

Rozdział 1 | **Bądź odważny**

Masz to, na co się odważysz.

Autor poszukiwany

PEWNEGO RAZU...

Wiktoria była doświadczonym HR-owcem, od pięciu lat stała na czele działu HR w średniej wielkości właścicielskiej firmie branży cukierniczej, której tradycja sięgała dwóch pokoleń. Bardzo lubiła pracę w takim środowisku, gdzie konieczność ścisłej współpracy z biznesem, udowadnianie swojej biznesowej wartości oraz krótka ścieżka decyzyjna nadawały dynamizmu i sprawczości temu, co robi. Dyskusje w ramach zespołu zarządzającego, którego liderem był sam właściciel, Józef, nie były łatwe, ale kiedy ostatecznie coś udało się wspólnie ustalić, mogła natychmiast to wdrożyć i szybko widziała efekty swojego działania.

Jeśli chodzi o wyniki firmy, ostatnie trzy lata były bardzo dobre. Wiktoria miała w tym swój udział, ponieważ w jednym z najważniejszych procesów rekrutacji pozyskała Roberta, doskonałego kandydata na szefa sprzedaży, którego doświadczenie oraz osobowość niezwykle

pasowały do potrzeb firmy. Wiktoria bardzo o niego walczyła, szczególnie jeśli chodzi o negocjacje warunków, mając pewność, że ta inwestycja po prostu się opłaci. Robert po przyjeździe do firmy stworzył niezwykle tandem z Marią, szefową marketingu. Udało im się nie tylko zwiększyć wolumen sprzedaży i średnią marżę, ale też udział firmy w rynku. Do tego Robert był naprawdę wyjątkowym liderem: dojrzałym, entuzjastycznym, dobrze pracującym z ludźmi, słuchającym feedbacku, odważnym, z niezwykle biznesową intuicją. Po trzech latach ludzie szli za nim jak w dym. Wiktoria lubiła pracować z Robertem, snuć plany i wymyślać rozwiązania, wspierała realizację strategii i ambitnych celów, które sobie wyznaczał. Te sukcesy spowodowały, że mimo dość krótkiego stażu, a także młodego wieku, Robert czuł się pewnie w roli członka zespołu zarządzającego, odważnie dyskutował z Józefem na wszystkie tematy i nierzadko wchodził z nim w ostrą polemikę. Wydawało się, że zarówno wyniki Roberta, jak i motywacja i zaangażowanie jego ludzi są na tyle mocnymi atutami, że Józef będzie go słuchał i ustępował dla dobra firmy. Z kwartału na kwartał mocno zachowawczą i trochę staroświecką strategię właściciela zastępowała nowoczesna i odważna strategia Roberta. Józef czasami nawet żartował, że jest już niepotrzebny i może się zwinąć z tego świata.

Wiktoria liczyła na to, że Józef, widząc potencjał i sprawczość Roberta, wyznaczy go na swojego sukcesora, a sam przejdzie do Rady Nadzorczej. Tym bardziej, że żadne z dzieci Józefa nie było zainteresowane przejęciem firmy. Syn był dobrze radzącym sobie naukowcem, a córka prowadziła szkołę tańca. I choć Józef był z nich dumny, po cichu żałował, że nie poszli w jego ślady. Czasami nawet mówił, że gdyby miał takiego syna jak Robert, to firma mogłaby rozwinąć się jeszcze bardziej i stać się numerem jeden w Polsce. Na takie wyznania pozwalał sobie jedynie na suto zakrapianych kolacjach firmowych dla menedżerów, które odbywały się nie rzadziej niż raz na kwartał. Józef bardzo je lubił. Był wtedy w centrum uwagi, bo każdy chciał się napić z właścicielem. Wiktoria musiała pilnować Józefa, żeby nie przeholował, a gdy widziała, że ma już dosyć, zamawiała taksówkę i odwoziła go do domu. Ostatnio zdarzało się to właściwie po każdej kolacji.

Od pewnego czasu zauważyła też, że rano Józef przychodzi do pracy nieco nieświeży, zdarzało się czuć od niego alkohol pity poprzedniego wieczoru. Dostawała również sygnały, że coraz częściej zaprasza niektórych menedżerów na kolacje służbowe, pije z nimi i potem muszą go odwozić do domu. W trakcie takich kolacji nie tylko omawia sprawy firmowe, ale też plotkuje o członkach zespołu zarządzającego, najczęściej o Robercie, a także obiecuje podwyżki, samochody służbowe czy wypasione telefony i komputery. Parę takich spraw trafiło już na biurko Wiktorii, która potem musiała wszystko odkręcać. Robiło się naprawdę niebezpiecznie.

Był poniedziałek rano. Wiktoria siedziała w swoim gabinecie, przeglądając podsumowanie wyników tygodnia. Zawsze starała się wysłać kudosa¹ tym zespołom lub indywidualnym pracownikom, którzy mieli najlepsze rezultaty lub w ostatnim tygodniu zrobili coś szczególnego. Przez oszklone drzwi zauważyła, że idzie do niej Kazik, szef związków zawodowych. Wydawał się bardzo zdenerwowany.

– Wiktoria, mogę na chwilę? Mam pilną sprawę – powiedział, ścisząc głos.

– Oczywiście. Wejdz. W czym mogę ci pomóc? – Wiktoria wstała z biurka i razem ze swoim gościem usiadła przy stoliku kawowym.

– Przychodzę z bardzo głupią sprawą i tak naprawdę nie wiem, od czego zacząć... Chodzi o prezesa.

– Tak. Co się stało? Wiesz, że możesz być ze mną szczery.

– Od paru tygodni, a ostatnio właściwie codziennie, zdarza się, że prezes przychodzi wieczorem na produkcję pijany. Czasami jest z kimś, w podobnym stanie jak on, komu koniecznie chce pokazać, jak wygląda produkcja cukiernicza, a czasem jest sam i mówi, że przyszedł skontrolować, czy dobrze pracujemy. Ledwo stoi na nogach. W piątek przeholował. Koniecznie chciał wejść na dział kremów. Wiesz, jaki my tam mamy rygor sanitarny. Na zmianie była Baśka. Widząc, w jakim prezes jest stanie, nie chciała go wpuścić. On jednak mocno nalegał, aż w końcu zaczął krzyczeć i przeklinać, wygrażając Baśce, że ją zwolni.

1 Kudosa [z greckiego: κῦδος] – pochwała za wyjątkowe osiągnięcia.

Ta się przestraszyła i otworzyła mu przejście. Nagle prezes się potknął i upadł. Sama nie mogła sobie poradzić, żeby go podnieść. Wiesz, że Baśka jest mała i drobna. Pobiegła więc po chłopaków z pieczywa i kiedy wróciła z nimi, on leżał zarzygany i prawie nieprzytomny. Musieli go podnieść, trochę ogarnąć i zamówić taksówkę, która go odwiozła do domu. Dzisiaj rano Baśka była u mnie. Jest mocno zdenerwowana tą sytuacją i martwi się, że prezes wyciągnie wobec niej jakieś konsekwencje. Do tego słabo się mówi o prezesie na hali. Traci autorytet. Wszyscy się zastanawiają, co się dzieje. Czy firma ma jakieś kłopoty, że prezes tak pije?

Wiktoria słuchała z uwagą. Serce waliło jej jak oszalałe, chyba nawet zalała się rumieńcem, bo Kazik zapytał, czy dobrze się czuje.

– Dzięki, Kazik, że przyszedłeś od razu do mnie. Możesz uspokoić Basię, że nic jej nie grozi. Firma ma się dobrze, a nawet bardzo dobrze. To też możesz powiedzieć ludziom. Zresztą masz dostęp do wyników. Właśnie siedzę nad podsumowaniem ostatniego tygodnia. Jeszcze miesiąc się nie skończył, a my już mamy zrobiony plan sprzedażowy i produkcyjny. Więc jest dobrze. Pogadam z prezesem. Wrócę do ciebie z jakąś informacją. Jeszcze raz dziękuję!

– Nie ma sprawy – powiedział Kazik, szykując się do wyjścia. – Ja to lubię prezesa. Bez niego nie byłoby tej firmy. Ale faktycznie, może czas przekazać ją w ręce Roberta. Mam wrażenie, że od kiedy jest z nami, wszystko idzie trzy razy lepiej.

Kiedy Kazik zamknął drzwi, Wiktoria osunęła się na fotel. Niestety wiedziała, że tak to się może skończyć i pluła sobie w brodę, że w porę temu nie zapobiegła. Powinna wcześniej porozmawiać z prezesem. Szczerze mówiąc, bała się. Józef był startej daty, nie wiedziała, jak zareaguje. Dłużej jednak nie mogła czekać. Musi z nim pogadać. Pomyślała, że wyjdzie na spacer, żeby wszystko sobie przemyśleć i przygotować się do rozmowy, która może być dla niej brzemienna w skutkach.

– No cóż, taka praca – powiedziała do siebie głośno, włożyła kurtkę i wyszła. Zadzwoiła jeszcze do asystentki Józefa, żeby zarezerwować dla siebie czas w jego kalendarzu następnego dnia.

– Dzień dobry, Wiktorio. Co było tak ważnego, że aż w kalendarz się wpisałaś? – zaczepnie przywitał ją Józef. – Siadaj. Napijesz się czegoś?

Wiktorcia aż się wzdrygnęła.

– Dopiero południe, prezesie.

– Chodziło mi o kawę lub herbatę – roześmiał się. – Nie wiem, o czym ty pomyślałaś, ale głodnemu chleb na myśli.

– A, tak. Kawę poproszę – odetchnęła.

Józef zamówił dwie kawy i wrócił do Wiktorii. Siadł naprzeciwko niej.

– No co tam?

– Prezesie, zanim przejdę do sedna chciałabym cię zapytać, czy ty czujesz moje wsparcie dla firmy i dla ciebie? Czy widzisz, jak cię cenię i podziwiam za to, co zbudowałeś i jaki jesteś? Czy widzisz, jak się rozwijamy dzięki twojej postawie i mądrości?

– Co ty mi tutaj tak kadzisz? Po podwyżkę przysłaś?

– Nie. Przynajmniej nie w tej chwili. Odpowiedz mi, proszę – Wiktorcia umilkła, żeby wymusić na Józefie odpowiedź.

Po chwili Józef nie wytrzymał.

– Tak, jesteś niezła w tym, co robisz. Nie mam z tobą żadnych kłopotów. Nie wiem, czy mnie cenisz i podziwiasz, ale faktycznie mam w tobie wsparcie. Czemu o to pytasz, skoro nie chcesz podwyżki?

– Nie powiedziałam, że nie chcę podwyżki – Wiktorcia się zaśmiała, próbując rozładować swoje napięcie. – Powiedziałam, że nie po nią dzisiaj przyszedłam. Ale do rzeczy. Pytam cię, bo chcę żebyś to wiedział. Dużo się ostatnio u nas zmienia. Na dobre i nowoczesne. Wiem, że nie wszystko jest tak, jak ty byś zrobił, ale podziwiam cię, że potrafisz zaufać tym, którzy wiedzą, jak się teraz działa na rynku i jak się konkuruje. To naprawdę wymaga odwagi i mądrości, żeby trochę się

odsunąć, a jednak czuć i w każdej chwili być oparciem. Wiem, że to nie jest łatwe, widzę, jak to przeżywasz. Rozumiem i czuję twój żal, kiedy mówisz, że wolałbyś widzieć, jak twoje dzieci budują przyszłość tego, co ty zacząłeś. I właśnie dlatego chciałabym z tobą porozmawiać o jednej trudnej sprawie.

Wiktoria wzięła głęboki wdech. Serce jej waliło.

– Nie jest to dla mnie łatwe, bo czuję duży strach, żeby o tym z tobą rozmawiać. Nie wiem, jak zareagujesz, i nie wiem, jakie będą tego konsekwencje, dla mnie i dla innych. Jednak chcę podjąć to ryzyko właśnie ze względu na to, że mi zależy. Zależy mi na twojej reputacji, na twoim autorytecie i na firmie.

Józef wstał z fotela, jakby szukał pretekstu, żeby odwrócić wzrok od Wiktorii.

– Wyrzucić wreszcie to z siebie. Nie jestem potworem – powiedział niecierpliwie i trochę ze złością.

– Chcę porozmawiać o ostatnim zdarzeniu na dziale kremów i o twoim nadużywaniu alkoholu podczas spotkań z pracownikami firmy – Wiktoria starała się to mówić najspokojniej jak umiała. – Był dzisiaj u mnie szef związków zawodowych i opowiedział mi wszystko, ponieważ przyszli do niego z tym ludzie, obawiając się twojej reakcji, po tym co się stało. Czy możemy o tym porozmawiać?

– Nie – rzucił ostro Józef. – Mam chyba prawo w swoje fabryce wejść, gdzie tylko zechcę, prawda? Do cholery, to jest ciągle mój zakład! Wiesz co, i nie chcę, żebyś ty też prawila mi kazania. Nie jesteś moją żoną. Ona też ostatnio ciągle mi jęczy, że za dużo piję. Skończyłaś? – Józef już nie krył złości.

– Skoro nie chcesz o tym rozmawiać, to tak. Chciałabym ci tylko powiedzieć, że wszyscy bardzo cię cenią i że martwią się o ciebie i o firmę. Myślą, że coś złego się dzieje, skoro tak dużo pijesz i się z tym nie kryjesz. Takie sytuacje rujnują twój autorytet i twój wizerunek. I nie chcę na to pozwolić. Jestem gotowa zrobić wszystko, żeby tak się nie stało. Znam parę osób, które mogą ci pomóc, jeśli chciałbyś

się kogoś poradzić. Jeśli pozwolisz, wrócę do Kazika z informacją, że nikt nie będzie miał nieprzyjemności w związku z tą sytuacją i że bardzo ich za to przepraszasz. Chciałabym też wprowadzić zasadę, że na naszych spotkaniach firmowych nie pijemy alkoholu. OK?

– Zrób, jak chcesz – Józef był odwrócony plecami do Wiktorii i patrzył w okno. – Biorę urlop na parę dni. Niech Robert przejmie bieżące zarządzanie firmą. Możesz już odejść.

Wiktorii stała przez chwilę w drzwiach. Chciała jeszcze coś powiedzieć, ale czuła, że to nie jest najlepszy moment. Wiedziała, że Józef musi z tym zostać sam.

– Jestem do dyspozycji, jeśli będziesz czegoś potrzebował – powiedziała, zamykając za sobą drzwi.

Była smutna. Oczywiście nie wiedziała, jak ta rozmowa się skończy, ale chyba by wolała, żeby wybuchł i jej nagadał. Jego milczenie nie dawało jej spokoju, nie była pewna, co będzie po jego powrocie. Mimo wszystko jednak poczuła ulgę, że się odważyła.

– No trudno. Najwyżej stracę pracę – pomyślała. – Postąpiłam zgodnie z tym, w co wierzę i co bym chciała, żeby ktoś inny zrobił dla mnie, gdyby widział, że zaczynam się gubić. W tej chwili więcej nie mogę zrobić.

Zeszła schodami na produkcję i poszła w stronę pokoju Kazika.

WARTO...

W HR warto być odważnym, niezależnie od zajmowanego stanowiska i miejsca w strukturze. To buduje zaufanie, naszą pozycję i autorytet. Wzmacnia pewność siebie, daje siłę i poczucie wpływu, a to z kolei dodaje skrzydeł.

Myślisz sobie: „Łatwo powiedzieć”. To prawda, łatwo powiedzieć, ale wcale nie tak trudno być odważnym. I nie myślę tu tylko o odwadze jako konfrontacji. Nie myślę też o brawurze lub ryzykanctwie. Kiedyś usłyszałam, że jest cienka granica między odwagą a głupotą. Zgadzam się z tym. Dla każdego ta granica przebiega w innym miejscu. Ważne, żeby wiedzieć gdzie. U mnie jest nią zdrowy rozsądek, jednak bez asekuranctwa czy tchórzostwa.

Co by było, gdyby Wiktoria nie zdobyła się na rozmowę z Józefem? Gdyby pominęła milczeniem te zdarzenia? Gdyby prosiła wszystkich o wyrozumiałość dla Józefa, zachowanie tych informacji dla siebie, no bo wiesz, właściciel...? Jaki miałoby to wpływ na firmę? Jaką kulturę w miejscu pracy wzmacniałaby taka postawa? Możesz to sobie wyobrazić?

HR jest jedną z kluczowych funkcji, w rolę której wpisane jest budowanie pożądanej kultury organizacyjnej. To ważny przywilej, ale też odpowiedzialność. Bo nasza postawa, zaraz po postawach najwyższej kadry zarządzającej, kształtuje postawy pozostałych liderów. Jeśli ty nie będziesz odważny, to jak możesz wymagać tego od innych?

Odwaga ma różne oblicza i różne aspekty. Czasem trzeba odważnie przyznać się do błędu, czasem odważnie wygłosić swoją opinię, zadać odważne pytanie, odważnie powiedzieć komuś coś, co jest trudne, ale ważne, odważnie powiedzieć „nie” lub się skonfrontować, a czasem nawet odważnie odejść. Każda z takich sytuacji wymaga odwagi.

Chyba najtrudniejsze, przynajmniej dla mnie, jest to, kiedy musimy znaleźć w sobie odwagę, żeby skonfrontować się z autorytetem. Na przykład dać mu feedback odnośnie jakiejś trudnej sytuacji. Nieważne, czy to jest prezes, nauczyciel, mentor czy inna ważna dla nas osoba. Boimy się. Czasem wynika to ze strachu przed konsekwencjami, czasami z braku pewności siebie i swoich racji. Zdarza się, że ulegamy magii autorytetu i albo go idealizujemy, oczekując od niego bycia guru w każdej dziedzinie, albo umniejszamy siebie, nasze opinie

i nasze racje. Obie uliczki są ślepe. Dlatego odważ się. Jeśli to jest prawdziwy autorytet, doceni twoje zachowanie.

Zacznij od małych rzeczy, błahych sytuacji i zobacz, jaki będzie oddźwięk. Jak się zmieni stosunek innych do ciebie. Próbuje! W książce *The Quality of Courage (Jakość odwagi)* Mickey Mantle pisze: „Najlepszym sposobem na rozwijanie odwagi jest po prostu bycie odważnym”². I ja się z tym zgadzam.

Jeden z menedżerów wysłał swojego człowieka na szkolenie, które uważasz za nietrafione? Wzmocnij go: „Świetnie że chcesz, żeby się rozwijał!”. I zapytaj: „Co w tym szkoleniu najbardziej cię zainteresowało, że je wybrałeś?”. Może cię przekona do swoich racji. A może ty go przekonasz, że inna forma rozwoju lub inne szkolenie dla tego właśnie pracownika będą bardziej owocne.

Widzisz, że ktoś źle traktuje swojego kolegę lub koleżankę? Zwróć mu uwagę, pokazując jak to może wpływać na jego wizerunek i ocenę. Zaproponuj, że chętnie podzielisz się swoją wiedzą na temat udzielania informacji zwrotnej. Powiedz mu też, dlaczego zdobyłeś się na odwagę, żeby z nim o tym porozmawiać.

Nie rozumiesz czegoś podczas prezentacji biznesowej? Zadaj pytanie. Nie wstydź się, że chcesz wiedzieć. To plus dla ciebie, bo czegoś się dowiesz.

Ktoś wypowiada się krytycznie na temat twoich kompetencji, a ty masz odmienne zdanie? Powiedz o tym. Podaj przykłady, sytuacje, dane i fakty, które pomogą ci uzasadnić swoją opinię.

Ktoś chce, żebyś zrobił coś, co jest sprzeczne z twoimi wartościami, z twoimi normami etycznymi? Najpierw, jeśli to możliwe, postaraj się zrozumieć, jaki jest tego powód. Czasem ludzie nie zdają sobie sprawy, że dane rozwiązanie może być postrzegane jako nieetyczne.

2 Mickey Mantle, *The Quality of Courage: Heroes in and out of Baseball*, Bison Books 1999.

I pokazanie im innego rozwiązania, którego sami nie dostrzegli, będzie bardzo dobrym wyjściem z sytuacji, uchroni cię przed zrobieniem czegoś, czego nie chcesz. A jeśli się okaże, że nie ma innej drogi, zważ wszystkie za i przeciw, zobacz, jak to, co masz zrobić, wpłynie przede wszystkim na szacunek do samego siebie oraz długoterminowo na twoją dalszą karierę. Dopiero wtedy podejmij decyzję. Z odwagą.

To tylko niektóre aspekty odwagi. Jak widzisz, przejawia się ona w różnych zachowaniach, które demonstrowane na co dzień sprawiają, że daną osobę postrzegamy jako odważną. Bardzo pięknie o odwadze pisze Brené Brown, chyba jedna z nielicznych osób, które tak dokładnie zbadały ten temat.

To jedna z moich ulubionych autorek. Przeczytaj koniecznie którąś z jej książek (np. *Z wielką odwagą*; *Rosnąć w siłę*; *Odwaga w przywództwie*).

Bardzo wymowny jest cytowany przez nią często fragment z przemówienia Theodore’a Roosevelta:

Nie krytyk się liczy, nie ten, który wskazuje, jak potykają się silni, albo co inni mogliby zrobić lepiej. Chwała należy się człowiekowi na arenie, którego twarz jest umazana błotem, potem i krwią, który dzielnie walczy (...), który w swych najlepszych chwilach poznał triumf wielkiego wyczynu, a w najgorszych, gdy przegrywa, to przynajmniej przegrywa z wielką odwagą³.

Według Brené Brown i jej badań na odwagę składają się cztery elementy:

1. zmaganie się z wrażliwością,
2. życie zgodne z wartościami,
3. budowanie zaufania,
4. sztuka wstawania.

3 Theodore Roosevelt, tłum. Michała Lipy, za: Brené Brown, *Rosnąć w siłę*, MT Biznes, Warszawa 2016.

Wrażliwość jest fundamentem, bez którego nie ma trzech pozostałych, dlatego właśnie na niej się skoncentruję⁴. Bo żeby coś dostrzec, najpierw potrzebna jest wrażliwość, dopiero potem można z odwagą zareagować. Początkiem jest wrażliwość na siebie, samoświadomość swoich odczuć i emocji, wyznawanych wartości i przekonań. Jeśli nie widzimy lub nie chcemy widzieć, że ktoś źle postępuje, że nie ma racji, że nie dostrzega szerszego kontekstu, że działa w zaślepieniu swojego ego, lub swojej wycinkowej wiedzy, to na nic się zda nasza odwaga. Wrażliwość to pozwolenie sobie na wyartykułowanie dyskomfortu na temat tego, co widzimy lub czego doświadczamy. To odsłanianie siebie, które jest narażone na ryzyko bycia wyśmianym, skrytykowanym czy też odrzuconym. Dlatego wrażliwość jest podstawą. Jeśli jesteś wrażliwy, autentyczny i nie wstydzisz się tego, łatwiej jest żyć zgodnie ze swoimi wartościami, budować na tym zaufanie i podnosić się za każdym razem, gdy upadniesz. Bo podejmując ryzyko bycia wrażliwym, możesz być pewny, że czasem ci się oberwie, że ktoś ci powie, że jesteś naiwny, staroświecki, świętoszkowaty... Ważne jest, żeby się tym nie zrażać i mimo wszystko pielęgnować w sobie tę wrażliwość. To ona pozwala ci z odwagą żyć, rozwijać się i zdobywać niezdołane jeszcze szczyty, w jakiegokolwiek formie się one przejawiają w twoim życiu.

Warto też wiedzieć, że odwaga zawsze się wiąże ze strachem. Odważni ludzie się boją. Pięknie o tym pisze Mark Twain: „Odwaga to nie brak strachu. To mistrzowskie panowanie nad strachem. Kontrola strachu”. Na poziomie indywidualnym warto się tym strachem zająć i się zastanowić: „Dlaczego się boję? Czego się boję?”. Kiedy analizuję swój strach, często zadaję sobie takie pytanie: „Co najgorszego może się stać, jeśli to zrobię?”. Kiedy już zrobię listę tych rzeczy, które mogą się stać i zaczynam się zastanawiać, co wtedy mogłabym zrobić, strach traci na sile, zaczynam nad nim panować.

Czwartym elementem, który Brené Brown wymienia jako składową odwagi, jest sztuka wstawania, czyli budowanie odporności na niepowodzenia. Kiedy porywamy się na coś z odwagą, musimy mieć

4 Brené Brown, *Odwaga w przywództwie*, MT Biznes, Warszawa 2019.

wkalkulowaną ewentualną porażkę. Im lepiej radzisz sobie z niepowodzeniami, tym twoja skłonność do podejmowania śmiałych decyzji jest większa. Dlatego Brown zachęca, żeby ćwiczyć się w upadaniu i pracować nad swoją umiejętnością wstawania, tak jak to na przykład robią spadochroniarze. Od początku swojego szkolenia uczą się upadać, skacząc najpierw z drabiny. My też, zaczynając od drobnych aktów odwagi, powinniśmy ćwiczyć naszą odporność i sztukę radzenia sobie z porażką.

Jest jeszcze jeden element, który może ci pomóc w rozwijaniu odwagi: to wypracowanie nawyku z nią związanego. Ponieważ już Ciceron w starożytnym Rzymie wymieniał odwagę jako cnotę kardynalną, a o cnotach mówił, że są to nawyki umysłu, warto o tym pomyśleć. Jaki nawyk wesprze moją odwagę? Czy będzie to zadanie minimum jednego pytania na prezentacji biznesowej? Albo stawianie pytania „dlaczego?” w każdej rozmowie z menedżerem, którego wspierasz? Czy będzie to obowiązkowe zabranie głosu podczas dyskusji biznesowej? Nie wiem. Zdecyduj sam. Jim Ryun, amerykański wielokrotny rekordzista świata, lekkoatleta średniodystansowiec, a potem kongresmen, zwykł mawiać: „Motywacja powoduje, że coś zaczynasz. Nawyk, że to kontynuujesz”.

Zatem jeszcze raz: Dlaczego nam, w HR, odwaga jest szczególnie potrzebna, nawet bardziej niż osobom pracującym w innych działach w firmie?

Po pierwsze dlatego, że działając z perspektywy całej firmy i będąc lepiej przygotowani w zakresie kompetencji interpersonalnych, przeważnie widzimy więcej i mamy większą odpowiedzialność za spójność i sprawiedliwość w procesach zarządzania ludźmi. Dzięki naszej wrażliwości możemy szybciej dostrzec brak kompetencji menedżerskich lub nieprawidłowości w relacjach międzyludzkich, naruszenie etyki, łamanie zasad lub nawet prawa. A widząc to, mamy szansę odważnie zareagować i mieć wpływ na pozytywną zmianę w całej organizacji.

Po drugie dlatego, że choć na co dzień oczekuje się od nas głównie serwisu i spełniania czyichś potrzeb czy też próśb, to nasza rola jest dużo szersza – polega na kształtowaniu środowiska pracy i kultury organizacyjnej, wywieraniu wpływu czy zmienianiu rzeczywistości na lepsze. Dlatego odważna i śmiała postawa powoduje, że zaczynamy być inaczej postrzegani, nasze zdanie zaczyna się liczyć i w efekcie stajemy się partnerem. A tylko taki HR ma realny wpływ na biznes.

Po trzecie, na poziomie osobistym, bycie odważnym daje poczucie szczęścia. Za każdym razem, kiedy zachowujemy się odważnie, czujemy się silniejsi i bardziej pewni siebie. A to daje napęd do działania.

Oczywiście zawsze pojawia się pytanie, co zrobić, jeśli mój przełożony lub cała kultura organizacyjna firmy karze za odwagę? Czy mimo wszystko warto być odważnym i się narażać? O jakie rzeczy warto walczyć, a o jakie nie? Kiedy podjąć decyzję, że wolę odejść i być odważnym gdzie indziej?

Jest to niezwykle indywidualne. Ja wiem, że nie mogłabym pracować w firmie lub dla firmy, w której nie mogę otwarcie powiedzieć, co myślę, i w której ktoś ma monopol na prawdę i na rację. Nie godzę się też nigdy na działanie wbrew moim fundamentalnym wartościom. Wolę odejść. Z doświadczenia wiem, że to się kształtuje i klaruje z czasem. Warto jednak nad swoją odwagą świadomie pracować i podejmować coraz odważniejsze decyzje i działania, żeby ją wzmocnić. W końcu mamy to, na co się odważymy.

Warto zapamiętać



- ▶ Odwaga wzmacnia siłę i pewność siebie, a w konsekwencji zaufanie, autorytet i poczucie wpływu.
- ▶ Podstawę odwagi stanowi wrażliwość.
- ▶ Odwagę rozwijasz poprzez jej praktykowanie.
- ▶ Odwaga nie oznacza braku strachu, tylko panowanie nad nim.

Warto zajrzeć



Książki:

- ▶ **Brené Brown:** *Z wielką odwagą; Rosnąc w siłę; Odwaga w przywództwie*
- ▶ **Mickey Mantle:** *The Quality of Courage: Heroes in and out of Baseball*
- ▶ **Charles Duhigg:** *Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*
- ▶ **BJ Fogg, Doug Abrams:** *Tiny Habits: The Small Changes That Change Everything*

Internet:

- ▶ www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability?language=pl



ted.com



Odwaga

- W skali 1-10 oceniam swoją odwagę na:

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

- Moja odwaga przejawia się w:

.....
.....

- Moją odwagę najbardziej blokuje:

.....
.....

- Przeważnie brakuje mi odwagi w następujących sytuacjach:

.....
.....

- W sytuacji, w której zachowałem się odważnie, czułem/
doświadczyłem:

.....
.....

- W sytuacji, w której zabrakło mi odwagi, czułem/doświadczyłem:

.....
.....

- Nawyk, który chcę wypracować, żeby wzmocnić moją odwagę, to:

.....
.....

- Konkretnie działanie, które podejmę, żeby rozwinąć swoją odwagę, to:

.....
.....

