

# Czas pomiędzy wczoraj a dziś

Czterdzieści lat temu powstał film, który pierwotnie wydawał się historią jednego momentu – nastrojów i nadziei ludzi w 1980 r. Krzysztof Kieślowski przeprowadził specyficzną sondę socjologiczną. Zaprosił 44 osoby w różnym wieku i różnych profesjach do odpowiedzi na trzy – wydawałoby się proste – pytania: „Ile masz lat?”, „Kim jesteś?” oraz „Czego pragniesz?”. Niedawno oglądałam ten film po raz kolejny. Czego pragniesz? „Chciałbym odnaleźć to, co się nazywa być człowiekiem”; „Chciałbym, żeby ludzie w Polsce lepiej pracowali”; „Tego, czego bym oczekiwał w życiu, choć wątpię, czy to się zrealizuje, to wprowadzenia w sposób niewerbalny, ale rzeczywisty: demokracji i tolerancji”; „Chciałbym, żeby ludzie byli bardziej uczciwi i była lepsza sprawiedliwość”. To tylko kilka wypowiedzi z filmu Krzysztofa Kieślowskiego „Gadające głowy”, które uchwyciły nie moment, ale meritum – uniwersalne potrzeby, pragnienia i wartości ludzi w różnym wieku i w różnym momencie zawodowym. Bohaterowie tego filmu mówią o potrzebie wolności, demokracji i szacunku dla człowieka.

Dlaczego o tym piszę? W mojej ocenie jesteśmy trochę jak w 1980 r., „pomiędzy wczoraj a dziś”, i ciągle rozmawiamy o tym, jaki będzie nowy rynek pracy, co i w jakim stopniu zmieni się po pandemii lub w związku z nią, czego musimy się nauczyć i co zmienić. W tej sytuacji łatwo o błąd poznawczy, opisywany w psychologii jako efekt skupienia. Polega on na tym, że przywiązujemy nadmierną wagę do jednego szczegółu, ignorując pozostałe detale, co prowadzi do błędnej oceny całości. Tym szczegółem jest właśnie doświadczenie pandemii. W chwilach, które mają charakter specjalny czy nietypowy – a takie z pewnością przeżywamy – myślimy, że nic nie będzie już takie jak kiedyś, że coś nowego będzie się liczyć. W związku z tym ciągle

mówimy o nowym, innym rynku pracy i dużych zmianach w kulturze organizacyjnej. A może zamiast myśleć, co zmieni doświadczenie ostatnich kilku miesięcy, powinniśmy pomyśleć, czego nie zmieni? Co jest w naszych miejscach pracy uniwersalne? Jakie zasady pozostają niezienne?

Myślę że gdybyśmy, idąc za przykładem Kieślowskiego, zapytali pracowników, dzięki czemu czują się w miejscu pracy dobrze, są zaangażowani i zwyczajnie lubią swoją pracę, pojawiłyby się podobne elementy, bez względu na to, czy pytanie zostało postawione przed pandemią czy w jej trakcie.

Pracując z menedżerami nad rozwojem kompetencji, zachęcam ich do stosowania uniwersalnej i arcyprostej a zarazem arcytrudnej zasady, która nie traci na znaczeniu – traktuj swoich współpracowników tak, jak sam chciałbyś być traktowany. Idąc dalej: jeśli miałabym wskazać, jak wdrażać tę zasadę, powiedziałabym, że przez docenianie.

Doceniać... Wydaje się to takie proste, tylko że 65 proc. aktywnych zawodowo respondentów nie potrafi sobie przypomnieć ani jednego dobrego słowa na temat wyników swojej pracy, które by padło ze strony szefów. Tak wynika z badań przeprowadzonych w 2003 r., na które powołuje się w swojej książce „Głaskologia. Faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji” Miłosz Brzeziński<sup>1</sup>. Książkę uznano na wyjątkową może właśnie dlatego, że zasady budowania kultury doceniania każdy z nas może wprowadzać samodzielnie w życie. Czy jest to nowa teoria? Czy to, jak zmieniają się w ostatnich miesiącach nasze miejsca pracy, coś w tym względzie zmienia? W moim odczuciu nie.

Budując kulturę doceniania w naszych miejscach pracy, powinniśmy zwracać uwagę na uniwersalne przesłanki. Inaczej wpadniemy w te same pułapki, które tę kulturę obracają w nicość. ■



**Monika Dawid-Sawicka**

jest ekspertką rynku pracy, coachem ICF, facylitatorką HR, konsultantką. Inicjatorka debat i konferencji poświęconych środowiskom HR-u. Autorka konferencji „HR Directors Summit”.

<sup>1</sup> M. Brzeziński, *Głaskologia. Faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji*, Warszawa 2013.