

1

PAMIĘTAJ, CO NAGRADZASZ

To jedna z najpotężniejszych zasad przedstawionych w tej książce. To zasada fundamentalna, która – właściwie zastosowana – zmienia nasze życie, zmienia perspektywę. Właściwie stosowana potrafi dać logiczne wyjaśnienie dla wielu zachowań tak indywidualnych, jak grupowych.

Pamiętaj: **każdy człowiek utkany jest z nawyków. Każdy usiłuje nawigować przez życie i wybierać rozwiązania najbardziej opłacalne.** To bardzo twarda logika – ostatecznie działamy tak, by przyniosło to nam korzyść. Jeśli taka korzyść się pojawia – działanie uznajemy za skuteczne i wzrasta szansa, że będziemy je powielać w przyszłości. Jeśli korzyści nie ma lub – co gorsza – pojawia się skutek niekorzystny, prawdopodobieństwo działania w taki sposób w przyszłości spada. To reguła nagrody i kary, którą dawno temu odkrył Iwan Pawłow z pomocą swojego psa. Tak po prostu działa tresura. Jeśli myślałeś, że tresura odnosi się wyłącznie do zwierząt, to wiedz, że tak nie jest. Ludzie tresowani są codziennie.

Tresują się sami (np. wykształcając złe nawyki) albo tresują innych. Tresura polega na odpowiedniej reakcji na określone zachowanie. Dlatego pamiętaj, **każda Twoja odpowiedź/reakcja** w danej sytuacji będzie odbierana przez innych jako swego rodzaju nagroda lub kara. Czy nie jest tak, że **ktoś, kto wchodzi z Tobą w interakcję zawsze usiłuje coś załatwić? Usiłuje uzyskać jakąś Twoją odpowiedź, najlepiej taką, która jest dla niego najbardziej opłacalna.** Od Twojej reakcji zależy, co będziesz „tresować” czy też wzmacniać w drugiej osobie: czy będziesz umacniać to, co opłacalne jest dla niego, czy dla Ciebie? Dlatego właśnie uważaj, co nagradzasz w działaniach innych.

Swego czasu głośny był przypadek pewnego dziennikarza, który stracił intratne stanowisko redaktora naczelnego w wyniku oskarżeń o mobbing. Wielu twierdziło, że niszczył ludzi, traktował ich jak niewolników, żył, wykorzystywał, dawał nieludzkie terminy, wykańczał ich nerwowo. Jak twierdził, odchodził ze stanowiska zdumiony – nie miał pojęcia, że styl jego pracy jest tak odbierany. I ja mu wierzę. Pomyśl: przez jakieś dwie dekady ta osoba odbierała gigantyczne honoraria, dostawała najlepszy czas antenowy, przyznawano jej najwyższe dziennikarskie laury. Tak właśnie środowisko nagradzało styl pracy. W ten sposób wytresowano potwora.

Nie dziwi mnie, że był on zszokowany, że po tylu latach jego strategia nagle została oceniona jako niedopuszczalna.

Nagrodami umacniano dotychczasowy styl działania, dlatego choć był to styl nieuczciwy, agresywny i obfitujący w nadużycia – skutecznie go utrwalono. Co najgorsze, zrobiło to jego otoczenie. Brak stanowczej reakcji został przez niego odebrany jako przyzwolenie. Przyzwolenie to nic innego jak nagroda, potwierdzenie, że jest zgoda na to, jak dotychczas postępował. Dlaczego miałby postępować inaczej, skoro przynosi to korzyść?

Zawsze gdy Twój szef, partner, ktokolwiek naciska, nagina zasady gry, wykorzystuje sytuację czy manipuluje Tobą, pomyśl, jak reagujesz. Twoja reakcja jest tutaj najbardziej kluczowa. **Nie myśl o tym, jak ktoś powinien się zachować.** Myśl o tym, jak sankcjonujesz czyjeś działania. Czy naginasz się, mówisz sobie, że to ostatni raz, liczysz na to, że druga strona czuje, że tak nie powinna albo co gorsza **masz nadzieję**, że już nigdy tak nie postąpi? Pamiętaj, że naginając się do reguł, na które nie dajesz zgody, tak naprawdę nie wywołasz u drugiej strony żadnego niezręcznego dyskomfortu, a jedynie wzmocnisz tę strategię. **Zgadając się na czyjeś warunki, zwiększasz prawdopodobieństwo, że sytuacja w przyszłości się powtórzy.** Właśnie przyznałeś nagrodę.

Zastanów się, na ile Twoje reakcje w codziennym życiu wzmacniają w ludziach cechy czy nawyki, na których Ci naprawdę zależy. Czy nie jest tak, że swoimi reakcjami wręcz utrudniasz sobie życie? Czy nie jest tak, że mniej lub bardziej świadomie tresujesz swoje otoczenie tak, by wykorzystywało Cię w przyszłości? Że chcąc być miłym i bezkonfliktowym sam na siebie ukręciłeś bat?

Pamiętaj, ilekroć czujesz, że nie powiedziałeś czegoś, choć powinienieś lub przeciwnie – zrobiłeś coś, czego nie powinienieś robić, prawdopodobnie właśnie nagrodziłeś coś, co nie powinno być nagradzane. Umocniłeś zły nawyk. Staraj się nie popełniać takich błędów. Wróć do Ciebie szybciej, niż myślisz.

Gdy już zdecydujesz, że zaczniesz rozsądniej i uważniej „tresować” otoczenie, bardzo ważne jest, byś robił to konsekwentnie. Adekwatna, ale jednorazowa reakcja nie przyniesie dobrego efektu na dłużej, dobre nawyki zakorzenia się długo podobnie jak wykorzenia stare. Co gorsza, jeśli będziesz postępował niekonsekwentnie, wyślesz jasny sygnał, że Twoje wartości czy zasady to fasada i gra pozorów.

Brak konsekwencji w działaniach wykształca coś, co psychologowie nazywają wyuczoną bezradnością: **nie ma sensu nic robić, skoro nie wiadomo, jaka spotka nas reakcja z drugiej strony**. Brak egzekwowania zasad powoduje ich lekceważenie, co chyba jest jeszcze gorsze. Twoje otoczenie powinno się nauczyć, jakiej reakcji może się po Tobie spodziewać, gdy zachowa się w określony sposób. W takim momencie odczujesz realną zmianę, a ludzie częściej zaczną zachowywać się tak, jak Tobie na tym zależy.

PLUSY

- ✦ masz wpływ na budowanie korzystnych nawyków w swoim otoczeniu,
- ✦ wzmacniasz to, na czym Ci zależy, wykorzeniasz to, czego nie chcesz,
- ✦ masz większe poczucie kontroli,
- ✦ realnie ułatwiasz innym naukę i rozwój.

MINUSY

- efekty wymagają czasu oraz Twojej konsekwencji w działaniu,
- otoczenie może uznać, że praca z Tobą jest trudniejsza niż z innymi,
- potencjalne osłabienie relacji.

RACHUNEK SUMIENIA

Czy jestem konsekwentny w swoich reakcjach na określone zachowania?

Czy nagradzam zachowania, które są zgodne z moimi wartościami i oczekiwaniami?

Czy nagradzam różnorodne pozytywne zachowania, czy tylko te, które bezpośrednio mnie dotyczą?

Czy moje reakcje na negatywne zachowania są proporcjonalne i konstruktywne?

Czy moje działania przyczyniają się do długoterminowego wzmacniania pożądanых zachowań u innych?

Czy moje reakcje są spójne i przewidywalne, czy też zmieniają się w zależności od nastroju lub okoliczności?

Czy moje oczekiwania względem innych są jasne i czy komunikuję je w sposób zrozumiały?

Czy nagradzam również małe i codzienne pozytywne działania, czy tylko te wielkie i wyjątkowe?

Czy oczekuję od innych tych samych zachowań, które sam prezentuję?

2

POMAGAJ LUDZIOM WARUNKOWO, UCZ ICH SAMODZIELNOŚCI

Ta zasada w prosty sposób wynika z poprzedniej. Pomoc jest reakcją na określoną sytuację, a każda reakcja może być postrzegana jako kara lub nagroda, może coś wzmacniać lub osłabiać, zmniejszać lub zwiększać prawdopodobieństwo. Ktoś mądrze powiedział: **jeśli jesteś tym, który coś daje – musisz wyznaczyć granice, bo ci, którzy od Ciebie otrzymują, granic nie mają.** Jest w tym wiele prawdy.

Ilekoć ktoś przychodzi do Ciebie ze swoim problemem i otrzymuje pomoc, zbuduje w swojej pamięci silne pozytywne skojarzenie. Od strony fizjologicznej wygląda to następująco: problem powoduje wydzielenie kortyzolu i adrenaliny, to staje się źródłem stresu. Otrzymana pomoc go

zmniejsza, a redukcja stresu to nagroda. Twoja pomoc staje się nagrodą, do której ktoś, kto właśnie ją otrzymał, będzie w naturalny sposób w przyszłości dążyć. Niestety, niekoniecznie będzie pamiętać, że „jesteś osobą, na której można polegać”, ale raczej że jesteś kimś, kto rozwiązuje jego problemy (zmniejsza poziom stresu). Jeśli będziesz mieć w otoczeniu opinię „osoby, która rozwiązuje problemy”, z początku może to być miłe i nawet podnosić Twoje poczucie własnej wartości, ale w dłuższej perspektywie będzie to dla Ciebie oznaczać znacznie więcej roboty. A z czasem również znacznie więcej frustracji.

Twoja pomoc nie może być „po prostu” nagrodą za czyjeś lenistwo, niekompetencję, brak wiedzy, brak zorganizowania, brak asertywności, słabą pamięć czy za coś jeszcze. Jeśli nie chcesz w przyszłości po godzinach zajmować się swoją pracą, bo cały dzień gasiłeś pożary, z którymi przybiegli do Ciebie inni, Twoja pomoc nie może „po prostu dobrze się kojarzyć”. Jej udzielenie musi łączyć się z jakimś realnym „kosztem” dla drugiej strony.

Pamiętam przykład bardzo kompetentnej osoby, która była załamana poziomem niekompetencji swoich współpracowników. Oprócz tego, że gasiła ich pożary, została – słusznie – zapamiętana przez swoich szefów jako najbardziej profesjonalna. Dlatego też z biegiem czasu zaczęto przydzielać jej najtrudniejsze zadania, bo przecież najlepiej sobie poradzi (niestety nie oznaczało to awansu). Była dobra i dlatego robiła więcej i trudniej. Ponieważ nie dążyła do tego, by uczyć innych samodzielności, skutecznie wmówiła sobie, że świat jest niesprawiedliwy, a ludzie po prostu głupi.

Jeśli nie chcesz znaleźć się na jej miejscu, pytaj o to, jak ktoś rozwiązałby ten problem, gdyby Ciebie nie było. Draż, jak doszło do tego, że problem w ogóle wystąpił (refleksja nad przyczynami problemu to zarówno nauka na przyszłość, jak

i zwiększanie świadomości, że mogło czemuś się zapobiec – a świadomość swoich zaniedbań zmniejszy efekt nagrody). Proś ludzi o odpowiednie „przygotowanie się” do otrzymania pomocy od Ciebie. Skoro przyszedli do Ciebie z prośbą, niech dostarczą Ci wszelkich danych, sprawdzą stan faktyczny, zajrzą do źródeł, przeanalizują procedury, położą na stół niezbędne informacje, regulacje, akty, dokumentację. Uzyskana pomoc powinna kojarzyć się im z realnym wysiłkiem, z dodatkowym zachodem, z trudnościami, a nie z samą nagrodą. Wówczas faktycznie ją doceniają, a co więcej – wzrasta szansa, że czegoś się nauczą.

Wdrażanie tej zasady jest szczególnie trudne, ponieważ nasz naturalny konformizm i społeczna natura po prostu każą pomagać innym. Zastanów się jednak: czy nie jest tak, że budujesz w innych nawyk, który obraca się przeciwko Tobie? Stosowanie tej zasady przynosi jednak ogromne korzyści – masz większą kontrolę nad swoim czasem i swoimi zadaniami, przyczyniasz się również do rozwoju innych: rozsądny człowiek doceni, że zwróciłeś mu uwagę na jego błędy czy niedopatrzenia.

Bez względu na to, czy zarządzasz ludźmi, czy nie, Twoje działania powinny ułatwiać innym drogę do samodzielności. Samodzielność jest jednym z filarów skutecznej i satysfakcjonującej pracy – zarówno po stronie zarządzającego, jak i podwładnego. Ponadto samodzielność podnosi samoocenę. W zasadzie trudno dopatrzeć się słabych stron w byciu samodzielnym. **Dlatego dąż do tego, by umożliwić to ludziom, z którymi pracujesz, skoro ich zadania wynikają po prostu z charakteru ich pracy.** Jeśli widzisz, że w dalszym ciągu upierają się oni przy swoim braku samodzielności – powinieneś dążyć do ograniczenia ich roli. W przeciwnym razie, staną się oni dla Ciebie źródłem stresu, frustracji i dodatkowej, w dodatku niewynagradzanej, pracy.

PLUSY

- ✦ masz więcej czasu dla swoich działań,
- ✦ ludzie (w tym również Ty sam!) zaczynają mieć większy szacunek do Twojej pracy,
- ✦ zyskujesz wizerunek konkretnej, kompetentnej osoby, która szuka przyczyn, a nie zaleca skutki,
- ✦ uczysz ludzi większej pewności siebie.

MINUSY

- sprawiasz wrażenie osoby początkowo mało chętnej do pomocy,
- poszczególne zadania mogą wymagać od innych większego wysiłku,
- działania innych mogą wymagać z początku większego nadzoru.

RACHUNEK SUMIENIA

Czy moja pomoc jest naprawdę potrzebna, czy mogę dać drugiej osobie przestrzeń do samodzielnego rozwiązania problemu?

Czy oferuję pomoc, aby rzeczywiście wesprzeć drugą osobę, czy bardziej z potrzeby kontroli lub bycia docenionym?

Czy oferuję narzędzia i zasoby, które umożliwiają samodzielne działanie, zamiast wykonywać zadanie za kogoś?

Czy określam jasne warunki pomocy, które promują samodzielność?

Czy komunikuję jasno, czego oczekuję w zamian za moją pomoc (np. samodzielność, podjęcie wysiłku)?

Czy wyjaśniam drugiej osobie, dlaczego ważne jest, aby próbowała radzić sobie samodzielnie?

Czy moja pomoc wspiera rozwój umiejętności i kompetencji drugiej osoby?

Czy zachęcam innych do poszukiwania własnych rozwiązań i podejmowania inicjatywy?

Czy ustalam granice swojej pomocy, aby nie stać się nadopiekuńczym?

Czy nagradzam i doceniam próby samodzielnego działania, nawet jeśli nie są one od razu udane?

3

LUDZIE POSTĘPUJĄ Z TOBĄ TAK, JAK IM NA TO POZWALASZ

Ta zasada bezpośrednio łączy się z dwiema poprzednimi. Ktoś przytomnie zauważył, że ludzie są jak woda spływająca ze wzgórza – **szukają drogi najmniejszego oporu**. Nasz umysł rządzi się zasadami twardej ekonomii – stara się oszczędzać energię. Jeśli można jakiś efekt osiągnąć mniejszym kosztem – będzie tak właśnie postępować. W sposób typowy dla siebie prawdę tę wyraził Ferdek Kiepski, który mawiał, że „w robocie chodzi o to, by zarobić, a się nie narobić”. Nasz umysł działa zgodnie z tym podejściem: będziemy podejmować możliwie najmniej kosztowne i najbardziej zyskowe decyzje.

Ludzie nie są istotami racjonalnymi, są istotami racjonalizującymi, a to istotna różnica. Chcą wierzyć, że podejmują najlepsze decyzje – i w pewnym sensie jest to prawda.

Podbijają decyzje – które z ich punktu widzenia – w danym momencie wydają im się najlepsze. **Dla nich.**

Takie decyzje podejmują również w kontaktach z Tobą. Twoja osoba budzi w nich określone skojarzenia. Te skojarzenia biorą się z sytuacji, w których wchodził z Tobą w jakiś kontakt. Rozmawiasz z nimi na określone tematy w określony sposób, na pewne pytania reagujesz tak, a nie inaczej, niektóre obszary lubisz bardziej niż inne. To oczywiste, że **będą uwzględniali te informacje, próbując realizować to, na czym im zależy.**

I tutaj dochodzimy do innej istotnej zasady: **ludzie są jak dzieci.** Na łamach tej książki przekonamy się o tym niejednokrotnie. Rozmowy, ale i zabawy małych dzieci z dorosłymi często przypominają przesuwanie granic. Kto ma dzieci z pewnością wielokrotnie doświadczył takiego testowania. Mój syn słysząc, że nie wypada przy stole mówić „gówna”, od razu spytał: „a, gównienko’ już można?” Wspólne wygłupy, zapasy i łaskotki przypominają walkę i często opierają się na wspólnym testowaniu akceptowalnego poziomu bólu i ryzyka. **Zabawa to ustalanie i testowanie granic.** Respektowanie tych granic gwarantuje wspólną frajdę, przekroczenie ich wszystko psuje. Podobnie jest w świecie dorosłych – kontakty z innymi to nieprzerwane testowanie jakichś granic.

Pomyśl teraz o ludziach, którzy postępują z Tobą w sposób, który Ci się nie podoba. Szef, który ciągle wrzuca nowe zadania i nie dba o Twój czas albo kolega, który nieustannie Ci przerywa w rozmowie, głośnie zachowanie pasażera w autobusie, sąsiad, który ma zwyczaj wchodzić bez pukania, znajomy, który pożycza od nas drobne sumy i nie kwapi się z regulacją długu, nieznajomy, który w miejscu publicznym głośno przeklina. Zapewne każdy z nas może wskazać różne tego typu przykłady.

A teraz zastanów się, czy faktycznie reagowałeś w tych sytuacjach, czy może nie robiłeś nic, nawet przy braku akceptacji dla takich zachowań. Udawałeś, że nie słyszysz, że Ci coś nie przeszkadza, że nie pamiętasz, że coś Cię nie drażni. **Brak odpowiedniej reakcji jest w gruncie rzeczy zgodą na przesunięcie granic w kierunku, który przecież Ci nie odpowiada.**

Sądzę, że w niemal każdym przypadku czujemy, gdy ktoś usiłuje przesunąć naszą granicę. To ostrzegawcze ukłucie, żółta lampka, która każe być bardziej czujnym. Ale to jednocześnie **moment decyzji**. Nasza adekwatna reakcja w tej sytuacji lub jej brak oznacza odpowiednio odzyskiwanie lub utratę kontroli. **W każdym z takich momentów masz świadomy wybór i tym samym wpływ na to, jak inni będą Cię traktować.**

Pamiętam, jak na wczasach, gdy spacerowałem z synem, minął nas facet, który zwrócił się do żony: „patrz, ale ktoś sobie willę pierd...nął”. Natychmiast zareagowałem i głośno powiedziałem, co myślę o takim języku w miejscu publicznym, zwłaszcza w obecności dziecka. Jakimś cudem nie przejąłem się faktem, że osobnik ten przerastał mnie o głowę. Człowiek ten zawstydził się, unikał mojego wzroku. Moja reakcja pozostała adekwatna.

Dlatego reaguj, nawet jeśli się obawiasz. Kulturalnie, ale stanowczo. Pomyśl: **ludzie postępują w dany sposób nie tylko dlatego, że to Ty im na to pozwalasz. Postępują tak, bo inni również im na to pozwalają.** Ich standardy określone są przez właściwe lub niewłaściwe reakcje otoczenia. Gdyby zawsze spotykali się z reakcją na przesuwanie granic, prawdopodobnie przestrzeganie ich weszłoby im na dobre w krew. Gdyby ludzie zawsze reagowali, gbur z wakacji wiedziałby, że nie należy przeklinać w miejscach publicznych, a szefowie i współpracownicy wiedzieliby, że nie należy traktować innych w sposób niezgodny z zasadami – **bo otoczenie zareaguje.**

Tak, Twoja reakcja obciążona jest ryzykiem: komuś może się nie spodobać, że nie zgadzasz się na przekraczanie własnych granic. Gbur może rozplatać mi nos, a szef może mnie zwolnić, nie dać podwyżki itd. I Ty również możesz zastanawiać się, CO SIĘ STANIE, jeśli zareagujesz. Pół biedy, jeśli są to pojedyncze sytuacje z nieznanymi ludźmi. Ostatecznie, nos się zagoi. Gorzej, jeśli przekraczanie granic ma miejsce w ważnych, codziennych obszarach Twojego życia. Na zgodę w takich momentach po prostu Cię nie stać. Takie sytuacje będą Cię powoli, ale skutecznie niszczyć psychicznie. W najlepszym razie uznasz, że ktoś Cię nie szanuje. W najgorszym – że na szacunek w ogóle nie zasługujesz. Wówczas pojawia się pytanie, w imię jakich zasad chcesz utrzymywać takie relacje. W imię czego w tej pracy czy w tym związku mam tkwić z jakimś gburem? Moja rada: choć nie zawsze możesz być w stanie zrezygnować, dąż do tego, by było ich w Twoim życiu jak najmniej. I pamiętaj, że to zawsze Twoja decyzja. Będziesz zaskoczony wrażeniem odzyskiwania kontroli.

PLUSY

- ✦ ludzie postępują względem Ciebie tak, jak Ci na tym zależy,
- ✦ wzmacniasz osobiste granice i budujesz szacunek,
- ✦ masz lepszą kontrolę nad sytuacją,
- ✦ stajesz się bardziej pewny siebie i swoich reakcji.

MINUSY

- ludzie mogą Cię uznawać za trudniejszego, niż się spodziewali,
- niektórzy mogą zacząć Cię unikać,
- tym sposobem niektóre dobre sytuacje mogą Cię omijać,
- możliwość częstszych konfrontacji.

RACHUNEK SUMIENIA

Czy jasno określłam swoje granice w relacjach z innymi?

Czy komunikuję swoje potrzeby i oczekiwania w sposób bezpośredni, jednoznaczny i asertywny?

Jak reaguję, gdy ktoś przekracza moje granice lub zachowuje się w sposób, który mi nie odpowiada?

Czy pozwalam na powtarzające się negatywne zachowania bez konsekwencji?

Czy moje działania i słowa pokazują, że szanuję siebie i swoje granice?

Czy dbam o swoją samoocenę i stawiam siebie na równi z innymi w relacjach?

Czy moje relacje są zrównoważone i wzajemne, czy też często czuję się wykorzystywany lub niedoceniany?

Czy regularnie oceniam, które relacje są dla mnie korzystne, a które wymagają zmiany?

Czy potrafię wprowadzać konsekwencje dla osób, które regularnie przekraczają moje granice?

Czy regularnie zastanawiam się nad swoimi relacjami i tym, jak są one zarządzane?

Czy jestem gotów zmieniać swoje podejście i nawyki, aby poprawić swoje relacje?

