

# Fragment książki, Po co nam praca?

Ewa Opolska, Krzysztof Opolski, Krzysztof Turowski

Przykazanie I

**Nie chce mi się,**

czyli o samodyscyplinie, samoorganizacji i zarządzaniu samym sobą

*Ludzie postawili między sobą przeszkodę. Jej nazwa to kariera.*

Gerhard Uhlenbruck, niemiecki lekarz i aforysta

*Największym liderem niekoniecznie jest ten, który robi największe rzeczy. Największym liderem jest ten, który prowadzi ludzi do robienia największych rzeczy.*

Ronald Reagan

Łatwo jest narzekać, łatwo jest się usprawiedliwić, trudniej jest się zorganizować. Niestety, dla menadżera, samoorganizacja to podstawa. Jeżeli chce się zarządzać ludźmi, trzeba najpierw nauczyć się kierować samym sobą. Trzeba najpierw narzucić sobie dyscyplinę organizacyjną. Czasami zresztą łatwiej jest kierować kimś innym niż zarządzać samym sobą; a porządek wewnętrzny ułatwia zarządzanie zewnętrzne.

Podobnie jest, albo powinno być, w gospodarstwie domowym. Co prawda, w domu zarządzanie jest jeszcze proste, ale to jest jeszcze ono. Oczywiście zależy, czy w domu panują stosunki partnerskie, czy hierarchiczne. Partnerskie widzenie świata ułatwia organizację i samoorganizację. A jeśli zona decyduje? W domu, tak jak w pracy jest zawsze jakiś szef. Może nim być akcjonariusz, klient, rada nadzorcza, minister właściwy, dyrektor departamentu skarbu państwa. Jeśli zaś mężczyzna dominuje, to staje przed najtrudniejszym wyzwaniem dla menadżera: w jaki sposób pogodzić swoje ambicje z ambicjami drugiej osoby? A w pracy? W jaki sposób pogodzić nasze ambicje z ambicjami tych, którzy nas powołali, z ambicjami akcjonariuszy i przede wszystkim z możliwościami oraz otaczającą nas rzeczywistością?

Pokusi my się zatem o kilka dobrych, ale i koniecznych rad:

- Właściwie ustal priorytety.
- Wybierz przyszłość, a nie przeszłość.
- Skup się raczej na możliwościach niż zagrożeniach.
- Wybierz własny kierunek, a nie wspinaj się na wspólny wóz.
- Celuj wysoko, zmierzaj do czegoś, co cię wyróżni, a nie do tego, co jest „bezpieczne i łatwe w realizacji”.
- Bądź konkretny w odniesieniu do tego, co chcesz sam robić i co chcesz, żeby zrobili za ciebie inni.
- Staraj się działać w sposób prosty i rozumiały.
- Spoglądaj szeroko, ale nie ignoruj istotnych detali. Planuj działania wierząc w sukces w dłuższej perspektywie.

Powinniśmy wystrzegać się mechanicznej i bezmyślnej tendencji do bycia konsekwentnym w każdej sytuacji, ponieważ inaczej łatwo możemy paść ofiarą tych, którzy tę mechaniczną skłonność do konsekwencji pragną wykorzystać dla własnego zysku. „On nie zrobi nic innego, o jest tak przywiązany do raz obranej drogi, że nie ma obaw nic innego nie wymyśli”, powiadają konkurenci.

W istocie ludziom przywiązanym do swojej idei „jak chłop pańszczyźniany do ziemi” bardzo trudno jest wycofać się z raz obranej drogi i szukać pracy czy rozwiązań zgodnych z nowymi potrzebami. Takie przekonanie o konsekwencji może nas załamać na długo. Zresztą, trudno przychodzi nam dopuszczenie wewnętrznej myśli o porzuceniu cechy, do której się przyzwyczailiśmy. Konsekwencja to cecha bardzo pozytywna, ale od czasu do czasu warto pomyśleć o większej elastyczności.

Uważamy jakieś zachowanie za poprawne w danej sytuacji, o ile widzimy innych, którzy tak właśnie się zachowują. Jest to efekt swoistego owczego pędu, a także chęci ujrzenia w oczach innych ludzi aprobaty dla swoich działań. Takie podejście do naszych poczynań jest bardzo wygodne i jest to po ludzku miłe potwierdzenie obranego kierunku. Nie myślę się, skoro inni postępują podobnie lub tak samo.

Ilekoć już w czasach szkolnych tłumaczyliśmy się rodzicom, że wszyscy tak robią, wszyscy tak się ubierają i tak się zachowują. „A jeżeli wszyscy będą skakali w ogień, to ty też skoczysz?”, pytała wówczas matka.

Niestety, szukamy jednocześnie aprobaty dla naszych poczynań, a z drugiej strony uważamy, że lepiej się nie wychylać. Ta tendencja do asekurantstwa występuje szczególnie, kiedy nie jesteśmy do końca pewni co do wykonywanych zadań, nie mamy jeszcze doświadczenia, ani nie jesteśmy do końca pewni swoich umiejętności. Każde „wychylenie się” może skończyć się dla nas nieciekawie. Innymi słowy, w sytuacjach trudnych, niepewnych, przyznajemy asekuracji postawy jest nadmierna jurysdykcja. Lepiej nic nie robić niż narazić się na konsekwencje służbowe w obliczu skomplikowanego i nadużywanego prawa.

Zwłaszcza w systemach bardziej autorytarnych lub nadmiernie rozbudowanej biurokracji ową tendencją do asekuracji własnych interesów staje się nagminna. Jednakże ktoś, kto chce odnieść sukces, musi się „wychylić”, bo musi podejmować ryzyko, bez którego nie ma w zasadzie zarządzania.

*Bo zwyciężyć mogą ci, którzy wierzą, że mogą.*  
Virgilus

*Wiara wymaga odwagi, umiejętności podejmowania ryzyka,  
a nawet gotowości zaznania bólu i rozczarowania.*  
Erich Fromm

Oczywiście ryzyko winno mieścić się granicach rozsądku, być przemyślane, mierzone, określone i poprzedzone analizą ryzyka, czyli działaniami zmierzającymi do obniżenia ewentualnych negatywnych skutków podejmowanych działań.

Bywa też, i to nierzadko, że wskazówkę co do poprawności naszego własnego postępowania poszukujemy szczególnie w zachowaniu ludzi, których uważamy za podobnych do nas samych.

Oznacza to, że nie mam odwagi albo nie stać mnie na samodzielną drogę własnych pomysłów lub wręcz ich prezentację. Potrafimy jedynie kopiować, ściągać od innych.

Taka postawa nie zawsze bywa naganna. Czasami nie warto wyważać otwartych drzwi. Skoro inni już wymyślili żarówkę, to nie ma sensu jej na nowo odkrywać. Problem jednak w tym, że my kopiujemy żarówkę halogenową, a następnie LED-ową i na tym wysiłki własnej twórczości kończymy albo ich nie rozwijamy. Więc kto ma rację? Kopiowanie może przynieść przejściowy sukces, ale na dłuższą metę staje się tylko jego namiastką.

Ale jeśli już musimy kopiować, to przynajmniej od prymusów, a nie od durniów.

Inną stroną tego zagadnienia jest przywiązanie do sposobu działania i zachowania odziedziczonych, wyniesionych z domu, nauczonych w młodości. „Tak postępował mój dziad, mój ojciec, mój mistrz!”

Również grupa rówieśnicza ma wpływ na nasze podejście do świata i życia. Jeśli chcemy w niej istnieć, to musimy akceptować jej reguły gry. Jak się wejdzie między wrony, trzeba krakać jak i one.

Innym zagadnieniem jest samodzielność. Samotność artystów.

Z tym wiąże się podejmowanie decyzji samemu. Rozważać dany problem, szukać najbardziej wartościowych rozwiązań i wreszcie decyzje podejmuje sam i sam ponosi konsekwencje. Przychodzi artysta niezrażony podejmować decyzje niezależnie od oczekiwań ludzi, pracowników, społeczeństwa. Taki odważny indywidualista jest w istocie samotny w swoim myśleniu, działaniu i odpowiedzialności. Z tym problemem psychicznym przywódca musi sobie poradzić.

Trochę jak w filmie Tony'ego Richardsona Samotność długodystansowca. Książka i film są swoistym buntem wobec tradycyjnego porządku, wobec innej mentalności i wobec nakazów i zakazów. „Uważam, że postać Colina, głównego bohatera, to ja sam. Jego samotność jest taka sama jak moja - samotność artysty, który musi walczyć, albo zaprzedać się” - powiedział autor książki, Alan Sillitoe. Nie zaprzedać się!!!

Zarządzający z krwi i kości musi umieć wykorzystywać doświadczenia innych, ale z własnym wkładem twórczym. Z tego, co dotychczas stwierdziliśmy, można wysnuć wnioski odnośnie priorytetów w samorozgraniczaniu.

Przede wszystkim określamy własne aspiracje.  
Mierzmy zamiar według sił i możliwości, a nie, jak mawiał Adam Mickiewicz, „mierz siły na zamiary”. To pięknie i romantycznie... Chociaż gdyby nie romantyczne marzenia, nie byłoby postępu.

Trzeba zatem wyważyć, kiedy puszczać wodze fantazji, a kiedy zakładać maksymalną skuteczność.

Skuteczne działanie jest uzależnione od prawidłowego obrazu świata i własnej osoby. Świat się zmienia, my zmieniamy nasze otoczenie i zmieniamy siebie, ale dwa plus dwa będzie zawsze cztery, a ja mam 176 centymetrów wzrostu i już nie urosnę. Tego się trzymajmy.

W kształtowaniu realistycznych aspiracji ważną rolę odgrywa samoświadomość wyznaczająca nie tylko cele, ale również kolejność działań, czas i sposób ich realizacji. Ziemia jest pod moimi stopami, a niebo gwiazdziste nade mną. Nigdy nie będzie inaczej.

Przed podejmowaniem wiążących decyzji zadajmy sobie pięć podstawowych pytań.

- Jaki jest cel, co chcę osiągnąć?
- Po co chcę to robić?
- W jaki sposób chcę osiągnąć ów cel? Jakimi metodami i jakim kosztem?
- Jakie mogą być przeszkody?
- Jakie przewiduję korzyści?

Po powyższej analizie aspiracji dokonajmy samooceny.

# Kim jestem?

Zidentyfikujmy nasze negatywne uczucia, uprzedzenia i przesady. Zaakceptujmy, że są one w tobie, a nie na zewnątrz, w świecie.

Nie traktujmy ich jednak jako integralnej części „ja”, są one bowiem, a raczej powinny być, czymś przejściowym. Kiedy my się zmieniamy, zmienia się wszystko wokół nas. Żaden pogląd, żaden odbiór rzeczywistości nie jest dany raz na zawsze.

Nasze odczytanie otoczenia zmienia się nieustannie. Jest bowiem tylko tyle ksiązek, ile ich odczytaliśmy. Jest tyle chwil, których jeszcze nie znamy.

Nie starajmy się tłumić naszych pragnień, one bowiem przychodzą z innego wymiaru! Asceta nie jest dobrym nauczycielem życia.

Prowadzić to może pustelnik.

Zrozummy więc nasze pragnienia i aspiracje i niech one będą napędem warte! Poszerzaj swą świadomość i wiedzę, a wówczas życie będzie pod twoją kontrolą. Przeżywaj je świadomie! Jedyną nagrodą jest postęp!

Przód. Czasami możesz się tylko zmęczyć, nie osiągając celu.



*Jednym z największych odkryć, jakie uczynił człowiek, i jedyną z największych dla niego niespodzianek, jest odkrycie, że może on uczynić to, co czym ze strachem sądził, że nie potrafi uczynić.*

Henry Ford

Takowe ćwiczenia zbliżają nas do poznania samego siebie, czyli unikania kryzysu tożsamości.

Nasza tożsamość jest wyjątkowa, w pełni nasza i powinna nastrajać nas optymistycznie do końca życia.

Szacunek do samego siebie polega na przekonaniu, że jesteś wartością unikalną, i opiera się na twym poczuciu kompetencji dokonania czegoś istotnego dla twojej indywidualności.

Uwierz w siebie. Nie bój się siebie, a żeby poznać samego siebie, musisz polubić swoje ciało. Róbmy sobie codziennie miłe rzeczy.

Znajdujmy, zapalajmy bodaj chwilę dla siebie.  
Sporządź listę czynności, które dają ci największe zadowolenie.

Oczyść swoje życie z duchów przeszłości. Nie rozpatruj po raz setny swego życia i nie szukaj w nim błędów.  
Wspominaj raczej, jakie było ciekawe. A jeśli coś poszło nie tak, zastanów się dlaczego.

Nie przywiązuj się do rzeczy.

Bądź swoim własnym bohaterem nie tylko we własnym domu.

W konsekwencji wynagradzaj siebie za to, co robisz. To pozwoli umocnić wiarę w siebie.

Jakże ważne jest otwarcie się na innych, działanie dla lub na rzecz innych.

Konieczne staraj się rozpoznać swoją hierarchię wartości i kompetencji; abyś nie doszedł do szczybla niekompetencji. Wreszcie, unikaj osób i wpływów, w które nie mają istotnego znaczenia. Uwolnij się od naśladownictwa i masowości! Stwórz koncepcję osoby, jaką chciałbyś być! I na zakończenie dokonaj analizy swoich mocnych i słabych stron. Innymi słowy, poznaj swój potencjał, by go dalej rozwijać.

Musimy odważnie postawić sobie kilka podstawowych pytań.

Bez uprzedzeń, a nawet ze szczyptą pozytywnego myślenia.

Jakie są moje mocne strony? W jaki sposób działam? Gdzie jest moje miejsce? Jakie są moje osiągnięcia? Jak wykonuję swoją pracę? Jakie korzyści mogę przynieść firmie, w której jestem zatrudniony?

Przeanalizujmy, zatem MOCNE STRONY.

Proponujemy następującą metodę.

Przeprowadź analizę wyników, tzn. podejmując kluczową decyzję lub istotne działanie, zapisujemy swoje oczekiwania dotyczące przyszłych rezultatów.

Po okresie 3 miesięcy lub tygodni porównujemy uzyskane wyniki z oczekiwaniami.

Wnioski, jakie się nasuwają z analizy wyników, sprowadzają się do kolejnych poleceń:

1. SKONCENTRUJ się na MOCNYCH STRONACH, czyli zajmij się tą dziedziną, w której Twoje umiejętności będą najefektywniej wykorzystane.
2. Pracuj nad udoskonaleniem swoich mocnych stron.
3. Analiza wyników pokazuje, że głównym powodem nieefektywnego działania jest niedostateczna wiedza lub ignorancja w dziedzinach wykraczających poza specjalizację danej osoby.
4. Analiza wyników pokazuje nam również, kiedy i jakich zachowań działań (np. po co doskonale się w dziedzinach, w których brakuje nam jakichkolwiek zdolności) i wskazuje na obszar koncentracji, czyli specjalizacji.

# JAK DOPROWADZIĆ OSOBY KOMPETENTNE DO OSIĄGNIĘCIA WYSOKIEGO POZIOMU?

Należy następnie przeanalizować, W JAKI SPOSÓB  
DZIAŁAM.

Zadać sobie kilka kolejnych, niezbędnych pytań, znów  
uczciwie, ale ze szczyptą sympatii dla samego siebie.  
Jestem wzburzony czy słucham samego siebie?

Jaki styl działania uczucia najbardziej mi odpowiada (czy  
lepiej pracuję w grupie, czy samodzielnie, czy lepiej się  
czuję w roli szefa, czy podwładny)?

Jaki jest mój system wartości i stosunek do pieniędzy i jak  
się zachowuję w sytuacji konfliktu wartości?

Kolejnym elementem analizy jest zbudowanie swojej  
odpowiedzialności wynikającej ze stosunku pracy.

Czy jestem zdolny przejąć odpowiedzialności za wzajemną  
komunikację? Czy potrafię uwzględnić różnice  
indywidualnych pracowników i zdobyć się poszanowanie dla  
inności bez manifestowania utajonych poglądów i opinii?  
Czy stosunek do własności, także własności intelektualnej  
jest zgodny z wyznawanymi przykazaniami?

*Myśl, jak wszystko robić lepiej, i poprawiaj sam siebie*  
Elon Musk

Wreszcie warto, a nawet trzeba, dokonać analizy dotychczasowych dokonań i perspektyw na przyszłość.

W czasach, kiedy dominował etos pracy, tak zwana kariera zawodowa związana była z raz zdobytym miejscem pracy. Szczegół awansu wyznaczała wysokość pięter wieżowca, w którym mieściła się firma. Możliwość ludzi starszych wiązała się albo z katalizmem, albo z koniecznością emigracji za chlebem.

Pozwolimy sobie przytoczyć pewną symptomatyczną historię opowiedzianą swego czasu przez pana Władysława Starczewskiego, robotnika w łódzkiej przędzalni czesankowej „Polmerino”.

„Zacząłem pracę na przędzalni wózkowej w charakterze zamątacza, to po staremu nazywało się ‘łauksier’. Po pewnym czasie awansowałem na ‘andrejera’. To już było stanowisko wyższe w hierarchii przędzalniczej. Bo trzeba dodać, że hierarchia była mocno przestrzegana i tak np. ‘szpiner’ dowodził dwoma maszynami, dwoma «salfaktornami» (przędzalnicza maszyna wózkowa), «śrubownik» dowodził jedną maszyną, a ‘andrejer’ dowodził jednego z końców tej maszyny, i ‘andrejer’ mógł już iść na kilka minut na papierosa, na czas wyznaczony przez majstra, bo wówczas majster był całym prawem na zakładzie”.

Czasy te odeszły chyba już do historii. A zatem warto myśleć o drugiej, a może nawet trzeciej partii swego życia. Co jest bardziej korzystne? Rozpoczęcie nowej, odmiennej kariery zawodowej czy kontynuacja dotychczasowej firmy?

A może inna praca w tej samej firmie?

Czyli: stabilizacja czy odmiana? Ile i co w danym przypadku zyskuję, a ile tracę? Znow bilans zalet i wad. Waż je spokojnie, bez pośpiechu i zbędnych emocji. Choć sucha kalkulacja może wydać się żmudna, więcej oddaj szczyptę empatii. Jakie efekty powinienem osiągnąć w mojej pracy? W jaki sposób i gdzie mogę oczekiwać efektów, które pozytywnie wpłyną na zmianę obecnej sytuacji? A kiedy już wiesz, kim jesteś, jaki jesteś i kim chcesz być, przystępuj do działania. Ustalając stopień ważności spraw do załatwienia, na pewno stwierdzisz, że:

Najpierw poświęcisz się ważnym lub koniecznym zadaniom z ewentualnym uwzględnieniem stopnia ich pilności.

I tu zasada pierwsza!

Koncentrujesz się tylko na jednym zadaniu. Przeskakiwanie z tematu na temat, tak w rozmowie, jak i w działaniach, wprowadza jedynie chaos i powoduje ogromną stratę czasu, którego potem brak na właściwe działania.

Zasada druga!

Sprawniej załatwiasz sprawy w ustalonym czasie i osiągasz postawione sobie cele optymalnie w danych warunkach.

Zasada trzecia!

Wyklucasz lub zlecasz zadania, które mogą wykonać inni. Dzięki temu do końca zaplanowanego dnia pracy udało nam się załatwić przynajmniej najważniejsze sprawy.

Zasada czwarta!

Nie pozostawiasz niezakończonych spraw, które są miernikiem naszej osobistej sprawności organizacyjnej i intelektualnej. Przedziewasz co powyżej, odpowiadamy wreszcie na pytanie zasadnicze. Jak odnieść sukces w pracy?

- Bądź uśmiechnięty, pozytywnie nastawiony do życia i ludzi i okazuj to.
  - Bądź innowacyjny i twórczy - wymyślaj nowe pomysły i reaguj pozytywnie na pomysły innych ludzi. A przede wszystkim nie obrażaj się, gdy twoje pomysły nie zostaną zaakceptowane!
- Okaż dobrą wolę - nie ma nic gorszego niż osoba, która jęczy, gdy daje jej się coś do robienia („Jak mam to zrobić?”, „Dlaczego ja?”).

Nie narzekaj. Ludzie tego nie lubią u innych i tylko udają, że ci współczują.

Pracuj ciężko, ale efektywnie! Pamiętaj, że efektywność nie jest funkcją tego, jak długo przebywasz w biurze. Zawsze prezentuj się z najlepszej strony. Pamiętaj, że liczy się pierwsze wrażenie, które później bardzo trudno zmienić.

Bądź ambitny, ale nie przesadzaj!

Bądź rozważny - podejmuj skalkulowane ryzyko, miej wiarę w to, co robisz, i obstawaj przy swoim, jeśli masz pewność, że racja jest po twojej stronie.

Bądź zdecydowany, ale nie agresywny.  
Swoje argumenty przekazuj w sposób otwarty i wyraźny.  
Nie mów za dużo! Nigdy nie podejmuj zobowiązań ponad miarę. Cesarz Napoleon podobno powiedział, że nadmierna gorliwość powinna być karana na równi z przestępczością.  
Naucz się sobie radzić ze stresem.

Spraw, aby ludzie ci zaufali. To proste, wystarczy zawsze mówić prawdę, nawet bolesną.

Przyjmuj konstruktywną krytykę i przyznawaj się do swoich błędów otwarcie. Raczej się nie tłumacz. Przyjmuj odpowiedzialność za błąd na klatę.

I najważniejsze! Pracuj rytmicznie i wiedz, co i po co robisz.  
Kiedy bowiem za czasów PRL-u przyjechała delegacja z gospodarską wizytą, zauważono wzmożony ruch w zakładzie. Wszyscy biegali w różnych kierunkach najczęściej z pustymi taczkami. Na pytanie, dlaczego jeżdżą z pustymi taczkami, odpowiedziano: „Tak szybko wykonujemy plan, że nie mamy czasu załadować taczek”.  
PAMIĘTAJMY O ZAŁADOWANIU TACZEK!

*Zbytni pośpiech w każdej sprawie rodzi błędy, z których zwykły wynikać ogromne szkody; zwlekanie zaś ma swe dobre strony, które jeśli nie zaraz takimi się wydają, to z czasem można je widzieć.*

Herodot



Bądź zdecydowany, ale nie agresywny.  
Swoje argumenty przekazuj w sposób otwarty i wyraźny.  
Nie mów za dużo! Nigdy nie podejmuj zobowiązań ponad miarę. Cesarz Napoleon podobno powiedział, że nadmierna gorliwość powinna być karana na równi z przestępczością.  
Naucz się sobie radzić ze stresem.

Spraw, aby ludzie ci zaufali. To proste, wystarczy zawsze mówić prawdę, nawet bolesną.

Przyjmuj konstruktywną krytykę i przyznawaj się do swoich błędów otwarcie. Raczej się nie tłumacz. Przyjmuj odpowiedzialność za błąd na klatę.

I najważniejsze! Pracuj rytmicznie i wiedz, co i po co robisz.  
Kiedy bowiem za czasów PRL-u przyjechała delegacja z gospodarską wizytą, zauważono wzmożony ruch w zakładzie. Wszyscy biegali w różnych kierunkach najczęściej z pustymi taczkami. Na pytanie, dlaczego jeżdżą z pustymi taczkami, odpowiedziano: „Tak szybko wykonujemy plan, że nie mamy czasu załadować taczek”.  
PAMIĘTAJMY O ZAŁADOWANIU TACZEK!

*Zbytni pośpiech w każdej sprawie rodzi błędy, z których zwykły wynikać ogromne szkody; zwlekanie zaś ma swe dobre strony, które jeśli nie zaraz takimi się wydają, to z czasem można je widzieć.*

Herodot