



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 14.06.2018

Tytuł: Podcast 061 – Słownik talentów – Ukierunkowanie (Focus)

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 61., „Słownik talentów” – *focus*, czyli ukierunkowanie.

Nazywam się Dominik Juszczyk i w tym podcaście opowiadam o tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich korzystać w codziennym życiu. Jeśli chcesz działać skuteczniej, wykorzystując swoje mocne strony, to ten podcast jest dla Ciebie.

Ten odcinek jest częścią serii „Słownik talentów”. W każdym odcinku możecie usłyszeć informacje o jednym wybranym talencie oraz posłuchać mojej rozmowy z osobą, która ma ten talent w swoim top 5. Listę odcinków już zrealizowanych w ramach tej serii możecie znaleźć na stronie npp.run/talenty. Zapraszam!

Cześć! Witajcie w kolejnym odcinku podcastu. To jest 22. odcinek serii „Słownik talentów”. Dzisiaj mówimy o talencie ukierunkowanie, czyli *focus*. Najpierw opowiem o samym talencie, potem posłuchacie rozmowy z Mariuszem Kapustą, który jest ekspertem z ponad 17-letnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami. Jest także trenerem, przedsiębiorcą. Myślę, że w dojrzały sposób opowie o swoim talencie.

Ukierunkowanie to talent z koloru fioletowego, czyli domeny wykonywania. Osoby, których talentem jest ukierunkowanie, potrafią obrać kierunek, podążać za nim, a także korygować swój kurs, aby pozostać na dobrej drodze. Najpierw wyznaczają priorytety, a następnie działają. To są osoby, które wybierają kierunek, robią, co trzeba, by w nim pozostać. W dojrzałej formie tego talentu potrafią zatrzymać się, sprawdzić, czy idą we właściwą stronę, czy trzeba coś zmienić, i kontynuują, aż osiągną cel. W opisach pojawia się pojęcie *focus in action* – ukierunkowanie w akcji – czyli najpierw wyznaczają priorytety, potem działają. Ustawiają cele, które trzymają ich w ryzach efektywności i wydajności. Są wytrwali w ich osiąganiu i w instynktowny sposób dostosowują się lub pamiętają o tym, jaka jest ich road map, jakie jest ich *timeline*, jakie są zobowiązania. Dzięki temu osiągają cele, które wybierają jako te najbardziej istotne.

Uwielbiają coś zaczynać, gdy wiedzą, że mają możliwość to skończyć, że ich działanie ma sens i prowadzi do jakiegoś celu. Ten cel pojawia się po raz kolejny. Im więcej czytam opisów o tym talencie i rozmawiam z osobami, które go mają, to dowiaduję się, że cel jest dla nich bardzo istotny. Osoba z dojrzałym *focus* ma cel bardzo przemyślany, jasno określony, zweryfikowany pod względem osiągalności. Z drugiej strony nie lubi zbaczać z obranej drogi, rozmieniać swojej uwagi na drobne, rozpraszać się. W rozmowie usłyszycie, jak Mariusz sobie z tym radzi. Samo skupienie na głównym celu może być ograniczeniem, bo osoba z *focus* zirytuje się, gdy rozproszymy jej uwagę, prosząc o coś. Wtedy będzie chciała szybko wrócić do głównego celu.

Jeśli spojrzymy na wartości, które te osoby wnoszą do grup, projektów, to znajdziemy przejrzystość poprzez koncentrację i ukierunkowanie na tym, co trzeba zrobić. Takie osoby pomagają

w utrzymywaniu uwagi zespołu na osiągnięciu konkretnego celu, priorytetu. Mają też potrzebę, by ten priorytet był jasno określony. Jeśli pracuje się z kimś, kto ma ukierunkowanie, to ta osoba będzie dążyć do tego, żeby jasno określić, w jakim kierunku idziemy, co jest naszym celem, jakie są kamienie milowe na drodze. Z tych cech wynika dojrzałość, niedojrzałość tego talentu. Niedojrzałość to potrzeba koncentracji i skupienia się na jednej rzeczy, nic poza nią nie istnieje. Czasami warto zająć się innymi rzeczami, a jeżeli ten talent nam na to nie pozwala, to staniemy się zdenerwowani, sfrustrowani. Brak skupienia na jednej rzeczy może być przejawem niedojrzałości tego talentu. Z drugiej strony dojrzały talent umie to ukierunkowanie wykorzystać właśnie do osiągnięcia ważnych celów, tych świadomie wybranych. Pomaga zespołowi, grupie, rodzinie osiągać właściwe cele. Planuje tak, by ten czas skupienia był dostępny, ale też by pozostałe zobowiązania nie traciły na tym skupieniu i głównym celu.

Jeśli przyjrzymy się jakimś określeniom i stwierdzeniom o osobie z tym talentem, to zobaczymy, że jest to ktoś, kto wyznacza priorytety, jest doradcą, przewodnikiem. Jest zorientowany na cel, wytrwały, oddany, wydajny, zdeterminowany i skupiony. Może któreś z tych określeń z Wami rezonuje?

Gdy myślę o potencjalnych partnerstwach, to osobom z *focus* może pomóc ktoś, kto ma talent strateg, czyli pomaga wyznaczyć, jak dojść do tego celu, definiując poszczególne kroki. Z drugiej strony ktoś z talentem *connectedness* może pomóc komuś z talentem ukierunkowanie, bo zobaczy, jakie są skutki działania, co wyniknie z tego, że ta osoba skupi się nad jakimś celem, co się wtedy nie będzie działo, pamiętając o tym, że mówiąc czemuś „tak”, mówimy też czemuś „nie”. Czemu powiem „tak”, skupiając się na tym, i czego przez to wtedy nie robię. Może przez ten pryzmat warto popatrzeć na potencjalne partnerstwa – co pomoże mi zrealizować mój główny cel, dobrze budować relacje i pomagać innym za pomocą mojego skupienia. A z drugiej strony osobom, które nie mają talentu ukierunkowanie, pomoże obrać właściwy kierunek i przypomni, że do czegoś się zobowiązały, o krokach, które miały podjąć. Myślę, że osoby, które nie mają talentu *focus*, mogą skorzystać z takiego partnera.

Jeśli spojrzymy na statystyki, to zobaczymy, że wśród wszystkich osób, które zrobiły test StrengthsFinder, talent ukierunkowanie jest na miejscu 28., czyli dość nisko. Co ciekawe, wśród osób, które zrobiły ten test w języku polskim, jest na 15. miejscu, czyli dużo wyżej. Ciekawe, z czego to wynika. Jeśli spojrzymy na różnice między kobietami a mężczyznami, to talent *focus* wśród kobiet jest na 28., a wśród mężczyzn na 29., więc bardzo podobnie. I jeszcze jedna statystyka: które talenty najczęściej występują z *focus*, a które najrzadziej? Jeżeli ktoś ma *focus* w swoim top 5, to z największym prawdopodobieństwem będzie miał też osiągnięcie – *achiever*. Z kolei talent, który najrzadziej występuje z *focus*, to *connectedness*, czyli współzależność.

Zapraszam teraz do rozmowy z Mariuszem.

Cześć, Mariuszu!

Cześć!

Dziękuję, że przyjąłeś zaproszenie do podcastu i stajesz się głosem talentu *focus* – ukierunkowanie.

Chcę się tym podzielić, bo to jest fajny talent.

Proszę, przedstaw się w kilku słowach, aby słuchacze dowiedzieli się czegoś więcej o Tobie. Kim jesteś, co robisz, z czym przychodzisz?

Nazywam się Mariusz Kapusta. Na co dzień uczę, jak rozpoczynać i kończyć projekty w świecie, w którym zawsze brakuje czasu, zasobów, za to nie brakuje problemów. Prowadzę firmę szkoleniowo-doradczą zajmującą się właśnie tymi tematami i rozwiązywaniem problemów, które występują w biznesie. Na co dzień mieszkam w Warszawie, ale pochodzę z Sandomierza – to jest miasto, w którym co tydzień kogoś zabijają, więc jeśli szukasz spokojnego miejsca do życia, to musisz się stamtąd wyprowadzić. Warszawa spełnia to kryterium, tu jest spokojnie.

Jakie jest Twoje top 5 talentów?

Focus, learner, futuristic, achiever, responsibility.

Czyli ukierunkowanie, uczenie się, wizjoner, osiągnięcie i odpowiedzialność. *Focus* – z domeny wykonywania. Uczenie się – z domeny strategicznego myślenia. Dwa ostatnie to również wykonywanie, mamy więc miks myślenia i wykonywania.

Odkryłem, że dużo ludzi ma swoje pomysły. Ja też miałem swoje pomysły do osiągnięcia, ucząc się przez różne kryteria sukcesu albo ścieżki sukcesu różnych ciekawych ludzi. To bardzo dużo fajnych historii, ale stwierdziłem, że jest jedna rzecz, która się wszędzie powtarza: cokolwiek byś nie robił, natrafisz na problemy. Potrzebujesz nauczyć się je rozwiązywać. Skupiam się na tym. Jak idzie dobrze, to nie potrzebujesz pomocy z zewnątrz. Do rozwiązywania problemów zawsze się ktoś przyda.

W korporacji nie występuje słowo „problem”, są tylko wyzwania.

To się zmieniło. Kiedyś problemy zastąpiono wyzwaniami, a do wyzwań podchodzisz inaczej. Natomiast wyzwanie oznacza coś więcej niż problem. Padł internet, to jakie to jest wyzwanie? To jest problem do rozwiązania. Chcesz zbudować firmę internetową? To może być wyzwanie. Powoli wraca się do sensownego mówienia otwartym językiem. To cieszy.

Przejdźmy do meritum. Jak używasz swojego talentu *focus* w pracy? Na czym polega Twoja praca? Czym jest ta pomoc w rozwiązywaniu problemów?

Moja praca polega na tym, że propaguję, uczę, jak myśleć projektowo według mojej metody dwunastu pytań. Najczęściej firmy, ludzie zwracają się do mnie w sytuacji, kiedy okazuje się, że mają za dużo na głowie, za dużo rzeczy dzieje się naraz. Nie potrafią zdecydować, co ważniejsze, co mniej ważne, utykają. Moja rola jest taka, żeby w miarę szybko zidentyfikować, na czym polega problem, i pokazać ścieżkę wyjścia z niego. To faktycznie jest mój talent. W miarę szybko dostrzegam, jak powinno być, jak bardzo utrudniamy sobie życie różnymi dziwnymi zachowaniami. Pokazuję model i znajduję najprostszą ścieżkę dojścia do niego, aby odblokować to, co się dzieje.

Gdybym chciał być Twoim klientem, to musiałbym być osobą, która prowadzi projekty, która ma coś do zorganizowania, wtedy byś mi pomógł, czy jako Dominik też mogę do Ciebie przyjść i powiedzieć, żebyś pomógł mi się zorganizować, wypracować sposób pracy?

Najczęściej to są menedżerowie, dyrektorzy działów, którzy potrzebują, aby ich ludzie pracowali szerzej – na projektach, a nie tylko na małych zadaniach. Zazwyczaj jest tak, że potrzebne jest dodanie pewnej wiedzy i poukładanie tego. Osiedziesiąt procent klientów to dyrektorzy, menedżerowie dużych i większych firm, czasem trafiają się też właściciele firm, którzy doszli do etapu, w którym nie da się dalej tego pociągnąć na zasadzie: wrzucam zadania i popycham to do przodu, potrzebuję wejść poziom wyżej i chcę, żeby moi ludzie ogarniali to trochę szerzej. Wtedy pojawia się układanie projektów. Trzecia kategoria to osoby z jednej i drugiej grupy, czyli ci bliżej dyrektora operacyjnego, który chce, żeby jego ludzie mniej frustrowali się swoją pracą, tym naciskiem z zewnątrz, ilością tematów, tego, co dzieje się dookoła, żeby potrafili się skomunikować, dobrać narzędzia i pójść do przodu. To są takie najczęstsze case'y, wokół których pracuję. Nie pracuję bezpośrednio z osobami indywidualnymi – do nich skierowane są moje rozwiązania online czy kanał youtube'owy. Uważam, że każdy może skorzystać, nawet indywidualnie, natomiast najczęściej pracuję z firmami.

W opisie tego talentu pojawia się informacja, że osoby, które go mają, potrafią dobrać kierunek, podążać za nim, a także korygować swój kurs, aby pozostać na dobrej drodze. Najpierw wyznaczają priorytety, a następnie działają. Zastanawiam się, jak to może przydać się w pracy z innymi? Bo gdy ktoś do Ciebie przychodzi, to przynosi swoje priorytety, cele – jak wykorzystujesz tam swój focus?

Różnie to działało. Kiedyś funkcjonowałem na takiej zasadzie, że mam swój plan, swoją agendę i albo idziesz ze mną, albo nie przeszkadzaj, ja i tak pójdę w swoją stronę. Natomiast od pewnego momentu, gdy zaczynasz pracować z ludźmi, to trzeba to w jakiś sposób ze sobą zgrać. Ja w miarę szybko określam, jaka jest wizja końca, gdzie chcemy dojść, co nas do niej doprowadzi. To jest etap burzy mózgów, później wycinamy to, co jest absolutnie niezbędne, aby tam dojść najprostszą ścieżką. Jeżeli pracuję z klientem, to cel jest jasny i prosty. Klient ma mieć swoje rozwiązanie, ja go słucham, proponuję swoje rozwiązanie i razem je dopracowujemy, aby było jasne i przejrzyste. Jeżeli zapraszam kogoś do zespołu, to faktycznie może być tak, że ktoś ma inny priorytet, ale wtedy staram się dowiedzieć tego jak najszybciej, żebyśmy nie spędzili za dużo czasu, idąc niewłaściwą ścieżką, bo wtedy ja będę niezadowolony i druga osoba też. W skrócie: cel, jak najprostsze rozwiązanie, żeby robić, ale się nie narobić i nie wpakować w problemy, i zaczynamy działać krok po kroku.

Dorota, jedna z moich patronek, zadała takie pytanie: „Mówisz o celu i wyznaczasz jak najprostszą drogę do osiągnięcia go. Skąd wiesz, że ta droga jest na sto procent dobra? Czy wyznaczasz sobie jakieś małe cele, milestone'y, czy robisz *reverse engineering* – mam być w tym miejscu, więc co muszę zrobić, aby tam dojść? Jak wygląda ten proces myślowy, czy ta pewność jest już w głowie, czy po drodze dzieje się coś w Tobie, wokół Ciebie?”.

To jest kombinacja, bo to działa różnie w zależności od celu. Pamiętam, gdy w liceum wybierałem studia, na które pójdę. Najpierw nie wiedziałem, gdzie chcę pójść, więc dałem sobie czas na zastanowienie. Później stwierdziłem, że chcę się dostać na SGH (Szkolę Główną Handlową). Ludzie zdawali na kilka różnych uczelni, a ja powiedziałem, że interesuje mnie tylko i wyłącznie to, chcę tam być. Żeby dostać się na tę uczelnię, trzeba było zdać cztery przedmioty, więc przez półtora roku się ich uczyłem. I tak poszło. Są takie cele, co do których mam pewność i jestem przekonany, wtedy dosyć mocno, uparcie i konsekwentnie do nich dążę. Są takie sytuacje, że wiem, w którym kierunku chcę pójść. Teraz wymyśliłem taki projekt „Lider na starcie”, żeby pomóc młodym ludziom w kompetencjach na początku ich kariery. Mam wizję, wiem, w jakim kierunku chciałbym pójść, wiem, jaka ona może być duża, ale zaczynam od małych kroków, by iść w tamtą stronę. Wiem, że chcę to zorganizować, nie do końca wiem jeszcze, gdzie dojdziemy, ale chcę to robić. Tu jest wewnętrzne poczucie.

Weryfikuję to też pod kątem tego, czy za trzy miesiące nadal będzie chciało mi się to robić. Czy nadal będę czuł wewnętrzną energię, czy spina mi się to z tematami, które robię biznesowo, i z innymi rzeczami, z misją. Ten temat chodził za mną od jakiegoś czasu i taki wewnętrzny głos mówi: „Idź w tamtą stronę”.

Stosuję jeszcze inne podejście – wymyślam sobie kurs online czy jakieś nowe produkty biznesowe albo gry, rozpisuję sobie plan krok po kroku, żeby wiedzieć, jak tam dojść, żeby wyobrazić sobie ścieżkę, a później to po prostu upraszczam i idę tą ścieżką. Kiedyś robiłem coś takiego, że wypisałem sobie moją wizję za 30 lat i robiłem *reverse engineering*, ale wtedy wpadałem za bardzo w szczegóły. Teraz działa to u mnie na zasadzie: mam kompas, wiem, gdzie idę, wymyślam najbliższą przyszłość, którą jestem w stanie przewidzieć, idę kawałek dalej, a później sprawdzam, co trzeba było zmodyfikować, aby nadal trzymać kierunek.

Mówisz o kierunku i zwykle jest to liczba pojedyncza. Czy to jest tak, że ten focus pomaga realizować kilka rzeczy równolegle i nie przełączać się między tymi priorytetami, czy zwykle jest to spójne z jednym kierunkiem i wszystkie działania są w kontekście tego jednego celu?

Zauważyłem u siebie taką tendencję, że staram się ograniczyć liczbę rzeczy, którymi się zajmuję, bo interesuje mnie multum rzeczy. Mam taki prywatny projekt „Sto” do zrealizowania stu rzeczy, zanim umrę. Słyszałem o pomysle, by co roku realizować trzy i od kilku lat to robię. To jest bardzo fajna opcja. Naprawdę dużo rzeczy mnie kręci, a ponieważ dużo przeróżnych rzeczy już sprawdziłem, to wybieram te, które dają mi największą radość, satysfakcję, więc na nich staram się skupić i pójść bardziej w głąb. Tych tematów faktycznie jest sporo. Lubię uczyć się różnorodności, ale one wszystkie kręcą się wokół zarządzania projektami, efektywności, rozwoju, pracy z ludźmi.

Powiedziałeś, że jest główny temat, wokół którego wszystko się kręci, i zastanawiasz się, czy po trzech miesiącach też będzie tak samo. A jak przekłada się to, co będzie za jakiś czas, na codzienne akcje? Czy budząc się rano, myślisz: „Moim celem za trzy miesiące jest to, więc dziś potrzebuję zrobić to i to, by w tym kierunku iść”? Jak to działa?

Odkąd 10 lat temu poznałem *getting things done*, zaimplementowałem to do mojego działania. Robię sobie *weekly review*, patrząc przez kluczowe projekty, którymi się zajmuję. Wiem, nad jakimi projektami pracujemy w firmie, jakie są kluczowe projekty po mojej stronie, które prowadzą mnie w kierunku mojej wizji i celu. Wyznaczam sobie kolejne kroki i po prostu popycham tematy dalej. Jest też kwestia niepewności, bo nie da się zaplanować wszystkiego dokładnie. Kiedyś próbowałem. To po prostu nie działa, bo świat jest nieprzewidywalny. Ale to też mam w pewien sposób zaplanowane, bo można zarezerwować sobie trochę czasu na nieprzewidziane. To powoduje, że ten plan w dużej mierze da się realizować. Raz na tydzień robię przegląd tego, co robimy. Analizujemy z zespołem to, co jest najważniejsze. Co tydzień wyciągamy wnioski, czego się nauczyliśmy, co moglibyśmy zmienić, co moglibyśmy poprawić. W ten sposób działam.

Adam zapytał, jak unikasz błędów poznawczych i skąd wiesz, że koncentrujesz się na dobrej rzeczy. Ja też od dłuższego czasu pracuję z metodą GTD i właśnie takie regularne przeglądy – tygodniowe, kwartalne, roczne – pozwalają sprawdzać, czy kierunek, którym idę, jest prawidłowy. Z tego, co zrozumiałem, Ty dzięki temu wiesz, że zawsze masz możliwość sprawdzenia na jakimś etapie, czy dalej chcesz iść w tym kierunku i czy to dalej Cię interesuje.

Tu jest coś więcej. W pewnym momencie chciałem wymyślić metodę *getting things stopped*, bo dzięki kolejnym krokom rozpocząłem tyle rzeczy, że okazało się, że to jest totalna masakra i droga do

wypalenia. Cotygodniowe sprawdzanie i weryfikowanie, czy pracuję na kluczowych projektach, jest OK pod kątem egzekucji, natomiast bardzo łatwo wpaść w tematy, które po prostu lubisz robić i są fajniejsze, a niekoniecznie te, które warto byłoby robić, a wymagają trochę bólu. Odpowiem, że co jakiś czas w swoim życiu trafiasz na tematy zwrotne. Trzeba zmienić siebie i swój sposób myślenia. Od czasu do czasu sprawdzam, czy to w ogóle ma sens, w którą stronę ja chcę iść, czy czuję sens życia.

Poza *weekly review* jest to, że co jakiś czas potrzebuję sobie spojrzeć, narysować na kartce priorytety i życie – czy jestem w stanie zmieścić to na kartce, czy to mi się podoba, czy faktycznie to, co robimy, przekłada się na ten wynik? Do tego cotygodniowego przeglądu potrzebuję co jakiś czas retrospekcji albo spojrzenia na ten *skill* z boku – z coachem albo z kimś innym wyobrazić sobie, czy idąc dalej tą ścieżką, dotrę tam, gdzie chcę, bo to co tydzień zapewnia mi działanie. Natomiast gdy czuję, że coś mi nie gra, to znaczy, że powinienem zrobić przerwę i zastanowić się, co mi umyka, wtedy wchodzę poziom wyżej i sprawdzam, czy czegoś nie pominąłem.

Czyli dajesz sobie przestrzeń do zastanowienia się nad tym, czy to, co robisz, idzie w dobrym kierunku. Oprócz tego, że masz jakieś metody rozpisywania tego na kartce, to jeszcze zapraszasz innych ludzi, czy to coachów, czy jakieś osoby, z którymi możesz o tym pogadać. Istotne, by mieć taką perspektywę z zewnątrz, pytania z zewnątrz, pozwalające zastanowić się nad tymi priorytetami.

Dla mnie to jest bardzo ważne. Na studiach nauczyłem się pewnej metody działania – jest problem do rozwiązania, projekt do zrobienia i nie ma nikogo, kto powie, jak go zrobić, więc trzeba brać na siebie odpowiedzialność: dobrze, to ja powiem, że zrobimy tak. Jeśli nie ma lepszego rozwiązania na stole, to moje jest najlepsze i robimy. To jest bardzo fajna rzecz, bo pomaga pójść do przodu z wieloma rzeczami, ale można popaść w nawyk myślenia, że zawsze ma się rację. Potrzebujesz tego, bo bez tej pewności nie zrobisz czegoś dalej, ale jednocześnie możesz wpaść w ten błąd poznawczy, że masz rację i na pewno jest dobrze. Nauczyłem się zatrzymywać i myśleć, że być może inni w tym momencie mają rację, z ich perspektywy spojrzeć na siebie, upewnić w tym, że to ja idę we właściwym kierunku, a jeżeli nie, to skorygować kurs. Ta siła różnorodności jest istotna, szczególnie jeżeli prowadzisz firmę samodzielnie z zespołem. To trochę taka samotność lidera – nikt nie powie, że idziesz w niewłaściwą stronę. Trzeba mieć swój mechanizm słuchania innych i złapania innej perspektywy. To mi bardzo pomaga.

Czy możemy zobaczyć to na przykładzie jednego z Twoich projektów?

Teraz jestem wkręcony w strzelectwo dynamiczne. Wiem, że to dosyć kontrowersyjny temat, ale od dziecka interesowałem się militariami i wojskowością. Bardzo dużo można nauczyć się od armii pod kątem zarządzania i efektywności, szczególnie od oddziałów specjalnych. Wkręciłem się w ten temat razem ze znajomym – nasze dzieci chodzą razem do szkoły. To był *focus* w pełnej odsłonie, bo to było krok po kroku: co trzeba zrobić, aby wejść w temat; w jaki sposób zdobyć pozwolenie na broń, żebym mógł działać; staż w klubie; patent; egzaminy; wszystkie formalności – po prostu totalna egzekucja. Wykonujesz wszystko krok po kroku, a później pozyskujesz umiejętności w tym obszarze. To niesamowita lekcja, bo jak wchodzisz w jakikolwiek temat – w strzelectwo, kolarstwo, pływanie – to chcesz być jak najlepszy w danej dziedzinie, a później okazuje się, że we wszystkim chodzi o podstawę. Na szczęście trafiłem na fajnych nauczycieli, instruktorów, którzy pokazują, jak pracując na podstawach, jesteś w stanie rozwinąć swoje kompetencje.

Ponieważ mnie to interesowało, to poświęcałem na to bardzo dużo czasu. Wygrałem nawet dosyć szybko jedno z zawodów, bo wymagały myślenia, skupienia, niekoniecznie wielkich umiejętności i szybkości, tylko oceny sytuacji. Co ciekawe, tak jak w każdej dziedzinie, tu też masz szkoły, bo inaczej z bronią pracuje policja, inaczej wojsko, inaczej strzelcy sportowi. Wielu kojarzy się to ze strzelaniem,

że stoisz na stanowisku i strzelasz do tarczy, a strzelanie dynamiczne jest takie, że poruszasz się z tą bronią w różnych kierunkach, wokół dzieją się różne sytuacje albo wchodzisz do pomieszczenia, które jest ciemne, i musisz oświetlać je latarką. To są całkiem różne szkoty. Żeby się w tym rozwijać, to trzeba w każdej z tych szkół posłuchać, co robią i dlaczego, i wtedy dobrać do siebie to, co się chce trenować, co mi pasuje, co nie. Nawet jeżeli ktoś jest byłym operatorem gromu, a Tobie nie pasuje to do koncepcji, to dziękujesz za radę i postępujesz inaczej, bo kształtujesz akurat siebie jako strzelca w tym całym układzie.

Słuchać było przekrój wszystkich Twoich talentów. Jest *focus* na cel, zrealizowanie jednej rzeczy z projektu „Sto”. Mówisz dużo o uczeniu się, o tym, że warto patrzeć od podstaw i przekładać to na umiejętności, filtrować przez to, co na Ciebie działa, co nie. Myślę, że na pewno widać i achievera, który rozkłada to na kroki pierwsze i realizuje, i *futuristic* – jest wizja, tam chcę dojść, jak to zrobić. Na Facebooku napisałeś, że podchodzisz do takiego egzaminu, że tego się uczysz. Jest też taka zewnętrzna odpowiedzialność mówienia: „OK, robię coś w tym kierunku i popatrzcie, czy mi się uda, czy nie”.

W tym kontekście mam jeszcze jedno pytanie od patronów. Mówisz tu o kilku rzeczach – z jednej strony masz pracę zawodową, z drugiej projekt „Sto”, np. to strzelectwo, i sam mówisz, że zajęło Ci to dużo czasu. W jaki sposób zapewniasz sobie czas na to wszystko, zwłaszcza w dzisiejszym świecie, który daje tyle rozproszeń i na tyle sposobów zabiera naszą uwagę?

W książce *7 nawyków skutecznego działania*, znanej pewnie wielu osobom (jeżeli ktoś jej nie zna, to warto przeczytać) jest mowa o tym, by zaczynać od rzeczy najważniejszych. Ja bardzo wzięłem to sobie do serca. Jest tam przypowieść o słoiku – masz słoik, do którego możesz włożyć kamienie małe i duże, jak nie włożysz najpierw dużych kamieni, to one się po prostu nie zmieszczą i tyle. Przez siedem lat pracowałem w korporacji i tam zobaczyłem, że rzeczy do zrobienia jest zawsze więcej niż czasu, który masz na ich wykonanie, i po prostu nie zrobisz wszystkiego. Trzeba zdecydować, na co przeznaczysz czas. Druga rzecz, z której zdałem sobie sprawę, to jeżeli mówisz, że ważna jest dla Ciebie rodzina albo odpoczynek lub sport, a nie rezerwujesz na to czasu, to tak naprawdę nie będziesz w stanie tego zrealizować.

Druga bardzo ciekawa książka to *Nawyk samodyscypliny* Neila Fiorego, w której zaproponowano coś, co nazwano odwróconym harmonogramem. Wydaje nam się, że mamy nieskończenie wiele czasu, że damy radę wszystko zrobić, a to nieprawda. Propozycja autora jest następująca: zaplanuj najpierw czas na rzeczy, sen, odpoczynek, to, co chcesz zrobić, a dopiero pozostały przeznaczaj na resztę. Ja to stosuję w praktyce. Mam kalendarz, którym zarządzam tak, że najpierw lądują tam rzeczy związane z systemem i to wszystko, o co muszę zadbać, aby to funkcjonowało – cotygodniowe spotkania z zespołem, zapewnienie sprzedaży, nagrywanie odcinków na YouTube, zadbanie o sprzedaż. Jeżeli tego nie robię, to nie dostarczam tego, za co jestem odpowiedzialny. Później wrzucam rzeczy związane ze spotkaniami, zobowiązaniami – gdy się z kimś umawiam, to musi znaleźć się o tym wzmianka w kalendarzu; gdy mam szkolenie, to tego nie przesuwam. Jeżeli zostało jeszcze trochę czasu, to dopiero wtedy wstawiam kolejne kroki dla projektów, które chcę wykonać. Bo zakładam, że ważniejsze jest utrzymanie tego, co mam, niż dodawanie nowych rzeczy na siłę. A cała reszta zostaje na pozostałe *to do*. Mam też czas zarezerwowany na wrzutki, bo zawsze przydarzy się coś w ciągu dnia, czego nie jesteś w stanie przewidzieć. Zaplanowanie sobie tego w stu procentach jest bez sensu. Po prostu zostawiam swobodę na to, że coś się zadzieje i rezerwuję sobie z założenia czas po pracy na rodzinę i na odpoczynek, tak samo soboty i niedziele.

To jest baza, od której wychodzę – najpierw płacisz czasem za te rzeczy, które są ważne, i zakładasz, że nie wszystko się zmieści. To dobrze się sprawdza, bo wiem, że w kalendarzu mam zarezerwowany czas na rzeczy ważne, a jak czegoś nie zrobię, to nie zrobię tych nieważnych. I pilnuję tego, bo inaczej bardzo łatwo wpaść w bieżączkę. Dużo ludzi nie kontroluje tego, że mając listę rzeczy do zrobienia, nie łączą jej z czasem, jaki mają do dyspozycji. To powoduje spore zamieszanie, bo jesteś non stop rozczarowany, że nie jesteś w stanie zrobić tego wszystkiego w ramach tygodnia. Zrobiłem kiedyś taki eksperyment i sprawdziłem, jak bardzo tego niedoszacowuję. Wstawiałem wszystko w kalendarz i okazało się, że to, czego nie zrobiłem, wrzucałem na sobotę i niedzielę, żeby sprawdzić, o ile się pomyliłem. Gdy zaczynałem, to myliłem się o dwa dni, czyli o 40% niedoszacowałem, ile czasu zajmie mi to, co planowałem. To dało mi dosyć mocno do myślenia.

Gdy prowadzę warsztaty pomagające wyznaczać priorytety i zarządzać czasem, to robimy takie ćwiczenie polegające na rozpisaniu 168 godzin, czyli całego tygodnia. Wychodzimy od większych rzeczy, jak sen, praca, dojazdy, przygotowanie jedzenia. Wpisujemy to graficznie w koło reprezentujące te 168 godzin. Bardzo często na końcu zostajemy z kilkudziesięcioma godzinami, których nie potrafimy rozplanować albo nie wiemy, na czym je spędziliśmy. Więc jest tak, jak mówisz: myślimy, że robimy coś w takim a takim czasie, a tak naprawdę robimy to dużo dłużej. Warto zrobić to ćwiczenie, czyli na sobotę i niedzielę wrzucać to, co się nie zmieściło, albo rozpisywać to sobie lub sporządzać taki log – co godzinę wpisywać, co się robiło i w jakim obszarze. Taka świadomość czasu jest bardzo praktyczna, żeby potem bardziej efektywnie planować swoje działanie.

Mam praktyczne pytanie co do narzędzi. Mówiłeś, że prowadzisz kalendarz. Czy on jest papierowy, czy elektroniczny?

Korzystam z Google Calendar. Robiłem kalendarze, ale one zawsze były puste, jednak wolę elastyczność. Za dużo czasu zajmowało mi zmienianie, przekreślanie części rzeczy, więc wybrałem Google Calendar. Dodatkowo mój zespół musi widzieć mój kalendarz, bo zarządza nim kto inny, nie ja, i nie lubię mieć za dużo narzędzi, dlatego Google Calendar dobrze się sprawdza.

Powiedziałeś też o obsłudze wrzutek. Możemy sobie zaplanować, że przez dwie godziny pracujemy nad czymś, ale czasami zdarza się jakiś pożar – od zdrowia poprzez jakiś kryzys u klienta lub szef przynosi pilną robotę. Mówiłeś, że planujesz czas na wrzutki, jak to wygląda w praktyce?

Ja mam o tyle łatwo, że jestem szefem i to ja generuję wrzutki, ale to jest bardzo nie fair, bo jeżeli zaplanujesz ze swoim zespołem tydzień, a później im go rozwalasz, to działasz na swoją niekorzyść. To jest kwestia mojej filozofii. Proponuję więc oszacować, ile godzin w tygodniu spędzacie na tych wrzutkach. Jeżeli osiem godzin dziennie, to podzielcie sobie to przez półtorej godziny i będziecie wiedzieć, że te półtorej godziny macie już wydane na wrzutki i pożary do ogarnięcia. To ogranicza straty. Wrzutką może być coś takiego, że gdy mam osiem dni szkoleń pod rząd, a w sobotę i niedzielę mam wykłady na uczelni, to czasem włącza mi się taki *lazy day* – na ten dzień miałem zaplanowane do zrobienia ileś rzeczy, ale po prostu wiem, że potrzebuję zrobić przerwę, bo włącza mi się bezpiecznik. Lubię pracować i pracuję dużo, ale wiem, że gdy włączy mi się bezpiecznik „Odpocznij”, to oznacza, że naprawdę przegiąłem i potrzebuję odpoczynku. Zdaję sobie sprawę z tego, że moje plany nie są dopięte do ostatniej minuty, bo to jest bez sensu, zostawiam sobie granicę i elastyczność.

Powiedziałem o tych krokach projektowych, więc czy ja zrobię krok projektowy w poniedziałek, czy w piątek, to najczęściej nie ma aż tak dużego znaczenia – ważne, bym zmieścił się w ramach danego tygodnia, bo inaczej opóźnię innych ludzi. Rzeczy systemowe też mogą się przesuwać w ramach

tygodnia, ale muszą się zadziać. Więc pozwalam sobie na swobodę i naruszanie tego, ale staram się, by te najważniejsze rzeczy z tygodnia nie umykały. Dojście do takiego systemu trochę mi zajęło. Uważam natomiast, że znalezienie godziny, półtorej raz w tygodniu na to, co ja w ogóle robię i czy moja teczka jest załadowana właściwymi rzeczami albo czy w ogóle jest załadowana, to jest taki *must*. Jeżeli to wdrożysz, to później to się po prostu dzieje i to Ty kontrolujesz rzeczywistość.

Mówisz o przeglądzie tygodnia, podsumowaniach, retrospektywach itp. w kontekście podtrzymania tego systemu, który działa. Tymczasem ludzie często odsuwają to jako pierwszą z rzeczy. Mówią, że przegląd tygodnia robią co tydzień, ale w tym tygodniu nie muszą i zyskają pół godziny. Tymczasem efekt jest zupełnie odwrotny. Może lepiej przez te pół godziny zrobić coś innego, ale tak naprawdę te pół godziny zainwestowanego czasu byłoby bardziej produktywnie, patrząc do przodu, niż pół godziny odpisywania na maile, komunikacji czy robienia czegoś innego.

Jeszcze w kontekście robienia wrzutek i reagowania na różne sytuacje – gdy mówimy o ukierunkowaniu, to często mamy na myśli taką umiejętność skupiania się. Są świetne książki w tej tematyce jak *Deep work*, poświęcona temu, jak szybko się skupić, jak pozostać na kursie. Czy są jakieś rzeczy, które Tobie pomagają się skupić? Czy to jest miejsce do pracy, jakaś muzyka, narzędzia? Co sprawia, że potrafisz powiedzieć, że to jest najważniejsze, nad tym chcesz pracować?

Jest miks różnych rzeczy. Czasem to jest muzyka – słuchawki na uszy z wytłumieniem potrafią sprawić, że się skupiam. Czasami jest to zmiana miejsca, a innym razem nietypowo: pracując przy biurku, uczysz się też rozpraszać, ale gdy wyjdiesz przed budynek na ławkę, to paradoksalnie może się okazać, że pomimo tego, że ludzie biegają dookoła, to jesteś skupiony. Zaobserwowałem także ciekawą rzecz: gdy idzie się na konferencję, to wtedy człowiekowi włącza się dosyć mocno skupienie i może spokojnie popracować, słuchając wykładów. Kiedyś miałem taką sytuację, że jechałem do Wrocławia na wykład na studiach MBA. Wsiadłem rano w Polskiego Busa. Spokojnie sobie pracowałem, zadzwonił do mnie kolega, który organizował ten wykład, i zapytał: „Gdzie jesteś?”. Ja: „W Polskim Busie”. On: „A, bo masz wykład o 10”. Ja: „Ale wysłałeś mi informację, że jest o 14”. Okazało się, że wykład nie odbył się tego dnia, dojechałem do Wrocławia o 12, o 13 miałem Busa z powrotem, wróciłem. To był bardzo efektywny dzień, bo nikt mi nie przeszkadzał, zrobiłem milion rzeczy więcej, niż myślałem.

Gdy mówisz sobie wprost, że teraz będziesz godzinę skupiony, to czasem to ludzi może przerażać. A jak nastawisz sobie budzik i powiesz, że masz 10 minut na zrobienie tego i nie więcej, to bardzo fajnie motywuje i jednocześnie spada to przerażenie, że będę pracował nie wiadomo jak długo. A po 10 minutach okazuje się, że wkręciłeś się w temat, że możesz spokojnie popracować dalej. To się sprawdza. OK, 10 minut popracuję, skupię się i to zrobię.

W książce *Deep work* opisana jest historia kogoś, kto chciał skończyć książkę w konkretnych ramach czasowych. To była osoba ze Stanów, która wykupiła sobie bilet na najdłuższy lot, z Los Angeles do Tokio, 12 godzin w jedną stronę, 12 w drugą, w tym czasie skończyła książkę. Nie było dostępu do sieci, przeszkadzaczy. Siedziała i pisała. Dlatego gdy jeżdżę z Krakowa do Warszawy, to lubię jeździć pociągiem ze strefą ciszy, bo tam wagony są tak zrobione, że nie ma zasięgu komórkowego i można się skupić. Warto zorganizować sobie pracę tak, by nic nam nie przeszkadzało. A propos przeszkadzaczy – jak radzisz sobie z mediami społecznościowymi, telefonami, SMS-ami, powiadomieniami?

Staram się wyłączyć powiadomienia. Kiedyś miałem iPhone'a, w którym przez przypadek przełączyłem pstryczek wyłączający dźwięki i nie można było się do mnie dodzwonić jakiś czas. Fajnie mi się wtedy pracowało. Nauczyłem się wyłączać wszelakie dziwne rzeczy na czas pracy. Nie lubię wyskakujących

powiadomień – wyłączam je, by nie pojawiały się, bo to kusi. Z mailami społecznościowymi jest różnie. Mam ograniczoną liczbę miejsc, w które zaglądam i które sprawdzam. Zasada jest taka, że staram się wyeliminować przeszkadzajki. Bardzo nie lubię, gdy rozkładam sobie laptopa na pół godziny do pracy, a co trzy minuty ktoś przychodzi z jakimś pytaniem. Trudno potem wejść z powrotem w temat. Zasada jest taka, aby się jak najbardziej odciąć. Chociaż paradoksalnie też czasem jest tak, że puszczam sobie serial w tle i pracuję na laptopie, i całkiem nieźle mi to wychodzi. Z tym wyłączeniem przeszkadzajek jest tak, że część ludzi ma obiekcje, że jeśli nie będą osiągalni, to szef się wkurzy. Idea jest taka, aby Twoje otoczenie wiedziało, na jakich zasadach pracujesz: jeżeli nie jesteś dostępny, to nie; jeśli dzwoni ktoś do Ciebie, to wie, że oddzwonisz; jeżeli to jest naprawdę bardzo ważne, to wysyłają SMS-a – na SMS-a odpowiem. Nie odsłuchuję skrzynki głosowej, bo szkoda czasu. Zasada jest taka, że jeśli nie potrzebujesz szybkiej odpowiedzi, to wyślij maila, na pewno dostaniesz ode mnie odpowiedź, bo robię *weekly review*. Jeżeli coś wymaga mojej natychmiastowej uwagi, to SMS jest najskuteczniejszy. Jeżeli chcesz porozmawiać, to telefon – oddzwonię w pierwszym możliwym momencie.

Myślę, że talent *focus* bardzo pomaga w tych rzeczach, bo znam wiele osób, które teoretycznie znają te zasady, ale gdy jest jakieś trudne zadanie, to migrują w kierunku Facebooka, Twittera czy innych mediów społecznościowych. Rozumiem, że nie korzystasz z narzędzi typu Freedom, Self Control, które blokują dostęp do pewnych stron na poziomie firewalla i nawet gdybyś chciał, to na nie nie wejdiesz.

To nie jest tak, że mnie nie korci. Czasem są takie zadania, że odświeżasz skrzynkę mailową, bo masz nadzieję, że wpadnie ci coś innego niż to, co masz zrobić.

Bo to, co robisz, jest wkurzające, trudne i nie chcesz tego robić.

Ale znalazłem na to sposób. Nagrałem o tym odcinek na YouTube „Jak zmotywować się do wszystkiego w 10 minut”. Wykorzystałem to przy pisaniu książki. Stwierdziłem, że ją napiszę, ale w połowie pisania miałem już serdecznie dość i wprowadziłem zasadę pracy i nagrody. Pracuję, skupiam się, a po tej pracy daję sobie nagrodę, z zachowaniem odpowiednich proporcji. Ustawiłem 10 minut pisania książki, 50 minut nagrody, np. 10 minut pisania, 50 minut serialu. Brzmi dziwnie, ale udało mi się skończyć książkę. Po prostu czasem tak jest, że potrzebujesz być dla siebie trochę dobrym. Niektóre rzeczy faktycznie dużo nas kosztują emocjonalnie, ale warto dać na to poprawkę. Takie sztywne trzymanie się reguł powoduje, że ludzie nie chcą tego robić. Z jakiegoś bliskiego sobie powodu nie chcesz zająć się tematem i warto pochylić się nad tym, co powoduje, że uciekasz od tego zadania. Wtedy jest łatwiej do tego podejść albo podzielić to na 10-minutowe strzały, wtedy każdy to ogarnie.

Jest taka zasada produktywności, żeby zobaczyć, co mi pomaga wykonać dane zadanie, a co przeszkadza. Gdy zidentyfikujesz to, co pomaga, to to wzmacniasz, a osłabiasz to, co przeszkadza. Chcesz rano wstać i pobiegać, a jest zimno i to ci przeszkadza, to kup sobie ciepłe ubranie lub ustaw termostat tak, żeby ogrzewanie włączyło się na godzinę przed wstaniem, żeby było cieplej w pokoju.

W tym kontekście, o którym mówisz, jest sporo narzędzi pomagających to osiągnąć, np. aplikacja Freedom. Można w niej włączyć taki automatyczny harmonogram, że co 50 minut włącza się na 10 minut internet, dostęp do danych stron. Dostajesz informację, teraz masz 10-minutowe okienko, gdzie możesz posurfować. Jest to płatny program, ale działa na wszystkich urządzeniach, czyli jak np. włączasz sobie na Macu, to on też uruchomi się na iPhone, iPadzie.

Gdybym sobie coś takiego ustawił, to zbuntowałbym się w ciągu jednego dnia. Lubię organizację, pod warunkiem że sam decyduję. Gdybym ustawił sobie takie wewnętrzne rzeczy, to bym je sabotował.

Testowałem to już na sobie. Nie wiem, jakiego talentu to jest kwestia, ale wiem, że potrzebuję sam stwierdzić, że chcę tak robić. Jeżeli narzucam sobie z zewnątrz jakieś ograniczenia, to one na mnie nie działają. To ciekawe aplikacje, ale ja wiem, jaki byłby u mnie efekt.

Brzmi to jak odpowiedzialność, która działa bardzo mocno, o ile mamy wolność do podejmowania zobowiązań, że zobowiązanie nie jest nam narzucone, tylko wewnętrzne. Wtedy ten talent może w pełni działać.

Dotykamy tu kolejnego ciekawego tematu, bo mówiliśmy o tym, jak *focus* pomaga w różnych sytuacjach. Opowiedz, czy widzisz jakieś obszary, gdzie *focus* czasami przeszkadza, wkurza i sprawia, że jest trudniej?

Tak, różnie działa. Bywa tak, że część tematów, które mam ochotę robić, musi poczekać na odpowiedni moment. Odkładam je i czekam, chociaż w tym momencie miałbym ochotę rzucić wszystko, ale czuję, że to jest niewłaściwa chwila. Problem jest inny. Gdy zaczynałem pracować, to byłem przyzwyczajony do tego, że gdy coś ustaliliśmy, zaplanowaliśmy, to to robiliśmy i koniec. Nie zmienialiśmy, bo to rozwalaloby współpracę i wynik. Zacząłem pracować w firmie, w której okazało się, że co jakiś czas ktoś coś zmienił, zapomniał, coś się rozwaliło – stwierdziłem, że tak nie można. To, jak reagujesz na taką sytuację, faktycznie może mieć znaczenie w tym, jak ludzie Cię odbierają. Ja wtedy dostałem feedback, że powinienem bardziej elastycznie podchodzić do zmian, i potrzebowałem nad tym popracować à propos komunikacji. Widać było, jak emocje we mnie buzują, gdy ktoś mi coś zmienił po raz pięćdziesiąty. Dlatego zainteresowałem się zarządzaniem projektami – że musi być gdzieś jakieś rozwiązanie, które sprawi, że jeżeli będziemy postępować krok po kroku, to takich rzeczy nie będzie. Okazało się, że to nieprawda, bo projekty robią ludzie, a nie procedury, i oni i tak będą zachowywać się w różny sposób. Natomiast ja staram się zrobić dla siebie taką barierę, żeby nieogarnięcie z zewnątrz za bardzo nie wpływało na moje ogarnięcie wewnątrz takiego buforu. Ale to był element, który potrzebowałem sobie przepracować, bo to powoduje emocje. Gdy ktoś rozwała Ci plan, który był poukładany, to jak to powiedzieć dyplomatycznie, dbając jednocześnie o relacje?

Jest jeszcze jedna rzecz co do tego, że chcesz spróbować całej masy różnych rzeczy, a *focus* mówi, że nie, najbardziej efektywnie byłoby robić tylko ten punkt. Gdy czujesz taką wewnętrzną potrzebę, to jest to kwestia znalezienia właściwego balansu. Daje czas na eksperymenty i robienie rzeczy, na które mam ochotę, a które okazują się całkiem niezłym pomysłem. Później *focus* pomaga to ogarnąć, poprowadzić dalej.

Kolejna kwestia jest taka, że kiedyś usłyszałem, że jestem mało spontaniczny, bo mam wszystko zapisane w Excelu. Zanotowałem to sobie. Gdy przyszło *weekly review*, żeby przejrzeć Excela, to wyszło, że jestem mało spontaniczny. Stwierdziłem, że ta spontaniczność to jakaś wartość dla społeczeństwa, więc może będę spontaniczny. Uświadomiłem sobie, że to rozwalił mój plan. Jednak na wszystko jest rozwiązanie, więc zastanowiłem się nad tym, kiedy mógłbym być spontaniczny. Wyszło mi, że spontaniczny mógłbym być w poniedziałki, bo ludzie najmniej mają zaplanowany poniedziałek. W momencie, w którym to sobie powiedziałem, pomyślałem, że ta spontaniczność nie jest najważniejszą cechą. Po prostu potrzebuję mieć plan. To nie jest tak, że jestem całkiem niespontaniczny, ale to było dla mnie odkrycie, że mogę być spontaniczny w poniedziałki. Pewnie 50% ludzi ma podobnie jak ja.

Doskonale Cię rozumiem. Gdy ja w czasie pracy z ludźmi pytam, jak mają zaplanowaną wizję życia, aspiracje, cele 12-tygodniowe, to pierwsze pytanie ludzi jest takie: „Kiedy bywasz spontaniczny?”. Odpowiadam, że od 17 do 22 mam czas na bycie spontanicznym. Może to zaplanowane, ale wtedy

można być już spontanicznym, bo wiesz, że wszystkie inne rzeczy zostały wykonane i nie musisz się stresować, że coś jest niezrobione. Zaakceptowałem to, że mogę być spontaniczny w zaplanowany sposób, i jest mi z tym dobrze.

Tego się trzymajmy.

Czy pamiętasz, jak talent ukierunkowanie był widoczny, gdy byłeś młodszy, np. w liceum, na studiach?

To zawsze było tak, że jak wybierałem sobie temat, który mnie interesował, to ten temat zgłębiałem dosyć mocno. Gdy w liceum zainteresowałem się aikido, to chodziłem na treningi cztery razy w tygodniu, a w przerwach między treningami też ćwiczyłem. Gdy zainteresowałem się kulturystyką, to zorganizowałem sobie własną siłownię. Jak na studiach wkręciłem się w AIESEC, to byłem na tym na maksa skoncentrowany, nawet kosztem ocen. Gdy potem wszedłem w *project management*, to też dosyć głęboko. Coaching również mnie interesował, do czasu, aż zorientowałem się, że nie mam cierpliwości do zadawania pytań i czekania długo na odpowiedź. Gdy był temat, który mnie interesował, to w niego wchodziłem. Gdy jesteś młodszy, to możesz wybrać sobie ten jeden i w niego wejść dosyć mocno. Pozostałe rzeczy możesz odłożyć, bo wiesz, że nie musisz się nimi teraz zajmować. Potem, gdy masz rodzinę, firmę i wszystko dookoła, to jest trochę trudniej. Ale gdy coś sobie wymyśliłem, to prędzej czy później to realizowałem.

Znowu połączenie z achieverem, z *futuristic*. Czy gdy coś wymyślisz, to zostawiasz to dla siebie, czy mówisz ludziom wokół, że coś takiego robisz i to osiągniesz?

Różnie. Są cele, którymi się dzielę, ale nie do końca. To, co powiedziałaś wcześniej o *responsibility* – nie wierzę w to, że gdy opowiem o czymś ludziom, to przez tę presję to osiągnę. Na mnie ta presja nie działa. To mnie demotywuje. Natomiast gdy teraz wymyślam różne rzeczy, które chcę zrobić, to nauczyłem się o tym mówić na tej zasadzie, że ktoś zawsze coś może do tego dodać i zrobić to ze mną. To jest niesamowite i z tej perspektywy do tego podchodzę. Nie na zasadzie, że jestem zobowiązany, muszę tego dowieść, bo jak czuję, że muszę, to już żaden przymus na mnie nie działa. To działa bardziej na zasadzie, że jest fajny pomysł i jeśli możemy go zrobić razem, to pojawią się jakieś wizje, na które sam bym nie wpadł – czyli korzystanie z bogactwa innych, ale nie na zasadzie, że ktoś z zewnątrz musi mnie motywować.

Czy widzisz działanie tego talentu w innych obszarach?

Gdy wymyślę sobie jakiś temat, to to się dzieje. Rozmawialiśmy o fundacji Spartanie Dzieciom, bo działalność charytatywna i praca nad projektami społecznymi są mi bliskie. Tę fundację najłatwiej zaobserwować na imprezach biegowych, np. Maratonie Warszawskim, Półmaratonie Warszawskim, ale nie tylko. Przebieramy się w stroje starożytnych Spartan, tych z filmu *300*, i taka ekipa licząca kilkadziesiąt osób biegnie w przebraniach. To zwraca uwagę, a my zbieramy pieniądze dla dzieci niepełnosprawnych, ponieważ to jest widowisko, które przyciąga sponsorów. Gdy pojawiłem się w tej fundacji, to chciałem coś zrobić. I udało się. Wprowadziliśmy fundację do programu „Biegam dobrze” i zebraliśmy już ponad 350 tysięcy. Nauczyłem się tam bardzo dużo na temat tego, jak pracuje się z ludźmi, którym nie płacisz i potrzebujesz ich jeszcze zmotywować do tego, aby robili swoje rzeczy, oraz tego, jak bardzo trzeba się skupić, żeby osiągnąć swój cel. Generalnie, gdy zainteresuję się czymś i mnie to wkręci, to wkładam w to dużo energii.

Czy masz dzieci?

Tak, dwójkę.

A jak ten talent jest widoczny w relacjach z dziećmi?

Jako tata musiałem się trochę nauczyć. Kiedyś uważałem, że w takich rodzicielskich obszarach też można wyznaczać cele, że z dziećmi będziemy robić to, to i to i wszystko się zadzieje tak, jak sobie wymyśliłem. Okazało się, że byłem naiwny, to tak nie działa. Jeżeli jesteś nastawiony, że ma być po Twojemu, to nie do końca pełnisz rolę rodzica. Tam bardziej liczy się czas i jego jakość, czyli mam dla nich czas, ale to oni decydują, co wtedy robimy, że pójdziemy na spacer, na lody, pooglądamy film – nie to, co Ty chcesz, tylko to, co dzieci chcą. To nie jest proste, bo oczywiście masz swoją agendę i wiesz, co by było lepsze. Staram się dać im jak najwięcej swobody, aby same wybierały, ale gdy np. wybrały piłkę, to mówiłem: „Słuchaj, to zrobimy to jak najbardziej profesjonalnie, dobry klub, w którym będziesz grał i uczył się być jak najlepszym”. Tu nauczyłem się odpuszczać. Dzieci same decydują, w którą stronę pójść. Natomiast bycia tatą uczę się cały czas.

Wyobrażam sobie, że jak jesteś z dziećmi, to *focus* pozwala skupić się tylko na nich, że nie sprawdzasz w tym czasie maili. Ukierunkowanie kojarzy mi się z byciem w tym jednym konkretnym miejscu, w jednym obszarze z pełną uwagą. Trochę tego zazdrościsz. To jest coś, czego inni muszą się uczyć, a osoby z tym talentem mają to dane.

Może jest trochę łatwiej, natomiast to jest trudne, bo jeżeli wracasz z pracy i żyjesz pracą, to bez jakiegoś buforu na koniec dnia, odcięcia się, przychodzisz z tą pracą do domu. To wymaga trochę wysiłku, szczególnie na koniec dnia, gdy jesteś zmęczony. *Focus* można łatwo wyłączyć na zasadzie, że już mam wszystkiego dość. Natomiast jako punkt uważności wpisałem sobie „czas dla rodziny” i starałem się traktować to jako zadanie, po prostu mieć ten czas, bo jednak praca wzywa dosyć mocno i to mnie trochę kosztuje. Skąd wiem, że to jest ważne? Po prostu wiem i jestem gotów w to inwestować. Jednak jak firma się rozwija i dużo rzeczy się dzieje, to bardzo łatwo poświęca się ten swój prywatny czas, więc tu trzeba się pilnować. Kiedyś rozmawiałem z pewną dziewczyną – opowiadała historię człowieka, który był kontrolerem ruchu na lotnisku. Sprowadzali do lądowania samolot, któremu palił się silnik. Udało im się go sprowadzić. To bardzo stresujące doświadczenie. Taki człowiek wraca do domu i pierwsze, co słyszy, to „Śmieci są do wyrzucenia, znowu ich nie wyrzuciłeś”. W tej historii uderzyło mnie to, że tu człowiek ratuje życie, a tu musi wyrzucić śmieci – jak to połączyć na skali ważności we wszechświecie? Pomyślałem, że ważną rzeczą w pracy jest ratowanie ludzi, a w kontekście rodziny – te śmieci. Nie możesz porównywać jednego do drugiego, bo wtedy to różnie działa. W rodzinnych sytuacjach jest takie powiedzenie, że jak mężczyzna powie, że coś zrobi, to robi, nie trzeba mu tego pół roku przypominać. Wymyśliłem taką grę „Bohater we własnym domu”. Ustaliliśmy z żoną, że dostanę listę rzeczy do wykonania, jak np. przywieszenie obrazka. Czasem przykręcenie obrazka to jest *quest* – wydaje się, że to jest proste, ale jeśli nie masz właściwego wiertła, trafiłeś na jakieś rury, to może Ci to zająć nie pięć minut, a trzy tygodnie, zanim zdobędziesz wiertarkę. Ustalamy z żoną listę rzeczy do wykonania, ja ustalam, jaka jest trudność wykonania tego *questu*, a później to robię i po wykonaniu odpowiedniej ilości *questów* mam nagrodę. Przez jakiś czas ta gra działała. To było nawet ciekawe, bo miałem motywację do działania. Mieliśmy też przy tym trochę zabawy. Nie wiem, które talenty się przy tym objawiły, ale *focus* pewnie też.

Jak można rozwijać ten talent? Mówiłeś o tym, że czytasz książki i w jakiś sposób testujesz to na sobie, budując swój system krok po kroku. Co jeszcze można zrobić?

Trzeba go zaakceptować jako bardzo fajną rzecz. Ludzie wokół wcale nie patrzą na świat w taki sposób jak Wy. U mnie ten talent objawia się tak, że ja lubię upraszczanie. To jest bardzo ważną rzeczą w skomplikowanym wszechświecie, w którym działamy. Rozwijam go w tę stronę, że staram się jak najbardziej upraszczać, to jest mój główny kierunek rozwoju. Nigdy nie myślałem o tym, że rozwijam talent *focus*, bardziej wyznaczając sobie cel i szukając sposobu, żeby do niego dojść. Usłyszałem kiedyś fajne stwierdzenie – że mistrzostwo nie polega na tym, że masz mistrzowskie rozwiązanie, jeżeli można coś jeszcze do tego dodać, tylko jak nie można czegoś ująć. To do mnie bardzo mocno trafiło – co można ująć z tego, co się robi, żeby nadal mieć fajne rezultaty. To jest bardzo fajna rzecz, którą wprowadziliśmy w zespole – zadajemy czasem pytanie, co możemy przestać robić. Bo niektóre rzeczy robimy z przyzwyczajenia, a moglibyśmy już je odpuścić i ich nie robić. Jak pytasz siebie, co możesz przestać robić, to okazuje się, że masz natychmiastowy zysk, zyskujesz czas, a jakość tego, co dostarczasz, nie spada. Lubię patrzeć na różne tematy i zastanawiać się, jak można je zrobić prościej. To chyba jest to.

Sam David Allen mówi, że pierwszym krokiem w tym algorytmie przetwarzania jest usuwanie. Zastanów się, czy musisz w ogóle to robić. Jest też takie powiedzenie: „Przepraszam, że ten list jest taki długi, gdybym miał więcej czasu, to bym go skrócił”. W ogóle produktywność i efektywność dla mnie to umiejętność usuwania, eliminowania i upraszczania, więc zazdrozczę tego podejścia.

Na koniec tradycyjne pytanie, gdzie można znaleźć Ciebie w internecie, poczytać więcej o Tobie i co poleciłbyś innym do przeczytania?

Aktualnie mój projekt internetowy to kanał Zarządzanie Projektami – Mariusz Kapusta na YouTube. Co tydzień pojawia się nowy film i tam zapraszam. Ewentualnie gdyby ktoś chciał poznać metodę 12 pytań, to na [12 pytań](#) można poczytać o tym, jak robić prosto projekty.

Mówiłem, że jestem dosyć monotematyczny, lubię tematy związane z wojskowością. Jest bardzo fajna książka łącząca biznes z wojskiem zatytułowana *Ekstremalne przywództwo. Elitarne taktyki Navy SEALs w zarządzaniu*, napisana przez dwóch byłych Navy SEALs. Opisują oni, jak zarządzać zespołem i osiągać rezultaty. Jest bardzo ciekawa, zbliżona do *7 nawyków skutecznego działania*, proaktywności i do wielu rzeczy, z którymi ja się akurat zgadzam. To mi potwierdziło dużo rzeczy. Tytuł po angielsku to *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*.

Na koniec chciałbym powiedzieć jedną rzecz à propos Twojej spontaniczności. Gdy obserwuję Ciebie w internecie, to postrzegam Cię jako osobę bardzo spontaniczną. Potrzeba sporo dystansu do siebie, by biegać w stroju pszczoły czy Spartan.

To pszczoła Gucio czy bardziej truteń. Dwa lata temu ustaliliśmy, że robimy zbiórkę w Sztafecie Maratońskiej, sześć osób ma przebiec maraton w podziale na części. Zbieraliśmy pieniądze na Spartan. Założyliśmy, że jak uzbieramy minimum 2 tysiące, to przeberzemy się w śmieszne stroje. Padło na mnie, że ja mam się za coś przebrać. Do wyboru był Gucio, smok albo tygrys. Pobieglem przebrany za Gucia. Żółta, żarówiasta pszczoła. To było ciekawe, bo to jest dosyć mocno poza strefą komfortu, podczas gdy na co dzień jesteś poważnym konsultantem. Jednak to jest bieg firmowy i większość ludzi biegnie w sportowych koszulkach, a nagle zza zakrętu wybiega pszczoła i wszyscy jej kibicują. Dla mnie to nie było spontaniczne, raczej była to zaplanowana spontaniczność. Stwierdziliśmy, że potrzebujemy coś takiego zrobić, i zrobiliśmy. Nie boję się testowania różnych nowych pomysłów, ponieważ wiem, że pod spodem mam solidną ramę i one wszystkie zasadzają się na tej ramie. To mi daje swobodę i pewność, że spokojnie mogę to zrobić.

Mariuszu, dzięki za rozmowę.

Dziękuję za zaproszenie.

Mariuszu, dzięki jeszcze raz za podzielenie się swoim talentem ukierunkowanie, za to, że chciałeś przybliżyć to, jak on może w dojrzały sposób funkcjonować. Mam nadzieję, że skorzystaliście z tego. Zapraszam do komentowania i dyskusowania o tym talencie pod wpisem do tego odcinka pod adresem npp.run/061.

Na koniec przypominam, że adres strony z Near Perfect Performance zmienił się na dominikjuszczyk.pl, dzięki temu dużo łatwiej znaleźć moją stronę i ją komuś polecić lub wpisać w przeglądarce. Druga rzecz – bardzo dziękuję patronom i wszystkim Wam, słuchaczom, za to, że jesteście, słuchacie, pomagacie i motywujecie mnie do pracy. Dzięki wielkie, do usłyszenia w kolejnym odcinku. Cześć!