

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

ZA DUŻO BIORE NA SIEBIE

Jak przestać być jednoosobowym działem
ratunkowym dla całego świata



Mamy problem. Ale spokojnie. Da się go rozwiązać
i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

SPIS TREŚCI

INTRO	3
Rozdział 1 - Dlaczego zawsze pierwszy wyciągasz rękę	9
Rozdział 2 - Nie każda katastrofa ma twoje nazwisko	17
Rozdział 3 - Pomoc, o którą nikt nie prosił	27
Rozdział 4 - Dlaczego „zrobię sam” tak świetnie cię wykańcza	37
Rozdział 5 - Poczucie winy po słowie „nie”	47
Rozdział 6 - Pułapka człowieka niezastąpionego	57
Rozdział 7 - Nie wszystko jest pilne tylko dlatego, że ktoś panikuje	69
Rozdział 8 - Bohaterstwo, którego nikt nie zamawiał	79
Rozdział 9 - Zanim powiesz „tak”, policz koszt	91
Rozdział 10 - Naucz ludzi, jak mają z tobą współpracować	100
Rozdział 11 - Oddawaj odpowiedzialność razem z zadaniem	111
Rozdział 12 - Nie odpowiadaj za cudze emocje	122
Rozdział 13 - Nie naprawiaj zanim ktoś spróbuje	133
Rozdział 14 - Zrób miejsce na własne priorytety	142
Rozdział 15 - Co zrobić, gdy inni nie chcą się usamodzielniać	153
Rozdział 16 - Co zrobić, kiedy sam wracasz do starego schematu	162
Rozdział 17 - Kiedy granice przestają działać	171
Rozdział 18 - Zauważ, kiedy znowu zostajesz centrum dowodzenia	181
Rozdział 19 - Jak pomagać bez wracania na pełny etat	191

INTRO

Jest 8:17 rano. Jeszcze dobrze nie zdążyłeś zacząć własnego dnia, a już pomagasz koledze rozwiązać problem z prezentacją, odpowiadasz komuś z rodziny, który „tylko na sekundę” potrzebuje porady, sprawdzasz, dlaczego w projekcie coś się nie zgadza, i przypominasz dorosłemu człowiekowi o rzeczy, o której ten dorosły człowiek sam powinien pamiętać. W międzyczasie ktoś pyta, czy możesz „rzucić okiem” na dokument. Oczywiście możesz. Twoje oko najwyraźniej zostało zatrudnione na pełny etat przez wszystkich oprócz ciebie.

O 9:05 orientujesz się, że nie zrobiłeś jeszcze niczego ze swojej listy.

Za to świat nadal funkcjonuje.

Głównie dzięki tobie.

Przynajmniej tak zaczyna się czasem wydawać, kiedy przez lata przyzwyczajasz otoczenie do tego, że jesteś człowiekiem od załatwiania. Ktoś nie wie, co zrobić? Ty wiesz. Ktoś się spóźnia? Ty ogarniesz. Ktoś czegoś zapomniał? Ty przypomnisz. Projekt się wykoleił? Wskakujesz na tory z kluczem francuskim, laptopem i miną człowieka, który jeszcze wierzy, że „tym razem tylko pomogę i wracam do swoich rzeczy”. Nie wracasz. Pojawia się następna katastrofa. Czasami wielka. Czasami polegająca na tym, że ktoś nie przeczytał trzeciego zdania w mailu.

I znów ruszasz.

Problem nie polega na tym, że jesteś pomocny. Pomaganie ludziom jest dobre. Odpowiedzialność jest dobra. Zaangażowanie jest dobre. Umiejętność przejęcia inicjatywy również jest dobra, szczególnie w świecie, w którym spora część problemów mogłaby zostać rozwiązana przez przeczytanie instrukcji, ale instrukcja najwyraźniej uchodzi za literaturę eksperymentalną. Problem zaczyna się wtedy,

gdy pomoc przestaje być twoją decyzją, a zaczyna być twoim automatycznym trybem działania.

Ktoś ma problem.

Twój mózg: nasz problem.

Ktoś jest zdenerwowany.

Twój mózg: musimy to naprawić.

Ktoś czegoś nie dopilnował.

Twój mózg: dobra, zrobię.

To słowo „zrobię” potrafi być niezwykle kosztowne. Na początku brzmi niewinnie. Dwie sylaby, żadnych podejrzanych składników. Potem okazuje się, że każde „zrobię” zabiera kawałek twojego czasu, uwagi, energii i cierpliwości. Jedno nie robi różnicy. Pięć też jakoś przeżyjesz. Przy trzydziestu zaczynasz się zastanawiać, dlaczego wieczorem nie masz siły na nic, chociaż przecież „dzisiaj nic wielkiego nie robiłeś”.

Nie robiłeś.

Po prostu przez jedenaście godzin byłeś centrum obsługi cudzych problemów.

Bez numerków.

Osoby, które biorą na siebie za dużo, rzadko robią to dlatego, że pewnego ranka spojrzały w lustro i pomyślały: „Od dziś chciałbym mieć więcej obowiązków niż rozsądku”. Zwykle mechanizm jest znacznie subtelniejszy. Być może lubisz mieć kontrolę, bo wiesz, że kiedy zrobisz coś sam, będzie zrobione dobrze. Być może trudno ci patrzeć, jak ktoś się męczy, skoro rozwiązanie wydaje ci się oczywiste. Możliwe, że czujesz się potrzebny wtedy, gdy pomagasz. Być może przez lata nauczyłeś się, że bycie niezawodnym daje uznanie, bezpieczeństwo albo spokój. A może zwyczajnie nie umiesz znieść chwili ciszy po pytaniu: „Kto może się tym zająć?”

Cisza trwa trzy sekundy.

Cztery.

Pięć.

– Dobra, ja zrobię.

I właśnie dostałeś kolejne zadanie, którego nikt ci nie przydzielił.

Najbardziej podstępna część tego mechanizmu polega na tym, że przez pewien czas naprawdę działa. Im więcej bierzesz na siebie, tym bardziej jesteś postrzegany jako kompetentny. Ludzie zaczynają ci ufać. Pytają o zdanie. Oddają ci trudniejsze sprawy. W domu wiedzą, że pamiętasz o terminach. W pracy wiedzą, że dowiesz się. Wśród znajomych jesteś człowiekiem, który pomoże, znajdzie, sprawdzi, zadzwoni, porówna i jeszcze wyśle link.

Brzmi jak komplement.

I nim jest.

Do momentu, w którym orientujesz się, że właśnie awansowałeś na stanowisko Dyrektora Generalnego do Spraw Wszystkiego.

Pensja: brak.

Urlop: teoretyczny.

Zakres obowiązków: planeta.

Z czasem pojawia się jeszcze jeden efekt. Im częściej ratujesz sytuację, tym mniej inni mają powodów, żeby nauczyć się radzić sobie bez ciebie. Nie chodzi o złą wolę. Ludzie bardzo szybko uczą się systemów, które są wygodne. Jeżeli po każdym „nie wiem, jak to zrobić” pojawia się człowiek, który mówi „daj, pokażę”, system działa znakomicie. Dla wszystkich poza człowiekiem, który pokazuje.

To trochę jak restauracja, w której jeden kelner zauważa, że kucharz nie nadąża, więc zaczyna pomagać w kuchni. Potem widzi kolejkę przy barze, więc nalewa napoje. Następnie ktoś nie odebrał dostawy, więc biegnie na zaplecze. Po godzinie jednocześnie niesie trzy talerze,

sprawdza fakturę, kroi cytrynę i odbiera telefon od dostawcy.

Właściciel patrzy i myśli:

„Świetny pracownik.”

Kelner myśli:

„Dlaczego ja właśnie kroję cytrynę?”

Jeżeli ten schemat trwa wystarczająco długo, zaczynasz mieć pretensje do innych. I tu robi się interesująco, bo część tych pretensji jest całkowicie uzasadniona, a część powstała przy twoim aktywnym współudziale. Złościsz się, że wszyscy czegoś od ciebie chcą, ale jednocześnie przez lata uczyłeś ich, że można chcieć. Narzekasz, że nikt nie przejmuje odpowiedzialności, ale gdy ktoś próbuje, stoisz obok z miną kontrolera jakości i po dwudziestu sekundach mówisz: „Dobra, ja to zrobię szybciej”.

Prawdopodobnie zrobisz.

I właśnie dlatego jutro również będziesz musiał.

Ta książka nie będzie namawiać cię do tego, żebyś od jutra przestał pomagać ludziom, wyłączył telefon i odpowiadał na każde pytanie: „To nie mój problem”. To byłoby równie rozsądne jak leczenie przepracowania poprzez zostanie pustelnikiem w Bieszczadach. Kuszące, ale logistycznie skomplikowane.

Chodzi o coś trudniejszego i jednocześnie znacznie bardziej użytecznego: nauczyć się odróżniać odpowiedzialność od nadodpowiedzialności, pomoc od przejmowania, zaangażowanie od ratownictwa oraz sytuacje, w których naprawdę jesteś potrzebny, od tych, w których po prostu jesteś najłatwiej dostępnym rozwiązaniem.

Bo nie każda piłka lecąca w twoją stronę musi zostać złapana.

Niektóre nawet nie były rzucone do ciebie.

W kolejnych rozdziałach przyjrzymy się temu, dlaczego tak łatwo wchodzisz w rolę człowieka od wszystkiego, jak

inni uczą się korzystać z twojej nadmiernej odpowiedzialności, dlatego delegowanie potrafi boleć bardziej niż wykonanie zadania samemu i skąd bierze się irracjonalne poczucie winy po zwykłym słowie „nie”. Będziemy też rozbrajać jeden z największych mitów ludzi przeciążonych: przekonanie, że jeśli przestaną trzymać wszystko, to wszystko natychmiast spadnie.

Czasami spadnie.

I może dobrze.

Bo jeżeli dorosły człowiek zapomni raz o czymś, za co odpowiada, świat prawdopodobnie nie zakończy działalności. Być może nawet wydarzy się coś niezwykłego: następnym razem sam sobie o tym przypomni. Natura zna bardziej skomplikowane procesy adaptacyjne.

Nie będziemy budować idealnego systemu życia, w którym kalendarz jest zawsze pusty, telefon milczy, współpracownicy nigdy nie mają problemów, rodzina niczego nie potrzebuje, a wszystkie granice są komunikowane głosem spokojnego terapeuty z reklamy aplikacji medytacyjnej. Będziemy pracować na prawdziwym świecie. Tym, w którym czasem trzeba zostać dłużej, komuś pomóc, coś przejąć i uratować sytuację.

Różnica polega na tym, żeby ratowanie sytuacji było wyjątkiem.

Nie twoim stanowiskiem pracy.

Nauczysz się zatrzymywać automatyczne „ja zrobię”, zanim zdąży wyjść z ust. Zobaczysz, które obowiązki możesz oddać, których nigdy nie powinieneś być przejmować i jak pozwalać innym ponosić normalne konsekwencje własnych decyzji bez stania obok z gaśnicą. Przyjrzymy się również temu, jak reagować, kiedy ludzie nie są zachwyceni twoją nową wersją, ponieważ człowiek, który przez pięć lat dostawał darmowy dowóz pizzy, rzadko reaguje entuzjastycznie na wiadomość o wprowadzeniu opłat.

To normalne.

Granica, która nikomu nie przeszkadza, często nie jest jeszcze granicą.

Najważniejsze jednak będzie odzyskanie czegoś, co przy nadmiernej odpowiedzialności znika niemal niezauważalnie: miejsca na własne życie. Na zadania, które naprawdę należą do ciebie. Na odpoczynek, który nie jest przerwą między dwoma cudzymi kryzysami. Na decyzje podejmowane dlatego, że czegoś chcesz, a nie dlatego, że akurat jesteś jedyną osobą, która „może to szybko ogarnąć”.

Nie musisz przestać być osobą, na której można polegać.

Musisz tylko przestać być osobą, na której polegają wszyscy, zawsze i we wszystkim.

Świat sobie poradzi.

A jeśli przez chwilę sobie nie poradzi, być może właśnie dostał świetną okazję, żeby się nauczyć.

Rozdział 1 - Dlaczego zawsze pierwszy wyciągasz rękę

Siedzisz spokojnie przy swoim zadaniu, kiedy ktoś obok mówi: „Kurczę, nie wiem, jak to zrobić”. Nie pyta cię wprost. Nie prosi o pomoc. Nie wypowiada nawet twojego imienia. Po prostu informuje przestrzeń o swoim problemie.

I już czujesz lekkie napięcie.

Może powinienś coś powiedzieć.

Może podpowiedzieć.

Może tylko zerknąć.

Pięć minut później robisz połowę zadania za człowieka, który początkowo jedynie westchnął.

To niezwykle wydajny system przejmowania obowiązków. Nie potrzeba polecenia, prośby ani formalnego przekazania odpowiedzialności. Wystarczy, że w promieniu kilku metrów pojawi się problem i twoja psychika uzna go za bezpieczny. A ponieważ problemy bezpieczne najwyraźniej trafiają do adopcji automatycznie, po chwili masz kolejnego podopiecznego.

Nie bierzesz wszystkiego na siebie dlatego, że kochasz cierpieć. Najczęściej robisz to dlatego, że kiedyś ten sposób działania bardzo dobrze ci służył. Bycie pomocnym dawało uznanie. Bycie odpowiedzialnym zmniejszało chaos. Przewidywanie problemów chroniło cię przed przykrymi konsekwencjami. Ogarnianie innych mogło sprawiać, że czułeś się potrzebny, kompetentny albo po prostu bezpieczniejszy.

To ważne rozróżnienie: zachowanie może być dziś męczące, a jednocześnie kiedyś mieć całkiem sensowną funkcję.

Problem w tym, że mózg nie prowadzi regularnego przetargu na swoje nawyki. Nie zbiera się raz w roku i nie pyta: „Czy nadal potrzebujemy automatycznego ratowania

wszystkich dorosłych ludzi w otoczeniu?". Jeżeli coś przez lata przynosiło nagrodę, ulgę albo kontrolę, mechanizm zostaje. Nawet wtedy, gdy obecnie jego głównym efektem jest kalendarz wyglądający jak plan ewakuacji lotniska.

Ratownik nie zawsze wygląda jak ratownik

Gdy mówimy o braniu na siebie za dużo, łatwo wyobrazić sobie człowieka, który teatralnie poświęca się dla innych, wzdycha przy tym ciężko i nosi niewidzialny medal za męczeństwo. W praktyce znacznie częściej wygląda to zwyczajnie.

„Podeślij, zerknę.”

„Dobra, przypomnę mu.”

„Ja zadzwonię.”

„Daj, poprawię.”

„Nie tłumacz, zrobię szybciej.”

Każde z tych zdań może być całkowicie rozsądne. Problem pojawia się wtedy, gdy stają się twoim domyślnym sposobem reagowania.

Masz wtedy coś w rodzaju nadaktywnego czujnika odpowiedzialności. Widzisz niezatwioną rzecz szybciej niż inni. Zauważasz lukę. Przewidujesz konsekwencje. Wiesz, że jeśli nikt nie wyśle wiadomości, nie sprawdzi terminu albo nie dopilnuje szczegółu, za dwa dni będzie problem.

I często masz rację.

To właśnie komplikuje sprawę.

Gdybyś ciągle ratował ludzi przed katastrofami, które istnieją wyłącznie w twojej wyobraźni, łatwo byłoby powiedzieć: „Przestań”. Tymczasem czasami naprawdę zapobiegasz bałaganowi. Jeśli nie przypomnisz, ktoś faktycznie zapomni. Jeśli nie sprawdzisz, pojawi się błąd. Jeśli nie weźmiesz sprawy w swoje ręce, rezultat może być gorszy.