

Robert McLean ■ Charles Conn

Autorzy bestsellera *Bulletproof Problem Solving*

Nieperfekcjoniści

STRATEGICZNE PODEJŚCIE
NA **NIEPEWNE** CZASY

Spis treści

Wprowadzenie:	Jak uwolnić się od perfekcjonizmu	7
Rozdział 1:	Nieograniczona ciekawość <i>Wielkie pytania poprzedzają genialne odpowiedzi</i>	35
Rozdział 2:	Oko ważki <i>Widzenie problemów z wielu perspektyw</i>	59
Rozdział 3:	Zachowanie zdarzeniowe <i>Ciągłe eksperymentowanie</i>	89
Rozdział 4:	Inteligencja zbiorowa <i>Nie przeceniaj swoich umiejętności</i>	125
Rozdział 5:	Nieperfekcjonizm <i>Podjęmowanie ryzyka</i>	157
Rozdział 6:	Pokaż i powiedz <i>Storytelling i działanie</i>	189
Rozdział 7:	Epilog. Każda strategia to zakład	213
Aneks:	Model rozwiązywania problemów	233
	Przypisy	239
	Podziękowania	249
	Autorzy	255

Nieograniczona ciekawość

„CZY MOGĘ ZOBACZYĆ TO ZDJĘCIE, TATUSIU?”

Edwin Land był błyskotliwym naukowcem, a do jego wczesnych wynalazków należały okulary słoneczne Polaroid i filtry fotograficzne. Później rozwinął najnowocześniejsze technologie wykorzystywane podczas drugiej wojny światowej. Jednak swoje największe być może odkrycie, aparat natychmiastowy, zawdzięcza prostemu pytaniu zadanemu mu przez trzyletnią córkę.

W 1943 roku Land wraz z córką Jennifer spędzali wakacje w Santa Fe w stanie Nowy Meksyk, spacerując ulicami miasta i robiąc zdjęcia. Działo się to dziesięciolecie przed pojawieniem się smartfonów, kamer cyfrowych, a nawet pierwszego punktu firmy Fotomat, w którym można było zostawić film do wywołania bez wysiadania z auta. Na wywołanie zdjęć robionych na pamiętkę podczas wycieczek trzeba było czekać kilka dni, a nawet tygodni. Większość ludzi nie dbała o to, że nie można było od razu sprawdzić, czy fotografowana osoba nie mrugnęła oczami lub przypadkiem nie miała nefotogenicznej miny, skoro i tak cudem było utrwalenie ulotnej chwili na kawałku papieru. Dociekliwa córka Landa miała jednak inne odczucie.

„Czy mogę zobaczyć to zdjęcie, tatusiu?” – zapytała Jennifer, gdy palec wskazujący ojca nacisnął przycisk spustu migawki jego aparatu fotograficznego marki Kodak z 1941 roku. Nieświadoma tego dziewczynka przyspieszyła narodziny jednego z największych

odkryć dwudziestego wieku. Landem od razu zawładnęła idea fotografii natychmiastowej i tak zaczęła się jego długa droga do realizacji tego pomysłu. Po latach tak to wspominał:

Spacerując po tym czarującym mieście, podjąłem się zadania rozwiązania zagadki zadanej mi przez córkę. W ciągu godziny koncepcja aparatu, filmu i wykorzystania chemii fizycznej stała się dla mnie tak oczywista, że w stanie wielkiego podniecenia jak najszybciej udałem się do biura Donalda Browna, naszego rzecznika patentowego (zbiegiem okoliczności znajdującego się w Santa Fe), aby opisać mu szczegółowo aparat wykorzystujący suchy proces w celu otrzymania zdjęcia natychmiast po naświetleniu¹.

Land zabrał się do pracy, konstruując pierwszy aparat natychmiastowy Polaroid, Model 95, wprowadzony na rynek w 1948 roku. Aparaty natychmiastowe firmy Polaroid osiągnęły ogromny sukces komercyjny.

Ciekawość to pierwszy i pod wieloma względami najbardziej podstawowy sposób myślenia o rozwiązywaniu problemów w warunkach niepewności. Bez niej wynalazcy, tacy jak Land, byłiby ludźmi przeciętnymi, bez polotu, niewykorzystującymi swoich kreatywnych możliwości. Zadanie pytania „Dlaczego tak jest?” to najważniejszy odruch osób, które poszukując odpowiedzi, przekraczają granice konwencjonalnego myślenia, zwłaszcza w niestabilnym i niepewnym świecie.

ZROZUMIEĆ CIEKAWOŚĆ

Barry Marshall, laureat Nagrody Nobla, relacjonuje swoją osobistą opowieść o ciekawości. Gdy miał 13 lat, wraz z bratem Billem przeczytali w *Newnes Popular Encyclopaedia* o eksperymencie

z balonami. Zaciekawieni, chcąc dowiedzieć się więcej, nie potrafili się powstrzymać przed powtórzeniem go:

Wzięliśmy pusty 15-litrowy pojemnik po nafcie i przylutowaliśmy do niego kilka połączeń, aby wypełnić go propanem, a następnie przymocowaliśmy balon do jego górnej części, a do dolnej podłączyliśmy wąż do wody, aby wypełnić balon gazem, tak aby był on lżejszy od powietrza (w tamtych czasach nie mogliśmy zdobyć helu). Jednak nie usunęliśmy całego powietrza z pojemnika i w efekcie otrzymaliśmy łatwopalną mieszankę gazu i powietrza. Uświadomił to nam ojciec, przykładając do balonu zapalony papieros. Musiało minąć wiele tygodni, zanim odrosły mu brwi, które się spaliły, gdy otoczyła go kula ognia².

Każdy z nas wie, czym jest ciekawość, gdy widzimy jej przejawy, jednak zdefiniowanie ciekawości jest trudne. Psychologowie od dziesięcioleci zmagają się z próbami sformułowania definicji. Mówi się, że ciekawość to pragnienie zniwelowania luki między tym, co wiemy, a tym, co chcemy wiedzieć. George Loewenstein, psycholog, twierdzi, że ciekawość to „stan popędu”³. Wszyscy wiemy, czym są stany popędu, nawet jeśli nie znamy tego określenia. Oczywistym przykładem jest potrzeba zaspokojenia głodu.

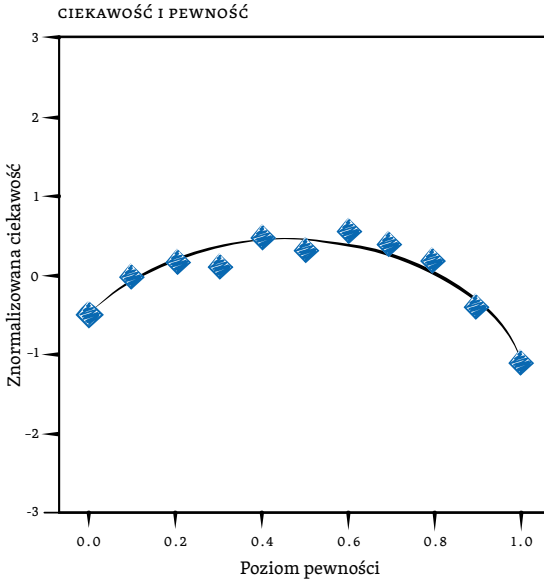
Gdy ludzie rozwiązujący problemy szukają sposobów zniwelowania luki między tym, co wiedzą, a tym, co chcą wiedzieć, ciekawość zmniejsza niepewność. To może się wydać sprzeczne z intuicją. Czyż nie byłoby lepiej, zwłaszcza w niepewnych czasach, powściągnąć ciekawość i trzymać się tego, co pewne? Co ciekawość ma wspólnego z niepewnością? Okazuje się, że dużo.

Dzieci, ciekawość i niepewność

Badania dowodzą, że ciekawość to powszechna, wrodzona cecha niemowląt i małych dzieci. W pierwszych miesiącach i latach życia dzieci wykazują ogromną i rosnącą ciekawość. Poznają otaczający je świat, uczą się występujących w nim wzorców oraz tworzą i testują teorie dotyczące tego, co działa⁴. Robią to najpierw za pomocą dźwięku i zapachu, potem korzystają z oczu i palców, jeszcze potem używają ust, często z udziałem rodziców i opiekunów. Dziecko w wieku od dwóch do pięciu lat ciągle pyta „dlaczego?”, nieustannie testuje, co już wie, i sprawdza, co chce wiedzieć. Ogromnie podoba nam się określenie „dziecięca ciekawość”. Niektóre czterolatki potrafią zadać 200–300 pytań w ciągu dnia. Nie dziwi, że ich kochający rodzice są wyczerpani. Ciekawość zmniejsza się gwałtownie w wieku od pięciu do 12 lat wraz z malejącą liczbą zaskakujących codziennych wydarzeń i rosnącą liczbą wypracowanych schematów (gotowych odpowiedzi).

Badaczom zajmującym się psychologią dziecięcą udało się dokładnie określić średni poziom niepewności – „punkt równowagi”, który nie jest ani szczególnie niski, ani niezwykle wysoki – wyraźnie związany z ciekawością u dzieci. Zbyt mała niepewność lub jej nadmiar powodują, odpowiednio, znudzenie i brak zainteresowania lub przebodźcowanie i obawę⁵. Te wyniki badań zgadzają się z naszymi obserwacjami zachowania osób rozwiązujących problemy. Kiedy coś jest w miarę pewne lub gdy przyszłe zdarzenie jest wysoce niepewne, jak na przykład zderzenie naszej planety z dużym meteorytem, ciekawość jest ograniczona. Co innego w przypadku średniego poziomu niepewności: wówczas pragnienie rozwiązania problemu wzrasta. Wtedy osoby potrafiące efektywnie rozwiązywać problemy mierzą się z nimi, mając realistyczne oczekiwania dotyczące sukcesu (rysunek 1.1)⁶.

Ciekawość u dzieci zależy w dużym stopniu od ich otoczenia. „Ciekawości sprzyja to, co bezpieczne i znane. Dziecko mające poczucie bezpieczeństwa, któremu na wycieczce do zoo towarzyszy



Rysunek 1.1

znany mu nauczyciel, będzie podekscytowane. Będzie zwiedzać i zadawać dziesiątki pytań” – zauważa specjalista w zakresie pedagogiki, dr Bruce Perry⁷. W innej sytuacji, na przykład na wycieczce do zoo z nieznanym nauczycielem, to samo dziecko może czuć się zagrożone i będzie milczeć. W odniesieniu do takich sytuacji mówi się zwykle o psychologicznym i fizycznym poczuciu bezpieczeństwa. Jest to z pewnością wskazówka, jak powinniśmy kształtować kulturę organizacyjną firm komercyjnych i organizacji non profit, aby pobudzać ciekawość.

Otoczenie sprzyjające ciekawości

Ciekawość stanowi potężny czynnik pobudzający kreatywność. Walt Disney, geniusz i założyciel Walt Disney Corporation, uznawał ciekawość za główną siłę napędzającą ewolucję firmy⁸. Mimo to wiele

dużych organizacji wydaje się okazywać wręcz wrogość wobec ciekawości. W artykule opublikowanym w „Harvard Business Review” prof. Francesco Gino napisał, że na podstawie wywiadów z 3000 pracowników może stwierdzić, że tylko 24% spośród nich wykazuje się w pracy ciekawością, a 70% uważa, że napotyka bariery w zadaniu w pracy więcej pytań⁹. Rozumiemy, dlaczego firmy mogą okazywać opór wobec ciekawości, ponieważ sami pochodzimy ze świata wykresów Gantta i list zadań, menedżerów projektu, kluczowych wskaźników wydajności i twardo przestrzeganych deadline’ów. Gdy znajdujemy się pod presją, ciekawe pytania mogą być irytujące. Kiedy jednak firmy dławią ciekawość, pozbawiają się szans na poszukiwanie, stawianie pytań i eksperymentowanie.

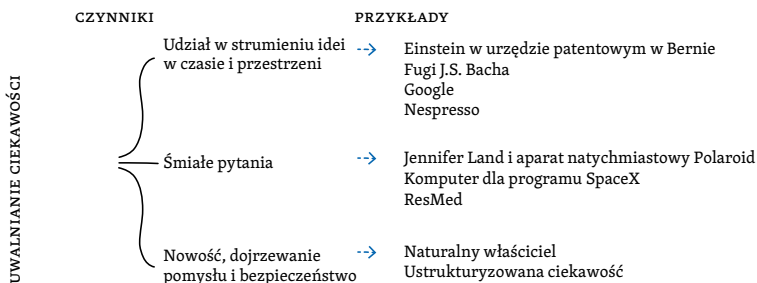
Czas na ciekawość

Firma Minnesota Mining and Manufacturing, znana jako 3M, była pionierem, jeśli chodzi o zachęcanie pracowników do kreatywności. W latach 70. XX wieku wymagała, aby 15% odpłaconego czasu pracy przeznaczali oni na projekty niezwiązane z wykonywanymi obowiązkami, w istocie stymulując kreatywność. Google nawiązał do tej idei w 2004 roku, gdy jego założyciele napisali: „Zachęcamy naszych pracowników, aby wykonując zlecone im zadania, przeznaczali 20% czasu pracy na to, co ich zdaniem przyniesie Google’owi korzyść. To wzmacnia ich i czyni bardziej kreatywnymi i innowacyjnymi. Wiele z naszych dokonań zawdzięczamy takiemu postępowaniu”. Jednak nawet w organizacjach takich jak Google presja na osiągnięcie krótkookresowych celów może pożerać czas, co prowadzi do efektu określanego jako „120% czasu”¹⁰. Mimo to Alphabet (spółka matka Google’a) trzyma się tej zasady: na bieżące projekty pracownicy powinni przeznaczać 80% czasu. Jeden z liderów tak o tym mówił: „Nie chodzi o to, aby pracownik za każdym razem pytał o pozwolenie na zajmowanie się tym czy owym, ale o zachęcenie do próbowania czegoś innego i eksperymentowania, przy czym nie musi to być ambitny projekt, ważne, aby to było coś innego”.

Wnioski wynikające z sondażu prof. Gino i innych, podobnych badań, nie stanowią dla nas zaskoczenia. Wszyscy mamy obecnie zbyt mało czasu na fantazjowanie i dziwienie się. Choć wiemy, że naprawdę głębokich pytań nie zadaje się wyszukiwarce Google, „zapytaj Google’a” stało się wszechobecnym skrótem wyrażającym przekonanie, że cała wiedza jest dostępna w sieci. Osłabia i stępią ono naszą wrodzoną zdolność do dziwienia się wyrażaną w słowach *dlaczego* i *jak*. Po co myśleć, skoro do dyspozycji mamy wyszukiwarki internetowe, które zawsze znajdują „odpowiedzi”? W naszym rutynowym i ukierunkowanym życiu zmiana wymaga wielkiego wysiłku, a to dzięki zmianie może kwitnąć ciekawość i rozwijać się umiejętność rozwiązywania problemów.

Uwalnianie ciekawości

Dobry punkt wyjścia do rozważań, jak uwolnić ciekawość w organizacjach, stanowią wyniki badań. Pod uwagę należy wziąć trzy czynniki: udział w strumieniu idei, zadawanie śmiałych pytań i rozpoznawanie znaczenia, jakie nowość, dojrzewanie pomysłu i bezpieczeństwo odgrywają w kierowanym ciekawością rozwiązywaniu problemów. Rysunek 1.2 ilustruje każdy z tych czynników,



Rysunek 1.2

pokazując, jak osoby z różnych dziedzin ludzkiej aktywności – biznesu, muzyki i nauki – użyły ciekawości z korzyścią dla siebie i społeczeństwa.

STRUMIEŃ IDEI A UWOLNIENIE CIEKAWOŚCI

Einstein jako urzędnik patentowy

Albert Einstein przypisywał swój geniusz ciekawości. Słynne jest jego powiedzenie: „Nie mam żadnych szczególnych uzdolnień. Cechuje mnie tylko niepohamowana ciekawość”. Pozwalamy sobie stwierdzić, że do sukcesu przyczyniła się także moc jego intelektu. Jednak swoje rewolucyjne i przełomowe dokonania Einstein zawdzięcza nie „tylko” inteligencji i ciekawości. Miał wielkie szczęście być urzędnikiem patentowym w Bernie w Szwajcarii.

Na pierwszy rzut oka wydaje się wątpliwe, by praca urzędnika patentowego w europejskim mieście średniej wielkości mogła stanowić inspirację dla sformułowania największych od wieków teorii w fizyce. Einstein zaakceptował to stanowisko, ponieważ w dwa lata po ukończeniu szwajcarskiej Politechniki Federalnej w Zurychu nie udało mu się znaleźć posady nauczyciela. Ostatecznie w 1902 roku przyjaciel jego ojca zaproponował mu pracę eksperta technicznego *trzeciej klasy* w urzędzie patentowym w Bernie. Jego zadanie polegało na ocenie wniosków o udzielenie patentu dotyczących urządzeń elektromagnetycznych, sprawdzaniu, czy są one oryginalne, i formułowaniu rekomendacji dotyczących przyznania bądź nieprzyznania patentu. Wykonywał tę pracę przez siedem lat. Nie postrzegał tego, co robił, jako zajęcia mało znaczącego i biurokratycznego, za jakie mogłoby je uznać wiele innych osób. Einstein opisał urząd patentowy jako swój „świecki klasztor”, w którym „opracował swoje najpiękniejsze idee”¹¹. Po trzech latach pracy, w 1905 roku, opublikował cztery artykuły, w tym jeden dotyczący „szczególnej teorii względności opartej

na pojęciu czasu zależnego od ruchu obserwatora, przy założeniu stałej prędkości światła”. Od tego momentu na zawsze zmieniło się nasze rozumienie fizyki.

W 1902 roku Berno było miejscem, które dzisiaj nazwalibyśmy centrum innowacji, zwłaszcza w odniesieniu do urządzeń elektromechanicznych i elektromagnetycznych. Od 1902 do 1905 roku urząd patentowy zarejestrował setki istotnych patentów, imponujących pod względem różnorodności i oryginalności. Dotyczyły one m.in. zdalnie sterowanych urządzeń ostrzegawczych i zegarów wykorzystywanych na kolei w sterowaniu odjazdami i przyjazdami pociągów, a także zegarów wskazujących czas w innych strefach czasowych¹². Synchronizacja czasu i zegarów stanowiła wówczas dla europejskich kolei wyzwanie o podstawowym znaczeniu, zwłaszcza w odniesieniu do rozkładów jazdy i unikania wypadków na pojedynczych torach. Fizyk i historyk Peter Galison tak opisuje nowatorstwo pomysłu Einsteina:

Zgłaszanych było wiele patentów ulepszających wahadło elektryczne, zmieniających urządzenia odbiorcze i zwiększających możliwości ich zastosowania. Koordynacja czasu w Europie Środkowej w latach 1902–1905 nie stanowiła tajemnego zagadnienia; była w centrum uwagi przemysłu zegarowego, wojska i kolei, a także stanowiła symbol połączonego, szybko zmieniającego się nowoczesnego świata. Zajmując się problemem odległej jednoczesności, Einstein wykorzystywał potężną i wyraźnie widoczną nową technologię, która konwencjonalizowała jednoczesność, najpierw w celu synchronizacji ruchu kolejowego, potem do pomiaru długości geograficznej, a następnie do ustalenia stref czasowych.

Według Galisona „synchronizacja czasu stanowiła ostatni, koronny krok w rozwoju szczególnej teorii względności”¹³.

Jak rozwiązywać strategiczne problemy, zarządzać niepewnością i przygotować organizację na zmianę

Problemy stają się coraz bardziej złożone, wieloaspektowe i trudne, a otoczenie – coraz bardziej nieprzewidywalne, czego dowiodła pandemia koronawirusa i zakłócenia w dostawach towarów w wyniku konfliktów w różnych częściach świata. Aby sprostać tym przeciwnościom, organizacje powinny być zwinne i nieperfekcyjne, tolerować niejednoznaczność, brać pod uwagę przeciwieństwa, nieustannie eksperymentować i podejmować ryzyko. Nieperfekcjonizm to strategia w działaniu.

Robert McLean i Charles Conn omawiają sześć stosowanych przez światowych liderów wzajemnie wzmacniających się sposobów myślenia o rozwiązywaniu problemów. Są to:

- **nieograniczona ciekawość** wobec każdego elementu problemu
- postrzeganie świata **okiem wałki**, czyli z różnych perspektyw
- dążenie do **zachowania zdarzeniowego** i ciągłe eksperymentowanie
- wykorzystanie **inteligencji zbiorowej** i uznanie, że nie powinno się przeceniać swoich umiejętności
- stosowanie metody „**pokaż i powiedz**” ze świadomością, że storytelling wywołuje działanie
- **uwolnienie się od perfekcjonizmu** i tolerancja wobec wieloznaczności.

Umiejętności skutecznego rozwiązywania problemów można się nauczyć!

Poznaj możliwości, jakie stwarza liderom akceptacja nieperfekcyjności, wieloznaczności i eksperymentowania. Naucz się, jak rozwiązywać nawet najtrudniejsze i enigmatyczne problemy dzięki podejmowaniu ryzyka i zaakceptowaniu wszechobecnej niepewności. To lektura obowiązkowa dla menedżerów, członków zarządów, przedsiębiorców, założycieli firm oraz liderów organizacji non profit i sektora publicznego, którzy poszukują praktycznych strategii, by sprawniej poruszać się w coraz bardziej wymagającym świecie.

Patron medialny:

sprawnymarketing

Książka dostępna
także jako e-book.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-442-7



9 788382 1314427

MT24010
Cena 59,90 zł