naszego stanu emocjonalnego. **Im mocniej żyjesz bez przyszłości, tym bardziej jesteś zmuszony żyć bez przyszłości, twoja sytuacja jest coraz bardziej stresująca, a decyzje gorsze.** Taka sytuacja prowadzi do odczuwania większego i w pełni uzasadnionego niepokoju. Z kolei odczuwanie nawet umiarkowanego, ale niepoddającego się kontroli stresu „może spowodować gwałtowną, dramatyczną utratę zdolności poznawczych, za które odpowiada kora przedczołowa”[15]. Odpowiada ona za podejmowanie racjonalnych decyzji. Bez sprawnie funkcjonującej kory przedczołowej zachowujesz się jak osoba podczas impulsywnych zakupów. Czujesz się fantastycznie, ale wracasz do domu ze zbędnymi rzeczami i gryzą cię wyrzuty sumienia.

SKŁADNIKI DOBREGO JUTRA

Budowanie dobrego jutra nie jest zadaniem, którym można zająć się z doskoku. Wymaga jasnej strategii działania, czyli zestawu zachowań, które będzie się stosować podczas podejmowania decyzji, wybierania priorytetów i codziennej pracy.

Samo ustalenie strategii jest ważną, chociaż niedocenianą przewagą. Początkowo słowo „strategia” stosowano do dowodzenia armiami, tworzenia skutecznych koncepcji walki oraz dbałości o zapewnienie swoim oddziałom możliwości walki poprzez umiejętną dyplomację i tworzenie łańcuchów zaopatrzenia. O znaczeniu strategii najlepiej świadczy fakt, że do czasów nowożytnych wojen nie wygrywano dzięki lepszej broni, technice wojskowej, żołnierzom ani armiom.

Wygrywała je skuteczniejsza strategia. Mongołowie nie podbili

Chin dzięki spektakularnym przewagom technicznym ani swojej liczebności. Przeciwnie, nie dysponowali żadną nieznaną Chińczykom bronią, podczas podbojów mieli do czynienia z liczniejszą ludnością, a dodatkowo to raczej Państwo Środka górowało nad zwycięzcami pod względem swojego rozwoju militarnego i administracyjnego. Mongołowie mieli za to lepszą strategię walki. Ich głównym założeniem strategicznym było najczęściej uderzenie na kraj nieprzyjacielski z jednego punktu wyjściowego, ale w kilku kierunkach równocześnie. Celem było zdezorientowanie przeciwnika i niedopuszczenie do zorganizowania należytej obrony. Tę samą technikę stosowano w bitwach – armia atakowała w kilku kierunkach jednocześnie, wymuszając podzielenie się sił przeciwnika (zwykle mniej mobilnych niż mongolska jazda), co utrudniało przejrzenie ich prawdziwych zamiarów.

Szeroko stosowano także metody mające zmylić wrogie wojska, a mianowicie pozorne odwroty, aby wabić nieprzyjacielskich żołnierzy w pułapki, w nocy rozpalano parokrotnie więcej ognisk, niż trzeba było dla żołnierzy, a także przygotowywano kukły, które miały imitować wojowników i wprowadzać nieprzyjaciela w błąd co do liczebności wojsk.

Kolejnym źródłem mongolskich przewag było szerokie zastosowanie ataków dywersyjnych. Mongołowie dążyli do tego, żeby zbadać, kto może stać się sojusznikiem ich wrogów, a następnie atakowali go, zanim do tego doszło. Atak na Polskę w 1241 roku miał na celu uniemożliwienie ewentualnej pomocy atakowanym Węgrom. Jednocześnie Mongołowie prowadzili swoje wojny do ostatecznego zwycięstwa, czyli do pełnego podporządkowania lub wybicia danego ludu. Stąd często atakowali państwa, które przyjęły uchodźców z ludów toczących z nimi wojnę. Takie były przyczyny ataku na Połowców, którzy przyjęli Merkitów w 1223 roku, i na Węgry, które przyjęły Połowców.

Sposób prowadzenia wojen przez Mongołów zaowocował stworzeniem imperium większego niż imperium rzymskie. Przerosło je imperium brytyjskie, ale nastąpiło to dopiero w XIX wieku.

Rdzeniem strategii budowania przyszłości jest skupienie swojej uwagi na rzeczach, które są ważne, ale nie pilne. Jest to jedna z kategorii zadań, które stworzył Dwight Eisenhower – generał doskonale zdający sobie sprawę z planowania i sprawnej organizacji. Podczas II wojny światowej w 1942 roku powierzono mu dowództwo wojsk amerykańskich w Afryce Północnej, a już rok później realizował operację o kryptonimie „Husky". Jej celem było przerzucenie na Sycylię jednostek walczących w Afryce, żeby otworzyć nowy front w Europie. Eisenhower podczas realizacji tej operacji odpowiadał za działania 160 tysięcy żołnierzy, 600 czołgów i niemal dwóch tysięcy dział, co czyniło z operacji „Husky" największą operację amfibijną w II wojnie światowej. Pod względem długości frontu i liczby żołnierzy biorących w niej udział przebijała osławioną operację „Overlord", w czasie której dokonano lądowania w Normandii. Nawet gdyby było inaczej, to nie miałoby to większego znaczenia, bowiem za lądowanie aliantów w Normandii również był odpowiedzialny Ike (jako dowódca SHAEF[16]). Czyni go to osobą, która kierowała dwiema kluczowymi dla losów wojny operacjami. Doprowadziły one do sytuacji, w której Państwa Osi były zmuszone do odpierania ataków od zachodu, wschodu i południa, a ostatecznie zostały pokonane.

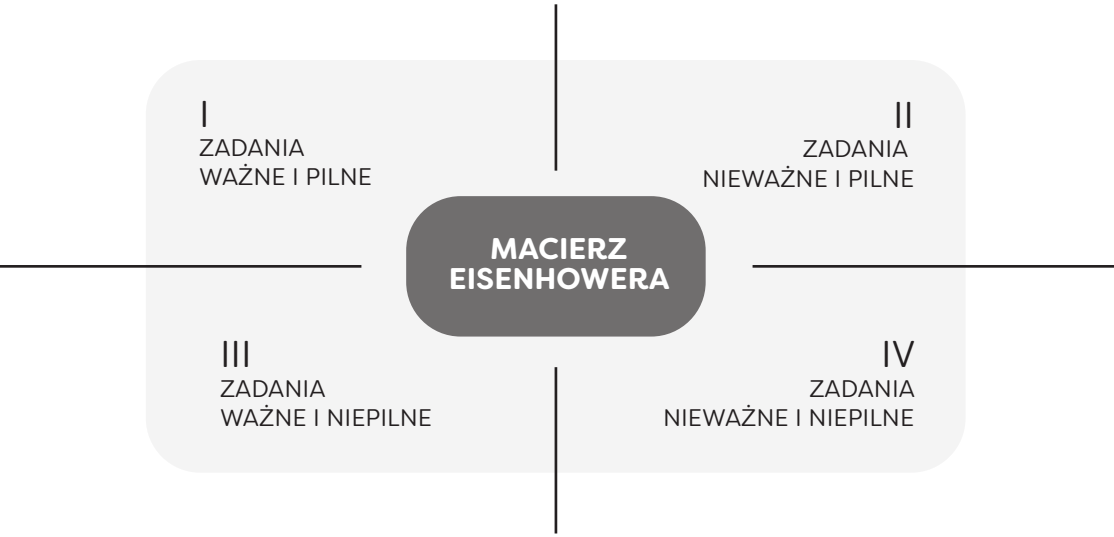
W okresie powojennym Eisenhower, zamiast cieszyć się zasłużoną chwałą bohatera wojennego, zaangażował się w karierę polityczną. Szacunek, jaki zyskał jako pięciogwiazdkowy generał, okazał się wystarczającą podstawą do startu w wyborach prezydenckich. Wkrótce po zakończeniu wojny uzyskał nominację Partii Republikańskiej i rozpoczął kampanię prezydencką pod prostym hasłem „I like Ike", w wyniku której pokonał kandydata demokratów – Adlaia Stevensona – doświadczonego polityka i dyplomatę pochodzącego z dobrze usytuowanej rodziny. Dzięki temu w latach 1953–1961 pełnił przez dwie kadencje funkcję 34. prezydenta Stanów Zjednoczonych.

Cofając się o kilkadziesiąt lat, zobaczyłoby się niezwykle skromne początki tej zawrotnej kariery – narodziny w ubogiej teksańskiej rodzinie, studia w West Point rozpoczęte w 1911 roku i brak możliwości wykazania się na froncie I wojny światowej.

Bardzo możliwe, że osiągnięcia Eisenhowera wynikały z charak-

terystycznego sposobu, w jaki zarządzał swoim czasem, a który dziś nazywa się macierzą (lub matrycą) Eisenhowera. Wszystkie czynności dzielił na cztery kategorie:

- **Zadania ważne i pilne** – to zadania opatrzone datą realizacji albo takie, które należy wykonać jak najszybciej. Ich zignorowanie wiąże się z negatywnymi konsekwencjami albo niewystąpieniem pozytywnych skutków. Do tej kategorii można zaliczyć: wykonanie zlecenia dla klienta, zapłatę rachunków, udanie się do lekarza specjalisty z bolącym barkiem.
- **Zadania nieważne i pilne** – to zadania, które przyciągają naszą uwagę, żądają natychmiastowego zajęcia się nimi, ale ich zignorowanie nie przynosi negatywnych konsekwencji, a ich realizacja nie ma wpływu na codzienne i przyszłe życie. Różnica między nimi a pierwszą kategorią jest trudno zauważalna. Obie grupy zadań domagają się naszej uwagi, ale różni je to, że pierwsze powinniśmy/chcemy zrealizować, a czynności pilne i nieważne domagają się uwagi, ale nie dają nic w zamian. To priorytety oparte na oczekiwaniach INNYCH osób. Do tej kategorii można zaliczyć większość powiadomień przychodzących z aplikacji, dla których przerywa się pracę, albo odpisywanie na wiele nieistotnych maili.
- **Zadania ważne i niepilne** – to zadania o długim terminie realizacji, które nie powodują, że czujemy natychmiastową potrzebę ich wykonania. Pomimo to ich realizacja ma w sobie potencjał do zmiany naszego życia, wyeliminowania zagrożeń albo otworzenia nowych drzwi. Można je nazwać czynnościami z kategorii „nie muszę, ale chcę/powinienem". Należą do nich: ukończenie kursu, napisanie pracy magisterskiej, rozpoczęcie zdrowego odżywiania się, planowanie, odpoczynek.
- **Zadania nieważne i niepilne** – to zadania, których nie musimy robić i których realizacja nie ma znaczenia lub ma minimalne znaczenie. Do tej kategorii można zaliczyć granie w gry komputerowe albo bezmyślne przeglądanie portali społecznościowych.



W KTÓREJ ĆWIARTCE ŻYJESZ?

Podział Eisenhowera nie zawsze jest jasny. Są zadania, które w zależności od naszej subiektywnej oceny możemy przypisać do różnych kategorii, np. spędzanie czasu ze znajomymi może być zadaniem nieważnym i niepilnym (jeśli robimy to, żeby nie zajmować się pracą) albo zadaniem ważnym i niepilnym (dobre relacje to jeden z czynników odpowiadających za nasze poczucie szczęścia), a porządkowanie swojego otoczenia można uznać za zadanie ważne i pilne (jeśli pomaga nam w efektywnej pracy) albo nieważne i niepilne (jeśli nie przynosi żadnych rezultatów i jest to tylko czynność zastępcza).

Nie zmienia to faktu, że zrozumienie matrycy Eisenhowera ma ogromne znaczenie. W zależności od tego, w której ćwiartce żyjesz, twoje życie jest wypełnione inną treścią, która opowiada zupełnie różną historię.

Jeśli żyjesz w świecie spraw pilnych, to jesteś osobą zaganianą. Kolejne zadania kierują twoim czasem, decydując o tym, co i kiedy będziesz robić. Powódź e-maili wydaje się niepowstrzymana. Rzadko

zastanawiasz się nad swoim kierunkiem rozwoju, więc nawet nie masz jak zoptymalizować, pogrupować ani przesiać działań. Na wszystko brakuje ci czasu i żyjesz w krótkiej perspektywie bieżącej skuteczności. Takie osoby w filmach przedstawia się jak przebiegają przez ulicę z telefonem przy uchu. Pod pachą ściskają teczkę z dokumentami. Biegną spóźnieni na ważne spotkanie, potrącają mijanych ludzi, a w końcu wszystkie ich cenne papiery lądują na zakurzonej ulicy. W życiu wygląda to zdecydowanie mniej filmowo, ale to najpopularniejsza współczesna wizja tego, jak wygląda sukces – jest nim życie wypełnione ważnymi i pilnymi zadaniami, a ty wypalasz się, żeby sprawiać wrażenie osoby niezastąpionej.

Jeżeli poświęcasz czas na sprawy pilne, ale nieważne, to twoje życie wygląda bardzo podobnie do powyższego. Twoim życiem wciąż rządzi zegarek. Poświęcasz ogrom czasu pracy, ale mylisz bycie zajętym z byciem produktywnym. Kiedy zerkasz na swoje życie z perspektywy, okazuje się, że byłeś statystą w filmie, w którym powinieneś mieć główną rolę, a twoja praca donikąd cię nie doprowadziła.

Możesz też poświęcać czas na sprawy nieważne i niepilne. Wtedy zamieniasz swoje życie w dekadencką pustkę. Świetnie się bawisz, nie robiąc nic, co ma znaczenie. Początkowo jest to nawet przyjemne, ale im dłużej żyjesz, tym więcej minusów tego stylu życia dostrzegasz. Czujesz, że czas przecieka ci przez palce. Widzisz coraz więcej niewykorzystanych szans i dostrzegasz, że ciężko ci konkurować z ludźmi, którzy te szanse złapali. Teraz to oni się bawią. Ty tylko coraz częściej oglądasz się za siebie, cofając do wieku, w którym jeszcze mogłeś zrobić wszystko.

Zdając sobie sprawę z minusów każdego z tych stylów działania, Eisenhower w pierwszej kolejności zajmował się sprawami, które jednocześnie były ważne i pilne. Jednak jego głównym priorytetem była praca nad rzeczami, które uważał za ważne, ale nie pilne. Dzięki zajmowaniu się sprawami o odległym terminie realizacji robisz to, co ma największe znaczenie dla twojego życia, a co masz tendencję odkładać, reagując na pilne, chociaż mniej ważne problemy. W ten sposób nadajesz życiu kierunek, gwarantujesz sobie wzrost i usuwasz źródła kryzysów, jeszcze zanim wystąpią. Jednocześnie kryzysy i problemy, z którymi musisz się mierzyć, kurczą się, a twoje życie zaczyna być dużo łatwiejsze do sterowania.

Inaczej mówiąc, sprawy ważne, ale niepilne decydują o tym, jak długoterminowo ocenimy nasze życie i jaką jakość będzie ono miało.

Wśród spraw ważnych i niepilnych dla naszej przyszłości szczególne znaczenie ma pięć kategorii spraw, które udzielają odpowiedzi na pytanie, o co zadbać, żeby nasze życie stawało się lepsze, robić wartościowe rzeczy i odczuwać z nich większą satysfakcję.

Na strategię budowy przyszłości składa się pięć filarów: aktywnie dbaj o to, żeby mieć coraz lepsze życie; przygotowuj się na nieoczekiwane szanse; twórz zabezpieczenia, dzięki którym będziesz jak kot który zawsze spada na cztery łapy; planuj i skutecznie pracuj. To są filary tej książki, a jednocześnie obszary, które zostaną omówione w kolejnych częściach.

Przygotowanie na sukces. Polega na gromadzeniu zasobów, wiedzy i umiejętności, które pomagają wykorzystać nadarzające się szanse. Rzadko widzimy bezpośrednie efekty tych działań, ale są one trudne do przecenienia. Wpływają na ogólne poprawienie naszego funkcjonowania w KAŻDEJ sferze, a brak ich rozwijania odpowiada za zjawisko szklanych sufitów, kiedy pomimo spełniania formalnych warunków, nie dostajesz możliwości, na jakich ci zależy. Przygotowanie na sukces obejmuje wykorzystanie sieci luźnych kontaktów, kluczowych kompetencji miękkich i wiedzy oraz kwestie związane z naszym nastawieniem i sposobem, w jaki dokonujemy decyzji.

> **Cel** → ogólna poprawa funkcjonowania i wykorzystanie nieprzewidzianych szans.

Generowanie przyszłych zysków. Jest możliwe dzięki poświęcaniu energii na długofalowe działania, które dopiero będą przynosić zyski. To duże projekty zakotwiczone w stosunkowo odległej przyszłości, które mają przynosić bezpośrednie zyski, nadają kierunek i sprawiają, że każdego dnia czujemy, że czekają na nas ekscytujące możliwości.

> **Cel** → zapewnienie sobie przyszłych korzyści dzięki proaktywnym, bezpośrednim działaniom.

Unikanie zagrożeń. Obejmuje przewidywanie przyszłych zagrożeń zdrowotnych, finansowych i osobistych oraz tworzenie procedur i zabezpieczeń, dzięki którym zminimalizuje się ich niszczycielską siłę. Dowiesz się tutaj, jak uniknąć części typowych problemów, jak poradzić sobie z nietypowymi problemami oraz jak zabezpieczyć swoich najbliższych na nieprzewidziane wypadki.

> **Cel** → uniknięcie przewidywalnych i losowych zagrożeń bądź zminimalizowanie ich efektów.

Planowanie. Możliwe, że osiąganie celów jeszcze nigdy nie było tak trudne. Żyjemy w świecie, w którym każda reklama, aplikacja czy strona internetowa usiłuje odciągnąć naszą uwagę od realizacji ważnych dla nas zadań. Planowanie pomaga w utrzymaniu naszej koncentracji i urealnieniu zamierzeń. Składa się z sześciu kroków, dzięki którym wyznaczysz swoją misję, obiektywnie ocenisz sytuację, wybierzesz odpowiednie priorytety, zgromadzisz potrzebne zasoby oraz sporządzisz czytelny harmonogram prac.

> **Cel** → przekucie zamierzeń w konkretne działania i zwiększenie szans na to, że zakończą się powodzeniem.

Efektywna praca. Zadania najprościej wyglądają na papierze w dniu ich zaplanowania. Kiedy już siada się do pracy, okazuje się, że zmagamy się z naszym zniechęceniem, nieprzewidzianymi zdarzeniami i otoczeniem, które niekoniecznie nam sprzyja. W tej części dowiesz się, jak planować zadania na konkretny dzień, jak zorganizować swoje otoczenie i dlaczego dążyć do wykorzystania maksymalnie pięciu godzin dziennie.

> **Cel** → łatwiejsza praca zgodna ze swoim naturalnym rytmem.

Dzięki kombinacji tych priorytetów tworzysz rzeczywistość, w której nie możesz przegrać (lub jest to bardzo trudne), a jednocześnie masz duże szanse na zgarnięcie głównej wygranej dzięki własnym działaniom i wykorzystaniu niespodziewanych szans.

JAK BUDOWAĆ PRZYSZŁOŚĆ?

W kolejnych rozdziałach dam ci dziesiątki wskazówek na temat tego, jak budować przyszłość. Nauczysz się wybierać lepsze priorytety oraz pracować nad celami znacznie skuteczniej niż dotychczas.

Zanim jednak to zrobię, muszę przedstawić mechanizmy, których zrozumienie ma kluczowe znaczenie dla zastosowania informacji z tej książki. Wiem z doświadczenia, że wiele osób liczy na rozwiązanie swoich skomplikowanych sytuacji życiowych za pomocą genialnie brzmiących sposobów. Powinny one zadziałać jak różdżka wróżki, która momentalnie zamieniła Kopciuszka w piękną księżniczkę. Problem w tym, że magicznych różdżek nie widać, a kiedy zaczynamy ich poszukiwać, jednocześnie ignorujemy dobre rady, tylko dlatego, że nie dają natychmiastowych korzyści. Nie dostrzegamy jednak potężnych mechanizmów, które za nimi stoją.

Żeby w pełni wykorzystać wiedzę zgromadzoną w *Projekcie Przyszłość*, musisz uświadomić sobie, że skuteczność tych wskazówek zależy od trzech elementów:

1. **konsekwentnego stosowania,**
2. **wykorzystania impetu,**
3. **wykorzystania czasu.**

Na czym polega znaczenie tych mechanizmów?

SIŁA KONSEKWENCJI

Kevin McCallister krzyczący po nałożeniu na twarz wody po goleniu, finałowy taniec z *Dirty Dancing*, kapela grająca w kantynie Mos Eisley na Tattoine, Jack i Rose stojący z rozpostartymi rękami

na dziobie Titanica czy fragmenty treningu Rocky'ego Balboa to z pewnością jedne z najbardziej znanych filmowych ujęć. Na tej liście nie może zabraknąć też chwili, kiedy Robin Hood zdradza kulisy swojej strategii walki z szeryfem Nothingham. Staje w niej naprzeciw uciemiężonego ludu i pokazuje strzałę: „Jedną strzałę możesz bez trudu złamać… – mówiąc to, prezentuje jej kruchość i jednocześnie wyjmuje z kołczanu pęk strzał… – ale kiedy weźmiesz pęk strzał, to nie złamie go nikt".

Nie ma dowodów, że Robin Hood znał odkrycia dwudziestowiecznej psychologii, ale dzisiaj wiemy, że miał rację. Życie nie jest efektem tego, co robimy wielkiego, ale tego, co robimy często. Taki wniosek jest mało intuicyjny, bo według powszechnego przekonania osoby widziane na szczycie znalazły się tam dzięki swoim niezwykłym zachowaniom. Opisując je w biografiach, wskazuje się na ich kluczowe dokonania, a ich droga sprawia wrażenie, jakby prowadziła od jednego mistrzostwa do drugiego i od wyprodukowania jednego przeboju do kolejnych. Jednak jeśli prześwietlisz ich konkretny dzień, to wątpliwe, że zauważysz w ich postawach coś spektakularnego. Przeciwnie, raczej dostrzeżesz wiele drobnych decyzji, które ciężko jest wskazać jako źródło sukcesu.

Życie to ciąg niewielkich kroków, decyzji i starań. Kiedy ocenia się je pojedynczo, to nie mają wielkiego znaczenia. Prowadzenie zdrowego trybu życia przez jeden dzień nie przedłuży twojego życia. Jednorazowa nieostrożna jazda może, ale nie musi zaważyć na twoim życiu. Naruszenie zaufania jednej osoby zapewne nie wpłynie na rozwój twojej kariery zawodowej. Oszczędzanie przez kilka tygodni, a nawet miesięcy, prędzej będzie ci się jawić jako zbędny trud niż działanie, które rzeczywiście przekłada się na sukces finansowy. Jednak każda z tych decyzji generuje niewielkie pozytywne lub niekorzystne skutki, których doświadczasz. Łączą się one jak strzały w ręku Robin Hooda, a ich suma składa się na całokształt twojej sytuacji.

Na ostateczny wynik mają wpływ takie postawy, jak:

- Nieczytanie podpisywanych umów.
- Usprawiedliwianie siebie samego z marnowania czasu na studiach.
- Przyjaźnienie się z osobami, które żyją na granicy prawa, nadużywają substancji psychoaktywnych albo odkładają swoje plany na później.
- Oglądanie kolejnych sezonów *Big Brothera* i *Warsaw Shore*.
- Nieszanowanie swojego czasu i brak pracy nad asertywnością.

- Notoryczne łamanie przepisów drogowych.
- Picie „pysznych" napojów gazowanych zamiast „niesmacznej" wody.
- Wierzenie ludziom niemającym konkretnych osiągnięć na koncie.
- Korzystanie z kredytów konsumpcyjnych zamiast oszczędzania.
- Granie w gry wideo trzydzieści godzin tygodniowo.

Czy te sytuacje są groźne? Czy włączenie PlayStation w ramach weekendowego odpoczynku albo zaakceptowanie regulaminu bez jego przeczytania zaważy na twoim życiu? Prawdopodobnie nie. Jednak wiele takich sytuacji z pewnością będzie mieć znaczenie.

To, co robisz regularnie, liczy się bardziej niż to, co robisz od czasu do czasu. Zjawisko to obserwuje się zarówno wobec dóbr mierzalnych (np. pieniędzy), jak i niematerialnych (takich jak doświadczenie, relacje bazujące na bezinteresownej pomocy czy budowa marki osobistej). Chociaż nasze rutynowe zachowania nie wydają się wiele znaczyć, to ich kumulatywne znaczenie jest olbrzymie. Wystarczy popatrzeć na poniższe fakty:

- **Dieta.** Jeśli wybierasz codzienne jedzenie średniej porcji frytek, to w przeciągu dziesięciu lat spożyjesz ponad milion kalorii (dokładnie 1 054 850). Spalenie jednej porcji zajmuje tylko ok. 29 minut podczas jazdy rowerem albo 41 minut poczas powolnego biegu. Jednak spalenie nagromadzonych przez lata kalorii zajmie ci 1764 godziny jazdy rowerem (to 147 dni jazdy 12 godzin bez przerwy) albo 2494 godziny truchtania (207 dni biegania przez 12 godzin). Efekt kumulacji dobrze też widać podczas spożywania słodkich napojów i soków, które szacunkowo dostarczają 400 kalorii dziennie. Zastępując je wodą (0 kalorii), możesz schudnąć nawet osiemnaście kilogramów rocznie – i to nie robiąc nic innego.
- **Spożywanie odpowiedniej ilości wody.** Istnieją dowody, że poziom nawodnienia nawet o 2 procent niższy od prawidłowego przekłada się na gorsze wyniki w zadaniach wymagających koncentracji czy wysiłku fizycznego. Odwodnione dzieci mają gorsze wyniki w szkole, a odwodnieni piloci gorzej radzą sobie w kokpicie, bo odpowiednie nawodnienie ma wpływ na pamięć operacyjną, orientację w przestrzeni i zdolności poznawcze[17]. Nie da się ocenić, jak duże praktyczne konsekwentne ma spożywanie zbyt małej ilości wody na nasze życie, ale z pewnością z pewno-

ścią znaczy więcej, niż sądzimy.

- **Wkład własny, a kredyt hipoteczny.** Koszt zaciągnięcia kredytu hipotecznego zależy od wielu zmiennych: okresu kredytowania, waluty, aktualnej stopy oprocentowania i dodatkowych warunków kredytowych. Pomimo to szacuje się, że pożyczając od banku złotówkę, w perspektywie 25–30 lat oddaje się dwa złote. Oznacza to, że każda złotówka wkładu własnego, pozwala oszczędzić dodatkową złotówkę. Wynika z tego, że jeśli często wychodzisz na miasto ze znajomymi i decydujesz się raz w tygodniu wydawać zaledwie 50 złotych zamiast 100 złotych i robisz to konsekwentnie od 20. roku życia, to zaciągając kredyt w wieku trzydziestu lat, oszczędzasz przynajmniej 26 tysięcy złotych, a zaciągając kredyt pięć lat później, oszczędzasz już 39 tysięcy złotych. Czy to dużo? Biorąc pod uwagę, że według danych opublikowanych przez „Newsweeka" wartość netto majątku statystycznego Polaka to zaledwie 77 tysięcy złotych, to dzięki tej drobnej decyzji możesz zwiększyć swój majątek aż o 50 procent!
- **Choinka przed Rockefeller Center.** Efekt kumulacji jest widoczny także w działalności biznesowej. Zapalanie słynnej choinki przed Rockefeller Center (to tam poszedł filmowy Kevin podczas pobytu w Nowym Jorku) rozpoczęto w latach 30. XX wieku i było to wydarzenie firmowe. Przez kolejne trzy dekady zwyczaj ten stawał się stopniowo tak ważny, że w latach 60. zaczęła go transmitować telewizja, całkowicie za darmo. Dzisiaj o tym, że znów rozbłysnęło 50 tysięcy światełek na drzewie sięgającym nawet trzydzieści jeden metrów, mówi cały świat.
- **Tworzenie własnego bloga.** O działaniu efektu kumulacji przekonałem się naocznie. Kiedy założyłem bloga, pierwszego dnia odwiedziły go dwadzieścia dwie osoby. Przez kolejne tygodnie, miesiące i lata wykonywałem z grubsza te same czynności polegające na przygotowywaniu i udostępnianiu artykułów, ale ich efekty niespodziewanie rosły. W ciągu kolejnych ośmiu lat opublikowałem na blogu 400 artykułów, które łącznie zanotowały dwadzieścia jeden milionów odsłon. Przyniosły także tysiące komentarzy, spowodowały zmiany w życiu wielu czytelników, a sam blog zdobył prestiżowy tytuł Bloga Roku. Głównym czynnikiem, który o tym zadecydował, nie były przełomowe działania, ale ich konsekwencja.

Każdy z tych przykładów prowadzi do tego samego wniosku – nie potrzebujesz robić wielkich rzeczy. Zadbaj o to, żeby robić korzystne dla siebie rzeczy, bez względu na to, jak będą drobne.

Zalety efektu kumulacji nie kończą się na ich zsumowanym wpływie na naszą rzeczywistość. Pokazują również drogę wyjścia. Są osoby, które rozpaczliwie potrzebują zmiany i doskonale zdają sobie z tego sprawę, ale stale odbijają się od ściany. Kiedy analizują kolejne możliwe rozwiązania swojej sytuacji, odrzucają wszystkie opcje, bo żadne z dostępnych działań nie jest wystarczająco istotne, żeby poprawić ich sytuację finansową, relacje z innymi czy po prostu jakość życia. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli są sposoby, które to obiecują, to najprawdopodobniej mamy do czynienia z oszustwem. Fakty są takie, że **nie znaleźliśmy się w określonym punkcie życia dzięki pojedynczej decyzji, więc nie można też oczekiwać, że dzięki jednej decyzji, tygodniowemu szkoleniu albo kupieniu produktu reklamowanego w telewizji nasza sytuacja się odmieni.** Co jest więc rozwiązaniem? Małe kroki stawiane w dobrym kierunku. Początkowo nawet nie zauważy się, że te działania mają na nas jakikolwiek wpływ, ale ich długoterminowa kumulacja sprawi, że dotrze się do zupełnie innego miejsca.

WYKORZYSTANIE IMPETU

Istnieje teoria, zgodnie z którą kariera czołowych hokeistów ma związek z… datą ich urodzin. Okazuje się, że zaskakująco wielu z nich urodziło się w pierwszych dwóch kwartałach roku. Spekuluje się, że może to być spowodowane sposobem rekrutacji, który sprawia, że w chwili naboru do pierwszych drużyn osoby urodzone w styczniu są niemal o rok starsze od tych urodzonych w grudniu. Wskutek tego są to kandydaci więksi, sprawniejsi i lepiej rozwinięci, dostają więc szansę gry w lepszych drużynach. Wydaje się także, że mają większy potencjał, więc otrzymują więcej wsparcia ze strony trenerów, co dodatkowo napędza ich karierę, po której szczeblach wskakują zdecydowanie szybciej.

Z pewnością w tej obserwacji jest ziarnko prawdy. Sugerują to badania przeprowadzone przez Roberta Rosenthala – psychologa z Uniwersytetu Harvarda – i Leonore Jacobson – wówczas będącej dyrektorem jednej ze szkół podstawowych w San Francisco. To właśnie w jej szkole uczniowie osiemnastu klas wykonali harwardzki test i zdolności poznawczych. Dzięki niemu możliwe było ocenienie ich umiejętności werbalnych i logicznego myślenia. Na tej podstawie u ok. 20 procent uczniów stwierdzono „wyjątkowo szybki wzrost poziomu umysłowego" w nadchodzącym roku szkolnym, nawet jeśli obecnie nic go nie zapowiadało. Wyniki zostały przekazane nauczycielom i okazały się wyjątkowo trafne, bo to właśnie ci uczniowie wykazali większą poprawę niż reszta klasy. Średni wzrost ilorazu inteligencji wynosił 8 punktów, ale oni zyskali 12. Niektórzy uzyskali w ciągu jednego roku wzrost poziomu umysłowego aż o 50 procent. Dwa lata od wykonania badania wciąż wysuwali się na prowadzenie. A teraz zaskakujący zwrot akcji – ci uczniowie zostali wybrani losowo, a celem badania było sprawdzenie, co się dzieje, kiedy nauczyciele są przekonani, że uczą kogoś wyjątkowo zdolnego. Różnica pomiędzy tymi dwudziestoma procentami uczniów a pozostałymi istniała tylko w głowie nauczycieli[18].

Wniosek, jaki można wyciągnąć z tego doświadczenia, jest następujący – **nawet niewielka początkowa przewaga pociąga za sobą kolejne, coraz większe efekty. Dobry wynik jest źródłem jeszcze lepszego wyniku. Mały sukces rodzi większy sukces, a większy sukces przynosi ogromny sukces.** Dobrą ilustracją tego zjawiska są plakaty filmowe, które informują „o kolejnym filmie reżysera hitu XYZ" albo wywiady „z twórcą firmy X, który zakłada kolejny rewolucyjny start-up Y". Dzięki poprzednim sukcesom nowe projekty tych osób już na starcie dostają olbrzymi kredyt zaufania i pokaźną dawkę szumu medialnego. Zazwyczaj cieszą się też takim samym lub nawet większym powodzeniem.

Efekt domina może występować w dwóch formach. W pierwszej z nich jedna przewrócona kostka potrafi doprowadzić do przewrócenia się tysięcy kostek TEJ SAMEJ wielkości. Druga forma jest zdecydowanie ważniejsza. Polega na obserwacji, że niewielka kostka potrafi przewrócić większą od siebie kostkę, która z kolei przewraca jeszcze większą kostkę. W 2001 roku jeden z fizyków z ośrodka Exploratorium w San Francisco wykonał osiem kostek domina ze sklejki. Pierwsza miała pięć centymetrów wysokości, a ostatnia metr.

Pomiędzy nimi było sześć coraz większych kostek, z których

każda była o ok. 50 procent większa od poprzedniej. Wprawienie w ruch pięciocentymetro wej kosteczki sprawiło, że przewracały się coraz większe kostki, aż ostatnia z hukiem upadła na podłogę. Niewielka początkowa energia niezbędna do przewrócenia pierwszej kostki ma olbrzymie skutki.

Jak stwierdzają autorzy książki *Jedna rzecz*: „Wyniki takiego eksperymentu myślowego przerastają najśmielsze wyobrażenia. Dziesiąta kostka domina dorównywałaby wzrostem Peytonowi Manningowi, potężnemu rozgrywającemu z ligi NFL. Przy osiemnastej mielibyśmy do czynienia z kostką wielkości Krzywej Wieży w Pizie. Dwudziesta trzecia kostka górowałaby nad Wieżą Eiffla, zaś trzydziesta pierwsza byłaby wyższa o kilometr od Mount Everestu. Pięćdziesiąta siódma miałaby wysokość dorównującą odległości od Ziemi do Księżyca!”[19].

Co ciekawe, coraz większe osiągnięcia nie są skutkiem tego, że włożyło się w nie więcej wysiłku. Zależą także od siły impetu, czyli od tego, co robiliśmy wcześniej. Jeśli początkująca kapela nagrywa płytę, to może włożyć w nią tyle samo pracy, co Beyonce, ale nie dorówna jej efektami. Podczas gdy oni przewracają pierwszą kostkę domina, ona wprawia w ruch dziesiątą, wywierając zdecydowanie silniejszy wpływ na większą liczbę osób. Im więcej przewracamy kostek, tym krzywa naszego wpływu gwałtownie rośnie, bo za każdym razem startujemy z nieco wyższego poziomu. Konsekwentnie inwestując, kwota naszego kapitału wyjściowego jest coraz wyższa. Konsekwentnie działając jako twórca, wraz z każdym nowym projektem dociera się do większej liczby fanów. Będąc menedżerem, z każdym kolejnym rokiem ma się większe osiągnięcia i bogatsze doświadczenie, które uzasadnia większe wynagrodzenie.

Ten fakt jest zdecydowanie zbyt rzadko dostrzegany i jeszcze rzadziej doceniany. Patrząc na pierwsze nieudolnie stawiane przez siebie kroki, uważamy, że to już wszystko, co mamy do pokazania. Tymczasem jest to jedna z tych rzeczy, których nie możemy wiedzieć. Wbrew modnemu twierdzeniu, że każdy może osiągnąć wszystko – jest ono błędne. Natomiast prawdą jest zdanie, które głosi, że nie wiesz, ile możesz osiągnąć, dopóki tego nie sprawdzisz.

Podejmowane przez nas kroki mające na celu poprawę życia potrzebują czasu, żeby zacząć wywoływać duże skutki. Przypomina to rozpędzanie lokomotywy parowej. Sypiesz do pieca węgiel, pocisz się i jesteś wyczerpany, a lokomotywa stoi w miejscu. W końcu powoli rusza z miejsca, nabiera prędkości, coraz szybciej przyspiesza,

aż w końcu jest nie do zatrzymania. Z tego porównania płynie bardzo ważny wniosek – wprowadzanie zmian jest na początku ciężkie, ale kiedy już uporasz się z największymi problemami, to będziesz sobie świetnie radzić dzięki samej sile impetu.

Ze względu na to, ile czasu zajmuje przewracanie najmniejszych kostek domina, nie doceniamy tego, co jesteśmy w stanie zrobić w długiej perspektywie. Tymczasem za osiągnięciami znanych osób, firm i organizacji charytatywnych bardzo często stoją niezwykle skromne początki. Pomimo tego w ciągu dziesięciu lat przewracają na tyle dużo kostek domina, że zaczynają wyznaczać trendy w swojej branży.

Chcesz przykładów? Proszę bardzo!

- **CD Projekt Red**

Polskie studio zajmujące się produkcją gier zaczynało skromnie. Jego założyciele – Michał Kiciński i Marcin Iwiński, pionierzy dystrybucji gier wideo w Polsce – postanowili wykorzystać doświadczenie wyniesione ze współpracy z największymi światowymi markami, żeby tworzyć gry. Chociaż studio powstało w 2002 roku, to wypuszczenie na rynek pierwszej własnej gry zajęło im pięć lat. Był nią *Wiedźmin* (2007), który doczekał się kolejnych części wydanych w 2011, 2015 roku. Każda z nich okazywała się coraz większym sukcesem. Od 2002 roku akcje CD Projekt stały się droższe o 3120,90 procent(!), a polskie studio stało się jednym z liderów gier RPG.

- **The Beatles**

Zespół został założony przez Johna Lennona w 1956 roku i działał początkowo pod nazwą The Quarrymen. Przez kolejne sześć lat późniejsi Beatlesi grali w klubach Liverpoolu i Hamburga, nie osiągając wielkiej sławy i tylko szlifując swoje umiejętności. W 1962 roku (już po zmianie nazwy zespołu najpierw na The Silver Beatles, a w końcu na The Beatles) nagrali swój pierwszy hit *Love Me Do*, a rok później bestsellerowy album *Please Please Me*, który zajął pierwsze miejsce niemal we wszystkich brytyjskich notowaniach i przekroczył sprzedaż miliona kopii. Rozpoczął także prawdziwą beatlemanię. Kiedy Beatlesi wystąpili w programie telewizyjnym *The Ed Sullivan Show*, odcinek na żywo obejrzały 73 miliony osób, co stanowiło 34 procent ludności Stanów Zjednoczonych. W 1965 roku grupa ustanowiła rekord liczby publiczności podczas jednego koncertu (55 tysięcy osób) w dotychczasowej historii. W czerwcu tego samego roku królo-

wa Elżbieta II przyznała całej czwórce Beatlesów Order Imperium Brytyjskiego. Pomiędzy 1962 a 1966 rokiem zespół wydał siedem albumów studyjnych: *Please Please Me* (1963), *With the Beatles* (1963), *A Hard Day's Night* (1964), *Beatles for Sale* (1964), *Help!* (1965), *Rubber Soul* (1965) i *Revolver* (1966). Każdy z nich osiągnął sukces, a większość sprzedaje się do dziś. Dzięki temu album *Rubber Soul* przekroczył sprzedaż czterech milionów kopii. Na liście 500 albumów wszech czasów magazynu „Rolling Stone" stworzonej w 2003 roku znalazło się aż jedenaście albumów Beatlesów, w tym cztery w pierwszej dziesiątce, plasując się na miejscach pierwszym (Sgt. *Pepper's Lonely Hearts Club Band* z 1967 roku), trzecim, piątym i dziesiątym.

W 1966 roku – dekadę od założenia zespołu – John Lennon powiedział, że Beatlesi są popularniejsi niż Jezus. Niewykluczone, że w tamtej chwili miał rację.

- **Elon Musk**

Kariera Muska zaczęła się w 1995 roku w czasie bańki internetowej i intensywnej eksploatacji usług internetowych. Tego roku Musk i jego brat Kimbal założyli firmę Zip2, która opracowała i sprzedała internetowy „przewodnik po mieście" dla branży wydawniczej. Następnie uległa ona połączeniu z CitySearch. Po kolejnych turach finansowania przez zewnętrznych inwestorów Musk posiadał 7 procent udziałów w spółce. Kiedy firma została zakupiona przez Compaq w 1999 roku za 307 milionów dolarów w gotówce i 34 miliony dolarów w opcjach na akcje, Musk za swoje udziały otrzymał 22 miliony dolarów.

W marcu 1999 roku Musk został współzałożycielem X.com, firmy świadczącej usługi finansowe i obsługującej płatności za pośrednictwem poczty elektronicznej. Następnie X.com połączył się z PayPalem, którego Musk stał się największym udziałowcem z pakietem 11,7 procent akcji. W październiku 2002 roku eBay przejął PayPala za 1,5 miliarda dolarów w akcjach, z czego Musk otrzymał 165 milionów.

Do 2005 roku, dekadę po rozpoczęciu działalności biznesowej, Musk był udziałowcem i ważną postacią trzech kolejnych spółek: SpaceX, SolarCity i Tesla. Dziś jest powszechnie uznawany za największego wizjonera wśród współczesnych inwestorów.

- **Mike Tyson**

Jako nastolatek należał do gangów ulicznych, a w 1978 roku, w wieku dwunastu lat, osadzono go w zakładzie poprawczym.

Dostrzegł go tam instruktor boksu Bobby Stewart. W 1979 roku Tyson rozpoczął pierwsze treningi pod okiem Stewarta, a następnie Cusa D'Amato. W 1981 roku, jako amator, zdobył złoty medal na Igrzyskach Olimpijskich Juniorów. Jako bokser zawodowy debiutował 6 marca 1985 roku. Dnia 22 listopada 1987 roku pokonał ówczesnego mistrza świata wagi ciężkiej WBC, Trevora Berbicka, przez nokaut w drugiej rundzie. Tym samym został najmłodszym mistrzem świata wszechwag w historii boksu zawodowego. Miał wtedy 20 lat, 4 miesiące i 22 dni. Wkrótce po tym, 7 marca, pokonał mistrza WBA Jamesa Smitha, a 1 sierpnia mistrza IBF Tony'ego Tuckera. Dzięki temu Mike Tyson został uznany za niekwestionowanego mistrza świata przez trzy najważniejsze federacje bokserskie.

Dziesięć lat po tym, jak trafił do zakładu poprawczego, wciąż pozostawał mistrzem wszystkich liczących się federacji bokserskich wagi ciężkiej.

- **WOŚP**

Pierwsza zbiórka pieniężna, w której uczestniczył Jerzy Owsiak, została zorganizowana spontanicznie po apelu kardiochirurgów z Centrum Zdrowia Dziecka o wsparcie finansowe niezbędne do zakupu sprzętu medycznego dla umierających dzieci. W 1992 roku Jerzy Owsiak zaprosił lekarzy do swojego programu Brum nadawanego w Programie III Polskiego Radia i następnie przypominał słuchaczom w każdej jego edycji o wpłacaniu pieniędzy na podane konto. Akcja ta była kontynuowana również w czasie festiwalu w Jarocinie w tym samym roku. Dnia 3 stycznia 1993 roku odbyła się zbiórka pieniędzy nazwana później „I Finałem".

Łączna wartość zgromadzonych środków wyniosła 2 422 464,76 złotych.

Fundację powołano dopiero po sukcesie tej akcji. Od tego czasu finały odbywają się co roku, a suma zebranych środków niemal stale rośnie. W X Wielkim Finale przyniosła dziesięciokrotnie więcej niż w pierwszym – 26 291 936,80 złotych – oraz 175 938 717,56 złotych w XXVI Finale. Pomimo kontrowersji, jaką w niektórych kręgach wzbudza Jerzy Owsiak i jego fundacja, działalność WOŚP wciąż jest najbardziej znaną polską inicjatywą pożytku publicznego.

Wszystkie te historie łączy jedno – osoby, które za nimi stały prawdopodobnie nie miały świadomości, ile są w stanie osiągnąć przez dziesięć lat swojej konsekwentnej pracy.

Podkreślenia wymaga, że przewracanie klocków musi być konse-

kwentne. Przewrócenie drugiego klocka jest możliwe dzięki wykorzystaniu rozpędu poprzedniego. To samo dzieje się z klockiem trzecim, czwartym i piętnastym. Taki sposób działania jest jednak stosunkowo rzadki. Ludzie mają w zwyczaju stawiać sobie zbyt małe wymagania albo poprzestawać na przewróceniu trzeciego klocka. Wówczas robią sobie przerwę i tracą dynamikę. Żeby wskoczyć poziom wyżej, muszą włożyć w to zdecydowanie więcej pracy, a bardzo często znów zacząć od początku. Przypomina to mecz bokserski, w którym bokser po zadaniu wyjątkowo silnego prostego stałby, patrząc na jego efekty i dając czas rywalowi na złapanie oddechu. O tym, że najlepsza rzecz, jaką można zrobić po trafieniu, jest kontynuowanie zadawania ciosów, wie każdy amator sportu. Warto tę wiedzę przenosić także na inne obszary i zadawać tyle „uderzeń", ile to tylko jest możliwe, żeby w pełni wykorzystać potencjał swojego poprzedniego sukcesu.

WYKORZYSTANIE CZASU

Ludzie powszechnie boją się porażek, ale jednocześnie nie widzą nic złego w odkładaniu swoich planów na później, opóźnianiu startu własnych projektów w imię szkodliwego perfekcjonizmu albo w odwlekaniu decyzji. Jednym z najpowszechniejszych współczesnych poglądów jest to, że prokrastynacja nic nie kosztuje. Pozornie jest to prawda – odkładając życie na później, teoretycznie nic się nie traci. Wystarczy, że zrobi się to jutro. W rzeczywistości skutki są zdecydowanie większe, chociaż niewidoczne na pierwszy rzut oka. Wie o tym Meg Jay. To atrakcyjna, błękitnooka blondynka będąca psychologiem klinicznym, naukowcem oraz autorką książki *Defining Decade* poświęconej temu, jak wybory dokonywane w młodości wpływają na resztę życia. Jay między innymi jest zdania, że przekonanie, że trzydziestka to nowa dwudziestka, jest niezwykle szkodliwe – prowadzi do marnowania czasu i zmniejsza szanse na ułożenie sobie życia, chociaż „wykorzystanie tych lat to najłatwiejsza, a przy tym najlepsza rzecz, jaką można zrobić dla pracy, miłości, szczęścia, może nawet dla świata"[20].

Im wcześniej zabierzesz się do konkretnej pracy, tym więcej osiągniesz. Wiesz dlaczego?

PO PIERWSZE: OSIĄGNIĘCIA ROSNĄ Z CZASEM

To zasada, którą znasz z podrozdziału dotyczącego wykorzystania impetu. Im dłużej przewracasz kostki domina, tym większe kostki zrobią BAM! Jednak nie wiesz tego, że sam czas jest istotną przewagą konkurencyjną.

Większość z nas postrzega czas w sposób liniowy. Zgodnie z takim podejściem wszelkie działania ulegają kumulacji. Odwlekając napisanie scenariusza, zakończenie związku, rozpoczęcie nauki gry na gitarze, przejście na dietę czy gromadzenie oszczędności, teoretycznie nic się nie traci. To tylko jeden dzień. To tylko 100 złotych. To tylko jedno wyjście ze znajomymi na burgera. Nawet strata miesiąca, roku czy kilku lat nie wydaje się zbyt bolesna. W praktyce ich znaczenie jest zdecydowanie większe.

Nasze decyzje poza bezpośrednimi korzyściami są jednocześnie stopniem drabiny prowadzącym wyżej. Tę zasadę na gruncie finansów dobrze ilustruje procent składany. To metoda oprocentowania kapitału, w której odsetki nie są wypłacane po zakończeniu okresu rozliczeniowego, lecz zostają dopisane do początkowego kapitału. Dzięki temu w kolejnym okresie rozliczeniowym będą naliczone zarówno od początkowego kapitału, jak i wcześniej wypracowanych odsetek. Nie brzmi to spektakularnie, ale efekty procentu składanego widać w długiej perspektywie.

Jeśli nie odłożysz w tym miesiącu 100 złotych na swój fundusz emerytalny, to po prostu będziesz mieć 100 złotych mniej zgromadzonego kapitału za czterdzieści lat, prawda? Pewnie nie odczujesz szczególnej różnicy. Problem w tym, że zakładając zaledwie 4 procent zysku rocznie, po upływie czterdziestu lat każde zainwestowane 100 złotych wypracuje 380 złotych czystego zysku. Przy jednorazowej wpłacie rzędu 10 tysięcy złotych różnica staje się znacząca.

Jeszcze bardziej spektakularne są efekty procentu składanego przy założeniu regularnych wpłat. Jeśli masz dwadzieścia pięć lat i zdecydujesz się do 65. roku życia co miesiąc wpłacać na lokatę 100 złotych, to zakładając 4-procentowy zysk roczny, po czterdziestu latach zgromadzisz 116 486 złotych, przy czym zysk z inwestycji to 68 486 złotych. Skracając czas wpłat o połowę, do dwudziestu lat, jakie będą twoje zyski? Wiele osób sądzi, że o połowę mniejsze. Nic bardziej mylnego – zyskasz zaledwie 12 503 złotych, a więc ponad pięć razy mniej.

Nie będziesz żyć wiecznie, więc odkładając pracę, skracasz czas, przez jaki twoje dobre decyzje będą „oprocentowane". **Nawet jeśli podejmowałbyś identyczne decyzje inwestycyjne co Warren Buffett, to sam fakt, że zacząłbyś to robić później, przełożyłby się na wielomiliardowe straty.**

Buffett w wieku dwudziestu pięciu lat założył powierniczą spółkę komandytową i pozyskał pierwszych inwestorów. W 1962 roku kupił działającą do dziś firmę Berkshire Hathaway, a wartość jego majątku rosła coraz szybciej.

W wieku trzydziestu lat był milionerem.

W wieku trzydziestu siedmiu lat posiadał 10 milionów dolarów.

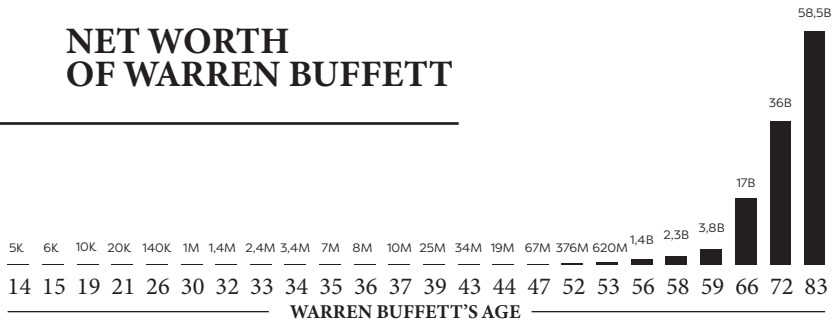
Kolejną dekadę później 67 miał milionów dolarów.

Jednak prawdziwie dużego wzrostu wartości netto doświadczył w piątej dekadzie życia. Czy wiesz, że między 53. a 56. rokiem życia zarobił zdecydowanie więcej niż przez wszystkie poprzednie lata? Wartość jego majątku wzrosła wówczas z 620 milionów dolarów do 1 miliarda 400 milionów dolarów, a więc o 780 milionów dolarów. W kolejnych dziesięcioleciach ten wzrost tylko przyspieszał, sięgając w końcu zawrotnych 74,4 miliarda dolarów.

Czy stało się tak dzięki temu, że Buffett zarabiał więcej? Tak, ale tracimy z oczu fakt, dlaczego zarabiał coraz więcej. Otóż stopa zwrotu z jego inwestycji była względnie stała. Rósł za to jego kapitał, a wraz z nim jego wartość. Zarabiając 20 procent rocznie od początkowego kapitału w wysokości 10 tysięcy dolarów, potrzeba trzynastu lat ciągłych inwestycji, żeby osiągnąć poziom 100 tysięcy dolarów. Zaczynając od kwoty 100 tysięcy dolarów, podwoi się tę kwotę w zaledwie cztery lata. Zwrot z inwestycji jest identyczny, ale kapitał przyrasta znacząco szybciej.

Żeby doświadczyć prawdziwie dużych efektów swoich inwestycji, Buffett musiał pokonać wszystkie poprzednie stopnie budowania zamożności. Gdyby zaczął to robić pięć lat później, dziś mógłby być

warty o niemal 16 miliardów dolarów mniej, a zaczynając inwestować w wieku czterdziestu jeden lat, byłby dziś uboższy o ok. 36 miliardów dolarów.



Nawet jeśli nie zamierzasz być inwestorem, to te uwagi wciąż pozostają równie trafne. Fakty dowodzą, że pierwsze dziesięć lat pracy zawodowej ma wykładniczy wpływ na to, ile pieniędzy będziemy zarabiać, chociażby dlatego, że dwie trzecie wzrostów płac zdarza się podczas pierwszej dekady kariery. Jednocześnie nabywanie umiejętności, zdobywanie etykiety eksperta czy rozwijanie firmy to długotrwałe procesy wymagające zazwyczaj od pięciu do dwudziestu lat pracy. Zostanie adwokatem wymaga ośmiu lat nauki, uzyskanie stopnia doktora to zwykle dziewięć lat rozwoju naukowego, a zostanie lekarzem specjalistą trwa przynajmniej jedenaście lat. Niewiele lepiej sytuacja wygląda w przedsiębiorczości, polityce i działalności twórczej. Pierwsze lata kariery przedsiębiorców to historie błędów, słabych pomysłów i zmagań z utrzymaniem firmy na powierzchni. Henry Ford skonstruował swój pierwszy samochód w 1896 roku, ale flagowy produkt Ford T wypuścił na rynek jedenaście lat później, w 1907 roku. Abraham Lincoln po raz pierwszy wziął udział w wyborach w 1832 roku (do legislatury stanowej), ale pierwszy raz zasiadł w Izbie Reprezentantów w 1846 roku, czyli dwanaście lat później. Przed znalezieniem się na szczycie listy bestsellerów każdy autor napisał średnio czternaście książek. Inferno jest szóstą powieścią Dana Browna, a Killing Jesus Billa O'Reilly'ego jest jego dwudziestą trzecią książką. Jako autor mogę powiedzieć ci jedno – to ogrom pracy. Napisanie książki rzadko zajmuje mniej niż rok, więc oznacza to mniej więcej

czternaście lat pracy na miejsce na szczycie listy bestsellerów „New York Timesa".

Efekty podejmowanych działań rzadko są natychmiastowe. **Nigdy nie wiadomo, w jakim wieku osiągnie się swoje zamierzenia, ale uzasadnione jest założenie, że będzie to wymagało od dwóch do pięciu lat, zanim zacznie się dostrzegać pierwsze efekty, mniej więcej dziesięć lat, zanim nasza działalność nabierze tempa, oraz około dwudziestu lat, zanim wdrapiemy się na szczyt.** Prowadzi to do wniosku, że wcale nie mamy tak wielu szans, jak sądzimy, a dni spędzane na nieróbstwie mogą skutecznie zmniejszać nasze szanse na osiągnięcie sukcesu. Może osiągnąłbyś go, gdybyś mógł podjąć jeszcze jedną próbę? Tracąc czas, nigdy się tego nie dowiesz.

PO DRUGIE: SPRZYJA CI BIOLOGIA

Pod kątem biologicznym osiągamy szczytową formę mniej więcej między 20. a 30. rokiem życia.

W wieku dwudziestu dwóch lat najłatwiej zapamiętuje się imiona, co sprzyja nawiązywaniu wielu relacji towarzyskich. Około 23. roku życia jest się w szczycie swojej atrakcyjności fizycznej, chociaż oczywiście zależy ona od większej liczby czynników niż jędrna skóra i lśniące włosy. Do 25. roku życia swoje maksimum osiąga inteligencja płynna związana z szybkością procesów umysłowych i jakością przesyłania sygnałów elektrycznych przez neurony. W czasie testów ujawnia się ona w rozwiązywaniu zadań niewerbalnych (takich jak układanie klocków, wyobraźnia przestrzenna, zdolność obracania figur w wyobraźni) oraz w testach słownikowych (np. teście liczby znanych słów). Do trzydziestych urodzin notuje się także optymalną formę do biegania maratonów, największą wytrzymałość kości, optymalną wydolność serca, siłę mięśni, czas reakcji i wrażliwość zmysłów.

Kobiety osiągają szczyt płodności w wieku dwudziestu ośmiu lat. Jeśli do tego czasu nie zdobędzie się wystarczającej wiedzy o sobie, swoim ciele i związkach, to stworzenie trwałej, satysfakcjonującej relacji będzie o wiele trudniejsze. Może więc nic nie tracisz, będąc z nieodpowiednim partnerem, na którego patrzysz i myślisz, że zasłu-

gujesz na więcej. Tylko że jednocześnie nie uczysz się, jak być z kimś, kto będzie odpowiedni.

Nie ma tutaj jednej granicy. Poszczególne aspekty naszej fizyczności znajdują się w szczycie w nieco innym czasie. Dzięki temu dla większości z nas życie to płynny proces przemian bez szczególnie widocznych punktów zwrotnych. Nie zmienia to jednak tego, że na przełomie drugiej i trzeciej dekady życia stajemy się mniej sprawni, dłużej się regenerujemy, a od 35. roku życia zaczyna także spadać nasza zdolność do szybkiego i abstrakcyjnego rozumowania oraz maleje zdolność do zapamiętywania nowych informacji i nauki nowych umiejętności. Prowadzi to do tego, że podejmowanie nowych wyzwań staje się w tym czasie coraz trudniejsze.

PO TRZECIE, UNIKAJĄC PROKRASTYNACJI, ZMNIEJSZASZ KOSZTY UTRACONYCH KORZYŚCI

Koszt utraconych korzyści (możliwości) jest pojęciem wywodzącym się z ekonomii i oznacza brak zysków sktóre spowodowałoby podjęcie innego działania. Pod uwagę nie jest brana suma innych działań, ale porównanie z najlepszym dostępnym działaniem. Jeśli brzmi to skomplikowanie, to dam ci kilka przykładów.

- Jeśli masz 10 tysięcy złotych, które możesz wpłacić na lokatę z 10-procentowym oprocentowaniem, to trzymając je na koncie, tracisz 1000 złotych, które byś zarobił podejmując alternatywną decyzję.
- Jeśli jesteś w nieszczęśliwym związku, to tracisz wszystkie szczęśliwe dni, które mógłbyś spędzić z kimś innym.
- Nie ufając drugiej osobie w związku, wiesz, co zyskujesz (chwilowy spokój), ale nie wiesz, co tracisz (o ile więcej dostałbyś od tej osoby, dając jej więcej wolności).
- Rezygnując z podejmowania ryzyka, co prawda zyskujesz brak stresu, ale ile ucieka ci radości?

Tę zasadę rozumie większość osób mających świadomość tego, że godzina ich pracy jest zwykle warta więcej niż godzina pracy innych osób. Dotyczy to specjalistów, przedstawicieli wolnych zawodów

i przedsiębiorców. Może wydawać się, że nie wykonują oni codziennych czynności osobiście, dlatego że ich na to stać. Oczywiście to prawda, ale jest w tym też głęboki ekonomiczny sens – zlecając zadania, zarabiają więcej. Przyjmijmy, że godzina mojej pracy jest warta 300 złotych, co nie odbiega zbyt daleko od faktów. Czy mogę sam poświęcić dwie godziny i posprzątać mieszkanie? Pewnie tak – jestem zdrowy i mam dwie ręce. Potrafię nawet rozpoznać proszek do prania i płyn do mycia kabin prysznicowych. Problem w tym, że sprzątając mieszkanie, stracę 600 złotych, które bym zarobił, gdybym tego nie robił. Płacąc nawet 100 złotych za godzinę czyjejś pracy, wciąż będę zyskiwał 400 złotych. Nie zlecając komuś tego zadania, zrezygnowałbym z części dochodów i realnie zarobił mniej.

Nie sądzę, żeby wartość pieniężna była idealnym miernikiem sensowności podejmowanych decyzji, ale ten przykład doskonale uwypukla fakt, że prokrastynacja nie jest czynnością zawieszoną w próżni. Przeciwnie – generuje potężne koszty utraconych korzyści.

Świadomość tego, co się traci, uczy szacunku do wykorzystywania czasu. Wiesz, że wybierasz coś kosztem czegoś. Mechanizm ten opisałem w jednym ze swoich felietonów: „Kiedy nie robisz tego, o czym wiesz, że jest dla ciebie dobre (bez względu na to czy dotyczy schudnięcia dziesięciu kilogramów czy zapisania się na ciekawsze studia) to wciskasz pauzę i patrzysz na jeden kadr wycięty z filmu, który jeszcze nie zdążył się rozkręcić.

Jeśli wiesz, że powinieneś zakończyć związek, w którym od dawna nie jesteś szczęśliwy, to pauza wycina z twojego życia moment, w którym zobaczysz śliczną brunetkę w czarnej sukience i uroczych dołeczkach w miejscu, gdzie kończą się plecy i zaczynają pośladki. Nie pojedziesz z nią do Madrytu, nie będziecie robić sobie śmiesznych zdjęć i nie pójdziecie z butelką wina za 4,95 euro do dusznego pokoju, którego nie zamieniłbyś na klimatyzowany apartament.

Kiedy odkładasz założenie firmy, o której mówisz, odkąd skończyłeś 15 lat, to przekładasz zyski na bliżej nie określoną przyszłość. Nie odblokowujesz swojej energii potrzebnej na zrealizowanie kolejnego pomysłu, jeśli ten nie wypali. Nie inwestujesz pieniędzy, które na nim zarobisz w innych przedsięwzięciach lub chociażby w czarnym porsche. Pozostajesz w szarej krainie wciśniętej pauzy.

Jeśli nie próbujesz nowych dróg wystarczająco wcześnie, to prawdopodobnie nadejdzie dzień, kiedy zorientujesz się, że nie wiesz kim jesteś, co lubisz i czego chcesz. Nie będziesz wiedzieć, czy wybrałeś dobrze, bo nie wiedziałeś w ogóle, co możesz wybrać. I jeśli będziesz

chciał to sprawdzić, to prawdopodobnie będzie cię to przerażać. Wiesz dlaczego? Bo twój kapitał minut przez ten czas stopnieje i być może nie będzie go wystarczająco dużo, żeby zawrócić i wybrać lepszą drogę.

Tylko w ten sposób oszczędzasz sobie mówienia: Powinienem zrobić to piętnaście lat temu.

Ja wiem, że to może brzmieć naiwnie, ale uważam, że nigdy nie wolno odkładać tego, co dla nas ważne na później, a już zwłaszcza tego, co krąży nam po głowie zapętlone jak Last Christmas w grudniu.

W ten sposób być może nie tracisz tego, co masz, ale coś znacznie ważniejszego – wszystko, co mogło być twoim udziałem gdybyś tylko wcisnął przycisk „PLAY".

Za wciśnięcie tego przycisku płacisz niepewnością, wysiłkiem i emocjonalną huśtawką, ale za czekanie płacisz dniami, które byłyby wielokrotnie lepsze niż obecne, ale prawdopodobnie ich nie przeżyjesz.

Nie sądzę, żeby coś kosztowało więcej"[22].

Wnioski z tych rozważań są dwa.

Po pierwsze nie masz nieograniczonych zasobów czasu. Będąc u progu dorosłości, myślimy, że mamy go tak dużo, że starczy nam go na wszystko, a nawet totalnie zmarnowane dni nie robią większej różnicy. Dopiero te dni pogrupowane w lata robią wielkie wrażenie. Zwykle przytłaczająco przykre. Dopóki to nie nastąpi ludzie mają tendencję do beztroskiego żartowania na temat swojego braku efektywności, co jest tylko pochodną faktu, że rzadko ktoś im uświadamia, jakie faktyczne to ma znaczenie.

Po drugie wykorzystanie początkowego okresu dorosłości ma kluczowy wpływ na karierę, związki oraz osobowość. Nawet jeśli nie widać bezpośrednich korzyści tych wczesnych działań, to zdobywamy wtedy wiedzę, umiejętności i doświadczenie, które będą nas napędzać przez resztę życia. Wykazanie się w młodym wieku jakimikolwiek osiągnięciami wykraczającymi poza średnią reszty społeczeństwa może być więc najsilniejszym akceleratorem rozwoju, jakiego doświadczysz, pozostawiając innych bardziej z tyłu, niż wynika to z różnicy między waszymi zdolnościami. Właściwie na późniejszym etapie mogą być one nawet mniejsze, a wciąż będziesz żyć z „odsetek" wcześniejszych osiągnięć. Przykre? Być może, ale również boleśnie prawdziwe.

Co się stanie, jesli ten czas zmarnujesz? Jay pyta i odpowiada następująco: **„Co stanie się, gdy pogładzimy dwudziestoparolatka po głowie i powiemy: Masz dodatkowe 10 lat, aby zacząć swoje dorosłe życie? Nic się nie stanie. Właśnie ograbiliście tę osobę z uporu i ambicji. Nie stanie się absolutnie nic".** Zamienia to nas w Piotrusiów Panów (i ich żeńskie odpowiedniki)[23], których życie dzieli się na dwa okresy – ten, kiedy lekceważąco mówi się „mam jeszcze dużo czasu", oraz ten, kiedy z paniką w głosie krzyczy się „już nie mam czasu!".

Jednocześnie uwagi o wykorzystywaniu czasu mogą być niezwykle inspirujące, jeśli ma się piętnaście lat i wszystko przed sobą. Jednak kiedy masz trzydzieści, czterdzieści czy pięćdziesiąt lat, mogą brzmieć coraz bardziej ponuro. Co w sytuacji, kiedy przegapiłeś ważne zwroty, zmarnowałeś kilka lat życia albo otworzyłeś firmę kilkanaście miesięcy później? Czy to oznacza, że powinieneś zacząć żałować, że właśnie straciłeś grube miliardy dolarów?

Oczywiście, że nie. Modele teoretyczne dają wskazówki pozwalające na podejmowanie lepszych decyzji, ale nie są wyroczniami przewidującymi twoją przyszłość. Dzieje się tak co najmniej z trzech powodów:

1.

Kiedy uważamy, że nic nie robimy, często nie mamy racji.

Być może nie pomnażałeś majątku przez minione lata, ale mogłeś zdobywać unikalną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, które pozwoli ci na ich wykorzystanie później. Bardzo często pierwsze trzy, cztery dekady życia to okres kumulowania różnych zasobów, które dopiero później wykorzystujemy.

2.

Nasze życie nie układa się podręcznikowo.

Nie każdy jest Buffettem. Tyson podany jako przykład tego, co można osiągnąć w dziesięć lat, niedługo po tym okresie został skazany za gwałt, a jego kariera systematycznie chyliła się ku upadkowi, aż w końcu był zmuszony ogłosić bankructwo. W naszych życiach zdarzają się wzloty i upadki. Być może największe znaczenie ma to,

żeby po każdym z tych upadków wstać.

3.
Bez względu na to, jakie masz doświadczenia, ile masz lat i ile czasu zmarnowałeś, wciąż jesteś w najlepszym punkcie swojego życia

To prawda, że mając dwadzieścia czy dwadzieścia pięć lat, jest łatwiej – podjęte decyzje będą oddziaływać przez dłuższy czas, łatwiej jest także testować różne rozwiązania, nie mając żony, dzieci ani innych zobowiązań prywatnych i zawodowych. Nie zmienia to jednak faktu, że ludzie znajdują życiowe powołanie, miłość i satysfakcjonujące zajęcia w każdym wieku. Szanse na to mają Moniki w czasie studiów i Krysie na emeryturze.

Co prawda możesz patrzeć z żalem na szanse, które straciłeś, albo na te, które jeszcze masz przed sobą. Być może kierunek, w jakim chcesz patrzeć, jest kolejnym ważnym wyborem, który na ciebie czeka.

Ze swojej strony polecam wybrać jutro. Fakty są takie, że młodszy już nie będziesz. Nie zobaczysz mniej zmarszczek na twarzy ani mniej świeczek na torcie. Już nigdy nie będziesz miał przed sobą tak dużo czasu i szans na zrealizowanie swoich pomysłów. Patrząc z tej perspektywy, nigdy nie ma ważniejszego dnia niż obecny. Nie jesteś Benjaminem Buttonem. Wskazówki zegara nie zaczną biec w drugą stronę. W tych warunkach możesz martwić się tym, ile czasu ci uciekło. Ja jednak wolałbym zadbać o to, żeby nie uciekło go więcej. Mówisz, że gdybyś dziesięć lat temu wiedział to, co wiesz teraz, to byłbyś w innym punkcie swojego życia. Jasne, możesz rozdrapywać stare rany i żałować przeszłych wyborów, ale znacznie lepiej popchnąć kostkę domina najszybciej, jak możesz, i pozwolić jej na wywołanie tak dużych długoterminowych zmian, jak to tylko możliwe.

Bądź co bądź w życiu zawsze chodzi o dobre wykorzystywanie czasu. Zadbaj o to, żeby dobrze wykorzystać jak najlepiej ten, który masz przed sobą.

A teraz, skoro rozgrzewkową część książki mamy już za sobą, to przejdźmy do konkretów.

Żyjemy w świecie, w którym pogrzeb jest ważniejszy od zmarłego, wesele jest ważniejsze od miłości, wygląd ważniejszy jest od intelektu. Żyjemy w kulturze opakowań, która gardzi zawartością.

— Eduardo Galeano

CZĘŚĆ II

PRZYGOTOWANIE NA SUKCES

Żołnierz odbywa ćwiczenia wojskowe podczas pokoju; nie mając przed sobą żadnego nieprzyjaciela, buduje umocnienia i wyczerpuje się pracą na razie niepotrzebną, by móc kiedyś podołać potrzebnej. Jeśli nie chcesz, by ktoś trwożył się w chwili niebezpiecznej, zaprawiaj go do tego przed nadejściem niebezpieczeństwa.

– Seneka

WYKORZYSTYWANIE ZDARZEŃ

W kulturach rozkwitających od delty Nilu po norweskie fiordy wierzono w siły kierujące ludzkim losem. W starożytnej Grecji były to trzy Mojry przedstawiane pod postacią kobiet tkających nić życia. W mitologii nordyckiej ich dość wiernym odpowiednikiem były Norny. Średniowieczni astrolodzy uważali, że los człowieka jest zapisany w gwiazdach i ich konstelacjach. Jednocześnie szczególnym szacunkiem cieszyły się osoby przewidujące przyszłość: wieszcze, wróżbici, kapłani. Stanowili oni cenny pomost łączący „dziś" i „jutro".

Nie było tak wszędzie. W czasie kiedy tysiące osób zmierzało do jednej z setek wyroczni ówczesnego świata z poczuciem, że historia ich życia została już wcześniej napisana, w republikańskim Rzymie żył Appiusz Klaudiusz zwany Ślepym. W swoim życiu przypadającym na przełom IV i III wieku p.n.e. osiągnął wszystko. Pełnił urząd cenzora i konsula. W 312 roku p.n.e. doprowadził do rozpoczęcia budowy pierwszego akweduktu – Aqua Appia – oraz pierwszej bitej drogi – słynnej via Appia pierwotnie łączącej Rzym i Kapuę, a która częściowo przetrwała do dzisiaj.

Nawet jeśli nie słyszałeś o żadnym z tych osiągnięć, to prawdopodobnie znasz sentencję przypisywaną Appiuszowi. Brzmi ona mądrze po polsku – „Każdy jest kowalem swojego losu" – jeszcze mądrzej po łacinie – „Faber est suae quisque fortunae" (co jakoś szczególnie nie dziwi, bo po łacińsku nawet zdanie „Oppi, emboliari, fur, furuncle" brzmi dystyngowanie[24]). Appiusz Klaudiusz doskonale zdawał sobie sprawę z tego, że nie wszystkie wydarzenia w naszych życiach są zaplanowane, ale doceniał olbrzymią rolę, jaką w procesie kreowania przyszłości odgrywamy my sami, czym znacząco przyczynił się do większego poczucia sprawstwa u milionów osób z kolejnych pokoleń. Od tego momentu świat już nie wymyślił żadnego bardziej podstawowego podziału czynności niż na losowe i zależne od naszej woli.

Niektóre wydarzenia to doświadczenia losowe, inne zaplanowane, a pomiędzy nimi znajduje się szeroka gama wydarzeń losowych, na które oddziałujemy za pomocą naszych działań. Ta ostatnia katego-

ria jest szczególnie interesująca. **Chociaż nie możemy kontrolować szczęścia, to możemy zwiększać szanse na to, że nas ono spotka.** Jeśli chcesz poznać wymarzoną partnerkę czy partnera, masz na to większe szanse, będąc osobą otwartą i towarzyską niż przesiadującą na kanapie. Szybciej też poznasz ją, przebywając na imprezie w miejscu przecinania się „szlaków komunikacyjnych", niż zaszywając w odległej loży. Możesz także popracować nad swoim wyglądem, inteligencją emocjonalną i towarzyskością oraz eksperymentować z prezentacją w portalach randkowych. To tylko garstka kroków, które można podjąć, żeby wiązanie się z kimś przestało być grą losową. Co prawda jej wynik końcowy wciąż jest niepewny, ale staje się wystarczająco prawdopodobny, żeby podejmowane działania były uzasadnione.

Tę zasadę doskonale pokazuje sposób odkrycia penicyliny. Współcześnie używa się go jako ilustracji przypadkowości sukcesu – było możliwe dzięki temu, że Aleksander Fleming przypadkowo zanieczyścił płytkę z kolonią gronkowców za pomocą hodowli grzybnią pędzlaka (*Penicillium notatum*). Zanieczyszczenie nie było zaplanowane i dopiero później Fleming zauważył, że pędzlak doprowadził do zahamowania wzrostu gronkowców.

Kiedy o tym myślę, zawsze zachwyca mnie to, jak łatwo ludzie ignorują cały proces, dzięki któremu było to możliwe. Nawet jeśli samo odkrycie penicyliny było przypadkiem, to nie doszłoby do niego, gdyby Fleming nie był bakteriologiem i uzdolnionym naukowcem (m.in. na siedem lat przed odkryciem penicyliny wyodrębnił lizozym), nie prowadził badań nad biologicznymi środkami bakteriobójczymi ani nie umiał wyizolować antybiotyku.

Być może nie odkryłby penicyliny, gdyby nie był we właściwym miejscu w odpowiednim czasie, ale nie zrobiłby też tego, gdyby sam nie był właściwą osobą. Przed Flemingiem z grzybnią pędzlaka spotkały się miliony osób, ale nigdy nie pociągnęło to za sobą tak istotnych skutków. Nawet jeśli ostatni krok Fleminga nie był zaplanowany, to był możliwy dzięki potężnemu zapleczu doświadczenia, umiejętności i podejmowanych przez niego badań.

O ile Flemingowi nie zależało świadomie na stworzeniu warunków, w których byłby gotowy na przypadkowość otaczającego go świata, to są osoby, które robią to w pełni świadomie. Richard P. Rumelt – międzynarodowej sławy specjalista do spraw strategii – przytacza tu przykład Steve'a Jobsa. W 1995 roku Microsoft wypuścił na rynek system operacyjny Windows 95, który wpędził Apple

w niemałe kłopoty, a w mediach wieszczono szybki upadek całej korporacji. Właściwie media miały rację – dwa lata później firma znalazła się na skraju bankructwa i w odruchu desperacji zaproponowała Jobsowi przejęcie sterów tonącego okrętu. Jobs w ciągu roku uprościł działalność Apple, skupiając się na rdzeniu jej działalności; ograniczył sieć dystrybucji, pozostawiając jednego z sześciu krajowych sprzedawców detalicznych; produkcję przeniósł na Tajwan; zamiast sprzedaży piętnastu modeli komputerów stacjonarnych sprzedawał tylko jeden; cięcia zatrudnienia objęły inżynierów rozwojowych i dział rozwoju oprogramowania. Jego strategia umożliwiła przetrwanie firmy, bo zrobił to, co powinien zrobić każdy kapitan tonącego okrętu – pozbyć się balastu, który ciągnął go na dno. To jednak za mało, żeby wyprzedzić konkurencję. Nic dziwnego, że Rumelt był ciekawy jego wizji przyszłości. W 1998 roku zapytał Jobsa:

– Steve, ta zmiana sytuacji w Apple'u naprawdę robi wrażenie. Ale przecież wiadomo, że na rynku komputerów osobistych Apple nie jest w stanie wyrwać się ze swojej niszowej pozycji[25]. Efekt sieciowy jest zbyt silny, by cokolwiek mogło zakłócić dominację standardu Wintel[26]. Co więc zamierzasz zrobić w dłuższej perspektywie? Jaką obierzesz strategię?

Jobs uśmiechnął się i powiedział tylko jedno:

– Zamierzam poczekać na kolejną wielką rzecz[27].

Jak wiemy, udało mu się to, tworząc najpierw iPoda, a następnie iPhone'a, które stały się symbolami całej generacji i wywindowały Apple do grupy spółek o największej wycenie.

Większość ludzi różni się od Jobsa nie tylko tym, że nie ma słabości do czarnych golfów, ale także tym, że wykazuje zerowe przygotowanie. Owszem, marzymy o tym, żeby spotkało nas wielkie szczęście, ale nawet kiedy ono na nas spada, nie mamy pojęcia, co z nim zrobić. Przypominamy w tym psy, które ścigają samochód, ale nie mają planu na wypadek sukcesu. Tylko go gonią, ale nie wiedzą, co ze sobą zrobić, jeśli uda im się go złapać[28].

POTENCJAŁ JEST BEZ ZNACZENIA

Są chwile, które działają jak trampolina mogąca wystrzelić nas w kosmos. Może to być szansa zgarnięcia sutego dofinansowania. Może to być dziewczyna, obok której czujesz się tak, że chociaż nigdy nie myślałeś o dzieciach, to już wiesz, że wasze będą nazywać się Marysia i Karol. Może to być okazja biznesowa, której stopa zwrotu przewyższy efektami lata przechowywania oszczędności na lokatach. Mogą to być też ludzie, wokół których chciałeś się obracać, propozycja przygotowania własnej wystawy albo możliwość zastąpienia nieefektywnego szefa przy prowadzeniu flagowego projektu.

To, czy wykorzystasz te szanse, zależy od tego, czy będziesz na nie gotowy. Niezbyt pomoże ci propozycja wystawienia swoich obrazów w modnej galerii, jeśli nie masz żadnych obrazów. Pomysły na biznes nie nabiorą realnej wartości, jeśli nie masz niezbędnego doświadczenia i kapitału (lub nie znasz osób, które go mają). Nie pojedziesz na kontrakt za granicę, jeśli twoje ograniczenia mentalne nie pozwalają ci na swobodne podróżowanie i nawiązywanie znajomości.

Według jednego z obiegowych podziałów ludzie dzielą się na mających i niemających szczęścia. Jest jednak znacznie bardziej prawdopodobne, że wszyscy mają tyle samo szczęścia, ale niektórzy je wykorzystują, hodują i pielęgnują, a u innych ono tylko usycha.

Okazje to dopiero początek

Wyobraź sobie dwie osoby. Osoba A chciałaby pracować w dziale marketingu i się rozwijać w tym obszarze, ale nie ma wykształcenia w tym kierunku ani doświadczenia. Jednocześnie sprawia wrażenie niezdecydowanej

i niepewnej. Osoba B również nie ma solidnego wykształcenia marketingowego ani praktycznego doświadczenia, ale posiada certyfikaty ukończenia dwóch kursów marketingowych oraz prowadzi grupę na Facebooku dla osób zainteresowanych marketingiem. Ponadto sprawia wrażenie profesjonalnej, schludnej i nastawionej na działanie. Posiada także oszczędności.

Obie osoby – A i B – idą na wykład prezesa dużej spółki, z którym rozmawiają po wydarzeniu. W trakcie rozmowy okazuje się, że chętnie przyjmie kogoś na staż w dziale marketingu swojej firmy. Staż jest niskopłatny, ale doświadczenie w tej firmie jest zwykle trampoliną do późniejszych stanowisk dyrektorskich. Jak myślisz, która z osób wykorzysta tę szansę? Osoba A nieposiadająca żadnego zaplecza, robiąca neutralne lub słabe wrażenie i niemogąca sobie pozwolić na przyjęcie tak nisko płatnej pracy czy osoba B żywo zainteresowana marketingiem, solidna i względnie zabezpieczona finansowo?

Prawdopodobnie wskażesz osobę B, ale to nie znaczy, że ma ona więcej szczęścia. W końcu osoba A również była w tym samym miejscu, miała podobne cele i miała szansę objąć to stanowisko. Nie zrobiła tego, bo nie wykonała żadnego kroku, żeby przygotować się na tę lub podobne szanse zanim one nadeszły.

U wielu osób spotykam się z przekonaniem: „Jak będzie mi coś potrzebne, to się tego nauczę". Wśród wielu możliwych do posiadania przekonań to jest zaskakująco mało przydatne. Wykorzystanie większości szans zależy od posiadanych umiejętności, a nie od naszego potencjału. Raczej nie dostaniesz posady radcy prawnego, jeśli powiesz: „Co prawda nie mam takich uprawnień, ale pójdę na studia i zrobię aplikację". Przetargów nie wygrywają ludzie, którzy mogą się czegoś nauczyć. Na fotografa też nie wybierasz osoby, która obiecuje, że nauczy się obsługiwać lustrzankę Nikona przez weekend – i to nawet w sytuacji, kiedy to jest prawda. W swoim życiu dostałem dziesiątki biznesowych propozycji albo innych propozycji współpra-

cy. Żadna z nich nie brzmiała: „Hej, wyglądasz na osobę, która zrobiłaby dla mnie szafę do przedpokoju". Pewnie mógłbym się tego nauczyć i ją zrobić, ale dziwnym trafem dostaję propozycje z zakresu marketingu, kreatywnego pisania, prawa autorskiego i publicznego przemawiania, a więc z dziedzin, w których posiadam doświadczenie, wykształcenie albo chociaż sprawiam wrażenie, że mogę powiedzieć coś interesującego.

OD CZEGO ZALEŻY WYKORZYSTANIE SZANS?

W zależności od tego, jakie ma się cele osobiste, niezbędna jest budowa nieco innego zaplecza, dzięki czemu będzie się w stanie wykorzystać nadarzające się okazje. Nasze cele i zainteresowania wpływają na to, na co czekamy i co uznajemy za wystarczająco wartościowe, żeby podjąć działanie. Szanse, na które liczy przedsiębiorca, różnią się od tych, na które liczy freelancer czy realizująca się w rodzicielstwie matka. Prawdopodobnie wiele z możliwości, które wydatnie przyczyniły się do mojego rozwoju, tobie wydawałyby się czymś nieprzydatnym, a mnie nie zainteresowałoby to, co dla ciebie było trampoliną umożliwiającą wskoczenie poziom wyżej.

Na poziomie ogólnym określenie wytycznych, które warto spełnić, żeby przygotować grunt pod możliwości, jest zdecydowanie łatwiejsze. Przypomina to nieco uprawę roślin. Kaktusy i inne sukulenty wymagają innych warunków niż balkonowe rośliny, ale wciąż potrzebują tych samych elementów, chociaż w różnej intensywności i o innych parametrach. Należą do nich odpowiednia gleba, dostęp do światła słonecznego i nawodnienie. Brak któregokolwiek z nich skończy się tak samo w przypadku surfinii i kaktusa – wyrzuceniem ich na śmietnik.

Żebyśmy mogli zrealizować nasze cele i złapać nadarzające się szanse, potrzebujemy odpowiedników gleby, słońca i wody. Są nimi:

- **Nasze nastawienie** – to, jak o sobie myślimy i czy jesteśmy gotowi podejmować nadarzające się okazje.
- **Umiejętność podejmowania dobrych decyzji** – wiedza i sposoby, którymi kierujemy się, dokonując wyborów. Bądź co bądź nasze życie jest przede wszystkim sumą dobrych i złych decyzji, które podjęliśmy, lepiej więc sprawić, żeby były one dobre.
- **Doświadczenie** – nasza wiedza i praktyczne umiejętności umożliwiające skuteczniejsze działanie.
- **Kompetencje miękkie** – umiejętności społeczne i uniwersalne, które wykorzystuje się zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Bardzo często to one decydują o naszych realnych możliwościach.
- **Sieć kontaktów towarzyskich** – to dzięki kontaktom z innymi dostrzegamy możliwości i funkcjonujemy lepiej. To nie przypadek, że renesans stworzyła kooperacja artystów zebranych przez Wawrzyńca Wspaniałego, impresjoniści zebrali się w swojej mekce, którą był dziewiętnastowieczny Paryż, a współczesna przedsiębiorczość narodziła się dzięki wymianie wiedzy i doświadczenia między innowacyjnym Uniwersytetem Stanforda, a Doliną Krzemową.
- **Właściwa organizacja czasu** – jest ona ostatnim elementem układanki. Jeśli przydarza ci się wyjątkowa okazja, to żeby ją wykorzystać, musisz mieć czas na nowe projekty i nie możesz tkwić w chaosie decyzyjnym[29].

Ciężko wskazać bezpośrednie korzyści elementów z tej listy, ale funkcjonujemy z nimi zdecydowanie lepiej. Przypomina to sytuację znaną ze sportów drużynowych, w których na boisko często wchodzą zawodnicy, którzy sami nie zdobywają punktów, ale usprawniają grę całej drużyny i inicjują ważne akcje, co prowadzi do wygrywania meczy. Dzięki każdej z powyższych czynności w twoim życiu będzie pojawiać się więcej możliwości i łatwiej będzie ci je wykorzystać. Przy okazji, jeśli spojrzysz na powyższe obszary, to zauważysz, że prowadzą one do wniosku, który jest równie prosty co doniosły: to, czy wykorzystasz szansę, zależy od ciebie. Bez względu na sytuację to ty byłeś, jesteś i zawsze będziesz swoim najważniejszym aktywem.

KWESTIA NASTAWIENIA

Słownik języka polskiego PWN definiuje nastawienie jako „stosunek do kogoś lub czegoś". Charakterystyczny stosunek możemy mieć do polityki, ekonomii oraz preferencji w wyborze zwierząt domowych. Możesz na przykład naprawdę nienawidzić chomików albo być wielkim fanem hodowania węży. Całe szczęście nie mają one znaczenia, jeśli chodzi o osobisty sukces. Dla tego ostatniego liczy się natomiast twoje nastawienie do działania, odpowiedzialności za efekty i stosunek do porażek.

NASTAWIENIE DO DZIAŁANIA

Kiedy spojrzysz na dowolnie wybraną szansę i zaczniesz odhaczać kolejne warunki, jakie trzeba spełnić, żeby ją wykorzystać, to zauważysz, że możesz mieć odpowiednie umiejętności, zasoby finansowe i kontakty, a wciąż nie będą one wiele znaczyć, jeśli nie będziesz gotowy do podjęcia rękawicy.

Lęk i strach są najczęstszymi przyczynami odkładania zadań, działań, projektów, a wręcz całego życia. Boimy się:

- porażki, straty czasu, pieniędzy i patrzenia na powolną śmierć marzeń;
- sukcesu, bo nie wiemy, jak zmieni się wtedy nasze życie i prawdę mówiąc, niekoniecznie umiemy to przewidzieć;
- opinii innych, bo wystawianie się na publiczną ocenę zawsze boli;
- zderzenia swoich wyobrażeń z rzeczywistością, bo może się okazać, że wcale nie jesteśmy tak wyjątkowi, jak sądziliśmy; właściwie zazwyczaj tak właśnie się dzieje, bo wyjątkowość jest kwestią pracy, a nie przekonań.

Bez względu na przyczynę strachu skutki są takie same – chcemy wygrać zawody, ale nie bierzemy w nich udziału. Zostawiamy swoje plany zamknięte w szczelnym pudełku z napisem „kiedyś" i nie wyjmujemy ich na światło dzienne. Uzależniamy nasze działania od czynników zewnętrznych: „Zrobię to, jak mąż przejdzie na dietę albo jak zarobię X pieniędzy". Znasz to? Bardzo często też pozorujemy działanie, skupiając się na rzeczach, które pośrednio wiążą się z naszymi celami, ale nie służą ich wykonywaniu.

Co ciekawe, im dłużej się boimy, tym lęk staje się jeszcze silniejszy, bardziej abstrakcyjny i nierealny, a w końcu boimy się, chociaż nie wiemy czego. Inaczej mówiąc, im dłużej odwlekasz działanie, tym trudniej jest ci się za nie zabrać. Dobrze o tym wiedzą instruktorzy skoków na bungee. Kiedy wykonuje się skok z dziewięćdziesięciometrowego dźwigu, liczą do trzech. Kiedy padnie słowo „trzy", należy skoczyć, choćby nie wiem co, bo szanse, że skoczy się podczas kolejnego odliczania, drastycznie spadają.

Dzieje się tak dlatego, że przez strach tracisz zdolność do prawidłowej oceny sytuacji. Nie zdobywasz nowych doświadczeń, więc w efekcie popełniasz więcej błędów, przez które programujesz się na brak działania – w końcu po co masz wykazywać się proaktywnością, skoro ci to nie służy? Wydzielane przez twój zestresowany organizm kortyzol i noradrenalina zakłócają działanie mechanizmów uczenia się i zapamiętywania. Jednocześnie zaczynasz wyolbrzymiać stojące przed tobą zadanie – sam brak działania staje się uzasadnieniem dalszego braku działania: skoro ci się nie udało, to znaczy, że to jest trudne. Na koniec nie budujesz zaufania do samego siebie. Nie możesz o sobie powiedzieć wiem, umiem, zrobiłem, bo tylko zwlekasz z podejmowaniem decyzji. Nawet nie sprzyja to odpoczynkowi. Mając w głowie listę koniecznych, ale nierealizowanych działań, ciężko być naprawdę odprężonym i nie błądzić myślami po zadaniach, które powinniśmy wykonywać.

Tymczasem decydując się na działanie, możesz tylko zyskać. Dzięki temu dostrajasz swój barometr i zdobywasz doświadczenie, które jest cenniejsze niż cokolwiek innego. Jednocześnie duża część działań, które mogą zmienić czyjąś rzeczywistość, nie wiąże się z kosztami. Jedyne „wydatki" mają postać energii i ewentualnie emocjonalnego przeżycia niepowodzenia. Dotyczy to nauki gry na instrumencie, nawiązywania relacji, próbowania swoich sił w dowolnej twórczości, pracy nad sobą czy podążania za pasjami. Zwykle nawet w przypadku niepowodzenia znajdujemy się po prostu w tym miejscu, w którym

i tak byśmy się znaleźli, gdybyśmy nie podjęli wysiłku. Jednocześnie mamy cały czas szansę na to, że każde z tych działań doprowadzi nas w miejsce, w którym nigdy byśmy się nie znaleźli, gdyby nie te chwiejne początkowe kroki. **Ma to głęboki sens matematyczny – szanse na zmianę czegokolwiek w sytuacji, kiedy nie podejmie się działań, wynoszą 0 procent. Szanse, kiedy aktywnie poszukuje się rozwiązań, nawet jeśli są niewielkie, wciąż są znacząco wyższe. Nawet jeśli coś uda ci się raz na pięćdziesiąt prób, to wciąż będziesz dalej niż ktoś, kto tych prób nie podjął.**

Cztery pytania minimalizujące lęk

Żeby sprawdzić, czy twoje obawy mają uzasadnienie, warto zadać sobie **cztery pytania.** Dzięki nim porzucasz na chwilę swoją emocjonalną część i patrzysz racjonalnie na sytuację. Czasem dzięki tym pytaniom unikniesz szkodliwych działań. Jeszcze częściej zauważysz, że to, czego się obawiasz, to tylko cień na ścianie. Jakie to pytania?

Czego się boję?

Jak bardzo jest to prawdopodobne?

Co mogę zrobić, kiedy to się wydarzy?

Czy ewentualne niepowodzenie wciąż będzie wpływać na moje życie za pięć lat?

Jeśli da się tym lękom zaradzić lub to, co robimy, nie będzie mieć negatywnych długotrwałych konsekwencji, to warto podjąć działanie.

Spójrz na poniższe zdania i powiedz, która z opcji jest dla ciebie bardziej przekonująca?

Masz dobre buty, bo dobrze tańczysz, czy dobrze tańczysz dzięki dobrym butom?

Kiedy narysowałeś cały obrazek, nie łamiąc kredki, czy udało ci się to dlatego, że byłeś bardzo ostrożny? A może dlatego, że to była dobra kredka?

Kiedy ktoś przynosi ci prezent, czy robi to dlatego, że jesteś grzeczną dziewczynką? A może dlatego, że lubi dawać innym prezenty?

Jeśli się przyjrzysz, zauważysz, że powyższe opcje zawierają dwa rodzaje wytłumaczeń. Zgodnie z nimi coś cię spotyka ze względu na twoje działania, to, jak się czujesz i kim jesteś (wyjaśnienie wewnętrzne), albo dlatego, że winna jest nauczycielka, rząd, świat (wyjaśnienie zewnętrzne). Osoby, które interpretują to, co ich spotyka, za pomocą zewnętrznych wyjaśnień, zazwyczaj są też przez nie motywowani. W szkole uczą się dla stopni, w pracy są dla pieniędzy i nagród, a w wolontariacie udzielają się dla uznania w oczach innych osób. Dla odmiany osoby motywowane wewnętrznie uczą się, żeby być mądrzejsze, pracują, żeby mieć ciekawsze doświadczenie zawodowe, a udzielają się charytatywnie nawet wtedy, kiedy nikt o tym nie wie, bo w ten sposób czują się lepiej. Inaczej mówiąc – w znacznie mniejszym stopniu potrzebują zewnętrznych nagród, bo czują, że to, co robią, robią przede wszystkim dla siebie.

Motywacja wewnętrzna ma źródło w tym, jak chcemy siebie widzieć, jak się czuć i co osiągnąć. Motywacja zewnętrzna jest powierzchowna i bazuje na przemijających przyjemnościach albo ma swoje źródło w tym, że inni zachowują się w określony sposób. Jedna i druga grupa osób może osiągać te same wyniki. Zarówno uczeń motywowany zewnętrznie, jak i uczeń motywowany wewnętrznie może otrzymywać piątki z testów. Różnica polega na tym, że dla tego

pierwszego jest to cel sam w sobie, a dla drugiego informacja zwrotna oznaczająca: „Idziesz w dobrym kierunku. Tak trzymaj!".

Czy to oznacza, że skoro najwyższe oceny mogą otrzymywać osoby motywowane zewnętrznie i wewnętrzne, to nie ma różnicy, co cię motywuje? Obawiam się, że to błędne myślenie. Równość sukcesów jest tutaj pozorna i tylko krótkoterminowa.

Motywacja zewnętrzna sprawia, że sam siebie postrzegasz jako marionetkę sterowaną przez czynniki zewnętrzne. Zerkasz w kalendarz, widzisz, że już poniedziałek (albo piątek trzynastego), i wiesz, że to będzie zły dzień. Zakładasz ubrania na specjalną okazję i czujesz się świetnie. Kiedy oczekujesz awansu, to dlatego, że szef cię docenił. To nie ty się zdenerwowałeś, zdenerwował cię partner. Wszystko, co ważne, dzieje się na zewnątrz twojego życia i nie zależy od ciebie. Przypomina to patrzenie na powody, dla których nie możesz czegoś zrobić. Jak myślisz, jak wiele uda ci się w ten sposób osiągnąć?

Inną kwestią powiązaną z motywacją zewnętrzną i wewnętrzną są rodzaje podejmowanych działań. Skoro osoby motywowane zewnętrznie podejmują działania dla nagrody, to muszą wiedzieć, co nią jest, i musi być ona w miarę pewna. Porównując ich sytuację do porzekadła o osiołku, kiju i marchewce, skłonisz ich do ruchu, pokazując im marchewkę, a nie opowiadając o sutym posiłku czekającym u celu. Tymczasem najbardziej korzystne działania to nie marchewki. **Sukces w żadnej dziedzinie nie opiera się na prostym związku przyczynowo-skutkowym. Nie dotyczy go zasada, że jeśli włożysz X pracy, to otrzymasz Y rezultatów. Nigdy nie będziesz mieć pewności, że inwestycja się opłaci. Żeby osiągać efekty, musisz więc lubić podejmować określone działania dla nich samych.**

Inne pożądane zachowanie to branie odpowiedzialności za otrzymywane rezultaty. Osoby bez sukcesów zrzucają winę na innych, szukają wymówek albo zbywają problem. Co jest w tym złego? Przede wszystkim to, że nie możesz pracować nad rzeczami, które są poza twoją kontrolą. Jeśli twoje życie jest tylko skutkiem tego, co ci się przydarza, to jedyne, co możesz zrobić, to narzekać.

Bardzo dobrze widać to na przykładzie tego, jak patrzymy sami na siebie. Zwykle stawiamy znak równości między naszymi działaniami a tym, co nas spotyka, nawet kiedy nie do końca jest to zgodne z prawdą. Tę zasadę obrazuje pewne badanie. Składało się ono z dwóch części. Najpierw badanym pokazywano film, a następnie otrzymywali oni zadania do wykonania. Wszyscy wykonywali te same zadania, ale pierwsza z grup oglądała film zawierający informacje

przydatne do rozwiązania zadań, a druga przypadkowe. Oczywiście osoby z pierwszej grupy były lepsze w wykonywaniu zadań, ale przypisywały to nie nabytej wiedzy, tylko stwierdzały: „Taką jestem osobą. Jestem dobry w takich testach". Osoby z drugiej grupy określały się z kolei jako beznadziejne i robiły to, nawet kiedy powiedziano im, że osoby z innej grupy widziały inny film. Brzmi bardzo życiowo, prawda?

Równie często można się spotkać z samobiczowaniem dokonywanym po fakcie: „Dlaczego to zrobiłem? Przecież mogłem wybrać inaczej". Towarzyszy temu przekonanie, że w tamtej chwili była lepsza opcja, której się nie wybrało. Myśląc w ten sposób, padamy ofiarą zniekształcenia retrospektywnego, w którym przeszłość wydaje się oczywista i łatwa do wytłumaczenia… po fakcie. To dlatego postrzegamy zagadki jako łatwiejsze, niż są w rzeczywistości, kiedy znamy już ich rozwiązanie i przeceniamy nieuchronność ważnych wydarzeń historycznych, które należą do przeszłości. Fakty są jednak takie, że w większości przypadków podjęliśmy optymalną decyzję w stosunku do posiadanych możliwości, doświadczenia i wiedzy. W tamtych okolicznościach popełnienie błędu było właściwie nieuniknione, więc ostatecznie liczą się tylko wiedza i doświadczenie, jakie wynosimy z takiej sytuacji.

Problem w tym, że nasz mózg nie w pełni odróżnia fikcję od rzeczywistości. Oglądając horrory, boimy się, mimo że doskonale wiemy, że siedzimy bezpiecznie w fotelu. Doświadczane wydarzenia są jeszcze ważniejsze. Nawet jeśli nie są od nas zależne, to mogą prowadzić do etykietowania siebie w mało przyjemny sposób: „Jestem pechowcem", „Nie da się mnie kochać", „Jestem niekompetentny", „Nie nadaję się do tego", którego nie kwestionujemy. Robiąc to wystarczająco długo, w końcu stwierdzasz, że skoro taki jesteś, to dlaczego masz cokolwiek robić ze swoim życiem.

Takie stawianie sprawy zamyka drogę do jakiegokolwiek rozwoju. Jeśli mówisz o sobie: „Jestem taki niezorganizowany", to szczerze mówiąc, nie za wiele możesz z tym zrobić. Taki jesteś. Kropka. To stwierdzenie, które jednocześnie potępia, ale też usprawiedliwia, bo pozwala ci na zrzucenie z siebie wszelkiej odpowiedzialności. To podejście niestety wyklucza także rozwój i sensowność podejmowania nowych działań.

Pozornie to niewielka różnica, czy mówisz „taki jestem" czy „tego nie umiem", ale w praktyce ogromna. Wykazano chociażby, że dzieci przekonane o stałości własnych cech i zdolności (czyli mówiące „taki

po prostu jestem") mają poważne problemy, kiedy poziom wymagań szkolnych wzrasta. Dlaczego? Bo nie traktując swoich umiejętności jak obszarów, które można rozwijać, mogą tylko powiedzieć, że nie są na to wystarczająco zdolne. W ten sposób zaczyna się żyć w świecie szklanych sufitów, których nie da się zbić.

Traktowanie siebie jako niezmiennego „produktu" wpędza cię w bierność. Zachowujesz się jak dzieciak, który spróbował raz jazdy na rowerze, nie wyszło mu i mówi: „Po prostu tego nie umiem". Czy może cokolwiek z tym zrobić, skoro jest kimś, kto nie umie jeździć na rowerze?

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja, kiedy krytykujesz swoje umiejętności, zachowania i decyzje, bo wszystkie są zewnętrzne. To nie jesteś ty. To są tylko rzeczy, które robisz. Możesz nie umieć ich dobrze, możesz się mylić i odnosić porażki, ale to nie ma znaczenia, bo możesz je poprawiać. Jak nie umiesz, to się nauczysz. Przeczytasz książkę, pójdziesz na szkolenie, będziesz próbować tak długo, aż to opanujesz.

Przyznanie, że ma się wpływ na swoją efektywność, jest niezbędnym warunkiem ponoszenia osobistej odpowiedzialności, która jest z kolei podstawą wyciągania wniosków i pracy nad sobą. Bez tego wszystkie wydarzenia są przypadkowe i po prostu cię spotykają. Jeśli kiedyś przyszło ci zapytać: „Dlaczego mnie to spotyka?", to odpowiedź jest nieco przerażająca – bo nie robisz nic, żeby spotykało cię coś innego.

Jeśli nie wykonasz pracy, żeby świadomie przeanalizować takie przekonania, to twój mózg potraktuje je jako pewnik, a następnie zacznie na ich podstawie kalibrować zachowania.

I na tym polega podstawowa różnica między ludźmi – tylko niektórzy o tym myślą. Mogą dojść do wniosku, że zachowują się głupio, że są niekompetentni, nie mają odpowiedniej wiedzy, że dokonują kretyńskich wyborów albo że nie potrafią robić setek rzeczy. Tylko to wciąż nie oznacza, że są beznadziejni. Po prostu nie mają odpowiednich umiejętności.

Im będziesz bardziej świadomy tego, na co masz wpływ, będziesz jednocześnie skuteczniej działał.

Co kontrolujesz?

Nawet jeśli myślisz, że niewiele rzeczy od ciebie zależy, to z pewnością masz kontrolę nad:

- swoim nastawieniem;
- tym jak, reagujesz na to, co cię spotyka;
- wkładanym wysiłkiem;
- swoją punktualnością;
- planami;
- tym, jak traktujesz innych;
- nastawieniem na rozwój;
- sposobem dysponowania posiadanymi pieniędzmi;
- tym, co robisz w czasie wolnym;
- postawą swojego ciała;
- stylem ubierania się;
- tym, co czytasz, czego słuchasz i co oglądasz.

To tylko niewielka część rzeczy, które od ciebie zależą, a jednocześnie mają wpływ na to, jak wygląda twoja rzeczywistość.

Ćwiczenie nr 1

Przypomnij sobie trzy największe porażki oraz trzy największe sukcesy i wypisz do każdej z nich po kilkanaście działań, które podjąłeś i które wpłynęły na ostateczny wynik. Co mogłeś zrobić lepiej? Czego możesz sobie pogratulować?
Czy wciąż uważasz, że to, co cię spotyka, dzieje się zupełnie poza twoją kontrolą?

Ćwiczenie nr 2

Nasza pamięć przypomina dobrego znajomego, który

przed wspólnym wyjazdem na kemping klepie nas po ramieniu i mówi: „Nie bierz namiotu. Ja na pewno będę o nim pamiętać!", a później notorycznie o tym zapomina. Podobnie jest z nami – myślimy, że będziemy pamiętać o swoich osiągnięciach, słowach wdzięczności, które usłyszeliśmy, nabytych umiejętnościach, ludziach, którzy pomogli nam w potrzebie, i sukcesach, które odnieśliśmy, chociaż nikt w nas nie wierzył. A później o tym zapominamy. Przychodzą nowe doświadczenia, porażki i popełnione błędy. Zdarza się, że przestajemy wtedy w siebie wierzyć, boimy się podejmować działania albo zwyczajnie stwierdzamy, że jesteśmy do kitu. Tymczasem to nie do końca prawda. Nie mówię, żebyś się usprawiedliwiał, bo branie odpowiedzialności za swoje czyny to fundament wszystkiego, co może cię dobrego spotkać. Mówię natomiast, że warto patrzeć na swoje życie obiektywnie, uwzględniając też to, co dobrego zrobiliśmy, a o czym tak łatwo zapominamy. Pamiętanie o tym sprawia, że wiemy, że możemy na sobie polegać, znamy swoje możliwości i wiemy, że świat jest zdecydowanie bardziej barwny, niż chciałyby go przedstawić telewizyjne newsy.

Jak o tym pamiętać, skoro nasza pamięć jest tak zawodna? Zapisuj. Nieważne, czy w notesie, czy w pliku na komputerze, ale przelewaj wszystkie swoje mniejsze i większe sukcesy na papier. Poszedłeś na imprezę i byłeś na niej duszą towarzystwa? Super! Pomogłeś komuś? Zapisz to! Przez rok nauczyłeś się mówić po fińsku? Świetnie! Zwiększyłeś obroty w firmie o 30 procent? To już wiesz, co masz zrobić.

Ponoszenie porażek jest wpisane w każde działanie. **Dla naszych wyników w życiu ważniejsza niż pieniądze czy iloraz inteligencji jest wytrwałość mierzona tym, ile razy jesteś w stanie usłyszeć „nie", zanim przestaniesz próbować.**

W naszym szeroko rozumianym kręgu kulturowym zniechęcanie się następuje wyjątkowo szybko, a szkoda. Steven Heine postanowił zbadać, jaki wpływ ma dążenie do zadowolenia typowe dla zachodniej kultury, a jaki azjatyckie dążenie do doskonałości. Kanadyjczycy i Japończycy wypełniali fikcyjne testy sprawdzające kreatywność. Następnie powiedziano im, jak wypadli – bardzo dobrze czy bardzo źle. Później z ukrycia obserwowano, ile czasu spędzą nad wykonywaniem podobnego zadania. Kanadyjczycy lepiej pracowali, kiedy wypadli bardzo dobrze. Japończycy, kiedy wypadli bardzo źle. Uważa się, że z tego powodu na Zachodzie ludzie specjalizują się w wąskich dziedzinach, a domeną Wschodu jest wszechstronność. Nie wierzy się tam w stałość właściwości obiektów. Kiedy więc dziecko ma problem z matematyką, uważa się, że musi się bardziej starać ono, jego nauczyciel lub że potrzebuje innych warunków. To nie wynika z jego uzdolnień. W Chinach od tysięcy lat uważa się, że praca czyni mądrym.

Przynosi to zdumiewające rezultaty. Rozpoczęte w 1968 roku badanie absolwentów amerykańskich szkół wyższych wykazało, że chociaż uczniowie pochodzenia chińskiego nie mieli wyższego ilorazu inteligencji, to osiągali lepsze wyniki w teście SAT, a po latach o 62 procent częściej zajmowali stanowiska techniczne, specjalistyczne i kierownicze.

Przewaga wynika z ich stosunku do porażki. O ile dzieci z zachodniego kręgu kulturowego, odnosząc porażki, myślą: „Jestem w tym beznadziejny", dzieci wychowywane w myśl wschodnich wzorów kulturowych myślą: „Muszę się do tego bardziej przyłożyć", i tak długo szukają skuteczniejszych metod działania, aż je w końcu znajdą.

Tym samym możemy założyć, że lepiej w życiu mają osoby, które nie traktują porażek osobiście, ale uważają je za wskazówki, co robią źle, a całość podejmowanych prób i błędów uważają za element nauki. Takie założenie przyświeca zresztą współczesnej pracy naukowej

opartej na eksperymentach. Eksperymentatorzy z definicji nie ponoszą porażek. Rezultaty odbiegające od oczekiwań są dla nich sukcesem wzbogacającym ich wiedzę i weryfikującym prawdziwość postawionej hipotezy. Bez względu na wyniki eksperymentator zawsze jest dalej, niż był przed podjęciem próby.

Takie podejście sprawdza się w każdym przedsięwzięciu. W domu, w pracy, w kontaktach z innymi. Metoda eksperymentalna składa się z czterech elementów:

1.
Określ zjawisko, które badasz.

2.
Zidentyfikuj warunki, za pomocą których chcesz wpłynąć na to zjawisko.

3.
Wywołaj zmiany tych warunków.

4.
Stwierdź, jak te zmiany wpłynęły na badane zjawisko.

W praktyce wygląda to następująco – twoim celem jest stworzenie trwałego, satysfakcjonującego związku. Kiedy to się nie udaje, zastanawiasz się, co mogłeś zrobić inaczej, i następnym razem, zamiast popełniać te same błędy, wprowadzasz zmiany w tym, jak się zachowujesz, czego oczekujesz albo jak traktujesz inną osobę. Jednocześnie oceniasz, czy te zmiany przełożyły się na wyniki. Jeśli tak, to warto je stosować nadal. Jeśli nie, musisz szukać nowych sposobów.

Brzmi to bezdusznie, ale pokazuje metodę, jaką stosują osoby, które wyciągają wnioski z tego, co ich spotyka. Za każdym razem walczą o wygraną, nie przeprowadzają suchych testów, ale potrafią też stanąć z boku i ocenić, co nie zadziałało.

Dzięki tej postawie, zamiast narzekać na los i czuć gorycz porażki, rejestrujesz wynik eksperymentu i powtarzasz go, modyfikując warunki, na które masz wpływ. Robiąc to wystarczająco długo,

w końcu będziesz dalej niż ktokolwiek inny.

Dodatkowo dzięki metodzie eksperymentalnej możliwe jest rozstrzygnięcie szeregu kwestii indywidualnych, które nie zależą od uniwersalnych zasad, tylko od sposobu, w jaki funkcjonujemy. Upublicznianie swoich planów pomaga ci w ich realizacji czy przeszkadza? Lepiej pracuje ci się rano czy wieczorem? Wolisz osoby introwertyczne czy ekstrawertyczne?

Nasza wydajność w ogromnym stopniu zależy od tego, na ile dobrze odpowiadamy na te pytania, ale musimy na nie odpowiedzieć sami.

UMIEJĘTNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI

Wszyscy chcemy podejmować właściwe wybory, ale jakimś cudem tysiące osób tkwi w niszczących związkach, zaciąga kredyty z kilkusetprocentowym RRSO[30], jeździ samochodami bez ubezpieczenia OC albo stwierdza, że to świetny pomysł, żeby wstrzyknąć sobie heroinę. Najczęściej dzieje się to mimo uzasadnionego podejrzenia, że nie są to wybory, które prowadzą w kierunku szczęścia i spełnienia.

Wydaje się, że ten problem zaistniał przez niedoskonały system decyzyjny, w który zostaliśmy wyposażeni. Jego mechanizm w najprostszej formie przedstawił angielski myśliciel Jeremy Bentham. W 1781 roku rozpoczął on *Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa* od zdania: „Natura oddała rodzaj ludzki we władanie dwóm udzielnym władcom: przykrości i przyjemności, które rządzą ludźmi we wszystkim, co czynią i mówią, i od których nie sposób się uwolnić". W trakcie swojego życia usystematyzował wyznawane poglądy na temat szczęścia, które J.S. Mill nazwał utylitaryzmem.

Charakterystyczną cechą tego prądu filozoficznego jest pojmowanie szczęścia jako bilansu przyjemności i cierpienia. Inaczej mówiąc, dobre są te zachowania, które przynoszą jak najwięcej szczęścia największej liczbie ludzi.

Być może Bentham przeczuwał to, co wiemy obecnie – obok dążenia do przetrwania i reprodukcji dążenie do przyjemności należy do najsilniejszych motorów zachowania. Dotyczy to nie tylko ludzi, ale również innych ssaków, w tym ulubieńców neurobiologów – szczurów. Jeśli chodzi o te ostatnie, to James Olds odkrył znajdujące się w podwzgórzu ośrodki nagradzania (*pleasure center*). Następnie wszczepił w nie szczurom elektrody i umożliwił im stymulowanie tego obszaru poprzez naciskanie dźwigni. Każde naciśnięcie dźwigni powodowało uczucie przyjemności. Szczury naciskały ją nawet 7000 (!) razy na godzinę, dopóki całkowicie nie osłabły fizycznie. To zresztą nie jedyne szczurze osiągnięcie. W innym eksperymencie zamknięto szczury w klatce, której podłoże znajdowało się pod napięciem elektrycznym. Okazało się, że jeśli po jednej stronie klatki umieści się wygłodzonego szczura, a po drugiej jedzenie, to raczej zrezygnuje on z jedzenia, niż zdecyduje się na odczuwanie bolesnych wstrząsów. Jeśli jednak zamieni się jedzenie na dźwignię, to szczury z wszczepioną w podwzgórze elektrodą pokonają taką trasę bez problemu[31], bo bilans przyjemności i cierpienia, jest w tym przypadku zdecydowanie wyższy.

Bez względu na to, jak obraźliwe może wydać się to niektórym osobom, to nasze sposoby podejmowania decyzji nie są dużo lepsze.

Podobnie jak w przypadku szczurów niemal każda podejmowana przez nas czynność ma w efekcie przynosić więcej przyjemności (miłości, pieniędzy, akceptacji, wolnego czasu, poczucia bezpieczeństwa) niż cierpienia (stresu, konfliktów, kłopotów, niepewności, negatywnej wizji swojej przyszłości).

PRZYJEMNOŚĆ	CIERPIENIE
Zaspokajanie potrzeb	**Stres**
Miłość	**Konflikty**
Pieniądze	**Kłopoty**
Akceptacja	**Niepewność**
Wolność	**Negatywne myślenie**
Poczucie bezpieczeństwa	**Wysiłek**

Jeśli dygocząc, podchodzisz do ślicznej dziewczyny, żeby zaprosić ją na kawę, to w twojej głowie rachunek cierpienia i przyjemności wypada korzystnie.

Czytasz tę książkę, bo przeczuwasz, że treść, jaką tu znajdziesz, da ci więcej szczęścia. Jeśli dobrze wykonałem swoje zadanie, to sprawia ci to też jakąś przyjemność. Przynajmniej na tyle dobrą, że wybierasz jej czytanie niż patrzenie przez okno podczas jazdy pociągiem.

Gra na konsoli, spotkania towarzyskie, a nawet czyszczenie odpływu zlewu są przyjemniejsze niż pisanie pracy magisterskiej, więc ta ostatnia jest często odkładana w nieskończoność.

Ten mechanizm jest wszechwładny, a nasze mózgi nieustannie „przeliczają", co opłaca się robić, i szukają sposobów na minimalizowanie wysiłku i maksymalizowanie zysków. Z tego powodu tak ogromnym powodzeniem cieszą się produkty obiecujące wymarzoną sylwetkę bez wysiłku, a kanapki zrobione przez partnera są smaczniejsze (bo nie musimy tracić energii na ich przygotowanie).

Niestety opieranie się na kryterium bilansu przyjemności i cierpienia jest niewystarczające, **bo złe decyzje przynoszą więcej przyjemności instant.** Inaczej mówiąc – są korzystniejsze w krótkiej perspektywie. Jeśli decydujesz się, żeby jeździć zdecydowanie powyżej dopuszczalnej prędkości, to przyjemność z czucia się władcą drogi, popisywanie się przed siedzącą obok dziewczyną lub kumplem i niewątpliwa satysfakcja z jazdy są ważniejsze niż ryzyko wypadku lub zapłacenia mandatu, które ocenia się na zbyt mało prawdopodobne. Na tej samej zasadzie dobre wydają się inne obiektywnie kiepskie wybory:

- Ściąganie zamiast nauki.
- Jedzenie słodyczy jest tak kuszące, bo aktywuje tzw. *bliss point* w mózgu, dzięki czemu daje więcej przyjemności niż jedzenie wielokrotnie zdrowszych warzyw.
- Odłożenie pisania pracy magisterskiej i gra na konsoli dają więcej radości niż cytowanie nużących prac naukowych.
- Wzięcie porcji ketonalu jest przyjemniejsze niż borowanie zęba bez znieczulenia.
- Zażywanie narkotyków może wyniszcza fizycznie, ale daje więcej przyjemności niż inne czynności.

To sprawia, że potrzebujemy skuteczniejszego mechanizmu decyzyjnego. Na pomoc przychodzi ekonomia behawioralna – połączenie badań ekonomicznych z teoriami i badaniami psychologicznymi

– która pozwala na dokonywanie lepszych decyzji. W tym procesie kluczowe są trzy poniższe pytania.

1.
Jak ocenisz tę decyzję po latach?

Jednym z elementów, który najskuteczniej zaburza ocenę dokonywanych wyborów, jest to, że nie można ich ocenić po planach, zamierzeniach ani dobrych chęciach. Jedynym wartym uwagi kryterium są skutki, które te decyzje wywierają.

Tymczasem każda decyzja przynosi dwa rodzaje skutków: krótkoterminowe i długoterminowe. Skutki krótkoterminowe to przemijające stany emocjonalne. To na przykład euforia wywołana impulsywnymi zakupami albo uznanie w oczach kolegów ze szkoły, kiedy stylowo pali się papierosy. Skutki długoterminowe to trwałe konsekwencje, z którymi zostajemy na lata. Należą do nich zdobyte osiągnięcia i wiedza, ale również nałogi i choroby.

Problem polega na tym, że konsekwencje krótkoterminowe i długoterminowe nie zawsze idą ze sobą w parze. **Czasem bolesne i trudne decyzje wiodą nas w pożądanym kierunku, podczas gdy decyzje łatwe i proste działają jak bomby zegarowe.** Łatwiej jest wrócić do toksycznego związku, niż zmagać się z rozstaniem, samotnością i kwestionowaniem własnych decyzji, ale to dzięki temu tworzy się szansę na stworzenie satysfakcjonującej relacji. Budowanie własnej firmy może wydawać się ryzykowne, czasochłonne i niepewne, ale prowadzi do nabywania unikalnych umiejętności i szybszej kumulacji majątku. W świecie pozbawionym przyszłości lepszym wyborem byłoby skupianie się na skutkach krótkoterminowych. Włączenie Netflixa zamiast pracy nad projektem, który może się nie udać, byłoby bardziej korzystne. Zyskuje się w ten sposób przyjemny odpoczynek, a unika wielu tygodni wysiłku. Żyjąc ze świadomością tego, że dokonywane decyzje nie wiszą w próżni, tylko wpływają na kierunek twojego życia, zauważysz, że taka notorycznie powtarzana postawa prowadzi do stagnacji i bolesnego uświadomienia sobie, że lista osób, które są od nas lepsze, lawinowo się wydłuża, a my zostajemy z tyłu i łapiemy zadyszkę.

Pomiędzy tymi perspektywami nie ma złotego środka. **Najczęstszy wybór brzmi: albo wybierasz dobre dziś, a w przyszłości płacisz za nie słony rachunek, albo wybierasz robienie przez jakiś czas**

tego, co trudne, żeby później mieć zdecydowanie łatwiej. Dlatego jeśli zależy ci na osiągnięciach (albo chociaż braku problemów), to musisz nauczyć się przedkładać długoterminowe dobro nad krótkoterminowe przyjemności i w pełni świadomie znosić bieżące niedogodności. Pomaga w tym wiedza, że emocje zawsze mają pierwszeństwo przed racjonalnym rozumowaniem – są szybsze i wydają się silniejsze, ale nie zawsze decyzje, z którymi czujemy się dobrze, faktycznie są dobre[32]. W ocenie decyzji pomaga zadanie sobie trzech pytań:

> Jak ocenię tę decyzję **teraz**?
> Jak ocenię tę decyzję **za miesiąc**?
> Jak ocenie tę decyzję **za pięć lat**?

Zadanie sobie tych trzech pytań pomaga w dostrzeżeniu tego, co naprawdę się liczy. Większość rzeczy, którymi mamy w zwyczaju się zamartwiać, nie ma znaczenia. Nie liczy się zmęczenie, to, że ktoś napisał ci zjadliwe komentarze, ani dobre rady słyszane od osób, które nie są na stałe w twoim życiu. To chwilowe stany emocjonalne, które mijają równie nagle, co przychodzą. Znaczenie ma to, co zostaje z tobą na zawsze – twoje osiągnięcia, wkład, jaki miałeś w życie innych, wiedza i doświadczenie, konkretne umiejętności i dbanie o najważniejsze osoby w swoim życiu.

ZŁE DECYZJE	DOBRE DECYZJE
Łatwe	**Ciężkie**
Pozornie nieszkodliwe	**Pozornie nieważne**
Skutki krótkoterminowe:	**Skutki krótkoterminowe:**
przyjemność	**wysiłek**
Skutki długoterminowe:	**Skutki długoterminowe:**
emocjonalne lub finansowe koszty	**emocjonalne lub finansowe zyski**

Patrząc z tej perspektywy, jednostki, które podziwiamy, to osoby poświęcające przemijające emocje, zmęczenie czy pozycję w grupie dla zadań o potencjalnie pozytywnych konsekwencjach.

Dobrym przykładem jest Michelle Obama, która jest wręcz przekonana, że gdyby w czasach szkolnych nie była nastawiona na przyszłe cele, to będąc prawnuczką niewolnika mieszkającą na południu Chicago, nigdy nie skończyłaby z wyróżnieniem Princeton ani studiów na Harvardzie. Nie zaczęłaby pracy w kancelarii Sidley Austin za pensję dwukrotnie wyższą niż łączne zarobki jej rodziców ani nie zostałaby dyrektorem ds. społecznych w szpitalu uniwersyteckim z roczną pensją sięgającą 300 tysięcy dolarów i to w chwili, kiedy kariera Baracka Obamy utknęła w martwym punkcie i nie wydawało się, że to się jeszcze kiedykolwiek zmieni. Nie powiedziałaby też w październiku 2015 roku na wydarzeniu „The Power of an Educated Girl" do amerykańskich nastolatek zdania, które powtórzyły wszystkie liczące się media, dodatkowo napędzane przez tysiące tweetów i udostępnień w mediach społecznościowych: „Żaden chłopak w waszym wieku nie jest wystarczająco uroczy ani interesujący, żeby powstrzymać was od zdobywania wykształcenia. Gdybym w waszym wieku martwiła się tym, kto mnie lubi oraz kto uważa, że jestem urocza, to nie byłabym teraz żoną prezydenta Stanów Zjednoczonych".

2.
Która decyzja da ci więcej szczęścia?

Dodatkowym kryterium, które warto uwzględnić podczas podejmowania decyzji, jest kierowanie się emocjonalną sumą generowanego przez nie wpływu. Oczywiste? Nie do końca.

Nie wiem, czy kiedykolwiek interesowało cię, w jaki sposób ocenia się, czy doświadczone przeżycie było przyjemne, czy nie, oraz w jakim stopniu ta przyjemność występowała. Intuicyjnie wydaje się, że końcowa ocena przeżycia powinna stanowić sumę ocen „wystawianych" w jego trakcie. Powiedzmy, że idziesz na obiad do restauracji – zamawiasz przystawkę, obiad i deser. W skali od 1 do 10 przystawkę oceniasz na 4, obiad na 5, a deser to cukierniczy majstersztyk, więc oceniasz go na 9. Jak ocenisz całe wyjście? Średnia tych ocen to 6,3 – czyli wyjście uznasz za udane, ale nie będziesz zachwycony. Okazuje się, że takie spojrzenie na ocenę przyjemności nie jest zgodne z prawdą. Bardziej prawdopodobne, że całość ocenisz na 8,5 – czyli

zdecydowanie lepiej.

Nie jest to logiczne, ale wynika ze zbadanych reguł oceniania doświadczanych sytuacji.

W jednym z eksperymentów uczestnicy zostali poddani nieprzyjemnemu doświadczeniu. Ich zadaniem było zanurzenie dłoni aż do nadgarstka w wodzie o temperaturze 14 stopni Celsjusza. W trakcie eksperymentu za pomocą drugiej ręki oznaczali poziom doznawanych nieprzyjemnych uczuć. Doświadczenie miało być nieprzyjemne, ale znośne, więc chociaż istniała możliwość wyjęcia dłoni przed ukończeniem badania, to żaden z uczestników tego nie zrobił. Na końcu każdy z nich dostawał ciepły ręcznik do wytarcia wody i ogrzania rąk.

Każdy mógł doświadczyć dwóch rodzajów chłodu, na podstawie których miał ocenić, który z nich chciałby powtórzyć.

Pierwszy epizod trwał 60 sekund, a na jego końcu badany otrzymywał ręcznik.

Drugi epizod był dłuższy – trwał 90 sekund, ale po 60 sekundach eksperymentator wpuszczał do zbiornika niewielką ilość ciepłej wody, dzięki czemu w ciągu tych dodatkowych 30 sekund temperatura podnosiła się o jeden stopień.

Gdyby przy ocenie przyjemności decydujące znaczenie miała sumaryczna wartość doznań, to pożądane byłoby jak najkrótsze doświadczanie bólu. Jeśli podejrzewasz, że wbrew wszelkiej logice wersja 90-sekundowa była przyjemniejsza, to masz rację. Ale dlaczego tak się stało?

Odpowiadają za to dwie zasady:
1) zasada szczytu i końca – zgodnie z nią na naszą ocenę doświadczenia wpływa średnia oceny w szczycie oraz na końcu;
2) czas trwania zabiegu nie ma żadnego znaczenia dla jego końcowej oceny[33].

To wskutek tych zasad 80 procent uczestników wybrało dłuższe, ale nieco lżejsze doświadczanie bólu. Zresztą nie tylko oni, bo również pacjenci, u których dokonywano zabiegów kolonoskopii bez znieczulenia (jest to zabieg, który umożliwia obejrzenie jelita grubego od środka za pomocą endoskopu, czyli umówmy się – nie robisz tego dla przyjemności), oceniali je znacznie lepiej, kiedy badanie kończyło się delikatnym bólem niż rwącym. Nie miało przy tym znaczenia, czy zabieg trwał osiem minut czy na przykład dwadzieścia cztery

minuty[34].

Co ciekawe, w taki sam sposób oceniamy również długotrwałe sytuacje, a nawet całe życie. Jeśli twoje małżeństwo trwało piętnaście lat i zakończyło się rozwodem, to nawet jeśli trzynaście lat było szczęśliwych, a dwa ostatnie fatalne, to ocenisz je gorzej. Jeśli ktoś zrobi dla ciebie dziewięć fantastycznych rzeczy i dziesiątą, która cię oburzy, to wartość przypiszesz właśnie jej. Jeśli twój samochód będzie niezawodny przez 364 dni w roku, ale rozsypie się przed wyjazdem do pracy, to być może nie stwierdzisz, że to całkowity grat, ale na pewno uznasz go za bardziej zawodny niż w rzeczywistości jest.

Psycholog Ed Diener wraz ze swoimi doktorantami zaprojektował pewien eksperyment. Stworzył w nim postać Jen – niezamężnej i bezdzietnej kobiety, która zginęła bezboleśnie i szybko w wypadku samochodowym. W jednej wersji przeżyła bardzo szczęśliwe życie – pracowała tak, jak lubi, podróżowała, miała hobby i spędzała czas z przyjaciółmi. W drugiej wersji ginęła pięć lat później. Wciąż miała tak samo szczęśliwe poprzednie lata życia, ale dodatkowe pięć opisano jako przyjemne, ale nie aż tak jak poprzednie. Uczestnikom zadawano pytanie, ile Jen doświadczyła łącznie szczęścia oraz czy takie życie jest pożądane. Odpowiedzi badanych były zgodne i nie zależały od ich wieku, statusu (mogli być równie dobrze studentami co rodzicami tych studentów) ani od tego, ile lat przeżyła Jen (30 czy 60) – dodanie pięciu przeciętnych lat życia obniżało ogólny spadek oceny jej szczęścia[35].

Zasady te mają kolosalne konsekwencje praktyczne, bo sprawiają, że wiele z obiektywnie kiepskich wyborów wydaje się całkiem korzystnych. Wybieramy mniej bolesne opcje, ignorując czas trwania tych sytuacji. Tragizm tych wyborów polega na tym, że niezauważalnie zanurzamy się w miałkiej rzeczywistości, której stałym elementem jest nieustanne odczuwanie cierpienia o niskim natężeniu.

Sądzimy, że najgorsze życiowe wydarzenia to nagłe przeżycia, które nas znienacka nokautują. To takie wydarzenia, jak wiadomość o tym, że ma się raka, strata wymarzonej pracy, wypadek i rozwód. Tymczasem prawdziwe ludzkie tragedie polegają na wpakowaniu się w przewlekle unieszczęśliwiające nas sytuacje. Takie, które są znośne i wydają się niewarte zmiany, ale sprawiają, że zaczynamy żyć w filmie klasy B. Zbyt kiczowatym, żeby go lubić, ale wystarczającym, żeby nie sięgać po pilot. Dzień dobry, witaj w przeciętności! Tylko czy naprawdę chcesz spędzić w pracy, która cię irytuje, kolejne

pięć lat? Chcesz tak długo patrzeć na swojego partnera, czując, że zasługujesz na więcej, żeby już nie móc tego sprawdzić?

Nie sądzę. W ten sposób może łatwiej będzie ci przeżyć każdy kolejny dzień, bo unikasz szarpiącego bólu i niepewności, ale przy okazji sprawiasz, że twoje życie staje się przeciętne, mierne, przygnębiająco powtarzalne i dopóki nic z tym nie zrobisz, będzie takie aż do dnia, kiedy umrzesz. Jedyne co dzięki temu osiągasz, to rozłożenie bólu na łatwe do zniesienia raty, ale odsetki od tego emocjonalnego kredytu będą ogromne.

Czy to znaczy, że masz nie zwracać uwagi na to, co czujesz? Oczywiście, że nie. Ale oznacza to konieczność zwracania uwagi na to, jak przez swoje decyzje (lub ich brak) będziesz czuć się każdego dnia przez kolejne miesiące i lata. Zaskakująco często okaże się, że unikanie wysiłku, ryzyka i cierpienia rzadko jest optymalną strategią postępowania.

3.
Jaki jest potencjalny zysk?

Jedno z popularnych powiedzeń głosi, że: *„Diabeł znany jest zawsze lepszy od nieznanego”*. Występuje również w wersji: *„Lepsze znane zło niż nieznane niebo”*, oraz w najbardziej znanej: *„Lepszy wróbelek w garści niż kanarek na dachu”*.

Ta pozornie zdroworozsądkowa reguła nie zawsze jest dobrym rozwiązaniem. Może sprawdzać się w sytuacjach wyboru między dobrym a lepszym, ale kiedy mamy do czynienia z „diabłem”, to jeśli jest szansa, że nowy diabeł będzie wyraźnie lepszy, powinniśmy wybrać nowego.

Blaise Pascal zdobył popularność (co nie oznacza, że to jego jedyne osiągnięcie) dzięki swojemu słynnemu zakładowi. Zastanawiał się nad tym, czy warto wierzyć w Boga. Doszedł do wniosku, że w tym dylemacie mamy do czynienia z dwiema opcjami:

Opcja nr 1:
Małe zyski, nieograniczone straty

Jeśli nie wierzysz, to oszczędzasz nieco czasu, który spędziłbyś na modlitwach. Po śmierci może się okazać, że miałeś rację i Boga nie ma.

Tym samym nic nie zyskujesz. Jeśli natomiast Bóg istnieje, to trafiasz do piekła, doświadczając nieograniczonych strat.

Opcja nr 2:
Małe straty, nieograniczone zyski

Druga opcja jest odwrotnością pierwszej. Jeśli wierzysz, to ponosisz niewielkie koszty. Jeśli Boga nie ma, to tylko poniosłeś niewielkie koszty. Jeśli natomiast istnieje, to cieszysz się nieskończonymi zyskami.

Zdaniem Pascala stosunek zysków i kosztów jest zdecydowanie korzystniejszy w opcji nr 2, więc bardziej opłaca się być osobą wierzącą. Niestety nie rozstrzygnął, czy wszechobecny Bóg nie wyczuje w naszym praktykowaniu fałszu, jeśli robimy to, wyłącznie kierując się matematyką podejmowania decyzji.

Nie zmienia to faktu, że będąc w sytuacji, kiedy musimy ponieść niewielkie koszty w zamian za potencjalnie olbrzymie zyski, to powinniśmy to zrobić. Mając to, co już znasz (i co cię nie satysfakcjonuje), powinieneś za każdym razem wybierać nieznanego diabła. Nie dlatego, że będzie lepszy, ale dlatego, że MOŻE taki być. Ten, którego już masz, z pewnością taki nie będzie, więc trwanie przy nim w najlepszym wypadku zapewni ci mnożenie obecnego dnia w nieskończoność. Dzięki temu twoje życie staje się przeciętne.

Co innego rozważania teoretyczne siedemnastowiecznych uczonych, a co innego praktyczne zastosowanie teorii. Charles Duhigg w książce *Mądrzej, szybciej, lepiej* opisał przypadek jednej z firm rekrutacyjnych. Jej rekruterzy wyodrębnili grupę najbardziej efektywnych pracowników, żeby zbadać źródła ich osiągnięć. Przyjęli przy tym dwa założenia. Po pierwsze spodziewali się, że ich wyniki biorą się z większego nakładu pracy. Po drugie przypuszczali, że wybierają zadania podobne do tych, które poznali już wcześniej, dzięki czemu coraz szybciej wykonują pracę.

Fałszywe okazały się oba założenia. Supergwiazdy pracowały najwyżej nad pięcioma projektami jednocześnie, podczas gdy inni pracownicy angażowali się nawet w dwanaście projektów. Nie wybie-

rali również projektów, w których wykorzystywali wcześniej nabyte umiejętności. Podejmowali się raczej działań, które wymagały nabywania nowych umiejętności i organizowania zespołów złożonych z nieznanych im wcześniej pracowników. Dodatkowo przystępowali do projektów w ich początkowej fazie i to nie wiedząc, czy zakończą się one powodzeniem. Kiedy projekt okazał się sukcesem, automatycznie stawali się jego ojcami. Pomimo mniejszej liczby projektów osoby te uzyskiwały premię roczną o 10 tysięcy dolarów wyższą niż pozostali pracownicy[36].

Na czym polegała ich strategia? Dzięki swojej postawie zwiększali portfolio posiadanych umiejętności i budowali rozległe sieci kontaktów. Z kolei angażując się we wczesne fazy projektów, zapewniali sobie potencjalnie nieograniczone zyski w sytuacji, kiedy odniosłyby one sukces. Dokładnie tę samą zasadę wykorzystują inwestorzy z funduszy wysokiego ryzyka (*venture capital*) – kluczem ich działalności jest inwestowanie w nieograniczone zyski i jest to opłacalna strategia nawet przy uwzględnieniu wielu ograniczonych finansowo porażek.

Przewracając kostki domina, warto rzucić okiem, jak duże skutki mogą wywołać oraz gdzie jest ich granica. Kierując się wskazówką potencjału:

|

LEPIEJ PRACOWAĆ NAD CECHAMI CHARAKTERU NIŻ FIZYCZNOŚCIĄ

|

WARTO ROZWAŻYĆ PROWADZENIE WŁASNEJ FIRMY, BO NIE DOTYCZY JEJ SZKLANY SUFIT ZAROBKÓW;

|

LEPIEJ ZAKOŃCZYĆ SŁABY ZWIĄZEK, BO MOŻNA ZYSKAĆ „NIESKOŃCZENIE" WIELE LEPSZYCH DNI.

Większość osób postępuje odwrotnie. Nie doceniamy rozmiaru odległych w czasie korzyści ani stawki, o jaką toczy się gra, kiedy decydujemy się wybierać potencjał. Dlaczego? Bo wielkość potencjalnych korzyści oceniamy na podstawie efektów, które obserwowaliśmy do tej pory. Otaczając się przeciętnością, często nawet nie wiemy, jak wiele możemy zyskać, podejmując odważne działania. Wiemy tylko,

co możemy stracić, więc stoimy, ściskając wróbelka w spoconej dłoni, i zazdrościmy ludziom, którzy postepują inaczej.

Dodatkowe psychologiczne mechanizmy decydowania

Podejmowanie decyzji od dekad znajduje się w kręgu zainteresowań ekonomistów, statystyków, matematyków, socjologów i badaczy z innych dziedzin. Niektóre sformułowane przez nich wskazówki znajdują szerokie zastosowanie w podejmowaniu codziennych decyzji.

1. Podejmując decyzję, nie uwzględniaj kosztów utopionych.

W ekonomii koszty utopione to zasoby poświęcone realizacji projektu, które stają się argumentem do dalszego, często nieracjonalnego zwiększania kosztów. Oznacza to, że jeśli firma wyda na wprowadzenie nowego produktu 100 tysięcy złotych, to nawet otrzymując złe opinie od testerów prototypów, prawdopodobnie zdecyduje się wydać kolejne pieniądze. To samo zjawisko widać u inwestorów, którzy posiadają kupując papiery wartościowe tracące na wartości, zamiast je sprzedać, zwiększają swoje zaangażowanie na tych pozycjach z nadzieją, że trend się odwróci. Na koniec robimy to w naszych związkach, pracach i podczas studiów – nawet kiedy zauważymy, że nie spełniają one naszych oczekiwań, zbyt bardzo szkoda nam poświęconego czasu, emocji i pieniędzy, żeby z nich zrezygnować. Argument w postaci „tyle już mnie to kosztowało" staje się argumentem za zwiększeniem strat.

W rzeczywistości powinniśmy kierować się wyłącznie tym, jak wygląda aktualna sytuacja, oraz jej rzeczywi-

stym, przewidywanym potencjałem.

2. Pamiętaj, że małe ustępstwo tworzy kolejne.

Być może słyszałeś o następującym eksperymencie: do dzielnicy domków jednorodzinnych wysłano ankieterów z pytaniem, czy właściciele posesji zgodzą się na postawienie na ich trawniku wielkiego billboardu z napisem „Jedź wolniej". Oczywiście większość odmówiła. W drugiej dzielnicy eksperyment przeprowadzono nieco inaczej. Najpierw wysłano ludzi, którzy prosili o wypełnienie ankiety na temat „zaangażowania w bezpieczeństwo na drodze". Nagrodą za udzielenie odpowiedzi (odsetek chętnych okazał się całkiem spory) był znaczek „Jestem za bezpieczeństwem na drodze". Po dwóch tygodniach do respondentów pukali ankieterzy i mówili: „Ponieważ kilka dni temu doskonale wypełnił pan kwestionariusz i wiemy, że popiera pan akcję *Bezpieczeństwo na drodze*, czy zgodzi się pan na postawienie billboardu na trawniku?". W tej sytuacji procent ludzi, którzy przystali na prośbę ankietera, był znacząco wyższy niż w pierwszym przypadku.

Decyduje o tym tzw. prawo zaangażowania. Jeśli masz postawić od razu billboard, to myślisz: „Jeszcze czego!", ale jeśli wypełniłeś ankietę i nosisz znaczek poparcia dla danej sprawy, to billboard nie jest już tak dużym krokiem. Ustępstwa rodzą kolejne, bo przesuwają granice naszej percepcji. Zjawisko to działa w sposób pozytywny – jeśli zapiszesz się do grupy miłośników zdrowego odżywiania, możliwe, że zaczniesz kupować więcej zdrowych produktów. Niestety częściej spotykamy się z jego negatywnymi konsekwencjami. Współpracownik, któremu wyświadczysz jednorazową przysługę, może zacząć to traktować jak regułę. Osoby korzystające z solarium opalają się coraz częściej, bo wydają się sobie blade. Osoby, które raz doświadczą przemocy domowej i nie podejmą zdecydowanych natychmiastowych kroków, prawdopodobnie wkrótce będą nie tylko popychane, ale również bite i niszczone psychicznie. Nasze

pojedyncze decyzje to często precedensy uzasadniające kolejne działania. Miej to na uwadze i nie bagatelizuj ich potencjalnych skutków.

3. Zanim się zaangażujesz, określ punkty wyjścia.

Zarówno prawo zaangażowania, jak i zjawisko kosztów utopionych prowadzi do podejmowania decyzji, których początkowo nie chcieliśmy podjąć. Z tego powodu duże znaczenie ma określenie punktów wyjścia na samym starcie projektu. Punkty wyjścia to sytuacje pozwalające określić, kiedy projekt został zrealizowany (eliminuje to groźbę wprowadzania nieskończonej liczby poprawek) lub kiedy należy się z niego wycofać (eliminuje ryzyko ponoszenia nadmiernych kosztów). Jak wyglądają takie punkty wyjścia?

Jeśli w ciągu dwóch lat mój vlog nie będzie posiadał przynajmniej 50 tysięcy subskrybentów, to przestanę go rozwijać.

Moje maksymalne zaangażowanie finansowe na giełdzie może wynieść 20 tysięcy złotych.

Jeśli w swoim związku ja lub moje dzieci doświadczymy agresji ze strony partnera, to natychmiast się z niego wycofam.

Przejdę na emeryturę, jeśli zgromadzę na swoim funduszu 1,5 miliona złotych.

4. Prawo wielkich liczb.

Decyzje, które są dobre w ujęciu generalnym, nie zawsze przynoszą korzyści w jednostkowych sytuacjach. Na przykład można przyjąć, że warto podróżować, bo poszerza to horyzonty i pośrednio wpływa na nasz dobrostan. Nie zmienia to jednak faktu, że możesz wybrać się w rozwijającą podróż, a zostać okradzionym.

Czy w takim razie nie warto podróżować?

Jakob Bernoulli rozstrzygnął ten dylemat, formułując trzysta lat temu prawo wielkich liczb. Zgodnie z nim: „Z prawdopodobieństwem dowolnie bliskim 1 można się spodziewać, iż przy dostatecznie wielkiej liczbie prób częstość danego zdarzenia losowego będzie się dowolnie mało różniła od jego prawdopodobieństwa". Brzmi niejasno? Nie przejmuj się. Weź do ręki monetę. Jeśli wykonasz nią cztery rzuty, to możesz wyrzucić dwa razy reszkę i dwa razy orła, ale równie prawdopodobne są wyniki: trzy razy orzeł i jeden raz reszka czy czterokrotne wyrzucenie samego awersu lub rewersu monety. Jednak im więcej prób podejmiesz, tym osiągane wyniki będą bliższe oryginalnej proporcji. Rzucając monetą sto, dwieście lub trzysta razy, prawdopodobnie wyrzucisz ok. 50 procent orłów i 50 procent reszek.

Dotyczy to także naszych decyzji. Nawet te, które powinny być dobre, nie zawsze takie się okazują, ale kontynuując takie działania, w końcu otrzymuje się wyniki zgodne z ich prawdopodobieństwem.

Dlatego zawsze powtarzam, że założenie firmy jest ryzykowne, ale bycie przedsiębiorcą już znacznie mniej. Różnica polega na tym, że w pierwszym przypadku tylko testujesz jeden pomysł. W drugim prowadzisz styl życia, w którym twoim celem jest tworzyć źródła dochodów. Żeby to osiągnąć, kształcisz się, wyciągasz wnioski i podejmujesz kolejne działania. Nie wszystkie pojedyncze próby przynoszą korzyści, ale całościowo testowanie pomysłów okazuje się być znacznie mniej niebezpieczne.

5. Kieruj się średnią, a nie szczytami.

Wyobraź sobie przedsiębiorcę. Jego firma przynosi coraz mniejsze zyski. W stosunku do ubiegłego roku spadły o 15 procent, a w stosunku do zysków sprzed dwóch lat są mniejsze o 23 procent. Jednak ostatni tydzień był wyjątkowo dobry – przyniósł zyski o 30 procent wyższe

niż jakikolwiek inny tydzień w tym roku. Ten sam przedsiębiorca ma gotówkę, którą chce zainwestować w produkcję towaru. Zastanawia się tylko nad tym, czy zainwestować w nowy produkt czy w stary, którego sprzedaż ostatnio spadała, ale teraz przyniósł tak wspaniałe zyski. Co mu poradzisz?

Prawdopodobnie inwestycję w nowy produkt, bo szczyty są nieistotne – liczy się średnia naszych działań, zysków, uczuć, a nie same najlepsze momenty. Dobrze widać to, obserwując różne sytuacje z zewnątrz, ale zbyt często o tym zapominamy, będąc ich częścią. Tymczasem wyjątkowo dobra, okazjonalna sprzedaż, bukiet czerwonych róż w powodzi kłótni i darmowy batonik w opóźnionym pociągu nic nie znaczą, jeśli całokształt sytuacji jest zły.

6. Bezstronnie analizuj fakty.

W psychologii obserwuje się efekt wspierania decyzji. Polega on na tym, że podejmując jakąś decyzję, nieświadomie szuka się jej uzasadnień, wybierając z pamięci fakty, które potwierdzają jej słuszność. Patrzymy więc na plusy i ignorujemy minusy. Rzadko też wiemy, jakie korzyści przyniosłaby nam inna decyzja, dzięki czemu sądzimy, że podjęliśmy wybitne wybory, nawet jeśli nie jest to prawda. W konsekwencji możemy stosować kiepsko działające strategie, nawet o tym nie wiedząc. Rozwiązanie tej sytuacji jest jedno – testowanie alternatywnych metod działania i mierzenie ich efektów.

7. Pamiętaj o wspólnym pastwisku.

Skoro *Projekt Przyszłość* to książka o przyszłości, to nie mogę w niej pominąć wpływu, jaki nasze decyzje mają na wspólne dobro takie jak zaśmiecenie czy ochrona środowiska. Istnieje zjawisko znane jako tragedia wspólnego pastwiska[37]. Kiedy mamy pastwisko dostępne dla wszystkich, to każdy pasterz chce wypasać jak najwięcej owiec. Jeśli jednak wszyscy pasterze zaczną wyprowa-

dzać większe stada, to całe pastwisko stanie się jałowe i wszyscy stracą źródło utrzymania. Tragedia polega na tym, że kiedy pasterz dodaje owcę, to jego zysk wynosi +1, a koszt -1 rozkłada się na wszystkich użytkowników pastwiska. Duży osobisty zysk i niewielki rozłożony na wszystkich koszt prowadzą do zrujnowania wspólnego dobra.

Zjawisko to widać w dziesiątkach odsłon. Jeśli drobny przedsiębiorca wycina kilometr kwadratowy puszczy amazońskiej, to zyskuje konkretne pieniądze, a ekologiczne koszty rozkładają się na siedem miliardów osób. Jeśli ktoś wywozi opony do lasu, to odnosi stosunkowo duże korzyści, a koszty ponoszą wszyscy odwiedzający las i jego ekosystem. Jeśli ktoś zostawia śmieci na plaży, to „oszczędza" swoją energię konieczną do posprzątania, a koszty zaśmiecenia rozkładają się na pozostałych użytkowników plaży.

W efekcie płacimy za to wszyscy żyjąc w gorszym świecie. Dlatego warto pamiętać, że dobre decyzje to te, które są korzystne dla nas. Bardzo dobre są korzystne dla nas i nie szkodzą innym. Najlepsze są dobre dla nas i dla wszystkich innych.

DOŚWIADCZENIE

Nabywanie wielu różnorodnych doświadczeń i umiejętności jest zdecydowanie ważniejsze, niż się wydaje, i to nawet jeśli nie widzi się bezpośredniego związku nauki danej umiejętności z jej praktycznymi efektami.

W swoim życiu zajmowałem się wieloma rozmaitymi rzeczami: studiowałem prawo, socjologię i psychologię (ukończyłem to pierwsze, pozostałe traktowałem hobbystycznie), odbyłem staż naukowy w Belgii (pijąc duże ilości rzemieślniczego piwa i jedząc najlepszego melona z szynką parmeńską i kozim serem w swoim życiu), obroniłem doktorat z prawa reklamy, uczyłem się trzech języków obcych o praktycznym znaczeniu (angielskiego, niemieckiego i włoskiego) i jednego martwego (podstaw łaciny), poznawałem podstawy fotografii i przemawiania, zdobyłem uprawnienia pilota wycieczek i brokera innowacji, prowadziłem osiem projektów z zakresu biznesu online (blogi, portale, fora, sklepy internetowe), inwestowałem na Giełdzie Papierów Wartościowych i foreksie. Jest to tylko skrócona lista wszystkich moich zajęć. Jednocześnie trzeba przyznać, że powyższe zestawienie jest mocno rozstrzelone tematycznie. Pomimo tego z całą odpowiedzialnością mogę przyznać, że opanowywanie tych umiejętności miało głęboki sens. Z pewnością dostrzega go Buffett, który powiedział: „Inwestycja w siebie to najważniejsza inwestycja, jakiej możesz dokonać w życiu. Nie dorówna jej żadna inwestycja finansowa, ponieważ kiedy rozwijasz swoje umiejętności i zdolności, coraz lepiej rozumiesz rzeczywistość i zdobywasz nowe możliwości, wtedy zyskujesz prawdziwą wolność ekonomiczną. To właśnie umiejętności są jej źródłem".

Zdobywanie doświadczenia przynosi trzy rodzaje korzyści:

PO PIERWSZE, DAJE WIEDZĘ, KTÓRĄ MOŻNA BEZPOŚREDNIO WYKORZYSTAĆ.

Dzięki temu, że poznałem WordPressa, mogłem łatwo tworzyć i zarządzać kolejnymi stronami i sklepami internetowymi, nie musząc ponosić kosztów zlecania tych zadań na zewnątrz. Nawet kiedy okazjonalnie je zlecałem, to otrzymywałem dużo lepszą jakość, bo byłem w stanie lepiej określić swoje wymagania i skontrolować ich wykonanie.

PO DRUGIE, DOŚWIADCZENIE PRZYNOSI KORZYŚCI POŚREDNIE.

Od dziecka miałem talent do wyszukiwania bezużytecznych zajęć i wyciskania z nich korzyści. Większość z nich ma charakter ogólny. Jedną z zasad nauki jest to, że im więcej wiesz, tym lepiej masz wyćwiczony umysł i tym łatwiej jest nabywać ci kolejne umiejętności, bo bazują one na wcześniej zdobytej wiedzy.

Amatorsko rysując, grając na jakimś instrumencie albo ćwicząc grę w scrabble możesz nigdy nie wykorzystać tych umiejętności ani bezpośrednio, ani nawet pośrednio. Pomimo to prowadzą one do utrzymania wysokiej kondycji psychicznej i wspomagają tworzenie nowych komórek nerwowych, a ciężko dobrze funkcjonować, mając słabo działający mózg.

Nawet jeśli jakimś cudem nie przekonuje cię tworzenie połączeń nerwowych, to prawdopodobnie zależy ci na byciu kreatywnym. Twórcze pomysły potrafią być źródłem kapitału liczonego w setkach tysięcy złotych. Problem w tym, że są one wynikiem przestawiania się klocków, które już są w naszej głowie. Im więcej tych klocków mamy, tym większe są nasze szanse na doświadczanie twórczych idei. Nie zdobywając ogólnej, różnorodnej wiedzy i unikając pozornie niepraktycznych pasji, żyje się w jałowym środowisku, w którym nic kreatywnego nas nie spotka.

Rozszerzanie strefy komfortu

Znaczenie doświadczenia najlepiej widać podczas analizowania konkretnych ścieżek kariery. Pomimo mody na wychodzenie ze strefy komfortu jest to wyjątkowo mało skuteczny sposób rozwoju. Super jest się rozwijać i iść do przodu, ale nie w sposób nieracjonalny i ryzykowny, a takie właśnie jest rozpoczynanie nowych działań, które nie mają żadnego związku z naszym doświadczeniem. Jeśli spojrzysz na kariery osób, które podziwiasz, to zauważysz, że przypominają one raczej rozszerzanie strefy komfortu niż wychodzenie z niej. Bazując na wcześniej zdobytych umiejętnościach, nie rzucasz się na głęboką wodę, ale stawiasz jeden krok poza swoją strefę komfortu, gdzie wykorzystasz stare umiejętności, a jednocześnie nauczysz się czegoś nowego. Na przykład jeśli pracujesz jako prawnik, to możesz stworzyć bazę specjalistycznych wzorów i udostępnić ją na stronie internetowej. Wciąż robisz to samo (udzielasz porad prawnych), ale w innym miejscu, w nieco inny sposób, inaczej otrzymując wynagrodzenie, i musisz nabyć część nowych umiejętności, np. z zakresu tworzenia stron i promowania treści w Internecie.

Oznacza to, że nie chodzi o wychodzenie ze strefy komfortu, ale o sprawienie, żeby więcej rzeczy było dla ciebie komfortowych. Bez tego rozwój jest ciągłą walką z samym sobą, a w życiu chodzi raczej o to, żeby zawalczyć raz porządnie, a później cieszyć się długimi zyskami. Rozszerzanie strefy komfortu dzięki nabywaniu doświadczenia i nowych umiejętności dobrze widać na przykładzie marek osobistych.

Zakładając blog, miałem szereg różnych doświadczeń i umiejętności, które oceniane z osobna nie były wiele warte. Posiadane przeze mnie osiągnięcia dotyczyły edukacji (a dokładniej sposobów uczenia się), relacji społecznych, podstaw przedsiębiorczości i tworzenia

prostych projektów internetowych (przed założeniem bloga byłem współautorem jednego bloga, twórcą portalu, który nie odniósł sukcesu, twórcą forum z małą, ale zaangażowaną społecznością oraz autorem artykułów do e-zinu).

Dzięki stworzeniu Volantification przestałem być zwykłym Michałem – zostałem autorem bloga, który stale zwiększał grono swoich czytelników. Był to impuls, dzięki któremu nabywałem kolejne doświadczenia i poznawałem ciekawe osoby, których zintegrowanie rozpoczęło budowę społeczności.

Społeczność to z kolei czynnik motywujący do skalowania działalności poprzez własne produkty, bo im większa jest społeczność, tym mniejsze ma się możliwości osobistego dzielenia się wiedzą. Dzięki napisaniu książki stałem się również autorem, a dzięki okazjonalnie wygłaszanym prelekcjom – prelegentem.

Wszystkie te działania zasłużyły na wyróżnienie w prestiżowym konkursie na Blog Roku organizowanym przez Onet.pl, który wprowadził mój blog do czołówki blogosfery i umożliwił realizowanie (lub współuczestniczenie) w ogólnopolskich kampaniach reklamowych uznanych międzynarodowych marek. Nie tylko dzięki zasięgowi, ale również dlatego, że prowadząc własne duże projekty, miałem reputację osoby, która udźwignie również projekty zewnętrzne.

Nie mówię, żebyś podążał moją drogą. Prezentuję ten przykład, żeby pokazać, że nowe umiejętności otwierają drzwi, których na początku nawet nie widzimy. Marka tworzy społeczność. Społeczność tworzy pole reklamowe i afiliacyjne. Ono tworzy kolejne wyzwania, które prowadzą nas dalej, niż mogliśmy się spodziewać.

PO TRZECIE, ZDOBYWANIE DOŚWIADCZENIA POMAGA W STROJENIU RADARU.

Być może jest to najważniejsza korzyść.

Dzięki różnorodnym doświadczeniom dostrzega się związki, których nie widzą inni, i jest się w stanie błyskawicznie oceniać konkretne sytuacje. Doświadczeni menedżerowie potrafią ocenić sensowność inwestycji bez konieczności formułowania racjonalnych argumentów. Po prostu czują, że mają one sens, a liczby i analizy tylko je wspierają. Doświadczeni szachiści nie muszą siedzieć z podręcznikiem do tej gry – po prostu dostrzegają ruchy pozwalające na zdobycie przewagi. Osoby doświadczone towarzysko nie muszą prowadzić dysput o emocjach, żeby odczytywać uczucia, jakie mają inne osoby.

Brzmi to jak bufonada, ale ma ona swoje źródło w zjawisku określanym jako wiedza ukryta. Pojęcie to ukuł naukowiec Michael Polanyi, który zauważył, że nie jesteśmy w stanie zwerbalizować całej posiadanej wiedzy. Możesz umieć jeździć na rowerze i napisać o tym książkę, ale nie da się tej umiejętności opanować „na sucho" bez jeżdżenia na rowerze.

Bardzo możliwe, że nie dotyczy to tylko jazdy na rowerze. Wiele wskazuje na to, że wszystko, co jesteśmy w stanie zapisać, to tylko mniej lub bardziej doskonale wskazane kierunki, w których warto iść, żeby znaleźć poszukiwane rozwiązania, ale te rozwiązania trzeba odnaleźć samodzielnie. Z tego powodu powstało rozróżnienie na dwa rodzaje wiedzy: know-what i know-how. Know-what to wiedza teoretyczna, którą jest stosunkowo łatwo zdobyć poprzez edukację formalną, szkolenia lub publikacje. Know-how to wiedza praktyczna oparta na doświadczeniu, którą można nabyć, wykonując dane czynności. To sprawia, że jest ona dużo bardziej unikalna, ciężka do przekazania i odpowiedzialna za spektakularne efekty niektórych osób. Takie osoby dokładnie wiedzą, co robią, twardo stąpają po ziemi i odnoszą zdumiewające rezultaty, nawet jeśli inni robią teoretycznie to samo.

Doskonale o tym wiesz, jeśli kiedykolwiek zdarzyło ci się powiedzieć: „Jakim cudem mi to nie wychodzi, skoro robię dokładnie to co ty!", albo stwierdzić, że ktoś ma smykałkę, talent czy rękę do konkretnych działań. Tą smykałką jest wiedza ukryta, która pozwala wyznaczać granice w niejasnych sytuacjach, błyskawicznie oceniać pomysły

i działać skuteczniej w trudnych sytuacjach.

KOMPETENCJE MIĘKKIE

W dużej mierze na wiedzy ukrytej bazują kompetencje miękkie. Jest to rodzaj umiejętności ogólnych, które da się elastycznie zastosować w wielu różnych dziedzinach[38]. Rzadko stanowią przedmiot samodzielnej specjalizacji, ale ich siła tkwi w uniwersalności. Zalicza się do nich takie bliżej nieokreślone umiejętności, jak pracowitość, zaangażowanie i umiejętność pracy w grupie, zdolność automotywacji, analityczne i strategiczne myślenie, zarządzanie sobą w czasie, gotowość do nauki i kreatywność. Pomimo swoich niezdefiniowanych granic kompetencje miękkie są pożądane przez pracodawców, chociaż ci nie zawsze posiadają wystarczające środki czy umiejętności, żeby je sprawdzić. Z pewnością jednak przekładają się na osiągane wyniki. Z tego powodu uważa się (nie bez związku z prawdą), że im wyższe zajmuje się stanowisko w hierarchii, tym większe znaczenie mają umiejętności związane z samodyscypliną, rozwojem oraz relacjami z innymi.

Czy to jest coś, czego aktualnie nie wiesz? Wątpię. Nie spotkałem dotychczas zbyt wielu osób, które ignorowałyby znaczenie tych cech. Problem polega na tym, że zbyt często zakładamy, że już je opanowaliśmy, więc nie poświęcamy im żadnej uwagi. Dotyczy to na przykład kobiet, które według rozpowszechnionych stereotypów są empatyczne i potrafią wyśmienicie odczytywać emocje. Jednak spotkałem wiele przedstawicielek tej płci, które pomimo przekonania, że doskonale opanowały te umiejętności, w rzeczywistości radziły sobie z nimi słabo lub bardzo słabo. Zwykle z dużą szkodą dla siebie i swoich bliskich. Fakty są takie, że dopóki nie zacznie się rozwijać kompetencji miękkich, to tak naprawdę nie wie się, co się potrafi ani co się traci przez swoje braki. Zachowujemy się wtedy jak kierowca, który jedzie na trzecim biegu i nie wie, że istnieją jeszcze biegi czwarty i piąty. Dzięki temu jest przekonany, że radzi sobie najlepiej, jak to możliwe, ale nie

ma pojęcia, o ile zwiększyłby się komfort jego podróży, gdyby rzucił okiem na skrzynię biegów.

Wśród kompetencji miękkich największą siłę rażenia mają te, które są związane z naszym funkcjonowaniem w grupie. Należą do nich inteligencja emocjonalna i komunikacja.

Wyjaśnijmy znaczenie tych elementów.

INTELIGENCJA EMOCJONALNA

Wiedza teoretyczna, specjalizacja i dyplomy ukończenia studiów są ważne. To odpowiednik zarejestrowania się do udziału w zawodach, ale podobnie jak akt rejestracji nie gwarantuje wyników, tak samo one nie gwarantują osiągnięć. Począwszy od badań Termana, po najnowsze odkrycia z szerokiego obszaru osiągania sukcesów, wiemy, że znaczenie ma także inteligencja emocjonalna. Określa się ją jako „zespół cech – niektórzy mogliby go nazwać charakterem – który również ma wielkie znaczenie dla naszych indywidualnych losów”[39]. Składa się na nią:

- rozpoznawanie i nazywanie uczuć,
- wyrażanie uczuć,
- ocenianie intensywności uczuć,
- kierowanie uczuciami,
- odkładanie zaspokojenia pragnień na później,
- panowanie nad impulsami,
- redukowanie stresu,
- rozpoznawanie różnicy między uczuciami a działaniami[40].

Stopień, w jakim dana osoba opanowała te umiejętności, decyduje o tym, czy odniesie w życiu sukces, czy zabrnie w ślepy zaułek. Daniel Goleman, czołowy badacz inteligencji emocjonalnej, jest zadania, że zdolność panowania nad emocjami jest metazdolnością, od której zależy sposób wykorzystania przez nas pozostałych zdolności, włącznie z samym intelektem. Nie są to przesadzone opinie. Wydaje się, że odnoszący sukcesy handlowcy, nauczyciele, przedsiębiorcy i przywódcy polityczni są przede wszystkim jednostkami o wysokim

poziomie inteligencji interpersonalnej.

Rozwój inteligencji emocjonalnej kojarzy się zwykle z umiejętnością odczytywania tego, jak czują się inni. W rzeczywistości jego prawdziwym początkiem jest autorefleksja, która składa się z trzech poniższych etapów.

1.
Identyfikacja

Co czujesz? Jesteś smutny, przygnębiony czy masz depresję? Kiedy szef cię krytykuje, odczuwasz złość, a kiedy krytykuje cię rodzic, czujesz rozczarowanie? Jesteś zainteresowany czy podekscytowany?

Sposób mówienia o emocjach wpływa na to, jak się czujemy. To, jak mówisz o rzeczywistości, kreuje twoją rzeczywistość. W jednym z doświadczeń dwie grupy oglądały relację wideo z wypadku samochodowego. Obie prezentacje zawierały komentarz lektora oraz dokładnie to samo nagranie. Jednak kiedy poproszono grupy o oszacowanie prędkości, z jaką jechały samochody uczestniczące w wypadku, to jedna grupa oceniła prędkość na 51 kilometrów, a druga na 64 kilometry. Kiedy zapytano, czy widzieli odłamki szkła w czasie wypadku, to w pierwszej grupie zapamiętało je zaledwie 14 procent osób. W drugiej aż 32 procent.

Z czego wynikały te rozbieżności? Z komentarza lektora. W pierwszym przypadku stwierdzał on, że samochód stuknął lub uderzył (*contact, hit*), a w drugim samochody się miażdżyły (*smash*)[41]. Dobór odpowiednich słów może sprawić, że mózg przekona cię, że widziałeś coś innego, niż miało to miejsce w rzeczywistości.

To samo zjawisko dotyczy emocji. Nietrafnie diagnozując swoje stany emocjonalne, możesz zacząć żyć w dużo bardziej destrukcyjnej rzeczywistości, niż jest naprawdę. Chociaż wszyscy dysponujemy zaawansowaną paletą stanów emocjonalnych, to wydaje się, że duża część osób korzysta z jej niewielkiej części. Prowadzi to do tego, że żyjemy w uboższym świecie.

Do identyfikacji emocji przydaje się koło emocji Roberta Plutchika – psychologa, który wyodrębnił osiem pierwotnych emocji zestawionych w pary: żałoba-ekstaza, nienawiść-podziw, wściekłość-przerażenie, czujność-zadziwienie. Każde z tych uczuć może mieć różną intensywność. Melancholia to bledsza kuzynka smutku i jednocześnie cień żałoby. Możesz czuć nie tylko ekstazę, ale również radość

i błogość.

Dodatkowo emocje z palety Plutchika mieszają się ze sobą, dając nowe barwy (nie mogą łączyć się tylko emocje z par przeciwieństw). Połączenia dwóch różnych emocji Plutchik nazywał diadami[42].

PODSTAWOWE DIADY (CZĘSTO ODCZUWALNE)	DRUGORZĘDNE DIADY (CZASAMI ODCZUWALNE)	TRZECIORZĘDNE DIADY (RZADZIEJ ODCZUWALNE)
radość + zaufanie → **miłość**	radość + strach → **poczucie winy**	radość + zaskoczenie → **zachwyt**
zaufanie + strach → **uległość**	zaufanie + zaskoczenie → **ciekawość**	zaufanie + smutek → **sentymentalizm**
strach + zaskoczenie → **poruszenie**	strach + smutek → **rozpacz**	strach + wstręt → **wstyd**
zaskoczenie + smutek → **rozczarowanie**	zaskoczenie + wstręt → **szok**	zaskoczenie + gniew → **oburzenie**
smutek + wstręt → **żal**	smutek + gniew → **cierpienie**	smutek + przeczuwanie → **pesymizm**
wstręt + gniew → **pogarda**	wstręt + przeczuwanie → **cynizm**	wstręt + radość → **patologia**
gniew + przeczuwanie → **agresja**	gniew + radość → **duma**	gniew + zaufanie → **dominacja**
przeczuwanie + radość → **optymizm**	przeczuwanie + zaufanie → **fatalizm**	przeczuwanie + strach → **lęk**

2.
Interpretacja

Dlaczego odczuwasz te emocje, a nie inne? Co cię ucieszyło albo zasmuciło? Czy byłeś w podobnych okolicznościach, ale odczuwałeś inne emocje? Co różniło te sytuacje? Kiedy czujesz emocje pozytywne, a kiedy negatywne?

Te pytania pozwalają na analizę swoich emocji, bez której nie można nimi zarządzać. Wiele osób nie lubi występować publicznie. Mogą one poprzestać na stwierdzeniu: „Boję się przemawiać", ale mogą też zejść na niższe poziomy emocjonalne. Boisz się przemawiać zawsze czy tylko czasem? Stresowało cię przedstawianie referatu przed klasą czy nie? Może problemem jest przemawianie przed nieznanymi osobami, a to, co nazywasz strachem przed występowaniem, jest tylko strachem przed tym, jak zostaniesz oceniony? Czy były momenty, kiedy naprawdę cieszyło cię wystąpienie na scenie? Dzięki czemu tak się działo?

Taki proces pozwala na porównanie wielu sytuacji i określenie prawdziwych źródeł emocji. Ze stwierdzeniem: „Boję się przemawiać", niewiele można zrobić. Jednak jeśli okaże się, że problem tkwi w braku przygotowania, strachu przed opinią innych albo poczuciem osamotnienia na scenie, to są to już elementy, na które można wpływać, a jednocześnie eliminować blokady powstrzymujące cię przed działaniem.

3.
Zarządzanie emocjami

Kiedy już wiesz, jak się czujesz i dlaczego tak się czujesz, to pora na kolejną serię pytań – jak możesz to zmienić? Czy udało ci się kiedyś skutecznie zmotywować? Co wtedy zrobiłeś? Jakimi środkami dysponujesz, żeby poprawić sobie nastrój? Co sprawia, że twój nastrój nagle się zmienił? Czy możesz te czynniki wykorzystać świadomie?

Powierzchownie brzmi to prosto, ale im częściej będziesz odpowiadać na te pytania, tym do głębszych emocji się dokopiesz i będziesz umieć wyciągać z nich złożone wnioski o ogromnej sile rażenia. W końcu lwia część naszych problemów ma swoje źródło w tym, że nie

mamy kontroli nad emocjami. Wybieramy natychmiastowe nagrody zamiast większych w przyszłości, podejmujemy złe decyzje, nie umiemy sobie radzić z przeciwnościami losu, poddajemy się emocjonalnym przypływom, które znoszą nas na mielizny, i jesteśmy osobami, z którymi jest trudniej tworzyć relacje.

Dopóki tego nie umiemy, jesteśmy bohaterami tego szczególnego rodzaju memów, na których wściekłe osoby patrzą w lustro, a nad nimi unosi się napis:

„Kiedy wreszcie znalazłeś osobę, która jest odpowiedzialna za wszystkie twoje nieszczęścia".

KOMUNIKACJA

Biegłość w odczytywaniu emocji jest niezbędną częścią komunikacji. O ile identyfikowanie własnych uczuć pomaga nam lepiej funkcjonować, to identyfikowanie cudzych emocji pozwala tworzyć lepsze relacje. To nie słowa są rdzeniem komunikacji, ale emocje. Od tego zależy, czy będziesz lubiany oraz jak będzie wyglądał twój związek. Dodatkowo ma to niedające się przecenić znaczenie w sferze zawodowej, bo umożliwia nawiązywanie luźnych kontaktów biznesowych, sprzedaż oraz tworzenie marek osobistych i firmowych.

Tak rozumiana komunikacja to być może fundament całej architektury szczęścia, jaką usiłujemy zbudować. Przy czym komunikacja może być zarówno bezpośrednia, jak i pośrednia.

Do pierwszej grupy należą nasze umiejętności towarzyskie, zdolności do wpływania na innych (będące podstawą np. sprzedaży) oraz komunikacja międzykulturowa (czyli nasze umiejętności posługiwania się obcym językiem oraz znajomość różnic, jakie mogą występować w różnych kulturach).

Jakie umiejętności mają tu znaczenie?

- **Udzielanie konstruktywnej krytyki.**
- **Okazywanie wsparcia.**
- **Motywowanie.**

- **Inspirowanie.**
- **Przekonywanie i perswazja.**

Do drugiej grupy należy wysyłanie jednostronnych komunikatów, które są podstawą kampanii reklamowych, komunikacji wizerunkowej oraz budowania silnych marek. Marka publikująca statusy na Facebooku nie nawiązuje porozumienia z każdym odbiorcą. Chociaż część z nich może napisać wiadomość lub komentarz, to większość tego nie robi. Pomimo to powodzenie działalności biznesowej zależy od tego, na ile skutecznie ich komunikaty jednoczą i angażują klientów oraz skłaniają ich do zakupu.

W osiąganiu tych celów najbardziej pomaga opanowanie takich umiejętności, jak:

- **Przemawianie** – w XXI wieku nic nie święci większych sukcesów niż media audiowizualne, a w szczególności produkcje wideo i podcasty. Łatwo wywołują emocje, są proste w odbiorze i niesamowicie angażujące. Zarówno produkcje wideo, jak i podcasty czerpią z tego samego źródła, jakim jest umiejętność przemawiania i przekazywania treści anonimowej grupie odbiorców. Od tego, na ile autentycznie i angażująco przekazuje się treści, w największym stopniu zależą końcowe zasięgi i wzbudzane emocje.
- **Komunikacja pośrednia**, np. za pomocą fotografii i grafik.
- **Pisanie użytkowe** – w powszechnej opinii czytanie i pisanie to umiejętności, które znalazły się w głębokim odwrocie, co zdają się potwierdzać wyniki stanu czytelnictwa w Polsce. Jest jednak inaczej, przy czym to stwierdzenie w szczególności dotyczy pisania użytkowego, które jest najważniejszym narzędziem sprzedaży produktów, promocji idei i budowania naszych marek osobistych. Być może kiedyś się to zmieni, ale obecnie pismo wciąż jest najsilniejszym i najbardziej uniwersalnym narzędziem do komunikacji na dużą skalę.

Taka forma pisania jest obecna w:
– hasłach reklamowych (produktów, stron internetowych, kanałów wideo);
– e-mailach;
– statusach na portalach społecznościowych;
– ofertach sprzedażowych;
– materiałach rekrutacyjnych (CV itd.);

– landing page'ach;
– opisach firm na stronach internetowych;
– wpisach na blogach.

Szeroko rozumiana towarzyskość i umiejętności społeczne nabierają jeszcze większego znaczenia, jeśli uświadomimy sobie, jak wiele zależy od naszej sieci kontaktów.

SIEĆ KONTAKTÓW TOWARZYSKICH

Pochodzę z rodziny, w której nie wiązano dobrych kontaktów towarzyskich z udanym życiem. Ograniczano się do wąskiego kręgu bliskiej rodziny i kilkorga przyjaciół znanych jeszcze z czasów szkoły średniej. Siedząc na tarasie w ciepłe czerwcowe wieczory, słyszałem rodziców mówiących: „Nikogo więcej do szczęścia nie potrzebujemy", a jednym z największych komplementów, jakie padały odnośnie innych osób, była uwaga: „Osiągnął to wszystko sam!". Nie czułem, że jest to w jakikolwiek sposób wyjątkowe. Większość moich kolegów i koleżanek pochodziło z rodzin żyjących w swoich mikroskopijnych światach.

Wtedy jeszcze nie wiedziałem, jak ograniczający jest taki styl życia ani jak wielkim kłamstwem jest ideał self-made mana – człowieka, który to, co ma, zawdzięcza wyłącznie swojej pracy. Kolejne zdobywane doświadczenia nauczyły mnie tego, że nie ma ani jednej osoby, która osiągnęła wszystko sama, bo zawsze na swojej drodze spotkała ludzi, którzy wyraźnie jej pomogli swoją wiedzą, energią lub przykładem. Wbrew tendencji do ignorowania znaczenia tych elementów często okazują się one znacznie ważniejsze niż odziedziczenie dużego spadku.

Nasze relacje społeczne można podzielić na dwie grupy.

Do pierwszej z nich zaliczają się osoby, z którymi łączą nas silne więzi: najbliższa rodzina, przyjaciele i często widywani znajomi.

1.
Silne więzi dają nam poczucie bezpieczeństwa i akceptacji

Osoby mające zdrowe rodziny i otoczone przyjaciółmi są zdecydowanie szczęśliwsze od tych, które żyją w rodzinach patologicznych i nigdy nie znalazły (albo nie szukały) wspólnoty, do której chciałyby przynależeć. Szczególną rolę odgrywa małżeństwo. Liczne badania pokazały, że istnieje bardzo ścisła korelacja między udanym małżeństwem a wysokim poziomem zadowolenia z życia oraz między nieudanym małżeństwem a niskim poczuciem dobrostanu. Korelacja ta występuje niezależnie od warunków ekonomicznych czy nawet fizycznych. Niezamożny inwalida w związku z kochającym partnerem życiowym, otoczony oddaną rodziną i życzliwą wspólnotą może czuć się lepiej niż wyalienowany miliarder, pod warunkiem że ów inwalida nie znajduje się w opłakanej sytuacji materialnej i że jego choroba nie postępuje ani nie przynosi mu bólu.

Wynika to z tysięcy lat społecznego funkcjonowania. Dopóki państwa nie stworzyły systemów ubezpieczeń społecznych, powszechnej opieki zdrowotnej, a na każdej ulicy nie było oddziału jakiegoś banku, to rodzina zaspokajała te i szereg innych potrzeb. Wspólnota umożliwiała przetrwanie, zapewniała pomoc w trudnych chwilach, udzielała pożyczek i dbała o kształcenie swoich członków. Dzisiaj funkcje wspólnot zostały zredukowane do minimum. Pomimo to wciąż możemy czuć się przez nie akceptowani, nie musimy nieustannie wciągać brzuchów i wypinać piersi. To do członków rodzin dzwonimy po pomoc i otrzymujemy pomarańcze, jeśli leżymy w szpitalu. Możemy długo nie widzieć rodzeństwa, ale to nie powoduje utraty społecznego kapitału, jaki mamy zdeponowany na jego koncie. Jednocześnie rodzina pozostaje ostatnią deską ratunku. Nawet jeśli spalimy za sobą wszystkie mosty, to te, które łączą nas z rodzicami i rodzeństwem, są najtrwalsze.

2.
Bliscy (lub często widziani) znajomi wpływają na nasz styl zachowania

Już w 1898 roku Norman Triplett udowodnił, że kolarze uzyskują zdecydowanie lepsze wyniki, ścigając się z innymi zawodnikami, niż kiedy samotnie dążą do uzyskania najlepszego czasu. Przynależność do ambitnej grupy sprawia, że też częściej jesteśmy ambitni; od tego, kto jest naszym współlokatorem, zależą nasze oceny na studiach oraz to, jak spędzamy czas. Wpływ grup społecznych jest zawsze silny, ale nie zawsze korzystny. Badania dowodzą, że jeśli nasi bliscy znajomi nie stronią od fast foodów, my też jemy je częściej, niż robilibyśmy to sami lub w towarzystwie osób zorientowanych na zdrowy styl życia. Możemy także być bardziej leniwi i spożywać więcej alkoholu[43]. Ostatecznie jest wiele prawdy w powiedzeniu „z kim przestajesz, takim się stajesz".

3.
Nasi bliscy to rezerwuar umiejętności, które możemy wykorzystać

Dzieci przedsiębiorców częściej zostają przedsiębiorcami. Dzieci osób o wyższym wykształceniu mają większe szanse na ukończenie studiów niż dzieci osób o wykształceniu podstawowym – 94 procent z nich nie zdobywa wykształcenia wyższego[44]. O ile nie dziedziczy się zawodów podrzędnych, to w zawodach uważanych za prestiżowe tworzą się prawdziwe rodzinne klany. Można na to zjawisko utyskiwać, ale jednocześnie nasze rodziny wyznaczają pewien bazowy status społeczny. Możemy go podnieść lub obniżyć, ale nie dokonując ponadprzeciętnie dobrych lub złych decyzji, prawdopodobnie nasz status nie ulegnie szczególnej zmianie. Wynika to z faktu, że nasi bliscy są podstawowym źródłem posiadanych umiejętności, którymi chętnie nas wesprą, ale trudno z identycznych składników ugotować zupełnie inne danie.

Silne więzi społeczne mają więc przede wszystkim znaczenie stabilizacyjne i działają jak ubezpieczenie ochronne na wypadek niepowodzeń życiowych. Nie ma więc nic dziwnego w tym, że stawia się je na pierwszym miejscu. Jednak przy okazji umniejsza się rolę drugiej grupy naszych znajomych. Należą do nich ludzie, z którymi jesteśmy połączeni luźnymi więziami, a więc okazjonalni znajomi (np. uczestniczy szkolenia na jakim byliśmy), osoby, z którymi kiedyś byliśmy blisko, a teraz krążymy po innych orbitach, a także ludzie, którzy nas inspirują, nawet jeśli nie znamy ich osobiście. Nie są to osoby, które zapraszamy na urodziny albo dzwonimy do nich, kiedy mamy wypadek. Sprawiają raczej wrażenie statystów, których równie dobrze mogłoby nie być. Takie myślenie jest ogromnym błędem, a nasze szerokie więzi społeczne mają ogromne znaczenie.

Adam Grant w swojej przebojowej książce *Dawaj i bierz* poświęconej ocenie skuteczności postaw altruistycznych podzielił ludzi ze względu na preferowane postawy na: dawców nastawionych na dawanie, biorców, którym zależy na tym, żeby w każdej relacji więcej zyskiwać, niż tracić, i rewanżystów, którzy dbają o równe zyski. Ze względu na styl działania biorcy stawiają na szybkie, krótkoterminowe korzyści (są sprinterami), a dawcy przeciwnie – na długofalowe relacje, reputację i obopólne korzyści (są maratończykami). Grant, badając skuteczność tych postaw, zauważył, że najmniej skuteczna jest postawa dawców, a najbardziej postawa… również dawców. Przekonująco wykazał, że zależy to od chwili, kiedy ocenia się ich postawę. Otóż ten interesujący fenomen wynika z faktu, że dawcy w porównaniu z innymi pracownikami poświęcają zbyt wiele czasu na pomaganie innym, zdobywanie koniecznych kompetencji i budowanie relacji, przez co zaniedbują swoje obowiązki. Jednak utworzone w ten sposób szerokie sieci kontaktów po pewnym czasie zaczynają generować liczne korzyści, które przekładają się na ich zarobki, osiągnięcia i życie, w którym postronne osoby kibicują ich sukcesom[45].

Tak jak silne więzi są źródłem akceptacji i bezpieczeństwa, tak luźne więzi zapewniają nam możliwości. Wynika to z faktu, że dwie osoby z tego samego ścisłego kręgu towarzyskiego bardzo często znają dokładnie te same osoby i dysponują tymi samymi zasobami. Sprawia to, że ciężko od nich otrzymać coś więcej niż wsparcie i nieco empatii. W swoim ścisłym kręgu znajomych nie da się znaleźć nowego partnera, partnera biznesowego ani inspirującej osoby. Chcąc to zrobić, skończymy w końcu jak bohaterowie serialu *Friends* – po upływie kilku sezonów ciężko się połapać, kto już z kim był, a kto jeszcze czeka

w kolejce. Nawet jeśli naszym przyjacielem jest innowacyjny przedsiębiorca, a mama koleżanki znanym profesorem, to te osoby są zbyt oswojone, żeby wnieść w nasze życie powiew świeżości. To dlatego nastolatki nie szukają wzorców w swoich rodzicach, nawet jeśli są oni sławni i wpływowi. Podczas wchodzenia w dorosłość szukają ich na zewnątrz.

1.
Różnorodne znajomości zapewniają szerszy i bardziej obiektywny punkt widzenia

W psychologii istnieje zjawisko nazywane efektem potwierdzenia. Polega na nieświadomym szukaniu faktów i opinii, które potwierdzają nasze własne poglądy. Jeśli uważamy, że szczepienia są szkodliwe (choć badania naukowe temu zaprzeczają), to będziemy szukali informacji, które potwierdzą nasze przypuszczenia. Jednocześnie będziemy ignorować przeciwne opinie. O tym, że chcemy czuć się komfortowo ze swoimi poglądami, wie na przykład Facebook, który podrzuca nam materiały i informacje podobne do polubionych wcześniej, a nie zupełnie różne. Jednocześnie przynosi to długotrwałe szkody. Efekt potwierdzenia sprawia, że potrafimy w naprawdę spektakularny sposób wypierać fakty i tkwić w szkodliwych zachowaniach tylko dlatego, że „wszyscy dookoła uważają, że mam rację". Posiadanie znajomych o różnorodnych poglądach jest nie tylko inspirujące, ale też pozwala na zobiektywizowanie swoich ocen.

2.
Kontakty z odpowiednimi osobami spoza naszego kręgu są najskuteczniejszym akceleratorem osobistych postępów

Rozmaite programy rozwojowe kierowane do dzieci i młodzieży angażują do współpracy przedsiębiorców, naukowców, artystów, menedżerów i specjalistów w swoich dziedzinach, bo wiedzą, że krótka rozmowa z nimi, a nawet jedno rzucone mimochodem zdanie potrafi uruchomić lawinę skutków ubocznych, dzięki którym dziecko

dorastające w świecie bez perspektyw, nagle zaczyna te perspektywy zauważać, wykorzystywać albo tworzyć. Takie znajomości są unikalną możliwością, żeby zobaczyć, że można żyć skuteczniej, lepiej, pełniej. W kręgu tych samych osób posiada się jeden wzór zachowania, który rzadko jest najlepszym możliwym.

3.
Nowe osoby są źródłem unikalnych informacji

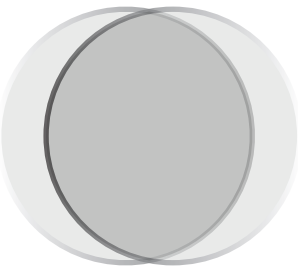
Jednym z czynników, które najmocniej nas hamują, jest brak wiedzy, jak zrealizować konkretny pomysł, oraz brak kontaktu z osobami, które to wiedzą. Gdyby osoby w naszym najbliższym kręgu to wiedziały, to byłaby to również wiedza dostępna dla nas. Jeśli taka nie jest, to musimy znaleźć osoby, które ją posiadają.

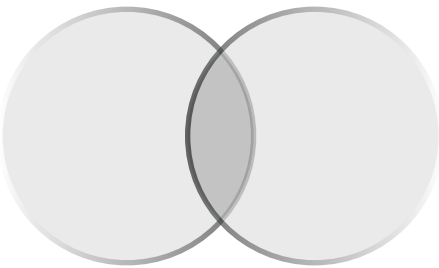
4.
Luźni znajomi to nasi pierwsi potencjalni klienci i fani

Algorytm, w jaki Facebook dostarcza treści, jest oparty na zasadzie „podawania" jej kolejnym grupom ludzi. Pierwszą są osoby, które najchętniej udzielają się pod publikowanymi przez nas treściami, czyli tzw. *power users*[46]. Jeśli materiały zostaną dobrze przyjęte, to będą pokazane kolejnych grupom odbiorców, czyli dalszym znajomym, następnie znajomym znajomych, a w końcu obcym osobom. Identycznie działają realne sieci społeczne. Jeśli zaczynasz szyć czapki dla kotów, nagrywać vloga o hodowli orchidei albo robisz zdjęcia wombatów, to osoby, z którymi łączą cię luźne znajomości, są twoimi pierwszymi krytykami. To oni również jako pierwsi mają szansę kupić twoje produkty albo podać dalej tworzone przez ciebie treści. Im więcej masz osób, które myślą o tobie wystarczająco dobrze, żeby sprawdzić, czym się zajmujesz i o tym opowiedzieć, tym większe są szanse na to, że twój pomysł wypali. Grupy połączone silnymi więziami takiej możliwości nie oferują – co prawda dają wsparcie, ale przez brak wystarczającej selektywności tworzą kółka wzajemnej adoracji. A wiesz kto lubi kółka wzajemnej adoracji? Poza ich uczestnikami prawdopodobnie nikt.

5.
Dzięki nowym osobom docieramy do kolejnych osób

Poniższa ilustracja przedstawia ścisły krąg towarzyski, w którym znacie dokładnie te same osoby. Drugi rysunek to świat twój i osoby, która jest z tobą luźno związana. Współdzielicie część kontaktów, ale jednocześnie ty znasz wiele osób, których nie zna ona i na odwrót. Dzięki temu wasze kontakty mogą być dużo bardziej ubogacające.





> *Silne więzi dotyczą osób, które są z tego samego kręgu kulturowego, który wyznacza także ich możliwości: mają podobne zasoby i znają te same osoby. Luźne więzi dają znacznie większe możliwości, umożliwiając dostęp do kolejnych osób.*

Co zawdzięczam luźnym więziom społecznym?

W moim życiu wielokrotnie odczułem znaczenie sieci społecznych.

Po raz pierwszy dobitnie uderzyło mnie to podczas studiów, kiedy jako jedyna osoba na wydziale zacząłem otrzymywać stypendium ministra edukacji, które zapewniało mi większe dochody niż pierwsza praca absolwenta

studiów. Nie miałem w ministerstwie znajomości pozwalających na zostanie stypendystą bez wchodzenia frontowymi drzwiami. Nie sądzę też, żeby była taka możliwość.

Ponadto jestem przekonany, że na całym wydziale z pewnością było wielu zdolniejszych ode mnie studentów. Moja przewaga polegała jednak na tym, że po pierwsze wiedziałem o tym stypendium (a niewiele innych osób miało taką wiedzę), a po drugie znałem osobę, która nauczyła mnie perfekcyjnego wypełniania wniosków. Gdyby nie ona, prawdopodobnie całe moje życie potoczyłoby się innym torem.

Swoje pierwsze projekty internetowe realizowałem dzięki znajomemu (obecnie przyjacielowi), z którym znałem się wyłącznie wirtualnie. Gdyby nie on, możliwe, że uznałbym, że tworzenie portali internetowych jest dla mnie zbyt trudne. Dzięki niemu krok po kroku pogłębiłem (i wciąż pogłębiam) swoją wiedzę na temat biznesu online.

Bardzo korzystne okazało się też dla mnie dołączenie do grupy na Facebooku dotyczącej prowadzenia stron opartych na WordPressie. Wśród wielu innych korzyści dowiedziałem się tam o tańszej metodzie wysyłania paczek. Od tej pory każda wysłana przeze mnie paczka przynosiła mi o trzy złote więcej zysku, co łącznie dało mi tysiące złotych oszczędności.

Te trzy przykłady to wierzchołek góry lodowej. Prawda jest taka, że wszystko, co osiągnąłem, osiągnąłem dzięki inspiracjom, informacjom albo pomocy osób, które spotkałem na swojej drodze.

JAK WYKORZYSTAĆ ZNACZENIE SIECI SPOŁECZNYCH W PRAKTYCE?

1.
Świadomie dołącz do grup, które będą działać na twoją korzyść.

Zastanów się, do jakich organizacji branżowych możesz dołączyć, żeby zyskać dostęp do informacji. Stwórz również listę grup na Facebooku, które koncentrują się wokół twoich zainteresowań i zacznij dzielić się na nich własnym doświadczeniem.

2.
Przeglądaj różnorodne treści.

To mało intuicyjna rada, ale żeby chronić się przed efektem potwierdzenia i zastyganiem w siatce przyjaznych poglądów, warto robić coś przeciwnego i od czasu do czasu czytać treści tworzone przez osoby o innym światopoglądzie. Na przykład sam mam mocno kapitalistyczny stosunek do życia i patrzę na świat z punktu widzenia przedsiębiorcy i posiadanych możliwości, ale dzięki temu, że mam wśród znajomych działaczy o poglądach socjalistycznych, mogę skonfrontować się z problemem nierówności społecznych albo niesprawiedliwych mechanizmów rynkowych. Dzięki temu moje spojrzenie jest nieco szersze. Ma to jeszcze jedną dodatkową zaletę – w ten sposób możesz poznać skuteczne mechanizmy, których zupełnie nie wykorzystuje się w twojej branży.

3.
Czytaj książki.

Wspólną cechą ludzi, którzy zaliczyli awans społeczny, jest bardzo

często to, że mieli w swoim otoczeniu osobę, która ich zainspirowała, albo czytali książki napisane przez osoby, które myślały i żyły w zupełnie inny sposób niż ich najbliżsi. Dzięki temu zyskali dostęp do nowego zbioru strategii i taktyk, które mogli zastosować. Co ciekawe, nie dotyczy to wyłącznie poradników, które zawierają praktyczną wiedzę, ale także powieści (chociaż raczej przeczytanie sagi *Zmierzch* nie na wiele ci się przyda). Dzięki nim można przez chwilę zostać milionerem albo czytając *Martin Eden*, przejść razem z nim drogę od zera do zostania sławnym pisarzem. Korzyści z tej postawy ciężko docenić „na sucho", ale gorąco ją polecam.

4.
Nie bój się łączyć różnych ludzi.

Wiedza i informacje nie mają stałej wartości. Jeśli twój znajomy jest młodym projektantem mebli, to dla ciebie jest to tylko ktoś, z kim przybijacie piątki na mieście w weekend, ale dla osoby, która chce otworzyć swoją małą fabrykę mebli, ma sklep meblowy online albo pracuje w czasopiśmie zainteresowanym tematami wnętrzarskimi, ten kontakt może być warty tysiące złotych. Wszyscy jesteśmy połączeni sieciami znajomych, ale korzystamy z ich niewielkiej części. Pozwalając im się przecinać, pomagamy innym, a jednocześnie tworzymy szerokie zaplecze osób, które chętnie nam pomogą, jeśli będą miały ku temu okazję.

5.
Naucz się myśleć o innych.

To kontynuacja punktu czwartego. Kiedy z kimś rozmawiasz, wyrób w sobie nawyk zastanawiania się, czy możesz mu pomóc w znalezieniu się w miejscu, do którego chce dojść. Czy znasz osoby, które mu to ułatwią? Czy możesz dla niego zrobić coś, co nie będzie cię kosztować wiele energii, a jemu nieproporcjonalnie pomoże? Może wiesz, gdzie znajdzie poszukiwane informacje? Twoje drobne przysługi mogą przynosić duże korzyści.

6.
Mów o swoich planach.

To rewers łączenia ludzi. Dzięki temu, że inni będą wiedzieć, czym się zajmujesz lub co planujesz (w bardzo ogólnym zarysie – zdradzanie kompletnego biznesplanu nie jest już szczególnie mądre), to sami zyskają możliwość podrzucania ci potrzebnych kontaktów.

7.
Pytaj o rady.

Jeśli spotkasz kogoś, kto cię inspiruje, to zapytaj go o rady, jak to osiągnąć. Ludzie chętnie pomagają, a robią to jeszcze chętniej, jeśli traktuje się ich jak ekspertów. Dzięki temu możesz dowiedzieć się czegoś, co pomoże ci z pełną parą ruszyć do przodu, a przy okazji nawiążesz fajną relację.

Co ciekawe, nie musisz korzystać wyłącznie z rad osób, które są w twoim otoczeniu. W dzisiejszym świecie wielu specjalistów udziela się w sieci i z przyjemnością pomaga innym rozwinąć skrzydła. Pomimo że odpisywanie na e-maile nie jest najlepszą formą dzielenia się wiedzą[47], to masz niezerowe szanse na to, że ktoś o kilka poziomów wyżej odpisze, udzielając ci rad, które przyspieszą twój rozwój. Jedyne, o czym musisz pamiętać, to żeby zrobić to dobrze.

Biorąc pod uwagę, że sam dostaję kilkanaście e-maili dziennie, to nie jestem w stanie odpisać na wszystkie. Z tego powodu odrzucam wiadomości, które:

- zawierają błędy w moim imieniu, nazwisku lub płci – jeśli ktoś nie ma pojęcia, do kogo pisze, to nie powinien się wiele spodziewać po swoim e-mailu;
- są ścianą tekstu pozbawioną akapitów oraz polskich znaków;
- zawierają zdania deprecjonujące, np. „Lubię cię czytać, ale nie ze wszystkim się zgadzam"; z jednej strony rozumiem to, że można mieć inne poglądy, ale skoro nie jest się dla kogoś

wiarygodnym ekspertem, to po co poświęcać tej osobie czas;

- są skierowane do wielu osób i niespersonalizowane – zdarza się to stosunkowo rzadko, ale niektóre osoby rozsyłają tego samego e-maila do kilkunastu osób (nawet nie ukrywając ich adresów) i liczą na pozytywny odzew; w rzeczywistości jest to marnowanie czasu; byłem w takich sytuacjach kilkukrotnie i ani raz nie zdarzyło się, żeby taka osoba otrzymała merytoryczną odpowiedź (chyba że za merytoryczną odpowiedź uzna się zdanie: „Szanuj osoby, do których piszesz!").

W tym miejscu możesz pomyśleć, że zbyt rzadko jadam Snickersy, ale zapewniam cię, że tymi samymi kryteriami kierują się również inni twórcy, menedżerowie i specjaliści. Są to osoby, które raczej nie narzekają na nadmiar czasu, a nawet jeśli tak jest, to mają głęboką świadomość tego, że można go wykorzystać lepiej niż na czytanie chaotycznych wiadomości najeżonych błędami.

Jeśli prosisz kogoś o radę, to znaczy, że to tobie zależy na odpowiedzi, prawda? Jeśli tak, to powinieneś maksymalnie ułatwić jej udzielenie. Oto kilka wskazówek:

1.

Stosuj akapity, pisz prosto i rzeczowo. Przed wysłaniem e-maila przeczytaj go na spokojnie i oceń, czy jest zrozumiały.

2.

Eliminuj puste zwroty, np. „Wiem, że jesteś bardzo zajęty, ale…", oraz fragmenty, w których pytasz o to, czy możesz poprosić o radę. W takim przypadku wiesz, że ktoś jest zajęty, ale i tak marnujesz jego czas.

3.

Wyjaśnij, dlaczego piszesz akurat do tej osoby. Tym samym dasz tej osobie powód do tego, żeby mogła się wypowiedzieć. Ludzie lubią pomagać, ale robią to chętniej, jeśli wiedzą, że są jedyną osobą, która może to zrobić.

4.
Wyjaśnij, kim jesteś i co zrobisz z informacjami. Dzięki temu łatwiej ocenić, czy warto komuś pomóc.

5.
Nie oferuj wynagrodzenia za rady! Ani w postaci pieniędzy, ani własnych usług.

Prawdę mówiąc, nie wiem, jak odnoszą się do tego inne osoby, ale ja uważam, że jedną z najfajniejszych cech sieci kontaktów jest bezinteresowność. Dzielenie się jest opłacalne. Jeśli ty pomożesz kilku tuzinom osób, to możesz liczyć na to, że tobie też kiedyś pomogą inni. Różnica jest taka, że to podejście bazuje na hojności i dobrowolności, a nie kupczeniu swoim czasem. Z tego powodu nie odpisuję na takie wiadomości, chociaż bez oferty wynagrodzenia pewnie bym to zrobił.

6.
Koniecznie daj znać, jak wykorzystałeś uzyskane informacje. Czy były przydatne? Czy poszedłeś dzięki nim naprzód? Jako ludzie jesteśmy zwierzętami stadnymi i nic nie działa lepiej na nasze samopoczucie niż obserwowanie efektów swoich działań. To najlepsze wynagrodzenie.

Proszenie o rady ma jeszcze jedną zaletę – dotyczy go efekt Franklina. Benjamin Franklin opisał w swojej biografii następującą sytuację:

„Nie zamierzałem wszakże ubiegać się o jego życzliwość drogą okazywania mu służalczych względów, ale odczekawszy trochę obrałem inną metodę. Wiedząc, że ma on w swojej bibliotece pewną rzadką a interesującą książkę, wystosowałem doń list, w którym wyraziłem pragnienie przejrzenia książki oraz prośbę, aby zechciał łaskawie pożyczyć mi ją na kilka dni. Przysłał mi ją natychmiast, ja zaś zwróciłem po niespełna tygodniu z nowym listem, w którym wypowiedziałem moją gorącą wdzięczność. Kiedy niebawem spotkaliśmy się w Izbie, przemówił do mnie (czego nigdy dotąd nie robił) i wdał się w nader uprzejmą

rozmowę. Odtąd też okazywał zawsze gotowość dopomagania mi przy każdej sposobności i wkrótce bardzo zaprzyjaźniliśmy się, a przyjaźń ta trwała aż do jego śmierci. Wypadek ten potwierdził raz jeszcze prawdziwość starej maksymy, której dawno już nauczyłem się, a która głosi, że: Ten, kto raz ci wyrządził przysługę, będzie bardziej skory oddać ci nową niż ktoś, komuś ty usłużył"[48].

Powyższe zjawisko jest obserwowane także w warunkach eksperymentalnych. Wnioski są następujące – bardziej lubimy osoby, którym pomagamy. Często nawet bardziej niż te, które pomagają nam. Czy może być lepsze narzędzie budowania korzystnych więzi?

8.
Zacznij myśleć o sobie jak o firmie

Jedną z wielu olbrzymich korzyści wynikających z mojej przedsiębiorczości jest świadomość tego, że dobre funkcjonowanie firmy wymaga dostarczania tej samej jakości usług (czy szerzej – serwowania doświadczenia) za każdym razem, w każdym miejscu i każdej osobie. To jest jedno z podstawowych źródeł sukcesu międzynarodowych firm usługowych. Kiedy idziesz do dowolnego McDonalda na świecie, to wiesz, jakie spotkasz produkty, będziesz korzystać z takiego samego systemu zamówień, frytki będą smakować identycznie, a składając zamówienie przy kasie, raczej masz niewielkie szanse na to, że natkniesz się na pracownika, który akurat teraz musi uciąć sobie przemiłą konwersację z dawno niewidzianym znajomym. Kierownictwo dużych organizacji zadaje sobie wiele trudu, żeby rozbić proces dostarczania produktu na atomy, a następnie opracować powtarzalny schemat radzenia sobie z tym wieloetapowym działaniem. Brak zapewnienia tej powtarzalności sprawia, że firma jest uznawana za nierzetelną i traci szansę na stworzenie spójnej marki. Dzieje się to nawet w sytuacji, kiedy zapewnia odpowiednie doświadczenie większości klientów przez większość czasu. Świetnie pokazuje to przykład PKP. Większość pociągów, którymi jechałem, dowiozła mnie mniej więcej o czasie i bez większych wpadek. Nie zmienia to faktu, że wpadki zdarzają się częściej, niż bym tego oczekiwał od narodowego przewoźnika z ogromnym doświadczeniem.

Zrozumienie znaczenia solidności działań jest podstawą tworze-

nia marki – zarówno firmowej, jak i osobistej. Jeśli nie dostarczasz spójnych, regularnych komunikatów, to jednocześnie tracisz szansę na tworzenie marki. Marka to nie jest coś, co napiszesz na stronie internetowej, tylko to, co o twoich działaniach myślą inni. Jeśli te dwa opisy są ze sobą zgodne, to masz markę. Jeśli nie, to tylko bardzo chcesz ją mieć.

Bądź człowiekiem spójnym z głoszonymi przez siebie wartościami. Przychodź punktualnie na spotkania. Podejmuj się tylko zobowiązań, które jesteś w stanie zrealizować. Nie szukaj usprawiedliwień, mówiąc: „Ok, może kogoś zawiodłem, ale to tylko jedna osoba". Bierz odpowiedzialność za własne czyny. To podstawa każdej relacji. Dopóki tego nie robisz, to ciężko będzie traktować cię poważnie.

9.

Pamiętaj, że sieci społeczne działają w skali makro

To, że komuś pomożesz, wcale nie znaczy, że on to doceni. Przeciwnie – możesz zostać oszukany albo poczuć się wykorzystany. Sam czułem się tak wielokrotnie. Moje książki były nielegalnie sprzedawane, a artykuły lekko zmieniane i publikowane jako napisane przez kogoś innego. W jednostkowych przypadkach robiły to także osoby, którym pomogłem. Nie zmienia to jednak faktu, że dzięki swoim staraniom o to, żeby inni dobrze wychodzili na kontaktach ze mną, zyskałem dużo, dużo więcej. Finansowo, emocjonalnie i towarzysko.

Widzisz, ludzie są różni. Zawsze będziesz spotykać osoby, które chcą tylko brać, i niewiele możesz z tym zrobić, ale traktując innych dobrze (dopóki nie dadzą ci powodu, żeby traktować ich inaczej), zyskasz dużo więcej, niż wybierając jakąkolwiek inną strategię. Nieco przypomina to działanie aniołów biznesu – wspierają obiecujące firmy, wiedząc, że część z nich nie przyniesie żadnych zysków. Robią to, bo wiedzą, że te, które ten zysk przyniosą, z nawiązką zrekompensują ich straty.

Ludzie to nie firmy, nie można traktować swojej serdeczności jak towaru, ale zasada jest podobna – nawet jeśli czasem na tym stracisz, to długoterminowo taka postawa jest bardzo korzystna.

WAŻNE WNIOSKI

Wszyscy chcemy być bogaci, ale fakty i badania dowodzą tego, co zawsze podskórnie wiedzieliśmy – kapitał to nie tylko pieniądze. Bogactwo to też nasza wiedza i umiejętności, ludzie, których znamy, i nasza reputacja.

Pierwszym krokiem do zdobycia tego niefinansowego kapitału jest przygotowanie się na sukces, nawet jeśli nie wiesz, czy czas poświęcany zdobywaniu doświadczenia albo świadomemu budowaniu relacji okaże się opłacalny ani w jaki sposób ci się to zwróci. Pomimo to nierozsądnie jest takie działania lekceważyć. Rozwijanie charakteru i inteligencji emocjonalnej sprawia, że lepiej się komunikujemy, budujemy wartościowe sieci społeczne i nabywamy wiedzę ukrytą, która podnosi jakość naszego funkcjonowania w dosłownie każdej sferze. Działanie to nie tylko dobrze wpływa na nasze życie zawodowe, ale także sprawia, że jesteśmy szczęśliwsi, lepiej funkcjonujemy i otaczają nas ludzie, których z wzajemnością kochamy.

Poniżej zapisałem działania przygotowujące na sukces, które warto podjąć już dzisiaj, żeby podziękować sobie za nie w przyszłości:

1.

Przeanalizuj sposób, w jaki podejmujesz decyzje. Postaraj się zidentyfikować błędy, które zaowocowały twoimi największymi porażkami. Stwórz listę wniosków i zasad, które od teraz będziesz stosować w podobnych sytuacjach.

2.

Znajdź czas na rozwój pasji, zainteresowań albo chociaż szukanie ciekawostek.

3.

Dołącz do grup, które potencjalnie wpłyną na twój rozwój.

4.

Pracuj nad nawykiem analizowania swoich emocji. Nie od razu zaczniesz nad nimi panować. Podobnie jak zdobycie każdej innej umiejętności wymaga to czasu, ale dzięki temu będziesz lepiej rozumieć siebie i innych oraz wpłynie to na jakość twojej pracy.

5.

Przyjrzyj się swojemu podejściu do innych. Zadbaj o to, żeby być osobą, która sprawia, że życie otaczających cię osób staje się lepsze. Jednocześnie eliminuj ze swojego otoczenia ludzi, którzy chcą wyłącznie zyskiwać.

Bonusy i dodatki

W przypadku części obszarów wchodzących w skład przygotowania na sukces byłem w stanie tylko wskazać najbardziej skuteczne działania lub kierunek rozwoju. Ważne uzupełnienia i dodatkowe materiały pomocne w doskonaleniu tych umiejętności znajdziesz na stronie: *projekt-przyszlosc.pl/bonusy.*

CZĘŚĆ III

GENEROWANIE PRZYSZŁYCH ZYSKÓW

Człowiek jest jak rower – utrzymuje równowagę tylko dopóty, dopóki dokądś jedzie.

– Mariusz Szczygieł

PRZESTROGA KODAKA

Kodak to przedsiębiorstwo założone przez George'a Eastmana, które od 1888 roku słynęło z wprowadzanych innowacji. Eastman jako szef Kodaka koncentrował się na produkcji klisz i aparatów fotograficznych. W 1888 roku jego podstawowy aparat – Kodak nr 1 – był sprzedawany w cenie 25 dolarów, jednak w przeciągu dwunastu lat Eastman zdołał obniżyć jego cenę do dolara (i to razem z filmem!), czyniąc fotografię łatwą i powszechnie dostępną. Można bez wielkiej przesady powiedzieć, że Kodak zrobił dla fotografii to, co Henry Ford dla motoryzacji – sprawił, że przestała być zjawiskiem niszowym i zarezerwowanym dla zamożnych specjalistów.

Następne dziesięciolecia wyznaczają kolejne sukcesy firmy, łącznie z otrzymaniem… Oscara. Kodak został w ten sposób wyróżniony za stworzenie taśmy 35-milimetrowej, na której były uwiecznione wszystkie nagrodzone Oscarem filmy wyprodukowane w latach 1928–2009. W 1981 roku Kodak wypuścił na rynek kultowe już Polaroidy, a tego samego roku sprzedaż Kodaka przekroczyła 10 miliardów dolarów. Pod koniec lat 80. zatrudnienie sięgnęło 144 tysięcy osób. Niczym niezahamowany wzrost firmy trwał aż do końca lat 90., a akcje giganta fotograficznego osiągnęły najwyższą wycenę w historii w 1997 roku, kiedy za jedną akcję płacono aż 94 dolary.

Gdyby ktoś zapytał, czy pasmo ponadstuletnich sukcesów będzie trwać, to brzmiałoby to równie absurdalnie jak pytanie: „Czy akcje Amazona wciąż będą drożeć?". Ciężko byłoby odpowiedzieć na nie przecząco. Tymczasem od najwyższej wyceny Kodaka w historii upłynęło zaledwie dwanaście lat, kiedy uderzyła w niego lawina tragicznych wydarzeń.

W 2009 roku firma zanotowała stratę w wysokości 137 milionów dolarów i ogłosiła plany zwolnienia 4500 pracowników. Tego samego roku, po 75 latach produkcji, wycofano z rynku Kodachrome – taśmę, na której powstawały kolorowe filmy i zdjęcia od 1935 roku, a następnie Kodak sprzedał technologię OLED południowokoreańskiemu LG Electronics. W grudniu 2010 roku Standard&Poor usunął Kodaka ze swojego rankingu 500 największych firm, a w ciągu 2011 roku akcje

Kodaka stały się tańsze o 80 procent i można było stać się ich posiadaczem, wydając zaledwie 54 centy.

W kolejnym roku Kodak stracił możliwość dzierżawienia prawa do nazwy Kodak Theatre, w którym odbywały się ceremonie wręczenia Oscarów (od tamtej pory jest to Dolby Theatre). W 2012 roku przedsiębiorstwo złożyło wniosek o ochronę przed upadłością, a cena akcji spadła do najniższego poziomu w historii – 36 centów, kosztując ponad 261 razy mniej niż w 1997 roku! To mniej więcej tak, jakby zapłaciło się za mieszkanie milion dolarów i po upływie dwudziestu pięciu lat okazało się, że jest warte zaledwie 3831,41 dolarów. Nie brzmi to jak dobry interes.

W historii Kodaka i wielu podobnych opowieściach można zauważyć wspólną cechę – dopóki Kodak poświęcał czas inwestycjom, to pomimo czasowych problemów (których nigdy nie da się w pełni uniknąć), jego wzrost trwał. Jednak pod koniec lat 90. jego kierownictwo zapadło na tzw. chorobę dyrektorów. Określa się w ten sposób styl myślenia i działania, który dotyka menedżerów po osiągnięciu sukcesu przez ich organizację. Upojeni zdobytą pozycją zaczynają zachowywać się zbyt zachowawczo – zamiast innowacji wprowadzają kosmetyczne poprawki i odcinają kupony od już stworzonych produktów.

Kierownictwo Kodaka, zamiast patrzeć w przyszłość, skupiało się na zyskach czerpanych z produkcji kamer i fotografii analogowej. W tym samym czasie jego konkurenci postawili na świeżą technologię fotografii cyfrowej. Canon, Nikon, Samsung i Panasonic widziały w niej lepszy, bardziej dostępny i oferujący większe możliwości rynek. Zamiast tworzyć klisze i obsługujące je aparaty, zdobywały więc kolejne przyczółki fotograficznego rynku, aż w końcu zmiotły zmiotły z niego firmę Kodak.

Mocno ironiczny wydaje się fakt, że pierwszy model aparatu cyfrowego stworzył w 1975 roku Steve Sasson – inżynier zatrudniony w Kodaku[49].

Czy przyszłość jest chaotyczna?
Oczywiście, że tak.

Czy jesteś w stanie przewidzieć
wszystko, co się wydarzy?

Oczywiście, że nie.

Jednak wbrew przekonaniom niektórych osób, nasz los nie jest z góry zaplanowany. Nie jesteśmy skazani na bezcelowe dryfowanie z nadzieją na to, że nie roztrzaskamy się o skały. Nie jesteśmy wobec przyszłości bezbronni – przeciwnie, mamy na nią realny wpływ.

BŁĄD PROGNOZOWANIA

Na jakiej podstawie tworzymy przypuszczenia dotyczące rozwoju sytuacji życiowej w kolejnych latach? Zwykle na podstawie… przeszłości. Zbadał to Richard Nisbett – psycholog społeczny, który w jednym ze swoich eksperymentów przedstawiał studentom osiemnaście wykresów obrazujących trendy. Dwanaście z nich nie miało charakteru liniowego – trendy, które przedstawiały, ulegały wyhamowaniu lub odwróceniu. Na sześciu pozostałych trendy optymistycznie zmierzały ku górze lub pesymistycznie prowadziły w dół. Chociaż było dwukrotnie więcej zmiennych trendów, to uczestnicy badania wskazywali, że wykresy liniowe są znacznie bardziej prawdopodobne[50].

To samo robimy w warunkach nielaboratoryjnych. Przewidując przyszłość, sądzimy, że będzie tak samo, ale bardziej. Mówimy więc: „Smartfony będą miały większe ekrany". Chociaż odsetek rozwodów sięga 30–50 procent[51], to niewiele osób bierze pod uwagę, że będzie w tej grupie. Odnosząc sukcesy, spodziewamy się jeszcze większych sukcesów w kolejnych latach. **W swoich prognozach niezwykle rzadko uwzględnia się możliwość zmiany sytuacji.** W myśl tego przekonania tysiące osób nie posiada zabezpieczenia finansowego oraz wykazuje szereg niepokojących tendencji od ignorowania partnera po zaniedbywanie zdrowia. Wypieramy myśli o kruchości naszej sytuacji i łudzimy się, że kiedyś życie było dużo bardziej zmiennie, ale teraz będzie już tylko lepiej.

Tylko czy tak jest naprawdę?

Przykład Kodaka dowodzi, że spodziewanie się dalszego rozwoju w oparciu o przeszłe sukcesy jest błędne. Świat jest zdecydowanie bardziej zmienny, niż chcielibyśmy go widzieć. Internet w Polsce stał się powszechnie dostępny dopiero w 1994 roku. Nie istniała wtedy branża zakupów online; serwis aukcyjny Allegro.pl powstał dopiero w 1999 roku, a mało kto wyobrażał sobie, że może istnieć segment kamer sportowych, dronów i technologii VR dla przeciętnych konsumentów. Dzisiaj wydaje się, że każde z tych

rozwiązań istniało od zawsze. Ile marek, które zapomniały o nadążaniu za zmianami, przestało funkcjonować i znalazło się na cmentarzysku idei obok niezależnych, osiedlowych sklepików, wypożyczalni kaset VHS i tradycyjnego słuchania muzyki?

Mogłoby to być pytanie retoryczne, gdyby nie to, że sprawdzili to Thomas J. Peters i Robert H. Waterman Jr. – autorzy opublikowanej w 1982 roku książki *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*. Ich celem było odkrycie sekretu skutecznego zarządzania, opierając się na liderach ówczesnego biznesu. Jednak w ciągu dwóch lat od publikacji książki firmy uznawane w niej za wzór zaczęły się wykruszać. Atari, Data General czy National Semiconductor gwałtownie traciły udziały w rynku, a obecnie ich nazwy niewiele mówią przeciętnemu czytelnikowi. Mało tego – w przeciągu pięciu lat od publikacji książki Petersa i Watermana dwie trzecie firm spadło z zajmowanych przez siebie pozycji.

W rzeczywistości drabina społeczna nie ma nic wspólnego ze stabilnością. Bez względu na to, czy patrzy się na największe przedsiębiorstwa, czy na swoje najbliższe otoczenie, przesunięcia zdarzają się bez przerwy. I za każdym razem ktoś traci, a ktoś zyskuje. W 2018 roku na prestiżowej liście największych przedsiębiorstw Fortune 500 zadebiutowało dwadzieścia pięć spółek. Jednak ich olbrzymiemu sukcesowi towarzyszy dwadzieścia pięć spółek, które po cichu opuściły to zestawienie. Nawet jednak ten fakt nie obrazuje rozmiarów rotacji, jaka zachodzi na samej liście. Pozwala ją sobie uświadomić fakt, że aż dwadzieścia siedem firm awansowało o pięćdziesiąt miejsc lub więcej. Rekordzistą 2018 roku była Tesla awansująca o 123 pozycje, podczas gdy Xerox spadł o 129 miejsc, a kultowy Harley-Davidson o 53.

Fakty są takie, że wbrew intuicji **przyszłość nie jest kontynuacją teraźniejszości, ale kontynuacją podejmowanych działań.** Przypomina sytuację doskonale znaną każdej generacji rolników. Nie jest ważne, jak duże były ostatnie żniwa, bo jeśli zapomnimy o wysiewie ziaren, to kolejnych żniw nie będzie (a nawet jeśli będą, to zdecydowanie mniejsze). Rzadko to jednak zauważamy na co dzień, bo zmiany nie są natychmiastowe. Nasze życie przypomina raczej ociężałą maszynę, która niełatwo się rozpędza i równie wolno wyhamowuje. Oznacza to, że jeśli zaczniesz zaniedbywać jakieś obszary w swoim życiu (np. finanse czy relacje), to nie od razu odczujesz negatywne konsekwencje. Przez jakiś czas będziesz poruszać się siłą rozpędu

– energią, którą włożyłeś wcześniej. Jednak kiedy na zbyt długo zdejmiesz nogę z gazu, to zaczniesz tracić z trudem wypracowaną pozycję. I to bez względu na to, jak dobrą miałeś sytuację wyjściową.

SYTUACJA WYJŚCIOWA NIE JEST NAJWAŻNIEJSZA

Jesteśmy otoczeni historiami wzlotów i upadków, ale zwykle nie wyciągamy z nich odpowiednich wniosków. Tymczasem każdy ma w swoim bliższym lub dalszym otoczeniu dwa charakterystyczne typy ludzi, których biografie są całkowicie przeciwstawne.

Typ pierwszy to osoby wchodzące w życie z samymi asami. To ludzie z zamożnych domów, posiadający rodziców, którzy osiągnęli sukces, i dysponujący rozpiętą pod sobą siatką bezpieczeństwa. Stać je na prywatne lekcje, rozwój zainteresowań i studia w dowolnym mieście bez martwienia się o koszty. Wiele takich osób osiąga status swoich rodziców (lub wyższy), ale nie dzieje się to tak często, jak zwykliśmy sądzić. Zdarza się, że pomimo tych wszystkich przewag tracą rodzinne firmy, zostają im w ręku strzępy rodzinnego majątku, a oni zjeżdżają na równi pochyłej słabych związków, niemądrych decyzji i nałogów.

Drugi typ osób to te, które w swoim ręku nie zobaczyły asów i wiedziały, że muszą je zdobyć. Nie mogąc polegać na siatce bezpieczeństwa, podejmowały dodatkowe zadania. Uczyły się same, nawiązywały korzystne znajomości i robiły rzeczy, których osoby z asami w ręku nie musiały robić. Do takich historii należy opowieść o chłopaku z miasta zniszczonego transformacją ustrojową, który został pierwszym lekarzem w swojej rodzinie. To droga dziewczyny wychowywanej na potulną matkę Polkę, która z wynagrodzenia za wakacyjną

pracę kupuje maszynę do szycia, uczy się projektować ubrania, a w końcu tworzy swoją markę biorącą udział w pokazach Fashion Week, przy okazji zarabiając więcej niż ktokolwiek, kogo znała. To dziesiątki historii ludzi, w których nie wierzono, którym nie dawano szansy i którzy musieli liczyć na siebie, a mimo to osiągnęli to, co chcieli.

Czy to znaczy, że sytuacja wyjściowa nie ma znaczenia? Czy można wyciągnąć z tego wniosek, że lepiej nie być dobrze prosperującym przedsiębiorcą, menedżerem albo lekarzem, bo w ten sposób zmniejsza się szanse na sukces swoich dzieci? Takie wnioski są nieuprawnione, bo dobra sytuacja wyjściowa może stanowić najważniejszą życiową trampolinę, a wykształceni, spełnieni ludzie w naszym otoczeniu mogą być wspaniałą inspiracją. Problem tkwi tylko w tym jednym słowie – może. Może, ale absolutnie nie musi. Sytuacja wyjściowa nie jest wyrocznią - nie pozwala nam przewidzieć gdzie znajdziemy się w przyszłości. Ma na to wpływ zupełnie inny czynnik. Jaki? To, czy napędzamy swoje silniki wysokooktanowym wysiłkiem, czy pozwalamy im się kręcić w trybie jałowym. Inaczej mówiąc to, czy aktywnie budujesz przyszłość, czy tylko przejadasz wcześniejsze zyski.

Cztery kombinacje

Możemy startować z różnych miejsc. Są osoby, które obecnie nie mają większych perspektyw, zmagają się z problemami osobistymi i finansowymi. Inne w tym samym czasie zgarniają olbrzymie wynagrodzenia i wydają się unosić na fali sukcesu. W każdej z tych sytuacji wyjściowych liczy się jeszcze ich podejście – to, jakie kroki podejmują, żeby poprawić swoją sytuację, i na jaki kolejny stopień wskakują albo fakt, że tego nie robią. Dopiero połączenie tych dwóch elementów – sytuacji wyjściowej i potencjału własnych działań – pozwala oszacować trend, w jakim się znajdujemy.

Złe dziś + brak inwestycji w jutro = złe jutro
(przypadek tysięcy anonimowych osób żyjących chwilą i zdziwionych, że mają słabe życie).

Dobre dziś + brak inwestycji w jutro = złe jutro
(Kodak).

Dobre dziś + inwestycje w jutro = dobre jutro
(Pixar)[52].

Złe dziś + inwestycje w jutro = dobre jutro
(Ray Kroc)[53].

Jak widać, sytuacja wyjściowa ma mniejsze znaczenie, niż się na ogół sądzi. Kluczem do wzrostu jest wysiłek, jaki wkładamy w budowanie jutra.

Przyszłość nie należy ani do osób, które mają dobry start, ani do tych, które startują z niskiego poziomu. Należy do osób, których linia czasu jest pełna działań mogących przynieść korzyści. Należy do osób, które piszą, zakładają strony internetowe, kanały na YouTubie, poznają ludzi, organizują konferencje, kończą kursy itd. Nawet jeśli dzisiaj niewiele sobą reprezentują, to mają znaczną przewagę nad osobami, które nie robią nic poza tkwieniem w zdobytej już pracy. Ci ostatni mogą liczyć tylko na to, że ich sytuacja nie będzie gorsza. Ci pierwsi mogą zostać tu, gdzie są, ale równie dobrze któreś z ich działań może ich wystrzelić na szczyt powodzenia życiowego. Właśnie dlatego nigdy nie krytykuję osób, które coś robią, nawet jeśli robią to źle. To jest prawda w tym jednym momencie, ale nie mówi nic o ich potencjale.

Dopóki poświęca się uwagę przyszłości, przerzucając mosty między dziś a jutrem, można mieć nadzieję na słoneczne i ciepłe kolejne tygodnie, miesiące i lata. Jednak zapominając o tym, czeka nas upadek i to bez względu na to, jak dobrą mieliśmy pozycję startową.

Jeśli traktujesz drugą osobę jak jednorazową wygraną na loterii, którą później można odstawić na półkę, to twój związek może być długi, ale z pewnością nie będzie szczęśliwy.

Jeśli po zakończeniu edukacji formalnej, przestajesz się uczyć, to nawet jeśli osiągnięcia studenckie dały ci wybitną szansę, to twoja gwiazda nie rozbłyśnie.

Jeśli po osiągnięciu idealnej wagi i figury zaczynasz świętować, objadając się pizzą, to długo tej wagi nie utrzymasz.

Jeśli marzysz o bezpieczeństwie finansowym, ale konsumpcja pochłania praktycznie wszystkie twoje dochody, to zawsze będziesz o krok od bankructwa.

Inaczej mówiąc, **wzrost trwa, dopóki buduje się przyszłość**, a to, nad czym pracujemy, ma zwykle większe znaczenie niż to, co już osiągnęliśmy. Jedną z najskuteczniejszych metod inwestycyjnych jest inwestowanie we wzrost wartości. Oceniasz wtedy nie tylko bieżące wyniki finansowe spółek, ale przede wszystkim ich możliwości generowania zysków w kolejnych latach oraz prognozowaną wycenę całej spółki. Pod uwagę bierze się więc takie elementy, jak przewaga konkurencyjna, marka (renoma), prowadzone badania i opracowywane produkty. To samo powinniśmy robić w codziennym życiu. Ile będziemy warci za rok, dwa albo dziesięć? Tyle samo, mniej, a może znacząco więcej?

KRYZYS = ZAGROŻENIE + SZANSA

Podejmowanie nowych działań to pracochłonny i pozornie ryzykowny proces. Jednak mimo to są sytuacje, w których można zauważyć jego szczególne znaczenie.

Większość osób zgodzi się, że młodość to wyjątkowy okres. To wtedy po raz pierwszy się zakochujesz, jedziesz na kemping z przyjaciółmi albo snujesz się uliczkami Amsterdamu, wdychając opary unoszące się z mijanych coffee shopów. Każdy dzień wydaje się tętnić planami na przyszłość, nowo poznanymi osobami, książkami i filmami, a one wydają się otwierać drzwi do „bajecznie zróżnicowanego świata" – jakby mogła to przeczytać Krystyna Czubówna. Jeśli nie zmarnuje się tego czasu, to przynosi on wspaniałe rezultaty. Jest to tak oczywiste, że wiele osób nie zauważa w tym roli swoich działań, ale to dzięki nim wchodzimy na przedpole dorosłości z kochającą osobą u boku, dynamicznie rozwijającą się karierą, raczkującą firmą z perspektywami rozwoju i wiedzą przewyższającą tą posiadaną przez pracowników wyżej w hierarchii.

Znacznie bardziej spektakularnym przykładem jest ludzkie funkcjonowanie w obliczu kryzysu, którego nie da się dłużej ignorować. John F. Kennedy w jednym z przemówień powiedział, że w języku chińskim kryzys zapisuje się za pomocą dwóch znaków. Pierwszy z nich to zagrożenie. Drugi znak to szansa.

Z pewnością potwierdziłaby to Karina Irby. Opalona, blondwłosa Australijka o gładkiej skórze i ponadnormatywnym rozmiarze pupy (w jej historii ta wzmianka ma kluczowe znaczenie). W 2010 roku była instruktorką surfingu. Pracowała też w sklepie marki Rip Curl. Jej szef dostał donos, że Karina poleca produkty konkurencyjnych marek, więc postanowił ją zwolnić. Pomimo braku pieniędzy Karina postanowiła założyć firmę produkującą kostiumy kąpielowe dla kobiet o bardziej obfitych kształtach, niż te, które na co dzień widuje się na billboardach. W tym celu naszkicowała osiem wzorów, pożyczyła od ojca 800 dolarów australijskich, które wystarczyły na uszycie pierwszych produktów pod szyldem Moana Bikini. Obecnie jej markę obserwuje na Instagramie 541 000 osób, a produkowane modele bikini sprzedają się w tysiącach egzemplarzy.

Howard Hughes senior przeszedł do historii jako multimilioner

i założyciel Hughes Tool Company – przedsiębiorstwa produkującego urządzenia wiertniczne dla przemysłu naftowego. Nie musiało się tak stać. Dopóki nie urodził mu się syn (również Howard Hughes – ekscentryczny playboy, pilot, drugi najbogatszy człowiek na świecie, o którym powstał film *Aviator*), miał opinię utracjusza, któremu nie dawano zbyt dużych szans na zrobienie kariery, a z pewnością nie tak oszałamiającej. Ojcostwo nadało jego życiu sens i poczucie kierunku.

Motywująca rola bycia rodzicem jest powszechnie znana. Kobiety nałogowo palące papierosy po zajściu w ciążę potrafią rzucić je z dnia na dzień. Zresztą rzucają nie tylko nałogi – równie często składają wnioski o rozwód. Przez lata potrafią oszukiwać się co do charakteru partnera, ale odpowiedzialność za 3,5-kilogramowe stworzenie sprawia, że zaczynają patrzeć długoterminowo na swój związek i pozbywają się złudzeń, którymi wcześniej tak ochoczo się karmiły.

Podejmowanie działań w obliczu kryzysu dotyczy także Kodaka. Po tym, jak brak strategii wpędził go w tarapaty, zaczął rozwijać szereg nowych działań. Od chwili odegnania wizji bankructwa rozważał wznowienie produkcji Kodachrome, w 2014 roku rozpoczął prace nad swoim smartfonem Kodak Ektra, który na amerykańskim rynku pojawił się w maju 2017 roku, zapowiedział wypuszczenie własnych tabletów oraz prace nad walutą alternatywą o nazwie KodakCoin.

W chwili pisania tych słów akcje Kodaka sprzedawano po 5,55 dolarów.

Młodość i kryzys, to dwie sytuacje, kiedy najchętniej rozwija się nowe działania. W pozostałych okresach mamy smutny zwyczaj wpadania w stagnację. Wraz ze zdobywaniem kolejnych elementów składających się na „wyposażenie dorosłego człowieka" (dyplom wyższej uczelni, praca na etacie, stały partner) traci się apetyt na więcej. Podobnie bywa po osiągnięciu wymarzonej stabilizacji zawodowej. Patrząc na rosnące zyski, nie zakłada się odwrócenia trendu. Strona sklepu internetowego przecież jest dzisiaj równie dobra co była wczoraj. Przestaje się odczuwać potrzebę wprowadzania udoskonaleń i zaczyna ślizgać po powierzchni. Dni wypełniają się błahostkami, z których nie czuje się dumy. Marzenia karleją. Przestaje się próbować nowych rzeczy i nie poznaje się nowych osób. Każdy rok niezauważenie staje się uboższy, bledszy. W końcu czeka się tylko na kopniaka, który wytrąci nas na chwilę z marazmu. Wiele osób w tym momencie zaczyna obwiniać o to swoją pracę, żonę albo posiadanie dzieci,

bo kiedy ich nie było, życie było zdecydowanie bardziej kolorowe. W rzeczywistości nie niszczą nas prace w korporacjach, dzieci ani stałe związki. Niszczy nas brak nowości.

Dlaczego tak się dzieje? Z jakiego powodu rezygnujemy z tak korzystnych działań? Psycholog ewolucyjny powiedziałby, że wynika to z faktu, że jesteśmy takimi samymi ludźmi co pradawni łowcy, aczkolwiek funkcjonujemy w innym środowisku. Łowca miał ograniczone możliwości magazynowania pożywienia, więc kiedy je miał, siadał i odpoczywał, a szedł polować, dopiero kiedy jego zapasy się skończyły. Nie wiadomo, ile jest w tym prawdy. Natomiast wiadomo, że ma to swoje źródło w relacjach między czynnościami z kategorii „musisz", a tymi z kategorii „możesz". Do ukończenia studiów musisz wiele rzeczy – uczestniczyć w procesie edukacji, brać udział w dodatkowych projektach, odnajdywać się w grupie czy dbać o zdobycie umiejętności koniecznych do poradzenia sobie na rynku pracy. Konieczność znalezienia partnera stymuluje dążenie do osiągnięcia czegoś znaczącego oraz rozwijania w sobie towarzyskości. Następnie lista rzeczy, które „musisz", konsekwentnie się skraca. Jest wypierana przez kategorię „możesz", która chociaż jest seksowna, pojemna i dobra, to zbyt słabo motywuje. Możesz zostać posłem, nagrać płytę albo wyjechać do Tajlandii, ale czy to zrobisz? Możesz mieć więcej, ale po co?

To dlatego dla tak wielu osób koniec formalnej edukacji oznacza również koniec jakiejkolwiek edukacji, a zdobycie partnera rozpoczyna erę rosnących brzuszków, zamierającego życia towarzyskiego i powolnego zamieniania się w swoich wujków i ciocie. Początkowo jedzie się jeszcze siłą rozpędu, jak rozpędzony tramwaj, ale szybko zaczyna się wyhamowywać, a życie staje się jednostajne i nieciekawe. Można sobie wtedy boleśnie uświadomić, że ponowne rozpędzenie tego tramwaju zwanego życiem jest znacznie trudniejsze, niż utrzymanie go w ruchu.

Kluczem do prześcignięcia innych jest dbanie o to, żeby zawsze chcieć czegoś nowego. Niekoniecznie nowej żony albo męża, ale nowych kwalifikacji, doświadczeń czy nowego pozytywnego wpływu na świat.

CIELĘTA W TWOIM STADZIE

W środowisku biznesowym istnieje pojęcie dojnych krów. W ten sposób określa się produkty, które przynoszą duże korzyści, a jednocześnie nie wymagają nakładu czasu, pieniędzy i emocji. W rzeczywistości biznesowej są to produkty posiadające swoich oddanych wyznawców i generujące duże zyski. To one są żywicielami organizacji, przynoszą zyski netto, a dzięki ich istnieniu jest możliwe wypłacanie pensji oraz prowadzenie bieżącej działalności przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od nich stare krowy to produkty, których cykl życia zmierza ku końcowi. Wymagają one coraz większych środków, dostarczając coraz mniej „mleka". Inwestowanie w nie nie ma więc większego sensu i lepiej zwrócić się ku dojnym krowom, otaczając je opieką. W zestawieniu „stada" produktów gorzej wypadają tylko cielęta – projekty, które wymagają długotrwałych nakładów inwestycyjnych, nie przynoszą zysków i nie wiadomo, czy kiedykolwiek będą je przynosić[54].

Porównanie podejmowania nowych działań do krów doskonale pokazuje przemijalność większości rzeczy, które nas otaczają. Osiągnięcia przemijają, rynki się kurczą, a pozornie niezachwiane relacje kończą się nie wiadomo kiedy. Jeśli nie staramy się o to, żeby na ich miejscu stale pojawiały się nowe, to zaczynamy mieszkać na cmentarzysku, tęskniąc za złotymi czasami z przeszłości.

Cielęta, stare krowy i dojne krowy można odnaleźć także w naszym życiu. Dojne krowy to działania, z których aktualnie czerpie się korzyści:

- **Aktualne źródła dochodów.**
- **Posiadane aktywa.**
- **Zdobyte wykształcenie.**

Większość z tych elementów osiągnęło już swój maksymalny rozwój. Oznacza to, że dojne krowy co do zasady już nie mogą być lepsze, ale zawsze mogą dawać mniej korzyści. Naszym zadaniem jest dbać o nie tak, żeby nie zachorowały. Dotyczy to także elementów

Stare krowy to elementy wymagające sporej dawki energii, ale przynoszące znikome, a nawet zmniejszające się zyski. Należą do nich:

- **Przedsięwzięcia biznesowe, które pomimo naszych starań przynoszą coraz mniejsze zyski.**
- **Wykształcenie i umiejętności, od których zdobycia minęło dużo czasu.**
- **Dawne sukcesy.**

Są to podobne elementy do tych z listy dojnych krów. Nic dziwnego, bo podejmowanych przez nas działań dotyczy ten sam cykl życia, który obowiązuje wszystkie organizmy żywe. Im więcej czasu upływa, tym bardziej nasze zasoby starzeją się i tracą na znaczeniu. Im więcej czasu mija od zdobytego przez ciebie wykształcenia albo osiągnięć, tym mniej są one warte. Dyplom ukończnia uczelni wyższej ma największe znaczenie w chwili jego otrzymania, bo poświadcza zdobytą wiedzę, która dezaktualizuje się wraz z kolejnymi badaniami naukowymi i odkryciami. Analogiczne uwagi dotyczą innych zasobów, umiejętności i osiągnięć.

Ostatnią część naszego stada stanowią cielęta – równie czasochłonne działania, jak te podejmowane wobec starych krów, ale nieprzynoszące żadnych zysków. Różni je jednak to, że stare krowy nie młodnieją. Cieląt dotyczy inna zasada – ich duża część może paść przed osiągnięciem dorosłości, ale te, które dorosną, staną się nowymi dojnymi krowami – elementami naszego życia, które będą przynosić nam korzyści. Są nimi:

- **Nowa wiedza.**
- **Kursy specjalistyczne.**
- **Budowanie wartości netto.**
- **Starania o awans lub zdobycie nowego miejsca pracy.**
- **Projekty, które mogą przynieść zyski w przyszłości.**
- **Inwestycje.**
- **Tworzone przez ciebie aktywa.**

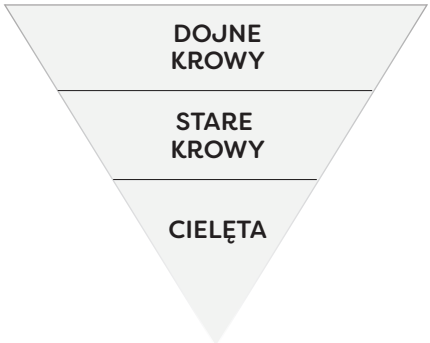
Biorąc pod uwagę aktualną opłacalność, opieka nad dojnymi krowami jest najprzyjemniejsza – wymaga niewiele pracy, a przynosi duże zyski. Na drugim miejscu znajdują się stare krowy, do których

mamy sentyment i które wciąż dają nieco „mleka". Najmniej warte są cielęta, które nie przynoszą zysków. Nie wiadomo też, czy kiedykolwiek będą pomimo przeznaczonych na nie nakładów. To wielkie znaki zapytania. Kierując się teraźniejszą perspektywą, ludzie często ignorują cielęta i robią to, co zapewnia bieżącą opłacalność. W rzeczywistości jest to droga donikąd, bo patrząc na potencjał wzrostu wszystkich trzech kategorii, to dojne krowy są w swoim maksimum korzyści, potencjał starych krów spada, a potencjał cieląt jest nieograniczony.

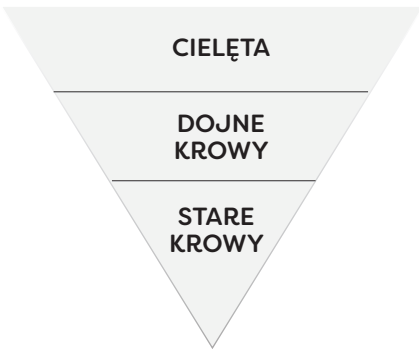
Wniosek jest więc następujący – jeśli jedynie dbasz o to, co masz, to twoje życie nie stanie się lepsze. W najlepszym wypadku może pozostać takie samo, jak jest, ale prawdopodobnie się pogorszy. **Spotkałem wiele osób, które mówiły, że czują się tak, jakby przegrywały życie, albo mają przeświadczenie, że już nic dobrego ich nie spotka. W rzeczywistości ten komunikat mówi: „W moim życiu nie ma żadnych cieląt. Żadnych projektów, które mogą urosnąć, rozwinąć się i dać mi masę satysfakcji". Takie osoby czują, że są w martwym punkcie, bo ich linia czasu jest zapełniona błahostkami, ale nie ma na niej zaznaczonych punktów, do których zmierzają**, a być może dążenie do nich jest nawet ważniejsze niż ich osiąganie.

Nie chcesz stanąć w martwym punkcie? To pomyśl o tym, jakie cielęta są w twoim stadzie? Nad czym pracujesz dzisiaj, co przyniesie zyski jutro?

Jak wygląda struktura twojego „stada"?



Bieżąca opłacalność



Przyszła opłacalność.

Hodowanie w swoim życiu cieląt to nie jest kaprys ani fanaberia – to konieczność. Każdy z twoich nowych projektów może (chociaż jak to bywa w przypadku cieląt – nie musi) za jakiś czas stanowić źródło potężnych zysków.

Dobrzy szachiści nie dążą bezpośrednio do zwycięstwa. Ich celem jest poprawienie pozycji figur na szachownicy. Tyle jednak wystarczy, żeby regularnie wygrywać. Tą samą strategię powinniśmy stosować w naszym codziennym życiu. Co może poprawić naszą sytuację? Przede wszystkim cztery elementy: budowanie portfolio umiejętności twardych, dbałość o wartość netto swojego majątku, inwestycje oraz tworzenie nowych aktywów.

Większość zmian nie przynosi natychmiastowych rezultatów.

Dobrze obrazuje to wykonywanie ćwiczeń na siłowni.

Chociaż twoje ciało zaczyna
się zmieniać od **pierwszego dnia**,
to zauważysz postępy dopiero
po **czterech tygodniach**.
Twoi najbliżsi zauważą je dopiero
po **ośmiu tygodniach**.
Dalszym znajomym
zajmie to jeszcze dłużej,
bo **dwanaście tygodni**.

Na efekty zawsze trzeba
trochę poczekać.

NOWA WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI

Badacze mobilności społecznej zajmujący się zjawiskiem awansu społecznego zgadzają się, że wiedza jest najważniejszym czynnikiem, który sprzyja poprawieniu swojej pozycji społecznej[55]. Jednocześnie zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy wiąże się z poszerzeniem naszych możliwości, co szczególnie dobrze widać w przypadku tzw. zawodów zamkniętych, czyli takich, których wykonywanie jest możliwe dopiero po uzyskaniu odpowiednich uprawnień. Przy okazji rzeczy, których się uczymy, i kompetencje, które zdobywamy, są jednymi z najważniejszych cieląt i przyszłych dojnych krów.

Nie podejmuję się wybierania za ciebie zawodu. Podejrzewam również, że w przypadku wielu czytelników na te zmiany jest już za późno lub są one bardzo trudne. Natomiast jestem przekonany, że zawsze da się zwiększyć swoje możliwości zarobkowe, jeśli zrozumie się podstawowe reguły wynagradzania i ukierunkuje na zdobywanie odpowiedniej wiedzy.

Analizując listy najlepiej i najgorzej płatnych zawodów oraz związanych z nimi prognoz, można zauważyć, że istnieją cztery zasady wpływające na możliwości zarobkowe. Opisuję je poniżej.

IM WYŻSZA BARIERA WEJŚCIA, TYM WYŻSZE ZAROBKI

Bariera wejścia to warunki, które trzeba spełnić, żeby wykonywać określone zajęcie. Można wyróżnić następujące bariery:

- **medyczne** – w jak dobrej kondycji zdrowotnej musisz być, żeby wykonywać określone zajęcie?; może je wykonywać każdy,

kto cieszy się dobrym zdrowiem ogólnym, i osoby z niepełnosprawnością czy nie?; szczególne ograniczenia dotyczą chociażby pilotów (zarówno rekreacyjnych, jak i zawodowych), żołnierzy, kierowców zawodowych…

- **finansowe** – jakie są koszty zdobycia licencji, odbycia kursów i inne opłaty konieczne do poniesienia, jeśli chce się wykonywać określony zawód?;
- **czasowe** – ile czasu musisz poświęcić żeby opanować dane umiejętności?;
- **organizacyjne** – czy musisz należeć do specyficznej organizacji albo mieć akceptację instytucji certyfikujących?;
- **geograficzne** – są zawody, które można wykonywać tylko w określonych miejscach np. bycie producentem wina jest możliwe tylko w regionach o odpowiednim klimacie;
- **bazujące na zasobach** – wykonywanie części zajęć wymaga posiadania własnego sprzętu. Dotyczy to np. taksówkarzy albo kierowców Ubera;
- **osobiste** – czy masz odpowiednie cechy charakteru, żeby wykonywać dane zajęcie? Takich cech wymaga chociażby wykonywanie zawodu aktora, pracownika naukowego czy przedsiębiorcy.

Spójrzmy na takie zawody jak lekarz specjalista, fotograf, bloger/influencer i pracownik firmy sprzątającej. Które z nich wiążą się z najwyższymi barierami wejścia?

Nie chcę być ignorantem, ale pracowników firm sprzątających nie dotyczą praktycznie żadne bariery wejścia. Każdy może wykonywać ten zawód, nawet nie znając właściwego języka (to dlatego tak wielu emigrantów ekonomicznych pracuje w firmach sprzątających), nie mając wykształcenia ani nie musząc ponosić kosztów.

Podobnie jest w przypadku influencerów, którzy stają się coraz bardziej znienawidzoną częścią społeczeństwa. Chociaż sam jestem blogerem, to muszę przyznać, że bariery wejścia są tu zaskakująco niskie. Założenie swojej strony internetowej jest możliwe w pięć minut i to za darmo (jeśli skorzysta się z serwisu blogowego Google'a takiego jak Blogger). Nie trzeba mieć certyfikatów, zostanie blogerem nie wymaga czasu, szczególnego zdrowia (chociaż wypadałoby cokolwiek widzieć) ani wykształcenia. Oznacza to, że chcąc być pełnoetatowym blogerem, jest się skazanym na rywalizację z wieloma innymi osobami, z których większość nie zarabia. Pełnoetatowi blogerzy utrzymują-

cy się z działalności twórczej to ekstremalny wyjątek.

Inaczej sprawa wygląda w przypadku fotografów. Chociaż nie muszą ukończyć w tym celu studiów ani uzyskać certyfikatów, to zdobycie przez nich odpowiednich umiejętności wymaga czasu, nauki podstawowej obsługi lustrzanki i programów graficznych oraz skompletowania sprzętu (koszt to przynajmniej kilka tysięcy złotych). Bariery wejścia w tym przypadku oparte są na zasobach, czasie i niecertyfikowanej wiedzy. Nic też dziwnego, że średnia zarobków fotografów (np. wykonujących reportaże ślubne) jest zdecydowanie wyższa niż większości blogerów czy pracowników firm sprzątających.

Jeszcze większe bariery dotyczą lekarzy specjalistów, którzy muszą uczęszczać na studia, zdać serię egzaminów, dostać się na specjalizację i ją ukończyć. Wymaga to zarówno wiedzy, czasu, pieniędzy, jak i specyficznych cech osobistych (z pewnością należą do nich zorganizowanie i wytrwałość). Ponoszone przez nich zdecydowanie wyższe koszty i konieczność pokonania licznych barier wejścia sprawiają, że dzielą się zarobkowym tortem z mniejszą liczbą osób. Znaczenie specjalizacji dobrze pokazuje żartobliwe pytanie: „Jaka jest różnica pomiędzy kasjerem a lekarzem?", i odpowiedź: „Taka, że lekarz mógłby w każdej chwili zostać kasjerem, a kasjer raczej nigdy nie zostanie lekarzem".

Zasada bariery wejścia tłumaczy również upadek finansowy takich zawodów jak pracownicy biurowi. Przez całe stulecia osoby z umiejętnością czytania i pisania cieszyły się ogromnym wzięciem, znajdując zatrudnienie jako pisarze w miastach, urzędach i na dworach. Dzięki temu nierzadko robiły kariery urzędnicze albo umożliwiały ich zrobienie swoim dzieciom. Tymczasem dzisiaj jest to jeden z niżej opłacanych zawodów. Dlaczego? Odpowiedź jest prozaiczna – do końca XVIII wieku osoby piśmienne stanowiły rzadkość, a ich liczba rosła znacznie wolniej, niż należałoby przypuszczać. W 1921 roku, u progu odrodzonej niepodległości, wciąż pisać ani czytać nie potrafiła co trzecia osoba. Dzisiaj jest to umiejętność powszechna.

Podsumowując, można założyć, że im mniejsze bariery wejścia, tym większa konkurencja oraz niższe zarobki (w końcu jest więcej osób do podziału tortu). Jednocześnie często są to też zawody najmniej perspektywiczne, bo dotyczy ich konkurencja nie tylko ze strony ludzi, ale również maszyn i coraz wymyślniejszych robotów. Oznacza to, że na takich stanowiskach nie tylko niewiele się zarabia, lecz także istnieje spore prawdopodobieństwo, że przestanie się na nich zarabiać w ogóle.

WIĘCEJ PŁACIMY ZA WIEDZĘ I UMIEJĘTNOŚCI PRAKTYCZNE

Są zawody, które wymagają pokonania szeregu barier, a nie wiążą się z wyższymi zarobkami. Często nie wiążą się nawet z jakimikolwiek zarobkami. Dotyczy to chociażby absolwentów filozofii i kilku innych kierunków humanistycznych. Wymagają one ukończenia kilkuletnich studiów poprzedzonych stosunkowo wysokimi wynikami w nauce w szkole średniej, zdania egzaminów, napisania pracy magisterskiej i otrzymania tytułu naukowego. Cały ten proces pochłania mnóstwo czasu oraz pieniędzy. Pomimo to absolwenci tego kierunku, wyspecjalizowani w filozofii Heideggera, zarabiają mniej niż operatorzy koparkoładowarek, którzy poświęcają 134 godziny na odbycie kursu podstawowego kosztującego poniżej 2000 złotych.

Odpowiedzią jest tu zwykłe zapotrzebowanie rynkowe. Bardzo cenię sobie filozofię i nauki humanistyczne. Uważam, że nawet w najbardziej pragmatycznym społeczeństwie powinno znaleźć się miejsce i pieniądze na sztukę, naukę historii czy dyskusję o poglądach Arystotelesa. Sam nawet rozważałem ukończenie studiów filozoficznych jako kierunku uzupełniającego. Mimo wszystko muszę stwierdzić, że jest stosunkowo niewiele osób i organizacji, które czują potrzebę skonsultowania poprawności swojej interpretacji filozofii św. Tomasza z Akwinu, a tych, które chcą za to zapłacić, jeszcze mniej. Jest za to wiele takich, które z chęcią wykorzystają koparkoładowarki w prowadzonych przez siebie pracach.

Prowadzi to do wniosku, że powinniśmy starać się nie tylko o to, żeby zdobyć rzadkie umiejętności obwarowane barierami wejścia, ale też zwracać uwagę na dwie rzeczy:

1) **czy spełniają one potrzeby innych? oraz**
2) **jak wiele jest takich osób i ile są one skłonne zapłacić?**

Bezpośrednio wiąże się to z kolejnym punktem.

IM WIĘKSZY WPŁYW, TYM WIĘKSZE PIENIĄDZE

Kiedy masz chore serce i idziesz do kardiologa, to od jego prawidłowej pracy może zależeć to, czy przeżyjesz, czy nie.

Kiedy korzystasz z usług lekarza rodzinnego na szali nie znajduje się co prawda twoje życie (a z pewnością rzadziej), ale od jego wiedzy i jakości pracy może zależeć twoje zdrowie.

Kiedy pracownik firmy sprzątającej zrobi sobie dzień wolnego i nie umyje klatki schodowej w twoim bloku, to prawdopodobnie nic się nie stanie. Większość osób nawet tego nie zauważy. Jedna czy dwie zirytują się i zadzwonią do administratora. Czyje życie ulegnie przez to zmianie?

Nie chcę przez to powiedzieć, że istnieją zawody pozbawione znaczenia, bo tak nie jest. Jedną z zaskakujących zdolności społeczeństwa jest pozbywanie się działalności, które nie są użyteczne, więc jeśli coś znajduje się na rynku, to najprawdopodobniej oznacza, że zaspokaja czyjeś potrzeby. Nie ulega jednak wątpliwości, że osoby wykonujące niektóre zawody ponoszą większą odpowiedzialność i mają bardziej istotny wpływ na życie poszczególnych osób. Im większy wpływ i odpowiedzialność, tym większe nasze zarobki.

Jednocześnie to nie jest jedyny rodzaj wpływu, jaki ma znaczenie. Mocny wpływ na życie niewielu osób otwiera drogę do pieniędzy, ale otwiera ją też słaby wpływ na życie bardzo dużej liczby osób. Neurochirurg może bardzo mocno wpłynąć na życie kilkunastu, kilkudziesięciu osób miesięcznie, ale twórca kanału na YouTubie poświęconego gotowaniu może wpłynąć w niewielkim stopniu na życie kilkudziesięciu tysięcy osób, zarabiając finalnie podobne kwoty. To zresztą tłumaczy, dlaczego pomimo niskiej bariery wejścia i wysokiej konkurencyjności takie zajęcia jak blogowanie i prowadzenie swoich kanałów na Youtube cieszą się popularnością.

Uogólniając, można zauważyć, że większość zawodów cieszących się prestiżem wiąże się z posiadaniem dużego wpływu na życie niewielkich grup osób (od 1 do 1000). Dotyczy to lekarzy, prawników czy inżynierów. Natomiast większość dobrze funkcjonujących biznesów wiąże się z posiadaniem niewielkiego wpływu na życie tysięcy lub nawet milionów osób. Coca-Cola, Apple czy Zara nie ratują twojego

życia, zdrowia ani bezpieczeństwa finansowego, a mimo to, dzięki nieznacznemu poprawianiu jakości życia milionów ludzi, same zarabiają miliony.

DROGA DO WIĘKSZEJ KONKURENCYJNOŚCI

NISKOPŁATNE PRACE	WYSOKOPŁATNE PRACE
Powszechne umiejętności	**Unikalne kompetencje**
Niskie bariery wejścia	**Wysokie bariery wejścia**
Niewielki wpływ na życie innych	**Duży wpływ na życie innych**
Niewielki zasięg	**Duży zasięg**

Jeśli chcesz więcej zarabiać albo ocenić swoje możliwości zarobkowe, to powinieneś najpierw spojrzeć na tabelę powyżej, a następnie szczerze odpowiedzieć na kilka pytań:

Ile osób umie to co ty?
Ile osób jest skłonnych zapłacić za to, co umiesz?
Życie ilu osób zależy od twojej pracy?
Jak duży wpływ na ich życie wywierasz?

Jeśli dojdziesz do wniosku, że posiadasz pożądane przez innych umiejętności, to jesteś na dobrej drodze do sukcesu. Jeśli dodatkowo są one unikalne, to twoje szanse rosną wykładniczo. Unikalność potrzebnych i społecznie użytecznych zdolności jest podstawą pracowniczej piramidy zarobków. Najniżej znajdują się łatwo zastępowalne, słabo wyspecjalizowane osoby. Im wyżej spojrzysz, tym umiejętności są rzadsze, a pieniądze większe. Na szczycie znajdują się już tylko

nieliczni i hula pomiędzy nimi wiatr. Czy zawsze są to najlepsze, najbardziej wyspecjalizowane osoby? Wiemy, że nie, ale mimo jednostkowych przypadków przeczących tej tezie jest ona co do zasady prawdziwa.

Chociaż nie da się zdywersyfikować swojej kariery (i wybrać wykonywania szesnastu zawodów jednocześnie), to możemy zwiększyć swoje szanse na to, żeby opanować specjalistyczne, unikalne umiejętności i dostać się na szczyt piramidy. Jaki jest najłatwiejszy sposób, żeby to zrobić?

Scott Adams, przedsiębiorca i autor *Dilberta* – międzynarodowego komiksu poświęconego życiu w korporacyjnym świecie – sformułował teorię, która to wyjaśnia. Nazywa ją koncepcją „potrójnego zagrożenia". Uważa, że jeśli chce się mieć ponadprzeciętne życie, to ma się przed sobą dwie ścieżki: możesz być wybitny w jednej dziedzinie, co jest niezmiernie trudne, albo ponadprzeciętnie dobry w dwóch lub trzech obszarach, co jest stosunkowo łatwe. Dzięki łączeniu kilku umiejętności stajesz się unikalnym specjalistą[56].

Jest to zgodne z praktyczną definicją konkurencyjności.

Tradycyjnie bycie bardziej konkurencyjnym definiuje się jako bycie lepszym niż konkurencja. Jeśli produkt konkurencji kosztuje 100 złotych, to twój powinien kosztować 95 złotych. Jeśli dodają do niego breloczek, to ty powinieneś dodawać 30-procentową zniżkę na zakupy. Jeśli wykupują pięć reklam w radiu, to ty powinieneś wykupić pięć reklam w radiu i dwie w lokalnej telewizji.

To niezwykle popularne podejście, według którego funkcjonują setki tysięcy firm na całym świecie. Stosują je również miliony osób w życiu osobistym. Z jakimi skutkami? Zazwyczaj marnymi. Tego typu podejście prowadzi do:

– wprowadzania drobnych, ale mało istotnych udoskonaleń;

– małych zysków;

– zacierania się różnic pomiędzy markami.

Prowadzi to do tak znacznego ujednolicenia produktów, że cena zaczyna stanowić główne kryterium zakupowe. Jeśli nie jesteś w stanie powiedzieć, czym się różnią dwie pasty do zębów, to nie ma rozsądniejszego wyboru niż kupienie tańszej. Nie oznacza to jednak popularnego wniosku, że cena jest najważniejsza. Raczej jest tak, że cena jest najważniejsza w sytuacji, kiedy nic innego nie wyróżnia produktów.

Podobnie odbywa się to w naszym życiu zawodowym. Osoby konkurencyjne to nie te, które dają z siebie więcej za niższe stawki, ale te, które robią to, czego nikt inny nie umie. Najłatwiejszą drogą do osiągnięcia tego celu jest opanowanie jednej lub dwóch umiejętności komplementarnych o stosunkowo wysokiej barierze wejścia. Nie musisz w nich być wybitny. Bycie przyzwoitym w zupełności powinno wystarczyć. Poniższa lista obejmuje najważniejsze kompetencje menadżerskie, na które warto zwrócić uwagę podczas planowania i rozwoju kariery:

- marketing,
- nowe technologie,
- zdolności organizacyjne,
- analiza i statystyka,
- prawo (podstawy),
- rachunkowość i zarządzanie finansami.

Można założyć, że bez względu na to, czym obecnie się zajmujesz, zdobycie jednej z tych umiejętności bardzo pomoże ci w uzyskaniu awansu, zdobyciu pracy, która obecnie jest poza twoim zasięgiem, a nierzadko nie pozostanie też obojętne dla twojego życia prywatnego.

MARKETING

Marketing to sposób zarządzania, którego centralną część stanowią produkty firmy i sposoby ich sprzedaży klientom. Tak rozumiany cel wymaga opanowania szerokiej gamy umiejętności, począwszy od analizy otoczenia firmy przez kreowanie potrzeb po budowanie wizerunku przedsiębiorstwa.

Jednocześnie są to umiejętności, których zdobycie jest dużo trudniejsze, niż może się wydawać. To nie przypadek, że nie posiada ich większość początkujących biznesmenów, twórców, freelancerów oraz właścicieli małych firm. Stojące za nimi osoby zdają sobie sprawę, jak ich firmy mogą się spektakularnie rozwinąć, ale nie mają pojęcia, komu sprzedać produkty, jak to zrobić, w jaki sposób się komunikować, jak zaplanować premierę produktów ani jaką strategię cenową zastosować. Kończy się to powielaniem znanych systemów albo próbą budowania swojej przewagi przez obniżanie cen. Niestety w praktyce prowadzi to raczej do znikania zysków niż ich powiększania.

Biorąc pod uwagę, że z marketingiem stykamy się nieustannie jako konsumenci i że jest on częścią działania każdej firmy, to zdobycie wiedzy z jego zakresu jest niezwykle ważne.

ZDOLNOŚCI ORGANIZACYJNE

Planowanie i osiąganie celów, zarządzanie pracą zespołów to popularne hasła, ale rzadkie umiejętności. Nic dziwnego, że 97 procent menadżerów najwyższego szczebla uważa, że bez większych problemów znajdzie nową pracę[57].

PROGRAMOWANIE / NOWE TECHNOLOGIE

Nic nie miało większego wpływu na współczesny świat niż rozwój branży IT i internetu. Nie wydaje się też, żeby przez najbliższe dekady miało to ulec zmianie. Rozwój robotyzacji oraz koncepcja internetu rzeczy[58] (IoT, *Internet of Things*[59]) sprawiają, że umiejętność poruszania się po nowoczesnych technologiach oraz podstawy ich tworzenia będą jeszcze ważniejsze. Dzisiaj powszechnie wyróżnia się nie tylko klasyczny analfabetyzm dotyczący umiejętności pisania i czytania, ale także analfabetyzm cywilizacyjny, który oznacza brak umiejętności korzystania ze zdobyczy cywilizacji, a także nieumiejętność korzystania z przysługujących ludziom praw, informacji, technologii, dóbr kultury i rozwiązań logistycznych. Coraz poważniej mówi się, że podejście to obejmuje nie tylko umiejętność wypełniania formularzy podatkowych czy podstaw korzystania z komputera i internetu. Podkreśla się także, że osoby pozbawione umiejętności programowania będą współczesnymi alfabetami. Dlaczego? Bo robotyzacja i automatyzacja będą coraz bardziej wkradać się w każdą dziedzinę życia, a wykonywanie nawet tak klasycznych zawodów jak lekarz czy architekt będzie się wiązało z korzystaniem z urządzeń wymagających nie tylko obsługi, ale również podstaw programowania.

Nawet jeśli takie opinie wydają się przesadzone, to wciąż większość współczesnych biznesów żyje w ścisłym połączeniu z nowoczesnymi technologiami. To dlatego coraz częściej dyrektorzy zarządzający mają także doświadczenie programistyczne – najbardziej znanym przykładem jest Elon Musk. Poza Doliną Krzemową te umiejętności są równie ważne.

ANALIZA I STATYSTYKA

Skuteczne podejmowanie decyzji jest możliwe tylko dzięki dostępowi do rozległych zbiorów danych i informacji statystycznych, a jednocześnie jest to na tyle trudne, że potrafi to robić niewiele osób.

Na co dzień raczej opieramy się na intuicji i wadliwych sposobach wnioskowania. Tymczasem wiele wskazuje na to, że umiejętności analityczne będą coraz bardziej pożądane.

PRAWO (PODSTAWY)

Pomimo ukończonego prawa oraz obronienia doktoratu z prawa reklamy nie pracuję bezpośrednio w zawodzie. To jednak nie znaczy, że nie wykorzystuję swojej wiedzy i umiejętności. Prawo przenika tak wiele sfer naszego funkcjonowania, że jego ignorowanie jest nierozsądne. Jednocześnie im wyższe stanowisko się zajmuje, tym większą ma się styczność z prawem. O ile szeregowy pracownik w ramach swoich obowiązków podpisuje niewiele umów, to osoby na wyższych stanowiskach uczestniczą w negocjacjach, ustalają szczegóły umów i nierzadko podpisują wielostronicowe dokumenty opiewające na siedmiocyfrowe kwoty. Jeśli jest więc coś, czego możesz nauczyć się dziś, co może ci się bardzo przydać jutro, to prawo (zwłaszcza prawo cywilne i handlowe) zdecydowanie znajduje się na tej liście.

RACHUNKOWOŚĆ I ZARZĄDZANIE FINANSAMI

To ostatnia ważna dziedzina wiedzy, jaką warto opanować, ale ze względu na swoje znaczenie powinna być pierwsza. Możesz co prawda zlecić księgowość zewnętrznej firmie, ale jednocześnie powinieneś mieć wystarczającą wiedzę, żeby umieć skontrolować jej pracę. W przeciwnym razie narażasz się na to, że skończysz jak spektakularni bankruci, o których raz po raz donoszą media. Wśród przyczyn ich żałosnej kondycji finansowej zaskakująco często znajduje się jakiś obrotny księgowy, który działał przede wszystkim na własną korzyść.

Zatrważający jest też fakt, jak wielu przedsiębiorców żyje w chaosie finansowym – miesza wydatki firmowe z prywatnymi, płaci

faktury znacznie po terminie albo z niepokojem i wściekłością szuka środków na opłacenie podatku dochodowego, chociaż od dawna powinni mieć je zarezerwowane na swoich kontach firmowych.

Czy takie podejście do pieniędzy jest niewygodne? Owszem. Ważniejsze jednak jest to, że brak kontroli nad pieniędzmi skutecznie podcina skrzydła i to bez względu na to, co robisz. Bez odpowiedniego zarządzania środkami da się rozwinąć firmę, ale wyłącznie do określonego i prawdę mówiąc, niskiego poziomu. W czasie kiedy ty doraźnie i naiwnie rozdysponowujesz pieniądze, większe organizacje robią to skrupulatnie, planowo i diabelnie skutecznie.

Wiedza ta jest także niezbędna dla hodowania kolejnych cieląt, jakie trzeba mieć w swoim stadzie. Te swawolnie brykające cielątka to zamożność, inwestycje i nowe aktywa.

WZROST ZAMOŻNOŚCI

Pieniądze to podstawa naszego funkcjonowania. Nie jest to cel nadrzędny, ale ułatwiają radzenie sobie z problemami (doświadczenie choroby jest dużo bardziej niszczące dla osób ubogich niż zamożnych), dają poczucie bezpieczeństwa, pozwalają lepiej zabezpieczyć swoich bliskich i umożliwiają doświadczanie więcej przyjemności.

Do pewnego pułapu zarobkowego dają również szczęście. Noblista Daniel Kahneman zbadał, że ból głowy zwiększa odsetek osób odczuwających smutek i niepokój w każdej warstwie społecznej. Jednak u osób żyjących względnie dostatnio wzrasta on z 19 procent do 38 procent, podczas gdy w najuboższej części społeczeństwa startuje z poziomu 38 procent i dobija do 70 procent. Z kolei weekendowy odpoczynek działa na nie znacznie mniej korzystnie niż na wszystkich pozostałych[60].

Te i inne oczywiste zalety posiadania pieniędzy prowadzą do tego, że wiele osób używa ich jako barometru pozwalającego na ocenę tego,

na ile dobrze im się w życiu wiedzie. Jeśli twoja zamożność rośnie (a jednocześnie nie doświadczasz cierpień w innych obszarach), to oznacza, że twoje życie jest lepsze. Nawet jeśli takie podejście jest nieco mylące, to w swojej zasadniczej części pozostaje prawdziwe.

To dlatego dzisiejszego dnia szesnaście i pół miliona Polaków zostało obudzonych przez budziki i udało się do pracy w fabrykach, urzędach, placówkach usługowych, sklepach albo do swojego biurka, żeby zalogować się na firmowym laptopie i rozpocząć kolejny dzień zdalnej pracy z nadzieją, że dzięki temu ich sytuacja finansowa będzie lepsza. Ten dzień następuje niezwykle rzadko. Nie dlatego, że to niemożliwe, ale dlatego, że niewiele osób potrafi zdefiniować zamożność w sposób, który będzie działał na ich korzyść. Tymczasem to, jak ją określisz, wpływa na cele finansowe, jakie sobie wyznaczysz.

Najczęściej mamy do czynienia z dwiema definicjami.

Definicja nr 1:

Zamożność = wysokość zarobków

W myśl tej definicji zamożne osoby to te, które zarabiają kilkakrotność średniej krajowej i aktywnie korzystają z pieniędzy. Można je poznać po drogich garniturach, zagranicznych wakacjach, luksusowych willach lub ekstrawaganckich samochodach.

Definicja nr 2:

Zamożność = czas, przez jaki jesteś w stanie przeżyć, nie zarabiając

W myśl tej definicji możesz nazwać się zamożną osobą, jeśli zgromadziłeś tak dużo pieniędzy, papierów wartościowych, nieruchomości i innych mających rynkową wartość przedmiotów, że utrata źródeł dochodu nie dotknie cię bezpośrednio. Im dłużej jesteś w stanie przeżyć bez dochodów, tym jesteś zamożniejszy.

Skutki wynikające z przyjęcia jednej z tych definicji są znacznie poważniejsze, niż się przypuszcza. Większość współczesnego świata stawia znak równości między zamożnością a zarobkami. Takie osoby mają kilka charakterystycznych cech:

- Dostosowują swoje wydatki do wysokości zarobków.
- Nie sprawdzają, jaka część ich pieniędzy jest transferowana do ich majątku osobistego.
- Patrzą na posiadane rzeczy przez pryzmat wartości brutto. W ekonomii nazywa się tak wartość początkową towarów. W praktyce wpływa to na to, że po kupieniu samochodu za np. 100 tysięcy złotych nie biorą w swoich kalkulacjach utraty jego wartości, więc po trzech latach wciąż mówią, że jeżdżą samochodem za 100 tysięcy złotych.
- Chcą wyglądać na zamożnych, więc dążą do zakupu aktualnych symboli statusu.
- Uważają, że inwestowanie pieniędzy w firmę, akcje albo mieszkania na wynajem jest zbyt ryzykowne.
- Nie mają zabezpieczenia finansowego i poświęcają niewiele czasu na planowanie finansów.

W tej grupie występują też skrajne jednostki, które finansują się za pomocą kredytów konsumpcyjnych albo nadużywają innych pożyczek.

Zgodnie z podstawową zasadą kapitalizmu taka postawa jest niezwykle korzystna. Celem gospodarek jest stałe zwiększanie sprzedaży, co może nastąpić wyłącznie dzięki zwiększaniu konsumpcji. Niestety to, co jest dobre dla gospodarki, niekoniecznie jest dobre dla poszczególnych jednostek. To ekstremalnie krótkowzroczne podejście. Teksańczycy określają takie osoby wyrażeniem „Big hat, no cattle". Stosują je do osób, które wyglądają jak najwięksi właściciele stad bydła, ale nic nie posiadają. Sprawiają tylko wrażenie, jakby było inaczej.

Podejmując decyzje finansowe, można być bogatym, oraz można być bogatym i wyglądać na bogatego. Niestety większość osób wybiera wyglądanie na bogatych, nie będąc bogatymi. Rzadko dzieje się to świadomie, bo patrząc na świat przez pryzmat wartości brutto, zarabiając i wydając dużo pieniędzy, sądzą, że stale stają się zamożniejsi. W rzeczywistości nic takiego się nie zdarza albo przyrost ich majątku jest zdecydowanie zbyt wolny. Wartość brutto nie ma żadnego znaczenia[61] – liczy się wyłącznie wartość netto, czyli obecna wartość rynkowa naszego majątku, która decyduje o tym, ile jesteśmy w stanie

przetrwać w momencie utraty dochodów. To właśnie ten element wpływa na to, jak sobie poradzimy z chorobą, ile jesteśmy w stanie zainwestować albo co zrobić ze swoim życiem.

Według danych opublikowanych w „Newsweeku" wartość netto majątku statystycznego Polaka to zaledwie 77 tysięcy złotych[62], co w sytuacji braku dochodów oznacza możliwość przeżycia na aktualnym poziomie od roku do trzech lat. Wiele osób znajduje się w jeszcze gorszej sytuacji. Pozornie cieszą się dobrobytem, ale nie mają oszczędności ani środków trwałych, więc stale znajdują się o krok od wpadnięcia w finansowe kłopoty. Utrata pracy, nagły wydatek albo choroba sprawi, że ich płynność finansowa ulegnie natychmiastowemu zachwianiu. Nie tylko nie będą mogli odnowić kart członkowskich w modnych miejscach, ale też nie będą mieć środków na zapłatę rat kredytu hipotecznego czy w przypadku przedsiębiorców – rat leasingowych, ZUS-u lub podatku dochodowego.

Chociaż przytłaczająca część społeczeństwa żyje w kulcie konsumpcji, stosunkowo nieduża grupa ludzi konsekwentnie buduje swoją wartość netto. W wyraźny sposób kłóci się to z medialnym przedstawieniem milionerów, ale fakty nie pozostawiają złudzeń – większość bogatych osób nie trwoni pieniędzy na zbytek. To raczej osoby, które:

- Żyją poniżej swoich możliwości finansowych (wydają mniej pieniędzy, niż mają do dyspozycji).
- Zarabiają więcej pieniędzy niż pozostałe osoby z ich dzielnicy.
- Kontrolują swój budżet i wiedzą, ile wydają na mieszkanie, odzież czy jedzenie.
- 2/3 z nich pracuje 45–55 godzin tygodniowo.
- Cechują ich oszczędność i zapobiegliwość. Dokonując zakupów, kierują się raczej pragmatyzmem niż ekstrawagancją.
- Przeznaczają dużą część zarobków na zakup rzeczy, których wartość może wzrosnąć.
- Inwestują każdego roku blisko 20 procent dochodu brutto, a 75 procent posiada przynajmniej jedno konto maklerskie.
- Źródłem ich fortun najczęściej są prowadzone przez nich firmy.

Jaka powinna być Twoja wartość netto?

Thomas J. Stanley i Wiliam D. Danko badający nawyki życiowe amerykańskich milionerów stworzyli wzór pozwalający na określenie, czy nasza wartość netto rośnie zgodnie z oczekiwaniami, powyżej nich czy poniżej. Żeby to określić, musisz po pierwsze policzyć, ile wynosi twoja wartość, a więc wycenić wartość wszystkich posiadanych dóbr pomniejszonych o swoje zobowiązania (np. wysokość kredytu hipotecznego). Na liście powinieneś umieścić oszczędności, aktualną wartość akcji, aktualną wartość samochodu (nawet jeśli jest znacząco mniejsza od ceny zakupu), wartość mieszkania lub domu itd.

Spodziewaną wartość majątku uzyskasz według poniższego wzoru:

(Wiek * roczny dochód brutto) / 10 = spodziewana wartość majątku

Jeśli masz czterdzieści lat i zarabiasz 80 tysięcy złotych rocznie (wartość uśredniona z posiadanych zeznań podatkowych), to wartość twojego majątku powinna wynieść 320 tysięcy złotych (40 * 80 000 daje 3 200 000 / 10 = 320 000 zł). Majątek najszybciej bogacących się osób wynosi dwukrotność spodziewanej wartości majątku[63].

Powyższy wzór jest niezwykle uniwersalny. Oznacza, że im więcej zarabiasz, tym większy majątek możesz

zgromadzić. Jednocześnie zarobki nie są tu kluczem do sukcesu. Wciąż mogą być osoby, które zarabiając tyle samo, będą mieć zupełnie inną wartość majątku – czasem średnią, czasem zaskakująco niską, a czasem zaskakująco wysoką.

JAK ZWIĘKSZAĆ WARTOŚĆ NETTO?

Kluczem do zrozumienia mechanizmu, dzięki któremu jedni się bogacą, a inni biegnieją, nie jest wysokość zarobków, ale fakt, że otaczają nas dobra, które zyskują na wartości, i takie, które na niej tracą, przy czym w tej ostatniej grupie są również dobra, które tracą na wartości szybciej lub wolniej niż pozostałe.

Największa pułapka konsumpcji tkwi w tym, że jest duża różnica między ceną zakupu produktu a jego wartością po zakupie. Możesz kupić płaszcz i mówić, że chodzisz w płaszczu za 2000 złotych, ale w rzeczywistości chodzisz w płaszczu wartym 500 złotych, bo za taką kwotę jesteś w stanie go sprzedać. Osoby, które nierozważnie konsumują, regularnie tracą swoje ciężko zarobione pieniądze, wymieniając je na rzeczy, które nie mają żadnej wartości rynkowej albo bardzo szybko ją tracą. Osoby o wysokiej wartości netto robią co innego – unikają zbędnych wydatków i dokonują bardziej racjonalnych zakupów.

Wartość czego zazwyczaj spada? Na tej liście znajduje się większość powszechnie występujących dóbr:

- **Jedzenie.**
- **Alkohol i używki.**
- **Wycieczki zagraniczne, uczestnictwo w koncertach, podróże.**
- **Abonamenty i ekskluzywne karty członkowskie.**
- **Ubrania.**
- **Meble.**
- **Samochody.**
- **Kredyty, pożyczki i odsetki od nich.**

Niektóre z tych rzeczy w ogóle nie przekładają się na wartość netto naszego majątku. Jeśli wypijesz ze znajomymi whisky za 2000 złotych, to wartość netto twojego majątku nie zwiększy się ani trochę. To samo dotyczy jedzenia i szeroko rozumianych rozrywek. Wydane na nie pieniądze zwyczajnie wyparowują, nie zwiększając naszego bezpieczeństwa finansowego ani możliwości. Muszę podkreślić, że nie uważam, że skoro jedzenie albo rozrywka nie przekłada się na wartość netto, to należy jeść byle co i pracować non stop, nie dając sobie chwili wytchnienia. Przeciwnie – zarówno jedzenie, jak i odpoczynek mają olbrzymi wpływ na nasze życie, więc nie powinno się na nich oszczędzać. Należy jednak zrozumieć, że o ile da się wskazać minimalną kwotę, za jaką jest się w stanie przeżyć i dostarczać swojemu organizmowi wartościowych składników odżywczych, to górna granica wydatków na żywność nie istnieje. Istnieje za to szereg sposobów jej kupowania, które mają negatywny wpływ na nasze zdrowie i finanse. Na tej liście znajduje się kupowanie zbyt dużych ilości żywności, objadanie się, kupowanie kosztownych przekąsek (np. chipsów, czyli dwóch ziemniaków kupionych w cenie dwóch kilogramów), spożywanie modnych, importowanych produktów zamiast zdrowszych, produkowanych lokalnie, zbyt częste jedzenie na mieście. Takie nawyki nie sprzyjają zdrowiu, a dodatkowo negatywnie odbijają się na naszych finansach.

Podobnie bywa z rozrywką. To konieczny i bardzo pożądany element naszego życia, ale niekoniecznie droższe rozrywki przekładają się na nasze zadowolenie bardziej niż te, które kosztują mniej. Pisząc to, nie namawiam do skrajności. Namawiam do rozsądku.

Inną grupą wydatków są te, które trafiają do naszego majątku, ale szybko tracą na wartości. Dobrze widać to na przykładzie samochodów, które w ciągu pierwszych trzech lat użytkowania tracą na wartości 30–50 procent, a im droższy samochód, tym większy ubytek w naszym majątku (strata 30 procent wartości samochodu kupionego za 100 tysięcy złotych to 30 tysięcy złotych; w przypadku samochodu za 200 tysięcy złotych biedniejemy juz o 60 tysięcy złotych). W ten sposób Toyota Aygo straci 39,3 procent, Toyota Yaris 39,6 procent, Toyota C-HR 35,1 procent, Audi A4 44,2 procent a Jeep Grand Cheeroke 50,1 procent[64] i to nie uwzględniając ewentualnych wypadków. Analogicznie wygląda to w przypadku elementów wyposażenia mieszkania, sprzętu elektronicznego i ubrań. Płytki Macieja Zienia położone przez ciebie w łazience mają dla nabywcy zdecydowanie mniejszą wartość lub nawet jej nie posiadają. Ubrania po oderwa-

niu metki tracą na wartości rynkowej 50–90 procent. Utratę wartości sprzętu elektronicznego łatwo sprawdzić, porównując ceny ze sklepów elektronicznych z ceną takich samych sprzętów wystawionych na portalach aukcyjnych. Nie ma przy tym wielkiego znaczenia ich stan zużycia ani funkcjonalność.

Jakie to ma skutki? Dość smutne. Jak wykazują badania Narodowego Banku Polskiego *Zasobność gospodarstw domowych w Polsce* z 2015 i 2016 roku: „10 procent najzamożniejszych Polaków dysponuje 37 proc. całego polskiego majątku netto. By zaliczyć się do grona najbogatszych, trzeba mieć aktywa o wartości 879 tys. złotych. 10 proc. najbiedniejszych ma głównie długi. Jeśli zsumować ich majątki netto, to okaże się, że... mają one ujemną wartość. Dług ten to -3,6 mld złotych”[65]. Niewiele lepiej było rok później. Właściwie sytuacja większości Polaków była jeszcze gorsza – szczytowe 10 procent społeczeństwa posiadało bowiem 41 procent majątku, a „około 4,5 procent gospodarstw domowych nie zdołało zgromadzić zasobu majątku netto o dodatniej wartości”.

Jednocześnie zatrważający jest fakt, że warunki zaliczania się do grupy zamożnych Polaków nie są szczególnie wyśrubowane. Wystarczyło zarabiać 7100 złotych miesięcznie lub mieć aktywa o wartości 879 tysięcy złotych. Nawet jeśli w chwili obecnej obie wartości są dla ciebie odległe, to jednocześnie ich zdobycie nie jest nierealne. Biorąc pod uwagę, że większość najbogatszych jest pierwszymi osobami w swoich rodzinach, które dysponują takimi pieniędzmi, warto zwrócić uwagę na mechanizmy, dzięki którym jest to możliwe w obecnych warunkach.

Podstawowym z nich jest skupienie się na swojej wartości netto.

Żeby to zrobić:

1.
Zacznij prowadzić budżet domowy

Żeby zarządzać finansami, musisz wiedzieć, jak wyglądają twoje finanse, czyli:

– jakie są twoje średnie miesięczne przychody;

– jakie ponosisz stałe koszty miesięczne, np. na mieszkanie (czynsz, koszt wynajmu czy rata kredytu), żywność, transport czy media;

– jakie koszty ponosisz raz do roku, np. odnowienie ubezpieczeń mieszkania, samochodu czy ubezpieczenia na życie, wydatki na ubrania czy odnowienie opłaty hostingowej;
– jakie wydatki planujesz, np. remont łazienki, wesele czy wakacje w Hiszpanii.

Dzięki tym czterem elementom możesz stwierdzić, ile pieniędzy wydajesz na konkretne grupy kosztów, zacząć odkładać środki na wydatki nieregularne oraz większe wydatki. Znajomość tych informacji pozwala na ustalenie, gdzie możesz szukać oszczędności oraz jaką kwotę jesteś w stanie odkładać każdego roku.

Pamiętaj, że co do zasady każdy jest w stanie oszczędzać 10 procent swoich dochodów, co oznacza, że patrząc długoterminowo, stać go na to, żeby raz na dziesięć lat zrobić sobie roczne wakacje.

2.
Kieruj się potrzebami, a nie możliwościami

Niezwykle popularnym zjawiskiem jest inflacja kosztów życia. Oznacza ona, że wraz z rosnącymi zarobkami rosną również nasze wydatki. Jeśli przed podwyżką wydawaliśmy wszystkie zarobione pieniądze, to bardzo możliwe, że po podwyżce również będziemy to robić.

Rozwiązaniem jest określenie, czego się potrzebuje, jaki styl życia się lubi i co jest dla nas zadowalające. Niewiele osób to robi. Raczej dominuje postawa, w której zarabiając więcej, kupuje się za duże mieszkania, których się nie potrzebuje, i samochody, które głównie stoją w garażu. Ja robię inaczej. Moje miesięczne wydatki są dopasowane do potrzeb i jednocześnie względnie stałe. Oznacza to, że zarabiając więcej pieniędzy, nie czuję potrzeby ich wydania. Na przykład w chwili pisania tej książki moja rodzina na żywność wydaje 100 złotych[66] tygodniowo na osobę (bez uwzględniania np. obiadów na mieście). W przybliżeniu daje to 1600 złotych miesięcznie, które w tym momencie jest kwotą wystarczającą do spełniania naszych potrzeb, a jednocześnie niezmiennym elementem budżetu. Oznacza to, że bez względu na to, ile zarabiam w danym miesiącu, wciąż wydaję 1600 złotych na jedzenie. Dzięki temu wraz ze wzrostem dochodów moje koszty nie rosną, natomiast mogę więcej pieniędzy odkładać i inwestować, a w konsekwencji zwiększać tempo budowy wartości

netto.

Nie oznacza to, że nie rosną wszystkie moje wydatki. Mając trzydzieści parę lat mój styl życia i jego komfort zdecydowanie się różni od tego, jakim cieszyłem się jako dwudziestoletni student, który nieszczególnie mógł sobie pozwolić na kupienie whisky z kolą w klubie albo chodzenie do restauracji na lotnisku z cenami wyższymi o 300 procent. Bardzo cenię sobie komfort, jaki dają pieniądze, ale też z pełną premedytacją dążę do tego, żeby moje wydatki rosły wolniej niż środki, które przeznaczam na inwestycje.

3.
Zminimalizuj koszty

Każdy przedsiębiorca wie, że koszty to coś, czego trzeba unikać, ale rzadko stosujemy tę zasadę w życiu. Powszechnie występuje raczej dostosowywanie kosztów do zarobków i jeśli tak stworzony budżet się spina, to nie zastanawiamy się nad tym, jak uwolnić część środków i przeznaczyć je na inwestycje w siebie lub środki trwałe.

Jakie rzeczy regularnie kupujesz pomimo czerpania z nich wątpliwych korzyści?

Jakie produkty jednorazowe możesz zastąpić wielorazowymi o wyższej jakości?

Jakie opłacasz abonamenty, z których możesz zrezygnować lub które możesz obniżyć?

O ile wyższe koszty ponosisz, wybierając płatności ratalne zamiast jednorazowych?

W jakie inne sposoby twoje pieniądze przeciekają ci przez palce?

4.
Zwracaj uwagę na funkcjonalność zakupów

Dobrze się sprawdza na przykład przeliczanie swoich wydatków

na godziny pracy, jakie musisz poświęcić, żeby je zarobić. Nierzadko okaże się, że kupienie gadżetu, który kosztuje cię kilkadziesiąt godzin życia, nie jest najmądrzejszym wyborem.

Dzięki temu sprawisz, że więcej pieniędzy będzie zostawało w twojej kieszeni. To jeszcze nie sprawi, że będziesz bogacić się ponadprzeciętnie szybko, ale zapewni ci środki na to, co ci w tym pomoże – na inwestycje.

INWESTYCJE

Nie wszystkie kupione rzeczy tracą na wartości. Są również takie, które mogą na niej zyskać. Osoby zamożne poznają tę zasadę bardzo wcześnie. Aristotelis Onasis jako kilkuletni chłopak zauważył interesującą okazję biznesową. Były nią ołówki, które w procesie produkcji uległy nadpaleniu. Dla producenta nie miały żadnej wartości, więc Onasis je odkupił i spędził kilka godzin na ich temperowaniu. Dzięki temu usunął ślady nadpaleń i uzyskał pełnowartościowe produkty, które sprzedał w szkole z sowitym zyskiem.

Takie historie nie są niczym wyjątkowym. Ma je w zanadrzu większość przedsiębiorczych osób. W swoim dorosłym życiu już rzadko kupują one nadpalone ołówki. Działają w zdecydowanie innej skali i innych branżach, ale stosują tę samą zasadę – kupują rzeczy, które prawdopodobnie sprzedadzą drożej. Osoby, które szybko budują wartość netto swoich majątków, robią to nie tylko dzięki unikaniu wydatków, które drenują ich portfele, ale przede wszystkim dzięki podejmowaniu działań, dzięki którym mogą zyskać. Należą do nich:

- **Nieruchomości** (działki budowlane, pola rolne, mieszkania, lokale usługowe itd.).
- **Papiery wartościowe** (akcje, obligacje skarbowe).
- **Instrumenty pochodne** (np. opcje i kontrakty terminowe).
- **Przedsiębiorstwa i ich części składowe**, np. marka, bazy klientów, patenty.

- **Antyki.**
- **Dzieła sztuki.**
- **Przedmioty kolekcjonerskie,** np. rzadkie i dobrze zachowane modele samochodów.
- **Waluty, w tym waluty alternatywne.**
- **Prawa autorskie.**
- **Domeny internetowe.**
- **Produkty sprzedawane poniżej ich realnej wartości**, np. na licytacjach komorniczych, albo kupowane od osób, którym bardziej zależy na szybkiej sprzedaży niż jej wysokości.
- **Wiele innych okazji inwestycyjnych, które dotyczą konkretnych nisz i specjalizacji, na których nie mam prawa się znać, bo nikt nie zna się na wszystkim, ale które mogą być w twoim zasięgu.**

Na tej liście znajdują się zarówno stosunkowo bezpieczne inwestycje (nieruchomości), jak i nieprzewidywalne (waluty alternatywne). Są również takie, które wymagają niewielkich środków (np. zakup niewielkiej liczby akcji) oraz wymagające dużych inwestycji (zakup przedsiębiorstwa). Na koniec niektóre z nich wymagają spełnienia dodatkowych warunków (obecnie dotyczą one chociażby gruntów rolnych) jak i dostępne dla każdego (zakup domen internetowych). Łączy je natomiast fakt, że wszystkie mają w sobie potencjał do zyskiwania na wartości. Dobrym przykładem są grunty rolne, które między 2004 a 2014 rokiem podrożały o ponad 288 procent, a osiągnięte przez nie ceny nie spadają pomimo wprowadzonego ograniczenia możliwości ich zakupu przez nierolników. W czasie ostatnich trzech lat, kiedy czyjś nowy samochód stracił 40 procent swojej wartości, akcje CD Projekt zwiększyły swoją wycenę o 670,96 procent. To jednak spektakularny przykład – dla odmiany PZU zyskało ok. 66 procent. Czy wzrosty są regułą? Oczywiście, że nie. W tym samym czasie Lubelska Kopalnia Węgla Kamiennego „Bogdanka" straciła niemal 9 procent, a z pewnością jest wiele firm, które całkowicie zniknęły z rynku. To wciąż nie zmienia faktu, że wydając środki na te i inne dobra z tej grupy, nie musimy zyskać, ale mamy taką możliwość. W przypadku konsumpcji możemy co najwyżej zastanawiać się, w jakim tempie będziemy tracić swój majątek.

Zjawisko to tłumaczy, dlaczego osoby zamożne tak chętnie inwestują. Patrząc na rzeczywistość przez pryzmat wartości netto, widzą, że konsumpcja to „inwestycje", dzięki którym na pewno stracą 40–100

procent ich wartości. W zestawieniu z nimi wydanie pieniędzy na szkolenia, akcje czy rozwój firmy jest zaskakująco bezpieczne. W ten sposób wciąż mogą stracić 100 procent wartości inwestycji, ale również znacząco zyskać. Umożliwia to zamianę pewnych strat na możliwość zysków. W tej drugiej sytuacji, nawet zyskując w zaledwie 10 procent przypadków, wciąż osiąga się więcej. Z kolei osoby bojące się inwestycji błędnie sądzą, że w ten sposób może nic nie zyskują, ale też nic nie tracą. Zawartość ich portfela jest tylko przetransferowana na zawartość garażu, szafy albo pudełka z biżuterią. Boją się, że na giełdzie stracą 20 procent wartości, ale nie biorą pod uwagę, że w chwili kupienia nowego smartfona albo samochodu wciąż tracą i to często dużo więcej.

Myślimy, że chcąc inwestować, stajemy przed wyborem, czy zachować pieniądze, czy ryzykować ich utratę. Rzeczywista alternatywa jest inna – stracić pieniądze na pewno czy dać sobie szansę na zyski.

To zmienia reguły gry, prawda?

Kilka uwag na temat inwestowania

Inwestycje to doskonały akcelerator budowania wartości netto. Dobrze ulokowane środki sprawiają, że zarobione przez ciebie 100 złotych, może być warte dużo więcej. Ten prosty fakt sprawia, że twoja wartość netto przestaje być zależna wyłącznie od dochodu i może rosnąć niezależnie od tego, ile zarabiasz.

Jednocześnie tematyka inwestowania jest zbyt szeroka, żeby dało się ją przedstawić w tej książce. Prawdopodobnie są też osoby o znacznie lepszych kwalifikacjach do

mówienia o inwestycjach, niż mam je ja. Dodatkowo oceny inwestycji często można dokonać wyłącznie w ściśle określonym kontekście, a nie w sposób ogólny.

Natomiast warto zwrócić uwagę na kilka poniższych kwestii związanych z higieną inwestowania.

Nigdy nie pożyczaj pieniędzy na sfinansowanie „super okazji"!

W przeciwnym razie przeznaczanie pieniędzy na inwestycje jest równie niemądre co wzięcie kredytu konsumpcyjnego i wyjechanie na tydzień na Ibizę, żeby spłacać kredyt kolejne długie miesiące i to ze słonymi odsetkami. W przypadku inwestycji masz większe szanse na zysk niż w przypadku konsumpcji, ale to wciąż nie jest idealny scenariusz.

Celem inwestycji jest potencjalne zwiększenie wartości twojego majątku. Inwestycja finansowana przez kredyt może twoją wartość majątku zarówno zwiększyć, jak i zmniejszyć, a to już niepokojąco przypomina hazard.

Dodatkowym argumentem przeciwko takim inwestycjom jest fakt, że jeśli nie masz zgromadzonych odpowiednich środków, to często oznacza to, że nie masz wystarczająco mocnych podstaw finansowych, żeby racjonalnie ocenić sensowność inwestycji.

Inwestuj środki, których utrata nie zachwieje twoim budżetem domowym

Zanim przeznaczysz pieniądze na zakup mieszkania do remontu i szybkiej odsprzedaży albo pakietu akcji, to upewnij się, że jeśli stracisz te środki, to sobie bez nich poradzisz. Zwykle oznacza to, że na inwestycje jesteś gotowy dopiero po utworzeniu solidnego funduszu bezpieczeństwa (kwestie te omawiam w Części IV: Unikanie zagrożeń).

Stosuj metodę małych kroków

Nikt nie zaczął budowy swojej wartości netto od zakupu pakietu kontrolnego akcji dużego przedsiębiorstwa i zwielokrotnienia jego wartości. Onasis zaczął od ołówków. Moją pierwszą inwestycją było kupienie trzech aparatów cyfrowych za 600 złotych, które udało mi się sprzedać za 800 złotych. Zacznij od małych rzeczy i stopniowo dochodź do coraz większych, bardziej zyskownych inwestycji. To najlepsza strategia, bo pozwala na bezpieczne uczenie się obchodzenia z pieniędzmi i ograniczania strat do akceptowalnego poziomu. A jakieś straty zawsze poniesiesz.

To ty podejmujesz wszystkie swoje decyzje finansowe

Nie łudź się, że ktokolwiek podejmie decyzje finansowe za ciebie. Korzystając z usług doradców (zwłaszcza takich, którym nie płacisz bezpośrednio za ich usługi), ryzykujesz „przyklepaniem" wyboru, który boleśnie uderzy cię po kieszeni. Nawet w sytuacji znalezienia doskonałego specjalisty, który udziela wspaniałych rekomendacji, wciąż długoterminowo przegrywasz. Być może stan twojego konta rośnie, ale twoje umiejętności zarządzania stoją w miejscu, a ty niezauważalnie stajesz się zakładnikiem swojego doradcy finansowego.

Najlepszą inwestycją jesteś ty sam

Dzięki nauce i nabywaniu kolejnych umiejętności zwiększasz swoje możliwości zarabiania. Jeśli nie wiesz więc, na co przeznaczyć pieniądze, to zawsze przeznaczaj je na zwiększanie własnej wartości.

Warto też traktować naukę inwestowania jak praktyczny kurs. Jeśli za teoretyczny kurs marketingu musiałbyś zapłacić 5000 złotych, to równie dobrze możesz za nie kupić podręczniki poświęcone marketingowi internetowemu i wydać je na naukę konstruowania reklam, prawda?

Ze wzoru na obliczanie wartości netto wynika, że część osób bogaci się w przeciętnym tempie, niektóre zbyt wolno, a inne wyjątkowo szybko.

Osoby o niskim tempie budowania wartości netto to ludzie, którzy bezmyślnie konsumują i nie zwracają uwagi na swoje wydatki. Przez to sprawiają, że każda ich złotówka jest warta ułamek wartości.

Przeciętne tempo bogacenia się jest zarezerwowane dla osób, które przeciwdziałają utracie wartości zarabianych przez nich pieniędzy. Górne rejestry przeciętności są zarezerwowane dla osób, które potrafią inwestować i konsekwentnie to robią. Dzięki temu sprawiają, że każda ich złotówka staje się warta więcej.

Kto znajduje się w grupie ludzi, których wartość netto rośnie najszybciej? Fakty dowodzą, że najzamożniejsze osoby są właścicielami biznesów. Niekoniecznie tych z listy Fortune 500, ale także jednoosobowych przedsięwzięć, niewielkich firm rodzinnych i „nieciekawych" biznesów, o których nie pisze się na portalach technologicznych.

Z CZEGO WYNIKA PRZEWAGA PRZEDSIĘBIORCÓW?

Na początek wyjaśnijmy sobie jedno – przedsiębiorczość nie jest uniwersalnym narzędziem bogacenia się. Można mieć własną firmę i zarabiać tyle co współmałżonek zatrudniony u kogoś. Można też zarabiać duże pieniądze, a przez brak umiejętności budowania wartości netto nic z tego nie mieć. Są też biznesy, które nie mają szans zapewniać pokaźnych dochodów, co może wynikać z branży, w jakiej działają, konkurencji, sposobu prowadzenia działalności i jej lokalizacji oraz z dziesiątek innych czynników. Natomiast trzeba równie jasno powiedzieć, że prowadzenie własnej działalności oferuje możliwości, jakich nie wykorzystuje 90 procent społeczeństwa. Firmy umożliwiają:

Tworzenie aktywów

Dzięki swojej pracy i poświęconemu czasowi tworzą stabilne aktywa – źródła, które przynoszą bieżące dochody, a jednocześnie mogą być sprzedane same w sobie. Takimi aktywami są np. portale internetowe, zautomatyzowane biznesy albo prawa autorskie do utworów literackich i muzycznych. W wielu przypadkach głównym kosztem, jaki trzeba ponieść na potrzeby ich stworzenia, jest czas, a mimo to mogą osiągać wartość setek tysięcy złotych.

Wyznaczanie cen NIEZALEŻNYCH od ponoszonych kosztów

Będąc producentem, to ty wyznaczasz cenę swoich produktów, która może być całkowicie oderwana od ponoszonych przez ciebie kosztów. Jeśli kupisz materiały do szycia i otworzysz jednoosobową szwalnię torebek, których cenę arbitralnie wyznaczasz na poziomie torebek Michaela Korsa, to znajdując na nie kupców, bierzesz z „powietrza" tysiące złotych. Oczywiście to „powietrze" ma swoje nazwy: czas, marka, unikalność czy specyficzne doświadczenie zakupu, ale nie są to czynniki materialne o swojej wewnętrznej wartości. Ich wartość jest wynikiem twoich metod sprzedaży, komunikacji i przekazywanych wartości – inaczej mówiąc, czynników zależnych od ciebie. To nie jest przykład oderwany od rzeczywistości. Dotyczy wszystkich firm odzieżowych, technologicznych i innych, które korzystając z dobrodziejstw cywilizacji, zlecają produkcję fabrykom z krajów rozwijających się, ponoszą koszty produkcji w wysokości ułamka ceny docelowej i regularnie cieszą się kilkusetprocentowymi zyskami.

Większą kontrolę nad zarobkami

Prowadzenie firmy przedstawia się jako bardzo ryzykowne zajęcie, ale w rzeczywistości trudne jest stworzenie zyskownego modelu biznesowego. Po jego zorganizowaniu ma się już nad nim pełną kontrolę i znacznie lepszą sytuację niż osoby zatrudnione. Kiedy zatrudniony zostanie zwolniony, zwykle traci jedyne źródło dochodów. Kiedy producent traci jednego klienta, to wciąż pozostaje mu kilku, kilkudziesięciu, a nawet kilka tysięcy innych klientów i źródeł dochodu, chociaż oczywiście zależy to od branży, w której działa i wielu innych czynników.

Mając firmę, to ty decydujesz, co robisz i ile będziesz zarabiać. Będąc osobą zatrudnioną, natykasz się na szklane sufity w postaci widełek zarobkowych dotyczących twojego stanowiska pracy w twojej branży. Nie sprawujesz kontroli nad systemem, tylko mu podlegasz. Jako przedsiębiorca tych ograniczeń nie masz. Możesz wypuścić nowy produkt lub zainwestować w reklamę, zyskując większą liczbę klientów.

Dodatkowo zarabiasz więcej z jednego prostego powodu – nie dzielisz się z nikim zyskami. Będąc pracownikiem, część wypracowanych przez ciebie zysków jest przeznaczana na koszty firmowe, a czasem też na wynagrodzenia najmniej wydajnych pracowników. Przedsiębiorcy się nie dzielą, a zjawisko to wykorzystują do dzisiaj freelancerzy, którzy potrafią pracować za niższe stawki niż inkasowane przez ich byłe firmy, a wciąż zarabiać znacznie więcej.

Czy powyższe uwagi dotyczą każdej firmy? Oczywiście, że nie. Dotyczą wyłącznie specyficznej grupy biznesów. Z mojego doświadczenia wynika, że najlepsze pomysły na biznes spełniają kilka cech:

Mają możliwość dyktowania cen.

Mogą to robić silne marki, producenci towarów luksusowych albo przedsiębiorcy oferujący unikalne produkty. Jeśli spełniają którąś z poniższych cech, nic nie stoi na przeszkodzie, żeby wycenić swój produkt znacznie powyżej kosztów wytworzenia i następnie uzasadnić jego cenę. Jednocześnie takiej możliwości nie mają jednoosobowe salony kosmetyczne, piekarnie albo fryzjerzy, bo działają w branżach o płaskich, dotyczących wszystkich stawkach. Jednocześnie mają umiarkowane możliwości uzasadnienia swoich wyższych cen. Czy bułka kajzerka sprzedawana za 10 złotych różni się czymś od tej, która jest sprzedawana za 50 groszy? Jednocześnie pewne możliwości dyktowania cen w konkurencyjnych branżach umożliwia wykorzystanie swojej marki osobistej, metod rzemieślniczych i tradycyjnych (stąd obserwuje się taki ich wysyp), indywidualizacja produkcji oraz kierowanie swoich usług do zamożniejszych grup klientów.

Przynoszą duże zyski.

Jeśli działa się w biznesie, który nie oferuje możliwości dyktowania cen, to warto zwrócić uwagę na to, jaką część końcowej ceny stanowią ponoszone koszty. Idealnie, jeśli nie przekraczają one 1/5 kwoty, jaką płaci klient. Dlaczego? Bo zarabiając mniej, ciężko będzie ponosić ci wydatki na marketing, firmowe koszty stałe czy koszt zatrudnienia innych osób. W dłuższej perspektywie prowadzi to do sytuacji, w której pracujesz, żeby utrzymywać swoją firmę, a nie po to, żeby ona utrzymywała ciebie.

Są wolne od wymiany czasu na pieniądze.

Wymiana czasu na pieniądze to najpopularniejszy rodzaj pracy zarówno u kogoś, jak i u siebie. Cechuje ona chociażby grafików albo wspomnianych wyżej fryzjerów. To świetne prace, ale osoby, które je wykonują, zarabiają dzięki temu, że dzień po dniu poświęcają swój czas, w zamian za który dostają wynagrodzenie. Ideałem przedsiębiorców jest sytuacja, w której pracę wykonują raz, a zyski czerpią latami. Mogą działać tak architekci, którzy tworzą projekt domu jednorodzinnego raz, a następnie sprzedają go kolejnym klientom. To samo robisz, tworząc kurs online, nagrywając płytę albo… wymyślając Coca-Colę. Jej receptura niewiele zmieniła się od chwili powstania, a kiedy koncern w 1985 roku usiłował zmienić jej formułę, to po serii protestów został zmuszony do przywrócenia dawnego smaku. Jednocześnie jest to biznes całkowicie oderwany od czasu. Właściciele The Coca-Cola Company nie muszą osobiście wykonywać pracy, żeby czerpać zyski. Mogą spać, pływać z delfinami na Hawajach albo wypoczywać w swojej górskiej rezydencji, a pieniądze wciąż spływają na ich konto.

Podlegają automatyzacji.

Czy twój model biznesowy da się opisać za pomocą jasnego schematu procedur, a następnie przekazać je innej osobie bez

strat na jakości działania? Wiele osób tworzy działalności, które opierają się na osobistych zależnościach pracowników, a utrata któregoś z nich sprawia, że cała firma łapie zadyszkę. Tymczasem dobra działalność gospodarcza to organizacja, w której poszczególne osoby (łącznie z szefem) są tylko jej trybami, które można dowolnie wymieniać. Pomimo że wiele firm twierdzi, że ich największym zasobem są pracownicy, to chociaż bywa to prawdą, to głównym zasobem większości dobrze zorganizowanych firm są ich wewnętrzne procedury i system działania. Tak utworzona zapewniająca zyski firma staje się aktywem, które można sprzedać, a jest to najczęstszy sposób, w jaki milionerzy stają się milionerami.

Nie są ograniczone terytorialnie.

Wyobraź sobie, że mieszkasz w niewielkim miasteczku i otwierasz kawiarnię. Ilu klientów jesteś w stanie obsłużyć? Być może wystarczająco, żeby mieć przyzwoite życie, ale jedno jest pewne – wysokość twoich zarobków jest ograniczona przez zasięg twojej działalności. Nawet będąc genialnym baristą, nie przeskoczysz ograniczeń zarobkowych wynikających z miejsca, w jakim znajduje się twój lokal. To może być fantastyczna praca, ale jeśli chce się ponadprzeciętnie zarabiać, trzeba kierować swoje produkty nie do setek potencjalnych klientów, ale do setek tysięcy (a nawet milionów i miliardów tak jak to robi Facebook, ale zacznijmy skromniej). Dopiero wtedy tworzysz źródło dochodów o niemal nieskończonym potencjale. Żeby to zrobić, barista musiałby przestać nim być, a stać się właścicielem sieci lokali.

Czy te wyznaczniki są uniwersalne? Niekoniecznie. Jak uczy życie, to, co jest dla wszystkich, tak naprawdę jest dla nikogo. Ludzie mają różne cele i pomysły na siebie, a to jedno z piękniejszych zjawisk, jakie znam. Jednak jeśli czyjeś cele obejmują posiadanie większej kontroli nad czasem i pieniędzmi, a jednocześnie ten ktoś ma duże ambicje, to ciężko będzie obyć się bez powyższych punktów.

CZY WSZYSCY MOŻEMY BYĆ PRZEDSIĘBIORCAMI?

Przez większą część historii 90 procent rolników pracowało na pozostałe 10 procent społeczeństwa, do których zaliczali się władcy, właściciele ziemscy, duchowni, urzędnicy, rzemieślnicy i żołnierze. Poszczególne warstwy społeczne nazywano stanami i kastami, a przynależność do nich była dziedziczna. Dzisiaj zmieniło się wiele, ale nie to, że 90 procent konsumentów utrzymuje 10 procent producentów. Yuval Harari zauważa, że: „Podobnie jak w minionych epokach, tak i dziś istnieje podział pracy na elitę i masy. W średniowiecznej Europie arystokraci beztrosko wydawali pieniądze na kosztowne dobra luksusowe, podczas gdy chłopi żyli oszczędnie i liczyli się z każdym groszem. Dziś role się odwróciły. Bogaci wkładają wiele troski w zarządzanie swoim majątkiem i inwestycjami, podczas gdy ludzie gorzej sytuowani zadłużają się, kupując samochody i telewizory, których tak naprawdę nie potrzebują”[67].

Przynależność do ekipy producentów wiąże się z szeregiem korzyści, których większość osób jest świadoma. Jednak wiem z doświadczenia, że przy rozważaniach dotyczących tego tematu zawsze pojawiają się głosy, że nie każdy może być przedsiębiorcą, bo kto będzie wtedy pracował.

Zawsze odpowiadam tak samo – nieważne, czy wszyscy mogą nimi być. Liczy się to, czy ty możesz. Nie musisz być supermanem, który wybiera zostanie pracownikiem w celu ratowania globalnej gospodarki, która nie zniesie kolejnej zarejestrowanej firmy.

WSPÓŁCZESNE ELITY	WSPÓŁCZESNE MASY
Produkują	Konsumują
Inwestują	Uważają inwestycje za ryzykowne
Kontrolują swój czas i czas innych	Rządzi nimi zegarek
Kontrolują ceny sprzedaży przynajmniej niektórych produktów	Są skazane na ponoszenie odgórnie ustalonych kosztów zakupu
Wybierają zadania, nad jakimi pracują	Muszą wykonywać cudze zadania
Są niezależni finansowo	Są uzależnieni od pracodawcy

Jeśli brzmi to dla ciebie absurdalnie, to słusznie, bo to jest absurdalne. Zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę, że temat przedsiębiorczości jest zdecydowanie mniej popularny, niż zwykło się myśleć.

W Polsce istnieje ok. 2,9 miliona firm, co oznacza, że przedsiębiorcami jest mniej niż 8 procent ludności Polski. Liczba aktywnych rachunków maklerskich nie przekracza 200 tysięcy, co oznacza, że ich posiadacze stanowią 0,5 procent ludności Polski.

Jeszcze mniej osób nabywa wiedzę z zakresu przedsiębiorczości. Dobrym przykładem są tutaj książki. *Strategia błękitnego oceanu* to międzynarodowy bestseller, który sprzedał się w zawrotnej liczbie 3,5 miliona egzemplarzy[68], automatycznie czyniąc jego autorów milionerami. Oznacza to, że przeczytało go 0,05 procent światowej populacji.

Można powiedzieć, że ocena światowego zainteresowania przedsiębiorczością na podstawie popularności jednej książki jest naciągana. Niestety niewiele lepiej pomoże wzięcie pod uwagę nawet wszystkich publikacji z zakresu szeroko rozumianej ekonomii. Według stanu czytelnictwa w Polsce w 2018 roku tylko 37 procent Polaków przeczytało przynajmniej jedną książkę, a 63 procent nie przeczytało żadnej[69]. Oznacza to, że dwie trzecie społeczeństwa prawdopodobnie nie zdobywa wiedzy niezbędnej do zostania odnoszącym sukcesy przedsiębiorcą. Ponadto ile osób z tych 37 procent poświęca czas na czytanie o inwestowaniu?

Pomimo wszelkich wad tej mało pogłębionej argumentacji, wnioski są bardzo optymistyczne – jeśli robisz cokolwiek w dowolnym kierunku (nie tylko przedsiębiorczości), to prawdopodobnie jesteś w wąskiej, elitarnej grupie zainteresowanej tym tematem. Oznacza to, że nawet jeśli nie wszyscy mogą być właścicielami firm, to dla ciebie jeszcze znajdzie się miejsce.

Nie da się zadać pytania o to, czy możesz tworzyć własne aktywa, bez zadania pytania, czy musisz to robić. I odpowiedź jest tutaj jedna – nie musisz. To ty decydujesz o tym, czego chcesz i co cię uszczęśliwi. Dróg do zostania spełnionym, a przy okazji zamożnym człowiekiem jest mnóstwo. Można być wysoko opłacanym specjalistą, pracownikiem zatrudnionym w firmie, która w ramach motywowania pracowników przekazała im pakiety swoich akcji (a jest to coraz częstszą praktyką), freelancerem albo tym rybakiem z opowieści Tima Ferrissa, który mieszkał w meksykańskiej wiosce i łowił tuńczyki.

Spotkał go amerykański biznesmen i zdziwiony, że Meksykanin pracuje tak mało, zapytał, co robi z pozostałym czasem:

– Długo śpię, trochę wędkuję, bawię się z dziećmi, w czasie sjesty

odpoczywam z moją żoną Julią, co wieczór idę do miasta, gdzie popijam wino i gram z amigos na gitarze. Żyję pełnią życia i jestem bardzo zajęty, senor – odpowiedział rybak.

Następnie Amerykanin zdziwiony jego lenistwem zapytał, dlaczego nie zacznie łowić więcej ryb, sprzedawać ich bez pośredników, a następnie nie kupi więcej kutrów rybackich i nie założy własnej przetwórni. Wytłumaczył mu, że w ciągu dwudziestu kilku lat byłby bardzo zamożnym człowiekiem i w końcu będzie mógł zrobić ofertę publiczną, sprzedać akcje i zarobić miliony.

– A co potem? – zapytał Meksykanin.

– Potem możesz przejść na emeryturę, przeprowadzić się do małej rybackiej wioski nad brzegiem morza, długo spać, trochę wędkować, bawić się z dziećmi, spędzać z żoną sjestę, a wieczorami wychodzić do miasta, by napić się wina i pograć na gitarze z przyjaciółmi[70]…

Podejrzewam, że wiele osób chciałoby się zamienić z tym rybakiem i jeśli należysz do tej grupy, to doskonale to rozumiem. Jeśli jednak będziesz stać kiedyś przed szansą na otworzenie firmy, to zamiast się bać, racjonalnie rozważ wszystkie za i przeciw. Może się okazać, że jest to najpotężniejsza trampolina do osiągnięć, jaką możesz sobie wymarzyć.

Jak mądrze konsumować?

Podsumowując temat finansów, należy odpowiedzieć na jedno ważne pytanie: jak znaleźć złoty środek między inwestycjami a konsumpcją?

Ciężko znaleźć kogoś, kto nie dostrzega sensu oszczędzania, inwestowania albo korzyści z panowania nad swoimi finansami. Po prostu jest wiele osób, którym ogromną przyjemność sprawia wydawanie pieniędzy

i budują wokół niego cały styl życia, który im odpowiada. Nierzadko też się zdarza, że w dążeniu do optymalizacji finansowej można stać się zwyczajnym skąpcem. Jak znaleźć złoty środek między zarabianiem a wydawaniem?

Oszczędzaj połowę każdej podwyżki

Tę zasadę zaczerpnąłem z książki Michała Szafrańskiego *Finansowy ninja*. Jest ona genialna w swojej prostocie – skoro nie masz obecnie z czego oszczędzać, to możesz oszczędzać połowę wszystkich „dodatkowych" pieniędzy jakie zarobisz. Resztę możesz radośnie trwonić.

Dbaj o inwestycje

Podstawą hodowania cieląt jest poświęcanie swoich zasobów na projekty, które mają szansę urosnąć i przynosić duże zyski. Dopóki to robisz, to twoje życie prawdopodobnie pozostanie równie dobre, a są duże szanse na to, że będzie zmieniać się na lepsze. Nie musisz więc być ekstremalnie oszczędny – masz być tylko zapobiegliwy. W rzeczywistości rada comiesięcznego przeznaczania np. 10 procent zarobków na inwestycje gruntownie przebudowuje sposób patrzenia na swój budżet.

Załóżmy, że zarabiasz 5000 złotych miesięcznie. Większość osób patrzy na te pieniądze w następujący sposób: zarabiam 5000 złotych = mam 5000 złotych do wydania. Osoby, które rozsądnie planują swój budżet, patrzą inaczej: zarabiam 5000 złotych = mam 4500 złotych do wydania.

Co muszą zrobić, żeby móc wydawać 5000 złotych miesięcznie? Nic prostszego – wystarczy zacząć zarabiać 5 556 złotych. Widzisz zasadę, która się tutaj kryje? Konsumpcja powinna podążać za wyższymi zarobkami i jednocześnie iść w parze z większymi inwestycjami. Nie musisz więc wydawać mało. Masz dbać o to, żeby zarabiać więcej niż wydajesz.

Stawiaj na jakość

Wiele osób, poszukując sposobów na oszczędzanie, szuka tańszych rzeczy. Zamiast dawać sobie duże przyjemności, fundują wiele małych. Kupują pięć par tanich butów, które rozpadają się i trzeba je wymieniać. Jeżdżą na trzy miniurlopy nad jezioro, zamiast nieco poczekać i pojechać na wyjazd, który może być dla nich fantastycznym doświadczeniem.

Dobrym przykładem jest mój znajomy, który kilka razy w tygodniu jadł tanie obiady na mieście (zwykle wybierał McDonalda albo restaurację, gdzie ważyło się posiłki i płaciło ryczałtową kwotę za 100 gramów posiłku). Nie dawało mu to korzyści zdrowotnych, prestiżu ani oszczędności – przeciwnie, kumulatywnie wydawał tyle, że gdyby jadł w domu, to raz w miesiącu mógłby jeździć do spa albo raz do roku na naprawdę przyjemne wakacje. Niestety patrzył na życie z perspektywy ceny, a nie jakości. Tymczasem zwracanie uwagi na jakość tego, co się kupuje, ma ogromny sens. Lepiej kupić sobie zegarek Omega, płaszcz za 2000 złotych albo wydać pieniądze na podróż, o której marzyliśmy, bo są to punkty, które są krokami milowymi naszego życia (a przynajmniej mogą nimi być). Warto też podkreślić, że dobre jakościowo rzeczy i doświadczenia często kosztują tyle samo (lub niewiele więcej) co kumulatywny koszt byle jakich rzeczy kupowanych bez przerwy.

Nie wycinaj drzewa, żeby zjeść owoce

Źródłem potęgi inwestycji jest konsekwentne obracanie kapitałem, ale niewiele osób tak postępuje. Raczej nasz styl życia polega na tym, że gromadzimy kapitał, a następnie wydajemy go na samochody i różnego typu gadżety. Dobrym przykładem jest mój kolejny znajomy, który pojechał na kontrakt do Stanów Zjednoczonych, na którym zaoszczędził 100 tysięcy złotych. Po powrocie do Polski kupił sobie za nie samochód stosunkowo wysokiej klasy. Jego decyzję można rozpatrywać w dwóch aspektach. W aspekcie emocjonalnym kupił symbol wysokiego statusu i poczuł się dowartościowany. W aspekcie finansowym pozbył się swojego kapitału i wrócił do poziomu zero. Gdyby za pomocą inwestycji chciał zgromadzić taką kwotę, to potrzebowałby wielu lat powolnej akumulacji pieniędzy. Z kolei inwestując tę kwotę, mógłby podwoić ją w cztery lata i potroić w sześć lat (przy założeniu 20 procent rocznych zysków). Jednocześnie wielu przedsiębiorców stara się zachować niskie koszty produkcji stanowiące od 1/10 do 1/5 ceny, jaką płaci za nie odbiorca. Sprawdza się to w przypadku odzieży, dóbr kultury i wielu innych produktów. Dzięki temu zapewniają one wysoką stopę zwrotu. W tym przypadku zainwestowanie 100 tysięcy złotych w produkcję i sprzedaż produktu mogłoby sprawić, że mój znajomy kupiłby samochód z zysków i jednocześnie dysponowałby sporo większym kapitałem.

Ten przykład pokazuje, jak działają inwestycje – dysponując małą kwotą, zarabia się małe pieniądze, ale im większy kapitał, tym pieniądze szybciej się mnożą. Oznacza to, że oszczędzanie ma duże znaczenie przede wszystkim na początku drogi, później możemy wydawać coraz większe kwoty bez utraty przyszłych korzyści.

Większość osób nie ma szansy tego doświadczyć, bo tak bardzo nie może doczekać się wybuchu zakupowych endorfin, że natychmiast wydaje zarobione pieniądze, nie puszczając ich w ruch.

Dokładnie tak zrobił mój znajomy. Zamiast sprzedawać owoce (czyli wydawać zyski z inwestycji kapitału), wyciął całe finansowe drzewo i skazał się na konieczność zaczynania od początku.

Co więc zrobić? To, co każdy rozsądny sadownik: podlewać i nawozić swoje finansowe drzewo, żeby mieć z niego coraz więcej owoców. Nawet jeśli będziesz je wszystkie przejadać, to twoje drzewo wciąż będzie owocować.

WAŻNE WNIOSKI

Nigdy nie zdobywamy swojej życiowej pozycji raz na zawsze. Raczej życie przypomina wielką bieżnię – żeby na niej pozostać, trzeba być w ruchu, podejmować nowe działania oraz tworzyć projekty, które będą przynosić nam korzyści w przyszłości.

1.

Zastanów się, w jaki sposób możesz podnieść swoje kwalifikacje zawodowe, poszerzając specjalizację, odpowiedzialność albo wpływ wywierany na życie innych osób.

2.

Zacznij planować swój budżet domowy. Określ, jakie wydatki ponosisz na media, żywność, mieszkanie i transport.

3.

Bardziej świadomie wydawaj pieniądze, zwracając uwagę na to, jak konkretne wydatki wpływają na twoją wartość netto.

4.

Rozpocznij naukę inwestowania. To najskuteczniejsza trampolina, dzięki której wskoczysz na kolejne życiowe poziomy.

Bonusy i dodatki

Dodatkowe materiały i ważne uzupełnienia do tej części książki znajdziesz na stronie:
projekt-przyszlosc.pl/bonusy
Znajdziesz tam między innymi listę lektur, które mogą ci pomóc znacznie poszerzyć wiedzę dotyczącą finansów i innych kompetencji polecanych w tym rozdziale.

Przygotowanie na sukces i generowanie przyszłych zysków to dwa podstawowe składniki dobrego jutra. Zdobywanie technicznej, specjalistycznej wiedzy to pierwszy krok, który prowadzi do wyższych zarobków, dzięki którym szybciej rośnie nasza wartość netto, możemy więcej oszczędzać, a w końcu zacząć inwestować i osiągnąć pożądany pułap zarobkowy. Rozwijanie swojego charakteru i inteligencji emocjonalnej sprawia, że lepiej się komunikujemy, budujemy wartościowe sieci społeczne i nabywamy wiedzę ukrytą, która podnosi jakość naszego funkcjonowania w dosłownie każdej sferze. Działanie to nie tylko dobrze wpływa na nasze życie zawodowe, ale także sprawia, że jesteśmy szczęśliwsi, lepiej funkcjonujemy i otaczają nas ludzie, których kochamy z wzajemnością.

Kolejnym filarem, na którym wznosi się nasza przyszłość, jest przewidywanie czekających nas zagrożeń i zabezpieczanie się przed ich destrukcyjnymi skutkami.

Nie ma tak dobrego dzisiaj, którego nie zniszczy brak inwestycji w jutro.

CZĘŚĆ IV

UNIKANIE ZAGROŻEŃ

Nie walcz na Północy ani na Południu. Tocz każdą z bitew zawsze w swoim umyśle. Każdy jest twoim wrogiem, jak i również każdy jest twoim przyjacielem. Spełnia się każdy możliwy scenariusz wydarzeń. Żyj w taki sposób, a nic Cię nie zaskoczy. Cokolwiek się wydarzy, będzie to coś, co już przewidziałaś.

– Petyr Baelish, „*Gra o tron*”

MAGIA STATYSTYKI

Przewidywanie przyszłości przez wieki było domeną jasnowidzów, co jest zaskakujące, biorąc pod uwagę ich znikomą skuteczność. Pomimo że wielu z nich wciąż twierdzi, że jest w stałym kontakcie z nadprzyrodzonymi siłami, to wygląda na to, że owe siły niewiele wiedzą o czekającym nas jutrze.

W latach 1978–1985 w „National Enquirer" publikowano noworoczne przepowiednie popularnych jasnowidzów. Sprawdziły się one w zaledwie 2 na 486 przypadków, co daje skuteczność na poziomie 0,4 procent. Z kolei na początku lat 90. jasnowidze pomylili się we wszystkich przewidywaniach dotyczących nieoczekiwanych zjawisk: Madonna nie zaczęła śpiewać pieśni religijnych, królowa Elżbieta nie abdykowała, Michael Jackson nie ożenił się z Ophrah Winfrey, nie zmienił płci ani nie został misjonarzem. Nie udało im się przewidzieć spraw, którymi żył cały świat, np. ataku Saddama Husajna na Kuwejt czy ataków terrorystycznych[71]. Nawet Nostradamus – autor najsłynniejszych proroctw – nie cechuje się wyjątkową skutecznością. Wynika ona jedynie z faktu niedatowania jego proroctw i ich mętnego sformułowania. Dzięki temu możliwe jest ich zastosowanie do nieskończonej liczby sytuacji. Nawet jeśli pomimo to nie spełniły się do tej pory, zawsze można się pocieszać, że spełnią się w trakcie kolejnych pięciu stuleci. W rzeczywistości przypomina to sprawdzanie godziny na zepsutym zegarze: nawet on dwa razy na dobę pokaże właściwy czas, ale nie oznacza to, że warto mu ufać. Jeśli więc darzysz jasnowidzów szacunkiem, przypuszczasz, że paranormalne zjawiska mogą mieć miejsce, albo w tym tygodniu podchodzisz nieufnie do nowopoznanych osób, bo wyczytałeś w horoskopie, że zostaniesz oszukany, to być może warto zweryfikować swoje poglądy.

Proroctwa kapłanów i zwykłych szarlatanów straciły swoje wpływy wraz z rozwojem nauki. Znaczenia nabrały wtedy opinie ekspertów, które charakteryzowały się większą trafnością, ale nie były pozbawione spektakularnych omyłek. Żeby nie szukać daleko, to kolej żelazna była uważana za absurdalny i hałaśliwy wynalazek – obawiano się chociażby, że kury na farmach leżących wzdłuż torów kolejowych

przestaną składać jajka. Pomysł zbudowania przez Roberta Fultona pierwszego parowca był powszechnie wyśmiewany i lekceważony. Niewielką nadzieję pokładano także w telegrafie, jarzeniówce czy maszynie do pisania. Historia pokazała, że każdy z tych wynalazków miał przed sobą wielką przyszłość i przyniósł fortuny ich twórcom. Może więc to przedsiębiorcy i kadry zarządzające wiedzą, co będzie jutro?

Cóż, z pewnością nie dotyczy to wszystkich. Wśród współczesnych przykładów fiaska przewidywań wyróżnia się Ronalda Wayne'a, który posiadał 10 procent udziałów w Apple i sprzedał je już w 1976 roku za 800 dolarów. Dziś jego pakiet byłby warty ok. 30 miliardów dolarów w zależności od aktualnej wartości akcji. Spektakularności nieudanych decyzji finansowych Rona Wayne'a dorównuje prawdopodobnie tylko Yahoo! – portal internetowy i wyszukiwarka, które zadebiutowały na giełdzie w 1996 roku. Dnia 1 lutego 2008 roku Microsoft złożył ofertę zakupu Yahoo! za astronomiczną kwotę 44,6 miliarda. Zarząd Yahoo! był zdania, że otrzymana propozycja jest niewystarczająco atrakcyjna. Ostatecznie Yahoo! zostało sprzedane 25 lipca 2016 roku spółce Verizon Communications za zaledwie 4,84 miliarda dolarów.

Wiemy więc, że jasnowidze w rzeczywistości widzą dość ciemno, a eksperci chociaż miewają rację, to w znacznej mierze poruszają się po omacku. Kto ma więc rację w swoich prognozach dotyczących jutra? Odpowiedź brzmi – statystycy. I wiemy o tym przynajmniej od XVIII wieku.

W 1744 roku szkoccy duchowni prezbiteriańscy – Alexander Webster i Robert Wallace – postanowili założyć kasę ubezpieczeniową, która miała świadczyć renty na rzecz żon i dzieci nieżyjących pastorów.

Rdzeniem działalności firm ubezpieczeniowych jest finansowanie wypłat ubezpieczeń ze składek osób, które ich nie wykorzystały. Jeśli wykupisz ubezpieczenie OC i spowodujesz wypadek, to szkody zostaną pokryte ze składek osób, które w tym roku nie uczestniczyły w żadnym wypadku. W przypadku ubezpieczenia na życie tysiące osób finansuje wypłatę ubezpieczenia dla nielicznych ubezpieczonych, którzy w tym roku zmarli. Osoby bezpiecznie wracające z wyjazdów zagranicznych finansują te, którym zdarzyły się wypadki. Niska wysokość składek sprawia, że ten system jest atrakcyjny, ale gwarancją jego powodzenia jest skuteczne przewidywanie tego, co się wydarzy. Będąc analitykiem w firmie ubezpieczeniowej, musisz osza-

cować, ile osób umrze w tym roku, ile z nich umrze przedwcześnie, ile w drodze do pracy, a ile w nieszczęśliwym przypadku. W połowie XVIII wieku Webster i Wallace musieli zrobić to samo i przewidzieć, ilu duchownych umrze każdego roku, ile pozostawią wdów i sierot oraz o ile lat żony przeżyją swoich mężów.

Żeby to oszacować, oparli się na tablicach trwania życia (wymieralności) opublikowanych pięćdziesiąt lat wcześniej przez słynnego astronoma Edmunda Halleya. Halley nie tylko odkrył ruchy własne gwiazd i przewidział powrót komety do dziś nazywanej kometą Halleya. Interesował się również matematyką. W 1693 roku przeanalizował rejestry 1238 narodzin i 1174 zgonów z trzydziestoczterotysięcznego Wrocławia (uznanego za wzorcowe, spokojne, nieportowe miasto[72]) i opracował wzory wymieralności. Tabele Halleya pozwalały na przykład stwierdzić, że 45 procent dzieci umrze między 1. a 6. rokiem życia, szansa, że dwudziestolatek umrze w danym roku, to 1 na 100, a w przypadku pięćdziesięciolatka prawdopodobieństwo to będzie wynosić już 1 na 39.

Przetwarzając te i inne dane, Webster i Wallace obliczyli, że w dowolnym momencie w Szkocji przeciętnie żyje 930 pastorów prezbiteriańskich. Każdego roku przeciętnie 27 z nich umrze, z czego 18 pozostawi po sobie żony. Z pozostałej liczby pięciu osieroci dzieci w wieku do lat szesnastu. Dodatkowo ustalili, że wypłata zapomogi ustanie w przypadku ponownego zamążpójścia przez wdowę po pastorze oraz obliczyli, jak szybko i w jakiej liczbie takie wydarzenia nastąpią.

Ostatecznie ustalono składkę w wysokości 2 funtów, 12 szylingów i 2 pensów rocznie. Jednocześnie spodziewali się, że w roku 1765 Fundusz Zapomogowy dla Wdów i Dzieci Pastorów Kościoła Szkocji miał dysponować kapitałem w wysokości 58 348 funtów szterlingów. Ich rachunki okazały się zdumiewająco dokładne. Kiedy nadszedł ów rok, kapitał funduszu wynosił 58 347 funtów – zaledwie jeden funt mniej, niż przewidywały ich prognozy!

Na tym polega magia rachunku prawdopodobieństwa i wielkich liczb. Chociaż Webster i Wallace nie wiedzieli, czy któryś konkretny duchowny umrze danego roku, to z całą pewnością mogli powiedzieć, że umrze dwadzieścia siedem osób, i mieli w swoich przypuszczeniach rację.

Jakie to ma znaczenie dla ciebie? Prawdopodobnie większe, niż przypuszczasz. Siedząc w fotelu i czytając tę książkę, nie jesteś w stanie przewidzieć czy za dziesięć lat się nie rozwiedziesz, czy twój

pomysł na firmę wypali ani czy w międzyczasie nie zginiesz w wypadku samochodowym. Ktoś złośliwy zasugerowałby nawet, że jeśli zaplanujesz, że pojutrze pojedziesz opalać się nad okolicznym jeziorem, to pewnie będzie padał deszcz – nawet wbrew prognozie pogody. Nie potrafi tego również statystyka. Nawet najdoskonalsze wyliczenia nie udzielą odpowiedzi na pytanie, co cię spotka, ale pozwalają zidentyfikować, co z mniejszym lub większym prawdopodobieństwem MOŻE cię spotkać, w jakim stopniu wiek śmierci dziadków wpływa na twój szacowany czas życia oraz czy twoja otyłość brzuszna lub jej brak jest czynnikiem, który wpłynie na podwyższenie składki emerytalnej (wpłynie).

Kolejne dni stoją pod znakiem zapytania. Pomimo to dane statystyczne zawierają szereg wartościowych informacji dotyczących tego, na czym się skupić, żeby uniknąć najczęstszych negatywnych sytuacji, lub jak ograniczyć ich destrukcyjne skutki.

Negatywne sytuacje, które mogą nas spotkać, przyjmują trzy formy. Mogą to być:

Słonie na horyzoncie – typowe, przewidywalne, a jednocześnie odległe zagrożenia (możesz stwierdzić, co się stanie, i istnieje duże prawdopodobieństwo, że cię to spotka).

Wypadki losowe – typowe, ale nieprzewidywalne zagrożenia (wiesz, co może cię spotkać, ale nie masz pojęcia, czy to się wydarzy).

Czarne łabędzie – zdarzenia nietypowe i nieprzewidywalne (nie wiesz, co się wydarzy, i nie masz pojęcia, czy cię to spotka).

Przygotowanie na każdą z tych grup zagrożeń jest możliwe, chociaż w różnym stopniu i za pomocą innych narzędzi. Na słonie przygotowujemy się dzięki umiejętnej profilaktyce. Inaczej mówiąc, wystarczająco wcześnie schodzimy im z drogi. Na wypadki losowe możemy się przygotować, tworząc listę planów awaryjnych, budując poduszkę bezpieczeństwa oraz wykupując ubezpieczenia. Na czarne łabędzie nie możemy się przygotować, ale dzięki wyrobionej reputacji i odpowiedniemu portfolio umiejętności miękkich jesteśmy wystarczająco elastyczni, żeby poradzić sobie w większości sytuacji.

Jednocześnie podjęcie tych czynności nie sprawia, że będziesz mieć lepsze życie. Natomiast prowadzi do tego, że nie będziesz mieć gorszego. Czy to jest wystarczająco motywujące, żeby o to zadbać? Dla wielu osób nie. Często doceniamy to, co mieliśmy, dopiero kiedy to tracimy. Na co dzień nie odczuwamy zbyt dużej satysfakcji z posiadania dziesięciu palców u rąk albo ogólnie dobrego zdrowia. Nastolatki nie cieszą się z bliżej nieograniczonych możliwości kształtowania

swojego losu. Traktujemy swoich rodziców, partnerów i inne elementy naszego życia jak coś stałego, a nie uszczęśliwiającego.

Unikając tych strat, co prawda nie podnosimy naszego poziomu szczęścia, ale nie dopuszczamy do jego pogorszenia, co niezauważalnie wpływa na to, jak się czujemy i jak funkcjonujemy, a to już powinno być dla ciebie wystarczająco motywujące.

SŁONIE NA HORYZONCIE

Duże, odległe i przewidywalne niebezpieczeństwa zwykło nazywać się słoniami na horyzoncie. Kiedy są daleko, wydają się niewiele większe niż mrówki, więc łatwo je bagatelizować. Nawet jeśli wpadną w szał i zaczną biec, tratując wszystko, co stanie im na drodze, to są wystarczająco daleko, żeby się przed nimi ochronić. Warunek jest jeden – trzeba to zrobić wystarczająco wcześnie. W przeciwnym razie, kiedy słonie znajdą się w pobliżu, to zostanie się przez nie zmiażdżonym – i to bez względu na to, co się zrobi, żeby je powstrzymać.

W naszych życiach również występują słonie. Są to zagrożenia, z którymi najprawdopodobniej zmierzymy się w ciągu naszych statystycznych lat życia, ale którym możemy zapobiec lub je zminimalizować. Dotyczą one naszego zdrowia, relacji społecznych, finansów i kariery.

POGORSZENIE SIĘ STANU ZDROWIA

Jeśli czytasz te słowa, mając dwadzieścia kilka lat, to ciężko będzie ci w to uwierzyć, ale wraz z upływem lat twoje zdrowie będzie

się pogarszać. Będziesz dysponować mniejszą ilością energii, a twoje zdolności uczenia się będą spadać. Inteligencja płynna, przez którą rozumie się wrodzoną szybkość procesów umysłowych osiąga swoje maksimum już w wieku 20–25 lat.

Konsekwentnie pogarsza się także nasza pamięć. O ile trzydziestolatek na 90 procent zapamięta imię nowej osoby powtórzone trzykrotnie i w 33 procent, kiedy usłyszy je raz, to dla siedemdziesięciolatka te wartości osiągają poziom kolejno zaledwie 45 procent i 10 procent.

W wieku 25 lat optymalne wartości osiągają także siła mięśni, czas reakcji, wrażliwość zmysłów i wydolność serca. Jako pierwsi dostrzegają to zawodowcy, którzy pomimo trenowania równie ciężko co w latach swojej najwyższej formy osiągają gorsze wyniki niż kolejna generacja młodzieńców.

Wraz z wiekiem doświadczanie zimna lub upałów staje się coraz bardziej dotkliwe, a montaż klimatyzacji coraz bardziej pożądany.

Plusem jest to, że po przekroczeniu 30. roku życia mamy niewielkie szanse na śmierć w wypadku – na największe ryzyko jesteśmy narażeni między 19. a 24. rokiem życia, a następnie powyżej 70. roku życia, co ma związek ze słabnięciem zmysłów. Czy oznacza to, że od tej pory jesteśmy już bezpieczni? Cóż, oznacza to, że nie zginiemy w wypadku, ale jeżeli masz powyżej czterdziestu lat, to z prawdopodobieństwem 70–80 procent przyczyną twojej śmierci będzie jedna z czterech grup chorób: choroby serca, zaburzenia krążenia mózgowego (czyli udar lub wylew), rak, choroby neurodegeneracyjne (ich najbardziej znanym przykładem jest Alzheimer)[73]. Nawet jeśli cię to nie spotka, to wciąż będziesz więcej chorować, a twoja praca będzie stawała się coraz mniej efektywna.

Zagrożenia w postaci chorób, kłopotów finansowych czy gorszej sytuacji na rynku pracy są wysoce prawdopodobne, ale nie przesądzone. Przynajmniej części z nich można uniknąć, wdrażając odpowiednie zalecenia.

Zdrowie to być może najważniejszy obszar, nad którym mamy kontrolę. Faktem jest, że inteligencja płynna ma tendencję spadkową, ale wyróżnia się także inteligencję skrystalizowaną, przez którą rozumie się nagromadzoną wiedzę i sprawność werbalną (m.in. zasób słownictwa), która utrzymuje się na wysokim poziomie do późnej starości. Jeśli odpowiednio dbasz o swój mózg i podejmowanie interesujących zajęć, to być może gorzej będziesz radzić sobie z rozwiązywaniem testów MENSY, ale wciąż możesz być wybitnym humanistą.

Równie widoczne jest to w przypadku sprawności fizycznej, która w znacznej mierze jest skorelowana nie tylko z wiekiem, ale też… z naszymi działaniami. Sprawiają one, że możemy być dwudziestoparolatkiem, który z trudem wdrapuje się na czwarte piętro, albo czterdziestolatkiem, który pokonuje triathlony. Nie zatrzymuje to czasu, ale sprawia, że jego uderzenia są zdecydowanie słabsze. Podstawowe znaczenie w spowalnianiu biologicznego zegara mają sen, nawodnienie i regularne posiłki, czyli standardowe zalecenia lekarza rodzinnego, które równie standardowo się ignoruje. Tymczasem to dzięki nim tankujemy swój energetyczny bak i poprawiamy efektywność pracy, ale również utrzymujemy ciało w należytej kondycji i zwalniamy procesy starzenia.

Do podstawowej listy zaleceń w tym zakresie należą:

1.
Diagnostyka

Przynajmniej raz na rok sprawdzaj ciśnienie, morfologię krwi, wskaźnik BMI oraz stosunek obwodu pasa do wzrostu (wskaźnik WHtR). Pomoże ci to wykrywać podstawowe nieprawidłowości w działaniu twojego organizmu oraz dbać o prawidłową wagę, która wpływa na całokształt twojego zdrowia i jakość funkcjonowania.

2.
Ćwicz fizycznie

Umiarkowany wysiłek fizyczny poprawia nastrój, łagodzi stany zapalne, dotlenia ciało, poprawia nasze zdolności poznawcze, sprawia, że szybciej spalamy tłuszcz, poprawia ciśnienie i sprzyja szybszemu metabolizmowi, przy czym jest to tylko niewielka część przypisywanych mu korzyści. Na szczególną uwagę zasługuje trening interwałowy (np. tabata), który jest niezastąpiony w procesie chudnięcia, a ponadto dodaje energii i podnosi poziom endorfin.

3.
Kondycja mózgu

Szczególnie sprzyjają jej ćwiczenia na koordynację (np. tenis stołowy lub taniec), granie w scrabble, szachy, gry pamięciowe, nauka gry na instrumencie, żonglowanie i joga.

4.
Przestrzeganie podstawowych zasad żywieniowych

Nie jest to wiedza tajemna i nie musisz być dietetykiem, żeby wiedzieć, że:

- im mniej przetworzone i bardziej naturalne produkty, tym lepiej;
- warzywa powinny stanowić 70 procent twojego posiłku;
- regularne posiłki są korzystniejsze dla zdrowia niż nieregularne;
- warto nie jeść dwie godziny przed zaśnięciem i jeść pierwszy posiłek mniej więcej godzinę po przebudzeniu;
- nie można pominąć śniadania!; to najważniejszy posiłek dnia nie tylko w porzekadłach; zjedzenie śniadania z odpowiednią ilością białka ma zasadniczy wpływ na ilość energii, jaką będziesz dysponować w trakcie dnia.

Oczywiście zachęcam cię do zapoznania się z zasadami żywienia na własną rękę albo skorzystania z usług dietetyka, jeśli czujesz taką potrzebę, ale nawet zastosowanie tych kilku podstawowych zasad pozwoli ci znacznie lepiej zadbać o swoje ciało.

5.
Sen

Niewystarczająca ilość snu obniża motywację i nie tylko sprawia, że nie realizujemy swoich zadań, ale także unikamy spotkań towarzyskich i rekreacji. W trakcie snu regeneruje się nasze ciało, np. mięśnie poddawane treningowi. Sen ma także zasadnicze znaczenie w procesie zapamiętywania. Podczas snu internalizujemy zdobyte dane,

a mózg ciężko pracuje, przetwarzając zgromadzone w trakcie dnia informacje. Proces ten porównuje się do porządkowania przestrzeni, a w nocy „mózg bierze" porozrzucane strzępy wiedzy i układa je na półeczkach. Jeśli tego nie zrobi, to nie jesteśmy w stanie korzystać z gromadzonych przez cały dzień informacji i zapamiętujemy ich znacząco mniej. Świadomość tego faktu ma szczególnie dostrzegalne znaczenie w przypadku nauki do egzaminów, ale w codziennym życiu jest równie ważne. W przeciwnym razie kończymy, przeładowując się informacjami, których nie wykorzystujemy.

Zalecana ilość snu to przynajmniej siedem godzin nieprzerwanego snu na dobę – krótszy sen prowadzi do niższego przepływu krwi w mózgu.

ROZWODY I ZANIK RELACJI SPOŁECZNYCH

W 2016 roku zawarto w Polsce ponad 193 tysiące małżeństw i orzeczono ponad 63 tysiące rozwodów. Do rozwodu dochodzi najczęściej między piątym a dziewiątym rokiem małżeństwa – według danych GUS z roku 2016 po tylu latach rozstało się ponad 16 tysięcy małżeństw, niewiele mniej par, bo ponad 12 tysięcy, zakończyło związek rozwodem, nie doczekawszy czwartej (ponoć „kwiatowej") rocznicy ślubu[74].

Niewiele lepiej przedstawia się kwestia przyjaźni i więzi towarzyskich. Ich bujność z lat studenckich stopniowo jest wypierana przez ubożenie i ograniczanie będące wynikiem nowych angażujących zajęć, ale również tego, że ich podtrzymywanie zaczyna wiązać się z wysiłkiem. Znajomych na studiach widujesz przy okazji zajęć, wspólnych okienek i imprez studenckich. Później spotkania wymagają dzwonienia, umawiania się, dostosowywania harmonogramów i wybierania miejsc, gdzie się pójdzie. Nie są to przeszkody nie do pokonania, ale odbierają relacjom urok niewymuszonej spontaniczności.

Jak wiesz, silne więzi społeczne pełnią w naszym życiu rolę stabili-

zacyjną. Działają jak liny asekuracyjne (chociaż są osoby, które usiłują traktować je jak liny holownicze)[75]. Chociaż nie wszyscy mają kochające rodziny, to ci, którzy mają to szczęście, mogą znaleźć w nich oparcie w ciężkich czasach. Nie oznacza to, że jest ono niezależne od naszych działań. Nasze relacje z innymi można porównać do kont w banku, a my możemy mieć u innych osób ujemne, zerowe albo dodatnie saldo. Ujemne saldo mamy wtedy, kiedy kogoś zawiedliśmy zbyt wiele razy, skrzywdziliśmy albo okazaliśmy się niegodni zaufania. Zerowe saldo mamy u osób, których nie znamy i którym jesteśmy obojętni. U osób znajomych mamy saldo dodatnie – może być ono małe albo duże. Im jest większe, tym większego wsparcia udzielą nam w potrzebie te osoby. Na przykład ludzie, z którymi łączą nas luźne, ale serdeczne relacje, chętnie podzielą się z nami kontaktami albo załatwią wejściówki na imprezę, ale raczej nie wyjdą w środku nocy, żeby wziąć na hol nasz samochód. Depozyt, jaki u nich mamy, jest na to zbyt niski.

Największy wkład posiadamy u swoich rodziców i rodzeństwa oraz życiowych partnerów. Rodzina wpłaciła te środki sama. U partnera wpłaciliśmy je osobiście podczas randek i pierwszych miesięcy spotkań. Walutą były endorfiny, oksytocyna, komplementy, wsparcie i wspólne przeżycia, które zaowocowały powstaniem związku.

Mamy więc pozakładane konta, ale ich wartość może się zmieniać w czasie. **Możemy na nie wpłacać emocjonalne środki poprzez:**

- udzielanie wsparcia;
- bycie solidną, wiarygodną osobą;
- budowanie wspólnej historii;
- poświęcanie komuś czasu;
- dzielenie się osobistymi informacjami;
- komplementy;
- sprawianie, że ktoś czuje się dobrze;
- robienie wspólnie ważnych rzeczy;
- szczere pochwały;
- pomoc.

Możemy też je wypłacać poprzez:

- niedotrzymywanie słowa;
- kłótnie;
- wypominanie;
- krytykę;

- mówienie rzeczy, których nie da się cofnąć;
- nieuczciwość;
- narzekanie;
- spychanie ludzi na odległe miejsca w naszej hierarchii priorytetów;
- zapominanie o innych.

Jeśli przez długi czas wypłacasz pieniądze z konta, to twoja zdolność kredytowa gwałtownie spada, a w końcu całkowicie znika. Warto też pamiętać, że w przypadku dawania dobrych rzeczy liczy się raczej częstotliwość niż wielkość. Wynika to ze sposobu, w jaki działa nasza pamięć. Jeśli raz w roku dasz komuś olbrzymie czekoladki lub dasz kilka mniejszych w kilkumiesięcznych odstępach, ale o takiej samej łącznej wadze, to te drugie zostaną lepiej ocenione. W pierwszym przypadku doczekasz się słów: „Pamiętasz o mnie raz do roku". W drugim: „Zawsze o mnie myślisz". To ważna informacja szczególnie dla osób w stałych związkach.

Jeszcze ważniejsza jest świadomość, że dobre działania wolniej budują nasz kapitał, niż złe go pustoszą. John Gottman obliczył, że bezpieczny stosunek dobrych do złych działań to 5 : 1. Jeśli ciepło o kimś mówimy przez pięć razy dłuższy czas, niż okazujemy negatywne uczucia, to nasze saldo jest bezpieczne. Natomiast jeśli twój partner słyszy od ciebie jedną pochwałę przypadającą na jedno narzekanie, to w praktyce wasz związek jest w kryzysie, bo jest to stosunek niewiele większy niż osób po rozwodach (według wyliczeń Gottmana 0,8 : 1)[76].

Jak więc najlepiej dbać o relacje? Tak jak o swoją wartość netto – nie dopuszczać do tego, żeby saldo konta spadało, i podejmować działania, dzięki którym będzie rosło.

WZROST KOSZTÓW ŻYCIA

Od skończenia studiów i znalezienia pierwszej pracy stale rosną koszty życia. Przedsiębiorcy chętnie kierują swoje produkty do młodych osób nie tylko dlatego, że ich klienci będą dłużej żyć, ale również dlatego, że posiadają również stosunkowo dużo pieniędzy.

Dzieje się to pomimo tego, że szczyt swoich zarobków osiąga się dopiero ok. 45. roku życia. Wynika to przede wszystkim z braku wysokich kosztów stałych, które przed 30. rokiem życia drastycznie rosną.

Statystycznie w wieku dwudziestu siedmiu lat bierze się ślub, a w wieku dwudziestu dziewięciu lat kobiety rodzą pierwsze dziecko, które podniesie koszty życia o 815–880 złotych miesięcznie i to uwzględniając tylko podstawowe potrzeby[77]. Kiedy para decyduje się na dwójkę dzieci, to koszt ich miesięcznego utrzymania wzrasta do poziomu 1500–1800 złotych[78], chociaż górna granica wydatków na dzieci nie istnieje. Można je zapisać zarówno do przedszkola publicznego, jak i wielokrotnie bardziej kosztownego przedszkola niepublicznego.

Około 30. roku życia bierze się również kredyt hipoteczny, który pomimo niskiego oprocentowania sprawia, że w długim okresie jego spłaty (25–30 lat) przekazuje się bankowi mniej więcej dwukrotność jego wartości (np. zaciągając kredyt na 200 tysięcy złotych, bankowi oddaje się 400 tysięcy złotych[79]). Oznacza to, że każda złotówka wkładu własnego obniża kwotę niezbędną do spłaty kredytu o dwa złote. Tym bardziej przerażające są statystyki, według których do 2017 roku 40 procent osób brało kredyt na więcej niż 80 procent wartości mieszkania.

Mieszkanie czy dzieci to nie jedyne wydatki. Równie mocno po kieszeni uderzają nas drobniejsze wydatki takie jak jeżdżenie samochodem. Większość studentów porusza się komunikacją publiczną, którą pokonanie kilometra drogi kosztuje 12 groszy, ale po otrzymaniu pierwszej pracy szybko kupują oni używane auto, argumentując to niskimi kosztami oraz wygodą. O ile kwestia wygody jest oczywista, to argument kosztów jest nietrafiony. Pokonanie kilometra drogi używanym autem kosztuje bowiem 90 groszy. Przy założeniu, że przejeżdżamy rocznie 15 tysięcy kilometrów, koszt eksploatacji samochodu (uwzględniając koszty ubezpieczeń, przeglądów i napraw, koszt benzyny oraz utratę wartości samochodu) to nawet 13 i pół tysiąca złotych rocznie, a więc więcej niż zdecydowanie się na dziecko. Jednocześnie nie ma znaczenia, jak drogi jest nasz samochód, bo koszty amortyzacji (utraty wartości), przeglądów czy benzyny są względnie stałe. Chociaż powyższe wyliczenia pochodzą z 2016 roku, to współczesne proporcje kosztów pomiędzy różnymi środkami transportu są podobne[80].

Wszystkie te czynniki łącznie sprawiają, że nasze zarobki mogą rosnąć, a ich wzrost wciąż będzie wolniejszy niż wzrost kosztów naszego życia. Ukoronowaniem tej drogi jest emerytura - jeśli ktoś liczy na

sowitą emeryturę, to najprawdopodobniej robi to tylko dlatego, że jest zły z matematyki. Szacuje się, że stopa zastąpienia określająca, jaką część ostatniej pensji zastąpi emerytura, wyniesie 30–47,5 procent. Oznacza to, że osoba zarabiająca 5000 złotych może liczyć na 1500 złotych emerytury i zapomnieć nie tylko o wakacjach nad Bałtykiem, ale również o komfortowym leczeniu się i przetrwaniu. Dodatkowo życie emeryta rzadko przypomina sielankę, a śmiertelność wśród osób przechodzących na emeryturę gwałtownie wzrasta. Spekuluje się, że ma to swoje źródło w poczuciu braku przydatności i zaniedbaniu dotychczasowych aktywności.

Wzrost kosztów życia, szczyt zarobkowy przypadający na piątą dekadę życia oraz nikłe szanse na godziwą emeryturę to zjawiska, z którymi trzeba się poważnie liczyć. Związanych z nimi zagrożeń można uniknąć dzięki kilku działaniom:

1.

Jak najwcześniej **zacznij oszczędzać**. Dzięki temu twoje zadłużenie związane z zaciągnięciem kredytu hipotecznego będzie znacząco niższe.

2.

Wykorzystaj zjawisko procentu składanego. Mechanizm jego działania wyjaśniłem w części pierwszej, pisząc o sposobach budowania przyszłości. Odczucie jego pełnych zalet wymaga czasu, więc przy stosunkowo niskich odkładanych co miesiąc kwotach można zyskać kilkakrotnie więcej w długiej perspektywie czasowej. Warunek jest jeden – im wcześniej zaczniesz, tym więcej możesz zyskać. Jeśli nie przekonują cię „groszowe", wieloletnie programy oszczędzania, to doskonale to rozumiem. Jednak mam też świadomość, że ryzyko jest tu tak niewielkie, a szanse na zysk tak duże, że jest to opcja warta uwagi. Zwłaszcza jeśli nie umiesz pomnażać pieniędzy w szybszy sposób.

3.

Rozwijaj swoją inteligencję finansową i dąż do tego, żeby startować z jak najwyższego pułapu finansowego. Punkt, z którego się startuje, staje się punktem odniesienia dla przyszłych aspiracji

i osiągnięć. Niewiele osób docenia ten fakt, ale jeśli w wieku trzydziestu lat zarabiasz 3000 tysiące, a twój znajomy ze szkoły średniej 7000 złotych, to różnica między wami nie wynosi 4000 złotych. W rzeczywistości ta różnica to 4 006 169 złotych, bo dokładnie o tyle więcej zarobi on przez pozostałe do emerytury trzydzieści siedem lat, przy średnim wzroście zarobków wynoszącym 4 procent rocznie. To różnica równa apartamentowi w dużym mieście, czterem mieszkaniom na wynajem i porsche w garażu. Nie uwzględnia też długoterminowego reinwestowania swoich zarobków. Wtedy różnica prawdopodobnie będzie kilkukrotnie większa.

4.

Szukaj dróg dywersyfikacji dochodów. Nie ma lepszej drogi do zachowania stabilnej sytuacji finansowej.

CORAZ MNIEJSZA ATRAKCYJNOŚĆ NA RYNKU PRACY

Z wiekiem spada nie tylko wydolność naszych organizmów, ale również atrakcyjność na rynku pracy. Wiedza wyniesiona ze szkół i uniwersytetów dezaktualizuje się, na rynku pojawiają się nowe branże oraz kolejne pokolenie młodych, często lepiej wykształconych osób.

Wskaźnik zatrudnienia (odsetek ludności w wieku między 15. a 64. rokiem życia pracującej zawodowo) jest najwyższy dla osób w wieku 35–44 lat (84,9 procent). Dla osób w piątej i szóstej dekadzie życia jest już zdecydowanie niższy. Dla kobiet w przedziale wiekowym 45–59 lat i dla mężczyzn w wieku 64 lat wynosi już tylko 71,3 procent, a więc jest o ponad 13 procent niższy, co stanowi istotną różnicę. Nie na wiele mogą też liczyć osoby w wieku emerytalnym. Wśród nich wskaźnik zatrudnienia wynosi tylko 8 procent[81].

Raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości jasno wskazuje, że im wyższe wykształcenie oraz pozycja zawodowa, tym większe

czerpie się zadowolenie z pracy. O ile 93 procent kadry zarządzającej i 76 procent kierowników odczuwa satysfakcję, to w przypadku robotników niewykwalifikowanych jest to tylko 55 procent. Wydaje się, że znaczenie mają tutaj kwestie finansowe (co należy uznać za oczywistość), ale również poczucie „wymienialności", które towarzyszy gorzej wykwalifikowanym pracownikom. Osoby odczuwające większą satysfakcję z pracy częściej też są zdania, że szybko znajdą nową pracę i bardzo często spodziewają się, że będzie równie dobra lub lepsza.

Przewagi młodych osób na rynku pracy wynikają z ich elastyczności, świeżej wiedzy, inspirującego spojrzenia i niespożytych pokładów energii. Co wtedy mogą zaoferować osoby starsze? Te, które rozsądnie podeszły do tematu swojego rozwoju, mają do dyspozycji cztery przewagi. Należą dno nich: inteligencja skrystalizowana, doświadczenie, rozwinięte sieci kontaktów zawodowych oraz unikalne mieszanki umiejętności. Wszystkie te elementy zostały omówione w dwóch poprzednich częściach książki.

Podsumowując, unikanie słoni jest stosunkowo proste. Żeby to zrobić, wystarczy nie przespać czasu, jaki się ma do dyspozycji. Czy wtedy słonie znikną? Prawdopodobnie nie. Wciąż będą krążyć gdzieś wokół, ale szanse na to, że cię stratują, spadną z poziomu pewnych zagrożeń do poziomu mało prawdopodobnych wyzwań.

SYTUACJE LOSOWE

Słonie możemy ignorować, ale widzimy je wszyscy. Oprócz nich zdarzają się jednak także nieprzyjemne sytuacje losowe: wypadki samochodowe i lotnicze, redukcje zatrudnienia, choroby… Najczęściej nie są one wynikiem naszych działań, a jeszcze rzadziej są zaplanowane (nieczęsto spotyka się kogoś, kto odmawia przyjścia na domówkę, bo akurat wtedy ma zaplanowany udział w karambolu). Chociaż nie

możemy wiedzieć, czy takie wydarzenia nas spotkają, ani tym bardziej kiedy, to możemy sprawić, że poradzenie sobie z ich skutkami będzie zdecydowanie łatwiejsze.

Taką postawę praktykuje się w wojsku, uczestnicząc w grach wojennych. Jest to najbardziej zaawansowana forma ćwiczeń wojskowych wykonywana przed najważniejszymi misjami. Zanim żołnierze jednostki specjalnej SEAL ruszyli na kryjówkę Osamy bin Ladena w Pakistanie, nie tylko zebrali informacje wywiadowcze, ale dokładnie przećwiczyli wszystkie scenariusze. W czasie niezliczonych prób żołnierze wcielali się w rolę ochroniarzy bin Ladena, a całą akcję przećwiczono w replice budynku odtworzonej w naturalnej skali, żeby komandosi byli przygotowani na każdą ewentualność. Kiedy podczas misji jeden ze specjalnie zmodyfikowanych helikopterów Blackhawk uległ uszkodzeniu podczas lądowania, nikt nie wpadł w panikę. Ten scenariusz został już przećwiczony w bezpiecznych warunkach[82].

TWOJE PLANY AWARYJNE

Wiele osób czuje się niekomfortowo, myśląc o rzeczach, które w ich życiu mogą pójść nie tak, albo stwierdza, że nie ma co myśleć o negatywnych konsekwencjach, bo „co ma się wydarzyć, to się wydarzy". W mojej opinii takie podejście można określić różnymi słowami. Na przykład takimi jak: nierozsądne, dziecinne, tchórzliwe i krótkowzroczne.

Szukając rozwiązań różnych potencjalnych sytuacji, jakich można doświadczyć, zdejmuje się ze swoich barków pokaźną część stresu i zamiast wpadać w panikę, wdraża się przygotowany wcześniej plan. Potwierdza to przykład osób powracających do zdrowia po operacji biodra. Tego typu operacja zakłada uszkodzenie mięśni wokół stawu i piłowanie kości. Podczas rekonwalescencji najdrobniejsze ruchy – przekręcenie się w łóżku czy zgięcie stawu – mogą być koszmarnie bolesne. Niemniej rozpoczęcie ćwiczeń niemal natychmiast po wybudzeniu z narkozy ma ogromne znaczenie. Osoby takie muszą zacząć poruszać nogami i biodrami, zanim mięśnie i skóra się zagoją i unieruchomią staw, niszcząc jego elastyczność. Ponadto jeśli

pacjenci nie zaczną ćwiczyć, ryzykują powstanie zakrzepów. Ból jest tak potworny, że często ludzie opuszczają zajęcia rehabilitacyjne. Pacjenci, zwłaszcza ci starsi, często odmawiają wykonywania zaleceń lekarza.

Żeby to zmienić, jedna z badaczek rozdała pacjentom broszury z zaleceniami, ale jednej grupie dała dodatkowo trzynaście kartek, na których mogli spisywać swoje cele dotyczące powrotu do zdrowia i tego, gdzie i kiedy zamierzają pójść. Ku jej zaskoczeniu okazało się, że to właśnie ci pacjenci zaczęli chodzić szybciej. Dlaczego tak się stało? Kiedy psycholożka analizowała broszury, dostrzegła, że wiele planów miało wspólną cechę: skupiały się na tym, w jaki sposób pacjenci zamierzają sobie poradzić ze specyficzną sytuacją, w której spodziewają się bólu. Mężczyzna ćwiczący w drodze do łazienki wiedział, że za każdym razem, kiedy będzie wstawał z kanapy, ból będzie trudny do zniesienia. Więc opracował plan poradzenia sobie z nim: od razu, automatycznie zrobi pierwszy krok, żeby nie przyszło mu do głowy ponownie usiąść. Pacjent, który chciał wyjść na spotkanie żonie na przystanek, bał się popołudnia, ponieważ ten spacer był każdego dnia najdłuższy i najbardziej bolesny. Żeby sobie z nim poradzić wyszczególnił każdą przeszkodę, na jaką może się natknąć, i zawczasu opracował rozwiązania. Wyrażając to inaczej, plany pacjentów zostały stworzone wokół punktów krytycznych – chwil, o których wiedzieli, że ból – a zarazem pokusa, aby zarzucić plany – będzie najsilniejszy. Pacjenci mówili sobie, w jaki sposób zamierzają pokonać te najtrudniejsze chwile[83].

Żeby przygotować się na różne okoliczności, odpowiedz sobie na poniższe pytania:

1.

Co zrobisz, kiedy stracisz pracę? Jaki będzie twój kolejny krok?

2.

Co się stanie, jeśli nie znajdziesz pracy przez pół roku? Co będzie twoim źródłem dochodu?

3.

Załóż, że twoja cała branża przestaje być opłacalna, tak jak się stało z wypożyczalniami kaset VHS. Jakie alternatywne zawody mógłbyś wykonywać?

4.

Giniesz w wypadku samochodowym. Jak to się odbije na twoich najbliższych? Jakie koszty finansowe będą musieli ponieść? Czy będą odpowiednio zabezpieczeni?

5.

Obroty w twojej firmie spadają. Jakie inne produkty lub usługi mógłbyś wprowadzić? Czy możesz wprowadzić je już teraz?

6.

Twoje mieszkanie zostaje zniszczone w klęsce żywiołowej - jakie kolejne kroki podejmiesz i jak możesz ograniczyć negatywne konsekwencje tego wydarzenia?

7.

Zostajesz okradziony na wakacjach. Gdzie będziesz szukać pomocy?

8.

Twój długoletni związek się kończy. Jak poradzisz sobie z rozstaniem?

9.

Co zrobisz, jeśli twój pomysł na firmę nie wypali? Jakie są najgorsze konsekwencje?

10.

Osiągasz sukces. Co z tym zrobisz?

To krótka lista, ale poświęć tym pytaniom tyle czasu, ile musisz, żeby udzielić wyczerpujących odpowiedzi. Jeśli dobrze wykonasz ćwiczenie, to powinieneś skończyć z konkretną listą kroków minimalizujących twój lęk oraz z równie konkretną listą zaleceń, które warto podjąć, żeby ograniczyć negatywne konsekwencje tych wydarzeń.

STWORZENIE PODUSZKI FINANSOWEJ

Poduszka finansowa (nazywana także funduszem bezpieczeństwa) to odłożona i zabezpieczona kwota, którą możemy wykorzystać na nieprzewidziane wypadki i inne problemy, które możemy rozwiązać za pomocą pieniędzy (a jest ich mnóstwo). Odpowiednio duży fundusz bezpieczeństwa działa jak amortyzatory w twoim samochodzie – sprawia, że zwykłe wyboje stają się niewyczuwalne, a w przypadku tych największych umożliwiają ich łatwiejsze pokonanie. Posiadanie zabezpieczonych środków finansowych pozwala na pokrycie kosztów leczenia, znalezienie nowej pracy albo spłacanie rat kredytów bez popadania w długi.

Ma też inne zalety:

Zgodnie ze swoją nazwą zapewnia bezpieczeństwo – wiedząc, że masz oparcie w swoich zasobach finansowych, możesz odważniej patrzeć w przyszłość.

Poprawia naszą pozycję negocjacyjną np. w pracy. Są osoby, które dzień po dniu chodzą do znienawidzonej pracy, bo rzucając ją, zostają z niczym. Znoszą więc szykany szefa i brak perspektyw, bo nie mogą sobie pozwolić na pozostanie bez dochodów. W tym przypadku poduszka finansowa działa jak bycie najedzonym. Kiedy taki jesteś, nie bierzesz kanapki z podłogi, ale chętnie zjesz dobry obiad.

Sprzyja inwestycjom (posiadane środki w końcu gdzieś trzeba trzymać) oraz wspaniale wdraża nas w świat finansów, a kontrola nad nim to jedna z najlepszych rzeczy, jakiej możesz się nauczyć.

Jej zgromadzenie wyznacza moment, kiedy jesteśmy gotowi na inwestycje (o tym za chwilę).

Specjaliści uważają, że w swoim funduszu bezpieczeństwa powinno się mieć zgromadzone środki odpowiadające półrocznym kosztom utrzymania. Jeśli na utrzymaniu masz również rodzinę, to powinny to być środki, które po utracie dochodów umożliwią życie przez sześć miesięcy na tym samym poziomie CAŁEJ rodzinie.

Jeśli zaczynasz planować swój budżet w miejscu, w którym jest większość Polaków, a więc nie masz oszczędności i żyjesz z dnia na dzień, to budowa poduszki finansowej przy okazji wyznacza ścieżkę twojej edukacji finansowej.

Jej kolejne etapy są następujące:

1.
Utworzenie funduszu awaryjnego w wysokości 1000–2000 złotych.

Te środki powinny zawsze znajdować się na twoim koncie (lub wydzielonym subkoncie) na nagłe, pilne wydatki. To jeszcze nie jest poduszka finansowa, ale jej zalążek.

2.
Utworzenie funduszu na przewidywalne wydatki.

Poduszka finansowa służy finansowaniu nieprzewidzianych, losowych wydatków, ale to nie jest jedyny rodzaj sytuacji, na jakie potrzebujemy środków. Do finansowania przewidywalnych kosztów takich jak wakacje, wesele albo odnawianie polis, trzeba utworzyć odrębny fundusz. Jeśli masz już na koncie fundusz awaryjny (1000–2000 złotych), to kolejnym krokiem jest zadbanie o płynność finansową, czyli o sposób dysponowania pieniędzmi, który nie uszczupli twojej żelaznej rezerwy finansowej.

W tym celu powinieneś:

– **sporządzić listę przewidywalnych, nieregularnych wydatków**, jakie poniesiesz w ciągu kolejnych miesięcy (odnowienia polis ubezpieczeniowych, przegląd samochodu, opłata za hosting, dopłaty z rozliczenia za media), oraz rzeczy, które chcesz zrobić (pojechać na wakacje, zmienić samochód czy zrobić remont łazienki);
– **obliczyć szacunkowy koszt tych wydatków** i podzielić go przez dwanaście miesięcy; w ten sposób uzyskujesz miesięczną „ratę" konieczną do odkładania dla zachowania płynności finansowej;
– **wpłacać ratę na specjalny rachunek bankowy**, żeby finansować z niej kolejne pojawiające się koszty.

3.
Budowa poduszki finansowej.

Dopiero na tym etapie możesz bezpiecznie zacząć powiększać swój fundusz na nagłe wypadki do rozmiarów poduszki finansowej. Dlaczego właśnie teraz? Po pierwsze dlatego, że nie mając zabezpieczonych środków na przewidywalne, jednorazowe wydatki, musiałbyś je finansować z poduszki finansowej, a nie taki jest jej cel. Po drugie takie podejście uczy dyscypliny i sprawia, że lepiej znasz swoją sytuację finansową.

Kiedy masz odhaczony drugi punkt, możesz gromadzić środki i tworzyć poduszkę finansową. **Jej kamieniami milowymi są trzy rozmiary:**

– ***Cienka poduszka finansowa***
= trzykrotność miesięcznych zarobków.

– ***Wystarczająca poduszka finansowa***
= sześciokrotność miesięcznych zarobków.

– ***Optymalna poduszka finansowa***
= dwunastokrotność miesięcznych zarobków[84].

4.
Inwestowanie.

Kiedy twój fundusz bezpieczeństwa jest w stanie pokryć twoje dwunastomiesięczne koszty (oznacza to, że nawet przy przeciętnych zarobkach masz w nim kilkadziesiąt tysięcy złotych), to możesz nadwyżki przeznaczać na inwestowanie. Inne podejście jest wyjątkowo nieracjonalne, bo celem inwestycji jest sprawiać, że twoja sytuacja będzie lepsza. Jednak kiedy podejmujesz się ich, nie mając zabezpieczonej sytuacji finansowej (albo bierzesz na nie kredyt), to mogą pociągnąć cię na dno. Zupełnie inaczej wygląda to, kiedy masz już optymalną poduszkę finansową. Wówczas nawet najgorsza inwestycja nie pogorszy twojej sytuacji (najwyżej stracisz pieniądze, które nie były ci niezbędne do przetrwania), a będzie mogła znacznie ją poprawić.

Deszcz na każdego pada tak samo, ale od Ciebie zależy to, czy weźmiesz ze sobą parasol. Dokładnie na tym polega przygotowanie.

Ironia życia leży w tym, że żyję
się do przodu, a rozumie do tyłu.

— Søren Kierkegaard

ZADBANIE O AKTUALNOŚĆ UBEZPIECZEŃ

Równie ważne co poduszka bezpieczeństwa mogą być posiadane ubezpieczenia. Fundusze ubezpieczeniowe wciąż działają na tej samej zasadzie co organizacja Scottish Widows opisana we wstępie do tego rozdziału. Większość ubezpieczonych płaci stosunkowo niewielkie stawki, żeby pokryć koszty stosunkowo nielicznych zdarzeń pociągających za sobą konieczność wypłaty polisy. Oznacza to, że im bardziej prawdopodobne zdarzenie, tym wyższe koszty ubezpieczenia.

Do koniecznych ubezpieczeń należy zaliczyć OC (zwykle występujące w pakiecie z NNW), które pokrywa koszty wyrządzonych szkód podczas jazdy pojazdem. Do tych kosztów należy pokrycie wydatków na leczenie, naprawy uszkodzonych cudzych pojazdów, a nawet budynków, jeśli uderzyło się w nie w trakcie wypadku. Nierzadko koszty te sięgają setek tysięcy złotych, które w przypadku braku ubezpieczenia są ściągane z naszego majątku. Wykupienie polisy zdejmuje z nas ten ciężar. OC to najpopularniejszy rodzaj ubezpieczenia, ale warto wziąć pod uwagę wykupienie także ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia mieszkania/domu oraz ubezpieczenia na wypadek konieczności pokrycia kosztów leczenia za granicą.

Ubezpieczenie na życie jest szczególnie ważne, kiedy jest się odpowiedzialnym za rodzinę (np. pokrywa się jej wszystkie koszty lub ich znaczącą część) albo kiedy posiada się kredyt hipoteczny (zazwyczaj wtedy warunek ubezpieczenia na życie jest częścią umowy kredytowej). To ubezpieczenie nie chroni nas bezpośrednio, ale zabezpiecza los naszej rodziny. Zaleca się, żeby wykupiona polisa mogła pokryć spłatę kredytu hipotecznego lub zapewnić przetrwanie rodzinie przez dwa lata.

Koniecznie należy też rozważyć ubezpieczenie mieszkania/domu. Dzięki niewielkim składkom będziemy mieć psychiczne poczucie bezpieczeństwa, że cokolwiek się stanie, to będziemy mieć gdzie żyć, zamiast stać się bohaterem telewizyjnego reportażu emitowanego wraz z apelem o wsparcie. Przyjmuje się, że koszt wykończenia mieszkania to przynajmniej 1000 złotych za metr kwadratowy. Warto wykupić ubezpieczenie, które pokryje znaczną część kosztów generalnego remontu.

Ostatnim z ważnych ubezpieczeń jest tzw. ubezpieczenie wakacyjne, którego celem jest pokrycie kosztów wypadków losowych, jakich możemy doświadczyć podczas podróży. Do najczęstszych z nich należą koszty leczenia, które nierzadko wielokrotnie przewyższają koszt samej podróży.

Czy te ubezpieczenia są wystarczające? Dla większości osób tak. Sam nie korzystam z innych rodzajów, chociaż coraz częściej dostrzegam zalety wykupienia dodatkowego ubezpieczenia medycznego umożliwiającego leczenie w placówkach prywatnych. Jednak zdecydowanie się na tego typu ubezpieczenie (podobnie jak na AC, ubezpieczenie od utraty pracy czy OC w życiu prywatnym) jest już kwestią indywidualną. Bezwzględnie należy też pamiętać o tym, że ubezpieczenia są produktem finansowym, a to oznacza, że warto podejść do tego tematu poważnie, studiując warunki ubezpieczenia i opinie o ubezpieczycielu oraz nie podpisując pochopnie umowy. Podobnie jak w wielu innych sytuacjach nie liczy się to, żeby mieć, ale żeby mieć to, o co nam naprawdę chodzi. Pośpiech rzadko temu sprzyja.

CO SIĘ STANIE PO TWOJEJ ŚMIERCI?

To była dla mnie metafizyczna chwila. Od kilku godzin byłem ojcem i jechałem do szpitala, żeby zobaczyć dzielną żonę i piękną córkę (piękną dla mnie; jak wiemy, takie opinie rzadko podzielają inne osoby). Pamiętam, że moje myśli krążyły wokół tego, że jestem już odpowiedzialny za kogoś jeszcze i że powinienem zadbać o los tej osoby najlepiej, jak umiem, nawet jeśli tego samego dnia umrę.

Kontrola nad swoim życiem jest ważna, ale ważne jest też wpływanie na to, co się stanie po naszej śmierci. Szczególnego ciężaru nabiera to, jeśli mamy jakikolwiek majątek i rodzinę, na której nam zależy. Wówczas dysponujemy kilkoma konkretnymi narzędziami o różnym stopniu sformalizowania, dzięki którym możemy kreować przyszłość nawet wtedy, kiedy już nas nie ma na świecie.

Jest to rozporządzenie na wypadek śmierci uregulowane przez Kodeks cywilny[85].

Podstawową formą testamentu jest testament pisemny, który powinien być w całości napisany odręcznym pismem (zgodnie z prawem testament napisany np. w edytorze tekstu i podpisany po wydruku jest nieważny) przez osobę rozdysponowującą majątkiem na wypadek śmierci oraz opatrzony datą – pozwala ona ustalić naszą zdolność do czynności prawnych oraz kolejność testamentów (testament nowszy uchyla starszy).

Za pomocą testamentu możesz:

- **powołać do spadku jedną lub kilka osób** i określić, w jakiej części będą dziedziczyć majątek, np. 1/2, 1/3 czy 1/6;
- **powołać spadkobiercę testamentowego** na wypadek, gdyby inna osoba powołana jako spadkobierca ustawowy lub testamentowy nie chciała lub nie mogła być spadkobiercą;
- **zobowiązać spadkobiercę** do spełnienia określonego świadczenia majątkowego na rzecz oznaczonej osoby;
- **zapisać konkretną rzecz**, przedsiębiorstwo albo gospodarstwo rolne które oznaczona osoba nabędzie z chwilą otwarcia testamentu / przekazania spadku; ponadto możesz ustanowić na rzecz określonej osoby użytkowanie lub służebność; jest to zapis windykacyjny, który znajduje zastosowanie wyłącznie przy sporządzeniu testamentu notarialnego;
- **nałożyć na spadkobiercę lub na zapisobiercę obowiązek oznaczonego działania lub zaniechania**, nie czyniąc nikogo wierzycielem;
- **wydziedziczyć określoną osobę** (pod warunkiem że wydziedziczenie ma mocne podstawy);
- **powołać wykonawcę testamentu**;
- **ustanowić fundację**, np. mającą za zadanie opiekę nad twoim dziedzictwem.

Sporządzenie testamentu nie jest konieczne, żeby odbyło się postępowanie spadkowe, ale umożliwia rozdysponowanie majątkiem tak, jak tego chcemy.

To możliwość, która od 2018 roku jest w sposób formalny dostępna dla przedsiębiorców[86] prowadzących firmy rodzinne i jednoosobowe działalności gospodarcze[87]. Dotychczas przedsiębiorca mógł szkolić swojego następcę, przekazywać mu wiedzę i kontakty oraz wprowadzać do firmy za swojego życia. Problem pojawiał się, kiedy główny właściciel umierał. Można było wtedy przejąć majątek zmarłego, ale bez możliwości korzystania z niezbędnych do funkcjonowania działalności gospodarczej elementów, takich jak umowy o pracę, NIP czy decyzje administracyjne, np. zezwolenia i koncesje. Śmierć przedsiębiorcy wpisanego do CEIDG[88] powodowała też wygaśnięcie wielu kontraktów handlowych i oznaczała utratę pracy dla osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Obecne przepisy pozwalają przedsiębiorcy wpisanemu do CEIDG powołać zarządcę sukcesyjnego, który będzie mógł prowadzić bieżące sprawy przedsiębiorstwa po śmierci właściciela do czasu zakończenia formalności spadkowych, ale nie dłużej niż dwa lata od śmierci przedsiębiorcy.

Ustanowienie zarządu sukcesyjnego jest banalnie proste.

Wymagane są tylko:

1) powołanie zarządcy sukcesyjnego;
2) wyrażenie zgody osoby powołanej na zarządcę sukcesyjnego na pełnienie tej funkcji;
3) wpisanie zarządcy sukcesyjnego do CEIDG.

Pomimo to szacuje się, że 70 procent właścicieli ciągle jest na etapie planowania sukcesji. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest fakt, że spadkobiercy także mogą wybrać zarządcę sukcesyjnego. Jest więc to sytuacja podobna do tej, która dotyczy testamentu – jeśli tego nie zrobisz, to świat się nie zawali, ale podejmując samodzielnie te decyzje, masz wpływ na to, co się stanie z twoją, często budowaną latami, firmą.

Śmierć członka rodziny zawsze jest ciosem, ale wykorzystując przepisy o zarządzie sukcesyjnym, masz przynajmniej szansę oszczędzić swojej rodzinie wielu zmartwień administracyjnych oraz prawdo-

podobnie dużo pieniędzy.

Pamiętaj, żeby przed podjęciem kroków prawnych zapoznać się z aktualnymi przepisami lub zasięgnąć fachowej porady!

NIEFORMALNE NARZĘDZIA POŚMIERTNEGO WPŁYWU

Poza formalnymi sposobami, dzięki którym możesz kreować przyszłość po swojej śmierci, jest też wiele narzędzi nieformalnych. Umożliwiają one zachowanie twoich osiągnięć, wpływają na sposób, w jaki zostaniesz zapamiętany, i mogą sprawić, że to, nad czym pracowałeś, nie przepadnie.

Co możesz w tym celu zrobić?

1.

Sporządzić listę kont i haseł, z których korzystasz używając, komputera lub surfując po sieci. Możesz je zabezpieczyć specjalnym hasłem, które bez problemu odgadnie twój partner (może nim być np. data, kiedy się poznaliście). Umożliwi mu to usunięcie twoich kont społecznościowych, pobranie ważnych informacji i uporządkowanie pozostałych po tobie spraw.

2.

Zorganizować domowe „archiwum” zawierające twoje wszelkie dyplomy, świadectwa, nieaktualne paszporty i dowody osobiste oraz inne ważne dokumenty, których nie doceniamy na co dzień, ale które mają dużą wartość np. dla potomków.

3.

Regularnie robić zdjęcia, tworzyć z nich fotoksiążki lub je wywoływać oraz zbierać ich kopie cyfrowe, np. na zewnętrznym dysku.

4.

Zbierać wycinki prasowe, drukować artykuły o sobie oraz prowadzić uporządkowany rejestr swoich osiągnięć twórczych lub zawodowych.

5.

Pisać dziennik. Będzie on bezcennym źródłem do odtworzenia twoich losów. Ewentualnie możesz napisać swój życiorys – nawet kilkustronicowy. Ciężko o lepszą pamiątkę, jaką można zostawić dzieciom.

6.

Skoro o dzieciach mowa, to możesz **napisać do nich listy**, w których szczerze zawrzesz swoje wartości, jakim chciałeś być dla nich rodzicem i czego im życzysz. To nie tylko może być dla nich ogromnym źródłem wzruszeń, ale także kompasem dla twojego postępowania i ich wychowywania.

Historię zawsze pisano na podstawie źródeł, które się zachowały – wykonując nawet część z powyższych punktów, dbasz o to, żeby coś po tobie zostało. Dzięki temu nie zostawiasz po sobie rozproszonych, nieopracowanych materiałów i losowych pamiątek, ale rzeczy, które sam wybrałeś. Robiąc to dobrze, gwarantujesz sobie, że nawet jeśli przez jakieś nieszczęśliwe zdarzenie nie będziesz mógł być rodzicem lub nie poznasz wnuków, to nie będziesz dla nich kimś anonimowym.

Te wszystkie sposoby to jednak nic w porównaniu ze strategią, która powinna przenikać nasze życia. Tą strategią jest brak odkładania swojego życia i planów na później. W tworzonych od początku cywilizacji przepisach na życie nigdy nie wyszliśmy poza receptę „pracuj tak, jakbyś miał żyć wiecznie, i żyj tak, jakbyś miał umrzeć jutro".

Dlatego nie mów sobie, że masz jeszcze czas, żeby się zmienić, zrealizować swoje projekty i powiedzieć bliskim, że ich kochasz. Życie, chociaż pozornie stabilne i twarde, potrafi być niewyobrażalnie kruche. Nikomu nie życzę, żeby tego doświadczył.

CZARNE ŁABĘDZIE

Oprócz słoni i wypadków losowych dotyczy nas także trzeci rodzaj zjawisk – **czarne łabędzie**. Nazwę tę rozpropagował Nassim Taleb odnośnie do nieprzewidywalnych zjawisk, które wymykają się ludzkim umiejętnościom prognozowania, nawet jeśli wykorzystuje się najbardziej zaawansowane modele matematyczne[89].

Czarny łabędź to zdarzenie lub zjawisko, które ma trzy cechy:

- **jest nieoczekiwane** (subiektywnie bardzo mało prawdopodobne);
- **ma olbrzymie konsekwencje;**
- w retrospektywie wydaje się, że **było do przewidzenia**,

Takim zjawiskiem był chociażby atak na World Trade Center albo nagły wzrost popularności Google'a. Czarne łabędzie mogą być zarówno olbrzymią szansą (np. kiedy na wczesnym etapie zainwestujesz w branżę o olbrzymim potencjale) albo zagrożeniem (np. kiedy branża o olbrzymim potencjale zmiecie twoje stanowisko pracy z rynku).

Oprócz typowych czarnych łabędzi dotyczą nas też zmiany, które są przewidywalne (liczymy się z ich nadejściem), podejrzewamy, że zmienią reguły gry, ale nie jesteśmy w stanie przewidzieć, jak rozległe będą ich konsekwencje. Wszystko wskazuje na to, że jako ludzkość właśnie jesteśmy u progu znacznej liczby takich zmian. Cześć z nich wymienia raport *Future Work Skills 2020*[90] oraz cykliczne raporty przygotowywane przez Infuture Hatalska Foresight Institute[91]. Wśród największych wyzwań, z którymi w ciągu najbliższych lat będą się mierzyć poszczególne gospodarki, znajdują się:

1.

Długowieczność. Szacuje się, że do 2025 roku liczba Amerykanów powyżej 60. roku wzrośnie o 70 procent. Jednocześnie będą powstawać sposoby przedłużenia życia, a osoby po 65. roku życia coraz częściej będą pracować[92].

2.

Upowszechnianie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, big data i sieciach neuronowych.

3.

Robotyzacja oraz jej wykorzystanie w codziennym życiu, do pomocy w obowiązkach domowych, w opiece nad starszymi osobami, w edukacji, terapii itd.

4.

Zmiany klimatyczne, które w jeszcze większy sposób wymuszą dbanie o środowisko naturalne, o wyczerpujące się zasoby oraz przeciwdziałanie zanieczyszczaniu środowiska. Nie wiemy również, jak głębokie zmiany wywołają narastające zmiany klimatyczne, a duża część prognoz jest katastroficzna.

5.

Rozwój mediów społecznościowych oraz komunikacji online.

6.

Globalizacja sprawiająca, że innowacje coraz częściej będą wprowadzane na nowych rynkach, np. azjatyckich, a cywilizacja zachodnia będzie tracić swoją przewodnią rolę na polu nowych technologii.

Nawet pobieżne zagłębienie się w temat zmian prowadzi do odczuwania niepokoju potęgowanego przez mnogość potencjalnych konsekwencji każdego z tych aspektów. Dodatkowo zgodnie z definicją nieprzewidywalności nie da się bezpośrednio przygotować na sytuacje, których zbliżania się nie widać na żadnym radarze. Natomiast część kroków wchodzących w skład przygotowania na sukces i odmładzania stada ma duże znaczenie w zetknięciu z czarnymi łabędziami.

Pierwszym ważnym czynnikiem jest **wartość netto naszego**

majątku, która pomaga w przebranżowieniu się i lepszym znoszeniu sytuacji przejściowych. Drugim czynnikiem jest **stan naszego zdrowia oraz przede wszystkim umysłu**. Im większa jest nasza inteligencja skrystalizowana, tym lepiej sobie poradzimy z każdymi zmianami. Największe znaczenie mają jednak nasze szerokie sieci społeczne i reputacja oraz odpowiednio skrojone portfolio umiejętności.

Reputacja była czynnikiem, który od zawsze zabezpieczał konkretne rodziny przed wstrząsami, wojnami i utratą majątku. Przez całe stulecia nazwisko było równie ważnym kapitałem jak pieniądze. Andrzej Blikle, profesor nauk matematycznych i ważny członek rodzinnej firmy cukierniczej w latach 1990–2012, w wywiadzie z 2015 roku *Przepis Bliklego: pół pensji prezesa dla pracownika* podzielił się nie tylko swoimi koncepcjami dotyczącymi prowadzenia przedsiębiorstwa, ale także historią swojej rodzinnej firmy. Została ona założona w Warszawie w 1869 roku i zasłynęła z produkcji pączków. W czasie II wojny światowej wraz z pozostałą częścią stolicy zrównano ją z ziemią. Po siedemdziesięciu pięciu latach istnienia pozostały z niej tylko dwie beczki ciasta piernikowego i dwie marmolady.

Dzięki czemu było możliwe wznowienie działalności? Kiedy ojciec Bliklego przyszedł do banku, „wiadomo było, że można mu pożyczyć pieniądze, znaczy zaufać, nawet jeśli nie ma żadnych zabezpieczeń: nieruchomości, biżuterii, pieniędzy – niczego". Kredyt został zabezpieczony później kupionymi maszynami, ale początkowo zabezpieczała go reputacja[93].

Siła reputacji wciąż jest aktualna. Uległo to chwilowej zmianie w pierwszej fazie globalizacji, kiedy nowe środki transportu likwidowały bariery przed działalnościami międzynarodowymi, a brak równie szerokich środków komunikacji sprawiał, że możliwe było podejmowanie nieuczciwych albo nagannych praktyk i jednoczesne pozostawanie w pełni anonimowym. Rozwój internetu i łatwość obiegu informacji sprawiły, że reputacja wróciła do łask. Znajduje to swoje odbicie w popularności działań PR i dążeniu do tworzenia marek osobistych.

Równie duże znaczenie ma portfolio umiejętności miękkich. Według raportu *Future Work Skills 2020* odpowiedzią na zmieniający się świat są umiejętności społeczne i pozostałe kompetencje miękkie, a w szczególności:

- transdyscyplinarność;
- komunikacja międzykulturowa oraz z wykorzystaniem najnowszych narzędzi;
- inteligencja emocjonalna;

- zdolność do logicznego myślenia i dedukcji;
- zdolność rozwiązywania problemów i działania z innymi;
- umiejętność adekwatnej oceny sytuacji i zdolność do podejmowania decyzji;
- zdolność do efektywnego komunikowania się;
- umiejętne monitorowanie i ocena wyników;
- umiejętne zarządzanie czasem, finansami i ludźmi;
- autorefleksyjne spojrzenie na swoje działanie oraz posiadaną siebie wiedzę.

Z czego wynika ich znaczenie? Najprościej mówiąc z tego, że umożliwiają nam skuteczne działanie w każdej sytuacji. Można obawiać się robotyzacji, ale nawet najnowsze maszyny i urządzenia nie zmieniają świata same z siebie. Robią to ludzie, którzy z nich korzystają, za pomocą swoich pomysłów, kontaktów czy umiejętności organizacyjnych.

Opanowanie na wysokim poziomie umiejętności miękkich umożliwi ci stosunkowo łatwe przebranżowienie się albo wyszukanie lukratywnych okazji biznesowych. Bez względu na czarne łabędzie nasze osiągnięcia, reputacja i umiejętności zarządzania ludźmi, wprowadzania produktów na rynek czy tworzenia systemów biznesowych zawsze będą pożądane.

Natomiast najpiękniejsze w tym jest to, że działania, które przygotowują nas na sukces, jednocześnie przygotowują nas na pokonanie spektakularnych zagrożeń. Czy może być coś, co lepiej obrazuje sens skupiania się na czynnikach, które są ważne, ale nie pilne?

WAŻNE WNIOSKI

Nierozsądnie jest wsiadać do samochodu, który nie ma hamulców, poduszek powietrznych ani pasów bezpieczeństwa. Równie niemądra jest wędrówka przez życie bez zadbania o przygotowanie na czekające nas kryzysy. Żeby uniknąć potencjalnych wypadków, nie wystarczy optymistyczne patrzyć w przyszłość. Warto także podjąć następujące działania:

1.

Na bieżąco dbaj o dobrą kondycję psychofizyczną. Nie czekaj, aż drobne problemy fizyczne urosną, stając się zdecydowanie trudniejsze do zwalczenia.

2.

Stwórz swoją listę procedur awaryjnych.

3.

Zbuduj poduszkę bezpieczeństwa. Jeśli chcesz czuć się bezpiecznie, zdjąć sobie z barków dużą część zmartwień i lepiej znosić sytuacje kryzysowe, to jej budowa jest najważniejszą rzeczą, jaką możesz sobie wyobrazić.

4.

Nie bagatelizuj roli, jaką relacje i twoje umiejętności miękkie pełnią w twoim życiu. Chociaż nie da się im przypisać określonej wartości finansowej, to odpowiadają za twoją elastyczność i zdolność pokonywania problemów.

Bonusy i dodatki

Dodatkowe materiały i ważne uzupełnienia do tej części książki znajdziesz na stronie *projekt-przyszlosc.pl/bonusy.*

Z poprzednich części Projektu Przyszłość dowiedziałeś się, jak duże znaczenie ma przyszłość, jak przygotowywać się na sukces, nad jakimi obszarami pracować, żeby mieć dobre jutro, i jak zabezpieczać się przed różnego rodzaju kryzysami. Wiedza o tym, co robić, to dopiero połowa sukcesu. Trzeba także wiedzieć, jak to robić w sposób usystematyzowany i zaplanowany.

Tego tematu dotyczy kolejna część książki, jaką jest **planowanie**.

CZĘŚĆ V

PLANOWANIE

Im lepiej wiesz, czego pragniesz i dokąd tak naprawdę zmierzasz, tym mniejsze znaczenie ma dla ciebie to, czym zajmują się inni.

– Alain de Botton

PLANY – POMOST MIĘDZY DZIŚ A JUTREM

Lekcja geografii w podstawówce. Nauczycielka stoi przy mapie i zadaje pytania. Niektóre dzieci ochoczo zgłaszają się do odpowiedzi, ale nie ciemnowłosy chłopiec o imieniu William, który najwyraźniej się nudzi. Opiera głowę na swojej dłoni i wygląda przez okno. Jego wzrok pada na przejeżdżający samochód – szare Porsche 911. Chłopiec wpatruje się w nie jak oniemiały. Jego świat zwalnia i zawęża się do obrazu jadącego auta. Przypadkowo potrącony przez niego ołówek zaczyna leniwie toczyć się po ławce i uderza o podłogę, przyciągając uwagę nauczycielki. William za swoje rozkojarzenie dostaje ostrą reprymendę, ale nie może zapomnieć o widzianym samochodzie. Od razu po lekcjach wsiada na rower. Zapina kask i pedałuje najszybciej, jak może. Po chwili wysiada przed salonem Porsche. Zawstydzony otwiera drzwi i wchodzi do środka. Rozgląda się tak, jakby trafił do raju. Sprzedawca pyta:

– W czym mogę pomóc?

– Macie może nową 911?

– Pewnie – odpowiada sprzedawca i prowadzi go prosto do szarej 911, dokładnie takiej, jaką widział za oknem. – Chcesz wejść do środka?

– Serio?!

Willy rozsiada się w fotelu. Nad kierownicę wystaje tylko czubek jego głowy. Jeśli chciałbyś poznać definicję słowa „zachwyt", to wystarczyłoby, gdybyś na niego spojrzał. Po chwili wysiada.

– Ma Pan wizytówkę? – pyta sprzedawcę.

– Jasne.

Wychodzi z salonu, siada na rowerze i rzucając okiem na otrzymaną wizytówkę, oznajmia:

– Do zobaczenia za jakieś dwadzieścia lat!

Ta historia to opis jednej z reklam Porsche. Kończą ją słowa wypowiadane przez lektora: „To zabawna sprawa z Porsche. Jest moment, w którym wiesz, że chcesz je mieć, i jest moment, w którym je masz. A między jednym a drugim momentem mija zazwyczaj od dziesięciu

do dwudziestu lat”[94].

To zdanie jest prawdziwe nie tylko w przypadku porsche. W równie dużym stopniu dotyczy także zrobienia doktoratu, napisania książki, stworzenia sobie mobilnego stylu życia, założenia fajnej rodziny, zwiedzenia Azji, nauczenia się nowego języka obcego, rozwinięcia swojej pasji w multimilionowy biznes albo schudnięcia dwudziestu kilogramów. Za każdym razem naszą obecną sytuację i cele, do których zmierzamy, dzieli przepaść złożona z dni, miesięcy i lat. Pierwszym krokiem do jej pokonania jest przeprowadzenie odpowiedniego procesu planowania.

Biorąc pod uwagę rzeczywistość, w jakiej przyszło nam żyć, jest to zdecydowanie ważniejsze, niż może się wydawać. Dlaczego?

1.
Świat nie działa w naszym interesie

Przeciętny przedstawiciel dzisiejszego świata nie tylko ma słuchawki na uszach, z których płynie alternatywna muzyka, smartfon w kieszeni, laptop na biurku i konta na takich portalach, jak Facebook, LinkedIn, Instagram, WhatsApp czy Snapchat. Jest także bez ustanku zalewany falą nowych komunikatów i ofert, które walczą o jego uwagę i usiłują odciągnąć go od robienia tego, co jest dla niego ważne. Gwałtowny rozwój psychologii, marketingu, big data oraz narzędzi służących perswazji, jaki nastąpił w ostatnich dziesięcioleciach, sprawił, że rywalizacja o uwagę odbiorcy stała się zdecydowanie skuteczniejsza. Jednocześnie wciąż niewiele osób ma świadomość obszernych pól perswazji, z którymi się styka, oglądając reklamy, idąc ulicą czy korzystając z internetu, a celem ich twórców nie jest poprawa twojego funkcjonowania. Jest nim odciąganie twojej uwagi od innych zajęć, twoich priorytetów i ważnych zadań. Dążąc do ich realizacji, nieustannie mierzymy się z zastępami behawiorystów, psychologów i statystyków, którzy działają na korzyść zatrudniających ich firm.

Chociaż w Polsce maszyny hazardowe w rodzaju jednorękich bandytów nie są szczególnie popularne, to w Stanach Zjednoczonych nad każdą nową maszyną tego typu pracuje… 350 osób. Są to dźwiękowcy opracowujący idealne brzmienie monet wypadających na tackę, projektanci, specjaliści odpowiadający za ergonomię foteli oraz matematycy tworzący algorytm mający jak najskuteczniej „doić” klientów. Biorąc pod uwagę, że takie maszyny odpowiadają za 50 procent

zysków kasyn, algorytmy te są nadzwyczaj wydajne i uzależniające.

W branży produktów spożywczych od lat pracuje się nad tworzeniem nowych połączeń cukru, soli i tłuszczu, które aktywują w mózgu punkt przyjemności (tzw. bliss point), a wiodący producenci zbadali, że szybko rozpuszczające się w ustach pokarmy mózg postrzega jako mniej kaloryczne. Dzięki temu łatwiej jest przekonać konsumentów, że ich jedzenie niczemu nie szkodzi, chociaż jest wręcz przeciwnie. Równie często firmy są dumne z tego, jak uzależniające potrafi być ich jedzenie – tak dobre, że mu się nie oprzesz.

Swoje cele mają również portale społecznościowe i popularne aplikacje. Najlepszym przykładem jest Facebook – jego struktura dąży do tego, żeby po wejściu na niego już go nie opuszczać, dryfując tylko od jednej osoby do następnej i od zabawnego filmiku do kolejnego. Jak bardzo skuteczne jest to narzędzie, najlepiej świadczy badanie zrobione przez Julię Izmałkową. Pytała ona respondentów o ich preferencje w korzystaniu z internetu, a ci odpowiadali, że najważniejsze dla nich funkcje są związane z dokonywaniem płatności internetowych. Jednak po odcięciu od internetu i powolnym przywracaniu jego funkcji w pierwszej kolejności, zazwyczaj ku swojemu zaskoczeniu, włączali Facebooka. A ty, czy słysząc sygnał nadejścia nowej wiadomości, jesteś w stanie go zignorować i odpisać dopiero wtedy, kiedy wykonasz bieżące zadanie? W przypadku większości osób odpowiedź brzmi „nie".

Reklamy banków przekonują, że życie na kredyt jest naturalne, proste i warto poddać się chwili, zamiast ciągle planować. Tymczasem same banki nieustannie analizują swoją działalność i tworzą długoterminowe plany. Skutki spontanicznego mierzenia się z takimi zorganizowanymi organizacjami są smutne – połowa Polaków ma długi, a 2,5 miliona z nich jest niewypłacalna.

Kiedy wchodzisz do kasyna wyposażony tylko w „dobre przeczucia", „nadzieję" i przekonanie, że nie potrzebujesz strategii, żeby wygrać, to z pewnością wyjdziesz z niego spłukany. Dokładnie tak samo jest w codziennym życiu. Jeśli nie masz precyzyjnej wizji tego, co chcesz osiągnąć i jak zamierzasz to zrobić, to będziesz co krok odciągany od swojej ścieżki. Będziesz zachowywał się jak wędrowiec, który tu zachwyci się kwiatkiem, tam rzadkim okazem ptaka, za chwilę wyjątkowo kształtnym dębem, a w końcu do niego dotrze, że tylko krążył w kółko.

2.
Twoje cele są trudniejsze do osiągnięcia, niż sądzisz

Kwestia rywalizacji z dobrze zorganizowanymi i nie zawsze moralnie działającymi organizacjami to nie jedyny nasz problem. Drugim jest to, że przez kilkadziesiąt ostatnich lat nasze otoczenie uległo gruntownym zmianom, które utrudniają nam osiąganie celów.

Odkąd pamiętam, lubiłem pytać poznawane osoby o to, kto ich zdaniem osiągnął sukces. Niemal zawsze padają wielkie nazwiska: Napoleon Bonaparte, Steve Jobs, Michael Phelbs, nobliści, multimilionerzy, osoby trzymające na półkach Oscary i szereg pomniejszych nagród. Zazwyczaj też pytam o to, jakie mają cele. Uważam, że często mówi nam to o drugiej osobie więcej niż to, co widać na pierwszy rzut oka – pokazuje potencjał i kierunek ruchu. Z zaskoczeniem odkryłem, że niewiele osób chce odnieść tak olbrzymi sukces. Ewentualnie nie ma nic przeciwko, ale głębokie zadowolenie dadzą im zdecydowanie mniejsze osiągnięcia.

Wśród takich zwyczajnych celów znajdują się na przykład wymienione poniżej:

1. Być szczęśliwym.
2. Kupić chatę w Bieszczadach, żyć w zgodzie z naturą i pisać kryminały dla tysiąca fanów.
3. Zarabiać powyżej średniej krajowej.
4. Zbudować trwały i dobry związek.
5. Żyć tak, jak teraz, mieć czas na granie z dziećmi w planszówki i na rodzinne wycieczki.
6. Znaleźć lub stworzyć sobie pracę, od której nie potrzebuje się urlopu.
7. Przejść na emeryturę we wcześniejszym wieku.

Każdy z tych elementów wydaje się całkowicie banalny i przeciętny, ale przeczą temu fakty. Nawet jeśli te cele nie są tak medialne jak osiągnięcia opisywane na pierwszych stronach internetowych portali, to wcale nie są łatwe do osiągnięcia. Zobaczysz to, jeśli rozejrzysz się dookoła i policzysz osoby, które mają te cele odhaczone na liście (lub mogą to w każdej chwili zrobić). Nie jest to co prawda naukowa metoda, ale mogę się założyć, że znasz znacznie więcej osób, które tych

celów nie osiągnęły, prawda? Szczęście, przyzwoite zarobki, dobre związki, życie pozbawione większych tąpnięć to wbrew intuicji towary deficytowe, których nie zdobędzie się ot tak.

Wynika to z istnienia dwóch typów zjawisk, które nas otaczają. Zazwyczaj opisuje się je za pomocą krzywej Gaussa i krzywej długiego ogona.

Krzywa Gaussa (nazwana tak na cześć niemieckiego matematyka i fizyka Carla Friedriecha Gaussa) obrazuje rozkład zdarzeń typowych. Jeśli pamiętasz Małego Księcia, to z pewnością potrafisz sobie przypomnieć obrazek, który dla dorosłych przedstawiał kapelusz, a dla dziecka węża, który zjadł słonia. Gdyby spojrzał na niego Gauss, to powiedziałby, że to rozkład normalny – linia w kształcie dzwonu, w której ekstremalnie niskie i ekstremalnie wysokie wartości należą do rzadkości.

Taki rozkład jest określany jako normalny, bo jeśli jakaś wielkość jest sumą lub średnią bardzo wielu drobnych losowych czynników, to niezależnie od wartości każdego z tych czynników jej rozkład będzie zbliżony do normalnego. Jeśli zważy się wszystkich dorosłych mieszkańców Warszawy, a następnie przedstawi ich wagę za pomocą wykresu, to będzie mieć wygląd rozkładu normalnego. Raczej nie ma co się spodziewać, że pojedynczy wynik wpłynie na wygląd całego wykresu. Czy to możliwe, że pojedynczy Warszawiak będzie ważył kilkadziesiąt ton? Nie sądzę. Najcięższa osoba może ważyć kilkakrotnie więcej niż przeciętna, ale nie więcej niż wszystkie pozostałe łącznie. To samo dotyczy także ekstremalnie niskich wartości.

Podobnie będzie przedstawiał się wykres średniej liczby jaj składanych przez kury, wzrostu człowieka, wyników testów IQ czy liczby błędów wykrywanych w ciągu tygodnia podczas produkcji dowolnych podzespołów. W każdym z tych przypadków większość wyników będzie mieścić się w jego centralnej części, a skrajne, nieliczne – w odchyleniu standardowym.

W taki sposób patrzymy także na nasze „przeciętne" cele. Sądzimy, że ich miejsce zawsze jest pośrodku wykresu i bez trudu osiąga je większość ludzi. Zabawne jest to, że o ile wykres Gaussa doskonale sprawdza się do wzrostu, wagi, zapotrzebowania na sen czy wyników w nauce, to jest zupełnie nieprzydatny przy badaniu takich aspektów życia, jak zamożność, popularność czy potencjalna wysokość sprzedaży w firmie.

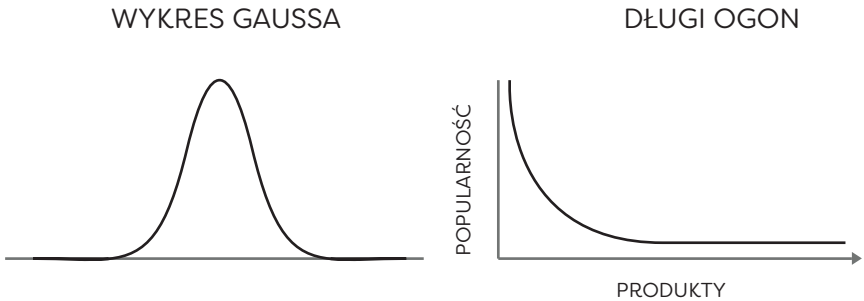
Oddaje to na przykład sposób, w jaki myśli się o bogactwie. Podobnie jak w przypadku wagi czy wzrostu również tutaj łatwo

stwierdzić, że liczba ekstremalnie ubogich osób jest równie znikoma co liczba multimilionerów. Istotna różnica polega na tym, że w przypadku wagi osoby ze skrajnego końca nie miały szans, żeby ważyć więcej niż pozostałe. Bogactwa to nie dotyczy. Amancio Ortega, najbogatszy Europejczyk 2016 roku, twórca Inditexu mającego pod swoimi skrzydłami między innymi markę Zara, zgromadził majątek szacowany na 67 miliardów dolarów. To zdecydowanie więcej, niż wynosi wartość majątku przeciętnej osoby (według „Newsweeka" w 2015 roku średni majątek Polaka to 77,7 tysięcy złotych; w chwili kiedy piszę to zdanie, byłoby to niewiele ponad 20 tysięcy dolarów[95]). Nassim Taleb obliczył, że gdyby bogactwo miało rozkład gaussowski, to:

- jedna na 63 osoby gromadziłaby majątek o wartości miliona euro netto,
- jedna na 127 tysięcy osób posiadałaby 2 miliony euro,
- jedna na 14 miliardów osób (!) posiadałaby 3 miliony euro,

Na Ziemi mieszka 7,5 miliarda osób, więc rozkład normalny wyklucza istnienie nie tylko Amancio Ortegi, ale również całej setki najbogatszych Polaków.

Do opisywania takich sytuacji stosuje się drugą krzywą, która przypomina długi ogon. Pojęcie to stworzył w 2004 roku Chris Anderson – wieloletni redaktor naczelny amerykańskiego magazynu technologicznego „Wired". Dostrzegł on, że w coraz większej liczbie dziedzin nie występują „średniaki", a nieliczni zwycięzcy (należą do nich bestsellery, monopoliści, miliarderzy, najlepiej wynagradzani aktorzy itd.), za którymi ciągnie się długi ogon pretendentów do zajęcia ich miejsca, ale póki co zgarniających wyłącznie okruszki. Kilka największych kinowych produkcji zarabia więcej niż wszystkie pozostałe łącznie. Justin Bieber ma prawdopodobnie więcej słuchaczy niż wszyscy pozostali Kanadyjczycy razem wzięci. Wydawnictwo, które zainwestuje w książkę, która okaże się bestsellerem, zarabia na niej więcej niż na pozostałych premierach.



Rzeczywistość Gaussa jest światem przeciętności. Rzeczywistość długiego ogona jest światem wybitności. Od dawna już nie żyjemy w rzeczywistości gaussowskiej.

W świecie, w którym dostęp do informacji, kultury i produktów nie ma właściwie barier terytorialnych, znaczenie krzywej długiego ogona ciągle rośnie. Jeśli dwieście lat temu miałeś ochotę posłuchać gry na fortepianie, to mogłeś pojechać do najbliższego dużego miasta, kupić bilet do filharmonii i wysłuchać koncertu. Dzisiaj coraz mniej osób jeździ w tym celu do filharmonii, bo zamiast słuchać przeciętnego pianisty, lepiej kupić płytę światowej sławy wykonawcy. Podczas gdy rola światowej sławy wykonawców znacząco wzrosła (za czym podążył wzrost zysków), to znaczenie wszystkich pozostałych muzyków uległo obniżeniu, a oni sami radzą sobie gorzej, niż radzili sobie ich koledzy sprzed dwustu lat.

Jeszcze niedawno, chcąc stworzyć związek, stawałeś w szranki z mężczyznami z twojego miasteczka lub okolicznych wiosek. Była to rywalizacja z ograniczoną liczbą osób i nawet będąc przeciętnym, stosunkowo łatwo można było otrzymać etykietę „przystojnego kawalera" i „dobrej partii". Z kolei jeśli byłaś kobietą, to nie musiałaś się interesować tym, że gdzieś w Los Angeles jest aktorka, która wygląda znacznie lepiej od ciebie, ani stresować umiejętnościami seksualnymi gwiazdek porno. Dzisiaj już nie jest to takie oczywiste. Skurczenie się świata i rozwój nowych metod komunikacji z jednej strony sprawiły, że rywalizujemy z coraz większą liczbą potencjalnych kandydatów, a z drugiej doprowadziły do znacznego podniesienia poprzeczki, w związku z czym oczekujemy dużo więcej od partnerów. Eva Illouz podsumowuje to, mówiąc: „Ludzie dziś nie funkcjonują w społecznościach lokalnych. Żyją w miastach, na własny rachunek i szukają

partnerów, którzy zapewnią im substytut więzi, jaką niegdyś dawała wspólnota. To w grupie zaspokajali wiele swoich społecznych potrzeb. Dziś musi je zaspokoić jedna osoba. Wytwarza to ogromną presję. Oczekujemy od związku miłosnego, że zagwarantuje nam: bezpieczeństwo, poczucie tożsamości, poczucie przynależności do świata, w tym do jakiejś grupy społecznej czy towarzyskiej, i psychologiczną stabilność. Kiedyś, mam na myśli choćby czasy przedwojenne, to lokalna społeczność ustawiała nam życie. Wszyscy się w niej znali, wiadomo było, kto się czym zajmuje, jak spędza się czas wolny. Świat był bezpieczny, choć trochę ograniczony. Dziś ograniczeń brak, ale zniknęło poczucie przynależności i bezpieczeństwa. Więc tak naprawdę oczekujemy od miłości, że będzie odgrywała funkcję socjologiczną, jakiej nigdy wcześniej nie odgrywała"[96]. To natomiast sprawia, że stworzenie udanego związku jest dużo trudniejsze niż dawniej.

Podobnie sprawa wygląda w przypadku prowadzenia firmy. W latach 90. otwierałeś sklep i interesowała cię tylko konkurencja z pobliskimi sklepami oferującymi te same towary. Następnie na rynku pojawiły się międzynarodowe sieci sklepów, które skutecznie zgarniały większość klientów. Dzisiaj rywalizuje się nie tylko z lokalnymi i międzynarodowymi sklepami, lecz także z tysiącami sklepów internetowych, których lokalizacja nie ma dla kupującego większego znaczenia.

W każdej z tych sytuacji rywalizujesz nie tylko z coraz większą liczbą osób, ale też w tej rywalizacji jest coraz mniej zwycięzców. Im bliżej lewej części krzywej długiego ogona się znajdujesz, tym więcej otrzymasz propozycji i ofert, dostaniesz wyższe wynagrodzenie itd. Jaki to ma jednak związek z twoim życiem? Taki, że przynajmniej część rzeczy, na których ci zależy, ma układ długiego ogona. O ile stan względnej szczęśliwości, znalezienie zatrudnienia czy pozostawanie w przeciętnym związku są dostępne niemal od ręki, to już nawet tak wyważone oczekiwania jak zarabianie średniej krajowej czy posiadanie 1000 prawdziwych fanów podlega krzywej długiego ogona, a nie krzywej Gaussa.

Według szacunków 70–80 procent społeczeństwa zarabia poniżej średniej krajowej. Jeśli takie zarobki są twoim „wyważonym celem", to wbrew temu, co myślisz, nie mówisz: „Chcę przeciętności", ale „Chcę należeć do górnych 20–30 procent społeczeństwa". Inaczej mówiąc, należysz wtedy do 30 procent osób, które zarabiają więcej niż pozostałe 70 procent. W 2017 roku liczbę osób zarabiających powyżej 7100 złotych (mniej niż dwukrotność średniej krajowej) szacowano na

milion dwieście tysięcy osób. To sporo, dopóki nie uświadomisz sobie, że jest to niewiele więcej niż 3 procent społeczeństwa. Umieszczając te dane na wykresie, za nimi zaczynałby się długi ogon. Oznacza to, że gdyby zbadać ich podejście do życia i sposób działania, to prawdopodobnie wykazaliby większe podobieństwo do milionerów niż do osób w tym samym wieku co one, które zarabiają minimalną krajową.

Według koncepcji 1000 prawdziwych fanów wystarczy mieć 1000 zdecydowanych klientów, żeby twórca czy mała firma mogły się bez większego trudu utrzymać. Biorąc pod uwagę, że posiadamy ok. 250 znajomych, to ta liczba nie robi wrażenia. Niestety jest inaczej. Na ogólnopolskich konferencjach dla blogerów regularnie pojawia się około tysiąca twórców internetowych, ale nie więcej niż pięćdziesięciu z nich utrzymuje się wyłącznie z blogowania i bezpośrednio związanych z tym działań. Ta sama zasada dotyczy pisarzy – pomimo że tobie, jak większości innych osób, przyszedł do głowy pomysł, że napiszesz fantastyczną książkę i powtórzysz sukces J.K. Rowling, to ten plan realizuje znikoma część osób, a nawet wśród nich zdecydowana większość nie utrzyma się wyłącznie z pisania. Pamiętasz, jak Kaja Malanowska, autorka nominowanej do Paszportów Polityki i Nike książki *Patrz na mnie, Klaro*, upubliczniła, ile na niej zarobiła? W pełnym emocji wpisie na Facebooku widniała zawrotna suma 6800 złotych. Nie oznacza to jednak, że na pisaniu się nie zarabia. Oznacza to, że większość pisarzy na nim nie zarabia. To duża różnica.

Czy to oznacza, że nasze cele są nieosiągalne? Jako twórca i przedsiębiorca działający w krzywej długiego ogona i szczęśliwie znajdujący się na jej zyskownym skraju wcale tak nie uważam. Znalezienie się tam jest wykonalne. Jednak z pewnością twoje „rozsądne, zwyczajne" cele są znacznie mniej zwyczajne niż przypuszczasz, a tym samym wymagają innej strategii oraz więcej determinacji, niż ci się wydaje. Jeśli więc jest coś, co może zwiększyć twoje szanse na poradzenie sobie podczas osiągania tych zwykłych (a w rzeczywistości) niezwykłych celów, to warto to przynajmniej rozważyć. Do takich elementów z pewnością należy potraktowanie poważniej planowania i tworzenia spójnej wizji swoich celów.

CELE I PROCES PLANOWANIA

Zdarza mi się spotykać osoby, które nie widzą korzyści z planowania. Zazwyczaj wyznają chociaż jedno z poniższych przekonań:

- **„Planowanie jest nierealne, bo życie jest pełne niespodzianek".**
- **„Nie chcę być niewolnikiem planu".**
- **„Planowanie nie działa. Pomimo określenia celów zgodnie z metodą SMART nigdy nie udało mi się ich osiągnąć".**

Każde z tych zdań ma swoje źródło w braku zrozumienia, o co chodzi w planowaniu. W sporządzaniu planów nie chodzi o to, żeby przygotować się na wszystko. Duża część zmian, które są decydujące dla jakości naszego życia, jest wynikiem bliżej nieokreślonego zbiegu okoliczności. W planowaniu nie chodzi o to, żeby zapełnić kolejne dni co do minuty. Jego celem jest sprawienie, żeby wydarzyły się te rzeczy, które chcesz, żeby się wydarzyły. To z kolei oznacza, że nie musisz planować permanentnie i wpisywać na listy wszystkich zadań, jakie przyjdą ci do głowy, ale tylko te, które są konieczne, żebyś miał takie życie, na jakim ci zależy. Inaczej mówiąc, **nie chodzi o to, żeby być niewolnikiem planu, ale żeby planować osiągnięcie rzeczy, które są dla ciebie wystarczająco istotne, żebyś nie chciał robić niczego innego. To ogromna różnica.**

Jednocześnie fakt, że nie da się zaplanować wszystkiego, nie oznacza, że nie warto tego w ogóle robić. Jesteśmy w stanie przygotować się na dużą część zdarzeń losowych (zarówno korzystnych, jak i niekorzystnych), a podejście wszystko albo nic jest zaskakująco mało efektywne. Przypominamy wtedy kogoś, kto chce zostać milionerem i dlatego nie przyjmuje łatwej okazji do zarobienia 1000 złotych, tłumacząc to tym, że w ten sposób przecież nie zrealizowałby swojego celu. To prawda – dzięki tym pieniądzom nie zostanie milionerem, ale z pewnością będzie krok bliżej. O to też chodzi w efektywności – niekoniecznie o to, żeby mieć wszystko, ale żeby robić rzeczy, które nas przybliżają do celu.

Czym jest więc planowanie? Planowanie to przede wszystkim proces, w którym określa się możliwe do osiągnięcia, ważne dla nas

cele oraz sposoby ich realizacji, a plan jest efektem odpowiedzi na kluczowe pytania:

- Co chcesz osiągnąć?
- Dlaczego właśnie to?
- Co jest w tym najważniejsze?
- Jakie otworzy to przed tobą możliwości i jak będzie wyglądać twoje życie, jeśli tego nie zrobisz?
- Jakie czekają na ciebie zagrożenia?
- Z czego składa się ten cel? Jakie konkretne działania musisz podjąć, żeby go zrealizować?
- Jakich potrzebujesz zasobów?

Szacuje się, że każdy podejmuje mniej więcej siedemdziesiąt decyzji dziennie. Dotyczą one tak błahych spraw jak tego, w co się ubrać, jaki zamówić lunch albo czy biegać przed pracą, czy po niej. Jednak wśród nich znajdują się również znacznie poważniejsze dylematy, które wymagają odpowiedzi na pytanie o to, jakim chce się być partnerem lub rodzicem, czy przyjąć nową ofertę pracy, w jaki sposób ustalić kolejność wykonywanych zadań albo po czyjej stronie stanąć w biurowym konflikcie. Siedemdziesiąt decyzji dziennie o różnych stopniach ważności daje niemal pięćset decyzji tygodniowo i ponad 25 tysięcy rocznie! Mało tego! Międzynarodowa firma doradcza PricewaterhouseCoopers przeprowadziła badanie, w którym przez tydzień obserwowano właścicieli firm. Na podstawie obserwacji wyliczono, że średnio każdy z szefów wykonuje 139 zadań tygodniowo[97].

Utworzony dzięki planowaniu schemat działania pozwala wybrać najważniejsze zadania. Ponadto spełnia szereg innych ważnych funkcji.

Dzięki niemu:

1) zgłębiasz temat i zdobywasz niezbędną wiedzę;
2) przygotowujesz się na czekające cię problemy;
3) gromadzisz zasoby, które będą ci potrzebne, żeby dotrzeć z punktu A do punktu Z;
4) ustalasz zasady, jakich będziesz przestrzegać;
5) wzmacniasz motywację.

Czy dzięki temu zrealizujesz wszystkie swoje zamierzenia w założonym czasie? Niekoniecznie. W rozwoju osobistym w wersji pop planowanie kojarzy się z plannerami z kolorowymi zakładkami,

pieczołowicie wykonywanymi rysunkami i zaznaczaniem mazakami tego, co rzekomo ważne. Często staje się przez to czynnością, której ostatecznym celem jest napisanie postanowienia na nowy rok (albo na nowy rok życia). Planowanie to nie magiczne zaklęcie, którego wypowiedzenie sprawia, że przeszkody znikają. Plany są tylko narzędziem – odpowiednikami młotków. Dzięki nim możemy pracować szybciej i wydajniej. Warto przy tym pamiętać, że młotki nie wbijają same gwoździ, nawet wtedy, jeśli pokolorujemy je na ulubiony kolor i ozdobimy rysunkami kwiatów. Żadne narzędzia nie działają same. Działają wyłącznie ludzie, którzy aktywnie z nich korzystają, ale nie zawsze są w stanie przewidzieć wszystkie niespodziewane wydarzenia. Doskonale dowodzą tego nie tylko fiaska naszych osobistych postanowień, ale również tak prestiżowe projekty jak budowa opery w Sydney, która miała kosztować 7 milionów dolarów i zostać ukończona w 1963 roku. Otworzono ją dekadę później i kosztowała 104 miliony dolarów[98]!

Brzmi to jak spektakularna porażka, ale wiele wskazuje na to, że bez planu nie ukończono by jej w ogóle. Jednocześnie pokazuje to jak na dłoni, że konkretne harmonogramy i terminy mogą ulegać przesunięciom, ale cele będące wynikiem procesu planowania pozostają aktualne i wciąż wyznaczają nam drogę jak światło morskiej latarni[99].

Najczęściej zmiany chce się zacząć wprowadzać od nowego roku. To dość naturalny moment, kiedy podsumowuje się swoje dokonania i planuje następne kroki. Rzadko się jednak zdarza, żeby te plany były wykonywane, a jeszcze rzadziej, żeby pozostawały aktualne po upływie kilku miesięcy. W rzeczywistości dni, kiedy warto myśleć o zmianach, jest więcej, a wszystkie wiążą się z intuicyjnym podsumowywaniem i planowaniem. Należą do nich:

- urodziny;
- rozpoczęcie wakacji;
- świętowanie rocznic, rozpoczęcia pracy, założenia firmy, poznania partnera;
- początek tygodnia;
- powrót do szkoły, na studia lub do pracy po przerwie;
- zmiana pór roku.

Każdy z tych momentów to mały nowy start, który warto wykorzystywać do sprawdzania, gdzie się jest, jak nam idzie realizacja planów i co warto zrobić, żeby je wykonać.

Moment planowania jest jednak mniej ważny niż proces, jaki się w tym celu stosuje. Większość osób planuje spontanicznie, a efektem

jest jednozdaniowy cel sformułowany zgodnie z zaleceniami artykułu znalezionego w Google'u. Gdybym miał powiedzieć, na ile jest to skuteczny sposób, to porównałbym go do skuteczności, jaką ma Internet Explorer w zostawaniu domyślną przeglądarką.

Formułowanie celu to jeszcze nie planowanie, a cel to nie plan. W rzeczywistości cały proces jest dłuższy, wymaga większego zaangażowania, ale też przynosi lepsze efekty. Składa się z sześciu etapów, w których ustala się najważniejsze priorytety, przekuwa je w wykonalne cele i tworzy harmonogram prac. Zacznijmy jednak od pierwszego kroku.

KROK PIERWSZY: USTALANIE MISJI I MOTYWACJI

28 288 dni i 6 godzin.

Mniej więcej tyle żyje statystyczny Polak (bez rozróżnienia na płci)[100]. W przeliczeniu na lata jest to 77 lat i niecałe 6 miesięcy, przy czym mężczyźni żyją nieco krócej (74 lata), a kobiety nieco dłużej (82 lata).

Średnią długość życia w formie lat łatwo zignorować. Podanie jej w formie dni sprawia, że zmienia się nasza percepcja. Na chwilę zaczynamy doceniać (i oceniać) poszczególne dni, a nie lata. Dociera też do nas prawda, którą doskonale znamy na poziomie racjonalnym, ale emocjonalnie ją wypieramy – nasze życie nie jest wieczne. W chwili odbierania dowodu osobistego masz za sobą już 6570 dni. Gdy kończysz trzydzieste urodziny wyparowało już 10 950 twoich dni, co brzmi znacznie gorzej niż: „Obchodzę urodziny!". Jeszcze gorzej brzmi równie prawdziwy komunikat: „Hej! Mam już za sobą

40 procent swoich dni".

Posiadając działkę budowlaną, stale ma się ten sam areał gruntu, ale przyszłość ma nieprzyjemną tendencję do kurczenia się. Im dłużej na nią czekasz, tym mniej ci jej zostaje. Biorąc to pod uwagę, podstawowe znaczenie ma określenie, czego od niej oczekujesz. Z tego też powodu często pytam poznawane osoby o to, gdzie widzą się za pięć lat. Jeśli tylko nadarzy się okazja, to zadaję to pytanie swoim czytelnikom, dawno niewidzianym znajomym, uczestnikom sesji networkingowych, a także mniej lub bardziej przypadkowym osobom. Uważam, że to, czego chcemy, często mówi o nas więcej niż to, co mamy. Warto też wiedzieć, w jakim kierunku zmierzają ludzie dookoła, bo może się okazać, że możecie sobie pomóc w osiągnięciu swoich celów. Jednak główny powód mojej ciekawości jest inny – liczę na to, że dzięki temu pytaniu moi rozmówcy na chwilę wyjdą z siebie, staną obok i spojrzą, dokąd zmierzają. Ocenią, co jest dla nich ważne. Zastanowią się, co właściwie chcą zrealizować.

Do tej pory mówiliśmy o konkretnych działaniach, które mają zaowocować lepszą przyszłością. Niewiele osób zdaje sobie sprawę z faktu, że samo określenie długoterminowego kierunku swoich dążeń jest istotną przewagą konkurencyjną. Uwzględnianie w swoich działaniach długoterminowej przyszłości sprawia, że zaczynasz podejmować rozsądniejsze, obiektywnie lepsze decyzje.

Charakterystyczną cechą osób podziwianych za skuteczność nie jest to, że dążą do tego, żeby uszczęśliwić siebie. Tak robi każda osoba. Wyróżnia ich jednak definicja siebie. Dla pewnych osób „Ja" to twór, który ma miejsce wyłącznie w teraźniejszości. Dla nich słowo „Ja" jest równie silne w stosunku do tego, jak myślą o sobie teraz i jak myślą o sobie za rok, pięć czy trzydzieści lat. Doskonale potwierdzają to badania przeprowadzone z użyciem badań fMRI. Jest to metoda rezonansu magnetycznego, która pozwala „zajrzeć do mózgu" i zlokalizować jego obszar odpowiedzialny za wykonywanie określonej czynności.

Żeby zbadać sposób, w jaki o sobie myślimy, prosi się badanego, żeby o sobie pomyślał. Kiedy to robi, w jego mózgu powstaje określony wzór aktywności. Następnie prosi się go o pomyślenie o kimś nieznajomym, co tworzy zupełnie inny wzór aktywności. Co się stanie, jeśli poprosi się badanego o pomyślenie o sobie za dziesięć lat? Czy będzie bliższy sposobowi, w jaki myślimy o sobie czy o kimś obcym?

Wzór ten może w znacznej mierze pokrywać się ze wzorem „Ja". Może też pokrywać się z nim częściowo lub w ogóle. Hal Hershfield

(obecnie profesor na Uniwersytecie Nowojorskim) i jego współpracownicy w 2009 roku odkryli, że w im większym stopniu twoje dzisiejsze „Ja" jest powiązane z przyszłym, tym bardziej jest prawdopodobne, że będziesz wybierał cele ukierunkowane na przyszłość i na przykład odkładał więcej pieniędzy na przyszłą emeryturę.

Ten sam zespół badaczy przyjrzał się decyzjom finansowym podejmowanym przez dorosłych (średnia wieku wynosiła 54 lata) mieszkańców rejonu Zatoki San Francisco. Badani, którzy dostrzegali większą ciągłość między swoim obecnym „Ja" a sobą w przyszłości (wybierali okręgi mające większą część wspólną), nie tylko przedkładali odroczone większe nagrody nad nagrody mniejsze, lecz dostępne natychmiast, ale z biegiem lat także gromadzili więcej zasobów materialnych (oceniano wartość netto zasobów ze wszystkich źródeł).

Powody tego stanu rzeczy są proste – jeśli postrzegasz siebie za dziesięć lat jak nieznajomą osobę, to czy będziesz wpłacać pieniądze na jej konto? To równie mało prawdopodobne jak to, że podarujesz losowo spotkanej osobie stuzłotowy banknot. Założę się, że nigdy tego nie zrobiłeś i bez wyraźnego powodu tego nie zrobisz. Niech sobie radzi. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda, kiedy relacje są bliższe. Wówczas nie dbasz o kogoś obcego, ale o najbliższą sobie osobę – o samego siebie. Biorąc pod uwagę, że obrona własnego życia, zdrowia i pomyślności jest najpotężniejszym motorem ludzkich zachowań, dbasz o to, żeby były to dobre decyzje. W końcu robisz to dla siebie.

Chociaż przedmiotem badania Hershfielda nie zostały objęte inne decyzje, a wiele z podejmowanych wyborów jest znacznie trudniejszych do zmierzenia niż wartość netto majątku, to można przypuszczać, że ta sama zależność dotyczy decyzji zawodowych, zdrowotnych, emocjonalnych i rodzinnych[101]. Formułując, na czym ci zależy w skali makro, jednocześnie dbasz o to, żeby mieć dobre życie w skali makro, a poszczególne drobne cele przyczyniają się do realizacji twojej misji. Tworzy to piramidę celów, w której cele dzienne składają się na osiągnięcie celu tygodniowego. Pięćdziesiąt dwa cele tygodniowe tworzą cel roczny, a cele roczne składają się na to, co jest twoją siłą napędową i istotą szczęścia.

Misja nie musi być precyzyjna. Właściwie nawet nie może taka być. Nie warto też wpadać w pułapkę ogromnych celów. Spokojnie możesz mieć „zwyczajne" cele życiowe i to wcale nie jest zawstydzające. Jeśli zamiast zbudowania miliardowej firmy chcesz prowadzić komfortowe życie jednoosobowego przedsiębiorcy, stworzyć szczęśliwy kochający związek albo patrzeć, jak twoje dzieci się realizują, to są to znakomite plany. Prawda jest taka, że nic nie ma większego znaczenia niż realizowanie WŁASNYCH priorytetów. Misja nie musi również dotyczyć całego życia (chociaż może). Każdego za to będę zachęcał do ogólnego określenia kierunków rozwoju na następne 5–10 lat.

1.
Misja to jeden priorytet

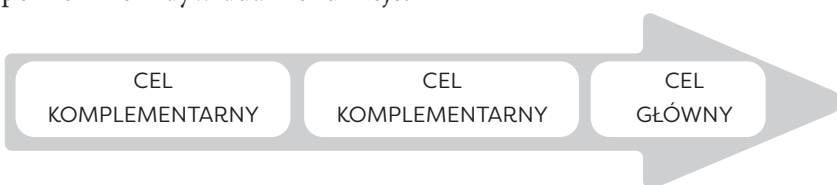
Na setkach blogów i w artykułach w tradycyjnych mediach roztrząsa się, czy slogan „Możesz wszystko!" jest prawdziwy. Moim zdaniem to nie jest odpowiednie pytanie. Nawet jeśli możesz wszystko, to pytanie brzmi, czy naprawdę powinieneś robić wszystko? W mojej opinii nie. Nie jest możliwe posiadanie skutecznej misji, jeśli rozdrabniasz swoją energię na kilka różnych kierunków. Życiowa misja powinna dotyczyć wyłącznie rzeczy, które chcesz zrobić, żeby uznać swoje życie za spełnione, a nie wszystkich interesujących planów.

Taką misją może być dążenie do posiadania jak największej wartości netto, bycie lepszym rodzicem, niż sam miałeś okazję doświadczyć, edukacja innych i pomaganie im w realizacji celów albo doprowadzenie do wyeliminowania problemu głodujących dzieci. Tę ostatnią misję ma Polska Akcja Humanitarna odpowiedzialna za niezwykle skuteczny program „Pajacyk". Czy byłby on równie udany, gdyby misja została rozbita na działania wchodzące w skład pięciu, a nie jednego obszaru? Raczej nie. Można się spodziewać, że doprowadziłoby to tylko do problemów z komunikacją, wzrostu kosztów zarządzania i marnotrawienia środków.

Nie inaczej jest w przypadku celów osobistych, chociaż w tym przypadku ciężko się spodziewać, że ktoś w pełni odda się karierze

kosztem życia prywatnego albo życiu rodzinnemu kosztem rozwoju w innych sferach. W rzeczywistości możemy wyróżnić dwa rodzaje celów: główne i komplementarne. Ktoś, kto stawia na pierwszym miejscu życie rodzinne, nie może zaniedbać swojego zdrowia, rozwoju osobistego, kwestii finansowych ani odpoczynku. Tracąc zdrowie, nie będzie mógł być ani partnerem, ani rodzicem. Nie przykładając należytej wagi do finansów, sprowadzi na swoich najbliższych dziesiątki różnorodnych problemów. Bez odpoczynku jego poziom stresu i niezadowolenia z życia w końcu zacznie wylewać się toksycznymi falami na bliskie osoby.

Wzajemne powiązanie celu głównego i celów wspierających najłatwiej przedstawić za pomocą strzały. Cel główny przecina powietrze jak grot – wyznacza kierunek, optymalizuje działania i sprawia, że nieświadomie skanujesz otoczenie w poszukiwaniu przydatnych zasobów. Cele komplementarne umożliwiają realizację celu głównego. Jeśli liczy się dla ciebie kariera, to wyjście w sobotni wieczór na grilla będzie dla ciebie odpoczynkiem, dzięki któremu nabierzesz wiatru w żagle. Jeśli nade wszystko cenisz sobie relacje, to wyjście będzie celem samym w sobie, bo wzmacnia relacje. Jeśli twoja strzała nie ma grotu, to wyjdziesz, ale tylko po to, żeby zabić czas. Wzajemna zależność celów głównych i komplementarnych sprawia, że nasze życia składają się z tych samych obszarów (takich jak dbanie o zdrowie, relacje, finanse, rozwijanie pasji, życie duchowe), ale w zależności od tego, co będzie grotem naszej strzały, cele komplementarne będą pełnić inne indywidualnie funkcje.



2.
Misja nie może być ani zbyt ogólna, ani zbyt szczegółowa

Ludzkie cele można podzielić na trzy kategorie.

Po pierwsze cele mogą być zbyt ogólne – tego typu misje nie zawierają żadnych wskazówek umożliwiających ich osiągnięcie. Takim

celem jest na przykład stwierdzenie: „Zależy mi tylko na tym, żeby być szczęśliwym". Zaletą tego celu jest to, że pozostaje aktualny bez względu na nasze niepowodzenia. Jeśli stracisz pracę, rozwiedziesz się albo zapadniesz na długotrwałą chorobę, to wciąż będziesz chciał być szczęśliwy. Niestety jest to zwrot tak nieokreślony, że nie wiadomo, w jaki sposób go osiągnąć. Taki cel nic nie optymalizuje, nic nie filtruje ani nie nadaje niczemu sensu, bo może oznaczać zbyt wiele rzeczy.

Po drugie cele mogą być zbyt szczegółowe – są one w dużym stopniu doprecyzowane. Takim celem jest chociażby chęć osiągnięcia sukcesu jako adwokat albo rozwój własnej strony internetowej. Niewątpliwą zaletą tych celów jest to, że ukierunkowują nas na konkretne działania. Niestety ich wada polega na tym, że jeśli naszym grotem strzały uczynimy np. karierę sportową i nie widzimy innych możliwości samorealizacji, to w przypadku kontuzji łamiemy nie tylko nasze kości, ale również wszystkie swoje plany. To sprawia, że takie cele dobrze sprawdzają się jako priorytety średnioterminowe, ale nie są odpowiednie do wyznaczania życiowej misji.

Właściwe cele główne powinny należeć do trzeciej kategorii i spełniać dwa warunki: być wystarczająco ogólne, żeby pozostawały aktualne nawet wtedy, kiedy poniesiemy porażkę, realizując konkretne plany; być wystarczająco szczegółowe, żeby dostarczać narzędzia do ich realizacji. Takim celem może być np. odniesienie sukcesu jako przedsiębiorca. Ukierunkowuje on na poszukiwanie okazji inwestycyjnych, skłania do budowania szerokich sieci kontaktów oraz zdobywania wiedzy z zakresu marketingu czy zarządzania ludźmi. Jednocześnie jeśli tworzony przez ciebie sklep poniesie porażkę, to możesz bez problemu założyć inny, stworzyć aplikację, zostać twórcą internetowym albo wybrać jeszcze inny sposób osiągnięcia tego celu. W ten sposób twoja misja pozostaje aktualna nawet w obliczu porażki.

3.
Symbole powodzenia misji

Życiowe misje różnią się od celów średnio- i krótkoterminowych stopniem ogólności, odległą perspektywą i brakiem daty końcowej. Mimo to powinniśmy określić, w jaki sposób będziemy mierzyć ich osiągnięcie. Takimi miernikami mogą być konkretna wartość zgromadzonego majątku, stan zdrowia w określonym wieku, nagrody branżo-

we, sukcesy dzieci albo ich pełne wdzięczności gesty, kiedy docenią nasze poświęcenie. Nie są one celem samym w sobie, ale dzięki nim wiemy, czy działamy skutecznie. Urealniają także naszą misję, sprawiając, że nie jest zapisanym sloganem, ale najważniejszą częścią dążeń.

4.
Celem nie jest posiadanie, ale sposób funkcjonowania

Jeden z najczęściej popełnianych błędów polega na traktowaniu posiadania (firmy, partnera, dzieci, samochodu) jako celu samego w sobie. Zapominamy wtedy, że każdy z tych elementów jest tylko środkiem do celu, który znajduje się daleko poza nimi.

Prawdopodobnie w chwili pisania tych słów tysiące przedsiębiorców ma firmy, pracując często więcej niż przeciętny pracownik, nie korzysta z urlopu, zarabia tyle co wiele osób na etatach, a nierzadko ma również długi i potężną bazę niezadowolonych klientów. Problem polega na tym, że nie taki jest cel istnienia firm – z punktu widzenia klientów ich celem jest dostarczanie zadowalających usług i produktów, a z punktu widzenia przedsiębiorcy jest nim zapewnianie osobistej wolności i większych pieniędzy. Jasno pokazuje to, że celem jest posiadanie ORAZ spełnianie funkcji. Jednocześnie!

Tę samą zasadę widać w innych sferach. Celem nie jest bycie w związku, posiadanie dzieci ani pojechanie na urlop. Celem jest stworzenie związku, w którym czujesz się spełniony, dokładanie starań, żeby być rodzicem, który umożliwia rozwój swoim dzieciom, czy urlop, na którym faktycznie się wypoczywa i z którego czerpie się wszystkimi zmysłami, a nie tylko ogląda przez obiektyw aparatu.

Jeśli ktoś się zastanawiał, jak brzmi prawidłowa odpowiedź na pytanie „Mieć czy być", to jest ona prosta: mieć, żeby móc być (taką osobą, jaką się chce).

5.
Misja w służbie ludzi

Ludzie wyewoluowali jako gatunek społeczny funkcjonujący w małych, ale zwartych grupach i zależny od innych członków stada.

Znaczenie więzi społecznych i wynikającej z nich jakości życia dobrze uświadamia pewien eksperyment myślowy.

Wyobraź sobie dwie opuszczone wyspy. Na jedną z nich trafia jeden człowiek, a na drugą jeden szympans. Kto poradzi sobie lepiej? Nie wiem jak ty, ale ja stawiałbym na szympansa.

Co się stanie, jak trafi na te wyspy kolejny człowiek i kolejny szympans? Pewnie na obu wyspach obniży to poziom samotności. Dodatkowo ludzie zaczną funkcjonować nieco lepiej, np. zbudują lepsze schronienie. Różnice będą jednak niewielkie. Powiększą się one wraz z wielkością stada. Jeśli na małpiej wyspie zamieszka kolejnych 10, 50 i 100 szympansów, to nieszczególnie wpłynie to na ich funkcjonowanie, a po osiągnięciu maksymalnej wielkości stada ulegnie ono podziałowi na dwa mniejsze. Natomiast w przypadku ludzi jest inaczej – im więcej osób zacznie ze sobą wchodzić w interakcje i współpracować, tym bardziej będzie poprawiać się ich życie.

Mieszkając w ogrodzonych osiedlach, daleko od członków rodziny i lokalnych wspólnot, łatwo o tym zapomnieć, ale wszystko, co robimy, jest umotywowane ludźmi. Odbiorcą naszych działań zawsze jest konkretna osoba ze swoimi radościami i troskami, marzeniami i obawami. Nawet kiedy kupujesz jabłko w supermarkecie, to chociaż przechodzi ono przez cały skomplikowany łańcuch logistyczny, ma na samym jego końcu twarz jednego człowieka o indywidualnej historii. Po prostu jest ona zbyt daleko, żebyśmy mogli ją zauważyć. Tymczasem dostrzeżenie tego, jak nasze działania wpływają na innych, jest jednym z najbardziej zaskakujących czynników wpływających na naszą efektywność.

Adam Grant opisuje historię jednego z uniwersyteckich centrów telefonicznych. Jego pracownicy mieli za zadanie kontaktować się z byłymi absolwentami i prosić ich o darowizny przeznaczone na stypendia. Była to stresująca i wypalająca praca. 90 procent telefonów kończyło się odmową, niekiedy już po pierwszych kilku zdaniach. Pracownicy nie widzieli też szczególnego sensu w swojej pracy. Jeśli mieliby ją do czegoś porównać, to możliwe, że przyszedłby im do głowy Syzyf w nieskończoność wtaczający głaz na górę. Zmieniło się to, kiedy pracownicy mieli okazję przeczytać listy od studentów, którzy dzięki ich wysiłkowi otrzymali możliwość studiowania na tej uczelni. Dzięki temu efektywność ich pracy nieco wzrosła. Natomiast kiedy mieli okazję spotkać beneficjentów programu na żywo i chwilę z nimi porozmawiać, efektywność pracowników wystrzeliła w górę. Liczba darowizn na tydzień zwiększyła się o 144 procent, a ich wartość wzro-

sła z poziomu 412 dolarów do ponad 2000 dolarów. Jeden z pracowników, który uzyskiwał średnio 100 dolarów i wykonywał zaledwie pięć telefonów dziennie, po uświadomieniu sobie, jaki może mieć wpływ na innych, zaczął wykonywać dziewiętnaście połączeń i uzyskiwać 2615 dolarów. Pięciominutowa rozmowa ze studentami przynosiła uczelni ponad 38 tysięcy dolarów tygodniowo więcej i to mimo że pracownicy od zawsze byli motywowani przez swoich liderów znaczeniem ich pracy dla innych osób. Dopiero urealnienie ich pracy przyczyniło się do zmiany zachowań[102].

Z tym stwierdzeniem zgodzi się wiele osób sukcesu, które otwarcie mówią, że pieniądze nie są celem samym w sobie. Są skutkiem wpływu, jaki wywierają na życie konkretnych osób. Inaczej mówiąc, raczej nie kupisz sobie luksusowego auta, jeśli twój cel brzmi: „Mieć luksusowe auto". Zrobisz to, jeśli twoim celem jest pożyteczne działanie, dzięki któremu zarobisz wystarczająco dużo pieniędzy, żeby spełnić również swoje marzenia.

Celem zawsze są inni.

11 pytań, które pomogą znaleźć ci sens życia

Wolfgang Amadeusz Mozart nie musiał szukać życiowej misji – została mu ona wpojona przez ojca – Leopolda Mozarta. Szczęśliwie szła w parze z jego naturalnymi uzdolnieniami.
Vincent Van Gogh, podobnie jak reszta rodziny Van Goghów, wahał się między teologią a sztuką. Pomimo że rysunek towarzyszył mu od wczesnych lat życia, to długo pozostawał niezdecydowany. Postanowił zostać artystą dopiero w wieku dwudziestu siedmiu lat.

Inni wybierają życiowe misje ze względu na historię swojej rodziny. Na przykład osoby z rodzin ziemiańskich często za swój cel stawiają stworzenie nowej rodowej siedziby w miejscu skonfiskowanej przez komunistyczne władze i temu celowi podporządkowują kształcenie się, działalność zawodową, a następnie podejmują się wieloletniego odrestaurowywania starych dworów.

Jeszcze inni znajdują swój cel dzięki zmaganiom z osobistymi

problemami – taki rodowód ma wiele fundacji założonych przez osoby doświadczone chorobą i doskonale rozumiejące, z czym zmagają się inni.

Życiową misję znajduje się czasem szybko, czasem późno, a czasem zupełnie przypadkowo, ale istnieją statystyczne szanse, że jeszcze nie zdefiniowałeś, po co żyjesz. Jeśli tak jest, to udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania może ci w tym pomóc:

1.

Co chciałeś robić jako dziecko? (Często te wczesne plany okazują się wyjątkowo trwałe).

2.

Jakie są twoje wyniki testu Gallupa lub testu Myers-Briggs? (Testy osobowości pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących cech, które posiadasz, i mogą pomóc w określeniu swoich silnych stron).

3.

Kto jest twoim wzorem do naśladowania i dlaczego?

4.

Co chcesz po sobie zostawić? Jaki wpływ chcesz wywrzeć, który będzie istotny nawet dziesięć czy dwadzieścia lat po twojej śmierci? (Nie musi to być ogromny wpływ. Czasem jest to fakt, że zainspirowałeś kolejne pokolenie. Innym razem dzięki zmianie czyjegoś miejsca zamieszkania cała rodzina otrzymuje większe szanse).

5.

Jakich błędów popełnianych przez znane ci osoby chciałbyś uniknąć? (Bardzo często budujemy siebie na podstawie znanych antywzorów).

6.

Gdybyś dowiedział się dzisiaj, że wkrótce umrzesz, to najbardziej żałowałbyś, że nie zrobiłeś…?

7.

Czego najbardziej się boisz?

8.

Jak chciałbyś pomóc innym?

9.

Co w świecie irytuje cię wystarczająco mocno, żebyś chciał to zmienić?

10.

Co chcesz udowodnić innym? (Nie jest to trwała motywacja, ale odpowiedź na to pytanie potrafi dotrzeć do tego, co tak naprawdę o sobie myślimy, a czego jeszcze nie dostrzegają w nas inni).

11.

Co byś robił gdybyś miał tak dużo pieniędzy, że nie musiałbyś się o nie martwić do końca życia? (Wiele osób jest przekonanych, że wystarczyłoby im leżenie na plaży i picie wody kokosowej. To pytanie dotyczy tego, czym byś się zajął, jak odpoczynek już by ci się znudził. Przy okazji pytanie to uświadamia, w jak dużym stopniu jesteśmy pracusiami. Po prostu zbyt często trafiamy do nieodpowiednich prac).

Nie ma dobrych odpowiedzi na te pytania. Są tylko twoje odpowiedzi.

Powody, dla których pracujemy, są często ważniejsze niż to, co robimy. Doskonale wie o tym Simon Sinek, który 16 września 2009 roku wyszedł na scenę TEDxPuget Sound ubrany w granatowe dżinsy i brudnoróżową koszulę. Najprawdopodobniej nie przypuszczał, że jego wystąpienie w ciągu najbliższych kilku lat obejrzą 32 miliony osób na całym świecie, czyli więcej niż populacja Chile, Rumunii czy Arabii Saudyjskiej[103].

W ciągu 18 minut przedstawił koncepcję, którą nazwał złotym kręgiem. Idea ta tłumaczy źródła niesamowitych sukcesów liderów i całych organizacji – od Martina Luthera Kinga do Apple'a (zwłaszcza z ery Steve'a Jobsa).

Złoty krąg składa się z trzech pytań:

1.
Co?

2.
Jak?

3.
Dlaczego? – Jaki jest twój cel? W co wierzysz? Dlaczego twoja firma istnieje? Co sprawia, że codziennie wstajesz z łóżka? Dlaczego ma to kogokolwiek interesować?

Najważniejsze jest pytanie „dlaczego?”. Powody, dla których podejmujemy poszczególne działania, to rewers życiowej misji. Nadają sens niepowodzeniom, bo pozwalają postrzegać je jako środki prowadzące do celu – jako jedno z ogniw łańcucha.

Tą samą technikę stosują kandydaci na marines biorący udział w wyczerpującym trzydniowym egzaminie o nazwie „Crucible”. Będąc u kresu wytrzymałości, pytają siebie: „Dlaczego to robisz?”, bo przypomina im to, że to, czego aktualnie doświadczają, jest częścią czegoś większego. Jednym krokiem, a nie ich rzeczywistością. Robią to także osoby uczestniczące w tysiącach grup AA na całym świecie, przypomi-

nając sobie wszystkie upadki spowodowane piciem alkoholu i wzmacniając wizję, do której dążą.

Motywacja występuje w dwóch znaczeniach. W pierwszym rozumie się przez nią „to, co powoduje podjęcie jakichś działań lub decyzji". Do tej kategorii można zaliczyć inspirujące przemówienia i ciekawe spotkania. W drugim znaczeniu jest to „uzasadnienie czyichś działań lub decyzji". To właśnie to drugie znaczenie jest szczególnie istotne. Jeśli spojrzysz na osoby, które porzucają cele, to dojdziesz do wniosku, że przyczyna tkwi w tym, że same właściwie nie wiedzą, po co to robią. Kierują się modą, oczekiwaniami innych albo mają nadzieję, że dzięki spisaniu swoich postanowień zadziałają jakieś tajemne mechanizmy zwiększające produktywność.

To zdecydowanie za mało. Żyjemy w czasach ciągłych rozpraszaczy, które skutecznie odciągają nas od naszych zadań. Międzynarodowe korporacje wydają setki tysięcy dolarów, żeby stworzyć środowisko wolne od ingerencji powiadomień z mediów społecznościowych, które sabotują produktywność ich pracowników. Nie mając setek tysięcy dolarów, jedynym, co sprawia, że wstajemy rano z łóżka i pracujemy bez groźby zwolnienia, są powody, dla których to robimy. Im lepiej się je określi, tym większe ma się szanse na zrealizowanie swoich planów.

Silna motywacja składa się z odpowiedzi na dwa pytania:

Pytanie 1:

Co się stanie, jeśli wykonasz swój plan?

Co będzie możliwe, gdy wykonasz swój plan? Jakie otworzą się przed tobą możliwości? Jaki następny klocek domina przewrócisz? Jak będziesz wtedy funkcjonować i się czuć? W jaki sposób zyskają na tym twoi najbliżsi i inne osoby?

Pytanie 2:

Co się stanie, jeśli zawiedziesz?

To pytanie bywa jeszcze bardziej motywujące. Osiąganie celów jest super. Prowadzi nas w miejsca, do których chcemy dojść, ale jednocześnie słabo motywuje, bo nie jesteśmy w stanie wyobrazić sobie, jak naprawdę będziemy się czuć i funkcjonować, kiedy spełnimy zamierzenia. Zupełnie inaczej jest w przypadku zawalenia planów – wtedy doskonale wiemy, co się stanie.

- **Brak osiągnięcia celów** sprawia, że nasza sytuacja nie ulega zmianie, a często ta sytuacja nie jest zadowalająca. Traktujemy ją jednak jak siedzenie na przystanku – może nie pachnie tam różami i jest niewygodnie, ale zaraz będziemy gdzie indziej. Brak realizacji celów sprawia, że nie będziemy. Odwlekając działanie, rozciągamy uczucie, które jest znośne przez chwilę, na kolejne miesiące i lata.
- **Brak wiary w siebie i myślenie o sobie źle**. Dzięki sukcesom (nawet drobnym) nabieramy wiatru w żagle. Kiedy zawodzimy siebie, coraz trudniej przychodzi nam podejmowanie wyzwań.
- **Nie przewracamy kolejnych klocków domina**. Opóźnienie jednego projektu wpływa również na opóźnienie wszystkich następnych planów. Wiem o tym nad wyraz boleśnie – pisanie tej książki miało potrwać dwa razy krócej. Gdyby w moje plany nie wkradły się opóźnienia, obecnie wydawałbym kolejny produkt, przeprowadziłbym wcześniej niezbędne zmiany w moich mediach i nie traciłbym bieżących dochodów spowodowanych poświęceniem się pisaniu. Pobieżnie oszacowane w ten sposób straty sięgają 250 tysięcy złotych.
- **Brak rozwoju** to nie tylko stagnacja. W rzeczywistości stagnacja to pogarszanie się naszej sytuacji. Świat nieustannie się zmienia, inni idą naprzód, a kiedy nie realizujemy planów, stoimy i patrzymy na ich oddalające się sylwetki. To boli.

Dzięki określeniu swojego życiowego powołania oraz doprecyzowaniu powodów, dla których podejmujemy dane działania, nie tylko unikamy tych konsekwencji, lecz także postępujemy w mniej stresujący sposób i osiągamy więcej.

KROK DRUGI: DIAGNOSTYKA

Jeśli chcesz poprawnie ocenić swój stan zdrowia, to idziesz do lekarza i wykonujesz podstawowe badania. Sprawdzasz BMI, mierzysz ciśnienie, wykonujesz morfologię i poddajesz swój styl życia kompleksowej ocenie, żeby stwierdzić, jakich zmian wymaga od ciebie zachowanie dobrego zdrowia. Dopóki nie przeanalizuje się dostępnych danych, to często ciężko dokonać jednoznacznej oceny sytuacji. Równie często mamy tendencję do przyzwyczajania się do różnych dolegliwości i mówimy sobie, że to całkowicie normalne, że jesteśmy bez przerwy senni i zmęczeni albo że mamy chore gardło co dwa tygodnie. Na koniec wiele osób unika konfrontowania się z faktami, które nie są dla nich sprzyjające. Wolimy udawać, że wszystko jest w porządku, wmawiać sobie, że zła sytuacja jest tylko chwilowa (co z tego, że trwa trzy lata) i zaraz zmieni się na lepsze (nic się samo nie zmienia), niż rozwiązać problem.

Podobnie bywa w przypadku oceny naszej sytuacji życiowej i z tego samego powodu warto regularnie przeprowadzać proces autodiagnozy. Mówi się, że warto weryfikować swoją sytuację:

- codziennie przez 5 minut;
- co tydzień przez 30 minut;
- co miesiąc przez godzinę;
- co kwartał, przeznaczając na to jeden dzień;
- co roku przez kilka dni.

Wydaje się, że to dużo czasu, ale kiedy ten nawyk wejdzie ci w krew, to będzie czymś zupełnie naturalnym i korzystnym, bo istnieje ścisła korelacja między rzetelnie przeprowadzanym procesem planowania a osiągnięciami. Nie namawiam cię, żebyś na proces autodiagnozy przeznaczył określoną ilość czasu. Mam tylko jedno zalecenie – nie spiesz się i zrób to tak, jakby od tego zależało życie najważniejszej dla ciebie osoby. Bo zależy.

1. Twoja życiowa misja

Jaka jest twoja życiowa misja?	
Co robisz w celu jej realizacji?	
Czujesz, że się do niej przybliżasz czy stoisz w miejscu?	
Jaki jest kolejny klocek domina, który powinieneś przewrócić?	
Czy czujesz, że twoje życie staje się lepsze? Jakie trzy rzeczy możesz zrobić, żeby znacząco je poprawić?	

2. Twoja linia czasu

Zaznacz na linii czasu rzeczy, nad którymi pracujesz (inwestycje, studia i kursy, nabywane umiejętności itd.). Jaki mają termin realizacji?	
Jaka kategoria działań przeważa na twojej linii czasu – koncentrują się one na najbliższych tygodniach czy czekasz na punkty, które wydarzą się za rok, dwa lata i dziesięć lat?	
Oceń żywotność aktualnych źródeł dochodu. Kiedy przestaną przynosić zyski? Czy masz na to wpływ?	

2. Twoja linia czasu c.d.

Oszacuj potencjalną wartość nowych projektów, które prowadzisz. Należą do nich studia, kursy, prowadzone inwestycje itd. Czy wróżą ci dobrą przyszłość czy pogorszenie sytuacji?	
Czy jest coś, co odkładasz na odległą przyszłość, a mógłbyś przystąpić do realizacji tego zadania od razu?	

Pamiętaj, że stabilność życiowa idzie w parze z nowymi podejmowanymi działaniami. Jeśli koncentrujesz się wyłącznie na teraźniejszości, zaniedbując generowanie nowych zysków, to twoje życie jest już w trendzie spadkowym, chociaż zauważysz to dopiero za jakiś czas.

3. Potencjalne zagrożenia

Czy masz poduszkę finansową? W jakiej wysokości?	
Jak wyglądają twoje bliższe i dalsze relacje? Wymień jedną czynność, którą mógłbyś robić (a nie robisz) na co dzień, a co kolosalnie poprawiłoby twoje życie osobiste.	
Czy są badania lekarskie, które odkładasz na później?	
Jakie prozdrowotne czynności powinieneś podjąć, żeby zachować dobrą kondycję?	
Jak wyglądają perspektywy twojej pracy zawodowej? Czy twoje zarobki rosną?	
Czy jesteś przygotowany na przewidywalne duże zagrożenia? Nad którymi warto popracować?	

3. Potencjalne zagrożenia c.d.

Czy masz przygotowane procedury awaryjne na przewidywalne zagrożenia i sytuacje losowe?	

4. Styl pracy

Na jakie czynności marnujesz najwięcej czasu?	
Jakie mało ważne aspekty projektów wstrzymują je na całe miesiące?	
Nad jakimi ważnymi zadaniami powinieneś pracować, ale odkładasz je na później?	

Dlaczego odpowiedzi na te pytania są ważne? Bo żeby skutecznie się zmieniać, musimy dokładnie wiedzieć, w jakim miejscu byliśmy, kiedy zaczęliśmy stosować określone rozwiązania. Chociaż dzisiaj doskonale wiesz, w jakiej jesteś sytuacji, to za kilka lub kilkanaście miesięcy nie będziesz o tym pamiętać. To dlatego tak często da się obserwować skłonność do idealizowania przeszłości (np. czasów młodości), nawet jeśli mieszkaliśmy wtedy w rozpadających się mieszkaniach, a kupienie taniego drinka przekraczało nasze możliwości finansowe. Jednak z perspektywy czasu drobne pozytywne chwile potrafią zlewać się w czarującą masę tęsknoty.

Równie często robimy postępy, ale wydaje się nam, że jest inaczej, bo dostosowujemy się do powolnych zmian, przestajemy je zauważać i sądzimy, że stoimy w miejscu.

Żeby sprawdzać swoją skuteczność, trzeba mierzyć efekty wprowadzanych zmian, nie musząc polegać na swojej ułomnej pamięci. Dlatego zanim jeszcze przystąpisz do wdrażania zmian, jak najdokładniej opisz swoją sytuację wyjściową. Jak się czujesz? Ile zarabiasz? Jak duże masz oszczędności? Jak często wychodzisz ze znajomymi?

Ile ważysz i jakie są inne twoje parametry zdrowotne?

Nie dość, że dzięki temu łatwiej jest realizować cele, to jeszcze te zapiski działają jak wehikuł czasu. Pozwalają cofnąć się w czasie jak podczas przeglądania pudła pełnego pamiątek i starych zdjęć. Nie wiem jak dla ciebie, ale dla mnie to jest jedna z najprzyjemniejszych czynności.

KROK TRZECI: WYBÓR PRIORYTETÓW

Jeśli dobrze wykonałeś poprzednie zadanie, to skończyłeś z olbrzymią motywacją do działania oraz równie dużą listą wniosków, planów i działań wartych wprowadzenia. Pewnie dotyczą one wielu sfer życia: relacji z innymi, finansów, sposobu pracy, opracowania życiowych zabezpieczeń i konieczności powiększenia stada o kolejne cielęta… Niektóre z tych zadań są pilne, inne mogą poczekać. Jedne da się wykonać szybciej, a drugie są bardziej czasochłonne, ale które z nich powinno się zrealizować w pierwszej kolejności?

W świecie coachingu odpowiedź brzmi: najważniejsze. Przytacza się też popularną historię o tym, jak pewien profesor polecił studentom umieszczenie w słoju kamieni, drobnych kamyków, żwiru i piasku. Studenci wsypywali je losowo, ale nigdy nie udało im się pomieścić wszystkiego. Profesor pokazał więc właściwą metodę – najpierw do słoja wrzucił duże kamienie, następnie kamyki, a w końcu żwir, który przesypywał się pomiędzy różnej wielkości kamykami. Kiedy wydawało się, że już więcej nic się nie zmieści, wsypywał powoli piasek i potrząsał słoikiem, dzięki czemu wypełnił on pozostałe puste miejsca w słoju.

O ile stronię od podobnych opowiastek, to ta jest jedną z tych, które doceniam od lat (w chwili pisania tej książki od dwunastu lat), bo już na tyle dobrze znam siebie, że wiem, które kamienie są w moim życiu najważniejsze. Problem tej historii polega jednak na tym, że u każdego te kamienie są inne. Jesteśmy w różnych punktach życia,

a wybór obszaru, na jakim najefektywniej jest się skupić, jest inny dla studenta u progu kariery, inny dla czterdziestolatka na menadżerskim stanowisku, a jeszcze inny dla osoby, która po długoletnim związku chce ułożyć sobie życie od nowa. Nie zmienia to jednak tego, że nawet wśród korzystnych do wdrożenia zmian niektóre mają mniejszą, a inne większą siłę rażenia, znacząco podnosząc jakość naszego życia na wszystkich poziomach.

Wybór najważniejszych kamieni generalnie i najważniejszych kamieni w obecnej chwili zawsze będzie zależeć od ciebie, ale w tym procesie jest kilka wskazówek, którymi warto się posłużyć, przesiewając swoją listę celów.

Wskazówka 1:

Najpierw zgaś pożary

Miło jest czytać o budowaniu wartości netto przez Warrena Buffetta albo uczeniu się podstaw marketingu z nadzieją na ich wykorzystanie, kiedy wpadnie się na genialny pomysł biznesowy. Jednak to nie jest pierwszy warty podjęcia krok, jeśli:

- masz długi (wyłączając kredyt hipoteczny);
- zmagasz się z chorobą;
- masz długotrwałe problemy w związku;
- mieszkasz w miejscu, które nie daje ci żadnych perspektyw;
- masz źle zorganizowane życie i nie posiadasz wolnego czasu;
- masz środki finansowe ledwie pozwalające na związanie końca z końcem.

Będąc w takim miejscu, nie powinieneś nawet myśleć o super ambitnych działaniach, bo nie one są w tym momencie najważniejsze. Kiedy jesteś w dołku, to twoim najbliższym celem nie powinno być zdobycie szczytu, ale wdrapanie się na poziom zerowy, z którego następnie można wejść wyżej. Możesz to zrobić poprzez powolne, ale konsekwentne spłacanie zadłużenia, wyrabianie nawyków, zdobywanie wiedzy i szukanie możliwości na poprawę aktualnej sytuacji. Dopiero kiedy uporasz się z tymi problemami, zacznij walczyć o więcej.

Wskazówka 2:
Oceń konsekwencje

Jeśli przypomnisz sobie macierz Eisenhowera opisaną w pierwszej części tej książki, to jego celem była realizacja dwóch typów zadań – ważnych i pilnych oraz ważnych i niepilnych. Jednocześnie polecał unikanie czynności nieistotnych i delegowanie tych, które są możliwe do zlecenia. Pytanie brzmi: jak ocenić, do której kategorii należą nasze zadania?

Wyobraź sobie, że jest maj. Piątek. Za oknem drzewa wybuchają zielonością, a ty właśnie jedziesz do pracy i patrzysz na listę zadań na ten dzień:

- umówić się na wizytę u kardiologa w związku z odczuwanym bólem w klatce piersiowej;
- odpisać na e-mail w sprawie spinaczy biurowych;
- zacząć przygotowywanie nowego produktu do sprzedaży online;
- zgodnie z obietnicą odpowiedzieć na pytania potencjalnego klienta;
- przejrzeć aktualne wiadomości z Polski i ze świata;
- przeczytać książkę, która pomoże usprawnić pracę;
- pograć z kumplami na konsoli dla przyjemności;
- zdecydować, gdzie pojechać na weekend.

Wiesz, że nie zrobisz wszystkiego i możesz wybrać tylko cztery zadania. Jakie cztery punkty zrealizujesz?

Prawidłowa odpowiedź: powinieneś umówić się na wizytę u kardiologa, odpowiedzieć na pytania potencjalnego klienta, rozpocząć pracę nad nowym produktem i czytać książkę poszerzającą wiedzę. Dlaczego właśnie te cztery? Jeśli się przyjrzysz, to wśród tych ośmiu zadań zauważysz dwie główne kategorie: „Poświęć mi uwagę!" i „Możesz poczekać".

Czynności typu „Poświęć mi uwagę!" domagają się natychmiastowej interwencji. Do tej grupy należą poniższe zadania:

- umówić się na wizytę u kardiologa w związku z odczuwanym bólem w klatce piersiowej;

- odpisać na e-mail w sprawie spinaczy biurowych;
- zgodnie z obietnicą odpowiedzieć na pytania potencjalnego klienta;
- zdecydować, gdzie pojechać na weekend.

Każde z nich ciągnie cię za mentalny rękaw i żąda twojego czasu. Wszystkie te czynności są pilne, ale nie wszystkie są ważne. W przesianiu jednych od drugich pomaga zadanie pytania: **czy jeśli tego nie zrobię, to doświadczę szybkich i bolesnych konsekwencji?**

Czy jeśli nie odpiszesz na e-mail w sprawie spinaczy biurowych albo nie zdecydujesz, gdzie pojedziesz na weekend, to coś się stanie? Prawdopodobnie nie. Natomiast odkładanie wizyty u kardiologa może doprowadzić do pogorszenia zdrowia, a nawet śmierci. Podobnie przedstawia się kwestia traktowania potencjalnego klienta – jeśli nie wykonujesz swoich zobowiązań, to tracisz dochody oraz reputację, bo zawiedzeni klienci zawsze dzielą się swoim rozgoryczeniem z dużo większą liczbą osób, niż byś sobie tego życzył.

Druga kategoria czynności to „Możesz poczekać". To zadania, które można wykonać dzisiaj, ale równie dobrze można to zrobić jutro, za tydzień albo za pół roku. Do tej kategorii należą następujące zadania:

- zacząć przygotowywanie nowego produktu do sprzedaży online;
- przejrzeć aktualne wiadomości z Polski i ze świata;
- przeczytać książkę, która pomoże usprawnić pracę;
- pograć z kumplami na konsoli dla przyjemności.

Także one dzielą się na czynności ważne i zbędne, a odróżnieniu jednych od drugich służy pytanie: **czy jeśli tego nie zrobię, to doświadczę bolesnych konsekwencji w przyszłości?**

Jeśli nie przeczytasz wiadomości, to nic się nie stanie. Jeśli nie pograsz z kumplami, też nie. Jednak jeśli nie przygotujesz produktu lub przestaniesz poszerzać swoją wiedzę, to blokujesz swój rozwój, stoisz w miejscu i wypełniasz życie mało istotnymi sprawami.

Bardziej problematyczne jest wybieranie zadań, które można zlecić. Ich zidentyfikowaniu służy pytanie: **czy muszę to zrobić osobiście?** W przypadku badania serca odpowiedź jest twierdząca, bo wysłanie na nie swojej sekretarki raczej się nie sprawdzi. Natomiast

w przypadku takich zadań, jak przeglądanie sieci, zbieranie informacji czy obsługa klienta, to możesz je zlecić, ale obiektywnie patrząc, niewiele osób ma taką możliwość. Dobra wiadomość jest za to taka, że jeśli wystarczająco długo robisz rzeczy ważne, to w końcu możesz być coraz bardziej selektywny podczas wybierania zadań. W końcu zostają ci tylko te, w których nie da się cię zastąpić. Na przykład w moim przypadku jest to praca twórcza, podejmowanie strategicznych decyzji i prowadzenie negocjacji z partnerami biznesowymi. Natomiast bez problemu mogę zlecać research, prace graficzne, korektę i skład tekstów, prace informatyczne czy obsługę klientów. Skupienie się na elementach niepodlegających delegowaniu jest prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem, dzięki któremu można pracować mniej, jednocześnie zarabiając więcej.

W tym miejscu koniecznie muszę dodać, że możliwość zlecenia czegoś nie oznacza, że warto to zrobić. Kluczowe jest pytanie: czy to, że oddelegujesz jakieś zadanie, faktycznie podniesie twoją efektywność? Czy jeśli np. przejdziesz na dietę pudełkową, to w czasie zaoszczędzonym na gotowaniu zarobisz więcej pieniędzy, niż wydasz na posiłki? Albo czy jeśli przestaniesz osobiście zajmować się obsługą klientów, to twoja firma będzie działać lepiej? Może tak, może nie, ale odpowiedź zależy od twojej indywidualnej sytuacji.

Wskazówka 3:
Wykorzystaj odpowiednią falę

Według teorii fal Elliotta giełdy poruszają się według tego samego schematu. Wzrost trwa przez pięć fal, które zdobywają kolejne szczyty. Po zrealizowaniu piątej fali wzrostu następują trzy gwałtowne fale spadkowe. Cały cykl trwa więc osiem fal. Najciekawszą częścią tej teorii jest to, że każda duża fala składa się z ośmiu mniejszych, z których każda składa się z jeszcze mniejszych.

Podobnie jest w naszych życiach. Składają się one z trzech etapów wyznaczanych przez proces fizycznego i psychicznego starzenia się oraz typowy układ kariery zawodowej, które narzucają nam, czym warto się zajmować, będąc u progu dorosłości, a czym, kiedy znajdujemy się na szczycie kariery.

I: Młodość, czyli etap napełniania baku (20–35 lat)

Napełnianie baku to okres w życiu, w którym jeszcze nic nie masz i szukasz swojej drogi życiowej. W takiej sytuacji jesteśmy po zakończeniu edukacji na poziomie szkół średnich oraz często podczas studiów. Głównym priorytetem tego etapu jest podejmowanie inicjatyw, dzięki którym poznasz swoje mocne i słabe strony, zdobędziesz doświadczenie, nawiążesz wiele różnorodnych znajomości i opanujesz szeroki wachlarz umiejętności. Nie wszystkie z tych działań ci się przydadzą, ale to całkowicie naturalny proces. Chodzi o to, żeby zdobyć wystarczająco wiele doświadczeń, które umożliwią ci wybór jak najlepszych i najbardziej zyskownych kierunków rozwoju.

Celem tego etapu jest napełnianie się wiedzą i umiejętnościami, z których będziemy korzystać przez całe życie, ale jednocześnie nie musimy wiedzieć, dokąd na tym baku zajedziemy. Ważne jest to, że im więcej benzyny do niego wlejemy, tym większe będziemy mieć możliwości. Niekoniecznie trzeba się też przejmować, że na tym etapie się błądzi, bo to naturalne. Lepiej zmarnować jeden rok nieinteresujących studiów, niż kontynuować je przez kolejne lata, mimo że nie dają nam satysfakcji. W życiu powinno się wybierać dobrze W KOŃCU, niekoniecznie bezbłędnie od samego początku.

II: Dorosłość, czyli etap podróży (35–50 lat)

To moment, kiedy już ustaliłeś, na czym ci zależy i w czym się chcesz rozwijać. Dzięki temu zaczynasz się specjalizować, zdobywasz „tytuły mistrzowskie" i w końcu obrastasz w piórka – symbole statusu. Na tym etapie twoją siłą napędową przestają być młodość i nieposkromiona energia, a zaczynają nią być:

- inteligencja skrystalizowana,
- doświadczenie i osiągnięcia,
- reputacja i sieć kontaktów.

Nie oznacza to, że na tym etapie już nie możesz wprowadzać zmian w swoim życiu. Wciąż możesz zmieniać specjalizację, ale raczej

w ramach branży komplementarnych. O ile na etapie startowym możesz stosunkowo łatwo zawrócić i pojechać w przeciwnym kierunku, to jest to o wiele trudniejsze, jeśli masz za sobą już tysiące przejechanych kilometrów. Już nie jest opłacalne decydowanie się na podróż po Azji, kiedy pojechałeś już do Ameryki Południowej, prawda? Znacznie lepiej odbić na północ i przejechać przez Stany Zjednoczone.

W rzeczywistości, jeśli posiadamy odpowiednio skonstruowane portfolio umiejętności, to umożliwi nam ono sprawne działanie w całkiem różnych branżach. Na przykład Michał Szafrański, znany z bloga *jakoszczedzacpieniadze.pl*, zmienił branżę z IT na tworzenie bloga o finansach osobistych, wykorzystał swoje doświadczenie dziennikarskie, technologiczne i finansowe (chociaż rozwijane hobbystycznie). Dzięki temu w nowej dziedzinie nie zaczynał od zera, ale bazował na wcześniejszych doświadczeniach. Nie było to więc budowanie nowej kariery, tylko raczej przebudowywanie dawnej.

III: Dojrzałość, czyli etap dzielenia się doświadczeniem (ponad 50 lat)

Osiągnąłeś wszystko, co chciałeś. Jednocześnie jest to moment, kiedy spadek sił jest już wyczuwalny, a rynek zapełniają kolejne pokolenia ambitnych osób o nieograniczonych zasobach energii i chęci zmieniania świata. Bez względu na to, co zrobisz, te osoby cię zastąpią. Na tym etapie przestaje się więc liczyć rywalizacja, a znaczenia nabierają współpraca oraz odpowiedź na takie pytania, jak: co chcesz po sobie zostawić? Jaki chcesz mieć wpływ na kolejne pokolenie? W jaki sposób możesz sprawić, żeby świat był lepszy? Te pytania w dużej mierze dotyczą tego, jak chcesz pomóc mniej doświadczonym osobom w osiągnięciu przez nich celów, zaskarbiając sobie ich wdzięczność.

Dzięki temu dojrzałość może być niezwykle płodną i twórczą częścią życia przepełnioną troską o ekosystem, którego jest się częścią – zarówno w skali mikro (swojej rodziny), jak i makro (całego świata).

KONSEKWENCJE SKOKÓW MIĘDZY ETAPAMI

Każdy z powyższych etapów ma znaczenie, a ich pomieszanie albo nienależyte wykorzystanie może prowadzić do różnorakich komplikacji. Jeśli prześpisz moment napełniania baku i zbyt szybko wyruszysz w drogę, to może się okazać, że podjąłeś pochopne wybory, które ciężko będzie naprawić. Dotyczy to nie tylko kariery, ale także sfery osobistej i wyboru życiowego partnera. Wiele osób wiąże się wtedy z dość przypadkowymi osobami, nie sprawdzając, kto jest dostępny na „rynku", nie poznając swoich potrzeb ani nie definiując oczekiwań. Kiedy w końcu to wiedzą, zmiany są zdecydowanie trudniejsze i odbijają się również na innych, np. na dzieciach. Z kolei brak nawiązania na etapie studiów inspirujących przyjaźni, opanowania języka obcego albo innych umiejętności może sprawiać, że na kolejnym etapie kariery będziemy już wypaleni i nie dojedziemy tak daleko jak osoby, które już we wczesnym wieku osiągnęły przewagę.

Jeśli po wyborze kierunku podróży zechcesz dokonywać drastycznych zmian miejsca, do którego jedziesz, to możesz nie osiągnąć wystarczająco dużo, żeby mieć satysfakcjonujące finansowo życie, ale także żeby mieć co przekazywać innym. To ryzyko jest współcześnie coraz bardziej widoczne, bo wiele osób unika specjalizowania się z obawy przed szufladkowaniem. Długoterminowo osiągają to, o co im chodziło – są poza jakąkolwiek szufladką i nie posiadają osiągnięć, z którymi mogliby być kojarzeni. Wątpię jednak, żeby ten efekt ich cieszył.

Etap dzielenia się doświadczeniem jest równie ważny. To te ostatnie lata najmocniej wpływają na ocenę całego naszego życia. Jeśli jesteśmy z kimś w pięknym związku przez piętnaście lat, a kolejne trzy lata są pełne kłótni i skutkują nadwyrężaniem zaufania, to wpływają one na ocenę CAŁEGO związku, a nie tylko jego ostatniego okresu. Jeśli mieliśmy świetne życie, a na jego koniec z obawy przed nadejściem młodszych i zdolniejszych osób okazaliśmy się zawistni i małostkowi, to może to przekreślić wszystkie poprzednie lata. To najbardziej misyjna część życia i często to, jacy jesteśmy jako dojrzali szefowie czy dziadkowie, w największy sposób określa nas jako ludzi.

Z tego ogólnego schematu wynika kilka zaleceń, które warto wziąć pod uwagę, dokonując selekcji wartych do podjęcia kroków.

- Jeśli masz dwadzieścia lat, to powinieneś skupić się na zdobywaniu wiedzy, generowaniu nowych zysków i unikaniu popełniania błędów o długoterminowych konsekwencjach (takich jak uzależnienia, przedwczesne rodzicielstwo albo zadłużanie się). Raczej nie powinno być twoim priorytetem budowanie poduszki finansowej, bo na tym etapie mało osób jest niezależnych finansowo, a środki zainwestowane w szkolenia, staże albo własny pomysł biznesowy mogą przynieść zdecydowanie większe zyski, niż przyniosłoby je większe poczucie bezpieczeństwa finansowego.

- Jeśli masz czterdzieści lat, to twoje cele powinny koncentrować się wokół zwiększania swojej wydajności i oszczędzania czasu O ile generowanie nowych zysków jest ważne na każdym z trzech etapów, to tutaj powinieneś skupić się na maksymalizowaniu swoich osiągnięć, np. wykorzystując doświadczenie podczas realizowania dużych projektów, które trwale zwiążą się z twoim nazwiskiem. Na tym etapie warto potraktować też priorytetowo budowę wartości netto, dywersyfikowanie zarobków i inwestowanie.

- Jeśli czujesz, że osiągnąłeś już wszystko, co miałeś do zrobienia, to zadbaj o własne dziedzictwo, zbierając i udostępniając wiedzę. Rozważ także wykorzystanie doświadczenia i kontaktów dla ogólnego dobra.

Od tankowania do dzielenia się – teoria fal w projektach

Teoria fal Elliotta dotyczy nie tylko całych cykli. Również pojedyncza fala składa się z mniejszych fal. To samo zjawisko widać w podejmowanych przez nas projektach, które również składają się z trzech etapów: tankowania, podróży i dzielenia się doświadczeniem.

Idealnym przykładem (chociaż głównie ze względu na zastosowane porównanie do podróży) są różnorakie wyprawy podejmowane przez podróżników. Arkady Paweł Fiedler pochodzi z polskiego klanu podróżników. Zanim przejechał Fiatem 126p przez Afrykę, pokonując 16 tysięcy kilometrów afrykańskich dróg, od dziecka nasiąkał barwnymi opowieściami o podróżach, nabywał szeroko rozumianego obycia, a ze zdjęć patrzył na niego jego słynny dziadek. W 2009 roku objechał maluchem granice Polski. To był etap napełniania baku.

Kiedy zorganizował podróż po Afryce i gnał (chociaż to słowo jest mocno na wyrost w przypadku malucha) po drogach Etiopii, Ugandy i Rwandy, zdobywał osiągnięcia, dzięki którym mógł przejść do trzeciego etapu – dzielenia się wiedzą. Cała wyprawa zaowocowała książką oraz filmem.

Te same etapy da się dostrzec w każdej działalności. Bez względu na to, czy chcesz być przedsiębiorcą, fotografem czy działaczem społecznym, to najpierw wypełniasz swoje życie wiedzą, ciekawymi ludźmi i różnymi pomysłami, które testujesz. Później klaruje się twój styl, odnosisz pierwsze sukcesy, które prowadzą do jeszcze większych osiągnięć. W końcu jesteś gotowy dzielić się tym, czego się nauczyłeś.

> Jednocześnie jest to bardzo optymistyczny wniosek, bo oznacza, że jeśli przespałeś w swoim życiu jakieś fale, a obecnie doświadczyłeś gwałtownych spadków (i jesteś po rozwodzie albo utracie pracy), to nie jest to koniec świata. Po prostu stoisz u progu kolejnej fali. Znów musisz napełnić swój bak, zdobyć specjalizację i podzielić się doświadczeniem. A co wtedy? Cóż, później robi się to, co robi każdy surfer – czeka się na kolejną dużą falę.

Wskazówka 4:
Zidentyfikuj gorące punkty

Nie wszystkie zadania mają taki sam potencjał zysków, nie wszystkie są równie ważne i nie wszystkie warto podjąć w takim samym stopniu. Żeby ocenić ich potencjał, warto poddać je testowi trzech pytań:

1) Które z zadań na twojej liście zajmują 20 procent czasu, ale odpowiadają za 80 procent rezultatów?

Inaczej mówiąc – zastosuj zasadę Pareta. Opiera się ona na obserwacjach włoskiego ekonomisty, który zauważył, że 80 procent ziemi we Włoszech należy do 20 procent właścicieli. Ten wzór zaczęto następnie obserwować w innych obszarach – 20 procent najlepszych produktów odpowiada za 80 procent zysków, 20 procent kobiet obecnych w klubie zgarnia 80 procent zainteresowania, 20 procent aktorów dostaje 80 procent zarobków z całej branży. Jak myślisz, za jaką część światowej populacji, handlu, bogactwa i emisji CO2 odpowiadają najbogatsze kraje świata spotykające się na szczytach G20? W zaokrągleniu obejmują one 10 procent wszystkich państw, ale gromadzą 65 procent ludności, 79 procent handlu, 84 procent bogactwa i 79 procent emisji CO2.

Uogólniając – zasada Pareta oznacza, że za każdym razem mniejszość „działań" odpowiada za większość „zysków". Zasada 80/20 z jednej strony stwarza poczucie, że świat to jednak mało sprawiedliwe miejsce, ale z drugiej stała się powszechnie wykorzystywanym narzędziem służącym optymalizacji podejmowanych wysiłków. Pomaga zidentyfikować najważniejsze zadania i uniknąć utknięcia podczas wykonywania pracochłonnych czynności, które tylko nieznacznie podnoszą ogólną ocenę danej rzeczy.

Jakie 20 procent wysiłków w twoim życiu odpowiada za 80 procent rezultatów i jakie 20 procent z tych 20 odpowiada za większość rezultatów? W ten sposób łatwo wyodrębnić najważniejsze zadania do realizacji.

2) Które z zadań na twojej liście oferują nieograniczone możliwości?

Z pewnością niektóre z nich przyniosą tylko nieznaczne poprawienie sytuacji. Inne mogą zmienić całe twoje życie. Które?

3) Zrealizowanie których zadań poprawi twoje życie na wszystkich poziomach?

Kluczowe aspekty strategii wzrostu to przygotowanie na sukces, podejmowanie nowych działań i unikanie zagrożeń. Olbrzymie znaczenie ma każdy z tych obszarów, ale od którego zacząć? Jakie zadania wybrać? Czy lepiej skupić się na nowych zyskach czy na rozwijaniu umiejętności, które nie przydadzą nam się bezpośrednio, ale ogólnie zwiększą nasze możliwości? A może wybrać coś jeszcze innego?

Przyznaję, to trudny dylemat, dlatego uważam, że w pierwszym rzucie najlepiej zidentyfikować gorące punkty, czyli zadania, których zrealizowanie wspiera wszystkie trzy obszary – przygotowanie, nowe zyski i eliminowanie zagrożeń. Poniżej znajduje się tabela z przykładowymi zadaniami, jakie możesz mieć na swojej liście, z zaznaczonymi obszarami, które wspierają.

ZADANIE	PRZYGOTOWANIE NA SUKCES	ODMŁADZANIE STADA	SYSTEMY ANTYPOŻAROWE
Oszczędzanie	✓	✓	✓
Zrobienie prawa jazdy kat. B	X	✓	X
Zakup mieszkania w celach inwestycyjnych	X	✓	✓
Kupienie samochodu w celach prywatnych	X	X	X
Zwalczenie otyłości	✓	X	✓
Skorzystanie z pomocy psychologa	✓	✓	✓
Budowa sieci kontaktów	✓	X	✓

Wskazówka 5:
Zastosuj hierarchię priorytetów

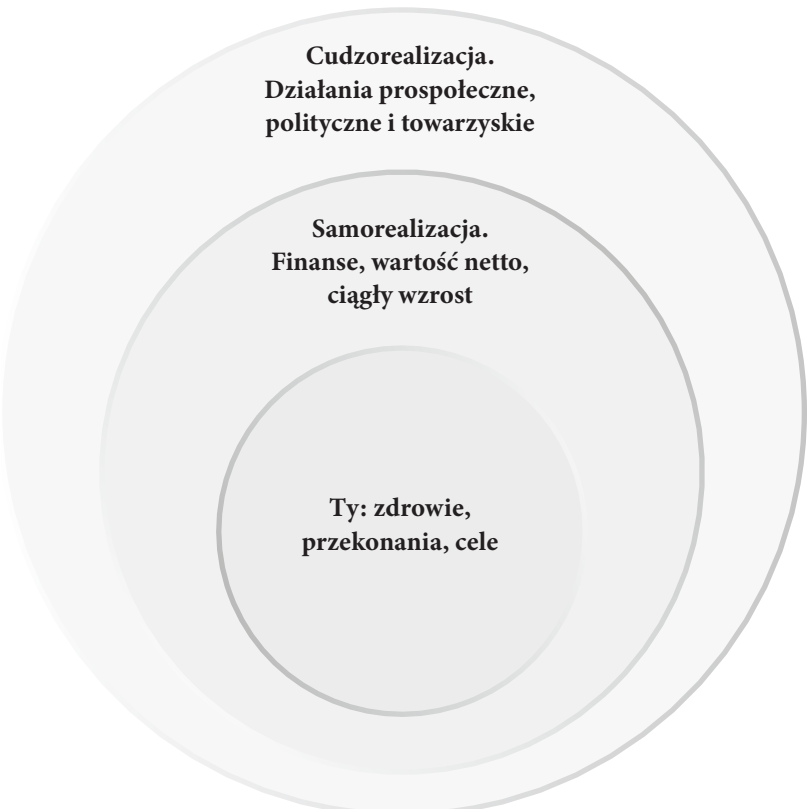
Ostatni z elementów, jaki warto wziąć pod uwagę, dotyczy sytuacji konfliktowych, w których jesteśmy zmuszeni wybierać między zadbaniem o siebie, karierą a ważnymi osobami w naszym życiu. Wybór dowolnej opcji wiąże się z doświadczeniem jakichś negatywnych konsekwencji w innym obszarze. Jeśli na pierwszym miejscu stawiasz innych, to możesz ignorować swoje potrzeby i doświadczać długotrwałego zastoju. Jeśli zbyt mocno koncentrujesz się na pracy, to możesz nie mieć czasu dla własnych dzieci, co może nie tylko obniżyć trwałość twojej rodziny, ale też wpłynąć na to, jak twoje dzieci ułożą sobie życie. Ideałem jest poświęcanie takiej samej uwagi każdemu z tych obszarów, ale rzadko mamy taką możliwości. Jeśli na przykład chcemy poukładać swoje rozbite na kawałeczki życie, to powinniśmy skupiać się na poniż-

szej hierarchii priorytetów:

1. Dbałość o siebie, czyli o swoje zdrowie fizyczne i psychiczne, rozwój umiejętności, charakter i to, jak zachowujemy się w konkretnych sytuacjach.

2. Dbałość o finanse, czyli o rozwój kariery, wartość netto, zabezpieczenie finansowe oraz osiągnięcia zawodowe.

3. Dbałość o innych, czyli pomoc innym i sprawianie, żeby świat był lepszym miejscem. Kategoria ta obejmuje nasze zaangażowanie towarzyskie, polityczne i społeczne[104].



W idealnej sytuacji najpierw powinniśmy osiągnąć satysfakcjonujący poziom w pracy nad sobą, następnie w sferze zawodowej, a na końcu w dbałości o innych. Po osiągnięciu satysfakcjonującego poziomu w każdej z tych sfer, powinniśmy dążyć do zachowania w nich równowagi, czyli poświęcać czas sobie, prowadzonym projektom zawodowym oraz rodzinie, przyjaciołom i osobom, których rozwój jest nam bliski (np. w działalności charytatywnej).

Domyślam się, że ten schemat może budzić wątpliwości. Możesz na przykład uważać, że rodzina jest ważniejsza niż pieniądze. Przyznaję, że ten schemat nie jest uniwersalny, ale stoi za nim pewna żelazna logika, z którą naprawdę ciężko dyskutować.

DLACZEGO TY?

Twoja firma może działać dobrze lub źle, dzieci mogą być mniej lub bardziej szczęśliwe, a ty możesz czuć większą lub mniejszą satysfakcję z faktu, że budzisz się każdego dnia. Jednak większość rzeczy, które dzieją się w twoim życiu, ma źródło w tym, jak myślisz, jak działasz i jakim człowiekiem jesteś. Im lepszym i mądrzejszym, tym lepiej na tym wychodzi całe twoje otoczenie. Działa tu zasada mówiąca o tym, że żeby zamieniać dotykiem w złoto, samemu trzeba być Midasem.

Wyobraź sobie, że jesteś rodzicem, który złości się, zamiast tłumaczyć, nie panujesz nad sobą, nadużywasz alkoholu albo boisz się podejmować nowych działań. Jak to może wpłynąć na twoje dziecko? Czy nasiąkając tymi wzorami, stanie się ono niezależnym, odważnym, empatycznym dorosłym? Czy stawiając w takiej sytuacji (bardzo szlachetnie) na pierwszym miejscu rodzinę, jesteś w stanie być dobrym partnerem lub rodzicem? Nie sądzę. Natomiast skupiając się na sobie, jesteś w stanie osiągnąć oba te cele jednocześnie.

Szkoły przekazują wiedzę naukową, natomiast praktycznych umiejętności, takich jak zarządzanie finansami, organizacja czasu, budowanie relacji społecznych, uczymy się poprzez obserwację osób w swoim otoczeniu. Dobrze oddaje to powiedzenie, że ludzie nie słuchają tego, co mówisz, tylko patrzą na to, co robisz. Albert Bandura już w latach 60. dowiódł, że modelujemy zachowania innych,

a dzieci mające kontakt z dorosłym, który reagował agresywnie i wyładowywał się na zabawkach, częściej robią to same[105].

Fakty są takie, że możemy wchodzić w dorosłość z lepszym lub gorszym zestawem umiejętności, który przejęliśmy od osób w swoim otoczeniu. Co prawda nie możemy wyeliminować szkodliwych nawyków, które wynieśliśmy ze swoich domów, ale możemy je zastąpić korzystniejszymi. Czy to jest łatwe? Niestety nie, ale stawka jest wysoka – dzięki temu sprawisz, że twoje dzieci (a także inne osoby, na które wpływa twoje zachowanie) będą nasiąkały pozytywnymi wzorami i wejdą w życie bez tego ciężaru, który sam niosłeś. Tym samym praca, jaką nad sobą wykonasz, może procentować nawet pokoleniami.

Powyższa zasada działa również w naszym życiu zawodowym. Jeśli chcesz być liderem, ale nie masz odpowiedniej wiedzy, a twoje działania są nieskuteczne, to cała twoja działalność będzie niezorganizowana i chaotyczna.

Dodatkowym argumentem na rzecz nadania wysokiego priorytetu tej właśnie sferze jest fakt, że mamy na nią najszerszy wpływ. O ile można podawać w wątpliwość, czy możemy skutecznie i długoterminowo wpływać na inne osoby, to z pewnością mamy ten wpływ na samych siebie, swoje zachowania i umiejętności, które zechcemy zdobyć. To z kolei sprawia, że jest to obszar, w którym możemy liczyć na największe sukcesy.

DLACZEGO FINANSE?

Zaniedbane finanse prowadzą do tego, że nie panujesz nad swoim życiem, jesteś ciężarem dla najbliższych i pomimo nawet najbardziej wzniosłych ideałów nie jesteś w stanie nikomu skutecznie pomóc. W skrajnych przypadkach sam możesz stać się zmartwieniem organizacji pożytku publicznego i pomocy społecznej. Natomiast kierując się w ograniczonym zakresie własnym interesem ekonomicznym, płacisz wyższe podatki, możesz skuteczniej wspierać organizacje charytatywne oraz swoich najbliższych.

DLACZEGO INNI LUDZIE?

Argumenty są tutaj podobne do tych z punktu wyżej. Jeśli sam wymagasz pomocy, to twoje chęci zmieniania świata (albo świata polityki) są niezbyt wiele warte, bo bardziej wszystkim pomożesz, jeśli weźmiesz się w garść. Dopiero kiedy uporządkujesz swoje otoczenie, możesz mieć podstawy do tego, żeby sugerować innym osobom, jak warto zorganizować większe fragmenty rzeczywistości.

TWOJA SKRÓCONA LISTA PRIORYTETÓW

Żadne wskazówki nie są uniwersalne ani bezbłędne. Właśnie dlatego nazywa się je wskazówkami – pokazują, na co warto zwrócić uwagę, ale nie narzucają, co wybrać. To ty wiesz, co jest dla ciebie najważniejsze i jakich zmian potrzebujesz. Jeśli jednak dobrze przemyślałeś swoją sytuację i priorytety, to powinieneś już wiedzieć, które zadania są dla ciebie najważniejsze, oraz umieć wskazać powody, dla których są one tak istotne. Zapisz je na poniższej liście albo w notatce na biurku. W kolejnym kroku zajmiemy się tym, jak te zamierzenia przekuć w cele.

MOJA LISTA NAJWAŻNIEJSZYCH NAJBLIŻSZYCH CELÓW

CEL	DLACZEGO JEST TO DLA MNIE WAŻNE?	JAK TE CELE WSPIERAJĄ OSIĄGNIĘCIE MOJEJ ŻYCIOWEJ MISJI?

KROK CZWARTY: ZAMIANA PRIORYTETÓW W CELE

Ludzkie zamierzenia nie dochodzą do skutku z jednego powodu – bo ich nie urzeczywistniamy. Wybieramy inne zadania. Zapętlamy się w czynnościach, które wydają się produktywne, ale nie robimy tego, co ma znaczenie. Toniemy w wątpliwościach, kiedy inni po prostu pracują. Samo sporządzenie odpowiedniego planu tego nie zmieni, bo nie jest to rozgrzeszenie od działania ani skrypt, który sprawi, że zaczniesz zachowywać się jak robot wykonujący zaplanowany wcześniej program. Natomiast odpowiednio określone cele mogą stanowić jeden z czynników, który ułatwia lub utrudnia dążenie do ich osiągnięcia.

Żeby cele mogły ułatwić ten proces, powinny spełniać kilka cech:

1. Cel musi dotyczyć rzeczy, które zależą od ciebie

Nie wpisujesz w plan wygranej w Lotto, bo nie zależy to od ciebie. Równie niemądre jest wpisanie w plan napisania bestsellera, rzeczy zależnych od pogody czy grupowego wysiłku innych osób, bo nie możesz wziąć wtedy odpowiedzialności za efekty. Inaczej mówiąc, cel musi zależeć od twoich konkretnych starań. Jeśli marzy ci się bestseller, to możesz zobowiązać się do pisania dwóch stron tekstu dziennie i zgłębienia technik sprzedaży, ale nie do konkretnego rezultatu w postaci sprzedanych 100 tysięcy egzemplarzy. Ten ostatni czynnik nie zależy od twojej decyzji, ale od wyboru 100 tysięcy osób.

2. Cel musi być odpowiednio zdefiniowany

Zgodnie z metodą SMART – prawdopodobnie najpopularniejszym sposobem określania celów – cele powinny spełniać pięć wyznaczników:

Specific – konkretność i precyzyjność.

Measurable – mierzalność.
Achievable – osiągalność.
Realistic – realność.
Timeline – osadzenie w czasie[106].
Tyle teorii. Praktycznego uzupełnienia wymagają trzy kwestie.

Po pierwsze nie wystarczy, że cele będą konkretne i precyzyjne, bo mają być przede wszystkim ISTOTNE. Ich realizacja powinna pociągać za sobą faktyczną zmianę w twoim życiu. Bez tego jest to tylko planowanie dla samego planowania. Niby super, ale równie dobrze możesz pomalować stodołę sąsiada. Wykonasz pracę, osiągniesz cel, ale niczego w twoim życiu to nie zmieni.

Po drugie większość osób ma problem z określeniem realności działań. Czy przygotowanie się do przebiegnięcia maratonu w rok jest realne? Dla dużej części ludzkości pewnie tak, ale jeśli jesteś osobą otyłą i dostajesz zadyszki podczas wchodzenia na drugie piętro, to ten cel pewnie będzie zbyt ambitny. Znacznie lepiej jest się zastanowić nad tym, z jakiego punktu startujesz i o ile jesteś w stanie zwiększyć swoją efektywność. Jeśli na przykład nigdy nie oszczędzałeś pieniędzy, to nieszczególnie pomoże ci wiedza, że ekspert ds. finansów oszczędza 30 procent miesięcznie, i próba zrobienia tego samego. Lepiej sprawdzi się pomysł wrzucania drobniaków do słoika, dzięki czemu stopniowo opanujesz umiejętność odkładania pieniędzy.

Znam również osoby, które podczas wyznaczania celów wykazują się jeszcze większą ambicją. Chcą powielić sukcesy osób, które podziwiają, i zakładają, że skoro im osiągnięcie danego celu zajęło np. pięć lat, ale oni wiedzą jakich błędów unikać, zrobią to samo w dwa i pół roku. Nie znam ani jednego przypadku, w którym to podejście by zadziałało. Jedną z barier jest wiedza ukryta, której nie da się przekazać i którą można nabyć wyłącznie w toku prób i porażek. Wiedza formalna, książkowa pomaga nam w zwiększeniu skuteczności, ale na ogół w mniejszym stopniu, niż się sądzi. Z tego powodu realność celu powinniśmy szacować, biorąc pod uwagę osoby, które były w sytuacji jak najbardziej podobnej do naszej, i ich tempa pracy, a nie osób o sławie globalnej. To dobra inspiracja, ale obiektywnie patrząc, nie jest to najlepszy wzór do naśladowania.

Po trzecie to, że określiliśmy czasowo cel, nie znaczy, że nie możemy tej granicy przesuwać. W rzeczywistości sytuacje, kiedy trafnie oceni się długość wykonania skomplikowanego projektu, zdarzają się niezwykle rzadko. Sam również nie traktuję założonych

terminów sztywno – uważam, że bardziej liczy się to, co robię dla osiągnięcia celu, i powody, dla których do niego zmierzam. Czas ich realizacji jest już drugorzędny.

3. Cel musi być głęboko umotywowany

Oznacza to, że musisz chcieć zrealizować postawione przed sobą cele. Mają wypływać z twojego wnętrza i istotnie poprawiać jakość twojego życia. Inaczej mówiąc, nie powinny być katalogiem rzeczy, które są modne i które fajnie byłoby zrobić. Powinny być rzeczami, które musisz dla siebie zrobić. Różnicę między tymi dwoma kategoriami działań widać gołym okiem. Kobiety palące papierosy często mają za sobą kilka prób ich rzucenia, ale dopóki są motywowane bliżej nieokreślonymi korzyściami zdrowotnymi i finansowymi, to nie stanowią wystarczającej motywacji. W przypadku zajścia w ciążę tysiące kobiet z dnia na dzień przestaje sięgać po papierosy, bo dziecko i jego dobro są dla nich dużo głębszą motywacją.

4. Cel musi przewidywać potencjalne trudności

Realizacja większości celów wiąże się z szeregiem zagrożeń: zmęczeniem, brakiem czasu, innymi priorytetami czy wypaleniem się początkowej motywacji. Im więcej takich czynników przewidzimy i uwzględnimy na etapie planowania, tym większe będą szanse naszego powodzenia.

5. Cel musi określać narzędzia, za pomocą jakich chce się go osiągnąć

Możesz chcieć wszystkiego co najlepsze, ale nie na wiele się to przyda, jeśli nie zastosujesz odpowiednich procedur. Z tym problemem zmaga się wiele firm, które określają wzniosłe misje i wizje swojej działalności, pisząc, że chcą być np. najbardziej innowacyjną firmą w branży. Nie wiadomo jednak, jak zamierzają to osiągnąć. Narzędziem do realizacji tego celu może być przeznaczanie 20 procent budżetu na badania naukowe albo wdrożenie systemu pracy, który będzie umożliwiał pracownikom sugerowanie ważnych zmian i innowacji.

Pamiętaj – kiedy planujesz, co zrobić, nie zapominaj o zaplanowaniu, jak to zrobić.

6. Określone narzędzia muszą bezpośrednio służyć realizacji celu

Są trzy rodzaje działań:

– nieprowadzące do celu, które są równie lekkie co zbędne;
– prowadzące bezpośrednio do celu, które wiążą się z wysiłkiem i trudem, którego zwykle chce się uniknąć;
– działania, które są przyjemne i wydają się produktywne, ale w rzeczywistości nie prowadzą do celu.

Wyobraź sobie, że chcesz napisać scenariusz. Żeby przejść od planu jego napisania, do postawienia ostatniej kropki prowadzi kilka czynności: poznanie zasad pisania scenariuszy, przygotowanie planu fabuły oraz przede wszystkim – pisanie scenariusza. Najwyżej te trzy czynności można uznać za „pisanie scenariusza". Jeśli ich nie wykonujesz, bo uczysz się przygotowywać najlepsze babeczki na świecie albo spędzasz połowę dnia na basenie, ćwicząc technikę pływania żabką, to znaczy, że nie realizujesz swojego planu.

Jednak zamiast pisać scenariusz, możesz także wybrać wykonywanie czynności pośrednich, które nie prowadzą do zrealizowania celu, ale sprawiają wrażenie bycia produktywnym.

- Możesz opowiadać znajomym o swoim scenariuszu i widzieć w ich oczach podziw.
- Możesz zapisać się na kurs twórczego pisania albo kupić słownik synonimów (na pewno ci się przyda do lepszego tworzenia dialogów!).
- Możesz zrobić test predyspozycji zawodowych, żeby przekonać się, czy będziesz sławnym scenarzystą
- Możesz także znaleźć grupy scenarzystów na Facebooku i do nich dołączyć.

Każde takie zadanie jest łatwe i przydaje się w jakimś stopniu do realizacji celu. Problem w tym, że jeśli jednocześnie nie pracuje się intensywnie nad scenariuszem, to podejmowanie tych działań daje tylko złudzenie produktywności. Nawet jeśli będziesz wykonywać je z wielkim zaangażowaniem, to liczba napisanych przez ciebie stron będzie wciąż wynosić zero.

7. Cel musi uwzględniać kontekst

Największą przeszkodą w realizacji celów jest środowisko, w jakim funkcjonujemy. Często są to skomplikowane sieci połączeń społecznych i różnorodnych zobowiązań, które trzymają nas w miejscu równie skutecznie co łańcuchy. Być może dzięki swojej ambicji ruszysz z miejsca, ale prawdopodobnie nie wprowadzisz głębokich zmian. To dlatego osoby, które gruntownie przemeblowały swoje życie, często zrobiły to po zmianie miejsca zamieszkania, kiedy hamujące ich łańcuchy zostały zerwane.

Nie musi tak być. Z problemem oporu różnych grup interesu wobec zmian zmagają się organizacje na całym świecie. W najskuteczniejszych z nich stosuje się proces uwzględniający sprawiedliwość proceduralną[107]. Jego podstawowym składnikiem jest akceptacja, że nasze plany nie funkcjonują w próżni. Swoimi konsekwencjami odbijają się też na naszym otoczeniu. Kiedy twoi bliscy nie wiedzą, z czego wynikają chęci do zmiany, zastanawiają się, czy to na nich wpłynie. Nie wiedzą, skąd się wzięły nowe pomysły, i często czują, że są niepotrzebne. W efekcie będą je mniej lub bardziej świadomie sabotować

Wyobraź sobie, że chcesz przejść na dietę. Masz kilkanaście kilogramów nadwagi, nie najlepiej się przez to czujesz i wiesz, że to źle wpływa na twoje zdrowie – odczuwasz zmęczenie i pracujesz gorzej. Dodatkowo zauważasz, że nie jest tak, że twoja waga się waha, spadając i rosnąc. Ona tylko rośnie, więc możesz przypuszczać, że będzie coraz gorzej. Wiesz też, że wpływa to na twoją rodzinę i utrwala niewłaściwe nawyki żywieniowe u twoich dzieci.

Postanawiasz wyeliminować z diety niezdrowe posiłki, przestać podjadać wieczorami w łóżku (twój mąż uwielbia oglądać filmy, wcinając chipsy) i ćwiczyć przez 30–45 minut po pracy, co oznacza, że obiad będzie później. Pełna przemyśleń przychodzisz i mówisz mężowi, co teraz zamierzasz robić. Zamiast wsparcia widzisz jego skrzywioną minę.

Jak wygląda realizowanie twoich planów? Od razu w poniedziałek kupujesz całą masę zdrowych produktów, a po pracy włączasz tabatę i robisz trening interwałowy. W tym czasie dzieci non stop pytają, kiedy będzie obiad. Odpowiadasz, że za chwilę się za to zabierzesz, po czym jakiś czas później serwujesz sałatkę z kurczakiem, orzechami i żurawiną polaną oliwą z pierwszego tłoczenia.

– Gdzie frytki? – pyta zgodny chórek niewdzięczników.

– Jedzcie to, co jest. To też jest dobre – odpowiadasz.

Wieczorem miałaś już nie jeść, ale twój mąż wyciąga paczkę chipsów i otwiera piwo. Dzielnie opierasz się pokusom i idziesz spać.

Po kilku dniach uszczypliwości i zmagania się z pokusami w końcu porzucasz swoje plany. To twoja porażka, ale w rzeczywistości pokonało cię twoje otoczenie. Taka sytuacja jest równie smutna co powszechna, bo nie uwzględnia uczciwego procesu wprowadzania zmian składającego się z trzech kroków.

Krok 1:
Zaangażowanie

Zaangażowanie oznacza, że inne osoby, na które wpłyną twoje plany, mają prawo uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, które pośrednio dotyczą także ich. To, że chcesz ćwiczyć, sprawia, że potrzebujesz wtedy czasu, a pozostali domownicy muszą zająć się czymś innym niż dotychczas. Wyeliminowanie wieczornych przekąsek wymaga też udziału drugiej osoby. Dzieci powinny zrozumieć, dlaczego jedzenie innych obiadów jest konieczne, a nie tylko zobaczyć przed sobą stos liści sałaty.

Żeby dało się zrealizować twój cel, musi on się stać wspólnym celem twojego otoczenia, a wszyscy uczestnicy muszą się dobrowolnie zgodzić na konkretne zmiany. Dzięki uczciwemu poinformowaniu o swoich planach może się okazać, że dzieci zdecydują się ćwiczyć razem z tobą albo chodzić na spacer z mężem. Ponadto mąż może zaproponować, że będzie jadał chipsy tylko w piątki. Niewykluczone też, że okaże się, że osoby z twojego otoczenia będą mieć lepsze pomysły niż twoje. Warto z nich skorzystać.

Krok 2:
Wyjaśnienie

Żeby inni mogli zgodzić się na zmiany, trzeba przedstawić jasne i sensowne argumenty, dlaczego chce się je wprowadzić. Większość ludzi ma tendencję do wpadania w stagnację i unikania wysiłku. Często nie widzą i nawet nie chcą zobaczyć koniecznych do podjęcia kroków. Bagatelizują zagrożenia i oszukują się, że ich nie dotyczą. Tymczasem zaniedbania niosą ze sobą głębokie skutki. W przykładzie

z nadwagą sprawiają, że możesz chorować częściej, żyć krócej i nie doczekać ślubu swoich dzieci. Będziecie więcej pieniędzy wydawać na lekarzy. Każdy rok życia będzie dla ciebie dużo cięższy. Niewłaściwe nawyki, które kształtujesz u dzieci, będą poprzez otyłość podkopywać ich wiarę w siebie, mogą prowadzić do wykluczenia towarzyskiego, a nawet tego, że zwiążą się z mniej atrakcyjnymi i zaradnymi partnerami (lub partnerkami), bo ci, którzy posiadają te cechy, wybiorą lepiej dbające o siebie osoby. To dużo poważniejsza sprawa niż decyzja, czy zjeść frytki do obiadu, czy z nich zrezygnować.

Równie doniosłe skutki mają inne zaniedbania, takie jak brak budowania poduszki finansowej, ignorowanie problemów zdrowotnych, odkładanie na później swoich projektów i wiele innych, o których już była mowa w *Projekcie Przyszłość*. Po prostu udajemy, że jest inaczej.

Dzięki wskazaniu powodów, które mówią o tym, że zmiany są konieczne, sprawiasz, że osoby w twoim otoczeniu muszą się z nimi zmierzyć i jeśli twoje plany są rozsądne, to również je zaakceptować. Wiesz dlaczego? Bo rzetelne wyjaśnienie motywów, obaw i pragnień zdecydowanie się różni od powiedzenia: „Od dziś przechodzę na dietę".

Krok 3:
Oczekiwania

Ostatnim krokiem jest przedstawienie jasnych procedur, nawyków i zadań służących realizacji planu, które będą przestrzegane przez wszystkich. Jeśli mąż zdecyduje się chodzić z dziećmi na spacer, żeby umożliwić ci ćwiczenie, to twoim zadaniem jest wykorzystać ten czas na trening. Powinniście też ustalić, jakie zdrowe i jednocześnie smaczne posiłki będziecie jeść, zadbać o posiadanie pod ręką zdrowych przekąsek, sprawdzać wagę co jakiś określony czas. To sprawia, że cel przestaje wisieć w próżni i zostaje zamieniony w konkretne działania.

Tak przeprowadzony proces zapewnia uznanie emocjonalne i intelektualne innych osób, wpływa na ich zaangażowanie i sprawia, że zgadzają się dobrowolnie uczestniczyć w realizacji planu. Zignorowanie tych kroków prowadzi do tego, że całe nasze otoczenie czuje się odrzucone, nie wspiera nas i bojkotuje nasze plany, a w ostateczności wygrywa. Dlaczego? Odpowiedź jest całkiem banalna – bo to nie są ich plany. Nie dziw się więc, że twoje dzieci okazują opór, jeśli

w arbitralny sposób zmieniasz ich zwyczaje albo wymagasz, żeby każdy się do ciebie dostosował, chociaż nie wie po co w ogóle ma to robić. Takiej sytuacji nie wita się z radością, ale z poczuciem zagrożenia, nawet kiedy wiesz, że te zmiany są korzystne dla wszystkich.

KROK PIĄTY: ATOMIZACJA CELÓW

Posiadane cele dzielą się na dwa rodzaje: proste i złożone. Cele proste to takie, które same w sobie są zadaniami, czyli jasno określoną czynnością do wykonania. Celem prostym jest np. zdanie: „Zanim pójdę po pracy, przebiegnę pięć kilometrów". Żeby zrealizować to zadanie, nie potrzebujesz szczególnie wielu dodatkowych zasobów, wiedzy ani celów pośrednich. Inaczej to wygląda w przypadku celów złożonych. Cele złożone (inaczej projekty) to najpopularniejszy rodzaj celów. Nie dotyczą jednego działania, ale składają się z wielu zadań, które trzeba wykonać, żeby osiągnąć określony na wstępie cel. Celem złożonym jest dążenie do posiadania udanego życia, ukończenie studiów, przebranżowienie się, przebiegnięcie maratonu albo zorganizowanie wesela. Każdy z tych celów składa się z kilkunastu, kilkudziesięciu, a nawet kilkuset zadań, które ostatecznie składają się na postawienie znaczka ✓ przy jednozdaniowym punkcie na liście celów.

Atomizacja to nic innego niż rozbijanie naszych celów na precyzyjne, proste zadania – jeszcze bez ich segregowania i umieszczania na linii czasu. Załóżmy, że chcesz stworzyć płatny kurs online. Żeby zrealizować ten cel, musisz rozbić go na następujące części, wypisując konieczne do podjęcia kroki, niezbędne zasoby i wiedzę do zdobycia. Taka lista będzie obejmować poniższe czynności:

– wymyślić nazwę produktu;
– napisać scenariusze wszystkich lekcji;
– skompletować sprzęt niezbędny do nagrań;

– znaleźć osobę, która zajmie się nagraniem;
– zlecić montaż wideo;
– przygotować materiały promocyjne;
– wykupić domenę internetową;
– wybrać system płatności;
– opracować politykę cenową;
– wybrać newsletter konieczny do zaawansowanej obsługi klientów;
– opracować listę działań marketingowych;
– znaleźć i wybrać firmę fakturującą;
– wybrać datę premiery.

To tylko przykładowa lista zadań, która może być dłuższa lub krótsza w zależności od indywidualnych potrzeb. Jednocześnie część z tych zadań, dzieli się na jeszcze mniejsze atomy.

Na przykład:

- **Lista działań marketingowych może wymagać stworzenia cyklu wpisów, nagrań i przypomnień wysyłanych w formie newslettera, które trzeba wcześniej opracować i zautomatyzować (np. poprzez ustalenie dat publikacji).**

- **Kompletowanie sprzętu może wymagać zdobycia wiedzy na temat tworzenia kursów (co jest zadaniem samym w sobie), a także kupienia lub wypożyczenia niezbędnych kamer, oświetlenia i promptera.**

Dzięki takiej atomizacji można rozbić projekty na stosunkowo proste katalogi zadań do wykonania. Pamiętaj jednak, że lista zadań to jeszcze nie plan. Charakter planu nadaje stworzenie harmonogramu działań.

Mamy w życiu zaledwie 80 tysięcy godzin do przepracowania i jest bardzo ważne, jak chcemy je zagospodarować. [Tymczasem] nie poświęcamy zbyt wiele czasu na myślenie w kategoriach optymalizacji życia w makroskali. Myślimy o tym, jak poradzić sobie z bieżącymi sprawami i skupiamy się na optymalizacji w mikroskali, ale nie zastanawiamy się nad tym, jakie są nasze nadrzędne cele w życiu i jak możemy najskuteczniej do nich dążyć.

— Will MacAskill,

Plany są niczym; planowanie jest wszystkim.

— Dwight Eisenhower

KROK SZÓSTY: TWORZENIE HARMONOGRAMU ZADAŃ

Jeśli spojrzysz na listę zadań związanych ze stworzeniem kursu wideo, zobaczysz, że niektóre można wykonać wcześniej, a inne później. Niemądrze przystąpić do tworzenia strategii marketingowej, nie mając wcześniej produktu. Podobnie nie da się kupić domeny internetowej, nie mając nazwy, ani zorganizować obsługi płatności, jeśli nie zna się swoich potrzeb w zakresie jej integracji z konkretnym „silnikiem" strony internetowej.

Harmonogram pozwala na osadzenie tych zadań na linii czasu i określenie, czym zajmiemy się wcześniej, a czym później. Dobrze przygotowany harmonogram obejmuje:

- **cele długookresowe (stworzyć kurs online);**
- **cele średniookresowe – są to tzw. kroki milowe, czyli główne moduły realizacji danego przedsięwzięcia (np. nagrać niezbędne wideo, stworzyć stronę sprzedażową, zaplanować premierę i inne działania marketingowe);**
- **cele bieżące – są to zadania na dzisiaj, np. kupić prompter, napisać treści na landing page, stworzyć scenariusz jednego fragmentu kursu.**

System karteczkowy

Podczas realizacji złożonych celów warto umieścić poszczególne „atomy" celu na karteczkach przyklejonych do tablicy w kategoriach „do zrobienia", „w realizacji" i „zrobione". To niezwykle prosty sposób, który pozwala wizualnie śledzić postępy projektu.

Pamiętaj, że w harmonogramie trzeba wziąć pod uwagę, że rzadko jesteśmy w stanie przewidzieć „na sucho" wszystkie konieczne do wykonania zadania (zwłaszcza jak coś robimy po raz pierwszy). Ponadto możemy mieć pewność, że w trakcie długich projektów wydarzy się szereg nieprzewidzianych okoliczności, takich jak choroby, problemy ze sprzętem czy zwyczajne spadki produktywności. W związku z tym warto planować w wersji pesymistycznej i pozostawiać między czynnościami bufory czasowe.

Utworzenie harmonogramu poprzedzonego wcześniejszymi pięcioma krokami sprawia, że wiemy, co powinniśmy zrobić, czego potrzebujemy do realizacji celu i w jaki sposób możemy go osiągnąć.

WAŻNE WNIOSKI

1.

Pamiętaj, że osiąganie celów jest dużo trudniejsze, niż się wydaje. W każdej chwili aplikacje, reklamy i inne osoby dążą do przechwycenia naszej uwagi. Koncentrację pomaga utrzymać odpowiednie planowanie. Przynosi ono też inne korzyści – sprawia, że lepiej rozumiemy swoje motywy i możemy się przygotować do ich realizacji, co zwiększa szanse ich wykonania.

2.

Poświęć czas (np. w weekend), żeby zastanowić się nad tym, czego oczekujesz od swojego życia. Niekoniecznie musisz wiedzieć, co chcesz osiągnąć w trakcie wszystkich swoich kolejnych dni, ale warto, żebyś realnie określił, jak chcesz żyć za pięć lat.

3.

Opracuj listę priorytetów, które są dla ciebie najważniejsze w tym momencie.

4.

Zastanów się, na jakie osoby z twojego otoczenia wpłynie realizacja twoich planów. Mogą to być przełożeni, partnerzy, rodzina, przyjaciele i inne osoby. Potraktuj ich uczciwie, uwzględniając ich w swoich planach i ustalając zasady ich realizacji.

5.

Zawsze kończ proces planowania rozbijaniem celów na atomy i tworzeniem harmonogramu prac.

Bonusy i dodatki

W procesie planowania przydatne bywają także narzędzia i aplikacje do zarządzania czasem. Ich aktualną listę znajdziesz na stronie *projekt-przyszlosc.pl/bonusy.*

Plany to specyficzny element naszej rzeczywistości. Są zakotwiczone w przyszłości, ale ich urzeczywistnianie odbywa się dzień po dniu. Żeby to zrobić, trzeba umieć nie tylko planować, ale przede wszystkim wiedzieć, jak pracować na co dzień.

CZĘŚĆ VI

EFEKTYWNA PRACA

Sposobem na zaczęcie jest skończenie mówienia i podjęcie działania.

– Walt Disney

DLACZEGO NIE REALIZUJEMY CELÓW?

Większość osób wie, co robić, żeby zrealizować cele. Właściwie sporządzone plany sprawiają, że nawet największe zamierzenia składają się z ciągu łatwych do wykonania zadań. Problem polega na tym, że ich nie wykonujemy. Rozmyślamy o rozmaitych udoskonaleniach, wpadamy na świetne pomysły i pieczołowicie tworzymy plany, a później i tak zanurzamy się w naszej codzienności. Rozpraszamy się, odkładamy zadania, a finalnie kończymy, stojąc w tym samym miejscu. Często dzieje się to pomimo tego, że korzystamy ze sposobów sugerowanych przez ekspertów do zarządzania czasem i nowoczesnych aplikacji. Dlaczego tak się dzieje? Podstawowy błąd tkwi w tym, że niewiele osób zdaje sobie sprawę z tego, jak działa nasz mózg. Zakładamy, że to nasz najdoskonalszy organ, nad którym sprawujemy pełną kontrolę. Prawda jest dużo bardziej skomplikowana. To, co nazywamy mózgiem, to w rzeczywistości dwa systemy, które nie zawsze ze sobą zgodnie współpracują. Nazywa się je na różne sposoby: świadomością i nieświadomością, systemem gorącym i chłodnym, systemami szybkim i wolnym albo systemem 1 i systemem 2. Nie zmienia to faktu, że wszystkie te określenia w swojej zasadniczej części dotyczą tych samych dwóch funkcji mózgu – automatycznych i wyuczonych, a ich odkrycie stało się możliwe dzięki… rozwojowi kolei żelaznej.

DWA SYSTEMY

George Stevenson zaprezentował współczesną lokomotywę parową w 1825 roku, a pierwszą komercyjną linię uruchomiono już w 1830 roku – jakby kogoś to ciekawiło, to łączyła Liverpool z Manche-

sterem. Sieć wszystkich europejskich linii kolejowych obejmowała wtedy zaledwie 332 kilometry, przy czym niektóre wciąż pozostawały w budowie. O gwałtownym rozwoju kolei najlepiej świadczy fakt, że dwie dekady później kraje cywilizacji zachodniej (łącznie ze Stanami Zjednoczonymi) dysponowały siecią kolejową o długości 40 tysięcy kilometrów(!), a tysiące robotników kładło tory łączące fabryki, porty, miasteczka i miasta. Należał do nich również Phineas Gage – dwudziestopięciolatek umieszczający ładunki wybuchowe w otworach, które wywiercono w skałach przeznaczonych do usunięcia. Po włożeniu materiału wybuchowego ubijał go metalowym prętem i na tym kończyło się jego zadanie. Pomimo rutynowości tej pracy, również w niej mogło dojść do wypadków. Tak stało się w przypadku Gage'a. Wskutek jakiegoś błędu ładunek wybuchowy, zamiast pozostać bezpiecznie w otworze, wystrzelił, zamieniając trzymany przez Phineasa pręt w pocisk. Pręt przebił mu lewy policzek i górną część czaszki. Doprowadziło to do znacznego uszkodzenia płatów czołowych, ale ku zaskoczeniu wszystkich Phineas nie umarł ani nawet nie był skazany na niepełnosprawność. Jego pamięć i zdolności umysłowe pozostały bez zmian, ale wypadek wpłynął na jego charakter – ze spokojnego i łagodnego zamienił się w człowieka kapryśnego, wulgarnego oraz niezdolnego do konsekwentnego działania czy osiągania celów.

To co dla Gage'a było tragedią, dla świata nauki stało się bodźcem do podjęcia poważnych badań. Jego przypadek pozwolił na wysnucie hipotezy, że różne części naszego mózgu pełnią różne funkcje. Inaczej mówiąc – mózg nie jest jednym spójnym organem, ale raczej szeregiem współpracujących ze sobą obszarów. Nic też dziwnego, że ciało Gage'a i osławiony pręt do dziś znajdują się w Muzeum Anatomicznym na Uniwersytecie Harvarda.

Dziś wiemy, że obszar, który uległ uszkodzeniu podczas wypadku Gage'a, to kora nowa – ewolucyjnie zaawansowana część mózgu odpowiedzialna za planowanie, podejmowanie racjonalnych decyzji, koncentrację oraz hamowanie gwałtownych stanów emocjonalnych. Jej funkcje potwierdzają badania z wykorzystaniem fMRI przeprowadzone przez Mischela. Aktywność mózgu osób potrafiących odraczać nagrodę (a jak wiemy są to osoby o wszechstronnie większych osiągnięciach) koncentrowała się w obszarze „kory przedczołowej, wykorzystywanej do skutecznego rozwiązywania problemów, twórczego myślenia i kontrolowania zachowań impulsywnych"[108]. Z kory nowej korzystamy, kiedy:

- **coś sobie przypominamy;**
- **sprawdzamy, ile razy w poprzednim zdaniu pojawiła się litera „a";**
- **zastanawiamy się, czy autor miał na myśli całe zdanie, czy tylko poprzedni punkt;**
- **kontrolujemy swoje maniery podczas odświętnego posiłku;**
- **parkujemy w ciasnym miejscu;**
- **wypełniamy deklaracje podatkowe;**
- **udzielamy rad przyjaciołom.**

Jest to system świadomy, zależny od naszej woli i wymaga koncentracji – kiedy coś odwróci naszą uwagę, to przerywamy wcześniej podjęte czynności.

Gdybyśmy byli w stanie korzystać wyłącznie z kory przedczołowej, nie poddawalibyśmy się chwilowym emocjom i dążylibyśmy do odległych celów jak po sznurku. Zazwyczaj też stawiamy znak równości między swoją osobowością, a czynnościami, które świadomie wykonujemy. W rzeczywistości stanowią one tylko nieznaczną część naszych zachowań, a cały system świadomy przypomina zaawansowany program zainstalowany w ramach systemu operacyjnego, którym jest system nieświadomy.

System nieświadomy opiera się na strukturach niższego poziomu, które zajmują stosunkowo niewielką część naszego mózgu, ale pełnią niezwykle ważne funkcje. Pień mózgu jest odpowiedzialny za akcję serca i oddychanie[109]. Równie ważną rolę pełni móżdżek, dzięki któremu możliwe jest wykonywanie płynnych i eleganckich ruchów. Gdyby nie on, nasze poruszanie się przypominałoby to charakterystyczne dla Jarvisa – fajtłapowatego robota z serii filmów o Ironmanie. Z kolei dzięki grupie powiązanych struktur nazywanych łącznie układem limbicznym możemy odczuwać emocje, zachowania seksualne, agresję, złość oraz zachowania lękowe.

Żadna z tych czynności nie podlega naszej bezpośredniej kontroli. Co prawda możemy kontrolować oddech, ale przez zdecydowaną większość czasu tego nie robimy. Chociaż istnieją przekazy mówiące o medytujących mędrcach i wysoce wyszkolonych wojownikach, którzy potrafili siłą woli spowolnić bicie swojego serca, to mogę się założyć, że nie posiadasz takich umiejętności. Nie mamy też bezpośredniego wpływu na wydzielanie hormonów, zwalczanie przeziębienia, odczuwane emocje, podstawowe strategie przetrwania ani zapa-

miętywanie informacji. Jedyną skuteczną metodą ich zapisywania jest ich notoryczne powtarzanie, dzięki czemu dajemy sygnał mózgowi, że jest to coś istotnego.

Cały system nieświadomy pełni wiele istotnych funkcji, do których należą:

- Monitorowanie otoczenia, ocenianie odległości, odczytywanie emocji innych osób czy odczytywanie dużych, wyraźnych napisów (jeśli nie pochodzisz z obszaru objętego analfabetyzmem), czyli niemal wszystkie kwestie związane z postrzeganiem zmysłowym.

- Instynktowne reagowanie – słysząc za sobą niespodziewany szelest, twoje ciało momentalnie się napnie. Bardzo możliwe, że włosy staną ci dęba albo wręcz zerwiesz się i odskoczysz. Z kolei widząc atrakcyjną kobietę idącą z naprzeciwka, w ułamku sekundy wyprostujesz się, wciągając brzuch oraz zlustrujesz ją wzrokiem, koncentrując się na jej twarzy, piersiach i biodrach.

- Znajdowanie twórczych rozwiązań – ponad pół wieku temu N.R.F. Maier pokazywał badanym dwa przewody zwisające z sufitu. Zadanie polegało na ich połączeniu. Niestety znajdowały się na tyle daleko od siebie, że trzymając jeden z nich, nie można było dosięgnąć drugiego. W tym celu trzeba było użyć któregoś z narzędzi leżących wokół: przedłużaczy, zacisków, cęgów itd. Po każdym znalezionym rozwiązaniu Maier robił to, co każdy lider zespołu kreatywnego: prosił o znalezienie kolejnego sposobu. Jeden z nich był wyjątkowo trudny. Polegał na rozhuśtaniu jednego z przewodów, a następnie złapaniu go i połączeniu. Większość badanych nie wpadała na ten pomysł, więc Maier, przechodząc się po sali, od niechcenia wprawiał jeden z przewodów w ruch. W ciągu 45 sekund większość badanych korzystała z tego sposobu, jednak świadomie nie wiedzieli, jak na to wpadli. Mówili, że nagle ich oświeciło, ale nie potrafili wskazać przyczyn tego oświecenia.

Zjawisko to jest obserwowane także w wielu działaniach twórczych. J.K. Rowling wpadła na pomysł napisania Harry'ego Pottera, czekając na swój pociąg. Nie siedziała przed biurkiem, rozmyślając

o tym, co chciałaby napisać i jak poprowadzić fabułę. Te elementy po prostu pojawiły się jej przed oczami. Inna pisarka Elisabeth Gilbert – autorka zekranizowanej powieści *Jedz, módl się, kochaj* – mówi o tym, że nie ma się pełnego wpływu na twórczość. W wystąpieniu *Twój nieuchwytny geniusz twórczy*[110] zaprezentowanym na konferencji TedX posłużyła się starożytną definicją geniusza. Wtedy nie określano tak konkretnej osoby, ale istotę, która występowała przy tej osobie i wpływała na jej pracę. W starożytności to praca twórcy i wpływ geniusza składały się na powstanie wielkiego dzieła. Dziś już wiemy, że naszym geniuszem nie jest zewnętrzna istota, ale nieświadome procesy, dzięki którym są przetwarzane i interpretowane informacje.

- Dawanie emocjonalnych ostrzeżeń – emocje nie zostały stworzone, żebyśmy czuli się dobrze lub źle. Ich celem jest sterowanie naszym zachowaniem – jeśli coś jest przyjemne, to są większe szanse na to, że będziemy to robić, niż kiedy doświadczamy nieprzyjemnego uczucia. Emocjonalne przeczucia znane pod postacią intuicji są szybsze niż racjonalne sformułowanie opinii. Dzięki temu często wiemy, że coś jest nie tak i to nawet zanim jesteśmy w stanie to zwerbalizować.

Żadnej z powyższych grup czynności nie musimy się uczyć ani wykonywać ich świadomie. Dzieje się to w ramach automatycznego, nieświadomego systemu. Pomimo rozpowszechnionego w pewnych kręgach przekonania o wyższości intuicji nad racjonalnością, system nieświadomy ma również wiele wad, do których należą bezkrytyczność wobec siebie, strach przed ryzykiem i lenistwo. Wynikają one z nieświadomych preferencji, jakie ma nasz mózg względem wydatkowania energii.

EKONOMIKA ENERGETYCZNA

U ludzi obserwuje się wprost niesłychaną tendencję do oszczędzania energii. Miejskie prostokątne trawniki są przedzielone wydeptanymi ścieżkami i mają zaokrąglone rogi, bo to ogromnie ważne, żeby oszczędzić w ten sposób ułamek sekundy. Wiele osób przebiega przez

ulicę, ryzykując swoim zdrowiem, zamiast przejść dwadzieścia metrów do najbliższego przejścia dla pieszych. W każdej dziedzinie nauki powszechnie stosuje się skróty wyrazów oszczędzające czas, a w biznesie wciąż tworzy się nowe procesy służące automatyzacji. Wiele osób woli czekać w kolejce do windy, niż znacznie szybciej wejść na pożądane piętro.

Każda z tych czynności ma swoje źródło w podstawowej zasadzie, jaką „kieruje się" system nieświadomy. Brzmi ona następująco: **kiedy możesz, unikaj wysiłku, a kiedy nie możesz, to ponoś najmniejszy możliwy wysiłek.** Niechęć do zużywania energii przejawia się nie tylko podczas automatyzowania czynności biznesowych czy upraszczania metod produkcji, zachowując jednocześnie ich jakość, lecz także w naszych codziennych zachowaniach, kiedy unikamy wysiłku – i to niekoniecznie dla swojego dobra.

Zjawisko to dobrze (i nieco przerażająco) obrazują niżej opisane typowe zachowania.

PROKRASTYNACJA

Niezwykle często odkładamy zadania tak długo, aż sytuacja nie zmusi nas do działania. Nie spisujemy testamentów, liczymy na to, że niesatysfakcjonujący związek sam się rozpadnie, wiążemy się z pierwszą lepszą osobą, bo nie chce nam się szukać bardziej dopasowanej, oraz tak długo ignorujemy wykonywanie badań diagnostycznych, że czasem jest już za późno na wdrożenie skutecznego leczenia. Według polskiego badania ankietowego z 2016 roku dotyczy to 80 procent społeczeństwa, przy czym osoby młodsze odwlekają zadania częściej niż starsze.

Najczęściej odwlekanie dotyczy prac domowych, np. sprzątania (50 procent osób), zadań zawodowych (15,2 procent), czynności biurowych i urzędowych (11,3 procent), rozpoczęcia diety, rzucenia nałogu, decyzji matrymonialnych (10,3 procent), napraw i remontów (10,3 procent) oraz spraw szkolnych (9,3 procent)[111].

W skrócie – wszystkiego.

NIECHĘĆ DO DOKONYWANIA WYBORU

Posiadanie szerokiego wachlarza możliwości do wyboru prowadzi do wybierania tych, które wymagają najmniejszego wysiłku. Im bardziej złożona decyzja, którą musimy podjąć, tym mniejsze są szanse na to, że to zrobimy, nawet jeśli JAKAKOLWIEK podjęta decyzja jest lepsza niż jej brak. Dobrze pokazuje to przypadek amerykańskich planów emerytalnych typu 401(k) oferowanych przez przedsiębiorstwa. Były one obłożone mniejszym podatkiem niż inne rachunki, a dodatkowo duża część firm zobowiązała się do podwajania tych składek, oferując pracownikom dosłownie darmowe pieniądze do wykorzystania podczas emerytury. Badanie dotyczące 800 tysięcy pracowników ujawniło, że w firmach oferujących tylko dwa plany, do systemu oszczędzania przystąpiło 75 procent załogi, ale im większy wybór mieli pracownicy, tym mniej osób wybierało jakikolwiek plan. Tam, gdzie do wyboru było 39 planów, do programuprzystępowało 65 procent, a gdy liczba wzrosła do 60, liczba osób spadła do 53 procent[112].

Jeszcze lepiej specyficzny sposób, w jaki dokonujemy wyborów, obrazuje eksperyment z dżemami. W jednym ze sklepów ustawiono stoisko, na którym przez połowę dnia stało sześć dżemów, a przez drugą połowę dwadzieścia cztery rodzaje dżemów. Ludzie, którzy zatrzymali się przy stoisku, otrzymywali kupon rabatowy o wartości jednego dolara. Kiedy na stole stały dwadzieścia cztery dżemy, to stoisko przyciągało znacznie więcej klientów. Pomimo to stoisko z sześcioma dżemami wygenerowało znacznie większą sprzedaż[113].

Wnioski są proste – lubimy wybór i dążymy do tego, żeby go mieć, a następnie toniemy pod falami rozmaitych opcji, nie mając siły ani ochoty, żeby na cokolwiek się zdecydować.

PREFEROWANIE ZNANYCH SYTUACJI

Jedną z najważniejszych cech mózgu jest jego neuroplastyczność rozumiana jako elastyczność i podatność na dostosowywanie jego funkcjonowania do nowych zadań. W szczególny sposób dotyczy ona

małych dzieci. Znane są przypadki osób, którym usunięto jedną półkulę (lub która w ogóle się nie wykształciła), a które pomimo tak silnych uszkodzeń potrafiły prowadzić normalne życie, pracować na kierowniczych stanowiskach i osiągać wysokie wyniki w nauce.

Innego przykładu neuroplastyczności dostarczają londyńscy taksówkarze. Zanim któryś z nich zostanie dopuszczony do zawodu, musi nauczyć się planu całej aglomeracji. Naukowcy zaobserwowali, że część mózgu odpowiedzialna za pamięć przestrzenną (tylna część hipokampa) jest tym większa, im dłużej taksówkarze pracują. Nie zauważono tego samego efektu u kierowców miejskich autobusów, co wynika z faktu, że poruszanie się jedną wyznaczoną trasą nie sprzyja stymulowaniu mózgu. Przeprowadzono też badanie na osobach, które nigdy w życiu nie żonglowały. Okazało się, że pod wpływem wytrwałych codziennych ćwiczeń powiększyły się u nich partie mózgu związane z ruchem i obserwacją ruchową. Kiedy zaś przestały trenować, obszar nieco się skurczył, ale już nie do początkowych rozmiarów[114].

Dzięki neuroplastyczności mózgu przez całe życie możemy opanowywać nowe umiejętności, gromadzić wiedzę i działać skuteczniej. Temu ogromowi możliwości jak cień towarzyszy nasze lenistwo. Kiedy bowiem nabywamy jakąś umiejętność, to przestajemy szukać skuteczniejszych metod działania. Przypomina to wydeptywanie ścieżki. Za pierwszym razem nie wiemy, którędy pójść, ale za każdym razem łatwiej jest pójść znaną drogą, niż wydeptać inną. W końcu powstają koleiny, z których coraz trudniej wyskoczyć i z których korzystamy nawet wtedy, kiedy już nie jest to opłacalne.

UNIKANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Najczarniejszą stroną prawa minimalnego wysiłku jest przerzucanie odpowiedzialności, które można obserwować wszędzie tam, gdzie występują dwa czynniki: więcej niż jedna osoba oraz brak jasnego przypisania zadań i odpowiedzialności. Tam, gdzie nie jesteśmy osobiście za coś odpowiedzialni, tam zaczynamy zachowywać się biernie zgodnie z zasadą: „Niech zajmie się tym ktoś inny".

Wyobraź sobie, że jesteś studentem. Razem z pięcioma innymi osobami bierzesz udział w banalnym eksperymencie. Wszyscy wcho-

dzicie do indywidualnych kabin. Jedynym zadaniem, jakie przed wami postawiono, jest rozmawianie ze sobą przez mikrofony o swoim życiu osobistym i problemach. Wypowiadacie się po kolei, mając dla siebie mniej więcej dwie minuty. Podczas pierwszej kolejki jeden z uczestników wspomina, że cierpi na padaczkę – zwłaszcza w stresujących sytuacjach. Podczas drugiej kolejki razem z innymi uczestnikami słyszysz, że właśnie ten mężczyzna mówi bez ładu i składu. Wiesz, że coś jest nie tak. W końcu słyszysz, jak ten uczestnik w panice stwierdza, że chyba zbliża się jego atak. Wzywa pomocy, a następnie się dławi i pomiędzy odgłosami charczenia krzyczy, że chyba umiera. W tej chwili mikrofon się przełącza. Nie słyszysz więc już nic z kabiny chorego uczestnika. Czy mu pomożesz? Jeśli nie różnisz się od innych osób, odpowiesz, że tak. Fakty dowodzą, że nie powinieneś być taki pewny siebie.

Ten eksperyment naprawdę przeprowadzono. Z piętnastu uczestników tylko czterech wyszło, żeby udzielić pomocy cierpiącemu na padaczkę. Pięciu wyszło dopiero wtedy, kiedy ofiara ataku zdążyłaby się już dawno udusić. Sześciu nawet nie ruszyło się z miejsca.

Czego dowodzi ten eksperyment? Tego, że czujemy się zwolnieni z odpowiedzialności, jeśli nie jesteśmy jedynymi, którzy są w stanie udzielić pomocy. Może się wydawać, że takie zachowanie zostało „narzucone" przez formę badania, ale słynny przypadek Kitty Genovese temu przeczy. Miała dwadzieścia osiem lat i krótkie, ciemne włosy. W 1964 roku zarządzała barem na Jamaica Avenue w Queens. Kiedy skończyła pracę i wracała nad ranem do domu, o 3.30 została napadnięta przez uzbrojonego w nóż mężczyznę. Została wielokrotnie ugodzona nożem, zgwałcona, a następnie pozostawiona umierająca przed swoim domem w Nowym Jorku. Leżąc tam, błagała o pomoc. Jej prośby przebijały się przez absolutną poranną ciszę. Czy ktoś ją słyszał? Sądząc po tym, że pozapalały się światła w mieszkaniach jej sąsiadów, to tak. To właśnie ten fakt wypłoszył napastnika, ale niezbyt skutecznie, bo po jakimś czasie wrócił i zadał kobiecie osiem kolejnych ciosów nożem.

Czy ktoś jej pomógł? Nie. Na policję zadzwoniono dopiero o 3.50. Zabójstwo Kitty wstrząsnęło całym światem. Niestety po fakcie.

Uzupełnienia do katalogu nieracjonalności

Lista typowych ludzkich zachowań, którymi steruje system nieświadomy, dotyczy nie tylko unikania marnowania energii, ale również niechęci do ryzyka i efektu posiadania. Chociaż te zjawiska nie dotyczą bezpośrednio treści tej książki, to ich zrozumienie może pomóc w skuteczniejszym funkcjonowaniu. Z tego punktu widzenia ich opisanie ma głęboki sens.

Niechęć do straty polega na tym, że kiedy coś zdobywamy, odczuwamy o połowę mniejszą radość, niż kiedy tę rzecz tracimy. Gdyby było inaczej, to zmiana cen produktów wpływałaby tak samo na sprzedaż. Jeśli produkt będzie tańszy o np. 100 złotych, to sprzedaż powinna wzrosnąć o 5 procent, a jeśli produkt podrożeje o 100 złotych, to sprzedaż powinna spaść również o 5 procent. To logiczne założenie mija się z faktami. Wiemy na przykład, że jeśli mleko podrożeje o złotówkę, to sprzedaż będzie dwa razy mniejsza niż kiedy ten sam produkt będzie tańszy o złotówkę. Wynika to z niechęci do straty – utrata złotówki jest bardziej bolesna niż radość z jej zaoszczędzenia, kiedy cena mleka spada.

Niechęcią do straty zajmowali się wspominani już w tej książce Daniel Kahneman i Amos Tversky. Przeprowadzili szereg doświadczeń, dzięki którym można ocenić sposoby podejmowania decyzji. Kilka z nich zasługuje na szczególną uwagę.

I Wyobraź sobie dwie sytuacje:

1) Dostajesz 1000 dolarów. Możesz wybrać zakład, zgodnie z którym masz 50 procent szans na wygranie kolejnego 1000 dolarów, albo wziąć dodatkowe 500 dolarów od razu i bez ryzyka.

2) Dostajesz 2000 dolarów. Masz do wyboru dwa zakłady: w jednym z nich jest 50 procent,

że stracisz 1000 dolarów (oznacza to jednocześnie 50 procent szans na zachowanie całych 2000 dolarów), a w drugim po prostu wybierasz pewną stratę w wysokości 500 dolarów.

Wybór w obu sytuacjach jest taki sam – masz szansę na 2000 dolarów lub pewne 1500. Jednak jeśli nie różnisz się od innych osób, to z dużym prawdopodobieństwem w pierwszym przypadku wybierzesz pewne 500 dolarów, a w drugim – zakład oferujący szansę na zachowanie całości otrzymanej kwoty.

Wynika to z faktu, że każdorazowy stan posiadania jest traktowany jak punkt odniesienia, którego nie bierze się pod uwagę podczas podejmowania decyzji. Jeśli dostajesz 2000 dolarów, to w tym momencie w twojej głowie przesuwa się dźwignia, która sprawia, że myślisz: „To moje!", a następnie tego bronisz.

II Kahneman i Tversky spytali uczestników innego eksperymentu, czy wolą:

a) stracić na pewno 7500 dolarów;

b) stracić 10 tysięcy dolarów w zakładzie, który oferuje 25 procent szans na zachowanie całości kwoty, ale aż 75 procent na stratę 10 tysięcy dolarów – kwoty o jedną czwartą wyższej niż w opcji A.

Jeśli podejrzewasz, że większość uczestników eksperymentu wybrała drugie rozwiązanie, to masz rację. Ryzykuje się w nim pogłębieniem strat, ale to właśnie ta opcja daje możliwość zachowania wszystkiego, co się ma. Wydaje się to bezpieczne rozwiązanie, ale w rzeczywistości jest bardziej ryzykowne.

III Jest dwóch pracowników tej samej firmy. W ramach nagrody za dobrą pracę dostali możli-

wość wybrania 10 tysięcy dolarów podwyżki lub dwanaście dni dodatkowego urlopu. Obie możliwości wydają się im równie atrakcyjne, więc rzucają monetą.

Po roku otrzymują propozycję zamienienia się bonusami – pracownik, który otrzymał podwyżkę, teraz ją straci, ale dostanie urlop, a ten, który dostał urlop, teraz otrzyma podwyżkę. Czy po roku się zamienią? Prawdopodobnie nie. Chociaż jest to identyczna sytuacja (urlop i podwyżka była dla nich równie wartościowa), to ta propozycja wydaje się znacznie mniej atrakcyjna. Kiedy już przyzwyczaili się do swoich bonusów, ich zamianę będą traktować jak stratę.

Jeśli ciekawiło cię, dlaczego początkujący inwestorzy zwiększają swoje zaangażowanie na pozycjach, na których tracą, lub dlaczego przedsiębiorcy nie wycofują się z projektów, o których wiedzą, że nie przyniosą im zysków, to ma to swoje źródło w niechęci do straty. Podejmują znacznie ryzykowniejsze decyzje, ale kupują za nie spokój systemu emocjonalnego przerażonego na myśl utraty tego, co do tej pory miał.

Kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana, ale to powiedzenie można sparafrazować i powiedzieć, że kto ryzykuje zbyt bardzo, nie pije nawet wina musującego za niecałe dziesięć złotych. Skuteczne zachowania znajdują się pomiędzy tymi skrajnościami, ale niechęć do straty sprawia, że uporczywie trzymamy się status quo, bojąc się poprawić swoją sytuację. Wmawiamy sobie, że nie znajdziemy pracy, nawet jeśli obecna jest fatalna i ciężko wyobrazić sobie gorszą. Kurczowo trzymamy się ludzi, których podstawową zaletą nie jest to, że są lepsi, ale to, że pojawili się jako pierwsi. Na koniec idealizujemy rzeczy, które straciliśmy, mimo że nasza obecna sytuacja jest dużo lepsza.

Mało tego, niechęć do straty zazwyczaj występuje w duecie. Jeśli ona jest Flipem, to Flapem jest tzw. **efekt posiadania**, który polega na znacznym przecenianiu wartości posiadanych rzeczy. Ten efekt nie występuje bez przerwy, ale w sytuacji zagrożenia utratą posiadanych zasobów. Jeżdżąc na co dzień samochodem, raczej nie myślisz: „Ale jestem szczęśliwy, że nim jadę!", ale kiedy ktoś wypatrzy cię na parkingu i zapyta, za ile go sprzedasz, to czy sprzedasz mu go po cenie rynkowej, czy zaproponujesz wyższą? Badania naukowe dowodzą, że wyższą. Nie mając takich doświadczeń sprzedażowych, ciężko uwierzyć w to na słowo. Natomiast prawdopodobnie każdy zauważył to zjawisko na płaszczyźnie związków damsko-męskich, kiedy będąc z kimś w związku, traktował drugą osobę jako element wystroju, ale kiedy zainteresował się nią ktoś inny, to nagle dostrzegł jej wszystkie zalety.

Równie interesujące jest to, że cenimy rzeczy, które są cenne dla innych. Humorystycznie zobrazowała to dyskusja tocząca się na portalu reddit.com. Pytanie brzmiało: „Gdybyś mógł uprawiać seks z jedną osobą żywą lub martwą, to kogo byś wybrał?". Jeden z użytkowników odsłonił swoje intymne uczucia, mówiąc: „Chciałbym jeszcze raz uprawiać seks z moją żoną, która zmarła dziewięć miesięcy temu. Moje ciało tęskni za nią. Największym minusem znalezienia tej jedynej jest to, że może umrzeć przed tobą i pozostawić cię z niespełnioną miłością do końca życia."

Inny użytkownik, chociaż miał do wyboru Kleopatrę, Madame de Pompadour czy Monicę Bellucci, błyskawicznie odpisał: „Też wybieram martwą żonę tego faceta".

W tej dyskusji, która stała się źródłem licznych przeróbek i tysięcy udostępnień, jest więcej niż ziarno prawdy. Dziennikarz „New York Timesa" – Rob

Walker, oraz pisarz Joshua Glenn za 250 dolarów kupili na wyprzedażach i pchlich targach dziesiątki staroci i gratów, m.in. popielniczkę z wizerunkiem jastrzębia czy plastikową świnkę skarbonkę. Za jedną rzecz płacili średnio 1,25 dolara. Następnie poprosili ludzi żyjących z pisania, żeby do każdej z tych rzeczy wymyślili jakąś historię. W ten sposób zwykłe drobiazgi przeistoczyły się w prezenty pracownika Pentagonu otrzymane od kolegów z okazji ukończenia projektu nowej broni, w przedmioty pojawiające się w popularnych filmach albo rzeczy mające szczególną rolę w cudzym życiu. Wszystkie przedmioty[115] wystawiono na eBayu, gdzie zostały sprzedane za łączną kwotę… 8000 dolarów.

Jest to jedna z tych wielowymiarowych historii, z których można wyciągać różne wnioski. Mój brzmi tak: „To, co jest wyjątkowo cenne dla innych, staje się cenne dla nas". Możesz zobaczyć przeciętnie wyglądającego mężczyznę, którego miniesz bez okazania mu odrobiny zainteresowania, ale jeśli ktoś powie ci szeptem, że to dla niego Miss Mazowsza 2015 zrobiła z siebie pośmiewisko, to się zastanowisz, co on takiego w sobie ma. To samo można odnieść do dziewczyny, w której pomysł uwierzyło 100 tysięcy osób, przekazując jej na Kickstarterze 1,5 miliona dolarów, albo menedżera, po którego zwolnieniu wypowiedzenie z pracy złożył również cały jego zespół obsługujący kluczowe zlecenia.

Matka Natura przewidziała, że nasz nieświadomy system zachowania może nas prowadzić w kierunkach dalekich od pożądanych. Dlatego też jednym z zadań kory nowej jest dokonywanie przemyślanych, nieintuicyjnych decyzji oraz hamowanie gwałtownych stanów emocjonalnych. Z tych funkcji korzystamy chociażby podczas udzielania innym rad, analizowania swojego życia i tworzenia planów strategicznych.

To niezwykle skuteczne mechanizmy. Niestety korzystanie z kory nowej wymaga dużych zasobów energii. Jedną z ciekawostek dotyczących mózgu jest fakt, że chociaż stanowi zaledwie 2 procent masy ciała, to pochłania aż 20 procent energii, z czego duża część jest zużywana przez płaty czołowe. Kiedy nasza świadomość zużywa za dużo energii, to organizm przechodzi w tryb jej oszczędzania. Świadomość zostaje odłączana, a zamiast niej jest odpalany nieświadomy, leniwy autopilot. To szeroko opisane zjawisko nazywa się wyczerpywaniem ego. Mamy z nim do czynienia podczas opierania się pokusie albo robienia tych wszystkich racjonalnych i ważnych rzeczy, na których efekty trzeba czekać, takich jak powstrzymywanie się od palenia papierosów, dokonywanie wyborów wiążących się z konfliktem, realizowanie „maratońskich decyzji" czy reagowanie życzliwością na nieprzyjemne zachowania partnera. (Znasz powiedzenie: „Ty mnie wykończysz!"? Prawdopodobnie ma ono swoje źródło w tym zjawisku).

Roy Baumeister w serii eksperymentów dowiódł, że podczas celowego wysiłku fizycznego, emocjonalnego lub poznawczego czerpiemy energię z tej samej puli umysłowej, co sprawia, że gorzej radzimy sobie z innymi zadaniami. W jednym z badań uczestnicy dostali polecenie tłumienia w sobie reakcji emocjonalnych podczas oglądania poruszającego filmu. Doprowadziło to do tego, że w późniejszym teście wytrzymałości fizycznej polegającym na ściskaniu dynamometru radzili sobie gorzej niż grupa kontrolna. Wyczerpując się emocjonalnie, stawali się słabsi także fizycznie. Innym razem badani mieli dokonywać wyboru między zdrowymi pokarmami (np. rzodkiewką) a czekoladą i opierać się jej zjedzeniu, a następnie gorzej sobie radzili w wykonywaniu trudnych zadań kognitywnych.

Oznacza to jedno – jeśli kiedyś twój nauczyciel mówił, że myślenie nie boli, to kłamał. Znacznie bliżej prawdy był serialowy doktor

House, który powiedział: „*Following your heart is easy. Following your brain is tough*".

Jakie znaczenie ma zjawisko wyczerpywania ego w naszym życiu?

Wygląda na to, że sprawia, że podejmowanie korzystnych decyzji albo przestrzeganie zobowiązań staje się ogromnie trudne. Po wykonywaniu zadań, które wymagają koncentracji:

- więcej trudności sprawia nam podejmowanie logicznych decyzji,
- unikamy złożonych i wymagających zadań,
- częściej przestajemy przestrzegać diety,
- reagujemy agresją na prowokację,
- częściej przejawiamy zachowania samolubne i seksistowskie,
- chętniej dokonujemy impulsywnych i niekorzystnych zakupów,
- nie wykonujemy skrupulatnie wykonanych planów.

Inaczej mówiąc, zamieniamy się w osoby napędzane przez nasz leniwy system nieświadomy.

Doskonale potwierdza to obserwacja, której poddano ośmiu sędziów w Izraelu. Zajmowali się oni wydawaniem decyzji o warunkowym zwolnieniu i nie mieli pojęcia, że są obserwowani. Wnioski rozpatrywane były losowo i w krótkim czasie (średnio poświęcano sześć minut na sprawę), a większość z nich rozstrzygano odmownie. Średnio tylko 35 procent więźniów otrzymywało decyzję o warunkowym zwolnieniu. W czasie obserwacji zapisywano dokładną godzinę wydania decyzji przez sędziów, to, jaka była to decyzja (korzystna czy niekorzystna dla wnioskodawcy), oraz czas przerw (porannej, obiadowej i popołudniowej) w trakcie których sędziowie spożywali posiłki. Analiza zebranych danych ujawniła niepokojącą regułę. Okazało się, że zaraz po posiłku odsetek wniosków rozpatrzonych pozytywnie gwałtownie rósł aż do poziomu 65 procent. Następnie przez kolejne dwie godziny cały czas spadał, aż w końcu przed kolejnym posiłkiem odrzucane były niemal wszystkie wnioski. Wygląda na to, że wraz z narastającym zmęczeniem i odczuwanym głodem sędziowie byli coraz mniej skłonni do wyczerpującej analizy konkretnych przypadków i chętniej wydawali decyzje rutynowe.

Być może sami nie wydajemy decyzji sądowych, ale oddziałują na nas te same mechanizmy. W ich wyniku zachowujemy się przeciwnie, niż sugerowałyby to nasze deklaracje, i popełniamy błędy, przed

którymi przestrzegamy innych. Wiemy, że zdrowie jest ważne (i wiedząc o tym, odpalamy papierosa), przypuszczamy, że znajdziemy nowego, prawdopodobnie lepszego partnera (ale i tak tęsknimy za eks), możemy chcieć pracować nad ważnymi, ale niepilnymi sprawami (ale i tak włączamy na chwilę Facebooka, żeby zorientować się, że już nadszedł czas na sen). To z kolei rzuca nowe światło na tematykę produktywności.

OD CZEGO ZALEŻY PRODUKTYWNOŚĆ?

Zrozumienie podstaw funkcjonowania mózgu jest absolutnie kluczowe dla osiąganych efektów. Chociaż patrzymy na siebie jak na spójne wewnętrznie osoby, to nasz mózg sprawia, że jesteśmy trochę jak Dr Jekyll i Mr Hyde. Świadomie chcemy być produktywni, odhaczać cele na liście, wykazywać się odwagą i pokazywać, na co nas stać. Natomiast nieświadomie odczuwamy przemożne dążenie ku lenistwu, prokrastynacji i bierności. To drugie często okazuje się silniejsze, bo nie jesteśmy jego świadomi, opiera się na biologicznych automatyzmach, a nasz system świadomy szybko się męczy. Nic dziwnego, że wiele osób opisuje pracę jako walkę z samym sobą.

W mediach chętnie podkreśla się znaczenie zarządzania czasem, wskazując, że do dyspozycji mamy zaledwie czternaście godzin na dobę. W rzeczywistości małe zasoby czasu nie są głównym problemem – jest nim raczej fakt, że nasz zbiornik z siłą woli niezbędną do wykonywania złożonych zadań wyczerpuje się znacznie szybciej. Jak szybko? Nie ma tu jednej odpowiedzi, bo zależy ona od indywidualnego wytrenowania (siłę woli da się wzmacniać) i stylu życia (niektóre osoby żyją w otoczeniu, które skutecznie drenuje je z energii). Można jednak przyjąć, że jest to zaledwie 2–5 godzin dziennie, po których nasz organizm przechodzi w tryb lenistwa.

Wnioski, które z tego płyną, są niezwykle donośne: na twoją produktywność ma wpływ pięć czynników:

1. Planowanie dnia.
2. Skuteczna praca – zarówno punkt pierwszy, jak i drugi służą temu samemu celowi. Jest nim odpowiednie wykorzystanie pięciu kluczowych godzin, jakimi dysponujemy każdego dnia. To dzięki temu nasze projekty zbliżają się do zrealizowania.
3. Nawyki i rutyny – nawyki to zautomatyzowane czynności, które niemal nie pochłaniają energii. Oznacza to, że dzięki odpowiednim nawykom możemy łatwiej realizować zadania i poprawiać jakość swojego życia.
4. Organizowanie otoczenia w sposób sprzyjający produktywności – to od niego zależy to, jak szybko nasze zasoby energii się wyczerpują, a fakty dowodzą, że kiedy zużyjemy je na mało istotne zadania, to nie wykonamy tych, które mają znaczenie.
5. Ładowanie baterii – odpoczynek pełni ogromnie ważną rolę w naszym życiu. Jest źródłem inspiracji, szczęścia i wspomnień, ale ma też duży sens z „biznesowego" punktu widzenia – sprawia, że nasze pokłady siły woli rosną. Dzięki temu tworzą piękny samonapędzający się mechanizm – zwiększają pokłady siły woli, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni, a co za tym idzie – możemy pracować mniej i jeszcze mocniej ładować swoje baterie.

PLANOWANIE DNIA

Klasyczne zarządzanie czasem polega na dopasowywaniu zadań do posiadanego czasu. Wiedząc, ile mamy czasu, możemy ustalić, że od 9.00 do 10.30 będziemy u lekarza, od 10.45 będziemy odpowiadać na e-maile, a od 11.30 czytać branżowe newsy. W ten sposób minie nam pierwsza część dnia. O 12.30 zjemy lunch, o 13.30 będziemy pisać teksty na internetową stronę firmową, a przed końcem dnia pracy odbędziemy serię spotkań ze współpracownikami.

Ten sposób organizowania dnia jest równie powszechny co niepraktyczny, bo nie uwzględnia tego, że różne zadania wymagają

różnego poziomu koncentracji i kreatywności, których zasoby zmieniają się w czasie.

Kiedy wstajemy, maszyneria naszych organizmów powoli rusza. Jednocześnie mamy pełen bak energii, który będzie się stopniowo wyczerpywać przez kolejne godziny. Jeśli wstajemy ok. godziny 7.00, to od 17.00 nasz organizm już powoli zaczyna szykować się do snu, a my stajemy się coraz bardziej pasywni. To czas, kiedy nasza silna wola jest już mocno osłabiona. W związku z tym wtedy chętniej sięgamy po używki albo niezdrowe przekąski. Od godziny 17.00 stale też spada temperatura naszego ciała, żeby osiągnąć swój dołek ok. godziny 4.00. Wtedy jesteśmy najbardziej senni i szczelniej przykrywamy się kołdrą.

Ten biologiczny zegar u każdego chodzi tak samo w tym sensie, że przechodzi przez kolejne fazy: rozgrzewania organizmu (typowo od 4.00 do 17.00), efektywnej pracy (2–5 godzin w trakcie dnia), mało efektywnej pracy (modelowo do godziny 17.00) i szykowania się do snu (statystycznie od godziny 17.00). Nie oznacza to jednak, że u każdego dzieje się to w tych samych godzinach. Możemy być rannymi ptaszkami albo sowami, a nasze zegary mogą startować o innych porach. Pomimo to kolejne fazy są względnie stałe i odmierzane wyczerpywaniem naszych ograniczonych pokładów energii.

Fakty są takie, że nie ma znaczenia, ile masz czasu i jak fantastyczny masz plan, jeśli jednocześnie nie posiadasz siły, żeby go zrealizować. Właśnie dlatego prawidłowa organizacja czasu polega na dopasowywaniu zadań do zasobów energii.

Największe zasoby energii mamy:

- **rano,**
- **po odpoczynku,**
- **po spożyciu posiłku.**

Jednocześnie nasza silna wola nieustannie się wyczerpuje, co dodatkowo wpływa na sposób organizacji dnia. Warto oprzeć ją na czterech zasadach.

Zasada 1:

Dostosuj trudność wykonywanych zadań do zasobów energii

Zadania, które wykonujemy, są w różnym stopniu złożone. Przeglądanie tablicy na portalu społecznościowym jest łatwiejsze niż opłacanie faktur, a z kolei robienie przelewów jest prostsze niż praca twórcza. Najtrudniejsze zadania to te, które w największym stopniu wymagają naszej koncentracji.

Należą do nich:

- Wykonywanie jakichkolwiek nowych, jeszcze nieznanych zadań.
- Rozwiązywanie ważnych problemów.
- Praca twórcza, np. pisanie, sporządzanie długich umów, przygotowywanie ofert.
- Analiza złożonych danych.
- Czynności wymagające dużego nakładu energii, np. długodystansowe bieganie albo inny trening.
- Podejmowanie strategicznych decyzji.

Mniej energii potrzebujemy na:

- Odpisywanie na typowe e-maile.
- Przygotowywanie newsletterów.
- Porządkowanie otoczenia.
- Dobrze znane czynności.
- Długoterminowe planowanie.
- Czytanie i wyszukiwanie informacji.
- Wykonywanie ważnych telefonów.

Wykonujemy także czynności, które niemal nie wymagają naszej energii.

Należą do nich:

- Przeglądanie stron internetowych.
- Podsumowywanie swoich osiągnięć.
- Odbywanie mało istotnych spotkań.
- Wykonywanie prostych czynności technicznych.
- Planowanie zadań na kolejny dzień.
- Moderowanie dyskusji w komentarzach.

Powyższe listy nie są pełne. Konkretne czynności zależą od charakteru naszej pracy. Dla kierownika budowy najtrudniejsze zadania będą inne niż dla programisty i zdecydowanie inne niż te, które wykonuje bloger. Nie zmienia to faktu, że sporządzenie katalogu bardzo trudnych, trudnych i łatwych zadań jest czynnością, która ma decydujący wpływ na naszą efektywność, bo pozwala na zajmowanie się sprawami w odpowiedniej kolejności.

Zasada 2:

Kolejność zadań, czyli najpierw najtrudniejsze

Mając do wyboru zadania łatwe i trudne, wiele osób na pierwszy ogień wybiera łatwe. Kierują się następującą logiką: „Na rozgrzewkę uporam się z tym, co proste, wdrożę się trochę w pracę, a później zabiorę się za priorytety". Inni zaczynają dzień od wprawiania się w nastrój poprzez słuchanie muzyki, przeglądanie stron internetowych i wymienianie żartów ze znajomymi.

Takie postępowanie to duży błąd. Praca w pierwszej kolejności nad łatwymi zadaniami sprawia, że tracimy kontrolę nad czasem, spalamy zasoby energii i utrudniamy sobie realizację głównych celów. Fakty są takie, że zawsze zdołasz wykrzesać energię na przejrzenie nowych zdjęć na Instagramie, ale nie znajdziesz jej, żeby po całym ciężkim dniu jeszcze pisać pracę dyplomową. A nawet jeśli zdołasz to zrobić, to odbije się to na jej jakości i czasie, który nad nią spędzisz.

Żeby tego uniknąć, należy zaczynać pracę od wybrania ze swojej listy zadań najważniejszych i najtrudniejszych, żeby wraz z upływem kolejnych godzin móc skupiać się na mniej wymagających czynnościach.

Warto przyjąć, że najważniejsze zadanie powinieneś wykonać, jeszcze zanim sprawdzisz pocztę internetową albo skupisz się na mniej energochłonnych czynnościach. Wiele osób robi to intuicyjnie, biegając albo robiąc trening przed pracą. Inne osoby starają się wstać godzinę lub dwie przed wszystkimi, dzięki czemu w porze śniadania (dla nich drugiego śniadania) mają już odhaczony priorytet, a resztę dnia mogą poświęcić na mniej ważne czynności lub zrobić sobie wolne.

Biorąc pod uwagę, że niewiele osób lubi wstawać wcześniej (sam do nich należę), to moim celem dnia jest załatwienie najważniejszego

zadania przed przerwą na drugie śniadanie, czyli przed godziną 11.00. (Pracę zaczynam zwykle między 8.00 a 9.00).

Jako ciekawostkę dodam, że robił tak również Karol Darwin: „Najlepiej pracowało mu się od ósmej rano. Później szedł na krótki spacer i jadł porządne śniadanie. Potem przez dziewięćdziesiąt minut pracował w pełnym skupieniu, robiąc jedynie krótkie wycieczki do holu, gdzie na stole trzymał tabakę. W salonie spotykał się z żoną Emmą, z którą wspólnie sprawdzali pocztę. Najpierw czytał swoją korespondencję, następnie kładł się na kanapie, a Emma na głos czytała listy adresowane do nich obojga lub do całej rodziny. Później czytała na głos powieść. O dziesiątej trzydzieści Darwin wracał do swojego gabinetu i pracował do południa lub kwadrans dłużej. O tej porze często z satysfakcją w głosie podkreślał, że zakończył swój dzień pracy: «Zaliczyłem pracowity dzień», po czym udawał się na spacer w towarzystwie ukochanej foksterierki Polly”[116].

Zasada pierwszeństwa a nauka, oszczędzanie i inne ważne sprawy

Wykonywanie trudnych zadań w pierwszej kolejności to najważniejszy i najwszechstronniej oddziałujący na nasze życie nawyk. Samo jego wykształcenie zawdzięczam rodzicom. Kiedy byłem dzieckiem, wymagali ode mnie odrobienia zadań domowych, ZANIM pójdę się bawić. Byłem wtedy jeszcze względnie wypoczęty i pamiętałem dużo z lekcji, więc pracę domową odrabiałem sprawnie, dodatkowo utrwalając informacje (co było ważne, biorąc pod uwagę, że w procesie zapamiętywania kluczowa jest liczba i częstotliwość powtórzeń). Dzięki temu pozostały czas mogłem poświęcić zabawie, a więcej zapamiętanych informacji sprawiało, że mniej czasu poświęcałem na przygotowywanie się do kartkówek i sprawdzianów. Nawet jeśli tego nie robiłem, to zapamiętana wiedza wciąż wystarczała mi, aby wszystko zaliczać na czwórki. W praktyce uczyłem się więc wyłącznie, aby dostawać piątki i szóstki.

W tym samym czasie większość dzieciaków z okolicy po przyjściu ze szkoły rzucało plecaki w domu i szło się bawić. Do odrabiania lekcji siadali wieczorem, kiedy byli zmęczeni i już średnio pamiętali, o czym była mowa w szkole. W efekcie albo nie mieli rozwiązanych zadań, albo trwało to zdecydowanie dłużej i było zrobione byle jak. Nie utrwalali też informacji, a mając uczyć się do sprawdzianów, musieli zaczynać niemal od samego początku, czym skutecznie utrudniali sobie możliwość zdobywania wysokich ocen.

Te drobne różnice się nawarstwiały. Dzięki wykonywaniu trudnych zadań w pierwszej kolejności sprawiałem wrażenie bardziej zdolnego, a nauczyciele często poświęcali mi więcej uwagi pozwalającej na szybsze opanowanie konkretnych obszarów wiedzy. Z kolei im więcej opanuje się wiedzy i umiejętności, tym łatwiej przychodzi specjalizowanie się w innych dziedzinach, bo wszystkie umiejętności w mniejszym lub większym zakresie się zazębiają. Dobrze widać to chociażby w nauce języków romańskich, których podstawą jest łacina. Kiedy się ją opanuje, to znacznie łatwiej nauczyć się także języka francuskiego, włoskiego czy hiszpańskiego, niż ucząc się każdego z nich od podstaw.

Patrząc z perspektywy czasu, uważam, że nawyk robienia najpierw tego, co trudne, mógł zadecydować o wszystkich moich osiągnięciach. Ten prosty z pozoru nawyk:

- **Eliminuje stres** – jak wykonasz już nieprzyjemne zadania, to przestają one nad tobą „wisieć", a brak stresu sprawia, że funkcjonuje się lepiej.
- **Buduje wiarę we własne możliwości**, bo wykonałeś już ważne zadania, a skoro poradziłeś sobie z tyloma zadaniami, to poradzisz sobie z jeszcze jednym.
- **Oszczędza czas**, bo praca, kiedy ma się jeszcze

nienaruszone zapasy siły woli, jest dużo bardziej efektywna.

- **Ułatwia wykonanie zadań** – widać to nie tylko w nauce czy pracy zawodowej, ale również w innych dziedzinach. Dobrym przykładem jest oszczędzanie. Wiele osób chce oszczędzać kwoty, jakie pozostają im w portfelu na koniec miesiąca, ale pieniądze rozchodzą się równie łatwo jak czas przeznaczany w pierwszej kolejności na przyjemności. Zwykle okazuje się wtedy, że w portfelu nie zostaje już nic i to bez względu na to, ile pieniędzy mieliśmy w nim na początku. Dlatego też skutecznym sposobem oszczędzania jest przelewanie na specjalne konto określonej kwoty (np. 10 procent zarobków) w dniu otrzymania środków i dowolne dysponowanie pozostałymi pieniędzmi. Zaskakująco często okazuje się, że radzimy sobie równie dobrze bez tych 10 procent zaoszczędzonych środków co z nimi.

Zasadę pierwszeństwa rzeczy trudnych stosowałem przez cały okres studiów, w tym studiów doktoranckich. Nigdy nie musiałem drugi raz podchodzić do tego samego egzaminu. Pewnego razu usłyszałem:
– Mi nie chciałoby się być takim pracowitym.
Zdzwiony odpowiedziałem:
– Ale ja jestem leniwy! Mi nie chciałoby się podchodzić dwa razy do nauki tego samego materiału!

Tak postrzegane konstruowanie listy zadań po raz kolejny można porównać do historii o kamieniach w słoju. Podczas klasycznego zarządzania czasem niezwykle często wypełnia się słój piachem, a później nie ma się miejsca, żeby wcisnąć jeszcze kamienie. W przypadku zarządzania energią najpierw umieszcza się tam kamienie, czyli zadania wymagające najwięcej skupienia, a na sam koniec wsypuje się piach błahych zadań.

Zasada 3:
Maksymalnie trzy ważne zadania dziennie

Długie listy zadań sugerują, że będzie się niezwykle produktywnym, ale rzadko tak się dzieje. Znacznie lepiej wybrać co najwyżej trzy ważne, złożone zadania, które wykonasz danego dnia.

Po pierwsze w życiu raczej nie chodzi o to, żeby wyciskać z siebie zawsze sto procent. Jest to równie bezużyteczne jak jeżdżenie samochodem bez przerwy na najwyższych obrotach. Krótkoterminowo może dojedzie się do celu szybciej, ale nie wpłynie to dobrze na długoterminową żywotność pojazdu.

Po drugie, kiedy codziennie skutecznie załatwiasz trzy ważne sprawy, to przez rok rozwiązujesz ponad tysiąc istotnych problemów! Wbrew pozorom jest więc to bardzo produktywna postawa.

Po trzecie sytuacja, w której nie osiąga się celów, działa ogromnie demotywująco. Myślisz o sobie, że nie możesz na sobie polegać, a jeśli robisz tak często, to takie przekonanie szybko się utrwala. Zaczynając pracę, warto więc wyznaczać sobie jak najmniejsze cele, dzięki czemu krok po kroku budujesz wiarę we własne możliwości i w naturalny sposób sprawisz, że nowe zadania staną się częścią twojego życia.

Po czwarte większość osób potrafi wydajnie pracować ok. 90 minut. Po tym czasie konieczne jest zrobienie przerwy. Jednocześnie nasza energia w baku pozwala nam na pracę przez ok. 4–5 godzin. Wykonanie trzech ważnych zadań dziennie w półtoragodzinnych blokach to nie jest plan minimum.

To nasze maksimum, więc zwłaszcza na początku wdrażania zmian warto rozważyć wykonywanie nawet ich mniejszej liczby.

Ważną częścią tej zasady jest uwaga, że trzy zadania dziennie to mają być zadania ważne, czyli bezpośrednio potrzebne i przybliżające nas do celu. Zadań drobnych, takich jak umówienie się na wizytę do lekarza, odbycie spotkania firmowego czy zrobienie burzy mózgów w celu wygenerowania pomysłów na nowy produkt, możemy wykonać zdecydowanie więcej.

Zasada 4:
Kończ z planem na kolejny dzień

Poświęcając kilka minut na określenie, od czego wznowić pracę następnego dnia, oszczędzamy wielokrotnie więcej czasu. W przypadku pisarzy dobrze się sprawdza np. przerwanie pisania w środku zdania. Dzięki temu następnego dnia kończy się je i kontynuuje pracę. Jednocześnie jest to na tyle mały krok, że nie czuje się oporu, żeby go zrobić.

Jeśli wykonujesz inną pracę, to warto sporządzić chociażby krótką notatkę, w której określisz, co zrobiłeś i jakie kolejne kroki podjąć, wznawiając pracę. Sam zapisuję zadania na kolejny dzień w notatce na pulpicie komputera. Jeśli następnego dnia mam do wykonania wyjątkowo ważne zadanie, to zapisuję je na samoprzylepnej karteczce, którą umieszczam na laptopie. Dzięki temu widzę ją, zanim cokolwiek innego przyciągnie moją uwagę.

Schemat przykładowego dnia pracy uwzględniający powyższe cztery zasady może wyglądać następująco:

PRZYKŁADOWY PLAN DNIA

7.00–8.00	POBUDKA, ŚNIADANIE, PRZYGOTOWANIE SIĘ DO PRACY
8.00–11.00	PRACA NAD NAJWAŻNIEJSZYM ZADANIEM DNIA
11.00–11.30	PRZERWA NA DRUGIE ŚNIADANIE
11.30–12.30	PRACA NAD DRUGIM WAŻNYM ZADANIEM DNIA
12.30–13.30	LUNCH

PRZYKŁADOWY PLAN DNIA C.D.

13.30–14.30	PRACA NAD TRZECIM WAŻNYM ZADANIEM DNIA
14.30–16.00	ODPISYWANIE NA E-MAILE, ODBYWANIE SPOTKAŃ ORGANIZACYJNYCH
16.00–16.15	PODSUMOWANIE DNIA I ZAPLANOWANIE KOLEJNEGO
RESZTA DNIA	MAŁO WAŻNE CZYNNOŚCI ORAZ PRZEDE WSZYSTKIM ODPOCZYNEK I PRZYJEMNOŚCI

Patrząc na ten przykładowy plan dnia, pamiętaj, że nie musisz wykonywać aż trzech ważnych zadań. Równie dobrze możemy pracować rano nad ważnymi zadaniami przez 2–3 godziny, a resztę dnia poświęcać na przyjemności. Paradoksalnie to wcale nie musi oznaczać, że jesteśmy leniwi – po prostu jest duża różnica między byciem zajętym a produktywnością, którą większość społeczeństwa ma w zwyczaju ignorować.

Warto też pamiętać, że niektóre z naszych kluczowych zadań zajmują tylko kilkanaście minut, inne mogą pochłonąć cały dzień, a jeszcze inne musimy wykonywać o ściśle określonych porach, np. spotkania odbywane przez przedstawicieli handlowych. Mimo to postaraj się uwzględnić w swoim dniu pracy przynajmniej trzy punkty: wykonywać najważniejsze zadanie jako pierwsze, zabierać się za pozostałe zadania po przerwie i planować kolejny dzień. To proste sprawy, które sprawią, że twoja efektywność eksploduje.

Gdybyśmy żyli w idealnym świecie, można byłoby osiągać efekty nie ponosząc żadnych kosztów. Jedzenie pizzy i czekolady sprzyjałoby utrzymywaniu sportowej sylwetki (niebędącej sylwetką wojownika sumo). Budowanie związku byłoby równie proste co zakochiwanie się. Realizowanie celów byłoby proste i intuicyjne. Nietrudno zauważyć, że jest inaczej. Jedną z niepodważalnych zasad rozwoju jest to, że zanim będzie pięknie, najpierw musi być ciężko. Każde, nawet najkorzystniejsze działanie jest mieszanką wyrzeczeń, wysiłku, zniechęcenia i satysfakcjonujących efektów.

Jak myślisz, kto wygra? Osoba, która codziennie planuje zrobienie dziesięciu ważnych rzeczy, ale przytłoczona ich ciężarem nie robi nic, czy osoba, która każdego dnia wykonuje tylko jedno ważne zadanie?
Pamiętaj, skuteczność mierzy się konkretnością działań, a nie rozległością posiadanych planów.

Systemy zarządzania zadaniami

Wyżej opisane reguły planowania dnia w najmocniejszym stopniu przekładają się na naszą produktywność. Jeśli jednak potrzebujesz bardziej zaawansowanych narzędzi, to warto zwrócić uwagę na gotowe systemy organizowania czasu. Prawdopodobnie najpopularniejszą na świecie metodę zarządzania i organizacji stworzył David Allen pod nazwą *Getting Things Done* (GTD). Celem tego systemu jest, zgodnie z nazwą, doprowadzanie spraw do końca. Książka poświęcona metodzie GTD została sprzedana w liczbie grubo przekraczającej milion egzemplarzy i zainspirowała dziesiątki osób do tworzenia własnych udoskonaleń, analiz i książek ułatwiających jej wdrożenie.

System GTD składa się z pięciu etapów: gromadzenia, analizy, porządkowania, przeglądu list i realizacji zadań. System proponowany przez Allena jest bardzo skuteczny i kompleksowy. Jego kompleksowość sprawia, że dla wielu osób może być ciężki do wprowadzenia. Na przykład do zarządzania strumieniem danych David Allen proponuje metodę wykorzystującą 43 teczki (foldery) – 12 z miesiącami oraz 31 z poszczególnymi dniami miesiąca. Aktualny miesiąc dzielisz więc na dni. Jeśli rozpoczynasz GTD 5 września, to na wierzchu kładziesz teczkę numer 5, za nią kolejne aż do 30, potem 1–4 z października, a następnie kolejne miesiące: listopad, grudzień, styczeń itd. Teczki dzienne przekładasz na bieżąco i umieszczasz w nich notatki z listą spraw. Z kolei w trakcie porządkowania i analizy zebranych zadań tworzy się listy wskazujące następne działanie, listę spraw oczekujących, listę projektów (złożonych spraw), listę „kiedyś/może", a także archiwum.

Cóż, być może są to narzędzia, z których musi

korzystać dyrektor zarządzający spółki z listy Fortune 500, ale w przypadku większości osób realizujących cele zawodowe i osobiste ten system wydaje się zbyt skomplikowany. Sam korzystam z jego prostszej i zupełnie wystarczającej mi alternatywy. Jest nią system stworzony przez Leo Babautę pod nazwą *Zen to Done* (ZTD).

ZTD składa się z dziesięciu nawyków, które opanowuje się pojedynczo. Są to:

1. kolekcjonowanie,
2. przetwarzanie,
3. planowanie,
4. działanie,
5. prosty, godny zaufania system,
6. porządkowanie,
7. przeglądanie,
8. upraszczanie,
9. ustalanie procedur,
10. odkrywanie pasji.

Największe znaczenie w ZTD mają cztery pierwsze nawyki. Pozostałe to czynności wspomagające.

Celem kolekcjonowania jest zbieranie wszelkich przychodzących informacji i zadań do wykonania w jednym miejscu. Dokumenty papierowe powinniśmy umieszczać w jednym miejscu na biurku, a nie w kilku różnych lokalizacjach. Warto również ograniczyć liczbę skrzynek odbiorczych, z których korzystamy (kont poczty elektronicznej, skrzynek na portalach społecznościowych i forach dyskusyjnych) albo postarać się o ich przekierowanie na jedno konto (wygodne przekierowania oferuje np. Gmail). Dzięki temu ograniczamy liczbę strumieni, z których napływają do nas informacje. Najważniejszym narzędziem kolekcjonowania jest jednak… notes. Powinniśmy zapisywać w nim wszystkie zadania do wykonania, które zaprzątają nam głowę.

Do kogo powinieneś zadzwonić? Czy twoje dziecko potrzebuje czegoś do szkoły? O której godzinie masz spotkanie? Co musisz zrobić jutro? Czego potrzebujesz ze sklepu? To wszystko są sprawy, które pochłaniają twoją energię, zmuszając cię do pamiętania o nich. Ich zapisanie oczyszcza twoją głowę.

Kolejnym krokiem jest przetwarzanie zebranych informacji. To etap decydowania, które z nich są potrzebne, a które można usunąć. Dodatkowo na tym etapie określa się, które zadania przekaże się do realizacji innej osobie, które odłoży się na później, a które wykona od razu. Ważne jest to, żeby nie odkładać podejmowania decyzji na inny czas ani nie wracać kilkakrotnie np. do tego samego e-maila.

Krok trzeci to planowanie, jakimi zadaniami z listy zajmiemy się w pierwszej kolejności, co jest celem naszego tygodnia i jak najszybciej go zrealizujemy.

Ostatnim punktem jest działanie, czyli realizacja planu dnia.

Te z konieczności skrótowe opisy nie oddają wszystkich zalet wynikających ze stosowania systemu GTD lub ZTD, a są one wszechstronne. Jeśli czujesz, że twoja organizacja pozostawia ci wiele do życzenia albo toniesz pod natłokiem zajęć, to zalecam gruntowne zapoznanie się z jednym i drugim systemem. Nawet jeśli nie wykorzystasz ich w pełni, to zawierają one idee, których nawet szczątkowe wdrożenie pozwala na bycie bardziej produktywną osobą w okresie kluczowym dla wykorzystania energii.

SKUTECZNA PRACA

Sporządzenie planu dnia to ważny krok w kierunku wykonania zadań, ale prawdziwe znaczenie ma… ich realizacja. Nie istnieją magiczne wskazówki, dzięki którym się je zrealizuje, ale podobnie jak wiele inny rzeczy można wykonywać zadania lepiej lub gorzej.

JAK ZACZĄĆ PRACOWAĆ?

Absolutnie kluczowym elementem jest rozpoczęcie pracy. Jak to zrobić? Zacząć. A jak to zrobić, kiedy ci się nie chce? Tak samo – zacząć. Domyślam się, że nie jest to rozwiązanie, które cię satysfakcjonuje. Media wmówiły nam, że całe życie może być wypełnione wysokooktanową przyjemnością, a żeby wykonywać zadania, trzeba być zmotywowanym i każdą komórką ciała czuć podekscytowanie, że już za chwilę będzie się wklepywać ciągi cyfr w arkusz Excela. W ten sposób działa to w reklamach i motywacyjnych przemowach, ale nie w życiu. W tym ostatnim takie oczekiwanie prowadzi raczej do wypalania się, stresu oraz wiecznego odkładania na później zadań, które wręcz decydują o tym, jakie mamy życie.

Sam wykonuję pracę, którą tradycyjnie kojarzy się z natchnieniem. Nierzadko też słyszę pytania, czy często mam natchnienie, jak je w sobie wywołuję i co robię, kiedy akurat go nie ma. Zawsze odpowiadam zdaniem, które przypisuje się Pablowi Picassowi – „natchnienie zastaje mnie przy pracy". Kiedy mam realizować trudne zadanie, siadam, wykonuję mechaniczne czynności i czuję się niezdarny i niezorganizowany, ale po chwili ten stan mija i mogę efektywnie pracować. Rozwiązaniem na rozpoczęcie działania jest więc prosta rada – postanów, że będziesz pracować przez pięć minut. Tylko pięć. Są szanse na to, że tyle wystarczy, żeby wdrożyć się w wykonywanie zadania i je ukończyć.

JAK PRACOWAĆ?

Zakasanie rękawów i zabranie się do pracy to jedno. Robienie tego efektywnie to drugie. Co tej efektywności sprzyja?

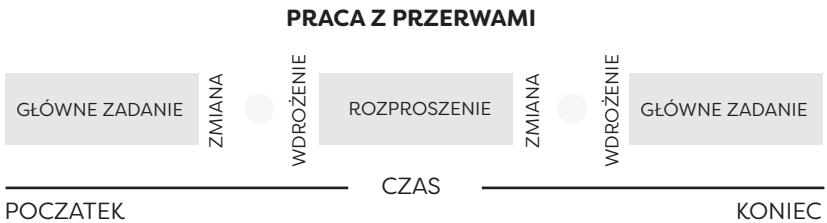
JEDNOZADANIOWOŚĆ

Kto będzie bardziej produktywny – osoba, która najpierw sporządzi raport sprzedaży, a następnie odpowie na e-maile, czy osoba, która podczas sporządza nia raportu sprzedaży będzie w międzyczasie odpowiadać na e-maile? Podpowiem, że z pewnością nie będzie to osoba nr 2.

Wbrew powszechnemu przekonaniu multizadaniowość nie sprzyja produktywności. Konstrukcja naszych mózgów sprawia, że nie jesteśmy w stanie wykonywać kilku czynności jednocześnie. Możemy więc słuchać radia, rozmawiać i jechać samochodem, ale kiedy musimy się skupić, to zawieszamy głos (np. podczas manewru wyprzedzania), a wjeżdżając do nieznanego miasta i szukając swojego hotelu, całkowicie wyłączamy radio. W przypadku bardziej zaawansowanych czynności ten efekt jest jeszcze bardziej widoczny. Kiedy odpisujesz na e-mail klienta i rozmawiasz ze współpracownikiem, to nie robisz tego jednocześnie – nawet jeśli tego nie zauważasz, to nieustannie przełączasz swoją uwagę między pisaniem i nadążaniem za rozmową.

W świecie nauki faktem jest, że wielozadaniowcy być może robią wiele rzeczy jednocześnie, ale z kiepskimi rezultatami i w znacznie dłuższym czasie. Zajęcie się nową czynnością, a potem wznowienie pracy w miejscu, w którym ją przerwano, zawsze zajmuje pewną ilość czasu, a poza tym nigdy nie ma gwarancji, że podejmiesz wcześniejsze działania dokładnie tam, gdzie musiałeś się od nich oderwać. To kosztuje. Dr David Meyer zajmujący się tematyką multitaskingu stwierdza, że: „Wysokość kary w postaci utraty czasu za przełączanie się między zadaniami zależy od złożoności (lub prostoty) tych zadań. Może ona wynosić 25 procent lub mniej w przypadku prostych zadań, do znacznie ponad 100 procent w przypadku bardzo skomplikowanych spraw”[117].

Wynika to z faktu, że wykonując kilka zadań jednocześnie, twój cykl pracy wygląda następująco: praca – rozproszenie – praca – rozproszenie. W efekcie zadania wykonujesz dłużej i jesteś bardziej zmęczony.



STOPER

Skupieniu na jednym zadania sprzyja korzystanie ze stopera. Jeden z najprostszych sposobów pracy nosi nazwę techniki pomodoro (pomodoro technique). Ponoć jej nazwa pochodzi od kuchennego nakręcanego czasomierza w formie pomidora. Pomodoro polega na pracy w trybie:

25 minut pracy – w tym czasie skupiasz się wyłącznie na swoim zadaniu, eliminując wszelkie rozpraszacze;

5 minut przerwy;

kolejne 25 minut pracy itd.

Sam eksperymentowałem z tym sposobem i potwierdzam jego skuteczność. Szczególnie przydatny okazał się do rozpoczęcia i wdrożenia się w pracę. Obecnie już nie korzystam ze stopera, bo nie muszę, ale kiedyś robiłem to regularnie.

PRACA W BLOKACH CZASOWYCH

Kolejnym sposobem pracy sprzyjającym produktywności jest łączenie zadań w grupy i wykonywanie ich w blokach czasowych. Ta technika jest przydatna przede wszystkim w przypadku zadań o średniej i małej trudności. Grupować można takie czynności, jak:

- **odpowiadanie na e-maile,**
- **robienie researchu koniecznego do przygotowania artykułów,**
- **planowanie i porządkowanie zadań,**
- **wykonywanie telefonów,**
- **zarządzanie budżetem,**
- **porządkowanie przestrzeni,**
- **odbywanie spotkań zawodowych,**
- **ustalanie harmonogramu publikacji,**
- **zarządzanie stroną internetową i jej optymalizowanie.**

Do wszystkich tych czynności można przypisać określone godziny (np. odpowiadanie na e-maile dwa razy dziennie) lub cały dzień (np. na spotkania biznesowe). Ważne, żeby nie przerywać ich innymi zadaniami.

Najczęstszym zarzutem wobec pracy w blokach czasowych jest sugestia, że żyjemy w czasach, które wymagają nieustannego trzymania ręki na pulsie. Przekonania tego nie podzielają jednak dyrektorzy zarządzający, którzy często pracują raczej swoim tempem i unikają partnerów wymagających od nich dostosowywania swojego planu dnia do działań pracujących chaotycznie organizacji. W ten sposób

np. Tony Hsieh, szef spółki Zappos, ma zasadę, że odpowiada na e-maile dopiero następnego dnia.

Zdaję sobie sprawę, że mimo to mogą pojawić się czynności, które trzeba wykonywać na bieżąco (np. odpowiadanie na e-maile klientów) i nie każdy ma możliwość tak dowolnego układania swojego dnia jak przedsiębiorcy. Jestem za to przekonany, że każdy wykonuje szereg czynności, które zrealizowałby znacznie skuteczniej, łącząc je w bloki.

STOSOWANIE CHECKLIST I PROCEDUR

„Wsiadając na Dulles do samolotu, by wrócić do domu, miałem wszystko w jednej torbie. Kiedy dużo podróżujesz, wyrabiasz sobie z czasem zwyczaj pakowania na każdy wyjazd tego samego. Sześć białych koszul. Dwie pary czarnych spodni. Podstawowe minimum niezbędne do przetrwania.

Podróżny budzik.

Bezprzewodowa elektryczna maszynka do golenia.

Szczoteczka do zębów.

Sześć par majtek.

Sześć par czarnych skarpetek.

Facet z ochrony powiedział mi, że podczas załadunku bagażu na Dulles moja torba zaczęła wibrować i policja ją zatrzymała. Miałem w tej torbie wszystko. Szkła kontaktowe. Jeden czerwony krawat w niebieskie paski. Jeden niebieski krawat w czerwone paski. I jeden krawat jednolicie czerwony.

Lista tych pozycji wisiała na drzwiach mojej sypialni w domu".

Powyższy fragment to cytat z książki Chucka Palahniuka *Fight Club*. W zamyśle autora jest to ilustracja powtarzalnego, mało satysfakcjonującego życia, ale w rzeczywistości przedstawia on niezwykle skuteczne narzędzie umożliwiające efektywniejsze działanie i prowadzenie ciekawszego życia.

Tym narzędziem są checklisty, inaczej nazywane listami kontrolnymi. Są to listy kolejnych kroków, z których składają się rutynowe, ale

złożone zadania, i których wykonanie sprawdza się w trakcie ich realizacji. Powszechnie stosuje się je przed wykonywaniem operacji w szpitalach, podczas lotów samolotowych czy w organizowaniu procedur w firmach i życiu osobistym. Listy kontrolne mogą służyć optymalizacji takich zadań, jak:

- **pakowanie się na wakacje;**
- **organizowanie przyjęć i uroczystości rodzinnych;**
- **wprowadzanie produktu na rynek;**
- **przygotowywanie się do wyjazdu (paszporty, przegląd samochodu, rezerwacje, ubezpieczenia);**
- **publikowanie wideo albo wpisów na bloga;**
- **standaryzowanie obsługi klienta;**
- **planowanie dnia.**

Źródłem skuteczności checklist jest to, że ludzka pamięć jest zawodna. Nasz mózg jest w stanie zatrzymać tylko 5–9 pozycji w pamięci krótkotrwałej. Jeśli jakiś proces zawiera więcej niż dziesięć kroków, to istnieje duża szansa, że zapomnimy o czymś istotnym. Co interesujące, nie ma to szczególnego związku z inteligencją ani dyplomami ukończonych studiów. Zbadano chociażby, że w pilotażowej grupie szpitali umieralność pacjentów zmalała aż o 47% tylko dzięki zastosowaniu list kontrolnych, na których znalazły się punkty dotyczące higieny (np. umycia rąk przez lekarza przed wejściem na salę operacyjną) czy sprawdzające, co ma być przedmiotem zabiegu (np. czy ma dotyczyć nerki lewej czy prawej). Z listy kontrolnej korzystał także Felix Baumgartner, który 14 października 2012 roku wykonał historyczny skok ze stratosfery z wysokości 38 969,40 metrów. Zanim skoczył, musiał przebrnąć przez listę składającą się z kilkudziesięciu pozycji i był to element równie ważny co wielomiesięczne przygotowania. Gdyby Baumgartner zapomniał o którymś z punktów, cały świat byłby świadkiem nie olbrzymiego sukcesu, ale spektakularnej śmierci.

Checklisty są narzędziami, które korygują ułomność naszej pamięci. Sprawiają, że przestajemy działać chaotycznie, popełniać proste błędy, wracać po dokumenty do domu i zastanawiać, czy na pewno zamknęliśmy drzwi. Natomiast z drugiej strony zwiększają szanse na to, że plany pójdą po naszej myśli, oszczędzając nam często kosztów idących w tysiące złotych.

Ze stosowaniem list kontrolnych wiążą się także korzyści pośrednie.

Umożliwiają doskonalenie swoich działań, co ma związek z już poznaną zasadą atomizacji. Rozbijanie złożonych zadań na konkretne kroki sprawia, że widzisz, z czego składa się dana czynność, w jakiej kolejności ułożyć poszczególne etapy, które z nich mają kluczowe znaczenie oraz które elementy można zautomatyzować. Rzadko tak stworzona lista jest od początku perfekcyjna, ale wciąż stanowi podstawę do udoskonalania i skuteczniejszej realizacji nawet najtrudniejszych procesów. W końcu jedyne, co robisz, to postępujesz według instrukcji.

Doskonale wiedzą o tym przedsiębiorcy. Najlepsze firmy, począwszy od fast foodów, przez sieci hotelów, a na przedsiębiorstwach produkcyjnych skończywszy, nie opierają się na ludziach, a na procedurach, czyli opisanych ciągach kolejnych kroków, które wykonuje osoba na danym stanowisku. Dobrze zorganizowanie przedsiębiorstwa mają schematy dotyczące podziału odpowiedzialności, realizowania konkretnych działań, sprzedaży i obsługi klienta, dzięki czemu zawsze oferują tę samą jakość usług. Firmy pozbawione jasnych instrukcji wykonawczych opierają się na trudnym do przekazania doświadczeniu pracowników, co sprawia, że są mniej elastyczne (np. szkolenie nowych pracowników trwa w nich dłużej) i niełatwo je rozwinąć. Dodatkowo znacznie trudniej jest je sprzedać, bo firma rozumiana jako produkt to nie pracujący w niej ludzie, ale przede wszystkim powtarzalny system biznesowy, który będzie działać równie skutecznie bez względu na to, kogo aktualnie zatrudnia.

ZWALCZANIE PERFEKCJONIZMU

Większość zadań posiada swoją dolną granicę, przy której można uznać je za wykonane, ale nie ma górnej granicy. Inaczej mówiąc, można poprawiać je w nieskończoność, chociaż nie ma dowodów, że faktycznie prowadzi to do poprawy ich jakości. W ten sposób Stephen King potrafi stworzyć wyśmienitą powieść w 6–12 miesięcy, a Michaił Bułhakow pisał *Mistrza i Małgorzatę* przez dwanaście lat, poprawiał ją na łożu śmierci i bardzo możliwe, że robiłby to także później, gdyby dane mu było dłużej żyć.

To zjawisko nazywa się perfekcjonizmem. Będąc jego ofiarami, przypominamy średniowiecznych budowniczych katedr, którzy ozdabiali nawet niewidoczne dla oczu fragmenty budynków, tłumacząc to tym, że Bóg widzi wszystko. Różnica jest taka, że oni robili to ze względów ideologicznych. My robimy to tylko dlatego, że nie potrafimy przestać, postawić ostatniej kropki albo skonfrontować się z rzeczywistością. Wolimy więc poświęcić na pracę jeszcze trochę czasu.

W świecie efektywności istnieje tylko to, co widać. Jeśli nie widać efektów twojej pracy, to często oznacza to, że nic nie robisz. Dodatkowo jesteśmy w stanie doskonalić swoje umiejętności, realizując różne projekty, a nie nieustannie poprawiając tylko jeden z nich. Oznacza to, że szybciej zostaniesz świetnym malarzem, malując różne obrazy, wyciągając wnioski i stosując je w swoich kolejnych pracach, niż nakładając osiemnastą warstwę farby na ten sam obraz, żeby oddać idealny wygląd małego palca u postaci, która stoi w tle. Nie wpadaj w tę pułapkę.

Koncepcja pracy projektami

Jest wiele osób, które przez dziesięciolecia wykonują taką samą pracę, dokonując w niej nieznacznych i mało zauważalnych zmian. Kiedy ktoś ich pyta, nad czym nowym pracują albo co u nich słychać, odpowiadają tylko, że wszystko jest po staremu. Gdyby całą swoją pracę mieli streścić, to zrobiliby to jednym zdaniem: „2005–2019 – praca na stanowisku dyrektora/specjalisty/dziennikarza".

Nie ma w tym nic złego. To całkowicie naturalne, że wykorzystujemy te same umiejętności, ale takie podejście sprawia, że często odczuwamy wypalenie albo zastój i to nawet w sytuacji, kiedy robimy fantastyczne rzeczy. W takich sytuacjach polecam wypróbowanie koncepcji, którą nazywam pracą projektami. Rozumiem przez nią wykorzystanie tego samego portfolio umiejętności co obecnie, ale w celu realizacji określonego, złożonego i skończonego celu.

Jeśli jesteś dziennikarzem, takim celem może być cykl wywiadów o spójnej tematyce, realizowanych przez rok i publikowanych na zewnętrznej domenie. Dla trenera kompetencji miękkich takim projektem może być trasa wykładowa po Polsce, Europie lub świecie. Jeśli pracujesz w reklamie, takim celem może być przetestowanie wszystkich alternatywnych metod promocji i ich opisanie. Możliwości jest mnóstwo, a dzięki takiemu podejściu zyskuje się wiele korzyści:

• Przestaje się dysponować ubogim wpisem w CV typu: „2005–2019 – praca na stanowisku dyrektora/specjalisty/dziennikarza". Zamiast tego dzieli się ten czas na podokresy, w których realizowało się różne projekty.

• Zyskuje się oddech, bo każdy projekt to powiew świeżości, inspiracji i energii.

• Przestaje się tonąć w zaklętym kręgu tych samych zadań, bo ich wykonywanie zaczyna służyć innym celom.

• Stawia się przed sobą nowe wyzwania, na których można się uczyć, z których wyciąga się wnioski i które się podsumowuje.

Koncepcję pracy projektami (chociaż nie wiadomo, czy celowo zaplanowaną) dobrze widać na przykładzie Karola Paciorka i Włodka Markowicza. Od 2011 roku prowadzili na YouTubie kanał *Lekko Stronniczy*, który był zaplanowany na tysiąc odcinków. Po osiągnięciu tej liczby w 2015 roku opublikowali ostatnie wspólne wideo, a następnie zajęli się innymi projektami, bazując na posiadanych umiejętnościach, wiedzy i społeczności. Pisali książki, udzielali się w mediach i wciąż nagrywali filmy, sprawiając, że ich kariera cały czas się rozwijała. Dopiero w 2019 roku obaj twórcy wrócili do nagry-

wania regularnych filmów pod pierwotną nazwą. Powrót do korzeni nie zmienia jednak tego, że gdyby postąpili inaczej, to ich biogramy byłyby znacznie uboższe, a lista ich osiągnięć krótsza.

Z pewnością są zawody, w których o pracę projektami jest trudniej niż w przypadku twórców, freelancerów i przedsiębiorców, ale uważam, że zawsze warto sobie zadać następujące pytanie: „Czy są takie wycinki mojej działalności, które mogę potraktować jak odrębny projekt, oznaczyć go datą końcową, wykonać, a później zająć się czymś innym?".

NAWYKI – TWOJE NAJSILNIEJSZE NARZĘDZIE

Dla jakości twojego życia nic nie jest równie ważne jak odpowiednie nawyki. Są to zautomatyzowane, energooszczędne i często wykonywane czynności. W powszechnym odbiorze rutynę (która ściśle wiąże się z posiadanymi nawykami) traktuje się jak problem. Rutynowe życie uważa się za nudne, a na szczycie życiowych aspiracji stawia się spontaniczność. W rzeczywistości takie postrzeganie zaburza podstawowy fakt, że czy tego chcemy, czy nie, to rutyna stanowi lwią część naszego życia. Nawet jeśli należymy do osób, które wygłaszają opinie o wadze spontaniczności w ich życiu, to mamy rutynowe poranki, rutynowo otwieramy ten sam zestaw stron internetowych, zdarza nam się pokonywać drogę do pracy i nic z niej nie pamiętać. Mało tego! Nawet jeśli chcielibyśmy iść przez życie z głębokim rozmysłem i pełną świadomością urzeczywistniającą pełnię buddyjskich ideałów, to nie byłoby to możliwe, bo naszym organizmom opłaca się delegować wykonywanie częstych czynności niższym strukturom mózgu. Wystarczy, że coś robimy wystarczająco często, a w mózgu uruchamiane są skrypty odpowiedzialne za zautomatyzowanie jak największych partii tego procesu. Powód jest banalny – wykształcenie w sobie odpowiednich nawyków sprawia, że zaczynamy działać, ponosząc minimalny wysiłek.

Jeśli spojrzysz na wybitne, kreatywne jednostki, to stwierdzisz, że bardzo często wiodły unormowane życie. Gdy Honoré de Balzac pracował, „jego rozkład dnia był brutalny: jadł lekką kolację o osiemnastej, a potem kładł się spać. Wstawał o pierwszej w nocy i zasiadał przy biurku na siedem godzin ciągłej pracy. O ósmej pozwalał sobie na dziewięćdziesięciominutową drzemkę. Między dziewiątą trzydzieści a czternastą podsumowywał pracę, pijąc przy tym kawę, filiżanka za filiżanką. (...). O szesnastej szedł na spacer, potem brał kąpiel i przyjmował gości. O osiemnastej zaczynał cały cykl od początku”[118].

Z kolei praca Richarda Straussa była metodyczna i unormowana.

Przebywając w Egipcie, opisał w jednym z listów swój styl życia w następujący sposób: „Mój dzień pracy jest bardzo prosty. Wstaję o ósmej, kąpię się i jem śniadanie: trzy jajka i herbata, „Eingemachtes" [domowej roboty dżem – przyp. autora], następnie udaję się na półgodzinną przechadzkę nad Nilem, do gaju palmowego nieopodal mojego hotelu, potem pracuję od dziesiątej do trzynastej; orkiestracja pierwszego aktu idzie powoli, ale pewnie. O trzynastej jem lunch, potem czytam Schopenhauera albo gram w bezika z panią Conze (stawiamy egipskie piastry). Między piętnastą a szesnastą dalej pracuję, o szesnastej piję herbatę, po czym do osiemnastej spaceruję, a podczas spaceru obowiązkowo podziwiam zachód słońca. O osiemnastej robi się chłodno i ciemno; piszę listy albo jeszcze trochę pracuję. O dziewiętnastej jest kolacja, po której prowadzę rozmowy i palę (osiem do dwunastu papierosów dziennie), o wpół do dziewiątej wieczorem idę do swojego pokoju, czytam przez pół godziny, światło gaszę o dwudziestej drugiej. I tak każdego dnia"[119].

Preferowanie zrutynizowanego stylu życiu jest całkowicie naturalne, bo sprawia, że osiągamy więcej, ponosząc niższe energetyczne koszty. Efekty działania nawyków można porównać do zasad funkcjonowania kont samooszczędzających. Kiedy z nich korzystasz i płacisz kartą, to bank automatycznie zaokrągla wartość transakcji i przelewa te środki na specjalne subkonto. W ten sposób przy okazji codziennego funkcjonowania i bez żadnego wysiłku twoje środki na koncie oszczędnościowym rosną. Analogicznie ma się sprawa z nawykami, przy czym uwagi wymaga fakt, że nawyki to broń obosieczna. O ile konta samooszczędzające zawsze zaokrąglają wydatki na naszą korzyść, to nawyki mogą równie niezauważalnie zabierać nam „pieniądze". W zależności od tego, jakie posiadamy nawyki, to kombinacja naszych zwyczajów w znacznym stopniu składa się na to, co osiągamy i jak o sobie mówimy, odpowiadając na pytanie: jaki jesteś? Spóźnialski czy zorganizowany? Ambitny czy leniwy? Kończący zadania czy odkładający je w nieskończoność?

Podsumowując, to nie rutyna jest zła. Złe jest życie, w którym czujesz, że stoisz w miejscu, na nic nie czekasz i niczego już się nie spodziewasz. Zadziwiająco często takie życie jest efektem nie tyle nawyków, co złych nawyków. Z tego powodu efektywna praca często rozpoczyna się od wykształcenia w sobie nowych korzystnych rytuałów. Ich duża część jest bezpośrednio związana z wykonywanym zawodem albo stylem życia, ale da się wskazać nawyki o ciężkim do przeceniania wpływie, które są korzystne dla

każdego.

Są to zwyczaje i procedury, które:

- Zwiększają naszą efektywność.
- Utrzymują nas w dobrej kondycji fizycznej i psychicznej.
- Ułatwiają podejmowanie racjonalnych decyzji.

Jakie nawyki należą do tych kategorii? (Poniższą listę możesz potraktować jako częściowe podsumowanie całej tej książki).

1.
Nawyk kształtowania nawyków

Wdrażanie zmian to niełatwy proces wymagający konsekwencji i samodyscypliny, które są kluczowe w każdym obszarze życia. Dobra wiadomość jest taka, że siła woli może być ćwiczona podobnie jak mięśnie. To, co początkowo przychodzi nam z trudnością, z czasem staje się coraz łatwiejsze, a my jesteśmy w stanie podnosić „większe ciężary". Nikomu też nie przychodzi opanowywanie nowych umiejętności z łatwością. Jest to ciąg zniechęcania się i podejmowania kolejnych prób, które za każdym razem trwają nieco dłużej.

Waga tego nawyku wynika z faktu, że nasze życie jest wybrukowane koniecznością opanowywania nowych umiejętności i korygowania zachowań. Poznając skuteczne metody radzenia sobie z nimi, uczymy się obsługiwać „narzędzie", z którego będziemy korzystać latami. Nie bez znaczenia jest też fakt, że pozwala nam to w pełni wykorzystać podatność naszego mózgu na zmiany i utrzymywać umysł w dobrej kondycji mimo przybywających lat.

2.
Regularne opuszczanie „kolein"

Jedną z powszechnych tendencji jest trzymanie się znanych sposobów działania, nawet jeśli ich skuteczność jest daleka od ideału. Bardzo często wprowadzamy zmiany dopiero wtedy, kiedy musimy, a nie wtedy, kiedy powinniśmy. Tymczasem w stale zmieniającej się rzeczywistości nic nie jest ważniejsze niż oduczanie się starych działań i uczenie nowych. Z tego powodu warto regularnie zmieniać częścio-

wo swoje przyzwyczajenia. Dzięki temu przekonujemy się, że zmiany nie są tak trudne ani groźne, jak początkowo mogą się wydawać.

3.
Nawyk natychmiastowego wykonywania prostych zadań

Duża część rzeczy, które mamy do zrobienia, to zajęcia, które wymagają mniej niż pięć minut pracy. Należą do nich: umówienie spotkania, wyświadczenie drobnej przysługi, zrobienie rezerwacji w kinie, zanotowanie pomysłów czy wykonanie telefonu. Odkładając je na później, zapełniamy listy zadań, które rosną do monstrualnych rozmiarów. W efekcie mamy coraz mniej czasu i czujemy się przeciążeni. Wdrożenie nawyku pozbywania się zadań, ZANIM trafią na listę spraw do załatwienia, sprawia, że mamy zdecydowanie więcej czasu i bardziej uporządkowane życie. Nieprzypadkowo ukuto powiedzenie: „Najwięcej czasu ma ten, kto nic nie odkłada na później".

4.
Zdrowe odżywianie

Jedzenie to paliwo, na którym jedziemy, a jeśli lejemy do baku byle co, to taka jest też nasza jazda. Z tego powodu zdobycie podstawowej wiedzy na temat zdrowych i niezdrowych produktów oraz wdrożenie elementarnych zasad żywienia to konieczność.

5.
Ćwiczenia fizyczne

To kolejny z uniwersalnych nawyków o fizycznych i psychicznych korzyściach, które są powszechnie znane. Nawet kilkanaście minut ćwiczeń wpływa na nasz nastrój i szanse na to, że dłużej zachowamy zdrowie, nie mówiąc już o tym, że drastycznie przyspiesza spalanie tkanki tłuszczowej.

6.
Nawyk odkładania rzeczy na miejsce

Pozwala na zachowanie porządku, który oszczędza nam czas, jaki byśmy spędzili na poszukiwaniu zagubionych przedmiotów. Dzięki temu możemy też rzadziej sprzątać, a przebywając w uporządkowanym otoczeniu, jesteśmy spokojniejsi i bardziej zrelaksowani.

7.
Nawyk przeglądania list zadań

Dzięki temu na bieżąco wiemy, co mamy do zrobienia i jak nam idzie realizacja celów. W efekcie osiągamy je sprawniej, mimo że nie pracujemy więcej.

8.
Nawyk brania pod uwagę długofalowych konsekwencji decyzji

Jest to podstawowe narzędzie służące podejmowaniu bardziej satysfakcjonujących wyborów.

9.
Nawyk oceniania samych zachowań

Większość osób, oceniając siebie (lub innych), robi to w sposób generalny i odnoszący się do całokształtu danej osoby. Jeśli często się spóźniasz, to prawdopodobnie mówisz: „Jestem spóźnialski", chociaż nie jest to twoja cecha wrodzona ani coś, czego nie da się zmienić. Takie stwierdzenia nie dość, że mijają się z prawdą, to jeszcze nas ogromnie hamują. Skoro taki jesteś, to jest to twoja cecha wewnętrzna. Jak możesz nad nią pracować? Nauczenie się oceniania swoich zachowań sprawia, że patrzymy tylko na fragmenty tego, kim jesteśmy. Mówiąc: „Dzisiaj się spóźniłem" albo nawet „Często się spóźniam", możesz zapytać siebie, jak to zmienić i wdrożyć program naprawczy. Nie usiłujesz już naprawić siebie. Naprawiasz tylko swoje zachowania.

Jednocześnie ten sam nawyk stosowany w przypadku ocen innych osób jest źródłem znacznie bardziej satysfakcjonujących relacji, które buduje się raczej na szukaniu rozwiązań i mówieniu o uczuciach niż na niesprawiedliwym obwinianiu.

10.
Nawyk robienia rzeczy trudnych w pierwszej kolejności

Dzięki wdrożeniu tego nawyku, nie rozprasza się energii, wykonuje najważniejsze zadania dnia jeszcze przed lunchem i nie kończy dnia ze świadomością, że przez oglądanie memów i zdjęć kotów stoi się w miejscu.

11.
Zapisywanie

Ten nawyk to w rzeczywistości kilka nawyków. Nasza pamięć jest zawodna. To, o czym jesteśmy przekonani, że będziemy pamiętać jutro, za tydzień albo za pięć lat, ucieka i nie wiadomo, gdzie ginie. Dlatego powinieneś zapisywać:

- Zadania do wykonania – dzięki temu nie będą zalegać ci w głowie.
- Swoje osiągnięcia i wszystkie rzeczy, z których jesteś dumny – sądzimy, że będziemy o tym pamiętać, ale wystarczy seria negatywnych doświadczeń, żeby zapomnieć o wszystkim, co nas dobrego spotkało. Lista tego, co dobre, powinna ci przypominać, że może na świecie jest zło, ale jest na nim też bardzo wiele dobra.
- Miejsce, gdzie się zaczęło np. realizować plany.
- Doświadczenia, aktywności i inne przyjemności, które chcemy zrealizować – dzięki posiadaniu takiej listy pod ręką nasze życie stanie się dużo przyjemniejsze. Wyeliminujesz też problem pod tytułem: „Co mogę zrobić w ten weekend?”.

12.
Nawyk myślenia o potrzebach innych

Pomaganie ludziom w osiąganiu ich celów za pomocą swojej wiedzy i kontaktów jest najszybszym sposobem budowania szerokich sieci społecznych, które w ujęciu długoterminowym są najskuteczniejszym sposobem przyspieszania naszej kariery.

Wdrożenie każdego z tych nawyków pociąga za sobą wielorakie i rozległe zmiany, których nie da się docenić, tylko o nich czytając. Pewne jest jedno – kiedy je opanowujemy, nasze życiowe konta niezauważalnie stają się coraz bardziej zasobne.

JAK PRACOWAĆ NAD NAWYKAMI?

Nawyki można ignorować, zmieniać lub zastępować i jest to jeden z najpotężniejszych mechanizmów, jakie możemy zrozumieć i opanować.

Podczas uczenia się nowych umiejętności i wdrażania nowych zachowań zaangażowane są liczne obszary mózgu. Jednak wraz z nabieraniem wprawy w wykonywaniu danego zadania maleje aktywność mózgu, który przestaje aktywnie uczestniczyć w wykonywaniu zadań. Tę funkcję przejmują jądra podstawne – jedna z pierwotnych struktur mózgu, w której zapisywane są wzory zachowań. Ich znaczenie odkryto dzięki Eugene'owi Pauly'emu, który w 1993 roku padł ofiarą wirusowego zapalenia mózgu. W jego wyniku zostały zniszczone obszary jego mózgu odpowiedzialne za formowanie nowych wspomnień. Pauly nie mógł nic zapamiętać, natomiast nie miał problemu z wykonywaniem utrwalonych wcześniej, nawykowych czynności. Co ciekawe, chociaż niczego nie zapamiętywał, to potrafił również kształtować nowe nawyki.

W jednym z eksperymentów pokazywano mu szesnaście przedmiotów przyklejonych do tekturek i podzielonych na osiem par. W każdej z nich jedna z tekturek była oznaczona od spodu jako „prawidłowa". Polecano mu je odwracać i wyszukiwać prawidłowe.

Małpy potrafią je zapamiętać po upływie 8–10 dni. Eugene nie potrafił tego zrobić bez względu na liczbę powtórzeń. Stało się natomiast co innego – chociaż nie pamiętał żadnego z przedmiotów, to po dwudziestu ośmiu dniach wybierał prawidłowe tekturki w 85 procentach przypadków, a po trzydziestu sześciu dniach w 95 procentach przypadków, wciąż nie mając w mózgu wspomnień z wcześniejszych prób[120].

Oznacza to, że kluczowe dla utrwalania nawyków jest podejmowanie działań, które na początku wydają się trudne, ale wraz z upływem czasu stają coraz łatwiejsze, aż w końcu niemal nie wymagają wysiłku.

Proces ten rozpisał Noel Burch w latach 70. ubiegłego wieku, dzieląc go na cztery fazy. Jest to uniwersalny schemat uczenia się nowych umiejętności, więc nie ma znaczenia, czy chcesz nauczyć się lepszej organizacji, inwestowania, szydełkowania czy pielęgnacji orchidei, bo wciąż przechodzisz z jednego etapu do kolejnego.

Faza 1:
Nieświadoma niekompetencja

Najsłynniejsze zdanie przypisywane Sokratesowi to: „Wiem, że nic nie wiem". Osoby znajdujące się w fazie nieświadomej niekompetencji mogłyby powiedzieć: „Nie wiem, że nic nie wiem". Dostrzegają one, że coś w ich życiu nie funkcjonuje tak, jak należy, ale nie wiedzą, co to może być. Kiedy ktoś im sugeruje, w czym tkwi problem, zaprzeczają i tłumaczą, że zmiany są im niepotrzebne. Dopiero stopniowo dojrzewają do tego, żeby nad sobą pracować. Kiedy tak się dzieje, przechodzą do fazy drugiej.

Faza 2:
Świadoma niekompetencja

Na tym etapie zwykle już wiemy, czego musimy się nauczyć, i mamy świadomość posiadanych braków. Podejmujemy też pierwsze próby ich załatania, ale okazują się one nieskuteczne. Faza druga to etap upadania i otrzepywania kolan, podczas której doświadcza się

zjawiska plateau. Oznacza ono zastój, który odczuwamy po krótkotrwałym zachwycie nowymi możliwościami. Nasze wysiłki zdają się trafiać w próżnię, co wywołuje nieprzyjemne uczucie rozczarowania. W rzeczywistości ten moment jest bardzo ważny. Dzięki niemu w naszych mózgach tworzą się nowe połączenia nerwowe umożliwiające wykonywanie nowych działań.

Faza 3:
Świadoma kompetencja

Podczas cyklu porażek w końcu wykonujesz poprawnie nowe zadanie: trafiasz kilka razy z rzędu do kosza, bezbłędnie wymawiasz zdanie w obcym języku albo dostrzegasz wzory, o których do tej pory tylko czytałeś, i umiesz je wykorzystać. Większość osób opisuje to uczucie jako „przeskok". Nic dziwnego, bo czujemy się tak, jakbyśmy z bliżej niewyjaśnionych powodów znaleźli się na nowym poziomie. Od tego momentu zaczynamy świadomie wykorzystywać nabytą wiedzę i coraz regularniej otrzymywać pożądane wyniki. W końcu dokładnie wiemy, co robimy, jak to robimy i dlaczego to działa, ale tego nie czujemy. Robimy to czysto technicznie.

Faza 4:
Nieświadoma kompetencja

Na tym etapie umiejętność została sprowadzona do nawyku[121]. Dzięki temu działamy skutecznie nie tylko na poziomie technicznym, ale także emocjonalnym. Bardzo często jest to dla nas tak naturalne, że już nie mamy pojęcia, jak to robimy. Co więcej, gdy już się czegoś nauczymy lub czegoś doświadczymy, nie potrafimy przypomnieć sobie, jak to było (lub jest) być pozbawionym danej wiedzy lub doświadczenia[122], a jeśli nabyliśmy umiejętność wystarczająco wcześnie, to uważamy, że jest ona wrodzona. W rzeczywistości wciąż nie wiadomo, co poza cechami czysto fizycznymi jest wrodzone, a co wynika z nauki, np. przez obserwację swoich rodziców. Bardzo możliwe, że istnieje zdecydowanie mniej wrodzonych talentów,

niż zwykliśmy przypuszczać.

Przez te same etapy przechodzimy, nie tylko ucząc się gry w szachy czy inwestowania na giełdzie, ale również wdrażając nawyki. O ile sam proces angażowania i powolnego wyłączania obszarów mózgu biorących udział w kształtowaniu nawyków jest taki sam, to skuteczne tworzenie nawyków wymaga zrozumienia także ich specyfiki.

Charles Duhigg, autor bestsellerowej *Siły nawyku*, przedstawia nawyk jako zachowanie składające się z trzech części: wskazówki, zwyczaju i nagrody[123]. Wskazówką jest charakterystyczny wyzwalacz, który uruchamia nasze zachowanie. Takim wyzwalaczem może być wzięcie w rękę kluczy do domu, sygnał na przerwę, która w przypadku palacza nasuwa myśl o zapaleniu papierosa (co jest oczywistą nagrodą), albo zapach kawy, który przypomina o spożyciu deseru.

Co ciekawe, nie da się całkowicie wymazać nawyków. Podobnie jak anonimowi alkoholicy, którzy nawet po kilkunastu latach wciąż mówią, że są alkoholikami (tylko niepijącymi), tak i nasze nawyki (np. odkładania spraw na później albo podjadania) wciąż pozostają aktywne. Z tego powodu oduczanie się nawyków jest całkowicie nieskuteczne. Jeśli więc chcesz przestać spędzać czas przed telewizorem albo ograniczyć jedzenie niezdrowych przekąsek, to prawdopodobnie niewiele ci pomoże mocne postanowienie, że nie będziesz tego robić. Prowadzi ono do odczuwania pustki wymagającej wypełniacza, a jego brak najczęściej kończy się powrotem do dawnego nawyku. Z tego powodu, jeśli zamiast oglądać telewizję, pójdziesz na półgodzinny spacer, to szanse na sukces są zdecydowanie większe. Jeśli powiesz sobie: „Ok, zjem pizzę, ale wcześniej zjem tę wielką sałatkę z kurczakiem i żurawiną", to może się okazać, że nie masz już ochoty na nic więcej. Dzięki takiej postawie niekorzystne nawyki ulegają osłabieniu, a nowe torują sobie drogę.

Metodę tę można wzmocnić, wykorzystując pętlę nawyków i reinterpretując wyzwalacze. Wymaga to zidentyfikowania wskazówek, które pchają cię ku niepożądanym zachowaniom. Być może porzucasz plany, bo dajesz sobie przyzwolenie na świętowanie osiągnięcia wymarzonej wagi za pomocą zjedzenia tortu? Może wchodzisz na Facebooka „tylko na sekundę", a kończysz w otchłaniach internetu?

Jeśli już wytropisz swoje wyzwalacze, to trzeba przypisać do nich nowe zwyczaje. Najłatwiej zrobić to za pomocą schematu: „Jeżeli

(wskazówka), to (nowe zachowanie)". Te niezwykle proste zdania to procedury, które należy natychmiast wdrożyć po pojawieniu się wskazówki. Jeśli wiesz, że kiedy idziesz głodny do sklepu, to kupujesz niezdrowe produkty, to możesz te zachowania eliminować, mówiąc: „Jeżeli będę musiał zrobić zakupy, to zjem wcześniej pożywny posiłek". Z kolei jeśli włączenie komputera powoduje, że odczuwasz chęć włączenia Facebooka, możesz zastosować schemat: „Jeżeli włączę komputer, to najpierw przez pięć minut będę pracować" – są duże szanse, że w ten sposób pokusa przeglądania portali społecznościowych po prostu minie, a nawyk rozpoczynania dnia od pracy będzie się utrwalał.

W efekcie twoje życie będzie krok po kroku zmieniać się na lepsze, a ty będziesz stawać się bardziej zdyscyplinowanym, zdrowszym i bardziej produktywnym człowiekiem.

6 dodatkowych wskazówek dotyczących kształtowania nawyków

1. Znaczenie przynależności do grupy

W znacznej mierze uczymy się przez naśladownictwo, więc dołączając do grupy pasjonatów jakiegoś tematu, sprawiasz, że staje się on częścią twojego życia i łatwiej się uczysz.

2. Stawiaj na małe kroki

Jeśli z trudem czytasz dwie książki rocznie, ale podejmujesz wyzwanie i w ramach postanowień noworocznych decydujesz się przeczytać pięćdziesiąt jeden, to gdybym był hazardzistą, nie stawiałbym na twój sukces. Lepiej zdecydować, że będziesz czytać piętnaście minut przed snem – są znacznie większe szanse na to, że przeczytasz dużo więcej książek niż rok wcześniej, a dodatkowo może stać się to twoim nowym przyjemnym zwyczajem.

3. Przestań mówić o porażce

Miałeś przebiec maraton, a ledwie przebiegałeś dziesięć kilometrów, kiedy się zniechęciłeś i wrzuciłeś buty biegowe na dno szafy? Brzmi jak porażka, ale tak nie jest. Nasze życie to suma dobrych i złych decyzji. Oznacza to, że żyjąc zdrowiej nawet przez jeden dzień, zwiększasz pulę dobrych decyzji. To nie brzmi jak porażka, bo wciąż sprawiasz, że twoje życie staje się odrobinę lepsze. Gratuluję!

4. Klucz – wykonywanie czynności

Ludzie chętnie zdobywają wiedzę, bo sądzą, że przybliża ich to do skuteczniejszego działania. Następnie gratulują sobie posiadanej mądrości, ale wiedza nie jest gwarancją zmian. Właściwie nie jest gwarancją niczego. Dzieje się tak dlatego, że oprogramowanie naszych mózgów opiera się na działaniu. Jeśli coś robisz (zwłaszcza dużo i często), to dajesz znać mózgowi, że to coś ważnego, dzięki czemu tworzą się nowe połączenia nerwowe przeznaczone do obsługi tych działań.

Podsumowując, wiedza nie zmienia sposobu działania. To zmiana działania powoduje dalszą zmianę działania.

5. Nawyki nie zostają na zawsze

Według obiegowej opinii wykształcenie nawyku wymaga ok. 21–30 dni konsekwentnego działania. Brzmi to na znacznie łatwiejsze, niż jest w praktyce. Po pierwsze, zanim jest się w stanie robić nową czynność tak długo, ponosi się kilka porażek i powraca do kształtowania nawyku, za każdym razem wytrzymując nieco dłużej. Po drugie oczekiwanie, że raz ukształtowany nawyk pozostanie niezmienioną częścią twojego życia, jest nierealne. Nawyki zmieniają się nieustannie. Sam piszę od 18.

roku życia, z rzadka robiąc przerwy dłuższe niż dzień czy dwa. Jednak były czasy, kiedy pisałem popołudniami, innym razem nocami, pierwszą książkę kończyłem, wstając o szóstej rano, a obecnie włączam komputer dopiero po dwóch, trzech godzinach od pobudki. To wciąż ten sam nawyk, ale zmienia się jego forma. To jak najbardziej w porządku.

6. Pamiętaj, że najtrudniejszy jest początek!

Uczenie się nowych czynności zawsze należy do najbardziej pochłaniających czynności. Wymaga dużo siły woli i świadomie podejmowanych starań. W związku z tym warto się nimi zajmować, kiedy posiadamy zapas energii. Wraz z ich opanowywaniem konieczność naszego zaangażowania spada, w mózgu tworzą się nowe połączenia nerwowe, aż w końcu wykonujemy konkretne zadania niemal nieświadomie.

Jeśli więc będzie ci ciężko, to pamiętaj o jednym – to chwilowe.

Zbierając doświadczenie nigdy nie przegrywasz. Po prostu inwestujesz w swój rozwój.

ORGANIZOWANIE OTOCZENIA

Miejsce, w którym pracujemy, nie jest neutralne. W zasadniczy sposób potrafi wpływać nie tylko na to, w jakim tempie pracujemy, ale też na to, czy w ogóle to robimy.

Wyobraź sobie, że nadchodzi poniedziałek. Wstajesz w świetnym nastroju. Parzysz kawę i jesz śniadanie. Włączasz „na chwilę" Facebooka. Ups, minęła godzinka, ale to nic, bo masz jeszcze dużo czasu. Zaraz zaczniesz pracować, tylko wypadałoby umyć podłogę i poukładać rzeczy w szafkach. Odbierasz dzwoniący telefon. Rozmawiasz chwilę. Przychodzi powiadomienie na twój smartfon, więc sprawdzasz, czy to coś ciekawego. To informacja o wypadku polskiego autokaru we Francji. Jesz obiad, zastanawiasz się, jaki serial obejrzysz przed snem. Wychodzisz do sklepu po kilka drobiazgów i niezauważenie jest już wieczór. Obiecujesz sobie, że jutro będzie inaczej. Ale jutro jest tak samo. Produktywny urlop zamienił się w urlop będący troszkę odpoczynkiem, a troszkę wyrzutem sumienia.

Bywa też tak, że rozpoczynasz dietę. Wreszcie będziesz wyglądać w wakacje tak, jak ci na tym zależy! Zaopatrzyłeś się w plany treningowe znanego na całym świecie trenera i masz wyczerpującą wiedzę na temat tego, co jeść i jak ćwiczyć. Pierwsze kilka dni jest super – jesz zdrowe rzeczy i wprowadzasz delikatne ćwiczenia fizyczne. Jednak któregoś dnia przychodzi ci do głowy myśl, żeby sprawdzisz, czy pozbyłeś się tych czekoladowych ciastek z szafki. Sprawdzasz – jest całe opakowanie. Zamykasz szafkę i zajmujesz się swoimi sprawami, odganiając myśl, by ich spróbować. Nadchodzi wieczór, jesteś zmęczony, więc stwierdzasz, że jedno ciastko ci nie zaszkodzi – przecież już zjadłeś tyle zdrowych rzeczy. Otwierasz opakowanie i gryziesz ciastko. Nawet nie jest smaczne. Wydaje się zdecydowanie za słodkie, ale to tylko pierwszy odruch. Zanim ugryziesz ostatni kęs, jest już idealne. Sięgasz po następne. Od następnego dnia proporcje zdrowych i niezdrowych składników w twojej diecie ulegają zmianie. Niestety nie na korzyść tych pożądanych. W momencie, kiedy miałeś mieć płaski brzuch, możliwe, że ważysz jeszcze więcej niż przed zmianami.

Znasz te sytuacje lub inne, które są do nich podobne? Pewnie tak, ale jeśli myślisz, że powiem ci, że to twoja wina, to się mylisz. Chcąc realizować plany, uważamy, że ich wykonanie lub nie zależy od naszych działań. W rzeczywistości zależy także od naszego otoczenia. **Kiedy otoczenie nie wspiera cię w twoich działaniach, to zamiast realizować zadania, przez cały dzień walczysz ze swoim środowiskiem.** Jeśli jesteś na diecie, ale godzina po godzinie opierasz się pokusie zjedzenia cukierków, które stoją na widoku, to ta czynność uszczupla twoje zasoby energii, które przecież nie są nieograniczone. W dłuższej perspektywie prowadzi to do tego, że pracujesz nad sobą, ale i tak przegrywasz, bo ty się zmieniasz, ale twoje otoczenie jest identyczne i nie potrzebuje samokontroli. Miska pełna cukierków nie musi zużywać energii, żeby cię pokonać. Po prostu jest.

Świadomość ludzkiego lenistwa już teraz jest wykorzystywana przez rozmaite organizacje, żebyśmy podejmowali pożądane przez nie decyzje. Stosowane mechanizmy mają na celu ułatwienie nam wydawania pieniędzy i osłabienie naszego systemu racjonalnego.

- Większość firm oferuje bezproblemowe i pozbawione formalności zawarcie umowy, ktorych rozwiązanie wymaga wizyty w oddziale i wypełniania skomplikowanych wniosków, dzięki czemu koszt energetyczny rozwiązywania umowy zdecydowanie rośnie, a my je odkładamy i odkładamy, i odkładamy.

- Stacje telewizyjne coraz częściej pokazują czas trwania bloków reklamowych, dzięki czemu nie chce nam się sięgać po pilot.

- Niemal wszystkie reklamy mają za cel wywołanie w nas konkretnych stanów emocjonalnych, dzięki czemu kierujemy się naszym systemem intuicyjnym i zagłuszamy racjonalne argumenty. Temu zjawisku często towarzyszą „wyrzuty kupującego" – sytuacja, w której zakup po opadnięciu emocji okazuje się zwyczajnie zły, a my go żałujemy.

- Firmy oferują lepsze oferty dla nowych klientów niż obecnych, bo wiedzą, że przyciągnięcie nowych osób jest trudniejsze. Aktualni klienci prawdopodobnie wciąż nimi pozostaną, bo nie będzie im się chciało szukać lepszych ofert.

Te same mechanizmy mogą być wykorzystywane do stymulowania motywacji i podejmowania lepszych decyzji.

- Państwa słusznie przewidują, że dając wybór obywatelom, wielu z nich po prostu nie wybierze nic. Z tego powodu np. w przypadku naszych OFE obowiązywała zasada, że jeśli nie wybierze się swojego funduszu inwestycyjnego, to zostaniemy przypisani do domyślnego.

- Google zmniejszyło spożycie M&M'sów w firmie o trzy miliony sztuk miesięcznie tylko dzięki temu, że na darmowych słojach z cukierkami zamontowano nakrętki, które zawsze trzeba odkręcić, żeby wziąć cukierki, i później zakręcić.

- 99 procent obywateli Austrii zgadza się, żeby po ich śmierci pobrano od nich narządy do przeszczepu tylko dlatego, że obowiązuje tam zasada domniemanej zgody. Żeby ją wycofać, trzeba ponieść energetyczne koszty poinformowania odpowiedniego urzędu o swojej woli. Jednocześnie tylko 12 procent Niemców wyraża zgodę na pobranie od nich narządów, bo w tym przypadku obywatele sami muszą wyrazić na to zgodę[124].

Spektakularna skuteczność tych działań wynika z faktu, iż sprawiają, że podjęcie określonych decyzji jest bardziej ekonomiczne energetyczne niż inne alternatywne wybory. W identyczny sposób możemy sterować otoczeniem, ułatwiając sobie działanie. Zasady są trzy:

1) Jeśli chcesz coś robić, to musisz to sobie ułatwić tak bardzo, jak to tylko możliwe.

Dzięki temu zniwelujesz opór, który musisz pokonać, żeby zrobić dla siebie coś dobrego. Chcesz biegać? To trzymaj rzeczy do biegania na wierzchu. Chcesz zdrowo się odżywiać? To trzymaj pod ręką zdrowe przekąski, np. orzechy albo marchewkę pokrojoną w słupki. Jeśli chcesz pamiętać o zabraniu do pracy ważnych dokumentów, to połóż je pod kluczami do domu – w ten sposób nie będziesz musieć o nich pamiętać, a na pewno je zabierzesz.

2) Utrudniaj sobie robienie wszystkiego, co niepożądane.

Jak nie chcesz wydawać impulsywnie pieniędzy, to rób zakupy raz w tygodniu. Jeśli chcesz się zdrowo odżywiać, to nie trzymaj w domu niezdrowych produktów. Nie chcesz spędzać tak dużo czasu, korzystając z telefonu? To usuń pochłaniające czas aplikacje i ustal zdecydowanie trudniejsze hasło. Chcesz zwiększyć szanse na to, że nie będziesz marnować czasu na przeglądanie Facebooka? To za każdym razem, kiedy z niego skorzystasz, wyloguj się i nie zapamiętuj hasła w przeglądarce. Te proste czynności potrafią być równie skuteczne jak zakręcenie słoika z M&M'sami w Google'u.

3) Myśl z wyprzedzeniem.

Biorąc pod uwagę, że nasza silna wola jest najsilniejsza rano, a najsłabsza wieczorem, to wykorzystuj momenty, kiedy ci się chce, na przygotowywanie się na chwile, kiedy tej motywacji będzie ci brakować. W tym celu możesz przygotowywać posiłki na dwa dni (łatwiej zjeść coś gotowego, niż przygotowywać nowy posiłek – zwłaszcza kiedy jest się głodnym) albo mieć zawsze pod ręką zdrowe i smaczne przekąski.

Wiele osób nie dostrzega całkiem oczywistych wycieków energii, bo w znacznej części firm i organizacji wciąż nie kultywuje się nagradzania za produktywność. Raczej obowiązuje konieczność pracy w wyznaczonym czasie, bez względu na to, ile czasu faktycznie zajmuje wykonanie zadania. Niestety przekłada się to w negatywny sposób na efektywność osobistą – jeśli chcesz wyeliminować lub wykształcić nowe cechy, opanować interesującą umiejętność albo poprowadzić projekt poboczny, który być może przyniesie w przyszłości poważne pieniądze, to nie wiesz, jak to zrobić, bo funkcjonujesz w taki sam sposób jak w pracy, która nie wymaga od ciebie efektów.

Poniżej znajdziesz szczegółowe przykłady, jak uporządkować swoje miejsce pracy, środowisko wirtualne i częste zachowania w taki sposób, żeby nie pochłaniały twojej energii.

Przez miejsce pracy rozumiem każde otoczenie, w którym przystępujesz do realizacji swoich celów. Może być nim twoje biuro, warsztat, boks albo samo biurko, jeśli z niczego więcej nie korzystasz. Z kolei jeśli np. chcesz się zdrowiej odżywiać, to twoje miejsce pracy jest w domu, ale również w szeroko rozumianym otoczeniu – w zasadzie jest nim każde miejsce, w którym przebywasz.

W miejscu pracy największe wycieki energii powodują:

Chaos organizacyjny

Nie wiesz, kto jest odpowiedzialny za poszczególne zadania, nie masz pojęcia, na czym skończyłeś pracę, albo szukanie potrzebnych narzędzi, programów lub dokumentów zajmuje ci bardzo dużo czasu. W tych sytuacjach, zanim zaczniesz pracę, już spalasz część cennej energii.

Rozwiązania:
→ **Nawyk porządkowania przestrzeni** – poświęć chwilę (5–30 minut) raz w tygodniu, żeby przejrzeć swoje plany i zadania do wykonania; sprawdź też, jakie masz dokumenty w swoim komputerze – oceń, które są aktualne, a które należy usunąć.

→ **Sporządzenie list kontrolnych służących wykonywaniu częstych i złożonych zadań**

→ **Wystrzegaj się nadawania plikom nieczytelnych, nieokreślonych nazw, np. nowy folder 3;** pliki warto nazywać, w pierwszej kolejności wpisując element, który je różnicuje. O znaczeniu tego faktu doskonale wiedzą rekrutujący, którzy dostają dziesiątki CV o nazwie „CV" lub „Curriculum Vitae", przez co znalezienie CV konkretnej osoby staje się bardzo czasochłonne. Rozwiązaniem jest wpisanie w nazwie nazwiska, imienia oraz kategorii dokumentu, którym jest życiorys, zaczynając od najwęższego zbioru. W ten sposób nazwa dokumentu to „Szatiło Michał CV"; dlaczego

właśnie taka? – bo jest mniej osób o nazwisku Szatiło, niż Michałów oraz zdecydowanie mniej Szatiłów o imieniu Michał, niż osób przysyłających CV. Ten system jest również niezwykle wydajny w przypadku osobistych plików.

Fizyczny bałagan

Mówi się, że kreatywne osoby mają nieuporządkowane biurka, ale jest to raczej miejska legenda niż fakt. Nawet gdyby było inaczej, to jeszcze trzeba wdrożyć swoje pomysły w życie, a w tym przypadku sprawdza się porządek. Zabałaganione otoczenie bez przerwy odciąga naszą uwagę od wykonywanej pracy oraz utrudnia znajdowanie potrzebnych przedmiotów. W porządkowaniu przestrzeni nie chodzi o doprowadzanie środowiska do idealnego porządku, ale o stworzenie systemu, w którym twoja uwaga nie kieruje się w niepożądanych kierunkach, a jednocześnie masz łatwy, zrozumiały dla siebie dostęp do niezbędnych narzędzi. Możesz więc mieć fizycznie nieporządek, ale jeśli dobrze w ten sposób funkcjonujesz, to nie ma sensu tego zmieniać.

Rozwiązanie:
→ **Nawyk odkładania na miejsce** – zgodnie z tą zasadą każda posiadana przez ciebie rzecz powinna mieć swoje miejsce; w przeciwnym razie będzie znajdować się w losowo wybranym, a jej odnalezienie może być niezwykle trudne. Przestrzeń warto porządkować tak, żeby wiedzieć, gdzie znaleźć każdą rzecz, oraz by najbardziej potrzebne przedmioty były najbardziej dostępne; zakamarki można pozostawić na rzeczy używane okazjonalnie albo te, które pochłaniają zasoby naszej silnej woli.

Inni ludzie

Osoby, które przychodzą, dzwonią lub wysyłają e-maile, kiedy usiłujemy zrobić coś ważnego, to jeden z najskuteczniejszych rozpraszaczy, z którym trudno sobie poradzić, bo albo skazujesz się na zastanawianie się, co ktoś chciał ci przekazać, albo angażujesz się w rozmowę. Obie z tych sytuacji wyczerpują ego.

Rozwiązania:
→ **Przeprowadzenie uczciwego procesu zmian**, dzięki któremu wyjaśnimy współpracownikom, co i dlaczego zamierzamy zmienić.

→ **Ustalenie hierarchii kontaktów**, tak aby domyślnym sposobem był kontakt e-mailowy, kontakt telefoniczny w przypadku spraw ważnych i pilnych oraz kontakt osobisty na twoje życzenie.

→ **Ustalenie stałych godzin sprawdzania skrzynek pocztowych**, np. dwa razy dziennie.

→ **Ustawienie autorespondera informującego o tym, kiedy będziesz dostępny, i prośbą o kontakt** (taką opcję oferuje większość skrzynek pocztowych).

Przykładowy wzór wiadomości autorespondera

Wiadomości wysyłane automatycznie nie muszą być długie ani kwieciste. Zwykle wystarczająca okazuje się taka jak poniższa:

> *Dziękuję za wiadomość. Ze względu na nawał obowiązków odpowiadam na wiadomości dwa razy dziennie (o 11.00 i 15.00). W pilnych sprawach proszę o kontakt telefoniczny, dzwoniąc pod numer 555 555 555.*
> *Dziękuję za wyrozumiałość.*
>
> *[podpis]*

Uwaga! Jego konkretna forma zależy od tego, jak zamierzasz go wykorzystywać (prywatnie/zawodowo), twojego stylu komunikacji (formalny/nieformalny) i indywidualnych potrzeb.

Szkodliwe nawyki traktowane jako norma

Wyobraź sobie, że przechodzisz na dietę. Od dziś nie będziesz spożywać wysokokalorycznych produktów, ale po powrocie z pracy twój partner zamawia wasze ulubione burgery z dowozem do domu. Kończy się to albo wyczerpywaniem energii na opieranie się pokusie, albo kapitulacją. W rzeczywistości to pozorna alternatywa, bo każda z opcji prowadzi do kapitulacji. Po prostu jedna z nich jest szybsza.

Rozwiązania:
→ **Przeprowadzenie uczciwego procesu zmian.**
→ **Ustalenie nowych pożądanych procedur.**

Zadania pośrednie i wprawianie się w nastrój

„Zacznę pracować, ale jeszcze tylko poprzeglądam trochę internet, poszukam dobrej muzyki albo odpiszę na te zaległe e-maile”. Też tak sobie mówisz? Ja tak robiłem i zwykle po „wprawieniu się w nastrój” czułem się jeszcze mniej zmotywowany do pracy, niż byłem wcześniej.

Rozwiązanie:
→ **Praca „tylko na pięć minut”** – zwykle okaże się, że po rozpoczęciu pracy po prostu ją kontynuujesz; trudne jest tylko zrobienie pierwszego kroku.

Brak zadbania o logistykę

Jeśli zaczynasz pracę, warto zawczasu przygotować rzeczy, których będziesz potrzebować (np. dokumenty, książki), prowiant (żeby nie marnować czasu na decyzje, co i kiedy zjeść, ani nie przerywać w tym celu pracy) oraz załatwić swoje inne potrzeby. W przeciw-

nym razie musimy co chwilę przerywać pracę.

Rozwiązanie:
→ **Poświęcenie 30 minut wieczorem** na sporządzenie listy rzeczy potrzebnych następnego dnia i ich skompletowanie.

Opieranie się pokusom

W 2019 roku świat obiegła wiadomość, że Światowa Organizacja Zdrowia planuje uznać uzależnienie od gier za chorobę. Za uzależnienie uważa się również objadanie się, palenie papierosów, korzystanie z sieci społecznościowych oraz spożywanie wysokosłodzonych napojów, a radzenie sobie z tymi pokusami nie należy do łatwych.

Żeby robić to skuteczniej, warto skorzystać z systemu organizacji, która ma w tym zakresie największe doświadczenie. Są nią Anonimowi Alkoholicy, których różne grupy działają od 1935 roku. Poza flagowym programem dwunastu kroków osoby korzystające z grup wsparcia AA stosują szereg działań, które w swojej podstawowej formie służą funkcjonowaniu niewymagającemu siły woli oraz wzmacnianiu głosu „systemu racjonalnego".

Stosowane przez nich rozwiązania obejmują takie zachowania, jak:

→ **Przyznanie, że ma się problem** – przestaje się bagatelizować swoje zachowania i podnosi się priorytet walki z nimi.

→ **Pozbycie się pokus** – niepijący alkoholicy są świadomi, jak kuszące jest posiadanie w domu alkoholu, nawet jeśli jest głęboko ukryty. Jeśli nie będą mieć go w pobliżu, to jest znacznie mniej prawdopodobne, że pójdą go zdobyć.

→ **Małe kroki** – podstawowym celem walki z pokusami nie jest stwierdzenie: „Od dziś do końca życia nigdy nie spożyję ani grama alkoholu". Celem jest to, żeby powstrzymać się od pokus przez dobę. I następnego dnia to samo. I kolejnego to samo.

→ **Cel: zero** – jeśli coś ci szkodzi, to powinieneś to wyeliminować, a nie ograniczyć. To dlatego alkoholicy nie świętują pierwszego roku trzeźwości huczną balangą w pobliskim pubie. Tymczasem

osoby, które wprowadzają zdrową dietę, notorycznie świętują osiągnięcie pożądanej wagi, objadając się z przyjaciółmi.

→ **Zmiana zajęcia** – badania dowodzą, że pokusy mijają po kilku minutach, więc jeśli skupisz się przez chwilę na czymś innym, to prawdopodobnie zapomnisz, co w ogóle miałeś zrobić.

→ **Doskonale sprawdzają się też inne źródła przyjemności** – pokusy odczuwamy, kiedy chcemy robić coś przyjemnego, a nie możemy. Dlaczego więc nie wykorzystać jednej z setek innych przyjemnych rzeczy?

→ **„Ja" jako część wspólnoty** – twoje decyzje nie wiszą w próżni. Jeśli poświęcasz zbyt wiele czasu na gry wideo, robisz impulsywne i niepotrzebne zakupy albo źle się odżywiasz, to odbierasz swoim bliskim czas i pieniądze oraz uczysz dzieci złych nawyków. Alkoholicy doskonale o tym wiedzą. Szczególnie trafna jest uwaga jednego z nich: „Jeśli pijąc alkohol, wydawałem pół mojej wypłaty, to nie «piłem za swoje», tylko okradałem własną rodzinę"[125].

→ **Przypominanie sobie, dlaczego to robisz** – to jeden z najskuteczniejszych sposobów, bo wyłącza na chwilę nasz system emocjonalny i pozwala na zwerbalizowanie wszystkich głęboko racjonalnych powodów, które sprawiły, że w ogóle podjąłeś określone działanie. Być może twoja silna wola jest już wyczerpana, ale żaden z tych argumentów nie przestał być ważny.

Czynności, które do niedawna były domeną świata rzeczywistego, obecnie coraz częściej są przenoszone do świata online. Nie ma w tym nic złego, pod warunkiem że umiemy odpowiednio korzystać z nowych mediów. Niestety często nie potrafimy tego robić, a kolejne portale i aplikacje są wysoce uzależniające, przez co poświęcamy na nie nie tylko czas pracy, ale również spotkania ze znajomymi. Bardzo rzadko (czytaj nigdy) służy to naszej efektywności. Do najbardziej absorbujących czynności należą:

Nawykowe sprawdzanie stron internetowych

Większość osób korzysta ze stałego zestawu stron internetowych i przegląda je nawykowo – bez względu na to, czy są tam nowe informacje, czy nie. Najczęściej dotyczy to skrzynek pocztowych, portali społecznościowych, portali z treściami rozrywkowymi (m.in. YouTube, Kwejk) i agregatorów informacji (np. Wykop).

Rozwiązania:
→ **Wprowadzenie przedziałów czasowych, w jakich będzie się korzystać z poczty.**

→ **Korzystanie z pozostałych portali w ramach nagrody za wykonanie zadania lub jego istotnej części.**

→ **Rozważenie korzystania z mediów społecznościowych jako producent treści, a nie ich konsument**; oznacza to wchodzenie na konkretne strony w ściśle określonym celu i raczej dla publikowania informacji, zdjęć i opinii niż czytania o życiu innych osób.

Zarządzanie skrzynkami pocztowymi

Odbieranie poczty w XXI wieku stało się ogromnie czasochłonną czynnością, w trakcie której trzeba radzić sobie ze spamem, newslette-

rami, ważnymi wiadomościami i wieloma innymi „listami". Dodatkowo wielokrotnie wracamy do niektórych e-maili, nie wiedząc, co z nimi robić, a to kosztuje nas cenną energię i sprawia, że etyka pracy z e-mailami staje się coraz ważniejsza:

Rozwiązania:
→ **Wyeliminowanie skrzynek pocztowych założonych na portalach przesyłających duże ilości spamu** (np. na moje konto założone na portalu *wp.pl* przychodziło kilkadziesiąt reklam dziennie).

→ **Przejrzenie przychodzących newsletterów i wypisanie się z tych, które już nas nie interesują.**

→ **Sporządzenie listy wiadomości, które usuwamy bez czytania** (w moim przypadku są to informacje prasowe, które dostaję jako bloger, ale którymi nie jestem zainteresowany) i na które nie odpowiadamy (np. e-maile w określonych sprawach albo rozwiązywanie indywidualnych problemów, na które można odpowiedzieć, tworząc na stronie internetowej listę częstych pytań i odpowiedzi).

→ **Czytanie e-maili tylko raz i niepozostawianie ich bez decyzji, co z nimi zrobić.**

Narzędziowa blokada

XXI wiek to okres elektronicznych gadżetów. Mamy elektroniczne papierosy, książki, telefony, tablety, komputery i buty inspirowane kultowym filmem *Powrót do przyszłości 2*. Duża część z nich ułatwia życie, ale nie zawsze.

Jeśli korzystasz z aplikacji do zarządzania czasem, kalendarzy albo chociaż notatek w formie elektronicznej, to często napisanie prostej notatki wymaga włączenia urządzenia, zalogowania się, otworzenia aplikacji i wpisania notatki. Kiedy skorzystalibyśmy z kartki, cały proces byłby o wiele krótszy. W takim przypadku długi proces zapisywania informacji może sprawić, że nie będziemy tego robić. W efekcie narzędzia służące poprawie efektywności mogą prowadzić do jej obniżenia.

Rozwiązanie:
→ **Ograniczenie liczby miejsc, gdzie zapisuje się informacje i preferowanie najprostszych metod.**

Reagowanie na powiadomienia

Dźwięki powiadomień z mediów społecznościowych i aplikacji sprawiają, że nasze mózgi wydzielają dopaminę – neuroprzekaźnik najczęściej kojarzony z odczuwaniem szczęścia. Prowadzi to do tego, że odbieranie kolejnych wiadomości jest uzależniające i doskonale wiedzą o tym twórcy różnego rodzaju oprogramowania, którzy dążą do tego, żeby powiadomienia były widoczne (np. jako liczba nieprzeczytanych wiadomości) i słyszalne (w przypadku pracy aplikacji w tle). Powiadomienia same w sobie nie są jeszcze problemem, ale stają się nim, bo przychodzą wtedy, kiedy zdecyduje o tym algorytm ich twórcy, a nie kiedy są przez ciebie mile widziane, np. w czasie wolnym. Domyślnie te wszystkie powiadomienia są włączone, więc słysząc powiadomienie, sprawdzamy je, tym samym odrywając się od pracy (trwoniąc energię), albo ignorujemy (wyczerpując zasoby siły woli).

Rozwiązania:
→ **„Ogłupienie swojego smartfona"** – usunięcie aplikacji pochłaniających czas. Unikalną cechą telefonu jest wykonywanie połączeń, a fakt, że możesz go wykorzystywać na inne sposoby, nie znaczy, że musisz lub powinieneś to robić.

→ **Wyłącznie wszystkich domyślnych powiadomień w każdej aplikacji, która nie jest ci niezbędna do pracy.**

Nie wykonuję pracy w czasie występu.
Wykonywałam ją przez trzy poprzednie miesiące,
a teraz tylko pokazuję efekty.

— Whitney Cummings, komik,
producentka serialu
Dwie spłukane dziewczyny

TWOJE POSTAWY / RUTYNOWE ZACHOWANIA / NAWYKI

Ostatnią grupą zjawisk, które opróżniają nasze baki z energii, są nasze postawy, rutynowe zachowania i nawyki. Do najbardziej energochłonnych należą:

Pamiętanie o rzeczach do zrobienia

Obciążanie pamięci to najpowszechniejszy sposób wyczerpywania energii, a powtarzanie sobie, do kogo musisz zadzwonić, co kupić w sklepie i co przygotować do pracy, tworzy tzw. otwarte pętle, do których stale trzeba wracać.

Rozwiązanie:
→ **Przenoszenie na zewnętrzną listę wszelkich spraw do załatwienia**; dzięki temu nie będziesz musiał się martwić, że o czymś zapomnisz.

Odkładanie prostych spraw na później

Dotyczy to zwłaszcza prostych zadań, takich jak wykonanie telefonu, umówienie się na spotkanie, wysłanie e-maila czy sprawdzenie konkretnej informacji. Jeśli tego typu zadania wpisuje się na listę do wykonania, to rosną one do monstrualnych rozmiarów, a zajęcie się nimi wymaga coraz więcej energii.

Rozwiązanie:
→ **Stosowanie zasady pięciu minut; zgodnie z nią, jeśli coś nie zajmie ci więcej niż pięć minut, powinieneś zrobić to od razu; dzięki temu nawykowi będziesz bardziej zorganizowany.**

Przeładowywanie pamięci informacjami

Jednym z problemów współczesnego świata (chociaż oczywiście nie największym) jest przeładowywanie się informacjami. Docierają one do nas z każdej strony internetowej, z kanałów informacyjnych produkujących treści przez całą dobę, z billboardów, reklam w komunikacji miejskiej i radiu.

W rzeczywistości trzeba poświęcić sporo uwagi na to, żeby nie mieć dostępu do informacji. W tych warunkach powinniśmy być znacznie mądrzejsi niż poprzednie pokolenia, ale to założenie jest wyjątkowo naiwne, bo nie uwzględnia sposobu, w jaki korzystamy z informacji. Wymagają one powolnego przyswajania, układania wiedzy i refleksji. Oznacza to, że jeśli jedna osoba będzie przez cały dzień oglądać telewizyjne newsy, a druga przeczyta dobry reportaż i pójdzie na spacer, to okaże się, że ta druga osoba:

– jest znacznie bardziej wypoczęta, bo nie zapycha swojego mózgu byle czym;

– zapamiętała więcej informacji, chociaż „spożyła" ich mniej.

Rozwiązania:

→ **Wprowadzenie diety nisko informacyjnej i śledzenie wybranych źródeł wysokiej jakości.**

→ **Pozostawienie sobie czasu na refleksję.**

→ **Rezygnacja z wieczornego korzystania z elektroniki.**

Podejmowanie nieistotnych decyzji

Co zjeść na śniadanie? W co się ubrać? Umyć zęby tuż przed wyjściem czy od razu po jedzeniu? Te i inne decyzje potrafią w dużym stopniu drenować nasze poranki z energii, którą moglibyśmy przeznaczyć na ważniejsze zadania.

Rozwiązania:

→ **Co wieczór przeglądanie listy zadań i wybieranie tych, które będzie się realizować w ciągu dnia.**

→ Przygotowanie rzeczy, z których będzie się korzystać następnego dnia: dokumentów i narzędzi, ubrań do założenia i rzeczy do zabrania;

→ Dzień wcześniej zaplanowanie tego, co się zje na śniadanie, a jeśli to możliwe, przygotowanie także przekąsek.

ŁADOWANIE BATERII

Ostatnimi elementami sprzyjającymi produktywności są ładowanie baterii, odpoczynek i przyjemności. Dzięki tym czynnościom jesteśmy szczęśliwsi, mamy lepsze pomysły, jesteśmy bardziej zmotywowani i pracujemy wydajniej. Poświęcanie czasu na swoje pasje nie powinno być tylko dodatkiem do pracy. To zadanie, na które warto specjalnie rezerwować czas. Najlepiej każdego dnia.

Ciężko znaleźć osobę, która nie wie, w jaki sposób lubi odpoczywać. Nie zamierzam więc sugerować, że pójście na grilla do znajomych jest gorszym spędzaniem czasu niż wyjście do opery ani że wyjście do opery to idealny sposób, żeby umrzeć z nudów, bo to wszystko nieprawda i prawda zarazem. Dlaczego? Bo to kwestia indywidualna. Jest natomiast kilka wskazówek, które warto wziąć pod uwagę:

1.
Trzy główne aktywności

Ładowaniu baterii w szczególności sprzyja sen, o czym nie trzeba przekonywać żadnego świeżo upieczonego rodzica. Ma on ogromne znaczenie w układaniu zdobytych informacji[126] i przygotowywaniu nas na przeżycie kolejnego dnia. Drugim czynnikiem jest ruch fizyczny, który ładuje nas energią i podnosi poziom endorfin, wpływając na

całokształt naszego funkcjonowania. Trzecim elementem są regularne posiłki. Jak pamiętasz, głodni sędziowie nie radzą sobie najlepiej, rozpatrując złożone wnioski, a spożycie posiłku znacznie podnosi ich skuteczność. Eksperymentalnie dowiedziono, że spadek glukozy wpływa na naszą efektywność. W jednym z badań uczestnicy dostali za zadanie wykonywać czynności wyczerpujące ego. Przed kolejną częścią zadania połowa uczestników piła lemoniadę z bezkalorycznym słodzikiem, a druga połowa lemoniadę osłodzoną glukozą. Osoby z pierwszej grupy popełniały znacznie więcej błędów intuicyjnych związanych z wyczerpaniem siły woli, podczas gdy w drugiej grupie te efekt nie wystąpił[127].

Wnioski? Żeby czuć się lepiej i przy okazji znacznie lepiej pracować, wystarczy spełnić trzy zalecenia: śpij przynajmniej siedem godzin dziennie, ćwicz przez pół godziny każdego dnia i spożywaj posiłki co dwie godziny.

2.
Różnorodne środowisko

Nieśmiertelny temat poruszany na tysiącach spotkań towarzyskich to dylemat, czy większe znaczenie ma talent czy praca. Wywiązujące się w ten sposób dyskusje są równie żywiołowe co XVIII-wieczne przedstawienia sejmikującej szlachty, a po oddaniu salw ze wszystkich posiadanych argumentów jeszcze nigdy nie widziałem, żeby ktoś uzyskał przewagę. Niewykluczone, że dzieje się tak dlatego, że zapomina się o jeszcze jednym czynniku – środowisku, w jakim funkcjonujemy. Składają się na nie bliższe i dalsze otoczenie, nasze relacje z innymi oraz podejmowane przez nas zajęcia.

Badania dowodzą, że same geny nie wpływają w decydujący sposób na osiągane wyniki. Ich działanie zależy od otaczającego je środowiska. Po raz pierwszy ten wniosek został opublikowany w „Canadian Journal of Psychology" w 1958 roku. Wówczas prowadzono badanie zachowania szczurów, u których na drodze doboru hodowlanego ukształtowano wysoki lub niski poziom umiejętności pokonywania labiryntów. W efekcie stosowanego przez wiele pokoleń doboru jedne szczury („bystre") przejawiały wrodzony talent do odnajdywania drogi w labiryncie, podczas gdy inne („nierozgarnięte") nie miały takich zdolności. Młodych potomków obu tych

grup naukowcy umieścili w różnych środowiskach. „Nierozgarnięte" szczury trafiły do świata pełnego rozmaitych bodźców zmysłowych, a „bystre" do jałowego środowiska, pozbawionego takiej stymulacji. Okazało się, że szczury nierozgarnięte umieszczone w bogatym środowisku w porównaniu ze swoimi rodzicami stały się wyraźnie bardziej bystre, podczas gdy zwierzęta inteligentne, które znalazły się w ubogim świecie, stały się mniej rozgarnięte, a ich wyniki istotnie się pogorszyły. Środowisko radykalnie zmieniło ekspresję zdolności poznawczej, którą ukształtowano na drodze doboru hodowlanego, krzyżując zwierzęta w taki sposób, aby uzyskać jednostki tak bystre lub tak nierozgarnięte, jak na to pozwalają ich geny[128].

Istnieje wiele powodów, żeby sądzić, że znaczenie środowiska, w jakim funkcjonujemy, ma dla nas równie duże znaczenie co dla szczurów. Odpowiednio różnorodne środowisko potrafi inspirować, zapewnia wymianę informacji, sprzyja lepszemu funkcjonowaniu mózgu. Inaczej mówiąc, działa jak kociołek, z którego możesz wyłowić różne smaczne kąski. Różnorodne otoczenie sprzyja także odpoczynkowi, bo przełącza nas na zupełnie inne aktywności.

W tym kontekście jednym z nawyków, jaki warto w sobie wyrobić, jest zapisywanie miejsc, do których chce się pójść, i aktywności wartych podjęcia. Taka lista może obejmować:

- interesujące kierunki podróży;
- hotele do odwiedzenia;
- restauracje;
- zjedzenie lub przygotowanie i zjedzenie określonych dań;
- filmy do obejrzenia;
- wypad do spa, do sauny albo na basen;
- aktywności sportowe, jakie fajnie byłoby wypróbować albo których dawno się nie robiło: tenis ziemny, badminton, pływanie kajakiem;
- sztukę wysoką (albo wyższą): wycieczki do galerii, muzeów, teatrów, filharmonii są zdecydowanie bardziej odświeżające, niż wydaje się na pierwszy rzut oka;
- książki do przeczytania;
- spotkania towarzyskie do zorganizowania/zaproponowania;
- konferencje.

Tak sporządzona lista to źródło inspiracji, a nie zadań do wykonania. Jeśli tak je potraktujesz, to każde takie zajęcie może być bardzo ubogacające.

3.
Minimalizm cyfrowy i informacyjny

Stosunkowo niewiele osób zdaje sobie sprawę z tego, że rezerwowanie czasu na odpoczynek pełni w naszym życiu równie dużą co niedocenianą rolę. Mózg wtedy zwalnia i łączy informacje, więc nic dziwnego, że często najlepsze pomysły miewamy, kiedy przestajemy o nich intensywnie myśleć. Nic dziwnego, że tak często pojawiają się podczas podróży pociągiem, rozmowy ze znajomymi, spaceru albo pod osławionym prysznicem.

Jedną z rzeczy, z którą nie musieli sobie radzić nasi dziadkowie, jest natłok nowych informacji oraz uzależniających, chociaż mało odprężających, form spędzania wolnego czasu, takich jak scrollowanie Facebooka, oglądanie wiadomości czy gra w gry komputerowe. Takie czynności są niezwykle stymulujące i pozwalają zapomnieć o odczuwanym zmęczeniu. Problem polega na tym, że kiedy je wykonujemy, to być może nasze ciało wygodnie ułożone w fotelu odpoczywa, ale nie odpoczywa nasz mózg. Kiedy po powrocie z pracy powinniśmy odłączyć się od strumienia nowych informacji, to w ten sposób zmuszamy się do ciągłego ich przyswajania. Kończy się to tym, że po „odpoczynku" jesteśmy jeszcze bardziej zmęczeni, niż byliśmy wcześniej.

Zestawienie korzyści z odpoczynku pozbawionego nowoczesnych mediów i strat powodowanych przez ich wszechobecność sprawia, że coraz popularniejszym stylem życia staje się cyfrowy minimalizm polegający na świadomym korzystaniu z nowoczesnych mediów (wtedy, kiedy tego potrzebujemy do osiągania naszych celów) oraz ponownemu docenieniu bycia offline. Szczególne znaczenie mają takie elementy, jak:

- Preferowanie wolnych mediów, które przyswajamy w swoim tempie, kiedy chcemy i tak, jak lubimy – należą do nich przede wszystkim książka i prasa.
- Wykonywanie czynności manualnych w realnym świecie.
- Skupienie się na aktualnym doświadczeniu – jeśli już coś

robisz, to powinieneś się tym cieszyć. Co może wydawać się zadziwiające, to fakt, że skupienie się nawet na prozaicznych czynnościach, takich jak prysznic, konwersacja czy spożywanie posiłku, potrafi dodać nam wiele punktów do życiowej satysfakcji.

- Zrezygnowanie z nadmiernego gromadzenia – ilość rzadko przekłada się na jakość. Chociaż można mieć na swoim komputerze trzysta albumów studyjnych różnych wykonawców, to często bardziej przyjemne jest posiadanie wielokrotnie mniejszej liczby płyt winylowych, których słucha się dla przyjemności.

W uznaniu wagi bardziej świadomego i mniej zatłoczonego informacjami życia Cal Newport – profesor i autor książki *Digital Minimalism* – proponuje planowanie odpoczynków oraz tworzenie nawyków, dzięki którym nasze życie będzie zwyczajnie przyjemniejsze. Takim nawykiem może być czytanie przez pół godziny przed pójściem spać, wychodzenie raz w tygodniu na spotkanie towarzyskie, na leniwy, rowerowy wypad na miasto albo samodzielne wykonanie mebli ogrodowych z palet.

Bez względu na to, co cię ucieszy najbardziej, to podejmowanie tak satysfakcjonujących zajęć jest prawdopodobnie najlepszym, co możesz dla siebie zrobić.

WAŻNE WNIOSKI

Praca nie jest rdzeniem życia, ale póki co jest jego koniecznym elementem. Z tego powodu warto dążyć do sytuacji, w której wykonuje się zadania maksymalnie efektywnie, poświęcając na nie możliwie najmniej czasu.

1.

Pamiętaj, że czas, jaki możesz przeznaczyć na efektywną pracę, wynosi tylko 2–5 godzin dziennie. Warto wykorzystać go w pierwszej kolejności na wykonywanie najważniejszych zadań.

2.

Podziel swoje funkcjonowanie na dwie wyraźne części: pracę i odpoczynek. Pracując, dąż do wyeliminowania wszelkich rozpraszaczy i dbaj o ułatwienie sobie wykonywania zadań. Zajęcia, które sprawiają ci przyjemność, przesuń na drugą część dnia. Dzięki temu będziesz bardziej produktywny i docenisz wszelkie przyjemności.

3.

Stale ćwicz tworzenie nowych nawyków. Nawet jeśli nie będzie to przynosić bezpośrednich efektów, to dobrze wpłynie na kondycję twojego mózgu, a długoterminowo sprawi, że uczenie się nowych rzeczy będzie przychodzić ci łatwiej.

4.

Dobrze zorganizowane otoczenie może lepiej wpływać na twoje funkcjonowanie niż ambicja i motywacja.

5.

Planuj odpoczynki! Dbaj o to, żeby każdego dnia zrobić dla siebie coś przyjemnego, a co kilka miesięcy odpoczywać przez dłuższy czas. Nie musisz na to wydawać pieniędzy. Często najlepsze dla nas czynności nic nie kosztują – spotkania z przyjaciółmi, spacery, siedzenie na pomoście z widokiem na jezioro to tylko kilka przykładów. Ważne, żeby w czasie przeznaczonym na odpoczynek nie przeładowywać się informacjami. Może się wtedy okazać, że spędzenie weekendu na wsi jest równie odprężające (lub nawet bardziej) niż wypad niż wypad do Rzymu.

Bonusy i dodatki

Dodatkowe zawsze aktualne informacje do tej części książki znajdziesz na stronie *projekt-przyszlosc.pl/bonusy.*

ZAKOŃCZENIE

Życie nie powinno być podróżą do grobu obliczoną na bezpieczne dotarcie do celu w ładnym, dobrze zakonserwowanym ciele, lecz przedsięwzięciem zakończonym gwałtownym wpadnięciem na metę z poślizgiem, w chmurze dymu, w stanie całkowitego wyczerpania, z euforycznym okrzykiem: RANY! ALE JAZDA!

– Hunter S. Thompson

LINIE SZCZĘŚCIA

LINIE SZCZĘŚCIA

Od kiedy w 2004 roku firma Google uruchomiła narzędzie o nazwie Trends, stale rośnie globalna liczba zapytań o medytację mindfulness. W swojej pierwotnej formie jest to trening opracowany w latach 70. ubiegłego wieku przez absolwenta MIT i naukowca, Jona Kabata. Jego głównym elementem jest uważność rozumiana jako nieoceniające skupienie się na „tu i teraz". Kabat zauważył to, co zauważa tysiące osób każdego dnia – że żyjemy przełączeni w tryb bezrefleksyjnego autopilota, a życie przecieka nam między palcami. Dobrze oddaje to popularne zdanie Boba Marleya: „Niektórzy ludzie czują deszcz, inni po prostu mokną". Osoby praktykujące uważność to ludzie, którzy opuścili grupę moknących i dołączyli do tych, którzy czują. Co ich do tego przekonało?

Powody są liczne. Uczestnicy tego rodzaju medytacji (jak również osoby, które żyją nieco bardziej świadomie i refleksyjnie) doświadczają wielu zalet płynących z pełniejszego doświadczania chwili: deklarują lepsze samopoczucie, odczuwają większy spokój i wykazują bardziej proaktywne zachowania.

Badacze z Uniwersytetu Emory'ego sugerują, że medytacja może powstrzymać zmiany zachodzące w starzejącym się mózgu. Wszystko to dzięki temu, że praktykowanie różnorakich odmian zen działa na szare komórki trochę tak, jak wykonywanie ćwiczeń na mięśnie. Z kolei naukowcy z Uniwersytetu Kolumbii Brytyjskiej odkryli, że osoby, które regularnie medytują, mają więcej neuronów oraz połączeń między nimi. Zwiększa się u nich objętość lewej części hipokampu, co jest znacznie donioślejszym odkryciem, niż może się wydawać. Dlaczego? Bo w wielu sytuacjach patologicznych, takich jak poważna depresja czy zespół stresu pourazowego, dzieje się odwrotnie – gęstość lub objętość hipokampu maleje.

Nawet jeśli wszystkie te dane byłyby błędne, to związek skupienia się na teraźniejszości z odczuwaniem większej satysfakcji z życia jest oczywisty. Wynika to z faktu, że nasz stan emocjonalny zależy przede wszystkim od tego, na co zwracamy uwagę. Analizując swoje porażki i przykre doświadczenia z przeszłości, łatwo wpaść w ponury nastrój, który zniszczy nawet przyjemność ze spotkania z ukochaną czy seans

w kinie. Żeby czerpać przyjemność z jedzenia, musisz przede wszystkim zwrócić uwagę na to, że jesteś w restauracji i wdychasz powietrze, w którym czuć zapach oregano i bazylii, następnie poczuć słodki, pomidorowy smak sosu, nieco mdły smak mozzarelli, kruche, słonawe ciasto, wspaniałe salami importowane z Mediolanu… Jeśli błądzisz myślami gdzie indziej, czysto mechanicznie przeżuwając kolejne kęsy, nic cię w tym daniu nie zachwyci.

Wygląda na to, że medytacja mindfulness działa dwukierunkowo – z jednej strony sprzyja ograniczeniu odczuwania lęku, a z drugiej wzmacnianiu pozytywnych doświadczeń. Czy to oznacza, że jest remedium na brak szczęścia? Odpowiedź brzmi: „To zależy".

*

W codziennym języku pojęcia „szczęście" używamy w dwóch kontekstach.

Mówiąc o szczęściu możemy mieć na myśli swój obecny stan – to, że jesteśmy zadowoleni, czujemy się dobrze, jest nam miło. To takie chwile jak spacer w czerwcowy gorący poranek, kiedy stare kamienice budzą się do życia. Na bruk pamiętający czasy Napoleona wychodzą kobiety w luźnych sukienkach oraz mężczyźni w espadrylach, szortach i białych koszulach z niedbale podwiniętymi rękawami. Kawiarniane ogródki przeżywają swoje pierwsze tego dnia oblężenie, a ekspresy zaczynają pluć strugami czarnej arabiki i robusty. Stoisz i chłoniesz ten klimat, czując, że to jest twoje miejsce na ziemi. I to może być szczęście.

Z takiego punktu widzenia nasze życie to chwile, ale jest też drugie spojrzenie, bo jednocześnie nasze życie to całość. W tym drugim przypadku, mówiąc „szczęście", mamy na myśli to, że zmierzamy w dobrym kierunku. Nie czekają na nas żadne zagrożenia. Mamy uporządkowane życie, a jeśli jest nieuporządkowane, to w sposób, który lubimy. Myśląc o kolejnych dniach, widzimy mniejsze i większe momenty, dla których warto zrywać się z łóżka.

Pierwszą definicję można przedstawić za pomocą linii bieżącej satysfakcji, która zmienia się wraz z naszym nastrojem. Jest poszarpana jak wykres EKG, wzbijająca się i opadająca, niezwykle kapryśna. Linia, która miałaby zobrazować drugą definicję, jest spokojniejsza,

płynna, uśredniona. Nie ma w niej ani szczególnie wysokich, ani szczególnie niskich rejestrów, ale pokazuje generalny trend. Jeśli wznosi się do góry, to znaczy, że twoje życie staje się lepsze. Jeśli opada w dół, jest przeciwnie. Pytanie, która z tych linii jest ważniejsza…

**

Treścią mojego życia są chwile.

Rozgrzany piasek pod stopami, kiedy idzie się w stronę morza, i wilgotny, kiedy przeciska się między palcami u stóp. Rączki moich dzieci łapiące mnie za szyję. Długie, głębokie rozmowy na tarasie. Muzyka w nocnym klubie. Chwile, kiedy czuję zasłużoną satysfakcję. Niespieszne wyjazdy. Podróżowanie pociągiem. Patrzenie przez okienko samolotu na chmury. Zbyt drogi obiad zjedzony na lotnisku. Przypominanie sobie, jak się poznaliśmy. Obracanie poduszki na chłodniejszą stronę. Ciężkie pracowanie nad czymś raz i czerpanie z tego korzyści latami. Obserwowanie, jak zmienia się rzeczywistość. Pójście na ślub przyjaciela i szczere składanie mu życzeń – nieważne, że zawierają się w słowach „wszystkiego najlepszego". Przytulanie się. Oglądanie starych zdjęć. Szukanie idealnego płaszcza. Zapłacenie za przyjaciół w restauracji. To jest dla mnie najważniejsze.

Paradoks polega na tym, że żeby mieć lepszą teraźniejszość, wcześniej trzeba zapewnić sobie lepszą przyszłość. Ciężko cieszyć się życiem, jeśli nasza linia trendu, zamiast stabilnie rosnąć, pikuje w dół jak spadający samolot. Jeśli widzisz, że twoja kariera nie spełnia oczekiwań, czujesz, że czas przecieka ci przez palce, i masz w swoim życiu braki, to prawdę mówiąc, nawet najlepszy dzień niewiele zmieni. Wiesz dlaczego? Bo to tylko chwile, które miną, a ty wrócisz do swojego życia, które przenika generalny trend spadkowy. Z kolei jeśli masz bezpieczną pozycję finansową i jesteś otoczony kochającymi cię ludźmi, to nawet bolesne przeżycia będą łatwiejsze do zniesienia. Powód jest dokładnie ten sam – to tylko chwile, które miną, a generalny trend wciąż wróży ci dobrze.

Być może istnieją osoby, które czują się fantastycznie, mimo że ich długoterminowa sytuacja konsekwentnie się pogarsza, ale ja takiej nie spotkałem. Oczywiście nie wyklucza to czerpania przyjemności

z życia. Różnica jest jednak taka, że osoba, której życie podąża w dobrym kierunku, będzie się bawić, dlatego że to jej sprawia przyjemność. Osoba zjeżdżająca po równi pochyłej będzie to robić, żeby zapomnieć o tym, co w jej życiu nie działa, i nabrać nieco oddechu. Różnicę pomiędzy nimi widzimy na pierwszy rzut oka.

Fakty są takie, że chociaż żyjemy dla pięknych chwil, to nasze linie trendu nadają ton naszym kolejnym dniom. Linia bieżącej satysfakcji tylko podąża za linią trendu, a to oznacza, że chociaż celem życia są chwile, to w pierwszej kolejności należy się upewnić, że długoterminowo zmierza się w dobrym kierunku. Raczej na Bahamy niż na Kamczatkę. Chyba że kochasz Kamczatkę. Jeśli o to zadbasz, to w końcu będziesz mieć lepszą przyszłość i jednocześnie doświadczać większej liczby szczęśliwych chwil. Mam nadzieję, że dzięki tej książce twoja linia trendu poszybuje w górę.

W sześciu częściach opisałem znaczenie i zastosowanie elementów, dzięki którym poprawiamy swoją sytuację, przybliżamy się do zrealizowania swoich celów oraz pomnażamy efekty swoich wysiłków. Należą do nich przewagi związane ze stosowanymi priorytetami oraz przewagi wynikające ze sposobu, w jaki działamy.

Do grupy priorytetów zaliczają się:

- zdobywanie kompetencji twardych,
- zwiększanie konkurencyjności zawodowej,
- budowanie wartości netto,
- inwestowanie,
- tworzenie aktywów,
- praca nad sobą,
- zdobywanie różnorodnego doświadczenia,
- ćwiczenie inteligencji emocjonalnej,
- rozwój kompetencji społecznych,
- budowanie szerokich sieci kontaktów,
- unikanie zagrożeń i minimalizowanie ich skutków.

Część z powyższych priorytetów bezpośrednio przyczynia się do poprawy życia, podczas gdy inne tylko wspomagają ich działanie. Znaczenie tych wszystkich priorytetów samo w sobie jest ogromne, ale dodatkowo ulega wzmocnieniu, kiedy wykorzystujemy przewagi działania:

- odpowiednie nawyki,
- przewagę czasu,
- wykorzystanie impetu,
- proces planowania,
- zarządzanie energią,
- efektywną pracę,
- organizowanie swojego otoczenia,
- ładowanie baterii.

Połączenie skutecznego działania i odpowiednich priorytetów to potężna mieszanka. Nie przejmuj się jednak, jeśli nie wybuchnie od razu. Duże zmiany potrzebują czasu, żeby urosnąć, a kiedy już tak się stanie, to z dużym prawdopodobieństwem ten moment będzie dla ciebie przełomowy i to bez względu na to, w jakim punkcie teraz jesteś. Czy tego doświadczysz? Niestety nie umiem odpowiedzieć na to pytanie. Każda z tych przewag jest jak wiedza, proces planowania i książki – to tylko narzędzia, które same w sobie nic nie zmieniają, ale jeśli się ich użyje, mogą zmienić wszystko. Jeśli tak się stanie, to koniecznie mi o tym opowiedz, pisząc na adres: *michalszatilo@gmail.com*.

Wszystkiego dobrego i do zobaczenia!

ANEKSY

Jeśli w jakiejś zatoczce ryby biorą przez 10 lat z rzędu, to nie ma sensu szukać ich nigdzie indziej - zakładali nasi pradziadowie. Świat się trochę zmienił, a to atawistyczne przekonanie, że będzie tak, jak było do tej pory, ma się całkiem dobrze. Czasami pomaga, ale przekładanie doświadczeń nabytych przez tysiące lat obcowania z przyrodą na zmienne typu informacyjnego - szkodzi.

— prof. Piotr Zielonka

45
PIERWSZYCH KROKÓW

Projekt Przyszłość powstał jako poradnik służący budowie dobrego życia w perspektywie długoterminowej. Oznacza to, że duża część przedstawionych w nim rozwiązań nie przyniesie bezpośrednich i szybkich korzyści, a ich spektakularne efekty będą widoczne dopiero z perspektywy czasu. Jeśli zależy ci na rozwiązaniach instant, to poniżej znajdziesz listę inspiracji, ważnych jednorazowych działań i kroków, które możesz podjąć już teraz, żeby zacząć zmieniać swoją rzeczywistość.

Patrząc na poniższą listę pamiętaj o trzech zasadach:

1) Nie zastąpią one strategii, które są podstawą *Projektu Przyszłość*, ale mogą być jej ważnym uzupełnieniem, jako proste punkty startowe prowadzące do wielkich zmian.

2) Zachowuj się tak, jakbyś miał do czynienia ze szwedzkim stołem – nie musisz wdrażać każdego punktu. Po prostu wybierz wyłącznie to, co wydaje ci się smakowite i dopasowane do twoich priorytetów.

3) Nie dziw się jeśli spotkasz punkty dotyczące rozwiązań przedstawionych w sześciu poprzednich modułach. Umieszczenie ich w tym miejscu działa jak wykrzyknik – pokazuje, że jest to szczególnie ważny element, który jednocześnie jest łatwy do zastosowania.

Skoro wyjaśnienia mamy już za sobą, to przejdźmy do inspirowania.

1. Ustal swoją życiową misję.

Ten temat przewijał się przez całą książkę, ale niewiele jest równie istotnych spraw. Im lepiej będziesz mieć wypełnioną linię czasu – w perspektywie długo, średnio i krótkoterminowej – tym będziesz bardziej optymistycznie patrzeć przed siebie.

2. Wybierz swój autorytet.

W marketingu istnieje pojęcie persony. Persona to portret typowego klienta obejmujący informacje o tym, jak się zachowuje, jak spędza czas, gdzie mieszka, w jakim jest wieku itd. W ten sposób powstaje wizerunek idealnego odbiorcy, który ułatwia tworzenie produktów i komunikatów marketingowych. Żeby je ocenić wystarczy zadać sobie pytanie: „Co o tym pomyśli nasz wzorcowy klient?".

Analogicznie działa wybieranie przez nas swojego autorytetu czy mentora. Dzięki temu możesz w trudnej sytuacji zadać sobie pytanie, co zrobiłby w niej Dalajlama, Steve Jobs albo James Bond i dokonać lepszego wyboru niż w innych okolicznościach. To jedna z wielu technik projekcyjnych, które prowadzą do znaczącej poprawy naszych działań.

3. Jak najczęściej zadawaj sobie pytanie o treści: „Jak ocenię tę decyzję za pięć lat?"

Pozwala ono przekierować naszą uwagę na konsekwencje działań, a w ten sposób podejmuje się trafniejsze wybory.

4. Uporządkuj swoje otoczenie.

Wiele osób uważa, że posiadane przez nas przedmioty pochłaniają naszą uwagę, a uprzątnięcie swojego otoczenia wpływa na większą jasność umysłu i produktywność. To zjawisko obserwuję również u siebie. Nie namawiam cię do skrajnego minimalizmu (sam też nie jestem jego wyznawcą), ale zachęcam do przejrzenia zawartości swoich szafek i usunięcia zepsutych przedmiotów, nieistotnych drobiazgów i nieużywanych produktów. Jeśli nie wiesz, które przedmioty są

zbędne to rozważ spakowanie ich w pudła. Zaklej je taśmą, a na wierzchu napisz aktualną datę. Jeśli przez określony czas (np. przez rok) ani razu nie otworzysz takiego pudła, to prawdopodobnie nie potrzebujesz żadnej z rzeczy, które się w nim znajdują. Możesz również poszukać innych metod organizacji – bez problemu znajdziesz je w Internecie.

5. Dbaj o aktualizację swojego CV i jego profesjonalny wygląd.

Nie tylko zwiększy to twoje szanse na znalezienie nowej pracy w sytuacji kryzysowej, ale także sprawi, że będziesz zawsze gotowy na nowe wyzwania.

6. Rób podsumowania realizacji planów dwa razy do roku np. w grudniu i w czasie kiedy zaczynasz urlop.

Już samo sprawdzanie postępów w realizacji celów znacząco wpłynie na poziom twojej motywacji i osiągane efekty.

7. Rozważ zrezygnowanie z kart kredytowych.

To fantastyczne narzędzie finansowe, ale jednocześnie od korzystania z kart kredytowych często rozpoczyna się wpadnięcie w spiralę zadłużenia. Uważam, że zalety kart kredytowych nie równoważą związanego z nimi ryzyka.

8. Stwórz listę inspirujących zajęć, którym możesz oddawać się w czasie wolnym.

9. Gruntownie przeanalizuj strukturę swoich wydatków.

Od tego rozpoczyna się panowanie nad swoim budżetem, które jest z kolei podstawą lepszych decyzji finansowych.

10. Zacznij stosować checklisty.

Nie ma narzędzia, które pozwala równie skutecznie ułatwić wykonywanie częstych zadań. Lektury, które pomogą ci tworzyć własne procedury znajdziesz na kolejnych stronach.

11. Stwórz fundusz awaryjny w wysokości dwóch tysięcy złotych.

To fundament twojej poduszki finansowej i początek wdrażania się w świat finansów.

12. Rozważ wykupienie domeny internetowej ze swoim imieniem i nazwiskiem.

Dzięki temu jeśli będziesz chciał rozpocząć tworzenie swojej marki osobistej, to nie przeszkodzi ci w tym brak odpowiedniej nazwy twojej strony internetowej.

13. Wyrób w sobie nawyk komplementowania osób, które na te komplementy zasługują.

Mogą to być twoi znajomi, ale też osoby, których pracę tylko podglądasz. Dzięki szczeremu docenianiu innych świat staje się trochę lepszy, a ty budujesz silniejsze więzi.

14. Stwórz listę swoich planów awaryjnych.

15. Zadbaj o to, żeby zawsze wiedzieć co odpowiedzieć na pytanie: „Czego nowego teraz się uczysz?"

16. Raz do roku wykonuj podstawowe badania diagnostyczne.

17. Zamiast mieć żal do swoich rodziców za ich działania z przeszłości, weź odpowiedzialność za swoje obecne zachowania i ich skutki.

18. Rozważ jakie polisy ubezpieczeniowe są potrzebne tobie i twojej rodzinie.

19. Oblicz swoją wartość netto i tempo w jakim się bogacisz.

20. Naucz się stosować uczciwy proces wprowadzania zmian.

21. Spędź więcej czasu ze swoimi rodzicami i dziadkami.

Tego czasu zostało znacznie mniej, niż ci się wydaje i jest on znacznie ważniejszy, niż obecnie sądzisz.

22. Sprawdź w tablicach aktuarialnych dostępnych za darmo w Internecie jakie jest przewidywalne dalsze trwanie twojego życia.

Niewiele jest równie otrzeźwiających doświadczeń, niż uświadomienie sobie własnej śmiertelności. Przy okazji uświadomisz sobie, co możesz zrobić, żeby ten wynik zmienić na swoją korzyść.

23. Stwórz swoją osobistą konstytucję.

Nazywam w ten sposób listę swoich żelaznych zasad, które stosuje się w życiu prywatnych i zawodowym. Dzięki nim podejmowanie decyzji jest łatwiejsze i funkcjonuje się skuteczniej. Dodatkowo jest to lista drogowskazów, dzięki którym można być lepszym szefem, rodzicem albo partnerem.

24. Zapisz się na kurs twórczego pisania albo przemawiania.

To wszechstronne umiejętności, które przełożą się na większe sukcesy w każdej sferze twojego życia.

25. Ćwicz styl myślenia producenta.

Zastanawiaj się jak działa konkretny biznes, z którym się stykasz. Jak pozyskuje klientów? Na czym zarabia? Działa samodzielnie czy jako franczyza? Im lepiej będziesz rozumiał te sprawy, tym łatwiej będzie ci wdrażać własne pomysły.

26. Spisz testament.

27. Rozważ stosowanie w swojej pracy techniki pomodoro.

28. Zacznij oszczędzać 10% wszystkich swoich dochodów i odkładać je na lokacie lub specjalnym koncie.

29. Stwórz pudełko wdzięczności, w którym będziesz zbierać dowody wszystkich swoich osiągnięć i zdolności.

Brzmi prosto, ale potrafi to znacząco wpłynąć na sposób myślenia o sobie, który wpływa… właściwie na wszystko, co robisz.

30. Przestań przechodzić na dietę, zacznij prowadzić zdrowy styl życia.

31. Naucz się zadawać sobie lepsze pytania.

Pytania mogą prowadzić do stagnacji albo do rozwoju. Do pierwszej grupy należy pytanie: „Dlaczego to mnie spotkało?”. Do drugiej:

- Co następnym razem mogę zrobić lepiej?
- Do czego doprowadzi mnie brak zmian?
- Czy jest coś, co odkładam na później, ale mogę zrobić to od razu?
- Jakie trzy proste rzeczy mogę zrobić, które znacząco poprawią moje funkcjonowanie?

32. Dbaj o robienie perfekcyjnego drugiego wrażenia.

To ono decyduje o twojej długoterminowej skuteczności.

33. Dawaj z siebie nieco więcej niż inni.

To bardzo ogólna wskazówka, ale jest ogromnie znacząca. Fakty dowodzą, że początkowe niewielkie różnice między ludźmi (np. w osiągnięciach) wraz z upływem czasu prowadzą do coraz większych różnic.

34. Nadaj wyższy priorytet nauce języka obcego.

35. Zacznij ćwiczyć.

Jeśli nie masz czasu, rozważ robienie np. tabaty. Filmy instruktażowe i muzykę do tych ćwiczeń bez problemu znajdziesz w Internecie.

36. Twórz listy.

Listy zakupów, listy anegdot do opowiadania, listy miejsc do odwiedzenia czy książek do przeczytania. Pozwalają one uporządkować swoje myśli i sprawiają, że ważne informacje są łatwe do odnalezienia i wykorzystania.

37. Notuj swoje pomysły.

Istnieją dowody, że pobudza to kreatywność, bo w ten sposób niejako doceniamy twórczą część naszego umysłu.

38. Zacznij poszerzać swoją wiedzę (w dowolny sposób) z zakresu polecanych przeze mnie kompetencji twardych.

Obejmują one marketing, prawo, rachunkowość, programowanie, statystykę i zdolności organizacyjne.

39. Zwróć szczególną uwagę na swoje umiejętności towarzyskie i inteligencję emocjonalną.

Pomimo że nie da się wykazać bezpośredniego związku między ich rozwijaniem, a odnoszonymi sukcesami, to mają one większe znaczenie, niż przeciętna osoba sądzi.

40. Wydawaj mniej niż zarabiasz i unikaj kredytów.

41. Przeanalizuj swoje nawyki i zidentyfikuj wyzwalacze, czyli okoliczności, które prowadzą cię do podejmowania złych wyborów.

Dzięki temu będziesz mógł nad nimi pracować.

42. Zacznij dopasowywać swoje plany do poziomu posiadanej energii o danej porze dnia.

43. Stosuj drabinę celów ustalając cel roczny, cele tygodniowe i dopiero wtedy cele na każdy dzień.

44. Traktuj każde swoje nowe działanie jak eksperyment.

Pamiętasz jeszcze metodę eksperymentalną?

45. Doceniaj małe kroki.

Od nich zaczyna się nawet największa podróż.

To zdanie brzmi jak slogan z plakatu motywacyjnego, ale nie ujmuje mu to nic z prawdziwości. Nawet niewielkie zmiany wpływają na całokształt naszego życia. Tak się dzieje, kiedy spotykasz po raz pierwszy kogoś, kto później zostaje twoim najlepszym przyjacielem, kiedy pojawiasz się na dodatkowych zajęciach albo kiedy zmieniasz któryś ze swoich nawyków. Często okazuje się, że to tak banalne decyzje zadecydowały o tym kim jesteś i jak żyjesz.

LEKTURY UZUPEŁNIAJĄCE

Jeśli zależy ci na poszerzeniu swojej wiedzy dotyczącej budowania przyszłości albo chcesz rozwinąć konkretne kompetencje, o których przeczytałeś w *Projekcie Przyszłość*, to poniżej znajdziesz wybrane publikacje, z którymi warto się zapoznać. Podzieliłem je na sześć grup tematycznych.

1.
Podejmowanie decyzji i skuteczność długoterminowa

Kluczem do posiadania interesującego życia (według własnej definicji) jest podejmowanie właściwych decyzji. Jednocześnie nie oznacza to, że jest to łatwe. Przeciwnie, nieustannie ulegamy szeregowi błędów poznawczych i stosujemy wadliwe metody wnioskowania. Powiedzieć, że rzadko prowadzą one do odpowiednich efektów, to jak powiedzieć, że danie trzylatkowi zapałek, to rzadko dobry pomysł. Całe szczęście, sposób w jaki myślimy podlega naszej kontroli. Pierwszym krokiem, który nam w tym pomoże, jest zrozumienie, jak działa nasz mózg. Pomogą ci w tym takie książki jak:

1. Daniel Kahneman, *Pułapki myślenia*
2. Richard E. Nisbett. *Mindware*
3. Nassim Nicholas Taleb, *Czarny łabędź*
4. Dan Ariely, *Potęga irracjonalności*
5. Hans Rosling, *Factfulness*

2.
Finanse i zarządzanie

To jeden z najważniejszych, a jednocześnie najczęściej pomijanych obszarów. Chociaż zarządzanie finansami jest jedną z podstaw naszego funkcjonowania w społeczeństwie, to niewiele osób umie myśleć jak producenci i kontrolować swoje przepływy pieniężne. Sam bardzo długo tego nie umiałem. Nie pomaga w tym też fakt, że tematyka finansów przyciąga wiele zdesperowanych osób, które z dnia na dzień chcą zostać milionerami, a różni szemrani mentorzy utwierdzają je w ich złudzeniach. W rzeczywistości finanse i prowadzenie firmy opiera się na właściwym nastawieniu, odpowiednio ukierunkowanej pracy i konkretnych, technicznych umiejętnościach. Przydatne informacje znajdziesz w takich publikacjach jak:

1. Michał Szafrański, *Finansowy ninja*
2. MJ DeMarco, *Fastlane milionera*
3. William D. Danko, Thomas J. Stanley, *Sekrety amerykańskich milionerów*

4. Chris Guillebeau, *Niskobudżetowy startup*
5. Peter Thiel, *Zero to One*
6. Alexander Elder, *Zawód inwestor giełdowy*
7. Glen Arnold, *Inwestowanie w wartość*
8. W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*

3.
Zarządzanie sobą i komunikacja bezpośrednia

Sposób w jaki o sobie myślimy, to jeden z kluczowych czynników wpływających na nasze osiągnięcia, który jest również podstawą relacji międzyludzkich. Na podstawie badań prowadzonych przez poprzednie dziesięciolecia, wiemy już jakie czynniki najmocniej przekładają się na nasz rozwój i dobre kontakty z innymi.

W szczególności warto zwrócić uwagę na poniższe opracowania:

1. Carol Dweck, *Nowa psychologia sukcesu*
2. David Goleman, *Inteligencja emocjonalna*
3. Marshall Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy*
4. John M. Gottman, *Siedem zasad udanego małżeństwa*
5. Adam Grant, *Dawaj i bierz*
6. Vanessa van Edwards, *Złam szyfr ludzkich zachowań*

4.
Branding, pisanie, przemawianie

O ile komunikacja bezpośrednia jest niezbędnym elementem szczęśliwych relacji z innymi, to komunikacja poprzez różnorodne media jest podstawą tworzenia marki osobistej i firmowej oraz umiejętnością, która jest źródłem sukcesu jakiegokolwiek własnego projektu. Nieważne czy chcesz wypromować swoją kancelarię adwokacką, stworzyć skuteczną ofertę dla warsztatu samochodowego, rozwinąć swój portal czy po prostu wyrobić sobie markę w swoim środowisku zawodowym, to nie zrobisz tego bez wiedzy o tym, jak się komunikować.

Do szczególnie polecanych książek należą:

1. Artur Jabłoński, *Jak pisać, żeby chcieli czytać (i kupować)*
2. Stephen King, *Jak pisać. Pamiętnik rzemieślnika*
3. Paweł Tkaczyk, *Narratologia*
4. Katarzyna Bonda, *Maszyna do pisania*
5. Robert V. Levine, *Potęga perswazji: jak się nas kupuje i sprzedaje*
6. Mark Hughes, *Marketing szeptany*
7. Nancy Duarte, *Slajd:ologia*

5.
Planowanie i zarządzanie czasem

Chociaż w Części V i VI niniejszej książki przedstawiłem szereg zasad dotyczących planowania i organizacji, to nie znaczy, że nie będziesz chciał pójść jeszcze krok dalej. Pomogą ci w tym poniższe opracowania, systemy zarządzania czasem i zbiory badań naukowych:

1. David Allen, *Getting Things Done*
2. Leo Babauta, *Zen To Done*
3. Greg McKeown, *Esencjalista. Mniej, ale lepiej*
4. Gary Keller, Jay Papasan, *Jedna rzecz*
5. Ken Blanchard, *Jednominutowy menedżer*
6. Miłosz Brzeziński, *Wy wszyscy moi Ja*
7. Cal Newport, *Digital Minimalism*

6.
Procedury i listy kontrolne

Jeśli jesteś przedsiębiorcą lub menedżerem, to twoje funkcjonowanie w sferze zawodowej usprawni opanowanie umiejętności zamieniania powtarzalnych zadań w konkretne schematy organizacyjne. Mam też przeczucie graniczące z pewnością, że poniższe publikacje okażą się zadziwiająco odświeżające również dla osób, które z przedsiębiorczością jeszcze nie mają wiele wspólnego.

1. Atul Gawande, *Potęga checklisty. Jak opanować chaos i zyskać swobodę w działaniu*
2. John Warrillow, *Stworzona do sprzedaży*
3. Michael E. Gerber, *Mit przedsiębiorczości: dlaczego większość małych firm upada i jak temu zaradzić*

*

Pamiętaj, że powyższe publikacje nie zawierają wszystkiego, czego kiedykolwiek będziesz potrzebował. Gdyby było inaczej, życie mogłoby stać się nieciekawe i przewidywalne. Znacznie lepiej dla ciebie, jeśli wciąż będzie mogło cię czymś zaskoczyć.

WDRAŻANIE INFORMACJI I MATERIAŁY DODATKOWE

Nie napisałem tej książki dla pieniędzy, a z pewnością nie wyłącznie dla pieniędzy. Moim celem było dostarczenie wiedzy, o której jestem przekonany, że może zmienić twoje życie. Zdaję sobie sprawę z tego, że jej wdrożenie może sprawiać trudność. Część informacji byłem w stanie przekazać tylko w zarysie. Inne moim zdaniem omówiłem wyczerpująco, ale być może ty wciąż chciałbyś dowiedzieć się na dany temat więcej. Jeśli tak jest, to pamiętaj, że zawsze możesz do mnie napisać na adres: *michalszatilo@gmail.com* – nie obiecuję, że odpiszę, ale z pewnością dołożę wszelkich starań, żeby to zrobić.

Z kolei na stronie *projekt-przyszlosc.pl/bonusy* znajdziesz całą masę informacji uzupełniających treść książki:

- Link do mojej grupy na Facebooku, gdzie znajdziesz wiele osób, które wesprą cię wiedzą i doświadczeniem.

- Odnośniki do projektów, którymi obecnie się zajmuję, oraz listę miejsc, gdzie możesz mnie znaleźć.

- Listę publikacji, które wykorzystałem w ***Projekcie Przyszłość***.

- Linki do grup, które mogą pomóc ci w lepszym wykorzystaniu swojego potencjału.

- Materiały pomocne do rozwijania umiejętności, które tylko zasygnalizowałem w książce.

- Listę mediów, które śledzę, i grup, do których należę.

- Narzędzia do zarządzania czasem.
- Przydatne wzory i formularze.

Jednocześnie większość pozycji na tej liście jest na bieżąco aktualizowana, a to oznacza, że nieważne, czy kupiłeś tę książkę od razu po premierze, czy dopiero dziesięć lat później, to na stronie *projekt-przyszlosc.pl/bonusy* znajdziesz zawsze aktualne informacje.

PODZIĘKOWANIA

Projekt Przyszłość to nie pierwsza książka, którą napisałem, ale z pewnością jest pierwszą, która wymagała ode mnie takiego nakładu pracy, porządkowania informacji i czasu. Nie są to puste słowa. Pisałem ją dłużej niż swoją pracę doktorską, a objętość *Projektu Przyszłość* niewiele jej ustępuje. Z kolei uwzględniając 940 tysięcy znaków, na które składają się sporządzone do tej książki notatki, zebrane materiały i usunięte fragmenty, to książka, którą właśnie kończysz czytać, bije mój doktorat na głowę. Jestem przekonany, że nie udałoby mi się tego dokonać, gdyby nie ważne osoby w moim otoczeniu.

Szczególne podziękowania należą się mojej żonie, Anicie, która dzielnie znosiła moją wielodniową nieobecność, zajmowała się dziećmi oraz dostarczała mi jedzenie i hektolitry kawy, podczas gdy ja po raz dziewiętnasty przerabiałem któryś z podrozdziałów oraz pisałem trzydziestą wersję wstępu.

Niewiele mniej zasłużył się Kacper Zamojski, mój dobry znajomy, z którym współprowadziłem portal poświęcony popkulturze. To dzięki jego informacjom zwrotnym *Projekt Przyszłość* nabrał ostatecznego kształtu i zamknął się w (mam nadzieję) jasnej i czytelnej strukturze. Gdyby nie on, książka byłaby zdecydowanie trudniejsza do przyswojenia.

Z kolei to od Agnieszki Kumudy zależała część mojej motywacji. Obiecałem jej ukończenie tej książki i prawdę mówiąc, nie mógłbym na siebie patrzeć, gdyby mi się to nie udało. To również wytężonej pracy Agnieszki książka zawdzięcza całą szatę graficzną, dobór czcionek i wiele innych elementów, dzięki którym *„Projekt Przyszłość”* jest tak piękny.

To, że powyższe osoby zasługują na imienne podziękowania, nie oznacza, że to kompletna lista podziękowań. Powinna ona uwzględnić także:

- pracę osób wykonujących korektę i redakcję tej książki;

- setki osób, które spotkałem na swojej drodze i które przyczyniły się do moich osiągnięć;

- tysiące czytelników, którzy dzięki dzieleniu się informacjami o tym, jak wpłynęła na nich moja praca, nieświadomie napędzali mnie do działania;

- 4 miliony osób, które od 2010 do 2019 roku odwiedziły prowadzone przeze mnie strony internetowe.

Wiedzcie, że jestem wdzięczny wam wszystkim, a jeśli będę miał taką możliwość, to podziękuję wam osobiście.

Życzę samych sukcesów!

Michał

PRZYPISY

[1] Co ciekawe, opisana reklama pojawiła się w mediach dopiero po tym, jak napisałem ten rozdział. Okazała się jednak tak doskonale obrazować problem, że postanowiłem ją przytoczyć. Cały wywiad wraz z wideo reklamy jest dostępny na: https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/orange-flex-oferta-orange-polska-chceszmasz-i-hit-the-offspring-w-reklamach-wideo, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[2] Zob. Malcolm Gladwell, Outliers. The Story of Success, New York 2008, s. 69-115.

[3] Howard Gardner, Cracking Open the IQ Box, The American Prospect, Winter 1995; Daniel Goleman, Inteligencja emocjonalna, s. 35-36.

[4] Angela Duckworth, Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals, „Journal of personality and social psychology" 2007, s. 1087-1101; Daniel Goleman, 75 Years Later, Study Still Tracking Geniuses, https://www.nytimes.com/1995/03/07/science/75-years-later-study-still-tracking-geniuses.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.; Daniel Goleman, Inteligencja emocjonalna, Poznań 1997, s. 35-45.

[5] Howard Friedman, Leslie Martin, The Longevity Project, London 2011.

[6] W celu oceny tego ostatniego punktu zespół odpowiedzialny za „Marshmallow test" poprosił rodziców dzieci uczestniczących w eksperymencie o udostępnienie ich wyników w egzaminie SAT. Następnie zweryfikowali te informacje w oparciu o dane z Krajowej Komisji Egzaminacyjnej. Scholastic Assessment Test – bo tak brzmi pełna nazwa egzaminu SAT – jest egzaminem, do którego przystępuje większość uczniów szkół średnich w Stanach Zjednoczonych, a na podstawie jego wyników przeprowadza się rekrutacje do college'ów. Kiedy porównano wyniki dzieci z najkrótszym czasem odroczenia gratyfikacji (dolna trzecia część rozkładu) z osiągnięciami ich rówieśników z dłuższym czasem odroczenia (górna trzecia część rozkładu), całkowita różnica w wynikach egzaminu SAT wyniosła aż 210 punktów. Walter Mischel, Test Marshmallow. O korzyściach płynących z samokontroli, Sopot 2015, s. 29.

[7] Zob. Walter Mischel, Test Marshmallow. O korzyściach płynących z samokontroli, Sopot 2015.

[8] Carol Dweck, Nowa psychologia…, s. 64.

[9] Pierre Azoulay, Jones Benjamin, J. Daniel Kim, Javier Miranda, Age and High-Growth Entrepreneurship (April 2018), NBER Working Paper No. w24489, praca dostępna na: https://ssrn.com/abstract=3158929, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[10] Philip Tracy, Before Facebook, there was 'ZuckNet,' the chat service 12-year-old Mark Zuckerberg built for his family, https://www.dailydot.com/debug/mark-zuckerberg-messaging-service-zucknet/, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[11] Daniel Kahneman, Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym, Poznań 2012, s. 35. Ten sam efekt wykorzystała organizacja Sandy Hook Promise, tworząc reklamę społeczną o sposobom zapobiegania szkolnym strzelaninom. Możesz zobaczyć ją tutaj: https://www.youtube.com/watch?v=9qyD7vjVfLI. Nie zdradzam całej fabuły, ale jest ona spektakularnie zaskakująca, przede wszystkim dzięki wykorzystaniu „goryla" w tle.

[12] Za: Miłosz Brzeziński, Wy wszyscy moi Ja, Warszawa 2016, s. 115.

[13] Zob. https://techcrunch.com/2010/10/13/customer-service-rightnow/, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[14] Wydaje się to naciągane, ale takie osoby jak Jan Zamoyski czy Francesko Sforza zapewniły swoim rodzinom pozycję na setki lat. Zdają się to także potwierdzać badania, jakie w 2015 roku przeprowadzili dwaj pracownicy włoskiego banku centralnego – Guglielmo Barone i Sauro Mocetti. Badanie dotyczyło mobilności społecznej, ale w ekstremalnie długim okresie. Barone i Mocetti przeanalizowali dane podatników z Florencji z 1427 roku, a następnie porównali je z florenckimi informacjami podatkowymi z 2011 roku. Wbrew temu, o czym donosiły media, we współczesnej Florencji nie rządzą te same rody co w XV wieku, ale jednocześnie trwałość osiąganej pozycji społecznej jest większa, niż należałoby przypuszczać. Zob. Guglielmo Barone, Sauro Mocetti, Intergenerational mobility in the very long run: Florence 1427-2011, https://www.aiel.it/cms/cms-files/submission/all20150614183657.pdf, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r. Por. Awans społeczny zależy od genów, wywiad z prof. Gregorym Clarkiem, https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/awans-spoleczny-zalezy-od-genow/, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[15] Badania neuropsycholog Amy Arnsten z Uniwersytetu Yale. Zostały opisane w: Walter Mischel, Test Marshmallow, s. 51-52.

[16] Supreme Headquarters Allied Expeditionary Force – dowództwo sił alianckich w Europie Północno-Zachodniej działające od końca 1943 roku do zakończenia II wojny światowej. Dowódcą SHAEF był przez cały okres jego istnienia generał Dwight Eisenhower.

[17] Daniel G. Amen, Tana Amen, Mózg ma moc, Warszawa 2017, s. 146-147.

[18] Te przekonania stały się samospełniającą się przepowiednią, bo nawet po latach odnosili lepsze efekty.

[19] Gary Keller, Jay Papasan, Jedna rzecz. Zaskakujący mechanizm niezwykłych osiągnięć, Łódź 2013, s. 14.

[20, 21] Brooke N. Macnamara, David Z. Hambrick, Frederick L. Oswald, Deliberate Practice and Performance in Music, Games, Sports, Education, and Professions: A

Meta-Analysis, „Psychological Science" 2014, s. 1-11.

[22] http://volantification.pl/2017/01/17/za-czekanie-placisz-dnia-mi-ktorych-nie-przezyjesz, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[23] W Stanach Zjednoczonych forsuje się określenie Pincess Pan, ale w Polsce nie powstał jego żaden rozsądny odpowiednik.

[24] Ciekawskim polecam wyszukanie tego zdania w Google'u.

[25] Udziały Apple w rynku komputerów wynosiły wtedy tylko 4 procent.

[26] Wintel to system operacyjny Windows i procesory Intela. W tamtym okresie stał się standardem w branży komputerów osobistych.

[27] Richard Rumelt, Dobra strategia, zła strategia, Warszawa 2017, s. 19-23.

[28] Tej metafory używa Matt Mullenweg, jeden z twórców systemu WordPress. Zob. Timothy Ferris, Narzędzia…, s. 251.

[29] Organizacji czasu dotyczy cała część VI Projektu Przyszłość.

[30] Rzeczywista Roczna Stopa Oprocentowania – całkowity koszt kredytu ponoszony przez konsumenta wyrażony jako wartość procentowa w ujęciu rocznym.

[31] David G. Myers, Psychologia, Poznań 2003, s. 84-85.

[32] Tej tematyce jest poświęcona właściwie cała książka Daniela Golemana Inteligencja emocjonalna.

[33] Zob. Daniel Kahneman, Pułapki myślenia…, s. 502-509.

[34] Tamże, s. 502-511.

[35] Tamże, s. 513-515.

[36] Charles Duhigg, Mądrzej, szybciej, lepiej, Warszawa 2016, s. 130-132.

[37] Garrett Hardin, The tragedy of the commons, „Science" nr 162, s. 1243-1245.

[38] Magdalena Jasińska, Karolina Podgórska, Między oczekiwaniami a rzeczywistością – umiejętności miękkie osób wchodzących na rynek pracy, E-mentor nr 5, 2015, s. 16-20

[39] Daniel Goleman, Inteligencja…, s. 37.

[40] Tamże, s. 254.

[41] Elizabeth Loftus, John Palmer, Reconstruction of automobile destruction: An example of the interaction between language and memory. Journal of Verbal Learning & Verbal Behavior, 13(5)/1974, 585-589.

[42] Zob. Robert Plutchik, Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis, New York 1980.

[43] Zob. Richard E. Nisbett, Mindware, s. 51-57.

[44] Marek Kwiek, Międzypokoleniowa ruchliwość społeczna. Szkolnictwo wyższe a drabina edukacyjna…

[45] Zob. Adam Grant, Dawaj i bierz, Warszawa 2014.

[46] Oczywiście ten algorytm jest bardziej skomplikowany, ale to jest jego podstawowa zasada.

[47] To rodzaj pomocy indywidualnej, podczas gdy poświęcając niewiele więcej czasu, można stworzyć artykuł albo film pomocny dla dużo szerszej grupy osób.

[48] Benjamin Franklin, Żywot własny, Warszawa 1960, s. 130-131.

[49] Zob. http://www.nj.com/business/index.ssf/2012/01/kodak_files_for_bankruptcy_sto.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[50] Richard Nisbett, Geografia myślenia, Sopot 2015, s. 87.

[51] Na przykład w 2016 roku zawarto w Polsce ponad 193 tysiące małżeństw i orzeczono ponad 63 tysiące rozwodów. Do rozwodu dochodzi najczęściej między piątym a dziewiątym rokiem małżeństwa. Więcej na: http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,24369719,jesli-nie-
-slub-to-co-czy-da-sie-zreformowac-malzenstwo.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[52] Ed Catmull – wieloletni prezes Pixara – porównuje pracę nad nowym filmem do żmudnej opieki nad dzieckiem: nie masz pewności, że wyrośnie na wspaniałego dorosłego, a mimo to poświęcasz mu całą swoją uwagę. Cała filozofia studia Pixar opiera się na stałym „inwestowaniu" w kolejne produkcje, które mogą być przełomowe. To dzięki tej postawie Pixar stworzył 13 filmów i zdobył 26 Oscarów (kiedy czytasz tę książkę, możliwe, że jest już ich dużo więcej).

[53] Ray Kroc doprowadził do zamienienia restauracji McDonald w międzynarodową franczyzę. Zanim to zrobił, imał się różnorodnych zajęć, m.in. sprzedawał multimiksery, ale po kilku latach hossy sprzedaż zaczęła gwałtownie spadać. Kroc jednak był ukierunkowany na inwestycje, więc kiedy trafił do restauracji braci McDonald, postanowił sprzedawać jej franczyzy. „Miałem 52 lata, cukrzycę i początkujący artretyzm. Straciłem pęcherzyk żółciowy, tarczyca też dawała o sobie znać. Ale byłem przekonany, że najlepsze jest przede mną" – tak o początku przygody z McDonaldem w 1977 roku w swojej biografii pisał Kroc. Przyszłość pokazała, że miał rację – najlepsze wciąż było przed nim.

[54] Samo pojęcie dojnych krów zostało rozpropagowane przez Boston Consulting Group. To właśnie ta międzynarodowa firma konsultingowa pod koniec lat 60. ubiegłego wieku stworzyła macierz BCG. Jest ona narzędziem służącym analizie potencjału przedsiębiorstwa i opracowania najkorzystniejszej strategii. Wyróżnia się w niej cztery rodzaje produktów. Najważniejsze wśród nich są dojne krowy – produkty, które są żywicielami organizacji, przynoszą zysk netto, nie wymagają dużych nakładów finansowych i posiadają duży udział w rynku. Posiadanie dojnych krów jest warunkiem istnienia firmy. To one finansują pensje pracowników, badania oraz

wprowadzanie na rynek innych produktów. Obok dojnych krów wyróżnia się także gwiazdy (produkty przynoszące najwyższe przychody, ale nie zyski), znaki zapytania (niewiadome) i psy (kule u nogi, które nie przynoszą zysków ani nie mają perspektyw rozwoju).

[55] Marek Kwiek, Międzypokoleniowa ruchliwość społeczna. Szkolnictwo wyższe a drabina edukacyjna i zawodowa w Polsce, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe" 2(46)/2015, s. 178.

[56] Timothy Ferris, Narzędzia tytanów. Taktyki, zwyczaje i nawyki milionerów, ikon popkultury i ludzi wybitnych, Warszawa 2017, s. 325-326.

[57] Zob. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_02_Raport_Rynek-pracy_luty-2019.pdf, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[58] Internet rzeczy to koncepcja, zgodnie z którą coraz więcej rzeczy będzie stale podłączonych do internetu, a gromadzone i przetwarzane przez nie dane będziemy wykorzystywać do wprowadzania rozmaitych usprawnień. „Forbes" już w 2015 roku donosił o dwóch zastosowanych rozwiązaniach z kategorii IoT. „Pierwszy to Los Angeles. Miasto aniołów wykorzystuje dane wysyłane przez czujniki magnetyczne umieszczone na ulicach oraz sensory monitorujące ruch. Trafiają one do systemu komputerowego, który kontroluje 4,5 tys. świateł i decyduje, jak pokierować ruchem w mieście, rozładowując korki. Dzięki niemu natężenie ruchu w Los Angeles zmalało o około 16 proc. Innym przykładem jest Long Beach w stanie Kalifornia, gdzie wykorzystuje się dziś inteligentne czujniki do zarządzania gospodarką wodną. Od blisko czterech lat Kalifornia zmaga się z dotkliwą suszą, która dotyka już 98 proc. jej terenów. Dzięki informatyzacji systemu udało się zmniejszyć bezcelowe wykorzystanie wody o blisko 80 proc". Za: https://www.forbes.pl/technologie/czym-jest-internet-rzeczy/egcvmr0, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[59] https://www.forbes.pl/technologie/czym-jest-internet-rzeczy/egcvmr0, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[60] Ten sam badacz zebrał dane pozwalające stwierdzić, że wzrost satysfakcji z życia podąża w parze ze wzrostem zarobków aż do osiągnięcia pułapu 75 tysięcy dolarów rocznie, czyli ok. 300 tysięcy złotych. Czy to oznacza, że powinno się zarabiać ok. 25 tysięcy złotych miesięcznie, żeby osiągnąć maksymalną satysfakcję z życia? Niekoniecznie. Najczęściej oceniamy swoje życie na tle innych i czujemy się lepiej, jeśli nasza sytuacja jest lepsza niż naszych „sąsiadów". Oznacza to, że zarobki rzędu 25 tysięcy złotych w środowisku milionerów znaczą zdecydowanie mniej niż w średniej wielkości mieście. W badaniach Kahnemana kwota 75 tysięcy dolarów dotyczyła najbardziej zamożnych stanów i stanowiła równowartość 1,5 średniego wynagrodzenia. Oznacza

to, że w warunkach polskich kwota nasycenia finansowego mieści się w widełkach 7500–25 000 złotych brutto. Za każdym razem zależy również od indywidualnej sytuacji, potrzeb i oczekiwań.

[61] Jednym z powodów, który sprawia, że myślimy inaczej, jest fakt, że w epoce przedprzemysłowej przedmioty były stosunkowo rzadkim wytworem rzemieślników. Dodatkowo powolne zmiany cywilizacyjne sprawiały, że produkt sprzed kilku dekad, ale zachowany w dobrym stanie, był równie użyteczny co nowy. Dzisiejsze produkty mają zupełnie inny cykl życia, który rzadko przekracza kilkanaście miesięcy. Nie mamy wielkiego pożytku z walkmanów z lat 90. ani z nieco późniejszych odtwarzaczy CD. Ubrania już następnego sezonu są wyprzedawane za znacznie niższe kwoty mimo identycznych wartości użytkowych. Tajemnicą poliszynela jest to, że celem producentów jest jak największa sprzedaż, nawet jeśli konsumenci w rzeczywistości nie potrzebują ich produktów. Ze szkodą dla swoich finansów wiele osób wciąż sądzi, że żyje w rzeczywistości gospodarczej sprzed wynalezienia taśmy produkcyjnej.

[62] Dane z 2015 roku. Źródło: https://www.newsweek.pl/biznes/juz-prawie-milion--zamoznych-polakow-ile-zarabiaja/l6plsjh, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[63] Thomas J. Stanley, Wiliam D. Danko, Sekrety amerykańskich milionerów, Warszawa 2013, s. 45-46.

[64] https://www.auto-swiat.pl/porady/kupno-i-sprzedaz/jak-auta--traca-na-wartosci-czyli-kiedy-tracisz-najwiecej-a-kiedy-mozesz-zyskac/1r6hbnn, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[65] Zob. Zasobność gospodarstw domowych w Polsce. Raport z badania z 2016 r., https://www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci_2018/Raport_BZGD_2016.pdf, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.; https://www.newsweek.pl/biznes/majatek-polakow-ile-zarabiamy-ile-oszczedzamy-raport-nbp/lexjcx7, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[66] Pamiętaj, że ta kwota może zależeć od miejsca, w jakim się żyje, dostępu do produktów z własnego ogródka, indywidualnej diety i innych czynników. Swoje koszty podaję jedynie dla przykładu.

[67] Yuval Harari, Od zwierząt…, s. 421.

[68] Przeciętny nakład książki w Polsce to 2000 egzemplarzy.

[69] Izabela Koryś, Roman Chymkowski, Stan czytelnictwa w Polsce w 2018 roku, https://bn.org.pl/download/document/1553438768.pdf, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[70] Timothy Ferris, Czterogodzinny tydzień pracy, Warszawa 2007, s. 312-314.

[71] David Myers, Psychologia, s. 253-254.

[72] Miasta portowe ze względu na dużo większą rotację ludności mogły być łatwiej dotknięte przez choroby i epidemie.

[73] Timothy Ferris, Narzędzia tytanów, s. 105.

[74] http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,24369719,jesli-nie--slub-to-co-czy-da-sie-zreformowac-malzenstwo.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[75] Porównanie relacji do lin holowniczych i asekuracyjnych jest autorstwa Alexa Barszczewskiego. Zob. Alex W. Barszczewski, Sukces w relacjach międzyludzkich, Warszawa 2013.

[76] Te i wiele innych wniosków na temat trwałości relacji (zwłaszcza małżeńskich) Gottman zawarł w swojej książce: John Gottman, 7 zasad udanego małżeństwa, Kraków 2014.

[77] Według Centrum im. Adama Smitha dziecko przeciętnie pochłania 176–190 tysięcy złotych. Oznacza to miesięczny wydatek rzędu 815–880 złotych. Utrzymanie dwójki pociech pochłania 316–350 tysięcy złotych (w wyliczeniach przyjęto, że wydatki na drugie dziecko wynoszą 80 proc. wydatków na pierwsze dziecko ze względu na „korzyści skali"), a trójki – 421–460 tysięcy złotych. Eksperci zaznaczają jednak, że jest to kalkulacja wyłącznie wydatków podstawowych, a więc łączne koszty ekonomiczne związane z wychowaniem pociech mogą być o wiele wyższe. Źródło: http://wyborcza.pl/1,155290,16055892,_Nie_straszymy_mlodych__ale_dziecko_to_wielki_wydatek_.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[78] Sam mając dzieci, nie zauważyłem tak wysokiego wzrostu kosztów, co prawdopodobnie wynika z tego, że są jeszcze małe – mają 3 lata i 1,5 roku. Zauważyłem za to spadek dochodów o nawet 3000 złotych miesięcznie, który jest spowodowany brakiem czasu i mniejszą produktywnością.

[79] Podobnie jak większość danych finansowych również te informacje są niezwykle zmienne. Całkowita kwota, jaką trzeba spłacić, zależy np. od wysokości stopy procentowej, która w ostatnich latach (2014–2019) jest wyjątkowo niska. Pomimo tendencji do postrzegania wszystkich sytuacji jako stałych i niezmiennych nie ma gwarancji, że taka sytuacja utrzyma się w ciągu całego okresu kredytowania. Oznacza to, że finalny koszt kredytu może być jeszcze wyższy. Aktualne i historyczne stopy procentowe możesz sprawdzić na stronie internetowej Narodowego Banku Polskiego: https://www.nbp.pl/.

[80] https://marciniwuc.com/wlasny-samochod-czy-warto-go-kupowac, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[81] Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_02_Raport_Rynek-pracy_luty-2019.pdf, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[82] Steven Krupp, Paul Schoemaker, Zwycięskie strategie, Warszawa 2016, s. 50-51.

[83] Charles Duhigg, Siła nawyku, Warszawa 2013, s. 141-144.

[84] Temat poduszek finansowych został dogłębnie omówiony w polskojęzycznych publikacjach. Ze względu na prostą formę i rzetelność informacji warte uwagi są następujące publikacje: Michał Szafrański, Finansowy ninja, 2016, s. 99-107; artykuły z bloga Marcina Iwucia: https://marciniwuc.com/finanse-osobiste-fundusz-bezpieczenstwa oraz https://marciniwuc.com/fundusz-bezpieczenstwa, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[85] Art. 941-9901 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93, tekst jedn. Dz. U. z 2019 r. poz. 1145.

[86] Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, Dz.U. 2018 poz. 1629.

[87] Nie dotyczy to np. spółek akcyjnych ani spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

[88] Centralna Ewidencja Informacji o Działalności Gospodarczej.

[89] Zob. Nassim Taleb, Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń, Warszawa 2015.

[90] Raport dostępny pod adresem http://www.iftf.org/futureworkskills/, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[91] Mapa Trendów 2019, http://infuture.institute/raporty/mapa-trendow, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[92] Spekuluje się także, że w przeciągu następnych kilku dekad pojawią się pierwsze osoby, których problem śmierci nie będzie dotyczył, ale póki co ten temat fascynuje tylko największych entuzjastów nauki.

[93] Łukasz Długowski w rozmowie z Andrzejem Blikle, Przepis Bliklego: pół pensji prezesa dla pracownika, wyborcza.pl/duzyformat/1,127290,18037101,Przepis_Bliklego__pol_pensji_prezesa_dla_pracownika.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[94] Wspomniana reklama Porsche: https://www.youtube.-com/watch?v=KRbzJ0L1Zn8, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[95] http://www.newsweek.pl/biznes/juz-prawie-milion-zamoznych-polakow-ile-zarabiaja-,artykuly,375398,1.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[96] Wywiad Katarzyny Kazimierowskiej z Evą Illouz, Kobiety ofiarami rewolucji seksualnej?, http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,20812809,kobiety--ofiarami-rewolucji-seksualnej-najwieksza-obelga-jest.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[97] Łukasz Żur, Sztuka wyboru, „Nowoczesne Zarządzanie" 1/2013, s. 16, http://www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archi-

walne/sztuka-wyboru/, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[98] Nassim Taleb, Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń, s. 210.

[99] Dobrym przykładem jest pisanie tej książki, które trwało dwukrotnie dłużej, niż planowałem. Problem nie tkwił jednak w tym, że planowanie nie działa, ale w braku znajomości moich możliwości. Nigdy nie pisałem książki, mając dzieci, więc założyłem, że będę równie produktywny, jak byłem dawniej. Okazało się to nieprawdą. Dodatkowo nie założyłem odpowiednich buforów czasowych, więc zdarzenia losowe notorycznie wpływały na datę ukończenia pisania. Tych i innych błędów dało się uniknąć, sporządzając lepszy plan. Dzięki tym doświadczeniom mój następny plan będzie lepszy, a w końcu będzie może równie doskonały co te sporządzane przez Stephena Kinga. Ciężko jednak oczekiwać, że za pierwszym razem przewidzi się wszystkie przeszkody, poprawnie oceni styl pracy i zgromadzi wszelkie potrzebne zasoby, a to te elementy są kluczowe dla wykonania planu.

[100] Główny Urząd Statystyczny, Trwanie życia w 2017 r.

[101] Równie istotny jak fakt, że sposób postrzegania siebie teraz i w przyszłości wpływa na podejmowane decyzje. Osoby, które w warunkach laboratoryjnych podejmują decyzje, patrząc na wygenerowane zdjęcie siebie jako staruszka, są bardziej skłonne do rezygnowania z części szybkich korzyści na rzecz efektów długofalowych.

[102] Adam Grant, Dawaj i bierz, s. 192-195.

[103] Zob. Simon Sinek, Jak wielcy przywódcy inspirują do działania?, https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pl, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[104] Życie rodzinne znajduje się poza tą kategorią, bo chociaż z formalnego punktu widzenia jest dbaniem o innych, to jednocześnie dbałość np. o dzieci jest tak mocno związana z naszą osobowością, że poświęcanie im uwagi staje się w rzeczywistości pracą nad sobą.

[105] David Myers, Psychologia, Poznań 2003, s. 328.

[106] Prawdopodobnie polskie tłumaczenie również powinno składać się na słowo SMART, ale ważniejsze dla mnie było jasne określenie podanych wyznaczników.

[107] W. Chan Kim, Renèe Mauborgne, Strategia błękitnego oceanu, Warszawa 2015, s. 246-257.

[108] Walter Mischel, Test Marshmallow, s. 32.

[109] W tym rozdziale piszę o obszarach, które są odpowiedzialne za określone funkcje organizmu. Nie zawsze jest to prawda. W przypadku mózgu bardzo często nie da się określić, za jakie funkcje odpowiada jego konkretny fragment.

[110] https://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_genius?language=pl, dostęp z

dnia 31 lipca 2019 r.

[111] Zob. http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,409499,odkladac-two-czyli-ciagly-pojedynek-w-naszym-mozgu.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[112] Charles Duhigg, Mądrzej, szybciej, lepiej, s. 366-367.

[113] Richard Nisbett, Mindware, s. 126-127.

[114] http://www.national-geographic.pl/nauka/mozg-w-formie, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[115] Ich historie możesz przeczytać na http://significantobjects.com/, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[116] Mason Currey, Codzienne rytuały, s. 174-175.

[117] Informacje o badaniach Davida Meyera możesz znaleźć tutaj: https://www.apa.org/research/action/multitask, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[118] Tamże, s. 169.

[119] Tamże, s. 55.

[120] Charles Duhigg, Siła nawyku…, s. 21-46.

[121] https://www.forbes.com/sites/mikekavis/2015/10/21/the-four--stages-of-cloud-competence/#574f00e1183a, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[122] Zob. Artur Jabłoński, Klątwa wiedzy, https://arturjablonski.com/klatwa-wiedzy, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[123] Zob. Charles Duhigg, Siła nawyku…

[124] Richard E. Nisbett, Mindware, s. 123.

[125] http://bartoszyce.wm.pl/466497,Uswiadomilem-sobie-ze-moge-nie--pic-alkoholu.html, dostęp z dnia 31 lipca 2019 r.

[126] Co do zasady egzaminy lepiej zdają osoby, które uczą się przez jakiś czas, a następnie udają się na zasłużony odpoczynek, niż osoby wkuwające i niedosypiające, bo nie sprzyja to utrwalaniu informacji. Można ten proces porównać z zapisywaniem danych na twardym dysku, gdzie sen pełni funkcję polecenia: „Zapisz".

[127] Daniel Kahneman, Pułapki myślenia…, s. 60-61.

[128] R.M. Cooper, J.P. Zubek, Effects of enriched and restricted early environments on the learning ability of bright and dull rats, „Canadian Journal of Psychology" 12(3) 1958, s. 159-164.