

09

Ósmy filar storytalkingu. Stosuj storytalking w przywództwie

Niekt nie czyta instrukcji obsługi czy regulaminu poza osobami, które je piszą. I to tylko dlatego, że im za to płacą. Ale jest wiele osób, które przeczytają lub usłyszą dobrą historię.

David Armstrong

Normalny dzień jak dzisiaj. Jechałem po kumpla, żeby odebrać go z wyjazdu integracyjnego. Przejeżdżam przez plac centralny w Nowej Hucie. Wyprzedza mnie czerwone seicento. Jedzie bardzo szybko. Mam taki widok: dwieście metrów przede mną to seicento w coś uderza na przejściu dla pieszych. Podjeżdżam bliżej, okazuje się, że to około dwudziestoletnia dziewczyna. Sytuacja wygląda tak: dziewczyna leży na trawniku, wyrzucona przez uderzenie samochodu, cała we krwi, kierowca seicento siedzi w samochodzie, nikt nie wie, co robić... ale wiem, że muszę działać.

Przypominam sobie, że w pracy miałem szkolenie z pierwszej pomocy, i to ze dwa razy. Szkolenia BHP. Mnóstwo szkoleń, jak pomagać ludziom. I... pustka w głowie, kompletnie nic nie pamiętam i nie wiem, co zrobić, bo do tych szkoleń nie zawsze podchodziłem z pełnym zaangażowaniem. Gość w seicento siedzi za kierownicą i płacze. Wychodzę z samochodu. Kilka oddechów, uspokajam się i zaczynam działać. Sprawdzam puls, robię resuscytację rękami. Widzę człowieka, który przechodzi z psem. Zaczynam do niego krzyczeć, że potrzebuję pomocy, żeby zadzwonił po pogotowie, a ten ucieka. Krzyczę, że go zapamiętam, że zgłoszę go na policję, przeklinam. Gość wraca, dzwoni po karetkę, ja cały czas resuscytuję. Dookoła zbierają się ludzie. Proszę o pomoc. Nikt nie wie, jak się

zachować. Po jakichś dziesięciu minutach przyjeżdża pogotowie. Reanimacja. Kilkanaście minut. Zabierają dziewczynę do karetki z już przywróconą akcją serca. Mój sweter i ręce są całe we krwi.

Tydzień później ktoś dzwoni z nieznanego numeru. Odbieram. To ze szpitala. Informują mnie, że dziewczyna żyje oraz że to moja szybka reanimacja uratowała jej życie. Informują mnie także o tym, że dziewczyna nie była nosicielką żadnych chorób, którymi mógłbym się zarazić poprzez kontakt z jej krwią.

Żadne szkolenie nie przygotowuje na takie sytuacje życiowe, ale ułamki pamiętanej wiedzy ze szkoleń pierwszej pomocy przygotowały mnie, żeby w zwykły dzień uratować komuś życie.

Tę historię opowiedział mi na warsztatach storytellingu menedżer z branży DIY – Piotr. Powiedział, że intuicyjnie podejrzewał, iż może mieć ona znaczenie i gdy nowi pracownicy mają początkowe szkolenia z pierwszej pomocy, stara się przyjść, zanim trener zacznie zajęcia, i opowiada tę historię. Mówi, że robi duże wrażenie. Miał kilka przypadków, gdy podchodził ktoś do niego potem w pracy i dziękował, gdyż uświadomił sobie, że nie wybaczyłby sobie, gdyby jakiś wypadek dotknął kogoś z jego bliskich, a on nie wiedziałby, co robić. Dzięki historii uczestnicy szkolenia są o wiele bardziej uważni i zaangażowani w temat. Mają także świadomość odpowiedzialności za innych.

A teraz pomyśl, czy ich motywacja i zaangażowanie wzrosłoby tak samo, gdyby Piotr przyszedł i powiedział: – To szkolenie jest bardzo ważne. Nigdy nie wiecie, kiedy zdarzy się wypadek i będziecie mogli pomóc komuś lub uratować mu życie.

Albo gdy dodałby jeszcze kilka statystyk, jeśli chodzi o liczbę i częstotliwość wypadków w sklepach lub na ulicy. Myślę, że w porównaniu z historią efekt motywacyjny byłby bliski zeru. Ot, kolejne mądrości i przestrogi menedżera, jak to w organizacji. W telewizji też mówią o wypadkach – i co z tego?

Historia jest efektowna i efektywna. Efektowna, ponieważ dotyczy zdarzenia i emocji związanych z życiem i śmiercią, a więc sytuacji granicznych, które mają duże oddziaływanie na wyobraźnię i emocje słuchaczy. Efektywna, gdyż skupia uwagę, zaciekawia, angażuje emocjonalnie aż do końca, a dobrze opowiedziana może z łatwością wpłynąć na zmianę myślenia i postaw względem szkolenia (jeśli uważane jest za nudne czy mało wartościowe). Co ważne, pochodzi z pierwszej ręki – opowiadający doświadczył zdarzenia na sobie. Wie, o czym mówi, ale nie moralizuje, nie upomina, dzieli się jedynie doświadczeniem, które może spotkać każdego z nas. Jeszcze jedno. Historia zostanie w pamięci, a wraz z nią jej bohater

– Piotr. To dodatkowa rzecz (patrz poprzedni rozdział) – budowanie autorytetu menedżera, który pokazuje godne naśladowania wartości, które wyznaje.

Dorzucę tutaj od razu dwie anegdoty ze świata szpitalnego pokazujące przeciwwagę do wspomnianej odpowiedzialności za drugiego człowieka. W sierpniu 2019 roku Jakub Kosikowski, lekarz rezydent w jednym ze szpitali w Lublinie, opisał na ówczesnym Twitterze przypadek pacjenta, który odpiął od prądu aparat do tlenoterapii wysokoprzepływowej sąsiada, by podłączyć sobie ładowarkę do telefonu⁵⁸. W odpowiedzi na wpis w komentarzu inny lekarz opisał przypadek pacjenta, który zakręcił drugiemu tlen, bo mu „tyrczało i spać nie dało”.

Narracje a kompetencje menedżerskie

W tym rozdziale zajmiemy się sytuacjami, które stają przed menedżerem komunikującym się z całym zespołem oraz poszczególnymi pracownikami. Jakie są kompetencje i rola menedżera w organizacji? Lider, przywódca realizuje siedemnaście następujących funkcji: klaryfikowanie, planowanie, monitorowanie operacji, rozwiązywanie problemów, wspieranie, rozwijanie, rozpoznawanie, inspirowanie, konsultowanie, akceptowanie, wspieranie zmiany, dawanie wizji zmiany, zachęcanie do innowacji, wspieranie kolektywnego uczenia, uczestniczenie w networkingach, monitorowanie zewnętrzne, reprezentowanie (Yukl 2012). Yukl pisze, że w dzisiejszych czasach istnieje konieczność przywództwa, które jest rozumiane jako wpływanie na ludzi tak, by zachęcać ich do osiągnięcia strategicznych celów. Kuc (2010) natomiast twierdzi, że menedżer jako kierownik jest dzisiaj odpowiedzialny za dwie podstawowe role: interpersonalną oraz informacyjną. Interpersonalna to ta, kiedy występuje jako reprezentant firmy w stosunkach z otoczeniem – na konferencjach i spotkaniach z klientami w kraju i za granicą oraz realizuje cele firmy przez motywowanie i zarządzanie zespołem pracowników w przeróżnych aspektach. Informacyjna to ta, gdy dostarcza wszelkich potrzebnych informacji lub prezentuje określone zagadnienia przed pracownikami firmy lub osobami z zewnątrz. Samo zacytowanie tylko dwóch autorów dostarcza informacji o ogromie zadań stojących przed menedżerem.

Menedżer podczas spotkań z zespołem przekazuje różnorodne informacje: o strategii, celach, planowanych zmianach, kulturze i wartościach firmy. Relacjonuje wykonanie zadań, dziękuje, wita, przeprosza, wspiera, inspirowa i motywuje do wysiłku i współpracy, buduje zespołowość, rozwiązuje konflikty i omawia bieżące sytuacje w zespole, firmie i na rynku. Odbywa się to zarówno w sytuacjach,

⁵⁸ https://twitter.com/kosik_md/status/1461198700110397441 [dostęp: 10.10.2023].

kiedy obecny jest cały zespół, jak i indywidualnie, z wybranymi osobami. I tu, cała na białą, wchodzi narracja.

Jeśli ktoś z was nie wie, co to jest protokół SSL, to jest to protokół internetowy, który zapewnia bezpieczeństwo. Jego użycie powoduje, że czujemy się bezpiecznie w sieci, że możemy w niej swobodnie funkcjonować bez inwigilacji i narażenia się na niebezpieczeństwo z zewnątrz. Moje główne zasady pochodzą od pierwszych liter w protokole. To: samodzielność, solidność, lojalność – SSL. Co to dla mnie oznacza, że jesteśmy samodzielnymi? To przede wszystkim...

Za pozwoleniem Radka, jednego z uczestników mojego szkolenia, pożyczyłem tę analogię, której używa on podczas wprowadzenia zespołu w rozmowę o podstawowych zasadach zespołów, którymi przychodzi mu zarządzać. Pomysłowe, proste, zrozumiałe. I o to chodzi!

Kiedy zarządzasz zespołem, od czasu do czasu chcesz przegadać wartości, które są lub nie są respektowane. Możesz o nich porozmawiać, używając *exposé* szefa lub podczas spotkań z ludźmi, zespołem, raportowania, dyskusji nad projektami.

W dalszej części tego rozdziału prześledzimy rolę narracji, która może służyć jako jedna z metod dobrze rozumianego wpływu w stosowanej przez menedżera komunikacji do grupy (prezentacja, dyskusja) lub pojedynczych osób (rozmowa). Poniżej znajdziesz kilka przykładów wybranych przeze mnie wartości dotyczących zespołu.

- Prawda i szczerść
- Współpraca, wzajemna pomoc i wsparcie
- Dobra komunikacja w grupie
- Postawa względem błędów i porażek
- Proaktywność (wspieranie własnego myślenia, podejmowania decyzji, wyborów, wyznaczania celów)
- Postawa względem rozwiązywania problemów – widzenie możliwości zamiast problemów
- Motywacja i zaangażowanie

Przykłady narracji: prawda i szczerść

Wartości w windykacji

Mój znajomy Paweł wyznaje solidne wartości życiowe, takie jak pomoc ludziom. Trudno w to uwierzyć, ale potrafi tę wartość wcielać w życie, pracując nawet

w dziale windykacji, w kontakcie telefonicznym z klientem. Opowiedział mi kiedyś autentyczną historię o tym, jak pomógł zrozpaczonemu kierowcy tira pozbyć się długu. Krok po kroku przedstawił mu sposób, jak wyjść na prostą. Pomoc była nieoceniona. Tyle że na jednej z rozmów kwalifikacyjnych do podobnej pracy, kiedy na pytanie, dlaczego chce tam pracować, odpowiedział, że chce pomagać ludziom, przerwano rozmowę i mu podziękowano. Szczerość się nie opłaciła. A jak jest z prawdą w twoim zespole? Boisz się jej mówić czy wręcz przeciwnie?

Kłamstwo ma krótkie nogi

Możesz wykorzystać poniższą, krążącą po internecie humorystyczną anegdotę, która z przymrużeniem oka podchodzi do tematu kłamstwa.

Na pewnym uniwersytecie było czterech bardzo dobrych studentów. Radzili sobie świetnie na wszystkich egzaminach i testach. Zbliżał się egzamin z chemii, miał być w poniedziałek o ósmej rano, wszystkim z ocen wychodziła piątka. Byli tak pewni siebie, że przed egzaminem zdecydowali poimprezować u kolegów z uniwersytetu w Poznaniu. Było super, ale tak popili, że jak zasnęli w niedzielę po południu, to obudzili się w poniedziałek koło dwunastej. Na egzamin oczywiście nie zdążyli, postanowili więc „zabajerować” profesora. Tłumaczyli się, że w weekend pojechali do kolegów na uniwersytet do Poznania, aby pogłębić wiedzę i wymienić doświadczenia, niestety w drodze powrotnej gdzieś w lasach złapali gumę, nie mieli koła zapasowego i długo nie mogli znaleźć nikogo do pomocy, dlatego niestety przyjechali dopiero koło południa. Profesor przemyślał to i powiedział: – OK, możecie przystąpić do egzaminu jutro rano.

Studenci, zadowoleni, że się udało, pouczyli się jeszcze trochę w nocy i na drugi dzień przyszedli jak zwykle pewni siebie. Profesor posadził ich w czterech osobnych pokojach, zamknął drzwi, a asystenci rozdali pytania. Za cały test można było dostać sto punktów. Na pierwszej stronie było zadanie za pięć punktów, które wszyscy rozwiązyali bez wysiłku. Na drugiej stronie było tylko jedno pytanie za dziewięćdziesiąt pięć punktów: „Które koło?”.

Przykłady narracji: współpraca, wzajemna pomoc i wsparcie

Szczere wsparcie

Kojarzysz telewizyjny teleturniej *Milionerzy*? W jednym z krajów Europy Wschodniej zrezygnowano z pytania do publiczności. Producenci w 2004 roku postanowili się z niego wycofać, ponieważ zebrani w studiu widzowie notorycznie i celowo

wprowadzali uczestników w błąd. Nie jest to zbyt optymistyczna wizja współpracy, ale za to być może ciekawe, nieco smutno-ironiczne wprowadzenie w temat, czego nie oczekujesz od swojego zespołu, jeśli chodzi o wzajemne wsparcie.

Kijki

W jednej z firm szkoleniowych, z którą współpracowałem, na spotkaniu integracyjnym zespołu jego ówczesny szef, omawiając zasadę wzajemnej pomocy trenerów, wykorzystał przypowieść oraz rekwizyt(y). Dał każdemu z nas po jednym patyku i powiedział: – Złamcie go. Zrobiliśmy to z łatwością. Następnie dał każdemu wiązkę kilkunastu patyków i powtórzył: – Złamcie je. Nikomu się nie udało. Wtedy krótko podsumował: – To jest właśnie ZESPÓŁ.

Następnie przeszedł do omówienia wzajemnego wspierania się trenerów.

Przykłady narracji: dobra komunikacja

Jeśli chcesz zwrócić uwagę na to, by komunikacja była jasna i klarowna, bez dwuznaczności i niezrozumiałych treści, możesz wykorzystać poniższą anegdotę oraz pewne zdjęcie. Pierwsza dotyczy niejednoznaczności wyrażania komunikatów. Zdjęcie natomiast dotyczy kwestii uważności w komunikacji na detale, ponieważ mogą zmieniać jej odbiór. Obie zatem mówią o precyzji.

Środki komunikacji

Podczas końcowej rozmowy na egzaminie do szkoły filmowej zapytano Kieślowskiego, jakie są środki komunikacji międzyludzkiej. Odpowiedział, że trolejbus, tramwaj, autobus. Był święcie przekonany, że o to im chodziło, a oni prawdopodobnie uważali, że ich pytanie było tak głupie, iż odpowiedział sarkastycznie, ironicznie i prawdopodobnie dlatego się dostał do szkoły. – Ale ja naprawdę myślałem, że środkiem komunikacji międzyludzkiej jest trolejbus, autobus – mówił potem Kieślowski.

Dziękujemy i zapraszamy ponownie⁵⁹

W sieci krąży zdjęcie paragonu, który pokazuje opłatę za sporządzenie aktu małżeństwa. Wszystko jest jak należy: 84 zł, 0 zł prowizji. Tego się nie czepiamy.

⁵⁹ <https://demotywatory.pl/4915186/Przy-trzeciej-wizycie-akt-rozwodowy-gratis> [dostęp: 10.10.2023].

Tylko ten napis na samym dole nie został do końca przemyślany, a raczej bezwiednie skopiowany z innych paragonów: „Dziękujemy i zapraszamy ponownie”.

Przykłady narracji: postawa względem błędów i porażek

Akację z gatunku *Acacia tortilis*, która rośnie samotnie w Ténéré, pustynnym regionie Nigru, uznano za najbardziej osamotnioną roślinę na Ziemi, ponieważ była jedynym drzewem w promieniu 400 km⁶⁰. Stała się czymś w rodzaju drogowskazu dla przemierzających pustynię karawan oraz jedynym punktem orientacyjnym, który zaznaczano na mapach tego regionu. Drzewo przetrwało wieki w niesprzyjających warunkach dzięki bardzo rozłożystemu i głębokiemu systemowi korzeni, który sięgał czterdziestu metrów w głąb ziemi. Wiek akacji oszacowano na około trzysta lat. Piękne, prawda? Jednak w 1973 roku (prawdopodobnie pijany) libijski kierowca uderzył w nią ciężarówką.

Tak, czasami bywają takie dni, że cokolwiek byś nie zrobił, zawsze wyjdzie źle. Potrafimy zepsuć sytuację, z którymi poradziłoby sobie małe dziecko. – *Shit happens* – jak mówi powiedzenie, rozreklamowane przez film *Forrest Gump*. Błędy i porażki to trudny temat. Nie zawsze mówi się o tym otwarcie w pracy, tym bardziej rzadko temat wychodzi z ust szefa, chyba że masz takiego, który ciągle przypomina, że w jego zespole czy firmie błąd można popełnić dwa razy: pierwszy i... ostatni. Taki szef będzie niestety wzmacniał u pracownika lęk przed porażką, a działania pracownika będą skoncentrowane na unikaniu niepowodzeń, a nie na potrzebie osiągnięć (Fortuna 2012). Wtedy o automotywacji, zaangażowaniu, podejmowaniu ryzyka, pomysłach nie może być mowy. A przecież błędy i porażki są naturalnie wpisane w cykl życia czy nabywania umiejętności i kompetencji. Jeśli się przydarzają, mamy dwa wyjścia: albo ze wszystkich sił starać się je zamieść pod dywan, albo wykorzystać je jako lekcje, by kolejnym razem zrobić coś mądrzej. Ja m.in. właśnie o tym.

Jeśli chcesz szczerze poruszyć ten temat, czy to na spotkaniu grupowym, czy indywidualnym, to zapraszam do lektury kilku anegdot i historii.

Szczęście w nieszczęściu

Niekiedy zdarzają się także takie sytuacje, w których błąd okazuje się zbawieniem darem. Znajoma trenerka Agnieszka miała spotkanie z szefem firmy i jego

⁶⁰ https://pl.wikipedia.org/wiki/Drzewo_z_T%C3%A9n%C3%A9r%C3%A9 [dostęp: 10.10.2023].

handlowcami. Rozmowa dotyczyła oferty przeprowadzenia serii szkoleń. Na stole były także oferty innych firm. Podczas rozmowy, siedząc naprzeciwko szefa, tak niefortunnie machnęła ręką, że cały kubek kawy wylał się na stół, zmoczył notatki szefa i w szybkim tempie zbliżał się do brzegu biurka, a w następstwie spodni szefa. Wszyscy handlowcy rzucili się na pomoc. Aga siedziała w miejscu, w którym nie miała szansy na pomoc, więc po kilku sekundach spokojnie powiedziała: – Nie wiem, czy zdecydujecie się na moją ofertę, ale wiem jedno: na pewno zostanę zapamiętana! Prezes w odpowiedzi walnął pięścią w stół i pewnym głosem odpowiedział: – Bierzymy panią Agnieszkę! I zapamiętajcie pierwszą lekcję, której wam udzieliła: jak jesteś u klienta, to zrób coś, żeby cię zapamiętał!

Nie bójmy się błędów. Jeśli się zdarzą, korzystajmy z nich i wykorzystujmy je do własnych celów.

Zbiór porażek⁶¹

To niezwykle, że zazwyczaj skryci i strzegący mitu dobrze wykonywanej pracy Japończycy wymyślili Failure Database Project. Zrobił to Yotaro Hatamura, profesor Kogakuin University. Razem ze współpracownikami rozpoczęli tworzenie bazy danych błędów i porażek, które wydarzyły się w Japonii na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat w takich dziedzinach jak budownictwo, elektrochemia, petrochemia, jedzenie, samochody, koleje, z kataklizmami przyrodniczymi włącznie. W 2003 roku w bazie było ponad 600 przypadków, wszystkie bardzo dokładnie opisane. Baza jest dostępna dla wszystkich, którzy chcą zaznajomić się z tematem.

Szansa (na szybkość)

To historia Łukasza, menedżera z branży DIY, który opowiedział ją na warsztatach storytellingu, zapisana tak, jak ją zapamiętałem.

Zawsze lubiłem szybko jeździć autem. Pięć lat temu, wracając z pracy, jechałem po żonę. Pracowała wtedy w butik z bielizną i kończyła zmianę godzinę po mnie, więc miałem chwilę czasu. W Lublinie za stadionem Arena Lublin jest piękna, prosta droga. Najpierw są na niej trzy pasy, a po około trzystu metrach jeden. Stwierdziłem więc, że na końcu będę pierwszy przed innymi samochodami. Byłem, ale tam stał policjant, który mnie zatrzymał. Ograniczenie prędkości było do 50 km/h. Wiedziałem, że przesadziłem.

⁶¹ <https://www.shippai.org/fkd/en/index.html> [dostęp: 10.10.2023].

- Jak pan myśli, jak szybko pan jechał? – zapytał policjant.
- 110? 120?
- Nie, proszę pana, pobił pan rekord: 182 km/h. Zastanawialiśmy się, czy pan w ogóle wyhamuje. Gdzie panu się tak spieszy?
- Jadę po żonę.
- A gdzie żona pracuje?
- Na ul. Zana.
- O której kończy pracę?
- Za dwadzieścia minut.
- Proszę pana, to jest pięć minut stąd! Po co tak pędzić? Będzie pięćset złotych mandatu, dziesięć punktów karnych, trzy miesiące bez prawa jazdy.
- Ale jutro mam służbowy wyjazd do Warszawy!
- Jak zabieramy prawo jazdy, to pan dostaje taki kwitek, że pan przez dobę jeszcze może jeździć.
- Super. To pojadę po żonę.
Wziąłem mandat, podpisałem co trzeba, zabrali mi prawko, pojechałem do żony. Wchodzę do butiku, siadam na kanapie.
- Jak dzień?
- Świetnie. Zabrali mi prawo jazdy.
- Jak to zabrali ci prawo jazdy?
- No jechałam trochę za szybko...
- Ile? Pokaż mandat. I co teraz będzie?

Moja żona zdała prawo jazdy szybciej ode mnie, za pierwszym razem, a ja dopiero za drugim. Tylko że ona od czasu egzaminu nigdy nie jeździła. Zobaczyłem w jej oczach przerażenie, ponieważ wiedziała, co będzie musiała zrobić następnego dnia. Musiałem podpisać umowę w nowej pracy pod Warszawą, jakieś dwieście kilometrów w jedną stronę. Nie była zadowolona, ale pojechaliśmy. Jej irytacja była bardzo duża. Musiała w kolejnych dniach codziennie sama dojeżdżać do pracy, ale po kilku dniach i tygodniach, dzień za dniem irytacja zaczęła maleć.

- No, w sumie fajnie się jeździ autem – powiedziała któregoś dnia.

Po co o tym opowiadam? Mój błąd był szansą dla żony. A ona wykorzystała szansę, którą jej dałem swoim uczynkiem. Skończyła logopedię i politologię, nie wiedziała, co chce robić. Czym się zajmuje dzisiaj? Prowadzi własny biznes edukacyjny – jeździ po domach i instytucjach jako logopeda i pracuje z dziećmi. Doskonale wie, że gdyby nie moja „przygoda”, nigdy by nie wsiadła do auta, bo zawsze ja nim jeździłem, a ona siedziała z boku jako pasażer.

Przykłady narracji: proaktywność

Tak ma być

Pewien sierżant pytał grupę rekrutów, dlaczego kolba karabinu jest zrobiona z drzewa orzecha włoskiego.

- Bo jest twardsze od innego drewna – odrzekł jeden.
- Źle – odparł sierżant.
- Bo jest bardziej elastyczne – powiedział drugi. Też źle.
- Bo ma ładniejszy połysk – próbował trzeci. Źle.
- Musicie się, chłopcy, jeszcze wiele nauczyć. Drzewo orzecha włoskiego jest używane z tego prostego powodu, że tak ustalono w regulaminie (de Mello 2013, s. 99).

Smutna, ale prawdziwa opowieść. Miałem tę nieprzyjemność spotkać kilku takich szefów, być może ty także. Pod ich skrzydłami pracownicy rozwijają jedynie umiejętności pozwalające im przetrwać w organizacji. Wiedzą, żeby odzywać się w ostateczności, nie pytać, nie mieć własnego zdania, broń Boże nie podejmować inicjatywy bez uprzedniego pozwolenia na jakikolwiek ruch.

Menedżer, który chce w ludziach rozwijać postawę proaktywnego działania, musi ich inspirować do samodzielnego myślenia, odważnego podejmowania decyzji, aktywnych działań, a nie jedynie wiecznych analiz, obaw, strachu i rozważań, czy można.

Proaktywność to aktywne podejmowanie działań, spostrzeganie własnego udziału w efektach i przyjmowanie odpowiedzialności za wyniki. Zachowanie celowe to ukierunkowane działanie zmierzające do określonego efektu – celu, do którego dąży dana osoba. Organizacja zachowań jest świadoma, zgodna z planem realizacji stanu końcowego. W przeciwnym wypadku jednostka reaguje na sygnały z otoczenia, bodźce, nawyki wyuczone w procesie warunkowania. Dzieje się to w stereotypowy sposób, bez świadomej refleksji i bez kierowania się własnymi preferencjami. Osoba w tym stanie nie podejmuje całkowitej odpowiedzialności za własne zachowanie, postrzegając je jako wyznaczone przez otaczające środowiskowo. To reaktywność (Zaleski 1987, 1991; Tomaszewski 1982). Zapraszam po kilka inspiracji.

Wesoły autobus⁶²

Mówisz, że masz nudną i monotonną pracę? Że nic się nie da z tym zrobić i że trzeba robić dokładnie to, co każą? Poznaj Roberta Chilmończyka. On potrafił wykorzystać to, co miał pod ręką, czyli mikrofon i system nagłośnieniowy w autobusie. Na chwilę zmienił stereotypowe oblicze miejskiej komunikacji.

Utarło się, że metafora „wesoły autobus” oznacza zadowolonych pasażerów autobusu pod wpływem alkoholu. Ale w tej historii alkoholu brak, a wszyscy są szczęśliwi i mają się bardzo dobrze. Pan Robert, nazywany przez warszawiaków Wesołym Kierowcą, wsiadających do autobusu linii 509 witiał przez mikrofon, wysiadającym życzył miłego dnia. Podczas prowadzenia pojazdu opowiadał żarty i komentował przemierzaną trasę. Zachęcał ludzi, by się uśmiechali, nazywał pasażerów swoimi VIP-ami, prosił o udostępnienie miejsca dla matki z małym dzieckiem czy o cierpliwość w korkach. W weekendowe wieczory tworzył w autobusie imprezowy klimat, puszczał muzykę z dedykacjami dla pasażerów czy też zmieniając światła jak na dyskotecę. Praca kierowcy autobusu to jedna z najbardziej żmudnych, nudnych i monottonnych prac. A jednak można...

Bądź sobą

Czy pozwalasz pracownikowi wyjść poza ustalone schematy i zaufać jego metodom w realizacji celu? Mój znajomy, który od zawsze odznaczał się nieszablonowym podejściem do życia, był jednocześnie najczęściej nagradzonym sprzedawcą ubezpieczeń w jednej z największych firm ubezpieczeniowych świata. Jego relacyjne podejście i dbanie o klienta było znane wśród pracowników i klientów. Rozmawiał z nimi „po ludzku”, żartował, ograniczał formułki do minimum, a jak w open space’ie było za głośno – zamykał się w szafie z ubraniami lub wchodził pod stół, by jak najlepiej się skupić. Z wieloma klientami się zaprzyjaźnił. Jego szefowie tolerowali to zachowanie, ponieważ broniły go jedne z najwyższych sprzedażowych wyników w firmie.

Upór

To było dawno, dawno temu. Podczas przerwy kawowej podczas szkolenia od rozmowy o pogodzie przeszło na intuicyjne podejmowanie decyzji w życiu. Kobieta, z którą rozmawiałem, opowiedziała historię narodzin pierwszego dziecka. Poród naturalny, wszystko ustalone, ale w nocy miała przecucie. Tak wielkie,

⁶² <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2016-01-02/wesoly-kierowca-zostal-zwolniony-z-pracy/> [dostęp: 10.10.2023].