

INSPIRACJE EDUKACYJNE



Tomasz Kozłowski

Zanim będzie za późno

O potrzebie rozwoju
kompetencji społecznych
w edukacji



Wolters Kluwer

Tomasz Kozłowski

Zanim będzie za późno

O potrzebie rozwoju
kompetencji społecznych
w edukacji

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca serii
Elżbieta Piotrowska-Albin

Wydawca
Izabella Mątecka

Redaktor prowadzący
Tomasz Pietrzak

Opracowanie redakcyjne
Trzy kropki Joanna Maź

Ilustracja na okładce
juliatim/123RF

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-590-5

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

| | |
|---|----|
| Od autora | 9 |
| Rozdział I | |
| Promocja przyjaźni i wspólnotowości. Pozapropagandowe wątki młodzieżowej kultury masowej w PRL | 17 |
| Ideały kreowane medialnie | 18 |
| Prymat przyjaźni | 19 |
| Mimo przeciwności | 26 |
| Oblicza dojrzewiania | 31 |
| <i>Talent shows</i> w dobie PRL | 35 |
| Samokrytyka i autorefleksja | 38 |
| Rozdział II | |
| W stronę lansu i ego. (Nie)kompetencje społeczne w rozrywce doby postkapitalizmu | 43 |
| Zniknięcie oferty wychowawczej | 44 |
| Detronizacja przyjaźni, intronizacja lansu | 48 |
| Współczesne pejzaże młodości | 51 |
| Rozdział III | |
| Empatia w epoce niedoczasu | 59 |
| Przeładowanie i pośpiech | 60 |
| Empatia w e-czasach | 61 |
| Czytaj, słuchaj, rozmawiaj | 63 |
| W uścisku schematu | 64 |
| U podstaw emocjonalnej równowagi | 67 |

Rozdział IV

| | |
|---|----|
| Skazani na depresję? Profilaktyka negatywnych emocji..... | 71 |
| Koncepcja umysłowej entropii | 72 |
| Na początku było... rozkojarzenie..... | 73 |
| Pojęcie i istota przepływu | 74 |
| Rola mediów w postrzeganiu i rozumieniu świata i innych ... | 77 |
| Zagrożenie relatywną deprywacją i brakiem autentyczności ... | 80 |
| Agresja młodych w internecie | 82 |
| Brak empatii, pośpiech oraz redukcja kontaktów z innymi jako źródło stresu | 84 |
| Uzależnienie od mediów społecznościowych | 86 |
| Jak zapobiegać? | 87 |

Rozdział V

| | |
|---|-----|
| Kultura angażowania, czyli codzienność jak hobby | 93 |
| Praca powinna być jak hobby? | 94 |
| „Moja praca jest nieciekawa” | 95 |
| Mglista odpowiedzialność | 96 |
| Silna wola przodem..... | 99 |
| Przejmij kontrolę..... | 101 |
| Im trudniej, tym lepiej? | 103 |
| Błędy są dobre | 105 |
| Motywuj wewnętrznie..... | 106 |
| 2+2=? | 108 |
| Podmiot, nie przedmiot | 110 |

Rozdział VI

| | |
|---|-----|
| Sejmik międzypokoleniowy, czyli wojna domowa po raz wtóry..... | 113 |
| Pokolenie: od abstrakcji do schematu | 114 |
| Potencjalne płaszczyzny konfliktu | 116 |
| Wartości przyświecające pracy..... | 121 |
| Doskonalenie narzędzi komunikacji..... | 124 |
| Po pierwsze: więzi | 126 |
| W stronę renesansu autorytetu | 128 |

Rozdział VII**Pracować czy nie pracować, czyli postspołeczeństwo szuka**

| | |
|-----------------------------------|-----|
| sensu | 131 |
| Odcięci od korzeni | 132 |
| Niepotrzebna tęsknota..... | 134 |
| Stanąć w prawdzie | 136 |
| W poszukiwaniu pracy marzeń | 138 |
| Od przemocy do powołania..... | 140 |
| Pianka prawdę ci powie? | 141 |
| Jestem tym, co robię..... | 143 |
| Integruj z sensem..... | 145 |

Rozdział VIII**Rekonstruowanie chcenia, czyli pożegnanie z nosaczem**

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Janusz i s-ka..... | 150 |
| Suweren drugiej kategorii | 151 |
| Uścisk dłoni prezesa..... | 152 |
| Znajdź sobie hobby | 155 |
| Pielęgnując pranieufność | 157 |
| Konsekwencja w służbie synergii..... | 158 |
| Otwórz się na nudę..... | 160 |

Epilog: w obliczu społeczeństwa jutra.....**Na koniec****Literatura.....**

OD AUTORA

Gdy raz założy się socjologiczne okulary, nigdy się już ich nie zdejmie. Nikt mnie o tym nie uprzedził, zanim zdecydowałem się studiować socjologię. Było to ponad 20 lat temu. Nie znaczy to jednak, że wówczas zmieniłbym swoją decyzję. Z chęcią przeszedłbym tę samą ścieżkę ponownie. Od tamtego czasu nauczyłem się zagłądać za kulisy widowiska, które każdy z nas ma szansę śledzić co dzień.

Spółczeństwo i jego przemiany do dziś zdumiewają mnie, zaskakują i inspirują. Życie ludzi fascynuje mnie w wielu swoich przejawach. W ostatnich z kolei latach mam okazję obserwować jego przejawy na styku edukacji i biznesu. Przez długi okres byłem zaangażowany w działania po jednej z tych stron – jako dziekan i kierownik dwóch katedr projektowałem nowe kierunki studiów na jednej z poznańskich niepublicznych uczelni. Obecnie od pewnego czasu ściśle współpracuję ze światem biznesu, współtworząc i realizując ofertę szkoleniową dla menadżerów i pracowników. Każde z tych zadań jest dla mnie unikalnym przeżyciem oraz źródłem doświadczenia i wiedzy.

Realizując swoje zadania, dokładnie przyglądałem się metamorfozom, jakim ulega współczesne środowisko pracy. Codziennie miałem ten przywilej, że mogłem być świadkiem przemian, którym ulegają pracodawcy i pracownicy, zadania i cele, priorytety oraz całe strategię. Świat jest zupełnie inny, niż miało to miejsce jeszcze 10 czy 15 lat temu, nie wspominając o biegunowo innych doświadczeniach członków poszczególnych pokoleń. Stawia on przed nami wyzwania zupełnie innej natury. O ile przez dekady rozwoju technicznego upajaliśmy się możliwościami wzrostu, ekspansji, tworzenia i eksploataowania nowych nisz, o tyle

dzisiaj zaczynamy powoli drzeć o ład i stabilność w tak wypracowanym układzie.

Kolejna odsłona rewolucji technologicznej, jaką było wprowadzenie technologii mobilnych, odciska się bardzo głębokim piętnem na naszej naturze. Problemy, którym musimy stawić czoło nie tylko jako społeczeństwo, ale także już jako cywilizacja, tkwią również korzeniami w samej specyfice epoki konsumpcji – tworzą osobliwego, który pierwszy raz w historii tak ściśle połączył ze sobą porządek społeczny z ekonomicznym i wyznaczył cel nadrzędny: zarobić na tym, na czym tylko się da.

Siłą rzeczy mam okazję śledzić rozwój usług szkoleniowych. Szkolenia jawią się – i dobrze – jako swoiste remedium na pogubienie w świecie globalnego przyspieszenia. Brak wiedzy prędzej czy później skutkuje wydaleniem z obszarów, gdzie podejmowane są kluczowe dla nas decyzje. Nie nadążając za przyrostem wiedzy, skazujemy się na społeczną i zawodową inercję. Musimy się szkolić, by w ogóle pozostać w miejscu, nie mówiąc już o konieczności rozwoju i parcia do przodu (które to ideały skutecznie wpaja się młodym ludziom bardzo wcześnie).

Głębokim przemianom uległo w tym czasie również szkolnictwo, w szczególności szkolnictwo wyższe. Z roku na rok zaczęło przybywać kierunków studiów oraz specjalizacji, o których nikt wcześniej nie słyszał, a które miały się stać gwarancją zatrudnienia. Podstawowym miernikiem pozwalającym oszacować kompatybilność przyszłego absolwenta z potrzebami rynku była ocena stopnia osiągnięcia poszczególnych efektów kształcenia. Efekty te do dziś dzieli się na trzy grupy: wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne. Trzecia grupa jest na ogół najmniej liczna i najsłabiej reprezentowana. Główny akcent kładzie się na wiedzę i umiejętności (często w zależności od tego, czy kierunek ma profil bardziej teoretyczny czy też praktyczny). Niemniej to właśnie ta trzecia grupa stanowi dzisiaj absolutny fundament funkcjonowania naszej cywilizacji we względnej równowadze. Wiedza nieustannie przyrasta, zmienia się profil umiejętności – coraz trudniej nad tym zapanować. Jednakże w dalszym ciągu współpracujemy ze sobą jako ludzie, istoty społeczne, które muszą funkcjonować razem, by przetrwać.

Obecność innych jest niezbywalnym elementem budowania poczucia równowagi i sensu w życiu każdego z nas. A równowaga jest dziś spychana do defensywy. Za papierek lakmusowy dla społecznych przemian zwykłem uznawać stosunek do wolnego czasu. O tym, że zaczynamy mieć z tą sferą poważny problem, wiedziałem już dawno, realizując szkolenia z zakresu równowagi praca – życie i zarządzania stresem. O tym, że niebezpieczeństwo jest poważniejsze, niż sądziłem, przekonałem się podczas swobodnych rozmów ze studentami pierwszych roczników (różnych kierunków). Wyjawili mi oni, że praktycznie nie mają już wolnego czasu, ich sen nieustannie się skraca (wcale nie za sprawą imprez, lecz nauki). Gdy zacząłem kopać nieco głębiej, dotarłem do zasmucających statystyk, z których wynika, że młodzi mają coraz mniej przyjaciół, coraz rzadziej wspólnie imprezują, randkują, a nawet rzadziej uprawiają seks. Jednym słowem, studia zatracają już swój aspekt socjalizacyjny (moim skromnym zdaniem dużo ważniejszy niż aspekt dydaktyczny), a stają się po prostu prepracą. Na studiach nie szuka się już przyjaźni ani miłości. Szuka się pracy.

Co więcej, szuka się jej potem aż do emerytury: jak najlepszej, jak najlepiej płatnej, możliwie najbardziej prestiżowej. Praca pnie się w hierarchii wartości, umacnia w gronie liderów, osłabiając jednocześnie inne, zdecydowanie bardziej prospołeczne idee.

Każdy oczywiście ma prawo, by akurat pracę cenić w swoim życiu szczególnie wysoko. Każdy może pragnąć, czego chce, na swoich zasadach. Wolno nam przynosić do domu więcej pieniędzy i więcej pracy, wolno nam spędzić życie, jak tylko chcemy. Byłoby jednak cudownie, gdyby podobna reorientacja priorytetów była źródłem prawdziwego szczęścia, autentycznego spełnienia. Tak jednak nie jest.

Można oczywiście pytać retorycznie: co to takiego szczęście? Przecież każdy ma prawo rozumieć je inaczej. Okazuje się, że nie do końca. Gdyby tak było w istocie, psychologia pozytywna, jedna z najszybciej rozwijających się subdyscyplin wiedzy psychologicznej, nie miałaby nic do badania. Jest dokładnie odwrotnie: istnieją silne naukowe podstawy pozwalające badać i klasyfikować szczęście, poznawać jego fundamen-

ty i przewidywać, co dla ludzi staje się źródłem dobrostanu, a co mu zagraża.

Dziś już mogę z pełnym przekonaniem powiedzieć, że rynek pracy pod względem gospodarowania zasobami ludzkimi zbliża się do krawędzi.

Pracownicy przeewoluowali do stadium pożytecznej biomasy, posłusznie, a miejscami nawet wbrew sobie obracającej potężne koła zamachowe hiperkapitalistycznej maszyny. Płacą za to zdrowiem fizycznym i psychicznym, jak u zarania epoki industrialnej. Tak jak wtedy można było zostać zmiażdżonym w fabryce, tak dziś zaczynają plenić się niebezpieczne odmiany i odcienie pracoholizmu, które w ostatecznej fazie zbierają śmiertelne żniwo, zwykle w późnych godzinach nocnych, na ogół w dwustumetrowych klatkach ze stali i szkła. Chorobą cywilizacyjną zaczyna być depresja, która dotyka coraz młodsze grupy wiekowe, przebiera już w uczniach podstawówek, a nawet sięga do przedszkoli. Rośnie liczba samobójstw, powiększa się grono osób samotnych, nierozumianych, pogrążających się w fali internetowego hejtu. Masowo poszukujemy ukojenia w strumieniu społecznościowych danych, dopieszczamy swoje ego, mniej czytamy, zamykamy się na świat w tęsknocie za spełnieniem i spokojem.

Dylemat dotyczący kondycji cywilizacyjnej przypomina mi problem, który skutecznie narósł wokół wizji ekozagłady. Co wybieramy: światowy kryzys i przetrwanie czy ratowanie prosperity i wyginięcie? W tym miejscu moglibyśmy zapytać: jakie kompetencje wolimy podnosić – zawodowe i zarabiać więcej kosztem świętego spokoju, czy raczej społeczne i żyć w większej harmonii ze swoim otoczeniem?

Na obecną chwilę jestem przekonany, że większość nadal woli koncentrować się na rozwoju zawodowym, aniżeli na podnoszeniu wspólnej jakości życia. Jednak tak jak obecnie coraz bardziej uświadamiamy sobie rolę i znaczenie świadomości ekologicznej (i tym samym wkładu każdego z nas w przetrwanie ludzkiej rasy), tak już niebawem dobitnie przekonamy się o ogromnym znaczeniu społecznych kompetencji. Dochodzimy do banalnej prawdy: nie przetrwamy jako gatunek bez naszego

środowiska i nie przetrwamy jako cywilizacja bez poszanowania naszej społecznej natury.

Jesteśmy istotami społecznymi i nasze społeczne funkcjonowanie powinno przebiegać – zgodnie z „założeniami” procesu ewolucji – w niewielkich zbiorowościach łowiecko-zbierackich, przemierzających afrykańskie sawanny. Tymczasem uczy się nas (celowo używam tej bezpodmiotowej formy), że stanowimy siedmiomiliardową rodzinę, świetnie przystosowaną do życia w miastach, poruszającą się po drogach z asfaltu i stali, stworzoną do żonglowania wirtualnymi środkami płatniczymi przeznaczonymi do nabywania przyjemności.

Narracja ta do wielu niezwykle przemawia, na skutek funkcjonowania określonych mechanizmów kulturowych bardzo nas jednak ogranicza i izoluje. Każę nam skupiać się na indywidualnym sukcesie, odcinać od tradycji. Nasze więzi powoli słabną. Dyktat ekonomicznego wzrostu każe skupiać się na krótkotrwałej perspektywie i tracić z oczu to, co istotne dla każdego z nas.

Ludzie pod koniec życia zwykle żałują, że zarzucili swoje marzenia, że za dużo pracowali, że odcięli się od przyjaciół. Uważam, że obecny styl pracy oraz propaganda życiowego sukcesu za wszelką cenę zwiększają prawdopodobieństwo takiej egzystencjalnej porażki. Renesans kompetencji społecznych może okazać się w tym miejscu ważnym remedium. Głęboko wierzę, że jako gatunek musimy przywrócić wagę i doniosłość tych aspektów wspólnego funkcjonowania, które czynią nasze życie – oraz naszą pracę – źródłem satysfakcji i równowagi. Bez tego jesteśmy zgubieni.

Długo zastanawiałem się nad strukturą tej książki. Tematem opracowania są kluczowe kompetencje przyszłości. Jako socjolog, ale i jako trener, staram się bardzo krytycznie przyglądać problemom, na które natrafiają współcześni pracownicy i menadżerowie, a które kładą się cieniem na ich aktywności. Staram się jednocześnie dostrzegać pewne analogie w funkcjonowaniu młodzieży oraz systemu edukacji. Z racji swojego doświadczenia widzę, jak obie te sfery – edukacja i praca – wzajemnie się warunkują i przeplatają. Jestem pewien, że nie sposób mówić o jednej

sferze z pominięciem drugiej. Środowiska pracy i szkoły wzajemnie na siebie wpływają. Edukacja kształtuje przyszłe kadry. Biznes tworzy nisze, na które szkoły starają się odpowiadać, i tak dalej. Dlatego też rozdziały w mojej książce będą odwoływać się zarówno do rzeczywistości pracowników, jak i uczniów. Prawdę mówiąc, nie widzę obecnie przesłanek, na podstawie których należałoby obszary te rozdzielać. Edukacja od zawsze służyła ekonomii i wszystko wskazuje na to, że będzie tak nadal.

Swoją pracę zdecydowałem się podzielić na osiem rozdziałów. Każdy z nich odnosi się do specyficznej klasy problemów. Pierwsze dwa rozdziały skupiają się na problemie bardziej ogólnym. Temat w nich poruszony to promowanie postaw prospołecznych za pośrednictwem mediów. Zdecydowałem się pochylić nad tym zagadnieniem z racji przemożnego wpływu mediów, jakiemu obecnie ulegamy. Środowisko medialne kreuje określone wzorce i potrafi wiele nam opowiedzieć o systemie wartości wyznawanych w danym społeczeństwie. Wsłuchiwanie się w różne dyskursy pomaga naświetlić pewne prawidłowości. W rozdziałach tych zestawiam dwa porządki: dyskurs medialny wokół postaw młodzieży w dobie PRL oraz obecnie. Sądzę, że dzięki temu zabiegowi możemy lepiej zrozumieć kierunek, w którym obecnie podążamy. Treści rozrywki służyć mają przyjemności odbiorcy, jednocześnie mogą go wychowywać, promując – mniej lub bardziej wprost – określone postawy. W rozdziałach tych pokazuję, jak bardzo w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat media zmieniły narrację w stronę promocji konsumpcji i zaniku głębszych więzi. Bez uświadomienia sobie tych prawideł prawdopodobnie dużo trudniej będzie przezwyciężyć impas, w jakim znalazły się społeczne kompetencje i ich rola.

Pozostałe rozdziały koncentrują się na obszarach, które na bazie swoich szkoleń i kontaktów z odbiorcami uznają za najbardziej kluczowe dla zrównoważonego rozwoju przyszłych pokoleń. Są to kolejno: empatia, zarządzanie stresem, umiejętność angażowania się oraz zarządzanie czasem, komunikacja międzypokoleniowa, *sence-making*, czyli kształtowanie poczucia doniosłości działań, oraz regeneracja kapitału społecznego.

Warto jednak pamiętać, że rozważania nad kompetencjami przyszłości nie mają na celu przedstawienia listy cech, które warto rozwijać,

aby optymalnie dostosować je do potrzeb rynku. U źródeł tej refleksji tkwi założenie bardziej fundamentalne: bez takiego zestawu cech nie tylko będzie w przyszłości trudniej o dobrą pracę, ale także najpewniej każdemu z nas będzie dużo trudniej osiągnąć indywidualne szczęście. Kompetencje społeczne w pierwszej kolejności powinny służyć budowaniu poczucia życiowej równowagi, nie tylko rozwijaniu swojej kondycji zawodowej i odpowiednio „podkreconego” *curriculum vitae*.

Książka ta jest przeznaczona w szczególności dla nauczycieli oraz przedsiębiorców. Nie jest to literatura naukowa, choć w znacznej mierze bazuje na ustaleniach z obszaru socjologii i psychologii (zwłaszcza psychologii społecznej). Porzuciłem pomysły, by zarzucać Czytelnika tabelami, skomplikowanymi typologiami, przeplatany cudownie prostymi pomysłami i statystyką. Starałem się pisać ją językiem przystępnym, unikać nader częstego naukowego zadęcia czy równie niepotrzebnej trenerskiej egzaltacji. Pragnę z pomocą tej publikacji jeszcze bardziej uwrażliwić Czytelników na znaczenie czynników kształtujących nasze społeczne funkcjonowanie. Chciałbym, by po jej lekturze z większą refleksją podchodzili do swojej pracy i tym sposobem lepiej kształtowali pozytywne nawyki, zarówno wśród ludzi, z którymi współpracują, jak i u samych siebie.

Wierzę, że wciąż jest to możliwe i że na pozytywne zmiany nie jest za późno.

żyjemy coraz szybciej – raczej się nie odwróci). Po drugie, regułą zaczyna być stosunkowo częsta rotacja pracowników. Każdy z nas parokrotnie zmieni pracodawcę do emerytury, nie wspominając już o następnych generacjach, które o pracy na etat prawdopodobnie nie będą mogły nawet marzyć.

Wracając do tematu, możemy zatem założyć, że wypalenie zawodowe i brak motywacji mają związek z poczuciem braku stabilizacji. W rozdziale tym postaram się ukazać zaangażowanie jako dobrą alternatywę, która w mało stabilnych czasach może zagwarantować dobre źródło motywacji, w szczególności motywacji wewnętrznej (o której będzie jeszcze mowa). Umiejętność zaangażowania się jest tutaj rozpatrywana jako korzyść nie tylko dla organizacji, lecz przede wszystkim dla pracownika. Zaangażowany pracownik to nie tyle wyższy zysk, ile przede wszystkim pracownik, który jest szczęśliwszy, a przez to lepiej zmotywowany.

„Moja praca jest nieciekawa”

Wszyscy szkoleniowcy oraz wszyscy ci, którzy uważnie studiują każdą literaturę z obszaru zarządzania, doskonale zdają sobie sprawę, że elementem budowania efektu zaangażowania w zespole jest strategia, którą wdraża lider. To lider powinien odpowiednio motywować i tak komunikować zadanie, by pracownicy się w nie angażowali. Lider niejako wydobywa więc potencjał drzemący w pracowniku, to jego zadanie i jego odpowiedzialność (Geryk 2016, Ziemkiewicz-Gawlik, Marczyk 2014). Jeśli zespół jest zdemotywowany, również jest to wina lidera. Można odnieść wrażenie, że taki właśnie klimat panuje wokół tego rodzaju zagadnień.

W moich rozmowach z pracownikami narzekającymi na brak motywacji często spotykałem się również z uzasadnieniem w rodzaju: gdyby moja praca i stawiane przede mną zadania były ciekawsze, bardziej odpowiedzialne, moje zaangażowanie też byłoby dużo wyższe. Myślenie takie nie prowadzi jednak do konkretnych rozwiązań, co więcej, obecnie jestem przekonany, że **silna motywacja w żaden sposób nie wynika z ciekawego zadania**. To sposób jego zorganizowania oraz myślenia

o nim ma znaczenie kluczowe. Odpowiedzialność za motywowanie powinna być zatem obopólna: nie tylko szef, lecz także pracownik musi chcieć i umieć angażować się w poszczególne zadania. Dlaczego? Choćby dlatego, że może mieć pecha i nie trafi w przyszłości na liderów – ekspertów w sztuce angażowania i motywowania. Co wtedy? Co jeśli aż do emerytury nie spotka kogoś takiego? Czy całe jego życie zawodowe będzie niekończącym się ciągiem wypaleń i rezygnacji? Psychologowie pozytywni przekonują, że szczęście nie jest pochodną okoliczności zewnętrznych (pogody, dochodów, czasu wolnego, wyrozumiałego, dobrze motywującego szefa itd.), lecz przede wszystkim odpowiedniego nastawienia. Umiejętność angażowania się jest na drodze do takiego stanu elementem absolutnie niezbędnym. Na swoich szkoleniach widziałem dziesiątki osób maksymalnie zaangażowanych w bezsensowne czynności (jak np. składanie i rozkładanie kartonowych pudełek na czas). Nikt im za to nie płacił. Po prostu chcieli być w tym jak najlepsi i w tamtym czasie nie było ważniejszej rzeczy. Wniosek z tego jest taki, że zadanie może być bez sensu, ale odpowiednio skonstruowane stanie się mocno angażujące. To twierdzenie stoi w kontrze do tego, co uważamy na temat natury motywacji.

Mglista odpowiedzialność

Problem w tym, że **Polska ma całkiem dobrze rozwiniętą tradycję antyangażowania się**. Warto pamiętać, że istnieją trzy typy przywództwa: autorytarne, demokratyczne oraz przyzwalające (Zimbardo 2002). Pierwszy z nich typowy jest dla liderów z wyjątkowo silną osobowością i charyzmą, która działa na otoczenie paralizująco. Liderzy tego typu zarządzają przez strach, bezwzględnie egzekwują, narzucają swoją wolę, rzadko wsłuchując się w głosy płynące z zespołu. Pracownicy zarządzani w ten sposób wykazują się niewielką kreatywnością, robią to, co do nich należy, rzadko starają się bardziej. W sytuacji, gdy coś idzie źle, natychmiast starają się znaleźć winnego (tego zresztą oczekuje autorytarny szef). Zespół jest bardziej zestresowany, często też odreagowuje swój stres przez akty agresji (głównie w komunikacji, choć zdarzają się przypadki agresji bezpośredniej, częste jest również niszczenie sprzętu).

Styl demokratyczny na tym tle jawi się jako doskonałe antidotum. Szef wciąż jest charyzmatyczny, jednak jest nie tylko liderem, lecz także członkiem zespołu, przez co trudno jest mówić o jego wywyższaniu się. Komunikacja między członkami jest częsta i nieskrępowana, każde stanowisko ma szansę wybrzmieć, atmosfera jest dużo lepsza, dominują postawy szacunku, rzadziej szuka się winnych, częściej wspólnie uczy się na błędach i wyciąga konstruktywne wnioski. W zespołach takich stres jest na stosunkowo niewielkim poziomie, a współpracownicy rzadziej ze sobą rywalizują i chętniej sobie pomagają.

Styl przyzwalający z kolei jest typowy dla liderów o małej charyzmie, którzy są zdominowani przez własny zespół lub przez niektórych członków tegoż zespołu (którzy mogą mieć silniejszą osobowość i sprawują władzę w sposób nieformalny). Integralną cechą takiego zespołu jest znaczne społeczne lenistwo: dominuje przekonanie, że ponieważ nie jesteśmy sami, **odpowiedzialność za zadania również jest rozmyta**. Ponieważ nikt do końca nie odpowiada za realizację celu, nikt się nie przejmuje i praca rzadko nabiera właściwego tempa. Zdominowany lider przyzwala na to i w wyniku tego osiąga bardzo słabe rezultaty.

Styl ten wydaje się w Polsce dobrze ugruntowany, co zresztą wielokrotnie portretowano w dziełach kultury masowej, choćby w filmach Stanisława Barei, gdzie w wielu grupach zawodowych, od pracowników fizycznych, po administrację państwową, dominowały strategie dotrwania do fajrantu bez konieczności przepracowywania się. Również i dziś wciąż popularna postać Ferdka z serialu „Świat według Kiepskich” szczyci się mottem: „Bo pracować trzeba tak, żeby zarobić, a się nie narobić”. Bareizmy i podobne poczucie humoru wciąż w polskim społeczeństwie rezonują, o czym świadczy niesłabnąca popularność podobnych postaci czy historii.

Wydaje się więc, że idąc do pracy, mamy do czynienia z następującą alternatywą: jeśli twój zawód jest jednocześnie twoim hobby, masz szczęście, wygrałeś, twoje życie jest godne pozazdroszczenia. Jeśli natomiast nie poszczęściło ci się i wykonujesz pracę, która cię nudzi, jest poniżej twoich aspiracji i ogólnie masz wrażenie, że tu nie pasujesz, musisz zrobić wszystko, żeby jak najwięcej skorzystać, czyli w stylu Ferdka Kiepskiego

zarobić i się nie narobić. Wtedy możesz mieć poczucie, że nie przegrałeś swojego życia, że nie jesteś frajerem. Inne możliwości są równoznaczne z mniejszym lub większym prywatnym i towarzyskim fiaskiem.

Obawiam się, że owe inne możliwości będą jednak coraz częstsze. Praca relatywnie rzadko jest dla nas tak pasjonująca, jak wcześniej nam się wydawało, że będzie. Gdyby praca była czymś ciekawym, nie trzeba by za nią płacić. Jednocześnie nie może być mowy o odpowiednio wysokich poborach bez wystarczającego nakładu pracy. Umiejętność budowania w sobie odpowiedniego zaangażowania ma tutaj znaczenie kluczowe, w przeciwnym razie możemy dać sobie wmówić, że nasze zawodowe życie okaże się porażką i sami nie wiemy, dokąd zdążamy ani jak znaleźliśmy się w miejscu, które – nawet mimo niezłych zarobków – nie-specjalnie lubimy.

Teza, że w Polsce dominuje styl przyzwalający i że jest on pewnym kulturowym dziedzictwem po latach komunizmu, jest moją własną, niepotwierdzoną hipotezą. Przejawy takiego funkcjonowania obserwuję często, choć nie prowadziłem w tym kierunku żadnych konkretnych badań. Nie ulega jednak wątpliwości, że tego rodzaju taktyka działania jest w pewien sposób kompatybilna z naszą konstrukcją umysłową w taki sposób, że tworzy bardzo silne nawyki (o których wszak zwykło się mawiać, że są drugą naturą). Jeśli udaje nam się osiągać mało ambitne cele przy niewielkim zaangażowaniu, a jednocześnie przy pewnej gratyfikacji, bardzo możliwe, że takie działanie trwale się w nas umocni. Problem w tym, że czynności, które słabo angażują, a które jednocześnie przychodzą z pewną łatwością, stając się automatyzmami, bardzo rzadko są źródłem satysfakcji. Przeciwnie, po pewnym czasie zamieniają się w niewysychające źródła nudy.

„Co masz zrobić dziś, zrób pojutrze, będziesz mieć dwa dni wolnego” – w powiedzeniu tym pobrzmiewa pewna prawda. Fakt, że wydaje się ono zabawne, jest zbieżny ze społeczną konwencją, tak dobrze wyrażoną przez wspomnianego wcześniej Ferdka Kiepskiego. Znamienne, że podobne anegdoty przyoblekły się w ostatnich latach w dość nietypowy termin: prokrastynacja. Pojęcie to oznacza zaburzenie polegające na **notorycznym odkładaniu na później tego, co należałoby zrobić**

Zanim będzie za późno

Książka koncentruje się na znaczeniu niektórych kompetencji w życiu jednostki. Są to m.in. takie zdolności i postawy, jak:

- empatia,
- psychowzroczność,
- umiejętność komunikacji międzypokoleniowej,
- obywatelskość i tolerancja,
- umiejętności w zakresie zarządzania stresem i czasem.

Autor poza rzetelnym omówieniem znaczenia poszczególnych kompetencji skupił się na przekazaniu szeregu wskazówek, jak należy je kształtować, rozwijać i wzmacniać w drodze edukacji. Celem książki jest także budowanie świadomości znaczenia kompetencji społecznych dla życia i funkcjonowania uczniów, czyli przyszłych rodziców, obywateli i kadr pracowniczych.

Autor przewiduje również, jakie kompetencje będą miały znaczenie w epoce budowania nowego porządku społecznego po epidemii koronawirusa. W obliczu społeczeństwa jutra zmiana dotychczasowych nawyków i zbudowanie trwalszych form wspólnotowości stanie się koniecznością.

Książka przeznaczona jest dla nauczycieli, pedagogów, terapeutów pedagogicznych i rodziców uczniów. Zainteresuje również pracowników działów kadr, menedżerów i przedsiębiorców obserwujących rozwój rynku pracy, a także studentów kierunków nauczycielskich, psychologii oraz pedagogiki.

Tomasz Kozłowski – doktor socjologii; menedżer, nauczyciel akademicki i trener personalny. Ekspert w obszarach kultury organizacyjnej i komunikacji międzypokoleniowej; prowadzi szkolenia z zakresu kompetencji miękkich i work-life balance. Jest autorem ponad 200 prac – w tym trzech książek, artykułów naukowych, analiz, esejów i felietonów; aktywny bloger; twórca innowacyjnych programów kierunków studiów.

CENA 39 ZŁ (W TYM 5% VAT)



9788381875905 W01P01

ISBN 978-83-8187-590-5



9 788381 875905

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUPER.PL
WWW.PROFINFO.PL



Wolters Kluwer