

Są ludzie, którzy potrafią robić rzeczy regularnie, bez wielkich fajerwerków. I są też tacy, którym regularność przychodzi jak zimny prysznic, bo wszystko w nich domaga się dowodu, że to ma sens. Ja byłem w tej drugiej grupie. Wstawałem, robiłem, czasem nawet dawałem z siebie wszystko, a potem przychodził moment ciszy, w którym nie było już nic do pokazania. Liczyłem porażki, bo nie umiałem liczyć postępu.

Właśnie wtedy trafiłem na historię, która powtarza się w różnych wersjach, pod tytułem Bracia Koch. Nie chodzi o samą legendę, tylko o ideę: postęp da się opisać liczbami, a liczby da się traktować jak mapę, nie jak wyrok. Zrozumiałem to dopiero po kilku latach, kiedy w końcu przestałem mierzyć tylko efekt końcowy, a zacząłem mierzyć drogę. Nadal bywa smutno, czasem nawet bardzo. Różnica jest taka, że smutek nie musi zabierać mi kompasu.

Nie obiecuję, że ta metoda zbuduje w tobie automatyczną motywację. Motywacja bywa kapryśna, uderza falą i równie szybko odpływa. Obiecuję raczej coś skromniejszego i przez to skuteczniejszego: sposobność, żeby w gorszych tygodniach nadal wiedzieć, czy idziesz do przodu, nawet jeśli nikt ci braw nie daje.

Dlaczego mierzenie bywa bolesne

Są dwa powody, dla których ludzie uciekają przed pomiarem.

Pierwszy jest naiwny: myślisz, że pomiar to kontrola, a kontrola oznacza ocenę. Jeśli w głowie pojawia się „ocena”, to ciało reaguje jak na zagrożenie. Człowiek robi mniej, bo próbuje uniknąć ryzyka wstydu. Wtedy nawet liczby, które miały uspokajać, zaczynają drapać.

Drugi powód jest bardziej subtelny: liczysz źle. Gdy mierzy się tylko wynik, to życie potrafi zniszczyć twoją motywację w trzy dni. Spadek sprzedaży, gorszy test, opóźnienie w projekcie, mniej energii, gorszy sen, kłótnia w domu. Te rzeczy nie muszą oznaczać, że cofasz się w rozwoju, ale statystyka potrafi to zasugerować, jakby była wyrocznią.

Ja miałem ten nawyk przez długi czas. Uczyłem się czegoś nowego, ale wynik porównywałem z poprzednim miesiącem, jakby moja psychika i mój organizm działały jak maszyna. Kiedy wypadł gorszy tydzień, mój wykres w głowie mówił „koniec, jesteś do kitu”. A prawda była prostsza, mniej dramatyczna, i dlatego trudniejsza do przełknięcia: po prostu miałem mniejszą przestrzeń na naukę.

Od tamtej pory zacząłem się uczyć mierzenia tak, żeby nie zdradzało mnie w słabych momentach.

Postęp to nie tylko liczba, to też kierunek

W idei Bracia Koch jest coś, co trudno zignorować, gdy człowiek chce działać systematycznie: pomiary powinny odpowiadać na pytanie „co sprawia, że jest lepiej”, a nie tylko „czy już jest dobrze”.

Są sytuacje, w których wynik jest ruchem wtórnym, a praca jest ruchem pierwotnym.

W praktyce to wygląda tak. Jeśli trenujesz, to mięśnie rosną nie dlatego, że zobaczyłeś wagę niższą rano, tylko dlatego, że sumarycznie dostarczyłeś bodźca. Jeśli prowadzisz firmę, to przychód nie spada wyłącznie przez „lenistwo”, czasem przez sezonowość, opóźnione decyzje klientów, brak czasu w okresie wdrożeń. Jeśli piszesz, to nie każde zdanie od razu poprawia czytelność twojego stylu, czasem dopiero po kilkunastu dniach widać, że zaczynasz myśleć ostrzej.

Dlatego ja mierzę kierunek, nawet jeśli kierunek jest powolny i czasem wygląda jak nic.

Nie chodzi o to, żeby oszukiwać się statystykami. Chodzi o to, żeby wybrać takie dane, które są czułe na wysiłek, a nie na przypadek. Różnica brzmi drobno, ale dla motywacji jest ogromna.

Jak dobrać metryki, które nie zabijają ducha

W moim doświadczeniu największa tragedia dzieje się wtedy, gdy metryka jest:

1) zbyt daleka od twoich działań, 2) zbyt wrażliwa na jednorazowe zdarzenia, 3) zbyt trudna do poprawienia w krótkim czasie.

Wtedy człowiek zaczyna czekać na „właściwy dzień”, zamiast budować powtarzalność.

Przy wyborze metryk trzymam się prostej zasady: jeśli dany wskaźnik jest czymś, co potrafię realnie korygować w ciągu tygodnia lub dwóch, to ma szansę stać się sprzymierzeńcem. Jeśli to coś, co zależy głównie od innych ludzi, pogody, kursów, pandemii, choroby, to może być ciekawostka, ale nie powinna być kotwicą motywacji.

Wtedy pojawia się najważniejsza zmiana: nie mierzę wyłącznie „czy się udało”, mierzę „czy zrobiłem to, co zwykle przesuwam mnie do przodu”.



Pomogła mi w tym jedna mała, bolesna lekcja. Gdy zacząłem wybierać metryki bliższe działaniu, przestałem czuć się oszukany własnym wykresem. Nie dlatego, że wynik zawsze był lepszy. Tylko dlatego, że wykres przestał kłamać.

Poniżej rzeczy, które sprawdziły mi się jako metryki postępu, szczególnie gdy ton w głowie jest smutny, a energii mało.

1. **Częstotliwość działań o wysokiej dźwigni:** na przykład ile razy w tygodniu rozwiązałeś problem, który realnie buduje kompetencję, a nie tylko ile razy „pracowałeś”.
2. **Czas w trybie skupienia:** nie „ile godzin ogólnie”, tylko ile minut bez rozproszeń. To bywa najbardziej uczciwe, bo rozproszenia widać w twoim systemie, a nie w czyjejs ocenie.
3. **Powtarzalne mikro kroki:** jedna rzecz dziennie albo co drugi dzień, którą da się utrzymać nawet w gorszym tygodniu, bez martwienia się, czy dziś jest „produktywny dzień”.
4. **Jakość sprzężenia zwrotnego:** ile razy sprawdziłeś, czy to działa, i poprawiłeś kierunek na podstawie konkretnego. Może to być rozmowa, test, wersja robocza, cokolwiek, co zmniejsza liczbę domysłów.

To są metryki, które nie udają szczęścia. One nie mówią „będzie dobrze”. One mówią „robiłeś to, co można zrobić”. A czasem to jest jedyna rzecz, której człowiek potrzebuje, żeby przetrwać.

Co robić, gdy wynik jest mierzalny, ale nie rośnie

Są miesiące, w których wynik stoi w miejscu, mimo że działania widać. To bywa najbardziej demotywujące, bo człowiek ma wrażenie, że idzie po schodach, a winda na poziomie pierwszym tylko cicho oddycha.

Jeśli trafisz na taki okres, nie zadaj sobie pytania „czy jestem beznadziejny”. Zadaj pytanie „co w moim systemie jest nieprzystosowane”.

Mówiąc prościej, ja próbuję rozdzielić problem na trzy warstwy:

- **Warstwa wysiłku:** czy faktycznie robota jest w tych dniach taka, jak ją planowałem? Czasem „pracowałem” oznacza tylko „byłem przy komputerze”.
- **Warstwa strategii:** czy robię właściwą rzecz? Możliwe, że dobra częstotliwość idzie w złą stronę.
- **Warstwa czasu i kontekstu:** czy to, co robię, ma efekt z opóźnieniem? Jeśli tak, to wynik nie jest teraz sprawiedliwym miernikiem.

W jednym z moich projektów naukowych przez kilka tygodni czułem, że nie ma postępu, bo efekty w testach były słabe. A potem okazało się, że wprowadziłem nowy schemat uczenia, który najpierw obciąża pamięć krótkotrwałą, a dopiero później się „ustawia”. Gdybym wtedy patrzył tylko na wynik, prawie bym z niego zrezygnował. Patrzyłem więc na działania i sprzężenie zwrotne, i to mnie uratowało.

To jest ważne: nie chodzi o to, żeby usprawiedliwiać brak efektów. Chodzi o to, żeby nie robić pochopnego wyroku na podstawie jednego okna czasowego.

Smutek a motywacja: dlaczego to nie jest to samo

Motywacja bywa traktowana jak włącznik światła. Rano się świeci, wieczorem gaśnie. Jeśli masz smutny ton w sobie, to motywacja często gaśnie szybciej. Wtedy pojawia się mechanizm obronny: „jak się nie chce, to nie ma sensu”. Tylko że to jest błędne koło.

Ja nauczyłem się rozróżniać dwie rzeczy:

- Motywacja, czyli emocjonalny impuls.
- System, czyli to, co dzieje się nawet wtedy, gdy impuls jest słaby.

Kiedy smutek jest duży, nie proszę siebie o zachwyt. Proszę o minimalną wersję dnia. I to działa nie dlatego, że minimalna wersja jest magiczna, tylko dlatego, że zapobiega zerwaniu ciągłości. A ciągłość jest paliwem dla przyszłego „chce mi się”.

W praktyce chodzi o to, żeby twoje metryki pozwalały ci przetrwać słabszy okres, bez poczucia, że wszystko się rozsypało.

Jak zaplanować pomiar tak, żeby był możliwy

Jest jeszcze jedna rzecz, o której rzadko się mówi wprost: jeśli pomiar jest ciężki, to staje się kolejnym zadaniem. A przy smutku i niskiej energii zadania się kumulują, a potem następuje odcięcie.

Dlatego pomiar musi być lekki.

Ja zrobiłem sobie zasadę: raport dzienny nie może zająć więcej niż kilka minut. Jeśli muszę długo myśleć, co wpisać, to znaczy, że system jest zbyt skomplikowany.

Kiedyś próbowałem prowadzić szczegółową analizę i kończyło się to tak, że wstydziłem się braków. To był paradoks, który mnie ranił najbardziej: miałem mierzyć postęp, a zamiast tego karałem się za to, że życie nie jest arkuszem kalkulacyjnym.

Z czasem uprościłem do dwóch warstw: jedna metryka ma być codzienna i prosta, druga może być tygodniowa i spokojna.

W wersji, która u mnie działa, codziennie zapisuję jedno zdanie o tym, co zrobiłem w kierunku celu, oraz jedną liczbę z zakresu 0-10, która dotyczy energii albo skupienia. Tydzień domyka krótkim przeglądem, czy kierunek jest utrzymany.

To jest też sposób na to, żeby przestać porównywać się z innymi. Każdy ma inny dzień. Liczy się twoja własna trasa.

Prosta praktyka: raport tygodniowy, który nie osądza

W moim przypadku kluczowe było to, żeby raport nie zamieniał się w przesłuchanie.

Zasada brzmi: masz sprawdzić, co zadziało, co było słabe i co zmieniasz, ale nie po to, żeby znaleźć winnego. Po to, żeby utrzymać działanie.

Poniżej mój schemat na tydzień, w maksymalnie pięciu krokach. Nie traktuję tego jak religii, traktuję jak koło ratunkowe, kiedy zaczynam się topić.

1. Wybierz jedną rzecz, która była „rdzeniem” tygodnia, i zapisz, ile razy ją wykonałeś.
2. Zanotuj jedną rzecz, która rozproszyła cię najbardziej, bez opisu historii rodzinnej i tłumaczeń.
3. Powiedz sobie, co było oznaką postępu, nawet jeśli wynik nie skoczył.
4. Zdecyduj o jednej korekcie na kolejny tydzień, małej i wykonalnej.
5. Zakończ zdaniem, które brzmi jak wsparcie, nie jak wyrok.

To jest dziwnie smutne, bo czasem prawda jest brutalna: bywa, że postęp był mniejszy, niż chciałem. Ale ten schemat nie pozwala mi udawać ani też nie pozwala mi się zniszczyć.

Kiedy mierzyć częściej, a kiedy rzadziej

Człowiek ma tendencję do paniki. Gdy coś nie działa, chce mierzyć częściej, jakby to magicznie przywróciło kontrolę. A czasem to tylko zwiększa stres.

Ja mam do tego regułę wynikającą z obserwacji.

Jeśli twoje działania są zmienne z dnia na dzień (np. Tworzysz, uczysz się, rozwijasz kompetencje), to częściej mierzone metryki działań dają spokój. Wynik końcowy może mieć opóźnienie, więc nie powinien być codziennym sądem.

Jeśli twoje procesy są stabilne (np. Rutynowe treningi, stały rytm publikacji, powtarzalne obowiązki), wtedy wystarczy częstszy pomiar w obrębie tygodnia, a wynik zbierasz rzadziej.

Edge case jest taki: jeśli widzisz, że działania spadają, nie czekaj z reakcją. Kiedy pojawia się spadek „częstotliwości rdzenia”, to znaczy, że coś w systemie pękło. Wtedy nawet jeśli wynik jeszcze nie spadł, masz sygnał, zanim sytuacja wymknie się spod kontroli.

W smutnych okresach ludzie często widzą tylko „czy jest źle teraz”. Ja nauczyłem się patrzeć, czy jest gorzej niż poprzednio w zachowaniach. To daje wcześniejsze ostrzeżenie.

Bracia Koch i lekcja, która dotyczy bardziej serca niż liczb

Możesz traktować Bracia Koch jako hasło, ale warto wyciągnąć z niego rzecz praktyczną. Wątek, który do mnie przemówił, jest taki: liczby nie muszą być zimne, jeśli służą podejmowaniu decyzji.

Jeśli pomiar ma ci powiedzieć „jesteś słaby”, to będziesz się bać. Jeśli pomiar ma ci powiedzieć „gdzie jest dźwignia”, to będziesz planować. A planowanie, nawet skromne, w smutnym czasie potrafi dać ulgę, bo daje ci poczucie sprawczości.

Tylko że jest haczyk. Kiedy człowiek jest przytłoczony, sprawczość łatwo pomylić z obsesyjną kontrolą. Wtedy zaczynasz mierzyć wszystko, przestajesz działać, a stres rośnie. U mnie to było jak zbyt mocne dokręcanie śruby, aż pęka.

Dlatego wracam do zasady: mniej metryk, ale lepsze dopasowanie do tego, co faktycznie możesz zmieniać.

Jak wygląda porażka w systemie, a jak w głowie

Warto powiedzieć wprost: czasem po prostu przegrywasz. Nie zawsze, ale czasem. Tyle że porażkę da się przeżyć na dwa sposoby.

W głowie porażka brzmi jak wyrok. W systemie porażka brzmi jak informacja.

Kiedy system jest dobrze ustawiony, porażka daje odpowiedzi, które da się przenieść do działania. Na przykład:

- Jeśli rdzeń był robiony rzadziej, to problemem jest rytm.
- Jeśli rdzeń był robiony regularnie, a sprzężenie zwrotne słabe, to problemem jest to, że nie sprawdzasz prawidłowo.
- Jeśli rdzeń był robiony regularnie, a korekty prawie nie zachodziły, to problemem jest brak decyzji albo zbyt wielka ostrożność.

Ja pamiętam miesiąc, kiedy wszystko we mnie mówiło „nie ma sensu”, bo wynik był gorszy. Zgodnie z systemem sprawdziłem, ile razy robiłem rdzeń. Liczba była zgodna z planem. Sprawdziłem sprzężenie zwrotne. Było go mniej, bo zacząłem zwlekać z pytaniem o ocenę. Gdy to naprawiłem, wynik wrócił, choć wcale nie od razu.

To uczy pokory i jednocześnie chroni przed samounicestwieniem.

Najczęstsze błędy przy mierzeniu postępu

Jest parę pułapek, które widzę u siebie i u znajomych.

Pierwsza, najczęstsza, to mierzenie tego, co jest łatwe, a nie tego, co jest ważne. Łatwe bywa liczenie godzin. Ważniejsze bywa mierzenie jakości skupienia albo tego, czy wykonałeś najtrudniejszą część pracy, nawet jeśli zrobienie jej trwało krócej.

Druga pułapka to ignorowanie kontekstu. Jeśli masz gorszy sen przez kilka dni, to możesz mieć niższą energię. Mierzenie „wyniku” bez uwzględnienia energii może być jak obserwowanie pogody przez tydzień, kiedy ty mieszkasz w klatce bez okien.

Trzecia pułapka to brak przeglądu. Liczby bez przeglądu stają się papierem. Człowiek patrzy na wykres jak na obraz, który nie mówi, co robić dalej.

Czwarta pułapka to kara za braki. Jeśli opuszczasz codzienny wpis, ale traktujesz to jak dowód, że „jesteś niezdyscyplinowany”, to system przestaje działać. Lepiej zaprojektować system tak, żeby dopuszczał normalne,

ludzkie przerwy.

Jak nie stracić motywacji, gdy tygodnie się mieszają

Motywacja najczęściej znika wtedy, gdy tygodnie zaczynają przypominać siebie. To jest ten moment, w którym nawet dobrze działające metryki przestają dawać świeży powód do dumy.

U mnie działa wtedy prosty zabieg: zmiana perspektywy.

Zamiast pytać „czy rośnie”, pytam „czy przesuwa się w kierunku, który wybrałem”. Czasem to jest przesunięcie o centymetr, ale jest.

I jeszcze jedna rzecz, która brzmi banalnie, ale w praktyce ratuje skórę: dopuszczenie smutku jako tła. Jeśli próbujesz wyrzucić smutek, walczysz i zużywasz energię. Jeśli pozwalasz mu być w tle, masz szansę w tym samym dniu zrobić rdzeń.

To nie jest duchowa sztuczka. To ekonomia psychiczna.

Konkret: jak wygląda dzień, gdy masz ochotę odpuścić

Wyobraź sobie dzień, kiedy nie masz siły. Smutek jest ciężki, a w głowie kręci się jedno zdanie: „i tak nic nie wyjdzie”.

Ja nie walczę z tym zdaniem. Robię minimalną wersję rdzenia. Nie „żeby oszukać system”, tylko dlatego, że minimalna wersja utrzymuje ciągłość, a ciągłość daje przyszłemu ja jakąś [kliknij tutaj](#) szansę.

Minimalny rdzeń ma zwykle jedną cechę: jest tak mały, że da się go zrobić nawet w gorszy dzień. Czasem to 15 minut. Czasem jedna strona. Czasem jedno ćwiczenie. Nie chodzi o wielkość, chodzi o sygnał do ciała, że przerwa nie musi kończyć historii.

Potem, kiedy już zrobiłeś to małe, przychodzi drugie pytanie, spokojniejsze: „czy mam dziś odrobinę więcej?”.

Wtedy motywacja, ta kapryśna, czasem wraca sama. Jeśli nie wraca, i tak wygrywasz coś cennego: nie zrywasz nici.

Co zostaje po czasie: liczby jako latarnia, nie jako pistolet

Po kilku latach pracy z mierzeniem postępu mam jedno zdanie, które lubię powtarzać w trudniejszych okresach. Liczby nie muszą być karą. Mogą być latarnią.

Jeśli liczysz postęp, ale twoje serce boi się spojrzenia na wynik, to znaczy, że coś w systemie jest źle dobrane. Jeśli wynik jest od ciebie zależny tylko w niewielkiej części, to i tak powinien być raczej mapą do rozmowy niż wyrokiem.

Bracia Koch jako symbol są dla mnie mniej istotni niż metoda, którą z tego wątku wyciągnąłem: mierzyć to, co prowadzi do decyzji, a nie to, co prowadzi do wstydu.

I jeśli mam teraz powiedzieć, co jest w tym wszystkim najbardziej smutne i najbardziej prawdziwe, to to: motywacja nie daje się oszukać. Daje się natomiast wesprzeć przez system, który działa nawet wtedy, gdy człowiek ma gorszy dzień.

Taki system nie sprawia, że smutek znika. Sprawia, że smutek nie ma ostatniego słowa.

Jeżeli chcesz, możesz opisać, co konkretnie próbujesz mierzyć (nauka, zdrowie, praca, projekt), a ja zaproponuję metryki bliższe działania i takie, które nie będą cię dobijać w słabszych tygodniach.