

# Lepiej być kozakiem niż wołem roboczym

**Kariera i praca** Aby zrobić karierę, wcale nie musisz być bezbarwnym lizusem nadskakującym szefowi. Irytujący styl bycia może zapewnić ci sukces



Mirosław  
Konkel

m.konkel@pb.pl ☎ 22-333-98-55

Oddany systemowi koń Boxer z „Folwarku zwierzęcego” George’a Orwella pracuje ponad swoje siły, nakładając na siebie coraz więcej obowiązków. Nie wie, co to przeszkody czy problemy. Swoim entuzjazmem zaraża wszystkich wokół. Można go porównać do stachanowców, którzy wyrabiali 200 proc. normy. Koniec zwierzaka jest jednak żalostny – coraz częściej choruje, więc trafia do rzeźni.

Czy nie jesteśmy trochę podobni do Boxera? Myślimy, że pokazując szefostwu, jacy jesteśmy pracowici, wydajni i posłuszni, zasłużymy na wdzięczność, uznanie, szacunek. Kierownictwo rzadko jednak docenia nasz trud i poświęcenie. Gdy z powodu wieku lub zmęczenia staniemy się mniej wydajni, firma się nas pozbędzie jak starej drukarki, która zaczyna na psuć.

O dziwo, przełożeni nierzadko o niego lepiej traktują pracowników, którzy gorliwością nie grzeszą i potrafią się im postawić. Tymczasem w poradnikach

ludzie grubiańscy powinni nabrać ogłady, skromności, utemperować swoje obraźliwe zachowanie. W przeciwnym razie wylecą na zieloną trawę.

Badania prof. Carol Dweck ze Stanford University przeczą popularnemu powiedzeniu, że pokorne cielę dwie matki ssie. Według psycholog, agresja i arogancja są źródłem zawodowego sukcesu, nawet częściej niż cechy społecznie preferowane, jak pracowitość, towarzyskość i elastyczność.

Zgadza się z nią Robert I. Sutton, wykładowca zarządzania na tej samej uczelni. Co więcej, radzi pracodawcom, aby zatrudniali osoby trudne we współzyciu, kiepsko przystosowane, niekomunikatywne, które bojkotują „stadną gorączkę”. Takie jednostki – twierdzi – mogą zapewnić firmie szerokie spektrum perspektyw, pomysłów i talentów. Dlaczego? Odpowiedź jest prosta: nie dadzą sobie wmówić, że należy myśleć tak samo jak wszyscy. Postępują wbrew schematom. Raczej wolą się wytłumaczyć, że zrobili coś wbrew menedżerowi, niż prosić go o pozwolenie.

## Wprost, bez ogródek

Justyna Dworczyk, trener, konsultant, założycielka Dworczyk Training, uważa, że warto stawiać na fachowców krnąbrnych

”

Są granice, których klientowi przekraczać nie wolno. Wtedy musimy zareagować niestandardowo, wyjść poza uprzejmy, operacyjny kontakt.

► **Joanna Czarnocka-Tworzyńska**, współwłaściciel CTER, ekspert od selekcji i rekrutacji

trzeba umieć nimi zarządzać. To zaś oznacza konieczność łączenia stanowczości z tolerancją. Bez asertywności – zaznacza – można przy takim odmieniu popłynąć. I dodaje, że pojęcie asertywności trzeba jednak dobrze rozumieć, ponieważ narosło wokół niego wiele nieporozumień i przekłamań.

Asertywność specjalistka sprowadza do podejścia: ja jestem ok i ty jesteś ok. Pozwala ono uniknąć zachowań zastępczych – jak bierność (ja nie jestem ok, a ty jesteś ok), agresja (ja jestem ok, ale ty nie jesteś ok) czy manipulacja (ja nie jestem ok i ty też nie jesteś ok).

– Istotą asertywności jest komunikowanie się wprost. Wprost oznacza oddzielenie faktów od ich interpretacji, ujawnienie swoich emocji i intencji – wskazuje Justyna Dworczyk.

Dopowiada, że przy pewnych sobie i konkretnych specjalistach najlepiej trzymać się terminów, umów, ponieważ są faktami, do których można się odwołać. Co do wyrozumiałości – powinna się pojawiać także w pozawerbalnej warstwie wypowiedzi.

– Polecenia i uwagi formułujemy bez pretensji w głosie, pozostawimy go na średnim tonie. Nie da się też przecenić mimiki – uniesione znacząco brwi i niegroźniaki, grymasy szkodzą interakcji

A Bartosz Graś, współwłaściciel kancelarii prawnej Kijewski Graś, pozbawia wielu menedżerów złudzeń, podkreślając, że szef musi być asertywny. Tak wyraża swoje stanowisko, pohamowuje emocje i pragnienia osób, wobec których podejmowane są decyzje. Nie zawadzi też odrobina aktorstwa.

– Kamienna twarz, nazywana czasem chińskim „tak”, wyraża panowanie nad firmą, jej zespołem, budzi zaufanie i szacunek. Dobrze, gdy podwładni widzą, że ich zwierzchnik ma pełną kontrolę nad sytuacją – tłumaczy Bartosz Graś.

Jego zdaniem, asertywność często mylona jest z mówieniem „nie”. Efekt: uległy rozmówca poddaje się, co tylko pogłębia jego frustrację, natomiast osoba odważna traktuje odmowę jako atak, na który nie waha się odpowiedzieć.

Ludzie w typie BMW (bierni, mieni, choć wierni) raczej firmie nie służą. Widać to choćby w obsłudze klienta. Zwłaszcza tego, który nie przebiera w słowach, obraża doradcę i próbuje coś ugrać w niewłaściwy sposób. Pracownik nie może pozwolić na to, by wdeptał go w ziemię.

– Ważne są wartości, zgodnie z którymi pracujemy. To one określają, w którym momencie granice są naruszane i kiedy musimy zareagować niestandardowo



► **TAKA PRAWDA:** Asertywność oznacza szacunek, również, a może przede wszystkim dla siebie. Pewny swojej wartości pracownik umie postawić na swoim — mówi Justyna Dworczyk, trener, konsultant, założycielka Dworczyk Training. (FOT WM)

kontakt — wyjaśnia Joanna Czarnocka-Tworzyńska, współwłaściciel CTER, ekspert od selekcji i rekrutacji.

O jakie wartości menedzerce chodzi? Wymienia zdrowie, równowagę, partnerstwo między klientem a pracownikiem oraz podwładnym i szefem.

— My akurat wierzymy, że człowiek musi być zadowolony, by mógł spełnić pokładane w nim oczekiwania. W innych firmach jest tak, że to pracownik musi zadbać o przyzwoity, godny sposób odnoszenia się do niego. U nas to nie do pomyslenia. Uważamy, że jeśli komuś pozwalamy na złe zachowanie, to hodujemy potwora — zaznacza Joanna Czarnocka-Tworzyńska.

Akceptowanie chamstwa — jej zdaniem — korzystne jest dla takiego nieokrzesan-

ca, ale nie dla wspólnego środowiska społeczno-biznesowego. Zakłóca to pracę, w której wszyscy koncentrują się na jakości i efektach.

— Co innego jednak tolerowanie odmieńców w rodzaju Richarda Feynmana, zdobywcy Nagrody Nobla w dziedzinie fizyki, Alberta Einsteina i Johna Lennona — to przykłady wyjątkowo aroganckich i antypatycznych typów, którym udało się odnieść w życiu zawrotny sukces. Im warto dać fory. A jeżeli przeszkadzaliby innym, warto pozwolić im pracować samodzielnie. Ciekawe, czy w ogóle o tych indywidualistach usłyszałby świat, gdyby pod presją otoczenia zaczęli pracować nad swoim społecznym niedostosowaniem i innymi podłymi cechami charakteru? — pyta Adam Bodziak, specjalista PR.

### Syndrom Johna Lennona

Dlaczego jednak tyle firm faworyzuje ludzi mdłych? Odpowiedź jest prosta: przedsiębiorstwa te dostosowują większość zatrudnionych do średnich standardów, ponieważ identyczne części można łatwo zastąpić w gigantycznym aparacie operacyjnym. Menedżerowie traktują indywidualne przymioty podwładnych jako odchylenie od normy, które trzeba natychmiast wyeliminować. Szczególną obsesję mają na punkcie — prawdziwych bądź domniemyanych — wad i słabości pracowników. Chcą te minusy przekształcić w zera, a nawet w superzera — jak ironizują Jonas Ridderstrale i Mark Wilcox w swojej książce „Nowa energia w korporacji”. Przez tę fiksjację — dodają — ucierpiała umiejętność doskonalenia naszych mocnych stron. (FOT WM)