

REPRINT



MAREK MATKOWSKI:

W PĘTLI NAWYKU

Jak zmienić złe
przyzwyczajenia w organizacji?

Artykuł pochodzi z magazynu THINKTANK, lato 2013

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[■]

Nawyki, które sterują naszym zachowaniem, mogą wydatnie obniżać efektywność firm i instytucji. I to one są kluczem do zrozumienia, dlaczego niektórzy zarządzający zachodzą tak daleko, a inni przegrywają już na starcie.

[illegible]



FOT: NEWS ART/CHRIS VAN ES

Słuchać niepewne pukanie. W drzwiach gabinetu stanęła Anna i nieśmiało spojrzała na Pawła, dyrektora finansowego w dużej prywatnej firmie. „Panie dyrektorze, mamy ciekawy pomysł marketingowy. Gdyby pan wygospodarował dla nas 4 tys., to moglibyśmy...”. „Nie” – przerwał jej Paweł. „Ale, panie dyrektorze, to się zwróci...”. „Powiedziałem nie, i na tym zakończmy”. Anna pokiwała głową i cicho wyszła z gabinetu.

Paweł zyskał wśród pracowników przydomek „Pan Nie”. Wiadomo było, że ktokolwiek przyjdzie do niego z jakąkolwiek propozycją, spotka się z odmową. Zdaniem szefów innych działów w wyniku tej nawykowej postawy firma utraciła wiele możliwości biznesowych.

Ten przykład ilustruje, w jaki sposób rutynowe zachowania negatywnie wpływają na pracę przedsiębiorstwa. To zarazem jedna z typowych sytuacji, z którymi się spotykam, pracując jako coach z menedżerami.

Badania pokazują, że ponad 95 proc. wszystkich naszych zachowań, od tak podstawowych jak sterowanie oddechem i biciem serca, po bardziej złożone, jak jazda na rowerze czy samochodem, to nic innego jak utrwalone, rozbudowane nawyki. Wiedza, jak nimi zarządzać, może dać niesamowity efekt – pomóc i liderom, i ich organizacjom znacznie zwiększyć jakość swojego życia i podnieść efektywność.

KONSTRUKCJA LUDZKIEGO

MÓZGU Opowieść o tym, czym są i jak działają nawyki, trzeba zacząć od opisu naszego mózgu. Powstał on w toku wielu lat ewolucji. Najstarsza jego część, **gadzi mózg**, liczy ok. 450 mln lat. Jego głównym zajęciem jest ciągle skanowanie otoczenia pod kątem

GŁÓWNA
MYŚL

. Nawyki to naturalny sposób starszej części ludzkiego mózgu na obniżanie wydatkowania energii. Wiele z nich szkodzi nam jednak i w pracy, i w życiu.

. Odzwyczajanie się od wypracowanych nawyków, choć trudne, jest możliwe. Wymaga jednak zrozumienia, jak działa „pętla nawyku”. Zmiana kluczowych nawyków w życiu osobistym i zawodowym może doprowadzić do daleko idących pozytywnych zmian.

zagrożeń. Odpowiada on za wszystkie funkcje wegetatywne niezbędne do zachowania życia: oddychanie, krążenie, temperaturę, odczuwanie głodu, metabolizm, ruch, postawę i równowagę. Dodatkowo są w nim też zakodowane najbardziej pierwotne programy, takie jak: ucieczka – atak, obcy – swój, terytorializm, rytuały i hierarchia, prokreacja.

Około 150 mln lat temu na gadzim mózgu wytworzyła się kolejna struktura, **mózg starych ssaków**. Paul Broca nazwał go układem limbicznym, czasem mówi się też o nim jako o mózgu emocjonalnym. To w tej części rodzą się nasze emocje, to on odpowiada za doświadczanie strachu, wstrętu, złości, smutku. W nim rodzą się więzi społeczne, zabawa, ciekawość świata, miłość itp. Układ limbiczny jest układem „szybkiego reagowania”. Jego zadaniem jest błyskawiczna reakcja na zmieniające się warunki środowiska.

2–3 mln lat temu w mózgu rozwinęła się kolejna struktura – **kora mózgowa** odpowiedzialna za czynności umysłowe wyższego stopnia, myślenie abstrakcyjne, kojarzenie, planowanie czy duchowość itp. W korze mózgowej interpretowane są też sygnały dochodzące z narządów zmysłów.

Sprawne funkcjonowanie człowieka zależy więc od harmonijnej współpracy wszystkich pięter mózgu pozwalającej na zbieranie, selekcionowanie i przetwarzanie informacji oraz na efektywne podejmowanie decyzji.

Podstawowym zadaniem mózgu jest zapewnienie nam przetrwania, a to oznacza konieczność minimalizowania wydatkowania energii. Tymczasem mózg sam w sobie jest wysoce energożernym urządzeniem. Nic zatem dziwnego, że w trakcie ewolucji wytworzone zostały mechanizmy pozwalające na automatyzację wszystkiego, co powtarzalne i znane; wszystkiego, co da się sprowadzić do heurystyki (uproszczonych reguł wnioskowania).



Te mechanizmy, na podstawie których budowane są nawyki, pozwalają nam funkcjonować. Niestety, bardzo często prowadzą nas również na manowce.

CZYM SĄ
NAWYKI?

Nawyki pełnią w naszym życiu bardzo ważną funkcję – pozwalają we w miarę efektywny sposób radzić sobie z pracą i innymi aktywnościami życiowymi. Są atrakcyjne, niezależnie bowiem od tego, czy są dobre, czy złe, nie wymagają myślenia. Nie obciążają zatem naszej świadomości i uwagi, a tym samym pozwalają na sprawne funkcjonowanie przy minimalnym zużyciu energii. Jak piszą Jonathan West i Evan Berman w *The Importance of Cultivating Management Habits*, „dzięki temu, że poświęcamy czynnościom nawykowym stosunkowo mało uwagi, możemy oszczędzić czas i zasoby poznawcze, koncentrując się na innych sytuacjach i sprawach, które wymagają bezpośredniej reakcji lub nowych rozwiązań”.

Kiedy mówimy o nawykach, najczęściej mamy na uwadze konkretne zachowania. Tymczasem na „kompletny”



40%

Taki odsetek codziennych decyzji jest podejmowanych poza udziałem naszej świadomości, w sposób w pełni zautomatyzowany.

Źródło: Charles Duhigg, „Siła nawyku”, PWN 2013

krótki czas. Jeśli zmiana nawyku ma być skuteczna, trzeba usunąć sygnał wyzwalający (wygodny fotel i pilot w zasięgu ręki) oraz zapewnić sobie jakiś inny sposób odprężenia po stresującym dniu pracy. Złego nawyku nie można wypłenić, można go jednak zmienić. W przeprowadzeniu tej zmiany istotną funkcję pełnią wszystkie trzy elementy (patrz rysunek *Złota zasada zmiany nawyku*).

NAWYKI GADZIEGO

MÓZGU Menedżerowie pytani o powód podjęcia jakiegoś działania zwykle mówią: „Nie wiem. Zawsze tak robię. Nie potrafię powiedzieć dlaczego. To był odruch”. W tych zdaniach widać charakterystyczny dla nawyków automatyzm, działanie bez udziału świadomości. Przyjrzyjmy się różnym nawykom wpływającym na pracę menedżera.

Piotr jest świetnie wykształconym, inteligentnym i skutecznym menedżerem. Jednak każdy, kto zaczynał z nim pracować, szybko orientował się, że wymaga to grubej skóry. Piotr nie znośił dyskusji na temat swoich pomysłów; krytyczne, merytoryczne uwagi uznawał za podważanie jego kompetencji i reagował na nie silnym gniewem. Tracił wtedy panowanie nad sobą, zaciskał szczęki i czerwieniał się na twarzy; brutalnie zaczynał atakować opoenta. Nie przysparzało mu to popularności i mało kto decydował się na współpracę przy kierowanych przez niego projektach.

Można zadać pytanie: jak to się dzieje, że tak inteligentny człowiek nie koryguje swojego postępowania i nie rozumie, jak wiele złego (dla jego efektywności i reputacji) niesie takie zachowanie. Odpowiedź

nawyk składają się trzy elementy: **wyzwalacz – bodziec** czy **sygnał inicjujący sekwencję zachowań; zachowanie** bądź **zautomatyzowany ciąg zachowań; nagroda – coś, co wzmacnia i utrwała nawykowe zachowanie**. Weźmy prosty przykład nawyku mycia zębów. Sygnałem uruchamiającym ten nawyk może być zakończenie posiłku. Efektem jest uruchomienie ciągu zachowań: pójście do łazienki, sięgnięcie po szczoteczkę, odkręcenie pasty, wyciśnięcie pasty z tuby, zakręcenie pasty, odstawienie jej na miejsce, szereg ruchów czyszczących zęby, wypłukanie ust, odłożenie szczoteczki. Nagrodą wzmacniającą ten ciąg zachowań może być uczucie świeżości w ustach, widok białych zębów w lustrze itp.

Świadomość istnienia tych trzech elementów oraz powiązania między nimi jest niezbędna do zmiany nawyków. Często bowiem, decydując się na zmianę szkodliwego nawyku, koncentrujemy się tylko na zachowaniu, a zapominamy o pozostałych dwóch elementach: wyzwalaczu i nagrodzie. Decyzja o tym, że nie będę przesiadywał przed ekranem telewizora, może zmienić moje zachowanie na

jest prosta. W danym momencie Piotr rzeczywiście nie pojmuje tego, co robi, gdyż racjonalna część jego umysłu nie funkcjonuje – jest wyłączona. Całkowitą kontrolę nad jego zachowaniem przejmuje wówczas gadzi mózg, który interpretuje krytykę jako zagrożenie i uruchamia program ataku. Nagrodą jest przejęcie kontroli nad sytuacją, „przepędzenie” krytyka i odzyskanie poczucia bezpieczeństwa.

Ten rodzaj nawyków jest szczególnie trudny do zmiany, gdyż pozostaje zaszyty głęboko w starej części mózgu i jako taki w niewielkiej mierze podlega kontroli. Tu nie działa logika. Istotne jest, aby natychmiast usunąć przeszkodę, zagrożenie, „zać” lub uciec”.

Jak pisze Seth Godin w *Linchpin*, **typowe złe nawyki związane z gadzim mózgiem to: odwlekanie, nadmierny krytycyzm, znajdowanie wymówek, nieco obsesyjna koncentracja na detalach**. Przyjrzyjmy się np. odwlekanu. Świadomie zdajemy sobie sprawę z tego, że odwlekanie w dłuższej perspektywie jest niedobre, prowadzi do piętrzenia się zadań, narastania stresu, obniżenia jakości działań. A jednak nasz gadzi umysł nastawiony na oszczędzanie energii popycha nas na kanapę czy fotel i wkłada nam do ręki piwo... Gadzi mózg zawsze preferuje nicnierobienie, woli doraźną przyjemność niż korzyści w przyszłości. Jego obsesją jest oszczędzanie energii.

Czy gadzie nawyki są zawsze złe? Oczywiście nie. Pozwalają nam szybko i efektywnie reagować w sytuacjach rzeczywistego zagrożenia. Ich znajomość zaś pomaga zarządzać ludźmi, szybko ustalać hierarchię, lepiej rozumieć zachowania

współpracowników i partnerów biznesowych. Z praktycznego punktu widzenia ważne jest, abyśmy nauczyli się rozpoznawać sygnały wyzwajające którąś z tych automatycznych reakcji i potrafili zamienić instynktowną reakcję na bardziej świadomą odpowiedź kierowaną przez racjonalny umysł (zob. ramka *Przełożenie zwrotnicy*).

NAWYKI A PODEJMOWANIE

DECYZJI Laureat Nagrody Nobla Daniel Kahneman nazwał nasz umysł „maszyną do wyciągania pochopnych wniosków”. Podejmowanie decyzji jest złożonym, czasochłonnym i bardzo kosztownym energetycznie procesem. Nic więc dziwnego, że w trakcie ewolucji dopracowaliśmy się wielu strategii upraszczających i przyspieszających ten proces, strategii, które składają się na zjawisko określane mianem intuicji.

Trafna intuicja może stanowić istotny czynnik przewagi strategicznej menedżera. To właśnie dzięki swej legendarnej intuicji Warren Buffett od lat utrzymuje się na szczytach list najbogatszych osób na świecie. Jednocześnie intuicja może prowadzić nas na manowce. **Eksperymenty nad podejmowaniem decyzji pokazują, że mamy dużą skłonność do poszukiwania danych, które potwierdzają nasze założenia, że jesteśmy skłonni do wyciągania pochopnych wniosków i przyjmowania wielu rzeczy na wiarę, a co gorsza – najczęściej nie bywamy tego świadomi**. Dodatkowo, jak pisze Dan Ariely w *Zaletach irracjonalności*, przy podejmowaniu decyzji zwykle odwołujemy się do naszych decyzji z przeszłości i powtarzamy je, ignorując odmienny kontekst.

Dlatego wspomniany Paweł – Pan Nie – konsekwentnie powtarzał swoje zachowanie. Ta strategia się sprawdzała – jeśli ludzie naprawdę mieli coś ciekawego do zaproponowania, wracali do niego. Nie tracił więc czasu na wysłuchiwanie nieprzemyślanych propozycji. Gadzi mózg jest bowiem mistrzem w znajdowaniu wymówek dla nicnierobienia. Po co zaburzać bezpieczne status quo? Paweł nie zauważał jednak, że jego zachowanie może doprowadzić do utraty potencjalnych korzyści czy do zablokowania inicjatywy pracowników.

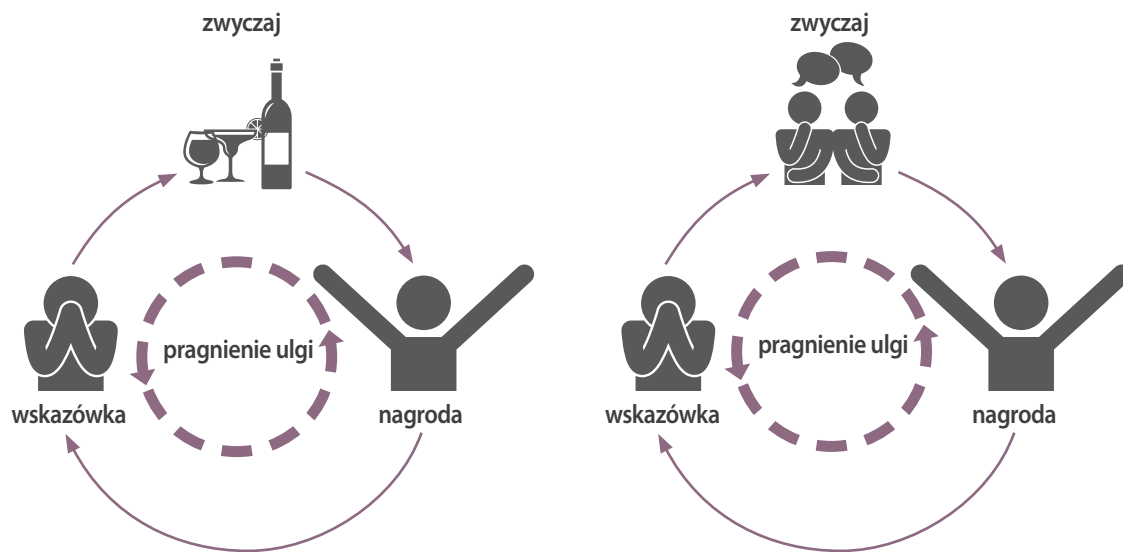
20%

Taki odsetek energii produkowanej przez nasz organizm zużywa nasz mózg. Jednocześnie stanowi on jedynie 2 proc. wagi naszego ciała. Aby oszczędzać energię zużywaną na świadome przetwarzanie informacji, nasz umysł tworzy nawyki.

Źródło: umysl.pl

ZŁOTA ZASADA ZMIANY NAWYKU:

„Jeśli weźmiesz tę samą wskazówkę i dostarczysz tej samej nagrody, jesteś w stanie zmodyfikować zwyczaj i zmienić nawyk. Niemal każde zachowanie może zostać zmienione, jeżeli wskazówka i nagroda pozostaną niezmiennie”.



Daniel Kahneman zwraca uwagę na to, że poleganie na heurystykach jest szczególnie ryzykowne wtedy, gdy:

- _1 **znajdujemy się w sytuacji nieznanej** – bo będziemy szukać w niej elementów podobnych, już znanych, i na pewno je znajdziemy;
- _2 **stawka jest wysoka** – silne emocje pojawiające się w tego typu sytuacjach mogą prowadzić do ograniczenia funkcjonowania kory przedczołowej odpowiedzialnej za bardziej złożone funkcje poznawcze, planowanie, powstrzymywanie się od impulsywnych działań itp.
- _3 **nie ma czasu na zebranie bliższych informacji** – presja czasowa powoduje przełączenie się na sprawdzone i zautomatyzowane sposoby działania.

NAJWAŻNIEJSZE ZŁE NAWYKI

MENEDŻERÓW Przykładem złych nawyków u menedżera może być aroganckie zachowanie, nieprzyjmowanie informacji zwrotnych, ignorowanie opinii pracowników, bagatelizowanie lub wyolbrzymianie problemów. Wśród szczególnie szkodliwych nawyków skutkujących obniżeniem jasności myślenia i zdolności podejmowania decyzji

często wskazuje się: robienie wielu rzeczy naraz, rywalizację z innymi czy pracę na okrągło.

a Robienie wielu rzeczy naraz

Wielu menedżerów sądzi, że ma podzielną uwagę i bez większego wysiłku może wykonywać kilka zadań jednocześnie. To iluzja. Wystarczy przeprowadzić prosty eksperyment:

1. Powiedz głośno, najszybciej, jak potrafisz, wszystkie liczby od 1 do 10 (prawdopodobnie zajęło ci to 2–3 sekundy).
2. A teraz powiedz głośno, najszybciej jak potrafisz, wszystkie litery alfabetu od A do J (prawdopodobnie zajęło ci to również 2–3 sekundy).

A teraz wykonaj ćwiczenie, w którym głośno, najszybciej jak potrafisz, będziesz mówił połączenie kolejnej liczby z kolejną literą: 1A, 2B... itd. Gdybyś naprawdę dysponował podzielną uwagą, trzecie zadanie



JAK POWSTRZYMAĆ GADZI MÓZG?

Przełożenie zwrotnicy

Jeśli czujesz, że krew uderza ci do głowy, szczęki się zaciskają, a gardło napina, gdy słyszysz swój podniesiony głos lub walczysz z narastającym pragnieniem ucieczki, masz jeszcze możliwość skorzystania z procedury awaryjnej:

- _1 Naciśnij mocniej stopami na ziemię, poczuj podłoże pod stopami (2 sekundy).
- _2 Poczuj swój oddech – prawdopodobnie wstrzymałeś oddech lub oddychasz zbyt szybko i płytko (1 sekunda).
- _3 Zrób powoli wdech do brzucha i wyobraź sobie, że wraz z wydechem przekładasz
- zwrotnicę psychologiczną (daj sobie 2 sekundy na wdech i 4–5 sekund na wydech).
- _4 Uświadom sobie, jak impulsywnie masz ochotę zareagować. A teraz pomyśl, jaka odpowiedź byłaby najbardziej efektywna (daj sobie na to 3 sekundy).

Źródło: Jacek Santorski, „Dobre życie. The best of Jacek Santorski”, Jarosław Szulski & Co Dom Wydawniczy 2010

powinno zająć ci tyle czasu, ile pierwsze i drugie zadanie łącznie. Jestem jednak gotów się założyć, że w rzeczywistości zajęło ono znacznie więcej niż 4–6 sekund. To proste ćwiczenie pokazuje, że przełączanie się z jednego zadania na drugie wymaga uruchamiania dodatkowych zasobów mózgu. Menedżer wykonujący wiele rzeczy naraz tak naprawdę nie koncentruje się na żadnej. Jeśli prowadzimy rozmowę telefoniczną i jednocześnie czytamy maila, jest wysoce prawdopodobne, że coś przeoczymy albo nie usłyszymy czegoś ważnego. **Badania pokazują, że im częściej wykonujemy wiele zadań naraz, tym mniej przemyślane jest nasze postępowanie.**

W książce pod znanym tytułem *Strzeż się zapracowanych menedżerów*

prof. Heike Bruch, dyrektorka Instytutu Przywództwa i Zarządzania Zasobami Ludzkimi na szwajcarskim Uniwersytecie St. Gallen, dowodzi, że rozproszeni, zdekoncentrowani menedżerowie szczerzący się swoją wielozadaniowością uzyskują dramatycznie gorsze efekty w pracy niż ci, którzy robią jedną rzecz naraz, za to ze stuprocentową koncentracją na niej.

Im silniej nauczymy się koncentrować na konkretnym działaniu, im mniej będziemy przeskakiwali z jednego zadania na kolejne, tym mniej rozproszona będzie nasza uwaga i szybciej zdołamy odhaczyć zadania z listy jako dobrze wykonane – i tym trafniejsze będą nasze decyzje.

b Rywalizacja z innymi

Ten nawyk sprawia, że ludzka uwaga koncentruje się nie na celach, lecz na ciągłym dokonywaniu porównań. Czy jestem lepszy od innych? Czy nikt mnie nie wyprzedza? Takie nastawienie nie pozwala w pełni skorzystać

z własnego potencjału, prowadzi do podwyższenia poziomu stresu, co w konsekwencji upośledza naszą zdolność do kreatywnego myślenia, planowania i przewidywania. Biegacz, który zamiast patrzeć na linię mety, ogląda się przez ramię, aby zobaczyć, gdzie są rywale, często przegrywa na ostatnich metrach. **Dla doskonalenia się ważne jest, aby rywalizować samemu ze sobą – stopniowo podnosić sobie poprzeczkę i świętować każdy zrealizowany etap.** Świętowanie jest ważne, gdyż podbudza w naszym mózgu ośrodek nagrody, dzięki czemu nowo nabyte nawyki i umiejętności lepiej utrwala się i jednocześnie wzrasta motywacja do ich powtarzania.

Praca na okrągło

Technologia sprawia, że praca może być obecna w naszym życiu 24 godziny na dobę. Smartfony, laptopy, tablety umożliwiają nam ciągły kontakt ze światem, kontrolowanie pracowników, przeszukiwanie sieci itd. To powoduje, że nasz mózg jest w stanie ciągłego czuwania, a organizm – w stanie wiecznej mobilizacji. Ma to wiele negatywnych konsekwencji. Jak mówi psycholog Wojciech Eichelberger, organizm ludzki dysponuje dwoma podstawowymi zasobami energii: energią życiową, która jest nieodnawialna, i energią dobową, którą przestrzegając określonej higieny życia (jedzenie, spanie, wypoczynek, ćwiczenia fizyczne), możemy regenerować.

Przy braku właściwej regeneracji energii dobowej musi ona być pożyczana z zasobów energii życiowej, a to oznacza skracanie życia. Praca na okrągło taką regenerację wyklucza.

Jakie jest rozwiązanie? Zadbanie o to, aby najczęściej, jak to możliwe, nie być uchwytnym dla szefów, współpracowników i podwładnych. Zastąpienie nawyku ciągłego sprawdzania poczty sprawdzeniem jej dwukrotnie w ciągu dnia o ustalonej porze, wyłączenie wszystkich informacji dźwiękowych o przychodzących mailach, niezabieranie pracy do domu. Tę listę można by mnożyć. Jak pisze Luda Kopeikina w *Stop the Indecision*, „tendencja do pracoholizmu uniemożliwia nam znalezienie czasu na refleksję, koncentrację na naprawdę istotnych kwestiach i wykorzystanie potencjału naszego mózgu do znajdowania kreatywnych rozwiązań”.

ZŁE I DOBRE NAWYKI

ORGANIZACYJNE Podobnie jak nawyki u człowieka, również w organizacji można rozpoznać wiele nawyków mających zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na jej funkcjonowanie.

Przykładem negatywnych nawyków organizacyjnych może być np. **przeprowadzanie konkursów na najlepszego sprzedawcę, pracownika roku** itp. Choć naukowe dane (prezentowane np. przez Alfiego Kohna w *Punished by Rewards*) pokazują, że efektem takich konkursów jest pogorszenie się relacji w zespołach, wzrost nieuczciwych zachowań i spadek motywacji u uczestników konkursu, firmy co roku powtarzają tę samą procedurę, bo „zawsze tak robiliśmy”. Inne przykłady to **tworzenie raportów, których nikt nie czyta**, organizowanie spotkań, które nie przekładają się na żadne działania, wysyłanie maili na DW, których nikt nie czyta itd.

Przykładem pozytywnych nawyków może być z kolei **nawyk ciągłego doskonalenia** zaszyty w kulturze Toyoty, **nawyk dbania o bezpieczeństwo pracowników** w poznańskiej firmie Dalkia kierowanej przez Jana Nowaka, wypracowany w Starbucksie **nawyk dostarczania najlepszej obsługi**. Organizacyjne nawyki, setki, a czasem i tysiące drobnych rutyn są bardzo ważne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak pisze Charles Duhigg w *Sile nawyku*, stanowią one swoistą „pamięć organizacji”, coś, do czego można się automatycznie odwołać w codziennej pracy. Ich brak może utrudniać życie, a nawet w określonych przypadkach prowadzić do tragedii, takiej jak opisany przez Duhigga katastrofalny w skutkach pożar na jednej z londyńskich stacji metra. Nawyki organizacyjne dają poczucie bezpieczeństwa, dzięki nim szybko orientujemy się w firmowej dżungli – wiemy, co robić, a czego nie robić, jak rozwiązywać konflikty, jak przeciwdziałać mobbingowi itp.

CZY DA SIĘ ZMIENIĆ

NAWYKI? Od strony „hardware’u” nawyki to nic innego jak utrwalone w naszym mózgu połączenia między neuronami stworzone i wzmocnione poprzez wielokrotne powtarzanie danego zachowania.

Mózg jest neuroplastyczny, ciągle się zmienia – pewne niewykorzystywane struktury zanikają, inne ulegają wzmocnieniu. Badania pokazują, że u londyńskich taksówkarzy obszar mózgu odpowiedzialny za orientację w przestrzeni zwiększa się proporcjonalnie do lat pracy, podczas gdy u amerykańskich kierowców ciężarówek posługujących się GPS-em obszar ten stopniowo się zmniejsza. Jak widać, mózg, podobnie jak mięśnie, zmuszany do wysiłku rozwija się, pozostawiony bezczynnie – się redukuje.

Praca nad zmianą nawyków jest więc w jakimś sensie zdrowa dla naszego mózgu, może działać na niego stymulująco, może pobudzać go do rozwoju.

Zmiana nawyku oznacza konieczność wytworzenia nowych obwodów w mózgu, stworzenia nowych połączeń. Aby stało się to możliwe, muszą być spełnione cztery warunki.

Po pierwsze, musimy być świadomi istnienia u nas szkodliwych bądź nieefektywnych nawyków. Zawsze warto prosić ludzi o informacje zwrotne, pytać, czy w naszym funkcjonowaniu nie ma jakiegoś powtarzalnego, negatywnego wzoru zachowania. Szczególnie istotne jest ustalenie, które z naszych nawyków są nawykami kluczowymi, a więc takimi, których zmiana pociągnie za sobą zmiany w wielu innych sferach. Dla przykładu, zastąpienie nawyku siedzenia przed telewizorem bieganiem może poprawić naszą kondycję, zwiększyć koncentrację, doprowadzić do zmiany sposobu odżywiania, poznania nowych ludzi itp.

Po drugie, musimy znaleźć sami w sobie wystarczająco atrakcyjny powód do zmiany nawyku, jakiś wewnętrzny motyw. Pomocna może tu być procedura motywacji błyskawicznej opisaną w książce Michaela Pantalona *Błyskawiczne wywieranie wpływu*.

Po trzecie, jeśli próbujesz się tylko pozbyć nawyku, prędzej czy później da on znowu o sobie znać. Jak pisze Duhigg, „dowody są jednoznaczne. Jeśli chcesz zmienić nawyk, musisz znaleźć alternatywny zwyczaj”.

Po czwarte, aby nowy nawyk miał szansę zastąpić stary, potrzebne jest powtarzanie nowego zachowania (przez 4–6 tygodni).

Jak powiedzieliśmy wcześniej, każdy nawyk składa się z trzech elementów: wyzwalacza, zachowania nawykowego i nagrody. Wróćmy do opisanego na początku przykładu Pawła, dyrektora finansowego. W jego przypadku wyzwalaczem była prośba o dodatkowe fundusze, nagrodą – poczucie bezpieczeństwa związane z brakiem ryzyka. Zmiana zachowania mogłaby zaś polegać na tym, by po usłyszeniu

prośby o fundusze poprosić pracownika, żeby usiadł, zaproponować mu herbatę lub kawę i zadać pytania w rodzaju: „Czy mógłbyś powiedzieć coś więcej o tym projekcie? Jak zamierzasz zmniejszyć ryzyko niepowodzenia?”. Uspokoiłoby go to w kwestii ryzyka, a przy tym spowodowałoby stopniową zmianę spostrzegania jego osoby przez pracowników i kolegów.

Charles C. Noble, były dziekan na uniwersytecie w Syrakuzach, powiedział kiedyś: „Najpierw to my tworzymy nasze nawyki, a potem one kształtują nas”. Nawyki są swego rodzaju autopilotem, który pozwala bez angażowania naszej świadomości realizować nawet bardzo złożone zachowania. Ale jednocześnie nawyki to coś, co można formować. Jeśli nauczymy się to robić, możemy nie tylko uwolnić się od męczących nas na co dzień stresów, lecz także zwiększyć efektywność własnego działania, a także skuteczność funkcjonowania organizacji. ■

Marek Matkowski: psycholog społeczny i biznesu.
e-mail: marek.matkowski@mbm.biz.pl

» Artykuł nr R1317L01

Bibliografia:

- Dan Ariely, *Zalety irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, 2011.
- Wojciech Eichelberger, *Organizm jako przedsiębiorstwo energetyczne*, „Gazeta Prawna” z 27.04.2005.
- Charles Duhigg, *Siła nawyku*, PWN, 2013.
- Seth Godin, *Linchpin: Are You Indispensable?*, Portfolio Hardcover, 2010.
- Daniel Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina 2012.
- Alfie Kohn, *Punished by Rewards. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Houghton Mifflin, 1993/1999.
- Luda Kopeikina, *Stop the Indecision: How to Eliminate Bad Habits that Cloud Your Thinking*, www.ludakopeikina.com.
- Michael V. Pantalon, *Błyskawiczne wywieranie wpływu*, GWP 2011.
- Jonathan P. West, Evan M. Berman, *The Importance of Cultivating Management Habits: Reducing Bad Habits, Promoting Good Habits*, Materiał z konferencji *A Performing Public Sector: The Second Trans-Atlantic Dialogue*, Leuven 2006.

REKOMENDACJE THINKTANK:

UTRWALONE SCHEMATY ZACHOWAŃ PEŁNIĄ BARDZO WAŻNĄ FUNKCJĘ W DZIAŁANIU. LIDERZY POWINNI MIEĆ ŚWIADOMOŚĆ TEGO, W JAKI SPOSÓB NAWYKI ZAKORZENIAJĄ SIĘ W UMYŚLACH.

Nie są one jednak przeznaczeniem. Odpowiednio pracując, można je zmienić. „Pętla nawyku” tłumaczy, w jaki sposób to zrobić. Świadome zarządzanie nawykami – na poziomie jednostki i zespołów – może znacznie podnieść efektywność osobistą i organizacyjną.

THINKTANK[■]

ZAMAWIAM:

PRENUMERATA THINKTANK + CZŁONKOSTWO W KLUBIE THINKTANK

- ☐ 999 zł **KLUB THINKTANK PLUS**
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach
+ udział w dorocznej konferencji Forum Rozwoju THINKTANK)
- ☐ 599 zł **KLUB THINKTANK BASIC**
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach)

PRENUMERATA THINKTANK

- ☐ 499 zł **MAGAZYN THINKTANK + BIBLIOTEKA ONLINE**
(Roczna prenumerata THINKTANK + dostęp do biblioteki wiedzy online)
- ☐ 399 zł **MAGAZYN THINKTANK**
(Roczna prenumerata magazynu)
- ☐ 399 zł **ROCZNY DOSTĘP DO BIBLIOTEKI WIEDZY**
(Roczny dostęp do biblioteki wiedzy online)

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: 77 1160 2202 0000 0001 3959 5901

REPRINT

Podpis

Zamówienie prosimy przesłać faxem **(22) 628 04 12**

lub e-mailem: **jbudzynska@mttp.pl**



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 50 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.