

Max Paradox

SERIA BRUTALNA PRAWDA

BRUTALNA PRAWDA O STUDIACH MBA

DLACZEGO MOŻESZ SKOŃCZYĆ
WSZYSTKO I NIE ZMIENIĆ NICZEGO



SPIS TREŚCI

INTRO.....	4
Rozdział 1 - Pierwsze przedstawienie.....	9
Rozdział 2 - Pierwsza przerwa networkingowa.....	17
Rozdział 3 - Pierwsze ćwiczenie grupowe	25
Rozdział 4 - Pierwszy wykład o przywództwie	32
Rozdział 5 - Pierwsze zadanie indywidualne.....	38
Rozdział 6 - Pierwsze wystąpienie przed grupą.....	44
Rozdział 7 - Pierwszy wieczór integracyjny	50
Rozdział 8 - Pierwsze porównanie się z innymi	56
Rozdział 9 - Pierwsza rozmowa jeden na jeden z prowadzącym	62
Rozdział 10 - Pierwsze „aha” które nic nie zmienia	67
Rozdział 11 - Pierwsze użycie nowego języka w pracy	72
Rozdział 12 - Pierwsze zmęczenie materiałem, którego nie było	77
Rozdział 13 - Pierwsze uzasadnienie ceny, które musi się wydarzyć	82
Rozdział 14 - Pierwsze zauważenie, że niektórzy „grają lepiej”	87
Rozdział 15 - Pierwsze świadome budowanie wizerunku	92
Rozdział 16 - Pierwsze zauważenie, że networking nie jest rozmową	97
Rozdział 17 - Pierwsze pęknięcie między tym, co mówisz, a tym, co robisz	101

Rozdział 18 - Pierwsze poczucie, że to wszystko zaczyna wyglądać tak samo	106
Rozdział 19 - Pierwsze odczucie, że tempo jest sztuczne ..	110
Rozdział 20 - Pierwsze zauważenie, że wszyscy mówią o „wartości”, ale nikt jej nie sprawdza	114
Rozdział 21 - Pierwsze zauważenie, że program uczy bardziej reakcji niż myślenia.....	118
Rozdział 22 - Pierwsze zauważenie, że pytania też są nauczone	122
Rozdział 23 - Pierwsze zauważenie, że większość „insightów” jest kompatybilna ze wszystkim	126
Rozdział 24 - Pierwsze zauważenie, że pewność zaczyna wyprzedzać zrozumienie.....	130
Rozdział 25 - Pierwsze zauważenie, że dyskusje mają bezpieczne granice, których nikt nie przekracza	134
Rozdział 26 - Pierwsze zauważenie, że przykłady zaczynają zastępować rzeczywistość.....	138
Rozdział 27 - Pierwsze zauważenie, że feedback jest zawsze bezpiecznie pozytywny	142
Rozdział 28 - Pierwsze zauważenie, że „networking” zaczyna zastępować relacje	146
Rozdział 29 - Pierwsze zauważenie, że zmiana staje się deklaracją, a nie działaniem.....	150
Rozdział 30 - Pierwsze zauważenie, że cały program można przejść bez realnej zmiany	154
Rozdział 31 - Pierwsze zauważenie, że najważniejsze rzeczy w ogóle nie pojawiają się w programie	158

Rozdział 32 - Pierwsze zauważenie, że dyplom zaczyna mieć większe znaczenie niż to, co się wydarzyło po drodze	162
Rozdział 33 - Pierwsze zauważenie, że najwięcej zmienia to, czego program nie obejmuje	166
Rozdział 34 - Pierwsze zauważenie, że największą wartością jest to, co zostało sprzedane jako efekt uboczny	170
Rozdział 35 - Ostatni moment, w którym trzeba zdecydować, czy to miało znaczenie	174

INTRO

Sala jest przeszklona i wygląda dokładnie tak, jak powinna wyglądać sala dla ludzi, którzy chcą uwierzyć, że właśnie inwestują w przyszłość, a nie kupują sobie poczucie sensu na raty. Stoły ustawione w podkowę, flipchart z zapisanym już wcześniej hasłem „Leadership Transformation”, kubki z kawą, która smakuje jak koszt programu przeliczony na mililitry. On siedzi w drugim rzędzie i notuje każde zdanie prowadzącego, chociaż jeszcze wczoraj mówił znajomym, że „to głównie networking, nie wiedza”. To nie jest sprzeczność, tylko mechanizm, który zaczyna działać szybciej, niż on zdąży zauważyć, że w ogóle się pojawił. Bo kiedy płacisz kilkadziesiąt tysięcy za coś, twój mózg natychmiast zaczyna produkować sens, żebyś nie musiał przyznać, że może właśnie kupiłeś coś, czego nie potrzebujesz.

Pierwsze ćwiczenie polega na tym, żeby przedstawić się i powiedzieć, kim jesteś zawodowo, ale nikt nie mówi, kim jest naprawdę, tylko kim chce być widziany przez resztę grupy. Ona mówi, że „buduje organizacje”, chociaż w praktyce zarządza konfliktem między dwoma działami, które się nienawidzą. On mówi, że „skalował biznes”, chociaż jego firma urosła głównie dlatego, że rynek nie miał alternatywy. To nie jest kłamstwo wprost, tylko subtelna korekta rzeczywistości, która pozwala utrzymać spójność obrazu siebie. Problem polega na tym, że im więcej razy to powtarzasz, tym trudniej wrócić do wersji, która była mniej imponująca, ale bardziej prawdziwa.

Prowadzący mówi o „mindsecie lidera”, a grupa kiwa głowami z tą charakterystyczną powagą ludzi, którzy nie chcą wyjść na tych, którzy czegoś nie rozumieją. Nikt nie zadaje pytania, które naprawdę miałby sens, bo każde pytanie jest

jednocześnie testem statusu. Jeśli zapytasz o coś zbyt prostego, ryzykujesz, że wyjdiesz na słabszego. Jeśli zapytasz o coś zbyt skomplikowanego, możesz zostać zdemaskowany jako ktoś, kto sam nie rozumie własnego pytania. Więc milczenie staje się najbezpieczniejszą strategią, która jednocześnie niszczy sens całego procesu. I właśnie dlatego działa tak dobrze.

Po przerwie wszyscy wymieniają się wizytówkami, chociaż większość z tych kontaktów nigdy nie zostanie użyta do niczego realnego. Ten rytuał nie służy budowaniu relacji, tylko budowaniu iluzji, że relacje już istnieją. On zapisuje w telefonie kilka nazwisk i już w tym momencie czuje lekką ulgę, jakby coś się wydarzyło, jakby właśnie zrobił krok do przodu. To uczucie nie ma nic wspólnego z rzeczywistością, ale jest wystarczająco silne, żeby zastąpić realny progres. A kiedy coś zastępuje realny progres, przestajesz go potrzebować.

Wieczorem wraca do domu i opowiada partnerce, że „to było intensywne”, chociaż większość dnia spędził na słuchaniu rzeczy, które już gdzieś wcześniej słyszał. Ona pyta, czego konkretnie się nauczył, a on zaczyna mówić ogólnikami, które brzmią dobrze, dopóki nie spróbujesz ich zastosować do czegokolwiek konkretnego. To nie jest brak wiedzy, tylko efekt jej rozmycia, które pozwala zachować wrażenie wartości bez konieczności jej weryfikowania. Bo konkret można sprawdzić, a sprawdzenie zawsze niesie ryzyko rozczarowania.

Drugiego dnia grupa jest już bardziej zintegrowana, co w praktyce oznacza, że wszyscy nauczyli się, jaką wersję siebie pokazywać, żeby pasować do reszty. Śmiechy pojawiają się w odpowiednich momentach, komentarze są wystarczająco inteligentne, żeby budować wizerunek, ale nie na tyle

odważne, żeby coś zakwestionować. To nie jest przypadek, tylko naturalna konsekwencja środowiska, w którym status jest walutą, a każde odstępstwo od normy może go obniżyć. Więc zamiast myśleć, zaczynasz kalibrować.

Najbardziej niebezpieczne jest to, że wszystko to dzieje się pod hasłem rozwoju, co nadaje temu procesowi moralne usprawiedliwienie. Jeśli coś robisz „dla rozwoju”, trudniej to zakwestionować, bo automatycznie stawiasz się po właściwej stronie. On zaczyna wierzyć, że nawet jeśli coś nie działa, to i tak jest to część większego procesu, który kiedyś przyniesie efekty. To przekonanie działa jak amortyzator, który chroni przed konfrontacją z rzeczywistością. I im lepiej działa, tym dłużej możesz unikać tej konfrontacji.

Z czasem zaczyna używać nowych słów, które pojawiły się na zajęciach, jakby były dowodem zmiany, a nie tylko nową warstwą języka. Mówi o „strategii”, „wizji”, „transformacji”, chociaż jego codzienne decyzje wyglądają dokładnie tak samo jak wcześniej. To nie jest hipokryzja, tylko mechanizm, w którym język wyprzedza rzeczywistość i tworzy iluzję, że zmiana już się wydarzyła. A kiedy czujesz, że coś się wydarzyło, przestajesz czuć potrzebę, żeby to faktycznie zrobić.

Grupa zaczyna się dzielić na tych, którzy są „bardziej zaangażowani”, i tych, którzy „jeszcze nie weszli na odpowiedni poziom”. Ten podział nie ma nic wspólnego z realnymi umiejętnościami, tylko z gotowością do przyjęcia narracji programu. Ci, którzy ją przyjmują szybciej, są nagradzani uwagą prowadzącego i uznaniem grupy. Ci, którzy mają wątpliwości, zaczynają je ukrywać, żeby nie spaść w hierarchii. W ten sposób system sam się stabilizuje, eliminując opór bez konieczności jego bezpośredniego tłumienia.

W połowie programu pojawia się moment, w którym zaczyna myśleć, że „to działa”, chociaż nie potrafi wskazać jednego konkretnego efektu, który można by zmierzyć. To uczucie nie wynika z realnej zmiany, tylko z nagromadzenia drobnych sygnałów, które razem tworzą wrażenie postępu. Problem polega na tym, że wrażenie postępu jest znacznie łatwiejsze do osiągnięcia niż sam postęp. I właśnie dlatego tak często je mylimy.

Kiedy ktoś z zewnątrz pyta, czy było warto, odpowiedź jest niemal automatyczna: „zdecydowanie tak”. Nie dlatego, że analiza kosztów i korzyści faktycznie na to wskazuje, tylko dlatego, że przyznanie, że mogło nie być warto, oznaczałoby podważenie decyzji, która już została podjęta. A podważenie własnej decyzji to nie tylko kwestia finansów, ale tożsamości. Więc zamiast tego pojawia się racjonalizacja, która jest wystarczająco przekonująca, żeby zamknąć temat.

Najcichszy moment przychodzi później, kiedy wszystko się kończy i wracasz do tej samej rzeczywistości, z której wyszedłeś, tylko z nowym certyfikatem i kilkoma kontaktami, które powoli zaczynają tracić znaczenie. Wtedy pojawia się pytanie, które przez cały czas było gdzieś z tyłu, ale nigdy nie zostało wypowiedziane na głos. Czy to naprawdę coś zmieniło, czy tylko sprawiło, że łatwiej było uwierzyć, że coś się zmienia. To pytanie nie wymaga odpowiedzi. Wystarczy, że zostanie.

Ta książka nie próbuje odpowiedzieć na to pytanie ani go rozwiązać, bo nie jest po to, żeby cokolwiek naprawiać. Jej celem jest rozłożyć na czynniki pierwsze mechanizmy, które sprawiają, że coś takiego działa, nawet jeśli nie działa tak, jak myślisz. Każdy rozdział będzie jedną konkretną sytuacją, jednym zachowaniem, jednym momentem, w którym coś

zaczyna się przesuwac w sposób, którego nie zauważasz od razu. I każdy z tych momentów pokaże, dlaczego tak łatwo jest pomylić ruch z postępem.

To nie będzie wygodne, bo wygoda jest częścią problemu, a nie jego rozwiązaniem. To nie będzie też szybkie, bo mechanizmy, które działają latami, nie rozkładają się w kilku zdaniach. To będzie powolne, precyzyjne i momentami niewygodne, bo tylko w ten sposób można zobaczyć coś, co normalnie jest przykryte warstwą języka, statusu i racjonalizacji. A kiedy już to zobaczysz, nie będziesz mógł powiedzieć, że nie wiedziałeś.

Rozdział 1 - Pierwsze przedstawienie

Wchodzi do sali kilka minut przed czasem i od razu wybiera miejsce, które nie jest ani z przodu, ani z tyłu, tylko dokładnie tam, gdzie można być widocznym bez bycia narażonym. Kładzie telefon obok notesu, poprawia marynarkę i przez chwilę patrzy na innych, próbując szybko ocenić, kto jest kim, zanim ktokolwiek zacznie mówić. To nie jest ciekawość, tylko szybka analiza statusu, która uruchamia się automatycznie w środowisku, gdzie nikt nie chce być tym najniższym w hierarchii. Problem polega na tym, że ta analiza nie służy zrozumieniu ludzi, tylko znalezieniu własnego miejsca w strukturze, która jeszcze nawet formalnie nie istnieje. A kiedy zaczynasz od ustawiania się w strukturze, przestajesz słuchać, co ktoś faktycznie mówi.

Prowadzący prosi, żeby każdy powiedział kilka słów o sobie, i w tym momencie powietrze w sali zmienia się w coś cięższego, jakby każdy wiedział, że to nie jest zwykłe przedstawienie, tylko pierwsza publiczna deklaracja własnej wartości. On zaczyna układać zdania w głowie jeszcze zanim przyjdzie jego kolej, próbując znaleźć balans między tym, co brzmi dobrze, a tym, co jest bezpieczne. To napięcie nie wynika z braku pewności siebie, tylko z nadmiaru świadomości, że każde słowo zostanie natychmiast przetworzone przez innych jako sygnał pozycji. W tym momencie nie chodzi już o to, kim jesteś, tylko o to, jak skutecznie potrafisz zarządzić pierwszym wrażeniem. A pierwsze wrażenie, raz ustawione, działa długo po tym, jak zapomnisz, co dokładnie powiedziałeś.

Kiedy zaczyna mówić, jego głos jest spokojny, ale każde zdanie jest precyzyjnie przycięte, jakby usuwał z niego wszystko, co mogłoby go osłabić. Mówi o projektach, które

brzmia większe, niż były, o odpowiedzialnościach, które są opisane szerzej, niż wyglądały w praktyce, i o planach, które jeszcze nie istnieją, ale dobrze brzmią w czasie teraźniejszym. To nie jest świadome oszustwo, tylko mechanizm autoprezentacji, który działa najlepiej wtedy, gdy sam zaczynasz wierzyć w jego wersję. Bo jeśli ty w nią uwierzysz, inni mają znacznie mniejszy powód, żeby ją kwestionować. I właśnie dlatego granica między faktem a interpretacją zaczyna się rozmywać szybciej, niż się spodziewasz.

Osoba przed nim mówi o „transformacji organizacyjnej”, chociaż z kontekstu wynika, że chodziło głównie o zmianę nazewnictwa działów i kilka warsztatów dla zespołu. Sala reaguje lekkim uznaniem, kiwaniem głów i krótkimi uśmiechami, które nie są wyrazem zrozumienia, tylko sygnałem akceptacji gry. Nikt nie dopytuje, nikt nie próbuje tego skonfrontować z rzeczywistością, bo każdy jest w tym samym procesie budowania narracji. To tworzy środowisko, w którym przesada nie jest błędem, tylko normą, a precyzja zaczyna być ryzykiem. I im dłużej to trwa, tym trudniej wrócić do języka, który nie jest napompowany.

Kiedy przychodzi jego kolej, mówi płynnie i pewnie, a każde zdanie kończy w miejscu, które brzmi jak puenta, nawet jeśli nią nie jest. Po kilku sekundach widzi, że ludzie reagują dokładnie tak, jak chciał, i to wystarczy, żeby poczuć krótką falę ulgi, która działa jak nagroda. Ta nagroda nie ma nic wspólnego z prawdą, tylko z dopasowaniem do oczekiwań grupy. W tym momencie jego mózg zapisuje prostą zależność: im lepiej dopasujesz narrację, tym lepiej zostaniesz przyjęty. A kiedy coś jest nagradzane, zaczyna być powtarzane bez większej refleksji.