



Dariusz Duma

SERCE i PORTFEL

Być sobą w pracy

w|drodze

SERCE
i PORTFEL

Dariusz Duma

SERCE i PORTFEL

Być sobą w pracy

w|drodze


© Copyright by Dariusz Duma & Anna Sosnowska, 2016
© Copyright for this edition by Wydawnictwo W drodze, 2016

Koncepcja książki i prowadzenie wywiadów
Anna Sosnowska

Redaktor
Paulina Jeske-Choińska

Projekt okładki i stron tytułowych
Radosław Krawczyk

Layout, skład i łamanie
Teodor Jeske-Choiński

Fotografia na okładce
peshkova © fotolia.com, tomertu © fotolia.com

ISBN 978-83-7906-124-2

Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów W drodze sp. z o.o.

Wydanie I, 2016

ul. Kościuszki 99, 61-716 Poznań

tel. 61 852 39 62, faks 61 850 17 82

www.wdrodze.pl sprzedaz@wdrodze.pl

WSTĘP

Jesteśmy przepracowani. Świat zawodowy jest coraz bardziej wymagający, coraz więcej czasu i energii potrzeba, żeby przetrwać w pracy – osiągać cele i pokonywać problemy. Słusznie narzekamy – korporacja, właściciel, przemęczenie, pośpiech, wypalenie, trudni szefowie i klienci, konkurencja, brak czasu i energii dla bliskich...

Najbardziej jednak w tym wszystkim zaniedbujemy samych siebie. Marzymy, by uciec od tego chaosu – na swoje, na urlop, albo chociaż na chwilę do baru czy spa. Po powrocie – ponownie rutyna i stres. Chyba że przywykniesz, co przecież jeszcze smutniejsze. Tak miało być z twoją pracą?

Pewnie nie raz zadawano ci w dzieciństwie pytanie o to, kim chcesz być, gdy dorośniesz. Na pewno pamiętasz swoje pierwsze odpowiedzi: to mógł być strażak, policjant, pielęgniarka, przedszkolanka, może nauczyciel. Człowiek, który robi na co dzień to, co go cieszy i uskrzydla, a jednocześnie jest wartościowe dla innych. Kochające serce i pełny portfel. Już jako dzieci rozumiemy, że praca, zawód, który wybieramy, sposób, w jaki pracujemy, otoczenie zawodowe, atmosfera – w dużej części definiują nasze życie i mają wpływ na to, czy się czujemy szczęśliwymi, spełnionymi i wartościowymi ludźmi.

Różnie się później toczą nasze losy. Decyduje przypadek, wpływ otoczenia, nadarzające się okazje. Bardzo rzadko dochodzimy do momentu, w którym gotowi jesteśmy samym sobie uczciwie powiedzieć,

że w pracy przede wszystkim chcemy być sobą: rozeznąć swoje talenty, potrzeby i wartości, iść za tym, co uskrzydla i cieszy, a zostawić (a przynajmniej lepiej znosić) to, co nuży i wypala.

Zapraszamy cię, czytelniku, do naszej rozmowy o pracy. Niezależnie od tego, na jakim etapie życia zawodowego jesteś, warto mu się przyglądać. Ile z siebie oddajesz pracy – czasu, energii, uwagi? Co dostajesz w zamian? Jeśli to są tylko pieniądze, ta transakcja nie ma sensu. Koszty przekraczają przychód.

Można i trzeba pracować nad zbudowaniem równowagi, która będzie dla ciebie satysfakcjonująca. Nauczyć się zarządzania życiem zawodowym w taki sposób, by wzbogacało cię nie tylko w wymiarze portfela. Dopiero taka praca ma sens i wartość.

Jeśli dzięki tej książce inaczej spojrzysz na swoje życie zawodowe, znajdziesz motywację do odkrywania, rozwijania i realizowania talentów, zaplanujesz i wprowadzisz w życie ważne dla ciebie zmiany – także nasza praca włożona w powstanie tej książki będzie mieć sens.

Owocnej lektury.

ROZDZIAŁ I

MASZ TALENT

ANNA SOSNOWSKA: Talent show są już klasyką telewizji. Gromadzą ogromną widownię i budzą emocje. Rzesze ludzi chcą się tam dostać i udowodnić wszystkim, że talent mają... Czym jest talent?

DARIUSZ DUMA: Zdefiniowanie talentu wydaje się proste. To jest wrodzona zdolność, sprawność, predyspozycja w jakiejś dziedzinie, dana nam bez żadnej z naszej strony zasługi, za darmo. Nie wiadomo, skąd się bierze – chyba że ewidentnie dostaliśmy nasz talent od rodziców czy raczej „poprzez rodziców” – bo geny rzeczywiście są bardzo dobrymi nośnikami i przekaznikami talentów.

Talent objawia tym, że od razu, bez uczenia się i ćwiczenia, potrafimy coś robić lepiej niż inni. Kiedy się zaś uczymy czegoś, do czego talent mamy – przychodzi nam to łatwiej, a postęp, jaki osiągamy, jest szybszy niż u innych.

Czasem mówimy nawet „iskra boża”, „dar niebios” albo „dar losu”...

Z podziwem lub zazdrością patrzymy na tych, którzy zdają się hojnie talentami obdarowani. O nich powiemy „utalentowani”. O takich zaś, którzy wydają się talentu do czegoś nie posiadać, a z uporem mimo wszystko to robią, powiemy „beztalencia”. Jakoś nam się nie podobają tacy ludzie.

Bardziej chyba przez upór, z jakim działają, bo przecież brak talentu sam w sobie winą nie jest?

Talent można jedynie otrzymać. Nie można go wypracować ani na niego zasłużyć. Na szczęście – i to trzeba sobie powiedzieć z całą mocą, bo to jest bardzo dobra wiadomość – talenty, o jakich nam się nawet nie śniło, możemy w sobie odkryć, i to na każdym etapie życia.

Pewnie warto od czasu do czasu przyrzeć się sobie samemu w poszukiwaniu ukrytych talentów, żeby je znaleźć, ujawnić, rozwinąć i z pożytkiem – dla siebie i świata – wykorzystać.

Talenty, o jakich nam się nawet nie śniło,
możemy w sobie odkryć na każdym etapie życia.

Tak właśnie postępują organizacje i firmy, które wśród swoich ludzi i na zewnątrz nieustannie talentów poszukują, a nawet deklarują wprost, że toczą na różnych frontach „wojnę o talenty”. Chcą zidentyfikować, pozyskać, rozwinąć i zagospodarować ludzi z talentem, choć językiem biznesowym wolą o nich mówić „ludzie z potencjałem”, a z angielska – *high potentials*.

A nasza osobista, wewnętrzna wojna o talent? Pewnie ją warto toczyć cały czas, bo stawka jest wysoka. Odkryty i wykorzystany talent owocuje i uszczęśliwia. Mówi o naszej wartości. Pozwala powiedzieć prawdę o nas. Z drugiej strony – jest coś tragicznego w zmarnowanym talencie. Zaniedbując nasze talenty, zabieramy coś i sobie, i światu, a dodatkowo – frustrujemy się, trochę na zasadzie „wiecznie dobrze się zapowiadających”.

Każdy ma jakiś talent?

Teoretycznie – tak.

Teoretycznie?

Czasem szalenie trudno jest nam zobaczyć w sobie albo w innych jakieś talenty. Sporo trzeba się naszukać, żeby coś odkryć. Zresztą do tego potrzeba cierpliwości i wytrwałości, której przeważnie nam brakuje. Znam wiele osób, które się zaklinają, że żadnego specjalnego talentu nie posiadają. Jestem jednak pewien, że każdy jakiś talent lub talenty ma. Proponuję przeprowadzić na własny użytek taki eksperyment, który nieraz robię na moich zajęciach: weź swoje zdjęcie z dzieciństwa, spójrz na siebie i spróbuj sobie uświadomić, ile zmian w tobie zaszło od tamtego momentu, jaką drogę pokonałeś. Jak patrzyli na ciebie twoi rodzice, czego się spodziewali, a co się wydarzyło...

Co nam to da?

To może być bardzo ożywcze i odświeżające doświadczenie. Przede wszystkim warto spróbować wyobrazić sobie, jak na nas wtedy patrzyli rodzice. Byliśmy dla nich arcydziełem, pełnym talentów, które się z każdym dniem fantastycznie rozwijały. Mała Zosia czy Stasio codziennie zaskakują rodziców – świetnie raczkują, gaworzą, chodzą, mówią, liczą, jedzą, uśmiechają się, patrzą. Wykapana mama i wykapany tata! Warto przy tej okazji powrócić także do własnych dziecięcych wyobrażeń o sobie. Wrócić do tego, o czym marzyliśmy, co lubiliśmy, co było dla nas ważne, czego się spodziewaliśmy. Że chcieliśmy być strażakiem, policjantem, pielęgniarką czy nauczycielką – wszystko po to, by dla siebie i innych robić dobre rzeczy. Oczywiście przypominają się wtedy także wielkie-małe problemy i klęski dzieciństwa...

I to już nie musi być przyjemne.

Ale jak uroczo i z jakim zapałem się z nich podnosiliśmy! Raczkujący brzdąc zawsze się podnosi i do głowy mu nawet nie przyjdzie, że może się nie nauczyć chodzić. Rodzice pewnie bardziej się martwią o różne rzeczy, a ten dziarsko pokonuje barierę za barierą. Wszyscy powinniśmy tę rozwojową nieustępliwość i animusz w sobie odkopać!

Nawet jeśli to czasami były bolesne sprawy... Od dzieciństwa jestem okularnikiem, więc dla rówieśników to był świetny powód, żeby się ze mnie ponabijać. Nawet przez jakiś czas wierzyłem, że te okulary są powodem do wstydu. No a dzisiaj, kiedy włosy posiwiały, te okulary wizerunkowo mogą być czymś, z czego jestem dumny. Chcę przez to powiedzieć, że w naszym eksperymencie ze zdjęciem z dzieciństwa – przy wyciągnięciu mądrych wniosków – można odnaleźć wielkie pokłady optymizmu. Kiedy uświadomię sobie, ile razy dałem radę, ile przeszkód pokonałem, ile porażek przeżyłem, ale też ile możliwości i talentów od tamtego czasu się we mnie ujawniło, to mogę spojrzeć w przyszłość radośnie, z nadzieją i uzasadnionym optymizmem.

I żadna porażka już mnie nie spotka?

Oczywiście, że spotka. W odwiecznym sporze między optymistami i pesymistami nie odkryto dotąd przesądających argumentów. Dyskusja trwa. Szklanka jest tak samo do połowy pełna jak do połowy pusta. Swego rodzaju nowy pogląd pojawił się, gdy jeden z moich klientów – przedsiębiorca dość mocno skupiony na cięciu nieuzasadnionych kosztów w firmie – zapytał bezwzględnie: a kto wyprodukował tę zbyt dużą szklankę?!

Zupełnie inną kwestią jest, jaka postawa pomaga w życiu. Okazuje się, że bez wiary w ostateczne powodzenie przedsięwzięcia ciężko je podejmować. Do tego trudniej wyciągać wnioski z popełnianych błędów i podnosić się z porażek. Dotyczy to w takim samym stopniu zmiany pracy, zakładania firmy, zawierania nowych znajomości, siania zboża, brania ślubu, posiadania dzieci, kupna samochodu czy choćby podróży samochodem bądź samolotem. U podłoża każdej z tych – ryzykownych przecież – decyzji leży potrzeba optymizmu, założenie, że całe przedsięwzięcie dobrze się skończy, nawet jeśli realizm wymagałby przyznania, że prawdopodobieństwo porażki jest znaczące.

Optymizm jest wyborem. Warto wybierać optymizm. Ten wy-

bór można nawet jakoś uzasadnić racjonalnie. Jeśli tyle razy dałem radę, to istnieje ogromna szansa, że kiedy za dziesięć, dwadzieścia lat spojrzę na swoje zdjęcie zrobione dziś, to będę miał bardzo podobne odczucie – że mimo przeciwności znowu dałem radę. Oczywiście, o ile włożyłem w to swoje talenty i pracowitość. W tym tkwi siła tego eksperymentu ze zdjęciem. Pokazuje praktycznie, że mimo niepewności, zawodów i porażek bilans jest pozytywny, a potencjał wciąż w nas tkwi. Nie powiedzieliśmy z pewnością ostatniego słowa.

Optymizm jest wyborem. Warto wybierać optymizm.

Warto ten eksperyment przeprowadzić pod jeszcze jednym kątem – oczekiwań względem samego siebie i wynikającej stąd samooceny. Bo kiedy rodzi się dziecko, to ono oczywiście jest dla rodziców nie tylko najpiękniejsze i najwspanialsze, ale także najbardziej utalentowane. Tak patrzą na nas ci, którzy nas kochają, i to tworzy klimat, w którym nasze talenty mogą rozkwiąć. Niestety, bardzo często afirmujące spojrzenie rodziców zderza się z naszym spojrzeniem. Doświadczając nieuchronnych niepowodzeń różnego typu – towarzyskich, bo ktoś mi np. dokuczał w piaskownicy, czy edukacyjnych, bo np. nauczyciele nie szczędzili mi dwójek i toksycznych zdań w rodzaju: „Ty gamoniu, do niczego się nie nadajesz!”, zostaliśmy jakby odarci ze świadomości własnych talentów. W ten sposób pojawia się ciekawy kontrast: rodzice patrzyli na mnie, mając pewność mojego rozwoju, mojej wielkości i wspaniałości, a ja jestem gotów się z nimi spierać i twierdzić, że ze mnie to raczej nic nie będzie.

Można to nastawienie jakoś zmienić?

Można i trzeba. Trzeba podjąć świadomy wysiłek i przejść z myślenia: od dumy do strachu na myślenie: od dumy do rozwoju.

Czyli?

Nawiązuję tutaj do modelu, którego często używam w czasie pracy z klientami. Konsultanci lubią takie matryce, bo one porządkują rzeczywistość, pozwalają szybko nazwać nawet skomplikowane zjawiska i opracować wariantowe strategie działania. W tej matrycy łączymy dwa wymiary – optymizm lub pesymizm myślenia oraz koncentrację na przeszłości bądź przyszłości.

	przeszłość	przyszłość
optymizm	DUMA	ROZWÓJ
pesymizm	UCIECZKA	STRACH

Rys. 1. Matryca optymizmu i pesymizmu

Pesymizm przeszłości rodzi strategię ucieczki – ludzie tak myślący zrobią wszystko, żeby się zło przeszłości nigdy nie powtórzyło. To może być pozytywna siła. Wielu z nas, wychowanych w biedzie, ma wielką motywację do ciężkiej pracy – trochę jak pierwsze pokolenie uciekających do Ameryki, w którym było sporo przyszłych milionerów...

Pesymizm przyszłości rodzi strach – no bo przecież może się wszystko popsuć, wszystko mogę stracić, także siebie... Ten strach jest o tyle uzasadniony, że zagrożeń w dzisiejszym świecie, najróżniejszej natury, przybywa. Można powiedzieć, że żyjemy w czasach bezprecedensowej niepewności, chaosu i nieprzewidywalności. A wszystko to uboczny skutek tzw. postępu.

Optymizm przeszłości to дума, często uzasadniona. Dobrze umieć w przeszłości zobaczyć dobro, własny dorobek i dorobek innych, wyciągać z nich wnioski. Biznesowe myślenie mówi o takich

sytuacjach wyraźnie: widzisz, że coś zadziało, szukaj powtarzalności i powielenia tego sukcesu na większą skalę... Taką politykę historyczną bardzo bym lubił i taką staram się w miarę możliwości uprawiać. Niestety, częściej idealizujemy przeszłość na zasadzie „kiedyś to było” i „wędliny jak za Gierka”, a to raczej rodzi melancholię niż mobilizację.

I wreszcie optymizm przyszłości – czyli rozwój... Gołym okiem widać, że orientacja na rozwój, oczekiwanie, szukanie i tworzenie dobrego w przyszłości to najcenniejsza orientacja w myśleniu o sobie i świecie. Mobilizuje i motywuje, nadaje kształt i sens naszym wysiłkom.

Umiemy tak?

Obawiam się, że najczęstszym schematem jest niestety myślenie „od dumy do strachu” – trochę na zasadzie: „kiedyś było super, co teraz będzie?” zamiast „od dumy do rozwoju” – „było super, wiemy, co jest możliwe, dlatego wiemy też, jak pracować, by było jeszcze lepiej”. Nie jest dobrze, jeśli nam psychika podsuwa takiego demona, który każe czuć i myśleć od dumy do strachu... Bardzo wielu skądinąd wybitnych menedżerów mówi mi: „Słuchaj, no do tej pory jakoś nam szło, ale co teraz będzie, to nie wiadomo”. I jeszcze: „Do tej pory mieliśmy szczęście, do tej pory nam się udawało, ale słuchaj, jak to walnie...”.

Wróćmy jeszcze może na chwilę do tych rodziców, którzy na nas patrzyli w dzieciństwie. Naturalnym schematem rodzica, kiedy patrzy na swoje dziecko, jest myślenie „od dumy do rozwoju”, czyli: „oto stworzyłem arcydziełko, teraz może rozwrzeszczane i broi, natomiast na pewno będzie wielkie i wspaniałe”. A nasze myślenie? „No OK, doczołgałem się do tej piątej klasy, siódmej, dwunastej, studiów itd., ale co teraz będzie?”. To rodzaj fatalnego schematu, który utrudnia myślenie o talentach. Skupianie się na problemach, nawet wydumanych, zamiast na celach i możliwościach.

Na pewno procesu odkrywania i doceniania swoich talentów nie ułatwia nam także edukacja – bo dobry uczeń musi być dobry ze wszystkiego, a tak się po prostu nie da.

To prawda. W naszym systemie edukacji – żeby jakoś przetrwać – zdecydowanie lepiej być zdyscyplinowanym uczniem, który opanował program obowiązkowy, niż kreatywnym, dociekliwym, czymś naprawdę zainteresowanym, z własnym zdaniem, bo tacy uczniowie raczej doznają w szkole udręki, a nie wzmocnienia. W tym sensie można powiedzieć, że szkoła czasem pozbawia talentu albo skutecznie wybija z głowy jego odkrywanie. Talent ucznia może się dla szkoły stać problemem, choćby dlatego, że wymaga indywidualnego podejścia. Zaburza „porządek”. Jeśli jednak ktoś ma szczęście i spotka na swojej drodze oświeconego nauczyciela, to on wie, że jego zadaniem jest rozpoznanie talentu ucznia i dopasowanie do tego talentu zarówno metodyki, jak i ścieżki nauczania. Przecież wszyscy znamy takie sytuacje, że czasem się piłuje ucznia w czymś, do czego ewidentnie ten nie ma talentu, i to nie przynosi żadnych efektów. Natomiast jeśli się trafi w coś, co jest jego talentem i zamiłowaniem, to nagle on zaczyna zadziwiać wszystkich swoimi postępami.

Talent działa w ten sposób, że właściwie coś się samo robi?

Nie, bo talent nie jest gotową umiejętnością, z którą się urodziłem. To jest raczej potencjał, możliwość do zrealizowania. Kiedy dwóch uczniów z jednej klasy uczy się tej samej rzeczy, to ten, który ma talent, przyswoi ją dwa, pięć albo dziesięć razy szybciej niż kolega. To byłby pierwszy aspekt talentu – w moich strukturach uczenia się, w moich strukturach poznawczych jest coś, co sprawia, że jestem skuteczniejszy w zdobywaniu jakiejś umiejętności. Ale też myślę, że jeśli mówimy o prawdziwym talencie, to musi się pojawić jeszcze jeden wątek. Wcześniejszy był związany z „potrafię”, a ten będzie związany z „lubię”. Czyli jeśli mam talent, to szybciej się czegoś na-

uczę, ale też lubię to robić, dzięki czemu odczuwam satysfakcję, gdy staję się w tym coraz lepszy.

A może jedno napędza drugie?

Tak, bo kiedy coś lubię, to szybciej się uczę, a jak szybciej się uczę, to mam więcej satysfakcji, więcej do lubienia, także w sobie, więc powstaje tu sprzężenie zwrotne. Niektórzy to nazywają uskrzydleniem.

Czasem ktoś, załamując ręce, mówi: „Zmarnował talent! Ma słuch absolutny, ale na lekcje fortepianu nie chciał chodzić”. Może zdarzyć się tak, że mamy wprawdzie do czegoś talent, ale tego po prostu nie lubimy?

Talent to nie to samo, co jego przejawy. Na ogół jest tak, że jednemu talentowi można przypisać tysiące przejawów. Słuch absolutny to przecież nie tylko fortepian, ale i gitara, może śpiew, a jeśli śpiew, to przecież zarówno opera, jak i disco polo, no i nie zapominajmy o reżyserii dźwięku, komponowaniu, dyrygenturze czy dziennikarstwie muzycznym. I o nuceniu przed lustrem w łazience. Stąd warto pewnie pytać siebie także o to, w jakie rodzaje aktywności mielibyśmy ochotę nasze talenty zaangażować.

A czasem bywa i tak, że ktoś naprawdę ma talent, ale reakcje i wyobrażenia rodziców skutecznie ten jego potencjał tłamszą albo sprawiają, że znienawidzi coś, w czym mógł się okazać genialny. Jeśli podejmuję w dzieciństwie czy jako nastolatek pierwsze próby robienia czegoś, co lubię, co sprawia mi dużą przyjemność, a od rodziców od razu słyszę: „Zostaw to, bo się pobrudzisz. Zostaw to, bo ojciec tak robił i widzisz, jak na tym wyszedł”, to trudno mi będzie ten talent dalej rozwijać. Podobnie, gdy mnie rodzice skazują na nadmiar zajęć w dziedzinie, w której jestem utalentowany. Tak bardzo szukają geniuszu, że odbierają dzieciństwo, z jego bez troską i wszechstronnym rozwojem. I jedno, i drugie zachowanie prowadzi do problemów. Takie rodzicielskie zachowania słusznie uważamy za toksyczne.

Na szczęście dorastamy, wybijamy się na niepodległość i już sami możemy decydować, w co inwestujemy naszą pasję, a w co nie. Chyba że wtedy jest już za późno?

Nie jest. Okres dojrzewania, kiedy się budzi nasza autonomiczna świadomość bycia odrębną osobą, przynosi nam różnego rodzaju przebudzenia – nagle zaczynamy sobie uświadamiać i odkrywać własną tożsamość, że oto jestem kimś odrębnym od moich rodziców i świata, z którego się wziąłem, z którego wyrastam, więc mogę mieć inne zdanie, mogę czuć co innego, mogę iść własną drogą itd. Ponieważ nie mam pewności, czy moi rodzice to wiedzą, nadmiernie im to komunikuję – stąd właśnie tak typowy dla nastolatków bunt...

Klasyczny bunt.

Dokładnie. Pozytywną stroną tego procesu jest własna, niezależna refleksja nad swoimi talentami. Wtedy mogę sobie powiedzieć: „Mama zawsze chciała, żebym został prawnikiem, i próbowała mi wybić z głowy wszystkie inne talenty. A ja przecież świetnie maluję, gram w piłkę czy ewidentnie mam dar rozśmieszania widowni”.

Mało poważne alternatywy wobec kariery prawniczej.

No tak, teraz mówisz dokładnie jak ta mama straszna... Bo trzylatek, który ma talent do rozśmieszania widowni, jest fantastyczny, cała rodzina świetnie się przy tym bawi. Ale jeśli dziecko ten talent objawia nadal w liceum, to większość tak zwanych poważnych rodziców powie: „Synu, martwisz nas”. I wtedy rzeczywiście może się tak zdarzyć, że ten talent, skądinąd fantastyczny, mogący dać nie tylko spełnienie, ale i dużo pieniędzy, zostanie przez rodziców stłumiony. Bo nie każdy znajdzie w sobie taką moc, żeby się skutecznie sprzeciwić, ustrzec się przed poczuciem winy, żeby oprzeć się systemowi, w którym dorasta, i powiedzieć całemu światu: „Ja wam jeszcze pokażę!”.

A jeśli jednak ten młody człowiek się pomylił, bo to, co sprawdzało się w szkolnym kabarecie, niekoniecznie zadziała na trudnym rynku rozrywki? Niektóre sprawy można rozpoznać, tylko popełniając błędy. To są błędy dozwolone, zupełnie naturalne. Uczmy się je popełniać, najlepiej z uśmiechem i beztroską. Okres dojrzewania, studiów i pierwszych lat pracy jest czasem, kiedy mamy przeprowadzić dobrą refleksję nad naszymi talentami, czyli mamy je świadomie odkryć, oczyścić z resztek systemu wychowania i zważyć je. Ale z drugiej strony powinniśmy także zważyć wymogi życia i swojej sytuacji. Psychologia mówi, że jest to jedno z ważnych zadań rozwojowych. Jeśli się z nim uporamy, to zrobimy krok naprzód, a jeśli nie, to możemy się w tym punkcie zatrzymać na zawsze.

Niektóre sprawy można rozpoznać, tylko popełniając błędy.

Często polecam zagonionym ludziom, z którymi pracuję, by sobie fundowali kilka razy w tygodniu epizody programowej beztroski. Godzina komfortu, gdy nie myślisz o tym, co musisz i co może pójść źle, a zamiast tego naprawdę widzisz i czujesz – że jedzenie ma smak, niebo i trawa – kolor, a ludzie – oczy. Chwalą sobie, bo takie ćwiczenie pozwala odkryć, że oprócz bezdusznego rutynowych schematów jest w nas wiele ochoty na świeżość, twórczość, że nasza wyobraźnia chce nam dużo powiedzieć. Na szczęście nowoczesna ekonomia i życie społeczne, na które tak przecież narzekamy, mogą w tym także pomóc.

W jaki sposób?

Wymuszają porzucanie starych dróg i szukanie nowych, każą współpracować z ludźmi myślącymi rozczulająco inaczej od nas. Trzeba się często zastanawiać – to ja zwariowałem czy reszta świata? I praca

musi być z uśmiechem. Hasło „wojna o talent” dlatego jest w dzisiejszym świecie zarządzania tak często używane, że już wiadomo, że długoterminowy sukces jest niemożliwy bez naszego zaangażowania i odnalezienia się w tym, co robimy. Jeszcze kilka, kilkanaście lat temu można było sobie powiedzieć: „Słuchaj, prawdziwe życie jest gdzie indziej, a do roboty idziesz po to, żeby zarobić na chleb”. Wkładaj maskę poważnego pracownika, osiem godzin w robocie jakoś da się przeżyć. To był taki „wariant Spinozy” – słynnego filozofa, który utrzymywał się z pracy optyka, szlifując soczewki. Po godzinach jako wybitny myśliciel pisał książki. Ludzkość jednak zapamiętała jego idee, a nie oszlifowane szkła...

Spinoza żył w XVII wieku...

A dzisiaj rynek pracy jest tak zaborczy, że jeśli nie nastąpi jakieś połączenie mojego osobistego świata ze światem zawodowym, to w którymś momencie zabraknie mi energii. Wypalę się i będzie coś kosztem czegoś, ale nic nie będzie zrobione jak należy i nic nie przyniesie mi satysfakcji, zawodowej ani osobistej. Dlatego firmy czy organizacje wdrażają programy identyfikowania talentów – zarówno wśród ludzi, których chcą zatrudnić czy znaleźć, jak i wśród ludzi, którzy już u nich pracują. W ten sposób próbują odkryć coś, co się nazywa spójnością zawodową. Role, których dla siebie szukam, dostrajam do tego, kim jestem, dzięki czemu mogę być sobą w pracy, a moja kariera zawodowa ma szansę się rozwijać w zgodzie z tym, kim jestem i czego pragnę...

I mogą mi nakreślić świetlaną drogę od awansu do awansu?

Niezupełnie. Chodzi tu raczej o to, jaki mam potencjał – w jakim kierunku warto pójść, w jakim kierunku się rozwijać. Jeden będzie miał talenty organizatorskie i projektowe, predysponujące go do bycia w przyszłości wielkim prezesem, a inny talenty analityczne czy administracyjne, predysponujące go do bycia geniuszem zaplecza

i wsparcia. Osoby z tej grupy mogą mieć niezwykle cenne przemyslenia, tylko trzeba im stworzyć warunki do mówienia, wpływania na świat, komunikowania własnego zdania, co często spontanicznie w ogóle nie przychodzi im do głowy. A potem narzekamy, że świat opanowała krzykliwa głupota. Może to wynika z tego, że słuchamy tylko tych, którzy krzyczą? Tymczasem cierpliwość, namysł, talent do wyciągania wartościowych wniosków na ogół nie występuje u osób dramatycznych, krzykliwych, szybkich i powierzchownych, tylko właśnie u wrażliwców, wycofanych i nastawionych analitycznie. Wyraźnie tu widzimy, że świat w swej różnorodności i bogactwie, także wyzwania, potrzebuje zarówno ludzi sceny, jak i ludzi zaplecza.

Moje konkretne talenty naprawdę mogą się przydać firmie czy to tylko taka biznesowa nowomowa, która ma sprawić, że poczuje się ważna, doceniona i będzie mi się chciało tyrać?

Specjaliści od tak zwanych zasobów ludzkich – HR (*human resources*), nawet jeśli ta nazwa sugeruje jakiś rodzaj instrumentalizacji człowieka, nie mają w tej sprawie wątpliwości. Pozwolisz, że dla zabawy będę kontynuował biznesową nowomowę, bo chyba nawet w tej sprawie ma ona swoją wartość, także humorystyczną. Koncentracja i rozwój talentu jest jednym z kluczowych czynników przewagi strategicznej na dzisiejszych konkurencyjnych rynkach. Przekładając to na normalną komunikację – kto przyciągnie lepszych ludzi i sprawi, że będą się chcieli zaangażować po jego stronie, ten wygra. Coraz trudniej budować przewagę technologią, bo wszystko jest dostępne wszystkim. Nie każdy umie zbudować zespół, który koncentruje się na celu i równocześnie ma kompetencje, uśmiech i energię. A właśnie ci wygrywają.

Istnieje takie pojęcie, jak *employer branding*. Chodzi tu o budowanie marki pracodawcy w taki sposób, żeby firma przyciągała do siebie najbardziej utalentowanych pracowników z rynku – jednym słowem, żeby ci ludzie chcieli w niej pracować i byli z tego faktu dumni.

Zdarzało mi się towarzyszyć kilku firmom w typowej drodze przedsiębiorcy – od etapu start-upu w piwnicy do etapu, kiedy zatrudniały trzy, cztery tysiące osób. Gdy działały w piwnicy, nie miały ani pieniędzy, ani marki, ani wykwalifikowanych ludzi, żeby ściągnąć do zespołu kogoś naprawdę dobrego. Zresztą dlaczego ktoś miałby coś sklecać z tymi egzotycznymi gośćmi w piwnicy, skoro inny pracodawca oferuje mu przestronne biuro, samochód i w miarę bezpieczną przyszłość. Jeśli jednak taka młoda firma rozwija się dobrze, buduje swoją pozycję i prestiż, to w pewnym momencie staje się na tyle duża i znacząca, że ten dobry pracownik zaczyna się nią interesować. I kiedy do firmy zaczynają przychodzić prawdziwe talenty, to ona doznaje gwałtownego przyspieszenia.

Czyli jednak mój talent ma znaczenie?

Oczywiście! Warto jednak jeszcze raz zwrócić uwagę na to, że talent jest czystym potencjałem. To oznacza, że talent, który nie spotyka się z pracą i wysiłkiem, by go odkryć i rozwinąć, zostanie zmarnowany. Zostaniemy na etapie wiecznie dobrze zapowiadającego się – pisarza, specjalisty, lidera, co zrodzi frustrację z powodu zmarnowanych szans. I zazdrość wobec tych, którym „się udało”.

Talent, który nie spotyka się z pracą i wysiłkiem,
by go odkryć i rozwinąć, zostanie zmarnowany.

Praca nad rozwojem talentu to jedno. Ale łut szczęścia pewnie też się przyda?

Często dziennikarze zadają ludziom sukcesu takie pytanie: Jak pan/pani sądzi, czy ten sukces to kwestia talentu, pracowitości, czy po prostu szczęścia? Odpowiedź zwykle jest jedna: te wszystkie trzy rzeczy

naraz. Konkurencja i obiektywne wymogi świata są dzisiaj tak duże, że na pewno trzeba mieć nieprawdopodobnie dużo talentu, by stać się kimś wybitnym, znaczącym w swojej dziedzinie. I teraz miła wiadomość – jeśli masz talent i włożyłeś w jego rozwój niewiarygodnie dużo pracy, to szczęście jest niemal zagwarantowane.

Nie za proste to równanie?

Nie znam człowieka, który miałby talent, włożył w jego rozwój niezmierznie dużo pracy i nie spotkałoby go szczęście. Talent i praca przyciągają szczęście. I to nie na zasadzie magii czy samospełniającej się przepowiedni. Wyjaśnienie jest dużo prostsze. Nasz świat wypracował wiele bardzo zaawansowanych mechanizmów i struktur, które się zajmują poszukiwaniem i rozwijaniem talentów. Sam poniekąd tym też się zajmuję. Powiem więc z całym przekonaniem i siłą mojego doświadczenia: rób dobrze to, co potrafisz, pracowicie i konsekwentnie, a z pewnością przyjdzie dzień, gdy cię zauważą, docenią, pomogą, sfinansują itd. Najważniejszy jest początek – że coś naprawdę dobrze robisz, masz talent, odpowiadasz na niego pracowitością i pokazujesz światu.

Oczywiście, można się zatrzymać na poziomie samozadowolenia i niczego ze swoim talentem nie zrobić. Taką postawę dyskredytuje nie tylko ewangeliczna przypowieść o talentach, obecna w bardzo wielu tradycjach kulturowych, mądrościowych i mitach, ale przede wszystkim zdrowy rozsądek.

Talent może człowieka zepsuć?

Owszem, może. Sporo badań i przekazów w literaturze rozwojowo-biznesowej pokazuje, że jeśli ktoś posiada wybitny talent, to rzeczywiście grozi mu zepsucie – demobilizacja początkowymi sukcesami i w konsekwencji przegrana. Jeśli wszystko przychodzi bardzo łatwo, to po pewnym czasie się do tego przyzwyczajasz. Oswajasz się z tym, że nie musisz wkładać tyle pracy, ile wkładają inni. I kiedy potem do

firmy przychodzi ktoś ze średnim talentem, ale za to przyzwyczajony do ciężkiej pracy, to w finałowej próbie, dzięki premii za wytrwałość i pracowitość, właśnie on wygra. Człowiekowi zepsutemu talentem trudno będzie nawet zrozumieć swoją porażkę. Przegrana może bardzo uderzyć w jego poczucie własnej wartości i spowodować, że w ogóle przestanie dalej walczyć czy próbować. Warto więc podchodzić do talentu z pokorą, być pracowitym i wytrwałym. Bo kiedy ktoś mówi: „Zabrakło mi szczęścia”, to w gruncie rzeczy może oznaczać, że po prostu zabrakło pracy i konsekwencji. Jak mawiają mędrcy, jest, owszem, „szczęście początkującego”, ale należy się po nim spodziewać czegoś, co opisują jako „próba zwycięzcy”.

A może też zabrakło pewnej mądrości, odpowiedniego dystansu?

To czasem problem tych, do których tak zwane szczęście, sukces, uznanie, efekty – przyszły za wcześnie. Nie byli przygotowani. Zamiast je spokojnie przyjąć, cieszyć się, ale i wyciągać wnioski, pracować dalej, rozwijać się, chcą więcej i więcej, uznając, że wszystko jest już zagwarantowane, że normalne prawa życia ich nie obowiązują. Jest taka piosenka Wojciecha Młynarskiego, *Balladka o tych, co się za pewnie poczułi*:

Kierując w niełatwy czas
Na przykład autem czy krajem
Zapinaj pas, szanuj gaz,
Gdy stromej drogi gnasz skrajem.

No właśnie, „szanuj gaz”. Znam ludzi, którzy – upojeni szczęściem – wypadli na zakręcie, bo zabrakło im wytrwałości, pokory, mądrej dyscypliny, sprawności, bo wydawało im się, że mogą wszystko i świat leży u ich stóp. Upojeni własnym talentem i kolejnymi sukcesami postanowili pójść na całość, nie szanując reguł gry, nie szanując ludzi ani w efekcie siebie i prawdy o swoich możliwościach. Nie odkładali, nie

inwestowali, nie zabezpieczali się, nie budowali procedur awaryjnych. Stawiali wszystko na jedną kartę. A jak nie szanujesz reguł gry, to się prędzej czy później „rozwalisz”.

Kupiłem sobie kiedyś auto, do którego była dołączona instrukcja obsługi – z pięknym ostatnim zdaniem: „Kierowco, wprowadź swój samochód posiada wszystkie systemy bezpieczeństwa biernego i czynnego, oparte na najnowszych osiągnięciach światowych technologii w tej dziedzinie, pamiętaj jednak, że to go nie zwalnia z podlegania prawom fizyki”. Innymi słowy, rozsądek i wyczucie są naprawdę ważne.

Gdzieś obok ludzi „upojonych własnym talentem” żyją także ci, którym się wydaje, że nigdy nie są – i pewnie nigdy nie będą – dość dobrzy.

Tu wracamy do tego, co nam robi szkoła, rodzice, babcie i ciocie. Oni wszyscy często – dla naszego dobra – w gruncie rzeczy nas uczą takie go przekonania, że nigdy nie jesteśmy wystarczająco dobrzy. Pamiętam z moich lat szkolnych: „Duma, na piątkę umie Bóg, na czwórkę profesor, a ty możesz co najwyżej na tróję – ale to nie dziś”. Warto się potrudzić, żeby tę lekcję na zawsze zapomnieć. W przeciwnym razie nigdy nie uznamy, że to już czas na satysfakcję, radość, szczęście, pozytywnie pojętą beztroskę. Pracuję czasem z ludźmi, którzy dorobili się majątków na poziomie setek milionów złotych. Niektórzy wciąż wkładają ogromny wysiłek, żeby sobie wreszcie udowodnić, że tym razem już wystarczy – mogą być z siebie zadowoleni. Niestety, nie są. To bierze się w dużej mierze z niedowierzania we własny talent i wartość. I nawet jeśli taki człowiek osiągnie spektakularny sukces, bo np. przychodzi do niego przelew na sto milionów złotych za firmę, którą stworzył i sprzedał...

Trudno chyba o bardziej wymierny dowód...

...to on po dwóch, trzech tygodniach szczęścia zacznie się zastanawiać, czy to jednak nie był przypadek, fart, czy nie jest tak, że mu się po pro-

stu udało. I będzie chciał kolejny raz udowodnić – przede wszystkim sobie, ale i wszystkim wokół – że potrafi ten sukces powtórzyć, i stworzy firmę jeszcze większą, jeszcze lepszą. Tak jak nadmiar beczelnej pewności co do swoich talentów zwalnia z wysiłku i prowadzi do problemów, tak samo niedocenywanie tych darów powoduje, że możemy wpaść w pułapkę kompulsywnego potwierdzania siebie. I być może w ten sposób bezpowrotnie tracimy szansę na odkrycie swoich nowych talentów, które np. realizowalibyśmy na zupełnie innych obszarach.

Naprawdę odkrywanie talentów to zadanie nie tylko na pierwszych trzydziści lat życia?

Dokładnie tak. W wieku trzydziestu lat w wielu miejscach jeszcze nie byłem, wielu rzeczy nie miałem okazji doświadczyć, wielu ludzi nie spotkałem. Zresztą pewne talenty mogą się pojawiać z wiekiem. Jest takie mądre powiedzenie, że mężczyzna przed sześćdziesiątką nie powinien niczego pisać, bo mu się poglądy czy podejście na pewno zmieniają. Dopiero dojrzałość wydobywa z nas pewne talenty – np. te związane ze sprawowaniem władzy czy przekazywaniem swojej mądrości.

O której karykatury bardzo łatwo.

Bo tu pojawia się pytanie, w jakim momencie życia człowiek jest w stanie tę władzę czy mądrość unieść, udźwignąć jakiś rodzaj wpływu, możliwości decydowania o innych. Talent do tego, jak i praktyczne umiejętności z tym związane, wręcz nie mogą się pojawić w wieku osiemnastu lat.

Może da się być genialnym matematykiem w wieku dwudziestu lat, ponieważ ten talent opiera się głównie na pewnej sprawności synaps, ale genialnym humanistą już raczej nie, bo żeby naprawdę zrozumieć człowieka i ludzką kondycję, trzeba pochłonąć i przetrawić wiele lektur, zanurzyć się w kulturze, trzeba też wiele przemyśleć i przeżyć. Czas na żniwo, na wyciąganie wniosków, przychodzi dopiero po la-

tach. W tym sensie bardzo stosownym pytaniem, które czterdziestolatek, pięćdziesięciolatek i sześćdziesięciolatek powinni sobie zadać, jest pytanie o to, jakie jeszcze talenty mogą się we mnie ujawnić.

Podoba mi się takie podejście, ale myślę, że niejeden uznałby to za niepotrzebne dyrdymały.

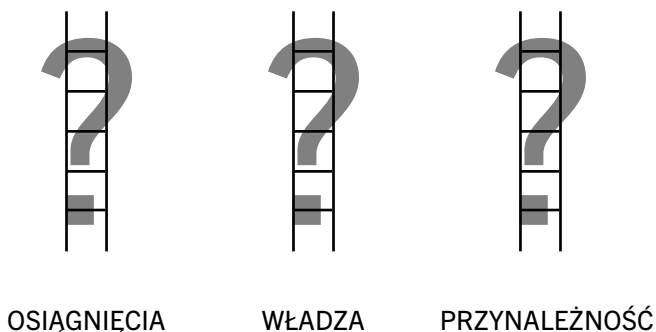
Ten wybór każdy z nas zawsze ma. Możesz myśleć, że już nic nowego ci się nie wydarzy. Jakiś czas temu prowadziłem warsztaty dla grupy menedżerów, którzy mieli za sobą niejeden sukces. W kuluarach mówili o sobie, że są jak tłuste koty: spełnienie, spokój, komfort, dostatek. Arystokracja. Właściciel firmy, w której pracowali, chciał jednak jeszcze coś razem z nimi osiągnąć. Zadałem im – a było tam prawie dwadzieścia osób – proste pytanie: Kto z was ma takie poczucie, że najlepsze jeszcze przed nim? Rękę podniosły tylko cztery osoby. To był początek bardzo poważnej, wspólnej refleksji. Nie mogę podejmować się nowego dzieła, którym jest wyprawa na jeszcze większą górę, w poczuciu, że najlepsze mam już za sobą. No bo po co tam właściwie idę? Ale jeśli idę, a nie wiem, po co idę, to czegoś ważnego tutaj brakuje. Myślę, że to jest pytanie do każdego z nas: Gdzie jestem na mojej drodze w poszczególnych dziedzinach życia? Czy i gdzie najlepsze jest jeszcze przede mną? Czy jestem w związku z tym wystarczająco skoncentrowany i zmobilizowany? A może jakoś tak mimowolnie wyszło, że żyję tak, jakby to już było schodzenie z mojej największej góry... Chcę tak?

Kto z was ma takie poczucie, że najlepsze jeszcze przed nim?

A jeśli zejście?

To, po pierwsze, zapytałbym, czy to jest aby na pewno mądre myślenie jak na mój wiek, moje możliwości, mój potencjał. Po drugie,

nawet jeśli w dziedzinie budowania biznesu najlepsze już za mną, to przecież mogę zacząć, korzystając ze swojego doświadczenia, wychowywać innych ludzi, dzielić się moją wiedzą i kompetencjami, czytać, pisać, uczyć. I to jest coś, co może ujawnić talenty, o jakich nie mam dziś pojęcia. David McClelland, amerykański psycholog i specjalista w dziedzinie motywacji, mówi o tym, że każdy z nas ma wrodzony poziom trzech pragnień, które określają naturę naszej motywacji: pragnienie osiągnięć, pragnienie władzy i pragnienie afiliacji, czyli przynależności, akceptacji, sympatii ludzi i ich miłości. Niektórzy ludzie z natury są zorientowani na osiągnięcia – chcą coś realnie osiągnąć; inni są zorientowani na władzę – chcą rządzić, chcą nadawać kształt światu przez to, że będą wpływał na losy innych; i są wreszcie ludzie, którzy są naturalnie afiliacyjni, czyli: lubię, jak mnie inni lubią i ja ich lubię. Takie osoby często decydują się na zawody, w których mogą pomagać innym: bycie pielęgniarką, lekarzem, terapeutą. Co ciekawe, okazuje się, że oprócz tego, że każdy z nas ma określony poziom każdego z pragnień, to w pewnych okresach życia, w ramach tej naszej indywidualnej równowagi, kolejne pragnienia zyskują priorytet. Z ewolucyjnego punktu widzenia to jest dość mądrze poukładane.



Rys. 2. Pragnienia wg D. McClellanda

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
I. Masz talent	7
II. Wygrają kompetentni	37
III. Mocne i słabe strony. Rozwój	61
IV. Oto ja – szukam pracy	83
V. Zwalniam cię	105
VI. Zmotywujcie mnie	121
VII. Robisz, co kochasz, czy kochasz, co robisz?	157
VIII. U kogoś czy na swoim?	175
IX. Szkolenia i coaching	193
X. Codzienność w pracy	205
XI. Szef też człowiek	217
XII. Być sobą w pracy	225
XIII. Pieniądze. Ile jesteś wart?	239
XIV. Zmęczenie? Wypalenie? Odpocznij!	247