

Sformułowanie „człowiek idealny nie istnieje” brzmi jak banał, dopóki nie uderzy w coś, co naprawdę kosztuje: w zespół, w relacje, w zdrowie psychiczne, w decyzje podejmowane pod presją. W praktyce ten cytat działa jak zimny prysznic. Odbiera nam wygodną wymówkę w rodzaju „gdyby tylko był lepszy system, lepsza komunikacja, lepsze umiejętności”. I w to miejsce wchodzi odpowiedzialność za to, co jest realne teraz, w konkretnym człowieku, w konkretnym dniu.

Nie chodzi o rezygnację. Nie chodzi też o usprawiedliwianie błędów. Chodzi o zmianę perspektywy: doskonałość jako mit zastępujemy procesem, a perfekcjonizm jako standard zastępujemy rzetelnym kryterium jakości. To subtelna różnica, ale w pracy i w życiu ma ogromne konsekwencje.

Kiedy „idealność” staje się pułapką

Najczęściej zaczyna się niewinnie. Ktoś mówi: „Chcę robić to najlepiej”. Kolejny dodaje: „Jeśli nie ma gwarancji, to lepiej poczekać”. Potem pojawia się oczekiwanie, że inni też będą działać w podobny sposób, bo „tak po prostu powinno być”.

Widziałem, jak taka logika rozlewa się w zespole projektowym. Członkowie zespołu zaczęli odkładać decyzje, bo każda decyzja wymagała kompromisu, a kompromis kojarzył się z gorszą wersją zamiast z realnym wyborem. W efekcie rosło „przedwdrożeniowe” planowanie, przybywało dokumentów, a problem, który miał zostać rozwiązany, zostawał na później. Co ciekawe, formalnie wszyscy wciąż mówili o jakości. Tylko że jakość przestała oznaczać działające rozwiązanie, a zaczęła oznaczać stan „bez wątpliwości”.

Mit doskonałości lubi udawać rozsądną ostrożność. Tymczasem ostrożność ma swój czas i swoje granice. Jeżeli granicę przekroczymy, ostrożność zamieni się w zwleknięcie, a zwleknięcie w ryzyko, które i tak trzeba będzie wziąć na siebie. Tylko wtedy ryzyko jest większe, bo opóźniło się ostrzeżenie, a nie problem.

Doskonałość jako wymówka

Jest też druga strona medalu. Gdy ktoś ma wysokie wymagania, łatwo mu uciec w narrację „wszystko jest do poprawy”. To bywa wygodne dla osoby, która nie chce wejść w trudną rozmowę. Łatwiej skupić się na drobnych niedoskonałościach niż powiedzieć wprost: „Nie czuję się wysłuchany”, „Nie rozumiem celu”, „Brakuje mi zaufania”.

W domu i w firmie schemat jest podobny. Jeśli perfekcjonizm staje się językiem, to rozmowa o potrzebach przestaje mieć sens, bo zawsze znajdzie się coś, co „nie jest wystarczająco dobre”. W ten sposób mit doskonałości wygrywa z realnymi emocjami i faktami.

To zdanie nie jest o braku, tylko o granicach

„Człowiek idealny nie istnieje” bywa traktowane jak argument przeciwko ambicji. Tymczasem ambicja i doskonałość to nie to samo.

Ambicja mówi: chcę się rozwijać, chcę podnosić poprzeczkę, chcę robić postęp. Dopracowanie i uczenie się mają sens, bo są mierzalne i kierunkowe. Mit doskonałości mówi: chcę stanu, w którym nie ma już miejsca na błąd, nie ma już ryzyka, nie ma już „niepewności”, nie ma już dyskomfortu. Taki stan jest nieludzki. I właśnie dlatego jest groźny.

Granice nie są wadą. Granice są warunkiem działania. Pracujemy w czasie, w budżecie, w ramach kompetencji, w ramach fizjologii. Nawet najlepsi specjaliści popełniają błędy, tyle że częściej łapią je wcześniej, bo mają

wypracowane nawyki i systemy kontroli.

Pamiętam sytuację, w której po godzinach pracy nad jednym fragmentem ktoś w zespole powiedział: „Niech to pójdzie do weryfikacji, zanim zrobimy kolejną wersję”. To był moment dojrzałości. Nie dlatego, że wersja była idealna. Dlatego, że zespół rozumiał, iż jakość to nie jedna, ukończona czynność, tylko cykl: wykonanie, sprawdzenie, korekta, decyzja. Bez tego cyklu doskonałość zamienia się w wytwór wyobraźni.

Dlaczego perfekcjonizm wywołuje spadek jakości

Paradoks jest prosty. Człowiek, który chce uniknąć błędu za wszelką cenę, zaczyna wybierać bezpieczne strategie. Bezpieczna strategia w praktyce często oznacza mniejszą liczbę prób, mniejszą liczbę rozmów i mniej eksperymentów. Efekt jest taki, że jakość nie rośnie. Jakość spada, bo nie uczymy się na błędach, a jedynie je tłumimy.

W pracy przekłada się to na trzy rzeczy, które da się zauważyć dość szybko:

Po pierwsze, rośnie koszt opóźnienia. Wydłużony czas bez informacji zwrotnej powoduje, że ryzyko rośnie w tle. Po drugie, maleje odwaga w podejmowaniu decyzji. Ludzie zaczynają „przechodzić obok” trudnych tematów, bo trudne tematy wymagają jasnego stanowiska. Po trzecie, cierpi współpraca. Gdy każdy boi się oceny, rozmowy stają się defensywne, a nie robocze.

Perfekcjonizm często wygląda jak sumienność. Różnica polega na tym, czy sumienność służy efektowi, czy służy emocjonalnemu bezpieczeństwu. To drugie jest zrozumiałe, tylko że ma swoją cenę.

Zdrowa ambicja: jakość jako proces, nie jako wyrok

Mit doskonałości uczy jeszcze jednej rzeczy: jakość wymaga kryteriów. Bez kryteriów łatwo wpaść w pułapkę „podoba mi się” albo „wydaje się wystarczające”. Kryteria nie muszą być [poradnik Człowiek idealny nie istnieje](#) skomplikowane, ale muszą być wspólne.

W mojej praktyce najskuteczniej działa podejście, w którym jakości nie ocenia się po intuicji, tylko po tym, czy rozwiązanie spełnia cel. Jeśli celem jest szybkość, to liczy się czas realizacji i utrzymanie. Jeśli celem jest niezawodność, to liczy się przewidywalność i odporność na błędy. Jeśli celem jest komunikacja, to liczy się zrozumiałość, a nie styl.

To podejście zmienia sposób myślenia o „niedoskonałościach”. Niedoskonałość nie jest obrazą. Niedoskonałość jest sygnałem, że kryterium trzeba doprecyzować albo że proces w danym punkcie jest zbyt słaby. To zupełnie inna liga niż „jestem beznadziejny, bo nie wyszło idealnie”.

Mała, praktyczna korekta myślenia

Jest jedno zdanie, które pomogło mi w trudnych rozmowach. Zwykle brzmiało mniej więcej tak: „Jak będziemy wiedzieć, że jest dobrze?”. Z pozoru banalne. A w praktyce wymusza przejście z ocen osobistych na kryteria działania. Wtedy „idealny człowiek” przestaje być punktem odniesienia, bo punktem odniesienia staje się mierzalny efekt.

Relacje: kiedy idealność niszczy zaufanie

W relacjach mit doskonałości ma szczególną siłę. Bo relacje są polem, w którym łatwo o wrażenie, że ktoś „powinien”. Powinien rozumieć bez tłumaczenia, powinien przewidywać emocje, powinien być zawsze w dobrym nastroju, powinien nie sprawiać kłopotów.

Taki zestaw oczekiwań jest niewykonalny. I jeszcze gorzej, on działa jak test zaufania. Jeśli druga osoba nie przejdzie testu, wchodzi rozczarowanie. A rozczarowanie rzadko zostaje przyczynowo nazwane. Często zamienia się w irytację, wycofanie albo atak.

Zauważyłem też, że mit doskonałości potrafi prowadzić do milczenia. Ludzie przestają mówić „nie wiem”, „potrzebuję”, „boję się”, bo uznają, że to dowód braku kompetencji. Tymczasem w zespołach i w rodzinach najczęściej zyskuje szczerość, nie w znaczeniu bezmyślnego mówienia, tylko w znaczeniu odpowiedzialnego nazywania rzeczy.

Jeśli „człowiek idealny” nie istnieje, to jedyną strategią jest budowanie zaufania opartego na realnych zachowaniach: dotrzymywanie terminów w miarę możliwości, informowanie o ryzyku, przeproszanie za błędy, naprawianie szkód. To jest dużo trudniejsze niż udawanie perfekcji. Ale działa.

Kiedy trzeba mówić „nie”

Mit doskonałości często każe odpowiadać „tak” nawet wtedy, gdy odpowiedź „nie” byłaby uczciwsza. Jeśli chcesz być idealny, musisz zawsze znaleźć czas. Jeśli chcesz być idealna, musisz zawsze być elastyczna. Taka postawa może chwilowo zyskiwać uznanie, ale w dłuższej perspektywie prowadzi do wypalenia i do ukrytego gniewu.

Uczciwa odmowa to nie kara. To ochrona jakości. Bo kiedy ktoś mówi „nie”, może skupić energię tam, gdzie jest sens. Odpowiedzialność nie polega na tym, by robić wszystko. Odpowiedzialność polega na tym, by robić to, co jest możliwe i ważne, a resztę umieć uporządkować.

Działanie w świecie niepewności: planowanie bez iluzji

Bywa, że ludzie pytają: skoro idealność nie istnieje, to po co w ogóle dążyć do jakości? I tu wracamy do sedna: dążyć do jakości warto, ale w sposób, który uwzględnia niepewność.

Niepewność jest częścią pracy. Wystarczy spojrzeć na każdy proces, w którym pojawia się czynnik ludzki: rozmowy, uzgodnienia, testy akceptacyjne, wdrożenia. Tam nie ma magicznej chwili „już wiemy wszystko”. Są tylko etapy, w których redukujesz ryzyko. Czasem redukcja jest częściowa, czasem decyzja przychodzi szybko, bo koszt czekania jest zbyt duży.

W takich sytuacjach pomocna bywa prosta zasada: planuj tak, aby szybko zbierać informacje zwrotne, a nie tak, aby uniknąć wszystkich możliwych błędów. Unikanie błędów bywa kosztowne. Lepiej budować mechanizmy wczesnego wykrywania. To jest jakościowe, a jednocześnie realistyczne.



Poniżej umieszczam krótką listę, z której korzystałem w pracy z zespołami, gdy trzeba było przełożyć „jakość” na działanie. To nie jest terapia, to jest narzędzie do prowadzenia procesu:

- Zdefiniuj cel w jednym zdaniu, tak aby każdy rozumiał go tak samo.
- Ustal, co jest krytyczne, a co może mieć tolerancję błędu.
- Zaplanuj momenty weryfikacji, zanim problem stanie się widoczny dopiero za późno.
- Powiedz, kto podejmuje decyzję, gdy pojawi się konflikt.
- Zadbaj o krótką pętlę uczenia się po każdym cyklu pracy.

To tyle. Pięć punktów, bo więcej wchodzi w obszar dekoracji.

Kultura organizacyjna: kiedy ideały zabijają ludzi

W firmach mit doskonałości często przyjmuje formę kultury „zawsze lepiej”. Z pozoru brzmi to zdrowo. W praktyce tworzy środowisko, w którym człowiek jest oceniany nie za to, co dostarczył, ale za to, czy mógł dostarczyć więcej, szybciej, wspanialej.

W takich warunkach pojawiają się dobrze znane objawy. Ludzie unikają zgłaszania ryzyk, bo ryzyko to potencjalna wpadka. Unikają zadawania pytań, bo pytanie wygląda na brak kompetencji. Unikają też zmian, bo zmiana jest przyznaniem się do tego, że wcześniejszy plan był niepełny.

A przecież prawda jest prosta: każdy dobry proces dopuszcza korektę. Korekta nie jest wstydem. Korekta jest dowodem, że myślenie działa.

Jeżeli szef lub lider wymaga doskonałości w sensie „bez błędu”, to ludzie będą udawać. A udawanie zabiera czas i zasoby, które mogłyby iść na realne usprawnienia. Wtedy organizacja nie staje się „lepszą”, tylko staje się bardziej odporna na prawdę.

Dlaczego „człowiek idealny nie istnieje” powinno prowadzić do odpowiedzialności

Są osoby, które wywracają to zdanie do góry nogami: skoro idealny człowiek nie istnieje, to znaczy, że można się lenić, można nie kończyć, można nie poprawiać. To jest błędna interpretacja.

Brak idealności nie znosi odpowiedzialności. Wprost przeciwnie. Skoro nie ma gwarancji, tym ważniejsze są zasady działania: dbałość o jakość tam, gdzie da się ją kontrolować, oraz uczciwość tam, gdzie kontroli nie ma. Uczciwość oznacza informowanie na czas, a nie dopiero wtedy, gdy problem jest już oczywisty.

To podejście jest szczególnie istotne w sytuacjach kryzysowych. Kiedy coś idzie nie tak, część ludzi wstydzi się przyznać do błędu. Wstyd jest silny, bo łatwo go pomylić z „brakiem wartości”. Natomiast wartość nie zależy od tego, czy potrafisz uniknąć każdej pomyłki. Wartość zależy od tego, czy umiesz naprawiać, uczyć się i wyciągać wnioski.

W praktyce naprawa bywa bardziej wymagająca niż idealne wykonanie zadania. Dlatego kultura organizacyjna powinna premiować kompetencje naprawcze, a nie tylko kompetencje performansu.

Granice perfekcjonizmu: kiedy starania trzeba postawić w ryzach

Warto też powiedzieć coś trudniejszego: czasem doskonałość nie jest tylko mitem, jest też formą strategii. Są sytuacje, w których wysoki standard jest uzasadniony, bo błąd ma duże konsekwencje. Medycyna, lotnictwo,

prawo, bezpieczeństwo przemysłowe. Tam nie da się powiedzieć: „Zrobimy wersję, zobaczymy”. To są obszary, gdzie procesy muszą być odporne na błąd, a nie tylko nastawione na naukę.

To jednak nie oznacza, że człowiek ma być idealny. Oznacza, że proces musi redukować ryzyko do akceptowalnego poziomu. Różnica jest zasadnicza. Dążenie do doskonałości jako cechy człowieka zastępujemy projektowaniem systemu, który poradzi sobie, gdy człowiek jest omylny.

W tym sensie „człowiek idealny nie istnieje” jest zdaniem inżynierskim, nie tylko psychologicznym.

Jak rozmawiać o błędach, żeby nie rozwalić relacji ani jakości

Wróćmy do praktyki. Najczęściej problemem nie jest błąd jako zdarzenie. Problemem jest sposób, w jaki o błędzie się rozmawia.

Mit doskonałości wchodzi do rozmowy przez język. Gdy mówimy „to jest złe”, atakujemy człowieka lub jego tożsamość. Gdy mówimy „w tym miejscu powinniśmy byli przewidzieć X, a przegapiliśmy Y”, skupiamy się na przyczynach. To nie jest miękkość. To jest skuteczność.

Jeśli w zespole nie ma psychologicznego bezpieczeństwa, nawet dobrze zaprojektowany proces nie zadziała, bo ludzie będą ukrywać informacje. Dlatego rozmowy o jakości muszą uwzględniać dwie warstwy: merytoryczną i emocjonalną.

Poniżej kolejna krótka lista, tym razem jak ułożyć rozmowę, kiedy wyniki nie są takie, jak miały być. Ma tylko trzy punkty, bo więcej miesza wątek.

Jak żyć spokojniej

- Nazwij, co nie zadziałało, bez oskarżania osoby.
- Powiąż przyczynę z mechanizmem, który można poprawić.
- Ustal konkretną zmianę na kolejną iterację i sprawdź, czy działa.

To, co trudne, to konsekwencja. Jeśli rozmowa kończy się obietnicą, ale nikt nie wraca do ustaleń, to mit doskonałości wraca, bo ludzie widzą brak znaczenia ich pracy i ich uczenia się.

Co zostaje, gdy przestajesz gonić ideał

„Człowiek idealny nie istnieje” daje ulgę, ale nie ucieczkę. Daje miejsce na normalność. Ta normalność ma praktyczne konsekwencje.

Przestajesz przeliczać każdą porażkę na ocenę własnej wartości. Zamiast tego przeliczysz ją na informację: co przegapiliśmy, gdzie proces zawiódł, jak skrócić dystans między decyzją a weryfikacją. To jest rodzaj dojrzałości, która nie pojawia się z dnia na dzień, ale da się ją ćwiczyć.

Zyskujesz też więcej energii na współpracę. Gdy nie musisz udawać perfekcji, możesz szybciej prosić o pomoc, szybciej mówić o niejasnościach, szybciej oddawać wersję do testu. To często oznacza mniej stresu i lepsze wyniki, choć początkowo wymaga przełamania. Ludzie boją się, że prośba o pomoc będzie wyglądać na słabość. W zdrowych zespołach staje się czymś oczywistym, bo wspólna praca jest ważniejsza niż samotna walka o wizerunek.

Na koniec jest jeszcze jedna rzecz, którą trudno ująć w slogan. Mit doskonałości obiecuje, że jeśli osiągniesz ideał, to pojawi się spokój. Tyle że spokój w praktyce nie przychodzi z braku błędów. Spokój przychodzi z procesu, w którym masz wpływ, w którym wiesz, co robisz dalej, i w którym błędy nie niszczą relacji.

Można to nazwać pragmatyzmem. Można to nazwać mądrością. Ja widziałem, że to działa najlepiej wtedy, gdy stajesz się mniej wymagający wobec siebie w warstwie tożsamości, a bardziej wymagający w warstwie jakości działania. To nie jest miękkość. To jest precyzja.

Jeśli „idealny człowiek” nie istnieje, to jedynym rozsądnym celem pozostaje coś, co da się budować: kompetencje, nawyki, systemy i relacje. I właśnie o to warto zabiegać, nawet jeśli nikt nie obieca, że kiedykolwiek będzie w stu procentach.