

Charles Duhigg

MĄDRZEJ SZYBCIEJ LEPIEJ

SEKRET EFEKTYWNOŚCI



Książka autora

**SIŁY
NAWYKU**

 PWN

Tytuł oryginału:

Smarter Faster Better. The Secrets of Being Productive

Autor: Charles Duhigg

Copyright © 2016, Charles Duhigg

All rights reserved

Wydanie polskie

Wydawca: Dąbrówka Mirońska

Tłumaczenie: Bernadeta Minakowska-Koca

Współpraca: Marcin Kicki

Redakcja: Renata Lewandowska

Korekta: Olga Gorczyca-Popławska, Anna Kędziorek

Oryginalny projekt okładki oraz ilustracje: Anton Ioukhnovets

Opracowanie graficzne okładki, skład i łamanie wnętrza: CWALINA

Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Naukowe PWN SA,
Warszawa 2016

ISBN: 978-83-01-18886-3

Wydanie I,

Warszawa 2016

Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejsza publikacja ani jej żadna część nie może być kopiowana, zwielokrotniana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody wydawcy. Wydawca niniejszej publikacji dołożył wszelkich starań, aby jej treść była zgodna z rzeczywistością, nie może jednak wziąć żadnej odpowiedzialności za jakiegokolwiek skutki wynikłe z wykorzystania zawartych w niej materiałów i informacji.

Wydawnictwo Naukowe PWN SA

02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2

tel. 22 69 54 321; faks 22 69 54 288

infolinia: pwn@pwn.com.pl

e-mail: pwn@pwn.com.pl; www.pwn.pl

Informacje w sprawie współpracy reklamowej: reklama@pwn.pl

Druk i oprawa: OSDW Azymut Sp. z o.o., ul. Senatorska 31, 93-192 Łódź

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Część 1. MOTYWACJA	
Nowa wizja obozu szkoleniowego dla rekrutów, bunt w domach opieki, poczucie umiejscowienia kontroli	15
Część 2. ZESPOŁY	
Poczucie bezpieczeństwa w zespole, firma Google, Saturday Night Live ..	59
Część 3. KONCENTRACJA	
Tunel poznawczy, lot Air France 447, siła modeli mentalnych	107
Część 4. CELE	
Cele według metody SMART, cele giganty, wojna Jom Kippur	159
Część 5. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM	
Rozwiązanie sprawy pewnego porwania, produkcja odchudzona i programowanie zwinne, kultura zaufania w organizacji	205
Część 6. PODEJMOWANIE DECYZJI	
Prognozowanie i wygrywanie w pokera z twierdzeniem Bayesa	257
Część 7. POMYSŁOWOŚĆ	
O brokerach innowacji, o kreatywności rodzącej się z desperacji i o Krainie lodu wytwórni Walt Disney Pictures	311
Część 8. PRZYSWAJANIE INFORMACJI	
Przekształcanie danych w wiedzę w okręgu szkolnym Cincinnati Public Schools	359
Aneks. Przewodnik dla czytelnika: w jaki sposób korzystać z koncepcji zawartych w tej książce	405
Podziękowania	427
Źródła	431
Indeks	433

Dla Harry'ego, Olivera,
Doris, Johna,
Andy'ego,
a – najbardziej – dla Liz.

WSTĘP

Latem 2011 roku zwróciłem się do kogoś z prośbą o przysługę. To były początki mojej fascynacji zagadnieniem efektywności.

Kończyłem akurat pisanie książki o psychologicznych i neurologicznych aspektach kształtowania się nawyków. Pamiętam nerwową atmosferę towarzyszącą finalizacji tego pisarskiego przedsięwzięcia – telefon za telefonem, histeryczne przeróbki tekstu, ostatnie poprawki redakcyjne – byłem załamany, czułem, że nie zdążę ze wszystkim na czas. Niedawno na świat przyszło moje drugie dziecko, żona myślała o powrocie do pracy, a ja byłem dziennikarzem śledczym w „The New York Times”, więc całe dni upływały mi na poszukiwaniach tematów do reportaży, a noce – na przepisywaniu rozdziałów. Czułem się przytłoczony własnym życiem – miałem niekończącą się masę spraw do załatwienia, e-maili, które czekały na pilną odpowiedź, spotkań w biegu i ciągłych przeprosin za spóźnianie się ze wszystkim.

W tym szalonym natłoku zajęć przyszło mi do głowy, aby napisać list do pewnego uznanego pisarza – znajomego mojego kolegi z „The New York Times” – z zapytaniem o jakieś nieistotne kwestie

publikacyjne. Atul Gawande był dla mnie wzorem człowieka sukcesu. W wieku czterdziestu sześciu lat współpracował już na stałe z renomowanym czasopiśmie naukowym, a przy tym cieszył się opinią znakomitego chirurga i pracował w jednym z najlepszych szpitali w kraju. Oprócz tego był również adiunktem na Uniwersytecie Harvarda, doradcą w Światowej Organizacji Zdrowia i założycielem fundacji zajmującej się dostarczaniem narzędzi chirurgicznych do potrzebujących na całym świecie. Napisał trzy książki i wszystkie trzy zyskały dużą popularność, miał żonę i troje dzieci. W 2006 roku został laureatem nagrody MacArthur Fellowship, zwanej grantem dla geniuszy, a zaraz potem znaczną jej część, a mianowicie pięćset tysięcy dolarów, oddał na cele charytatywne.

Niektórzy ludzie są efektywni tylko pozornie. Ich życiorysy zawodowe pękają w szwach od różnorodnych osiągnięć i certyfikatów, ale największym talentem tych osób jest jedynie sztuka autopromocji. Są też inni – jak Gawande – których sposób radzenia sobie z rzeczywistością pochodzi jakby z innej planety. Dość stwierdzić, że teksty jego autorstwa były ciekawe i błyskotliwe, na sali operacyjnej rozkwitał jego niezrównany talent chirurgiczny, pacjentom służył z sercem i oddaniem, a przy tym jeszcze wspaniale wywiązywał się z roli ojca. Podziwiałem jego spokój i rozwagę, którymi emanował podczas udzielania wywiadów telewizyjnych. Osiągnięcia tego człowieka w medycynie, pisaniu oraz działalności na rzecz zdrowia publicznego były ogromne i – bynajmniej – niewydumane.

Napisałem do niego e-mail z prośbą o spotkanie i krótką rozmowę. Chciałem się dowiedzieć, jak mu się udaje osiągać tak wiele. Może tkwi w tym jakiś sekret? A jeśli tak, to czy – poznawszy go – też mógłbym zmienić swoje życie?

Określenie „efektywny” ma wiele znaczeń zależnych od sytuacji. Ktoś, kto wstaje rano, żeby poświęcić godzinę przed wyprawieniem dzieci do szkoły, ma prawo uważać, że to duża rzecz. Ktoś inny czuje

się równie spełniony, przesiadując w biurze po godzinach, pisząc zwrotne e-maile i rozmawiając z klientami przez telefon. Naukowcy i artyści dostrzegają efektywność w nieudanych eksperymentach czy obrazach ciśniętych ze złością w ką, ponieważ sądzą, że każdy błąd zbliża ich do właściwego celu dążeń. Inżynier zobaczy efektywność w przyspieszeniu działania linii montażowej. Efektywny weekend to też spacer z dziećmi w parku, podczas gdy efektywny dzień powszedni to ponaglanie ich przy śniadaniu i pospieszny buziak na pożegnanie – z nieodstępną myślą, by stawić się w pracy na czas.

Efektywność – ujmując rzecz w wielkim skrócie – to trud, który podejmujemy, zużywając energię, zasoby intelektu oraz czas, by mieć to, czego pragniemy. Jest to proces, w którego trakcie uczymy się, jak osiągać cele przy jak najmniejszym nakładzie sił i środków. Efektywność to zdobywanie tego, na czym nam zależy, bez poświęcania wszystkich innych dróg nam rzeczy.

Widać z tego, że Atul Gawande musiał dobrze się znać na efektywności...

Po paru dniach przyszła odpowiedź odmowna. „Bardzo żałuję, ale nie jestem w stanie spotkać się z panem – napisał – nie nadążam z realizacją własnych zobowiązań”. Czyżby nawet on miał swoje kresy wytrzymałości? „Proszę o wyrozumiałość”.

Niebawem wspomniałem naszemu wspólnemu koledze o tej wymianie korespondencji. Powiedziałem, że nie czuję się obrażony, podziwiam jedynie zdolność koncentracji Gawandego. Wyobrażałem sobie, że całymi dniami uwija się przy swoich pacjentach, starając się pomóc im wyzdrowieć, potem pędzi na zajęcia ze studentami, pisze artykuły naukowe, a czasami również doradza największej na świecie organizacji zdrowia.

„Nic podobnego”, stwierdził mój kolega, „to jakieś nieporozumienie. W tym tygodniu Gawande wyjątkowo nie ma czasu, bo jedzie z dziećmi na koncert, na który już wcześniej kupił bilety, a potem

zabiera żonę na mały wypad”. Okazało się też, iż napomknął naszemu wspólnemu koledze, że właściwie pod koniec miesiąca mógłby znaleźć czas na rozmowę ze mną, musiałbym tylko napisać przypominający e-mail.

Uświadomiłem sobie wtedy dwie rzeczy: po pierwsze, że mój sposób radzenia sobie z obowiązkami jest żaloszny, skoro od dziewięciu miesięcy nie wziąłem nawet dnia urlopu w pracy. Mówiąc na marginesie, żywiłem poważne obawy co do tego, czy – gdybym go wziął – moje dzieci chciałyby spędzić go ze mną czy raczej z opiekunką. Po drugie, co było jeszcze ważniejsze, zaświtała mi przenikliwa myśl, że oto istnieją na tym świecie ludzie, którzy wiedzą, jak być efektywnym. Musiałem tylko w jakiś sposób nakłonić ich do tego, żeby zdradzili mi swoją tajemnicę. Ta książka stanowi owoc moich dociekań związanych z fenomenem efektywności oraz prób zrozumienia, dlaczego jedni są bardziej wydajni niż drudzy, a niektóre firmy deklasują pod tym względem inne.

Od czasu, gdy cztery lata temu skontaktowałem się z Gawandem, przeprowadziłem wiele wywiadów na temat efektywności z neurologami, biznesmenami, przywódcami politycznymi, psychologami i ekspertami. Rozmawiałem z realizatorami amerykańskiego filmu animowanego *Kraina lodu* wytwórni Walt Disney Pictures. Chciałem wiedzieć, jak to jest kręcić jeden z najlepszych filmów w historii pod morderczą presją czasu i w napięciu wyzwalającym rzekomo lepszą kreatywność. Wymieniałem myśli z analitykami danych firmy Google i scenarzystami programu rozrywkowego *Saturday Night Live*, którzy zgodnie orzekli, że oba te zespoły odniosły sukces po części dlatego, że przestrzegały tego samego zestawu niepisanych zasad niesienia sobie wsparcia oraz przewycięzania wewnętrznych obaw. Zadawałem pytania agentom FBI, którzy rozwiązali sprawę pewnego porwania, ponieważ umieli podejmować właściwe decyzje, a na ich sposób myślenia

wpłynęła stara fabryka samochodów w Fremont w Kalifornii. Wędrowałem korytarzami szkół publicznych w Cincinnati i widziałem na własne oczy, jak idea poprawienia poziomu edukacji zmienia życie uczniów – paradoksalnie – wymagając od nich przyswojenia trudniejszych zagadnień.

Kiedy tak rozmawiałem z ludźmi – pokerzystami, pilotami samolotów, generałami, dyrektorami, kognitywistami – zauważyłem, że niektóre pojęcia przewijają się w relacjach wszystkich tych osób. Zrozumiałem wtedy, że istnieje kilka konkretnych reguł, które tłumaczą zasadnicze kwestie lepszej i gorszej efektywności.

Ta książka przedstawia analizę ośmiu obszarów, które regulują poziom efektywności. Jeden rozdział pokazuje na przykład, jak działa na motywację poczucie wpływu na otaczający nas świat i jak wojsko potrafi zmieniać chwiejnych nastolatków w żołnierzy piechoty morskiej, kształcąc w nich postawę ukierunkowaną na działanie. Inny traktuje o umiejętności tworzenia modeli mentalnych oraz o ich roli w utrzymaniu koncentracji, opowiada również o tym, jak piloci pewnego samolotu pasażerskiego, dzięki nawykowi rozpatrywania przyszłości według różnych scenariuszy, nie dopuścili do katastrofy, w której mogło stracić życie czterystu czterdziestu pasażerów.

Jest to książka, która zawiera receptę, jak traktować cele – to znaczy nie zapominać, że te mniejsze powinien cementować cel większy, dalekosiężny – oraz sprawozdanie, jak niepoprawne aspiracje stały się groźną obsesją przywódców Izraela w okresie poprzedzającym wybuch wojny Jom Kippur. Dowiemy się, dlaczego w procesie podejmowania decyzji powinniśmy brać pod uwagę wiele różnych scenariuszy, a nie trzymać się kurczowo nadziei, że sprawdzi się jeden, który nam pasuje. Poznamy kobietę, która miała to na względzie i dlatego wygrała pokerowe mistrzostwa świata. Zobaczymy, jak niektóre firmy z Doliny Krzemowej rozrosły się do wielkich rozmiarów dzięki wypracowaniu kultury organizacyjnej opartej na lojalności

i zaangażowaniu, co przydało się pracownikom w chwili, gdy utrzymanie takiej postawy stało się prawdziwym wyzwaniem.

Zestawienie tych ośmiu obszarów sprowadza wszystko do pewnej potężnej i konkretnej prawidłowości: efektywność nie jest skutkiem wyczerpującej pracy i wylewania siódmych potów – niewiele ma wspólnego ze spędzaniem długich godzin za biurkiem i z osiągnięciem celów za cenę wielu wyrzeczeń.

Efektywność to przede wszystkim dokonywanie wyborów; sposób, w jaki postrzegamy samych siebie, i konieczność codziennego podejmowania decyzji; to myśli, którym dajemy do głosu w naszej głowie, i cele, do których nie dążymy, bo wydają się zbyt łatwe do osiągnięcia; to poczucie przywiązania, które powstaje między członkami zespołów pracowniczych, i kreatywność kultur organizacyjnych, pozostających dziełem zwierchnictwa. I takie właśnie rzeczy odróżniają ludzi efektywnych od tych jedynie bardzo zapracowanych.

Żyjemy w czasach, gdy możliwość kontaktowania się ze światem o każdej porze jest oczywista, dzięki smartfonom mamy wgląd do ważnych dokumentów, w ciągu paru sekund udaje się sprawdzić interesujące nas informacje, a towar zamówiony w odległych zakątkach świata dostajemy pod drzwi w ciągu doby. Firmy w Kalifornii projektują gadzety, a zamówienia zbierają od klientów z Barcelony, żeby następnie przesłać projekty drogą mailową do Shenzhen, przy czym dostawy z dowolnego miejsca na Ziemi da się monitorować na każdym odcinku trasy. Rodzice mają możliwość układania terminarza rodzinnego dzięki automatycznie synchronizującym się aplikacjom, rachunki mogą opłacać, leżąc na kanapie, i rozpocząć namierzanie swoich pociech, gdy tylko nie stawią się w domu na czas. Jesteśmy naocznymi świadkami wielkiej rewolucji ekonomicznej i społecznej, która pod wieloma względami jest tak samo brzemienna w skutki jak niegdyś rewolucje agrarna i przemysłowa.

Istnieje przekonanie, że nowinki komunikacyjne i technologiczne powstają po to, by ułatwić nam życie, tymczasem okazuje się, iż jesteśmy coraz bardziej zajęci i zestresowani.

Po części dzieje się tak dlatego, że przyjęliśmy niewłaściwą kolejność. Przyglądamy się narzędziom wspomagającym efektywność i widzimy gadzety, aplikacje, skomplikowane systemy porządkowania danych, zamiast zobaczyć przede wszystkim ich użyteczność oraz efektywność, której mają służyć.

Niektórzy spośród nas wiedzą jednak, jak zarządzać energią pochodzącą ze zmian w otaczającym nas świecie, podobnie jak niektóre firmy potrafią znaleźć dobre strony tych ogromnych przeobrażeń.

Mechanizmy efektywności są coraz lepiej znane. Umieemy określać wybory, które są istotne, i decyzje, które prowadzą prostą drogą do sukcesu; wiemy, jak wyznaczać cele, aby nawet najodważniejsze z nich znalazły się w zasięgu danej jednostki; zdajemy sobie sprawę, jak doniosła jest umiejętność spojrzenia na sytuację z innej perspektywy, aby zamiast problemów dostrzec w niej ukryte możliwości; potrafimy otwierać się na nowe, budujące związki oraz uczyć się szybciej, spowalniając tempo napływu danych, które nieustannie nas bombardują.

Ta książka traktuje o tym, jak rozpoznać sytuacje, w których mamy do czynienia z prawdziwą efektywnością. Jest to przewodnik po metodologii, technikach i konfiguracjach, które odmieniły ludziom życie. Pamiętajmy, że są osoby, które wiedzą, jak zdobywać to, czego się pragnie, bez katorżniczego wysiłku; istnieją również firmy, które produkują prawdziwe cuda, nie ponosząc strat; bywają wreszcie zwierzchnicy potrafiący odmieniać ludzi wokół siebie.

Ta książka mówi o tym, jak być działaczem mądrzej, szybciej i lepiej we wszystkich aspektach życia.