

# Robert Kozak

Wędrówki  
z Gandalfem

# PRZYWÓDZTWO

N O W E W Y D A N I E



**mt** biznes

Wędrówki  
z Gandalfem

**PRZYWÓDZTWO**

# Robert Kozak

Wędrowki  
z Gandalfem

# PRZYWÓDZTWO

## *Spis treści*

<b>Rozdział 1.</b> Pierwsze kroki lidera .....	9
<b>Rozdział 2.</b> Samoświadomość lidera – styl zarządzania .....	37
<b>Rozdział 3.</b> Komunikacja i delegowanie .....	97
<b>Rozdział 4.</b> Lider, menedżer, coach .....	119
<b>Rozdział 5.</b> Motywacja twojego zespołu .....	141
<b>Rozdział 6.</b> Osobista motywacja lidera .....	163
<b>Rozdział 7.</b> Networking .....	193
<b>Rozdział 8.</b> Rekrutacja i trudne decyzje .....	205
<b>Rozdział 9.</b> Mapowanie zespołu i negatywna informacja zwrotna .....	233
<b>Epilog</b> .....	245

# *Rozdział 1*

## PIERWSZE KROKI LIDERA

**M**ój szef Robert dostał awans – został członkiem zarządu odpowiedzialnym za sprzedaż. Gratulowaliśmy mu bardzo tego awansu, ale był to dla nas trudny moment, bo byliśmy przyzwyczajeni do jego sposobu zarządzania zespołem, ufaliśmy mu, a on dawał nam dużo swobody. W zasadzie był raczej naszym kolegą, źródłem wsparcia, osobą która poświęcała wiele czasu na nasz rozwój. Zastanawialiśmy się, jak będzie dalej. Ja też o tym myślałem i byłem ciekaw, kto obejmie funkcję Roberta. Tymczasowo obowiązki po nim przejął Mike, ale przecież Monika też od dawna szykowałą się na to stanowisko. Gdyby szefem został Mike, pewnie zarządzałby podobnie jak Robert, ale gdyby szefem została Monika, pewnie wiele by się zmieniło. Monika wielokrotnie publicznie wyrażała swój brak aprobaty dla zbyt miękkiego zarządzania przez Roberta i być może czasami miała rację.

Gdy tak myślałem o przyszłości naszego zespołu, siedząc na ławce w parku, zadzwonił do mnie Robert i poprosił o spotkanie następnego dnia rano. Pojechałem do niego windą na 40 piętro, gdzie mieści się cały zarząd firmy, zastanawiając się, o co może chodzić. Jak zwykle przeszklone pokoje członków zarządu w większości miały podniesione żaluzje, a siedzący w nich ludzie kiwali głowami, bądź machali ręką w geście przywitania. Nie wiedziałem, skąd się to bierze, ale zawsze miałem poczucie, że kiedy ktoś tu wchodzi, jest przyjaźnie witany. Robert też przyjął mnie wyjątkowo serdecznie, ale miałem wrażenie, że nieco oficjalnie. Zastanawiałem się, czy jest to wynik awansu, czy tak jak do tej pory – zapowiedź trudnej rozmowy.

Usiedliśmy w fotelach w rogu gabinetu. Ze swojego miejsca miałem widok na miasto. Była piękna, słoneczna pogoda i błękitne niebo odbijało się w szklanych wieżowcach. Znałem tę perspektywę ze spotkań z moim coachem i mentorem Samuelem Portlandem, nazywanym przeze mnie Gandalfem ze względu na jego siwą brodę, włosy, podeszły wiek oraz zamiłowanie do fajki – jego gabinet był na tym samym piętrze i w tym samym skrzydle budynku. Sekretarka wniosła kawę – zauważyłem, że Robert zatrzymał serwis kawowy przywieziony z podróży do Indii – ten sam, którego używał, gdy był jeszcze naszym bezpośrednim szefem. Było w tym coś swojskiego, ale spowodowało, że już byłem prawie pewien, że to będzie ważna rozmowa, bo Robert nigdy nie proponował kawy, gdy chodziło o załatwienie bieżących spraw.

- Jak ci jest w nowym miejscu? – zapytałem, przerywając milczenie, które nastąpiło po wyjściu sekretarki.

- Jestem jeszcze trochę zagubiony i cały czas próbuję się zorientować, co jest najważniejsze – odparł Robert. – A jak tam u was na 23 piętrze beze mnie? – zapytał.
- W porządku. Z niepokojem czekamy na nowego szefa. Najbardziej chcielibyśmy, żeby został nim Mike, jako najbardziej doświadczony i pełniący tymczasowo obowiązki szefa działu. Chyba nie jesteśmy gotowi na to, żeby przyszedł ktoś z zewnątrz, chociaż...

W tym momencie ugryzłem się w język, bo nie chciałem opowiadać Robertowi o napięciach, jakie pojawiły się ostatnio między Mikiem a Moniką. Monika od dawna liczyła na awans i spodziewała się, że to ona obejmie schedę po Robercie. Tymczasem Robert wskazał na Mike'a jako swojego tymczasowego następcę do momentu powołania nowego szefa.

- Co...? Domyślam się, że iskrzy między Moniką a Mikiem? – zapytał Robert wprost. – Zresztą nieważne – dodał natychmiast, a mnie spadł kamień z serca, bo nie chciałem o tym rozmawiać.
- Kiedy będzie wiadomo, kto zostanie szefem naszego działu? – zapytałem.
- Już wiadomo. I właśnie o tym chcę z tobą porozmawiać. To nie będzie Mike, bo on za miesiąc jedzie na dwa lata do naszego oddziału za granicą. Ciebie chciałem prosić, żebyś podjął się tego zadania – żebyś to ty objął stanowisko po mnie. Co ty na to? – powiedział to jednym tchem i tak spokojnie, że zastanawiałem się, czy dobrze usłyszałem.
- Ja? – zapytałem z niedowierzaniem.

Byłem zszokowany. W życiu bym się nie spodziewał takiej propozycji. Byłem wprawdzie w puli talentów, tzw. High Potentials, czyli w gronie osób, wobec których firma planuje karierę menedżerską, ale nie byłem jeszcze gotowy. Byłem najmłodszym członkiem zespołu, z najmniejszym doświadczeniem i stażem. To prawda, że miałem bardzo dobre wyniki, ale zarządzanie portfelem klientów to zupełnie co innego niż zarządzanie ludźmi. Poza tym Monika mnie rozszarpie – ona nigdy nie zgodzi się na to, żebym był jej szefem. Często zwraca się do mnie per Młody, a teraz ten Młody miałby zostać jej szefem.

- Robert, to poroniony pomysł pod każdym względem – powiedziałem wreszcie. – Nie jestem gotowy, nie mam doświadczenia i jestem najmłodszy w zespole.
- Co to znaczy, że nie masz doświadczenia? – zapytał Robert.
- No nigdy nie zarządzałem ludźmi.
- A kto z tego zespołu już zarządzał? – słusznie zauważył Robert.
- No jeszcze nikt, ale...
- Ale powiedziałeś przecież, że chcielibyście, aby szefem został ktoś z was.
- To prawda, ale myślałem o Mike’u albo o Monice.
- Wiesz co? Mam do ciebie proste pytanie i proszę o szczerą odpowiedź. Naprawdę nie chcesz tego awansu? Rzeczywiście uważasz, że nie podołasz temu zadaniu?
- Robert, odpowiedź nie jest prosta – odparłem, zdając sobie sprawę, że unikam jednoznacznej odpowiedzi. W głowie kłę-



biły mi się myśli. Nie wiedziałem, czy bardziej się cieszę, że zostałem doceniony i zauważony, czy bardziej jestem przerażony perspektywą, że sobie nie poradzę. – Myśląc o swojej przyszłości, biorę pod uwagę, że będę podejmował wyzwania menedżerskie, między innymi dlatego zgodziłem się uczestniczyć w programie High Potentials. Jednak nie spodziewałem się, że nastąpi to tak szybko. Uważam, że nie jestem jeszcze gotowy – powtórzyłem.

- A po czym byś poznał, że jesteś gotowy? Co musiałoby się stać, żebyś uznał, że już jesteś gotowy do podjęcia się funkcji menedżera?

W tym momencie zdałem sobie sprawę, że Robert dotknął bardzo ważnej kwestii. W zasadzie to chyba nigdy nie będę wiedział, że już jestem gotowy. Jeżeli się nie zmierzę z tym zadaniem, nigdy nie będę wiedział, czy to już jest ten moment. Oznacza to, że muszę zacząć i muszę zrobić wszystko, by się sprawdzić. Im szybciej to zrobię, tym lepiej. W głębi duszy czuję, że chciałbym i mógłbym zarządzać innymi, ale boję się, że rzeczywistość udowodni, że się do tego nie nadaję.

- Szczerze mówiąc, nie wiem, po czym bym poznał – odpowiedziałem na pytanie Roberta.
- To skąd wiesz, że to nie jest odpowiedni moment?
- Właściwie to nie wiem. Powstrzymuje mnie obawa, że nie dam rady, że się nie sprawdzę.
- Tom, każdy z nas ma obawy, stając przed nowym zadaniem, każdy się boi, że mu nie podoba. Jeżeli jednak nie podejmiemy się jego wykonania, nigdy się nie dowiemy, że sobie z nim

- poradzimy. Ludzie odważni to ci, którzy mimo strachu, mimo obaw, podejmują stojące przed nimi wyzwania.
- Jednak czuję, że jestem na początku drogi. Nie mam wystarczającej wiedzy i umiejętności. Nie mówię tym samym, że nie chciałbym pełnić tej funkcji. Czuję jednak, że gdybym był lepiej przygotowany, byłbym spokojniejszy.
  - Sam jednak stwierdziłeś, że nie potrafiłbyś powiedzieć, po czym poznasz, że jesteś już gotowy.
  - No dobrze. Wygrałeś. Chyba muszę się zgodzić i zobaczyć, czy do tego się nadaję. – Nie wierzyłem, że to powiedziałem, ścisk w dołku się nasilił.
  - I to jest postawa prawdziwego lidera, który odważnie podejmuje się zadania, mimo że nie wie, jaka będzie przyszłość. Twoja decyzja to twoja pierwsza lekcja w szkole przywództwa. Prawdziwi liderzy podejmują się różnych zadań bez gwarancji sukcesu. Ty właśnie to zrobiłeś, udowadniając, że masz zadatki na prawdziwego przywódcę. Dziękuję ci i życzę powodzenia. Nie mam wątpliwości, że dasz sobie radę. Jutro ogłosimy twoją nominację. Zaczynasz nowy etap swojej kariery. To duża odpowiedzialność, ale i ogromna szansa. Jeszcze raz dziękuję, że się zgodziłeś – powiedział Robert, wstając z fotela i wyciągając do mnie rękę na pożegnanie.
  - Dzięki, Robert – odpowiedziałem, choć jeszcze nie byłem pewien, czy mu dziękować, czy złościć się, że uległem jego namowom.

Wsiadłem do windy i chyba byłem szczęśliwy, bo przecież to poważny awans i niejednen chciałby dostać taką szansę. Bałem

się jednak, że nie dam rady. Bałem się, czy podołam i czy się sprawdzę. Nauczony już, że zamiast się martwić i ulegać lękom, trzeba podjąć działanie i zaplanować sukces, zacząłem się zastanawiać, jaki powinien być mój pierwszy ruch. Od czego zależy sukces w zarządzaniu – zastanawiałem się – co jest najważniejsze, od czego powinienem zacząć?

Idąc do swojego biurka, patrzyłem na zespół i zdałem sobie sprawę, że wiem coś, o czym oni jeszcze nie wiedzą. Zapewne często już teraz tak będzie, że przygotowując plany z Robertem i zarządem, będę posiadał wiedzę strategiczną, która zostanie ujawniona dopiero za jakiś czas. Poczułem dreszczyk emocji. W końcu wiedza i dostęp do informacji są częścią władzy. Ja po raz pierwszy wiem coś, o czym pozostali członkowie zespołu nie mają pojęcia – co więcej, jest to coś, co ich dotyczy. Jutro dowiedzą się, kto jest ich nowym szefem. W pewnym sensie bawiła mnie ta sytuacja, choć gdzieś w głębi zdałem sobie sprawę z poczucia osamotnienia. Poczułem, że już nigdy nie będę dla tych ludzi po prostu kolegą z pracy. Będę ich szefem, będę decydował o nich, a oni będą musieli podporządkować się moim decyzjom. Nigdy bym nie przypuszczał, że tak poważny awans wywoła we mnie tak bardzo ambiwalentne emocje. Przez chwilę pomyślałem o Monice. Nie było jej przy biurku, bo miała spotkanie z klientem. Jaka będzie jej reakcja? Wiedziałem, że ułożenie z nią stosunków jest jednym z najważniejszych zadań na samym początku. Monika jest naturalnym liderem w zespole, ludzie liczą się z jej zdaniem, bo ma ogromne doświadczenie i jest wyjątkowo inteligentna. Jestem dużo mniej przenikliwy od niej, a teraz mam być jej szefem. Te myśli wzbudziły na powrót mój niepokój i ścisk w dołku. Znowu zacząłem myśleć o tym, czy

sobie poradzę. Jestem najmłodszy i mam najmniejsze doświadczenie. Tymczasem w zespole mam kogoś, kto przerasta mnie pod każdym względem. Jak sobie z tym poradzić?

Pomyślałem o Gandalfie, moim coachu i mentorze, który zwykle wspierał mnie w trudnych momentach i pomagał rozwijać się w firmie. Ze względu na jego wygląd i mądrość od dawna wyobrażam go sobie jako czarodzieja z *Władcy Pierścieni* Tolkiena. Dzięki rozmowom z nim i tekstom, które mi przysyła, wciąż rozwijam swoje kompetencje. Zadzwoiłem do niego. Był u siebie i – jak to miał w zwyczaju – odparł, że właśnie na mnie czeka. Najwyraźniej już wiedział o moim awansie.

Po chwili wsiadłem do windy i znowu nacisnąłem przycisk oznaczony numerem 40. Pokój Sama Portlanda był tuż obok pokoju prezesa firmy. Sam siedział przy biurku i czytał książkę. Gdy wszedłem, podniósł wzrok i uśmiechnął się szeroko. Jego młodzieńcze, niebieskie, przenikliwe oczy, nie pasujące do wiekowego już mężczyzny, płonęły blaskiem. Podniósł się z krzesła i podszedł do mnie.

– Gratulacje! – powiedział, wciąż szczerząc zęby w serdecznym uśmiechu. Uścisnął mi rękę i poklepał po plecach. – Coś mi się zdaje, że zaczynamy nową przygodę i od tej chwili znowu częściej będziemy się spotykali.

Miał chyba rację. Jego wsparcie było dla mnie bardzo ważne. Pomógł mi wielokrotnie w trudnych momentach i jego obecność obok mnie dodawała mi otuchy. Cieszyłem się, że on też się spodziewał, że będę go teraz znowu potrzebował.

– Na to wygląda – odpowiedziałem, chociaż w myślach byłem daleki od gotowości do określenia nowego zadania mianem przygody.

- Usiądź proszę i opowiadaj. Jak się czujesz w nowej roli? Kiedy ogłoszenie nominacji? Co zamierzasz na samym początku? Mów, bo umieram z ciekawości.
- Prawdę mówiąc, mam pustkę w głowie. Mnóstwo myśli i wiele obaw – odpowiedziałem bez entuzjazmu. – Radość miesza się z poczuciem osamotnienia i pojawiają się obawy o to, że nie nadaję się na to stanowisko, nie mam charyzmy i nie jestem urodzonym liderem.
- Z tym możemy sobie łatwo poradzić – uciął Sam. – Musisz wiedzieć, chłopcze – zawsze tak się do mnie zwraca i jest to dowód naszej zażyłej relacji – że przywództwo to nie jest rzecz, z którą człowiek się rodzi. Oczywiście jest niewielki procent liderów, którzy przywództwo wysali z mlekiem matki, jednak ogromna większość to ludzie, którzy przywództwa się nauczyli. Jest jednak pewien warunek. Będziesz się rozwijać w roli lidera tylko wtedy, gdy będziesz chciał nim zostać. Dlatego odpowiedz sobie, czy chcesz nim być, i jeżeli tak, to zapewniam cię, że przy pewnym wysiłku z twojej strony staniesz się nim.
- Oczywiście, że chcę, ale mam jednocześnie wiele obaw.
- Czego boisz się najbardziej? – zapytał Sam.
- Chyba tego, że sobie nie poradzę.
- To normalne, kiedy podejmujesz się zadania z dziedziny, w której nie masz doświadczenia. Pomyśl jednak konkretnie: czego boisz się najbardziej.

Nie musiałem myśleć – wiedziałem, że na początek boję się reakcji Moniki i tego, jak sobie ułożę współpracę z nią.

- Boję się reakcji zespołu, a szczególnie Moniki, która od zawsze miała chrapkę na stanowisko po Robercie.
- I jak myślisz, co powinieneś zrobić?
- Nie mam pojęcia. Nigdy nie byłem w takiej sytuacji.
- To spróbuj odpowiedzieć sobie na pytanie, czego naprawdę się obawiasz, jeżeli chodzi o Monikę.
- Chyba tego, że ona będzie podważała moje kompetencje i krytykowała decyzje, że będzie miała lepsze pomysły i zespół będzie to widział.
- Dlaczego uważasz, że tak może być?
- Bo ona ma dużo większe doświadczenie ode mnie, jest naturalnym liderem i każdy w zespole liczy się z jej zdaniem. Kiedy Robert był szefem, bez problemów recenzowała jego sposób zarządzania i stawiała go w trudnej sytuacji, ale Robert miał znacznie mocniejszą ode mnie pozycję. Nie wiem chyba, w jaki sposób walczyć z nią o swoje znaczenie.
- A skąd pomysł, że musisz z nią walczyć? – zapytał Gandalf.
- No przecież nie mogę ulec jej wpływom, bo będę wtedy małym szefem.
- Ale wróćmy jednak do poprzedniego pytania. Dlaczego uważasz, że Monika będzie podważała twoje kompetencje i krytykowała decyzje?
- Dlatego że nie dość, że jest dużo bardziej doświadczona, to jeszcze jest dużo inteligentniejsza ode mnie.
- Aha, czyli uważasz, że nie nadajesz się na szefa, bo jesteś niewystarczająco inteligentny, masz niewystarczające IQ. Czy tak?

- Tak, chyba o to chodzi – odparłem.
- Jak myślisz, jaka jest zależność między poziomem IQ a skutecznym zarządzaniem ludźmi?
- Na pewno wraz ze wzrostem inteligencji rośnie skuteczność zarządzania – odpowiedziałem z przekonaniem.
- Masz rację, Tom. Ale tylko częściowo. Okazuje się bowiem, że jest to prawda tylko do pewnego momentu. Ludzie o IQ nieco wyższym od średniej zarządzają skuteczniej od innych, ale wraz ze wzrostem ilorazu inteligencji w pewnym momencie skuteczność zarządzania maleje. Einstein nie potrafił zarządzać innymi, miał z tym ogromne kłopoty, a miał jedno z najwyższych IQ spośród wszystkich ludzi na świecie. Pomyśl zresztą o tych ludziach o wybitnych zdolnościach intelektualnych, których spotkałeś w szkole czy na studiach. Pewnie zauważyłeś, że ci mocno ponadprzeciętni żyją często w swoim własnym świecie liczb lub rozważań i niechętnie komunikują się z innymi. A nawet gdy to robią, otoczenie widzi w nich dziwaków, odmieńców. To są jednostki, które źle budują relacje z innymi ludźmi. Po pierwsze dlatego że uważają innych za głupszych, po drugie, najczęściej wystarczy im kontakt z wiedzą – matematyką, fizyką czy filozofią – bo ona zaspokaja ich potrzeby zrozumienia świata. Ich najlepsi koledzy to komputer i książka. Nie interesują ich najczęściej stosunki międzyludzkie. Zresztą w skrajnych przypadkach, gdy wchodzimy już na poziom przypadków klinicznych, mamy do czynienia z chorobami takimi jak autyzm, gdzie taka osoba z jednej strony jest zupełnie nieprzystosowana do życia z ludźmi, a z drugiej – jest niezmiernie

biegła w liczeniu i rozwiązywaniu skomplikowanych zadań i ma bardzo wysokie IQ.

W tym momencie przypomniałem sobie film *Rain Man* z Dustinem Hoffmanem w roli autystycznego człowieka – rzeczywiście był społecznie nieprzystosowany, ale bardzo inteligentny i świetnie radził sobie z grami losowymi.

- Zaraz, zaraz, czy chcesz zatem powiedzieć, że Monika nie dostała tej propozycji, bo jest zbyt inteligentna?
- Nie chcę teraz rozmawiać o Monice, tylko o tobie i twojej nowej funkcji w kontekście wyzwania, jakim jest ułożenie właściwych relacji z Moniką. Chcę, byś wiedział, że to dobrze, że nie jesteś Einsteinem, bo ludzie tacy jak on zwykle źle kierują innymi ludźmi. Zresztą skuteczność liderów zależy od czegoś zupełnie innego. O tym jednak więcej w tekście, który wyślę ci e-mailem, teraz pogadajmy, jak postąpić z Moniką. Jak myślisz, co powinieneś zrobić?
- No... chyba muszę poczekać na moment, kiedy wejdzie mi w drogę, i wtedy ostro zareagować, żeby wszyscy to zobaczyli i zrozumieli, kto tu rządzi.
- No cóż... to bardzo typowa reakcja. Jak się jest szefem, to trzeba zaznaczyć swoje terytorium. Nie obraź się, Tom, ale to bardzo zwierzęce. Samiec alfa, który oznacza swoje terytorium i za jego naruszenie jest gotów walczyć z rywalem. To jest jednak pierwsze rozwiązanie, które większości przychodzi do głowy. Nie jest ono najwłaściwsze choćby z tego powodu, że jeżeli oczekujesz zachowania, na które masz ostro zareagować, jak to określiłeś, na pewno do niego dojdzie, a nawet gdyby nie doszło, to i tak je sprowokujesz. I nie dość,



że do niego dojdzie, to ty będziesz jego źródłem. To jest taka negatywna strona prawa przyciągania, które dobrze znasz. To, o czym myślisz, w końcu ci się przydarzy. Jeżeli zatem wyczekujesz powodu do konfliktu z Moniką, to on z pewnością ci się zdarzy, bo podświadomie będziesz chciał go sprokować.

- To co, mam pozwolić, żeby weszła mi na głowę, żeby rządziła za mnie, podważała moją pozycję i moje decyzje?
- A co ci pozwala sądzić, że tak właśnie się zdarzy?
- No jak to co? To, że Monika jest naturalnym liderem, ma poważną pozycję w zespole, a ja jestem przy niej niedoświadczonym szczeniakiem. Kwestionowała sposób zarządzania Roberta i będzie to robiła dalej. Poza tym to ona pomogła mi, kiedy miałem kryzysową sytuację z klientem Mike'a, bo sam bym sobie wtedy z tym nie poradził. I do tego wszystkiego zwraca się do mnie per Młody.
- Cały czas mówisz chłopcze tak, jakbyś chciał oznaczać teren, a nie być prawdziwym liderem, który potrafi poradzić sobie z tą sytuacją.
- To co twoim zdaniem powinienem zrobić? – zapytałem z lekkim zniecierpliwieniem.

Sam sięgnął po fajkę i tytoń. Był to dowód na to, że nasze spotkanie trochę potrwa, a on w całej okazałości będzie odgrywał rolę czarodzieja Gandalfa, który pomaga Hobbitowi donieść pierścień do miejsca jego zniszczenia. Nie to, żeby mnie to denerwowało. Wręcz przeciwnie, zapach fajki Sama kojarzy mi się z ważnymi momentami w mojej karierze. Tym razem chciałem

jednak krótkiej, jasnej porady, co mam zrobić, a tu się zapowiadała dłuższa rozmowa. Nabijanie fajki i jej rozpalanie jak zwykle całkowicie pochłonęło Sama. Pewnie mógłbym wyjść i wrócić, a on by tego nie zauważył. Zacząłem się zastanawiać, co on ma na myśli, mówiąc o znaczeniu terenu. W jaki sposób mogę być szefem, jeżeli nie wyznaczę granic? Gdy zapach dymu wyrwał mnie z zadumy, zauważyłem, że Sam bardzo uważnie i badawczo mi się przygląda. Jak zwykle w takich momentach poczułem jego przeszywający wzrok, którym prześwietlał mnie na wskroś. Pociągnął ponownie z fajki, wypuścił kłąb dymu i przerwał milczenie.

- Tom, zaczynasz być liderem i musisz zacząć myśleć jak lider. Jak postępuje lider, który stoi u progu starcia?
- Przygotowuje się do niego, szuka najlepszej pozycji do obrony lub ataku, próbuje przechytrzyć wroga – odpowiedziałem bez namysłu.
- Zgadza się – tak by postąpił wojskowy, ale my stawiamy na liderów myślących znacznie bardziej dyplomatycznie, liderów stojących znacznie wyżej w hierarchii niż wojskowi, bo tylko tacy liderzy tworzą rzeczywiście skuteczne zespoły i są w stanie osiągać zadziwiające wyniki. Ty masz być liderem politykiem i myśleć tak, jak by myślał polityk dyplomata działający na polu stosunków międzynarodowych, czyli tam, gdzie ogniskują się różne interesy, różne punkty widzenia różnych państw.

O co mu chodzi? – pomyślałem. Nie mam pojęcia, jak by postąpił polityk dyplomata. Ze znanych mi książek wynika, że politycy w obliczu starcia wkraczali wtedy, gdy trzeba było zawrzeć

pokój lub rozejm, gdy trzeba było paktować i znaleźć pokojowe rozwiązanie.

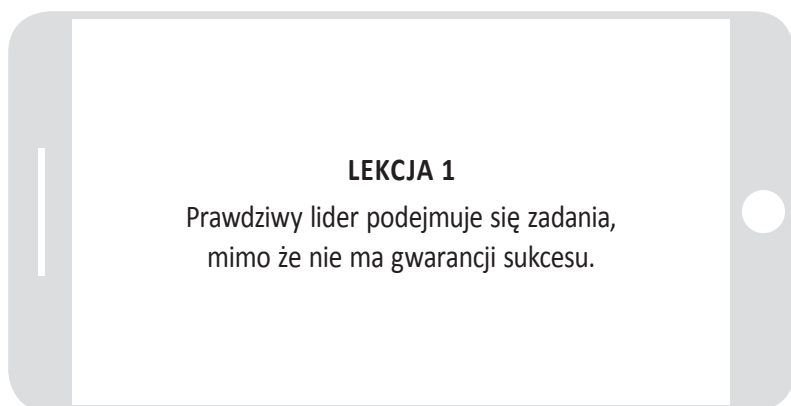
- Jeżeli pytasz mnie, jak by postąpił polityk, to pewnie chodzi ci o to, że polityk zrobiłby wszystko, żeby rozwiązać grożący konflikt na drodze pokojowej, by uniknąć konfrontacji.
- Otóż to – odparł Sam, najwyraźniej zadowolony z tego, co powiedziałem. – Prawdziwy lider przewiduje z wyprzedzeniem to, co może nastąpić, i reaguje, zanim dojdzie do konfliktu.
- Ale co to może oznaczać, jeżeli chodzi o moją sytuację? Jak mam zareagować? Czy mam zwolnić Monikę z pracy, bo spodziewam się, że nie zaakceptuje mnie jako szefa?
- Znowu zaczynasz myśleć jak wojskowy – myślisz o rozwiązaniu siłowym, a nie dyplomatycznym. Pomyśl, jak by postąpił dyplomata. Po pierwsze odpowiedz sobie na pytanie, czy Monika jest ci potrzebna i czy wnosi rzeczywistą wartość do zespołu.
- Z pewnością tak – odparłem. – Trudno o bardziej zaangażowanego i wartościowego pracownika. Bez niej trudno byłoby osiągać podobne wyniki.
- No więc zwolnienie jej byłoby głupotą. Czy dobrze rozumiem?
- Tak, to byłby bezsensowny ruch. Jak podcinanie gałęzi, na której siedzę. Ale jeżeli pozostawię sprawy swojemu biegowi, powstanie konflikt między mną a Moniką, co może stać się zgubne.
- A kto mówi, że masz pozostawić sprawy swojemu biegowi? Ja pytam, jak w tej sytuacji postąpiłby prawdziwy lider.

- Sugerujesz, że powinienem porozmawiać z Moniką i jakoś z nią się ułożyć?
- Nic nie sugeruję. Zrobisz to, co uznasz za właściwe. Próbuję ci tylko powiedzieć, że ty jesteś liderem w tej sytuacji i masz postępować jak lider. Jeżeli uważasz, że Monika jest potrzebna zespołowi i boisz się, że może być twoim przeciwnikiem, powinieneś zrobić wszystko, żeby była twoim sojusznikiem. I nie oczekuj ode mnie, że za ciebie rozwiążę ten problem. To ty jesteś... no dobrze, od jutra będziesz szefem Moniki. Ty sam musisz znaleźć właściwe rozwiązanie. Myślę, że to dobra pierwsza lekcja, a nawet pierwszy egzamin z przywództwa. Pomyśl, jak go zdać najlepiej – powiedziawszy to wstał, dając mi do zrozumienia, że spotkanie dobiegło końca. Wstałem i podałem mu rękę.
- Dziękuję, Sam – powiedziałem, choć właściwie nadal nie wiedziałem, co mam zrobić. Dziękowałem mu, choć miałem poczucie, że nie bardzo mi pomógł.
- Aha, jeszcze jedno – rzucił, gdy otwierałem drzwi jego gabinetu. – Myślę, że to dobry moment, żeby otworzyć nowy plik z notatkami, tym razem z wnioskami świeżo upieczonego lidera, w którym będziesz zapisywał lekcje, jakie ci się przydarzają. Pomyśl o dzisiejszym dniu – miałeś dziś okazję odebrać co najmniej dwie lekcje przywództwa.
- Pomyślę o tym – obiecałem. – Do widzenia, Sam.
- Do widzenia, chłopcze. Jeszcze raz gratuluję. Nie wyobrażasz sobie, jak się cieszę z twojego awansu. A co do twojego wyzwania z Moniką, pamiętaj, że otwarta komunikacja jest za-

wsze najlepsza – rzucił niby od niechcienia, a ja wiedziałem, że to istotna wskazówka.

Wróciłem do swojego biurka. Monika już siedziała przy swoim i wpisywała coś na komputerze. Zauważyła, że jej się przyglądam – uśmiechnęła się do mnie i nawet chyba puściła do mnie oko. Co mam zrobić – myśli biegały mi niespokojnie.

Wziąłem do ręki swój smartfon i w notatniku otworzyłem nowy plik. Zatytułowałem go: *Notatki świeżo upieczonego lidera* i napisałem pierwszą notatkę:



To była lekcja ze spotkania z Robertem. Jaka jest kolejna? W głowie brzmiały mi jeszcze ostatnie słowa Sama o otwartej komunikacji, o byciu liderem politykiem, szukaniu rozejmu i sojuszników. Co mam z tym wszystkim zrobić – zastanawiałem się. W pewnym momencie, wiedziony chyba intuicją, podszedłem do Moniki i powiedziałem, że chciałbym z nią porozmawiać.

- OK, Młody – odpowiedziała. – Daj mi jeszcze 10 minut i cała jestem twoja – dorzuciła w charakterystycznym dla siebie stylu. – Może wpadniemy na kawę do kantyny?
- Świetny pomysł – odparłem. – Czekam tam na ciebie.

Zjechałem na dół i w kantine zamówiłem dużą latte. Usiadłem przy stoliku i zacząłem się zastanawiać, o czym chcę porozmawiać z Moniką. Co mam jej powiedzieć? Chcę, żeby była moim sojusznikiem? Mam ją o to poprosić? Przecież w ten sposób pokażę, że jestem słaby, i wtedy ona zacznie rządzić mną. Przerwałem ten ciąg myśli, bo zdałem sobie sprawę, że znowu zaczynam rozumować jak ten, który próbuje oznaczyć swój teren. To jak ona może być moim sojusznikiem? O co chodzi z tą otwartą komunikacją? Co mam zrobić? Gdy pomyślałem, że może lepiej wyjdę i uniknę tego spotkania, bo nie wiem, co mam zrobić – zjawiała się Monika. Trzymała w ręku kubek z podwójnym espresso bez mleka i bez cukru.

– No jestem, Młody, w czym mogę ci pomóc?

Patrzyła na mnie uprzejmie i opiekuńczo. Była gotowa do pomocy. Była to jednak gotowość pomocy ze strony starszej koleżanki, gotowość pomocy mistrza dla ucznia.

Chciałem się zapaść pod ziemię, zdematerializować się, zniknąć. Niestety ku mojej rozpaczy nic takiego nie nastąpiło.

– Co u ciebie? – zapytałem ni stąd, ni zowąd, jak idiota.

– Wszystko OK, harówa i harówa – odparła bez namysłu. – Ale chyba nie po to się ze mną umówiłeś, żeby pytać co u mnie. Co cię gryzie młodziaku? Wal prosto z mostu.

Prosto z mostu? – pomyślałem. Może to dobry pomysł – niech tak będzie.

– Jutro zostanie ogłoszona moja nominacja na szefa naszego działu – powiedziałem jednym tchem i prawie zamknąłem oczy, bo bałem się reakcji, która teraz nastąpi.

- No, no. Gratuluję, poruczniku Nelson – powiedziała bez namysłu, a jej twarz zwarzyła się niczym mleko w czasie burzy.

Wiedziałem, że pije do tego, że jestem młody i niedoświadczony. Nelson, którego pomnik stoi w Londynie na kolumnie na Trafalgar Square, został porucznikiem w wieku 19 lat. I na tyle mi się zdała otwarta komunikacja.

- Wiem, że to musi być dla ciebie trudna do przyjęcia decyzja – powiedziałem. – Nie zaprzeczaj, proszę. Jest jednak faktem i zarówno ty, jak i ja musimy sobie z tym jakoś poradzić. Z niezrozumiałych dla mnie powodów dział HR, Robert i zarząd uznali, że to ja mam objąć funkcję po Robercie. Byłbym głupcem, gdybym się nie zgodził i odrzucił tę propozycję. Jednak wiem, że to ty liczyłaś na tę nominację i ta decyzja może być dla ciebie trudna. Zależy mi jednak na tym, żeby nasz zespół nadal pracował na maksimum swoich możliwości i osiągał jak najlepsze wyniki.

Nie mogłem wprost uwierzyć, że naprawdę mówię to wszystko. Miałem poczucie, że sytuacja wymyka mi się spod kontroli. Niemniej jednak jakiś wewnętrzny głos mówił mi, że muszę mówić to, co czuję, i otwarcie wyrazić swoje obawy.

- Boję się, że fakt, iż jestem młody i niedoświadczony – kontynuowałem – sprawi, że ty jako osoba, która aspirowała do tego stanowiska, będziesz blokowała moje decyzje i dojdzie do konfliktu między nami, który może odbić się niekorzystnie na naszym zespole.

Wykrztusiłem to z siebie. Myślałem, że chyba zwariowałem. Zresztą Monika patrzyła na mnie tak, jakbym naprawdę był wariatem.

- Młody, co ty chrzaniisz? – przerwała mi. – Chciałabym być szefową tego bajzła, ale wiem, że ty masz dużo większe predyspozycje do tego. Ja bym była zamordystką, a ty będziesz w stanie wyciągnąć z każdego to, co w nim najlepsze. Ci na górze wiedzą, co robią. Nie zamierzam podważać twoich decyzji, o ile będziesz gotów wysłuchać różnych racji i argumentów, a jestem przekonana, że tak będzie.

Nie mogłem uwierzyć w to, co usłyszałem. Nie tego się spodziewałem. Wydawało mi się, że śnię – to nie może być prawda. A jeżeli naprawdę to słyszę, to Monika nie jest ze mną tak całkiem szczerą – pomyślałem. Pewnie to tylko taka dyplomatyczna odpowiedź.

- Hej, szefie – powiedziała nagle. – Jestem z tobą, a nie przeciwno ci, pomogę ci we wszystkim, o co mnie poprosisz.
- Mówisz poważnie? – zapytałem z niedowierzaniem.
- Najpoważniej w świecie – odpowiedziała.
- To co byś powiedziała na to, żeby być moim zastępcą? – zapytałem zupełnie spontanicznie.
- Jesteś pewien, że tego chcesz?
- Tak, jestem pewien.
- Mówisz, masz – odparła bez namysłu. – Dziękuję za propozycję, to dla mnie zaszczyt, Młody... przepraszam, szefie – poprawiła się.
- I jeszcze jedno. Skoro się zgadzasz, to bardzo się cieszę, ale nie musisz mówić do mnie szefie. Dopóki będziesz uznawała to za stosowne, mów do mnie Młody.

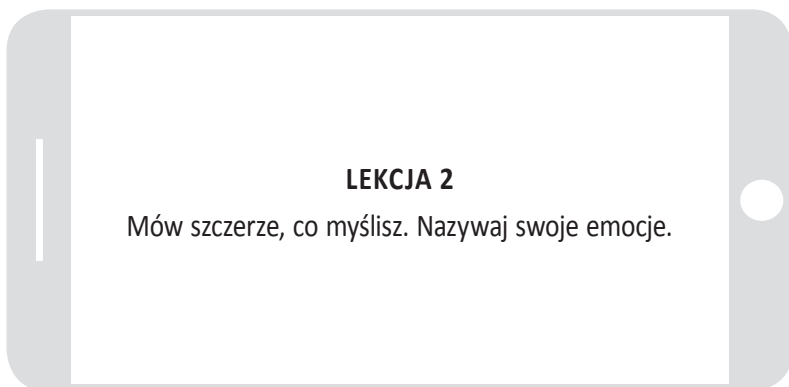


- No widzisz... To, co mówisz, jest najlepszym dowodem na to, że firma wie, co robi, dając ci ten awans. OK, jak chcesz, Młody – odpowiedziała. – Ale tylko między nami – i znowu puściła do mnie oko. – Na mnie już czas. Do jutra. Do zobaczenia w nowej konfiguracji. Bardzo się cieszę i dziękuję za dzisiejszą rozmowę. Udowodniłeś właśnie, że jesteś prawdziwym liderem. Powodzenia!

Gdy usłyszałem te słowa, zdałem sobie sprawę, że zrozumiałem wszystko, co mówił do mnie Gandalf. Zrozumiałem, co to znaczy postępować jak lider i przeciwdziałać sytuacjom, które mogą się zdarzyć – szukać pokojowego i dyplomatycznego rozwiązania, stosując otwartą komunikację. Wiedziałem już, że dzięki niemu miałem Monikę po swojej stronie. Zamiast ustawić się przeciwko niej, uzyskałem jej wsparcie. Czyżby przywództwo było aż tak proste?

- Dzięki, Moniko, do jutra – powiedziałem i uśmiechając się, puściłem do niej oko.

Kamień spadł mi z serca. Sprostąłem pierwszemu wyzwaniu, przynajmniej na razie. Wjechałem na górę, otworzyłem notatnik i zacząłem się zastanawiać, w jaki sposób zapisać to, co mi się przydarzyło. Co właściwie się stało? Próbowałem odtworzyć przebieg wypadków. Poprosiłem Monikę o rozmowę i otwarcie powiedziałem, co mnie niepokoi. Nie miałem żadnego gotowego rozwiązania w tyle głowy. Opisałem tylko swoje obawy, nazwałem swoje emocje, a ona sama rozwiązała moje wątpliwości i sprowokowała do złożenia propozycji, by została moim zastępcą. Zapisałem wnioski w smartfonie.



Czyżby szczerota i integralność, otwartość oraz uczciwość były tym, co wyróżnia prawdziwych liderów? – zastanawiałem się. Nie bardzo chciało mi się w to wierzyć. To musiała być raczej wyjątkowa sytuacja, ale skoro się zdarzyła, to znaczy, że tak też czasami bywa.

Zerknąłem na ekran mojego laptopa. W skrzynce był e-mail od Roberta, zapowiadający, że zamierza wpaść do nas jutro i ogłosić nominację nowego szefa działu. Poniżej był e-mail od Sama z obiecany załącznikiem.

@

Drogi Chłopcze,

Jeszcze raz gratuluje awansu i ciesze się, że zaczynamy nową podróż. Jestem bardzo ciekaw, jak ostatecznie zamierzasz poradzić sobie z wyzwaniem, o którym rozmawialiśmy.

W załączniku znajdziesz tekst, który być może będzie dla Ciebie źródłem przemyśleń i inspiracji. Czy założyłeś już zeszyt?

Pozdrawiam i czekam na następne spotkanie.

Sam

Otworzyłem załącznik i zacząłem czytać.



## PRZYWÓDZTWO JEST JAK SŁOŃCE

Jest taka stara historia o tym, jak to Słońce, Wiatr i Deszcz założyły się, które z nich zdoła ściągnąć ubranie z człowieka siedzącego na trawie. Pierwszy do dzieła zabrał się Wiatr, próbując silnymi podmuchami wykonać zadanie. Niestety, im mocniej Wiatr dął, tym bardziej mężczyzna opatulął się i kulił. Następny był Deszcz – zaczął zacinać, a wtedy człowiek założył płaszcz i skulił się jeszcze bardziej, założył kaptur i zapiął wszystkie guziki. Deszcz dał za wygraną. Przyszła kolej na Słońce, które swoimi ciepłymi promieniami spowodowało, że mężczyzna sam się rozebrał. Przytaczam tę historię, bo ona dobrze oddaje to, co to znaczy być liderem. Otóż okazuje się, że ci szefowie, którzy dają swoim pracownikom swobodę działania, pozwalają im działać z wewnętrznej motywacji, są najskuteczniejsi. Najmniej skuteczni są ci, którzy mają potrzebę kontrolowania, rozdzielania zadań, organizowania innym pracy. Co zrobić jednak, by ludzie pracowali z wewnętrznej potrzeby działania? Daniel Goleman, który szeroko spopularyzował pojęcie inteligencji emocjonalnej, jest również współautorem książki *The New Leaders*. Jej pierwsze cztery zdania brzmią: „Wielcy liderzy poruszają nas. Budzą w nas pasję i to, co w nas najlepsze. Kiedy próbujemy wyjaśnić, dlaczego są tak skuteczni, mówimy o strategii, wizji czy pociągających ideach. Ale rzeczywistość jest dużo prostsza; wielkie *leadership* działa poprzez emocje”.

Skuteczni liderzy to ludzie, którzy doskonale wiedzą, że emocje są podstawą działania innych. Wiedzą, że emocje są kluczem i że ich zrozumienie oraz wykorzystywanie w odpowiedni sposób decyduje o skuteczności i efektywności zespołu. Podstawowym źródłem zrozumienia tych emocji jest zrozumienie siebie. Jeżeli bowiem chcemy

zarządzać emocjami innych, musimy zacząć od zrozumienia siebie i zarządzania własnymi emocjami. Liderzy pracują przede wszystkim nad sobą. Dopiero w następnej kolejności zajmują się relacjami z innymi ludźmi. Kluczem jest zatem samoświadomość, czyli umiejętność odczytywania własnych emocji i świadomość tego, co powoduje, że idziesz jak taran i nikt cię nie powstrzyma, czujesz, że poradzisz sobie z danym zadaniem. Samoświadomość to także wiedza na temat tego, jakie sytuacje odpowiadają za to, że się wycofujesz, boisz się iść do przodu. To także znajomość i zrozumienie emocjonalnych podstaw własnych słabości i silnych stron, ale także emocjonalnych potrzeb i czynników, które cię napędzają. Gdy już rozumiesz swoje emocje, umiesz je nazwać, znasz ich źródła, możesz zacząć próbować panować nad nimi. Skoro już to potrafisz, możesz zacząć zarządzać emocjami innych. Skuteczni liderzy wiedzą, że prawie wszystko zależy od emocji. W zarządzaniu, tak samo jak w sprzedaży, to one są głównym determinantem.

Badając poziom samoświadomości liderów, psychologowie zauważyli, że częstą negatywną emocją, która im towarzyszy, jest ich obawa, że nie są wystarczająco inteligentni, jest to strach przed tym, że nie mam bardzo wysokiego IQ, a muszę zarządzać ludźmi, którzy często są inteligentniejsi ode mnie. Niejednokrotnie jest to obawa nie do końca uświadomiona i zwerbalizowana. Z innych badań wynika jednak, że istnieje pewna korelacja między ilorazem inteligencji a skutecznym zarządzaniem ludźmi. Otóż okazuje się, że osoby, które są najskuteczniejszymi szefami, mają IQ nieco wyższe od średniej. Oznacza to, że mają w swoim otoczeniu ludzi, którzy są inteligentniejsi od nich. Te same badania pokazały równocześnie, że ludzie, którzy mają bardzo wysoki iloraz inteligencji, nie są wcale bardzo dobrymi szefami, bo nie są w stanie się porozumieć ze swoimi podwładnymi. Pędzą jak TGV, a ich ludzie nie zdążają wsiąść do ich po-

ciągu. To z kolei wywołuje u tych szefów frustrację i dalej jest już tylko równia pochyła. Jeden ze skandynawskich pisarzy, George Brandes, napisał: **„Tlum będzie podążał za liderem, który jest 20 kroków przed nim. Ale jeżeli lider jest tysiąc kroków przed ludźmi, nie będą go widzieli, nie pójdą za nim”**. Oznacza to, że bardzo wysokie IQ nie jest tym, czego oczekuje się od skutecznych liderów. Co więcej, jest to cecha wręcz niepożądana.

To, co jest naprawdę istotne i pomaga w zarządzaniu innymi, to inteligencja emocjonalna, czyli: samoświadomość, świadomość wpływu, samokontrola i zarządzanie relacjami. A skoro mówimy o zarządzaniu relacjami, to tutaj podstawą jest umiejętność dostrzeżenia emocji innych, na przykład ich pragnień i oczekiwań. A jakie jest podstawowe oczekiwanie podwładnych wobec ich szefa? Otóż dla ludzi najważniejsze jest to, by ich szef był człowiekiem uczciwym, wtedy chętnie za nim idą. Jedną z podstawowych cech ludzi, którzy mają skutecznie zarządzać innymi, jest ich integralność, uczciwość i otwartość. Wiadomo bowiem, że ludzie, którzy nie mówią prawdy, kręcą, próbują manipulować innymi, prędzej czy później przegrają. Stąd bardzo ważnym elementem w skutecznym zarządzaniu jest otwarta komunikacja. Kiedyś uważano, że lider musi zagrzewać ludzi do wytężonej pracy, mówiąc im, że jest super, bez względu na to, jaka jest rzeczywista sytuacja firmy. Potem się okazało, że to nie działa, bo nie da się udawać przed innymi. Okazuje się, że ci liderzy, którzy otwarcie mówią: „Mamy wyzwanie, trudną sytuację”, poprzez swoją integralność, spójność komunikatu ze swoimi wewnętrznymi emocjami są w stanie uzyskać od ludzi znacznie więcej niż ci, którym brakuje tej spójności. Nie można bowiem skutecznie mówić czegoś innego, niż się rzeczywiście dzieje. Dlatego jeżeli czujesz, że twój zespół potrzebuje pozytywnej energii do działania, musisz ją w sobie najpierw wykrzesać, pracując nad własnymi emocjami. Gdy to osiągniesz,

niesz, gdy sam będziesz przekonany, że masz wiarę i pozytywne emocje, podziel się nimi z ludźmi. Nie udawaj, bo to w długiej perspektywie zemści się na tobie.

---

Czyli w rozmowie z Moniką zrobiłem dokładnie to, co powinienem zrobić. Podzieliłem się z nią swoimi obawami, nazwałem swoje emocje. Byłem bardzo uczciwy i otwarty. Dzięki Gandalfowi nie podjąłem gry, która była pierwszym odruchem. Postąpiłem szczerze i uczciwie i to się opłaciło. Niczego nie udawałem i to zaowocowało. To bardzo ciekawe i – co niezwykle – takie proste. Ale z przesłanego przez Sama tekstu wynika jeszcze jedna rzecz: muszę pracować nad własną samoświadomością, muszę rozumieć swoje emocje. Ale jak to zrobić, od czego zacząć? Znowu poczułem, że potrzebuję pomocy Gandalfa. Postanowiłem odpowiedzieć na jego e-mail.

@

Drogi Samie,

dziękuję za przesłany tekst. Bardzo wiele dzięki niemu zrozumiałem, ale jeszcze więcej nowych pytań narodziło się w mojej głowie. Potrzebuję chyba twojej pomocy. Bardzo dziękuję za dzisiejszą rozmowę, bo dzięki niej sprawa z Moniką jest chyba załatwiona. Powiedziałem jej otwarcie, że od jutra będę szefem działu i mam obawy związane z jej reakcją i naszymi relacjami. Monika zareagowała zupełnie inaczej, niż przewidywałem. Przyjęła informację ze spokojem i zaoferowała mi wsparcie. Czy mogę wpaść do Ciebie jutro?

Pozdrawiam

Tom

---



- ✓ Jakie są twoje wnioski z tego, co przydarzyło się Tomowi?
  - ✓ Czy zamierzasz coś zmienić w swoim sposobie zarządzania innymi pod wpływem tego, co przeczytałeś?
  - ✓ Co mógłbyś zrobić inaczej?
  - ✓ Czego mógłbyś robić więcej, a czego mniej?
-

*Przywództwo to proces, czyli nigdy nie możesz przestać się kształcić i rozwijać!*

**Wędrówki z Gandalfem. Przywództwo** to książka z gatunku *business fiction*, inspirująca i motywująca historia, napisana przez coacha i trenera Roberta Kozaka. Na przykładzie perypetii głównego bohatera autor opowiada o wszystkich aspektach pracy menedżera.

Niniejsze, drugie, poprawione wydanie książki to praktyczne porady od charyzmatycznego Gandalfa, mentora, wspierającego głównego bohatera opowieści na jego drodze lidera zespołu. Publikacja zawiera także ciekawy zestaw ćwiczeń do samodzielnego wykonania, oparty na najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania zespołem.

Podróż trwa... Bohater historii, Tom Spencer, którego poznajemy w pierwszej książce z serii *Wędrówki z Gandalfem*, tym razem nieoczekiwanie dostaje awans.

Przeżywając z bohaterem jego porażki i sukcesy, wloty i upadki, niejednokrotnie odnajdziesz w tych sytuacjach siebie. Pozwoli ci to dużo efektywniej zastosować w praktyce zawarte tutaj porady dotyczące sposobów osiągnięcia wyjątkowych rezultatów w przywództwie.

Aby szybko przypomnieć sobie najważniejsze wskazówki, wystarczy zajrzeć do lekcji, które zostały umieszczone w przejrzysty sposób w każdym rozdziale, oraz do materiałów, które Gandalf przekazuje swojemu uczniowi niczym czarodziej ujawniający tajemną wiedzę.

