

# Szeologika

czyli logika szefowania

WYDANIE II

rozszerzone



Paulina Polko  
Roman Polko

rysunki: Cezary Krysztopa

onepress  
EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Ilustracje: Cezary Krysztopa

Układ typograficzny i skład: Adrian Partyka

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?szefo2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7984-8

Copyright © Paulina i Roman Polko 2021

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# SPIS TREŚCI

- 5 ... SZEFOLOGIKA, CZYLI LOGIKA SZELOWANIA
- 7 ... TWIERDZENIE PIERWSZE:  
JEŚLI LIDERA NIE WIDAĆ, TO WIDAĆ GO NIE MA
- 31 ... TWIERDZENIE DRUGIE:  
ALBO MA SIĘ WŁADZĘ, ALBO PIASTUJE SIĘ STANOWISKO
- 49 ... TWIERDZENIE TRZECIE:  
W KRYZYSIE SPRAWDZA SIĘ WSZYSTKO, CO POZWALA GO OPANOWAĆ
- 67 ... TWIERDZENIE CZWARTE:  
JAK SIĘ MA APETYT NA SUKCES, TO TRZEBA SIĘ WYCHYLIĆ
- 83 ... TWIERDZENIE PIĄTE:  
ALBO PODEJMIESZ SZYBKO DECYZJĘ, ALBO DOGONIA CIĘ WĄTPLIWOŚCI
- 103 ... TWIERDZENIE SZÓSTE:  
W WALCE O WSZYSTKO NIE MA NAGRÓD ZA DRUGIE MIEJSCE
- 121 ... TWIERDZENIE SIÓDME:  
NAWET TERRORYŚCI MUSZĄ DBAĆ O MARKĘ I REPUTACJĘ
- 139 ... TWIERDZENIE ÓSME:  
NAJGROŹNIEJSZY JEST TEN PRZECIWNIK, KTÓREGO SIĘ NIKT NIE BOI
- 159 ... TWIERDZENIE DZIEWIĄTE:  
PRZED OBLICZEM PRZEŁOŻONEGO NIE UDAWAJ, ŻE JESTEŚ JEGO KLONEM
- 179 ... TWIERDZENIE DZIESIĄTE:  
NIE CHWAŁ SIĘ WARTOŚCIAMI, KTÓRYCH NAPRAWDĘ NIE WYZNAJESZ
- 199 ... TWIERDZENIE JEDENASTE:  
LEPIEJ NIŻ GENERALNIE MYŚLEĆ KAPITALNIE
- 217 ... TWIERDZENIE DWUNASTE:  
KTO NIE AKTUALIZUJE, TEN GINIE
- 239 ... TWIERDZENIE TRZYNASTE (BONUSOWE, NIE PECHOWE):  
NIE MA WODZA BEZ INDIAN
- 255 ... O AUTORACH



TWIERDZENIE PIERWSZE:

JEŚLI LIDERA NIE WIDAĆ, TO WIDAĆ GO NIE MA

..... skłanianie · **oddziaływanie**  
..... inspirowanie · **zmuszanie** · przekonywanie  
..... wspólne działanie · nagroda · **kara**  
..... „pompowanie” · moralność · **bin Laden**

Patrząc na historię rozwoju przywództwa i pojmowania jego roli, można powiedzieć — rzecz jasna w uproszczeniu — że definicja skutecznego kierowania działaniem innych ewoluowała od poglądu, że wystarczy mieć władzę czy siłę, aby innych do czegoś ZMUSIĆ, poprzez stwierdzenie, że przywództwo to SKŁANIANIE ludzi do robienia określonych rzeczy, PRZEKONYWANIE ich, ODDZIAŁYWANIE na nich, wreszcie INSPIROWANIE podwładnych do potrzebnych nam działań, aż do tego, by ostatecznie w XXI wieku uznać, że leadership to nic innego jak WSPÓLNE DZIAŁANIE przywódcy i podwładnych mające prowadzić do realizowania wspólnych celów.

Krótko mówiąc: w ciągu niecałych dwustu lat przywództwo ewoluowało od przymusu fizycznego do niemal utopijnej wizji idyllicznej wspólnoty szefa i podwładnych. Co ciekawe, wbrew pozorom przez te lata pozycja tych drugich niekoniecznie znacząco się poprawiła: wielu pracowników hipermarketów czy wielkich korporacji jest traktowanych przez przełożonych nie lepiej niż kiedyś chłop pańszczyźniany. A wielu szefów, po lekturze książek leadershipowych guru nakazujących widzieć w podwładnym współtwórcę sukcesu firmy, czuje dysonans poznawczy, patrząc na swoich pracowników walczących w firmie z kacem po wczorajszej imprezie.

Czy rzeczywiście mamy do czynienia z taką liniową ewolucją przywództwa? Czy WSPÓLNE DZIAŁANIE szefa i podwładnych (a raczej:

W ciągu mniej niż 200 lat przywództwo ewoluowało od przymusu fizycznego do niemal utopijnej wizji idyllicznej wspólnoty szefa i podwładnych.

lidera i członków zespołu) wyklucza wykorzystanie PRZYMUSU jako skutecznego środka skłaniania pracowników do pożądanых zachowań? Czy możemy z całą pewnością wskazać, że jest jedna właściwa metoda postępowania, a inne — używane wcześniej — są nieskuteczne, złe? Wszak takie instytucje

jak armia czy Kościół przez tysiące lat z powodzeniem korzystają z hierarchicznego przymusu jako skutecznego narzędzia do kierowania podwładnymi. I mimo zawirowań nic nie wskazuje, by miały upaść. Może więc czasem po prostu trzeba krzyknąć, zagrozić wyrzuceniem z pracy czy innymi konsekwencjami?

Od lat walczę ze stereotypowym postrzeganiem armii jako instytucji, w której prawidłowe wykonanie zadania to pochodna rozkazu i wrzasku przełożonego wypełnionego niecenzuralnymi słowami. W PRL-u w Ludowym Wojsku Polskim mieliśmy kilka powiedzeń ilustrujących ten pogląd, z których najładniejsze brzmiało: „Opier... motorem postępu”. Reszty przyzwoitość nie pozwala mi powtórzyć. Jest to oczywiście pokłosie szeroko rozpowszechnionej we wszystkich państwach byłego Układu Warszawskiego filozofii, która zawierała się w słowach: *u nas ludzi mnogo*<sup>1</sup>. Ten typ myślenia zakładał, że człowiek to najtańszy element w armii, nie trzeba go motywować czy w jakikolwiek sposób nim kierować, wystarczy dać mu jedzenie, setkę wódki i bagnetem wycelowanym w plecy pilnować kierunku natarcia. Najczęstszym sposobem komunikacji przełożonego z podwładnym był pełen wyzwisk wrzask. Uczuciami kierowanymi w odpowiedzi na takie postępowanie były strach i nienawiść żołnierzy. Nikt nie mówił o szacunku, współdziałaniu, motywowaniu czy inspirowaniu. Ale to nie znaczy, że tak się dzieje obecnie, że taki model panuje w większości armii świata.

Nie wiem, jak wygląda teoretyczne i praktyczne przygotowywanie do kierowania i zarządzania ludźmi na cywilnych uczelniach, ale na wojskowych poświęca się temu ilość czasu porównywalną z liczbą godzin potrzebną na uzyskanie wiedzy o prowadzeniu walki. West Point — najsłynniejsza amerykańska szkoła oficerów piechoty — jest uznawana za jedną z najlepszych akademii uczących zarządzania. Mówi się o niej, że uczy historii, którą tworzą jej absolwenci: prezydenci USA, generałowie, dowódcy wojen z ostatnich kilkudziesięciu lat. Powstało nawet kilkanaście podręczników próbujących przenieść te

---

<sup>1</sup> Z ros. ludzi (wojska) nam nie brakuje.

zasady na rynek cywilny. Sam, choć West Point nie kończyłem, wiele razy i na różnych szczeblach mojej kariery doksztalałem się z dziedziny zarządzania ludźmi adekwatnie do zajmowanego w danym momencie stanowiska.

W szkole oficerskiej po drugim roku studiów mieliśmy praktyki na stanowiskach dowódców drużyny i pomocników dowódcy plutonu, podczas których wprawialiśmy się w dowodzeniu na niższym roczniku. Po trzecim roku spędziłem sześć miesięcy na praktykach jako dowódca plutonu desantu morskiego w gdańskich „niebieskich beretach”. Już po skończeniu szkoły, a przed objęciem dowodzenia plutonem specjalnym zaliczyłem miesięczny kurs działań specjalnych, natomiast przed objęciem dowodzenia kompanią — Wojskowy Kurs Doskonalenia Oficerów Wojsk Powietrzno-Desantowych, który trwał pół roku! Zanim zostałem dowódcą batalionu, musiałem ukończyć zaawansowaną wersję tego kursu. A więc każdy awans wiązał się z podnoszeniem kwalifikacji dowódczych! I to już nawet nie licząc wielu ćwiczeń zgrywających, czyli uczących zespołowego działania i kierowania żołnierzami w operacjach połączonych.

I nikt nigdzie nie mówił, że na żołnierzy trzeba wrzeszczeć i traktować ich jak głupich nierobów.

Kursem, który ostatecznie ukształtował mnie jako dowódcę, było miesięczne szkolenie z dziedziny zarządzania zasobami obronnymi w Monterey, w Kalifornii. Tam w jednej grupie z ministrami i generałami z tak różnych krajów, jak: Liban, Izrael, RPA, Mongolia czy Czarnogóra, planowałem, jak pokonać konkurencyjne sztaby złożone z podobnej mieszanki kulturowej. Komputerowa wojna — bo nasze zamiary weryfikowały się w wirtualnym boju — trwała miesiąc i nie mieliśmy innego wyjścia, jak tylko walczyć wspólnie tak, jakbyśmy mieli do czynienia z prawdziwą wojną. Zmierzyć się trzeba było z planowaniem strategii rozwoju armii, zakupem sprzętu i szkoleniem podwładnych, precyzyjnym przygotowywaniem kolejnych natarć i odpieraniem ataków wroga. Bezlitosny komputer dokładnie liczył straty po każdym starciu i wypominał nam takie błędy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak na przykład powierzenie niedoświadczonemu szeregowemu sprzętu najwyższej klasy. Dzisiaj, kiedy oceniam ten kurs z perspektywy czasu, uważam, że jego największą zaletą było wymuszenie współpracy pomiędzy obcymi sobie ludźmi. Nikt z nas nie mógł nakazać kolegom pracy, ale jeśli chcieliśmy zaliczyć kurs z pozytywną oceną, musieliśmy współdziałać. Krzyki na nic by się tu nie zdały.

Nie wiem, jak wygląda teoretyczne i praktyczne przygotowywanie do kierowania i zarządzania ludźmi na cywilnych uczelniach, ale na wojskowych poświęca się temu ilość czasu porównywalną z liczbą godzin potrzebną na uzyskanie wiedzy o prowadzeniu walki.

## Czy to oznacza, że jesteś przeciwny przymusowi jako sposobowi kierowania ludźmi?

To oznacza, że oddzielam zdrową dyscyplinę, w której egzekwuje się wykonywanie poleceń również za pomocą zagrożenia brakiem nagrody czy wystąpienia kary (zwolnienia, odebrania premii lub braku awansu), od upodlenia, mobbowania, zastraszania czy znęcania się nad pracownikami.

## Tak zwane kary taktyczne, na przykład rozkaz wykonania dziesięciu pompek za nieoddanie honorów wyższemu stopniem, to dyscyplina czy znęcanie się?

To dyscyplina, pod warunkiem że sposób stosowania tych kar nie jest patologiczny. No bo co zrobić na przykład z szeregowym, który wbrew przepisom nie chodzi w kompletnym umundurowaniu? Wpisywać mu nagany do dzienniczka? Prowadzić ciągnące się miesiącami postępowanie dyscyplinarne? Dziesięć pompek załatwia sprawę, bo z jednej strony jest to kara, którą widzą koledzy, a z drugiej poziom jej dotkliwości jest niewielki: dla średnio wysportowanego człowieka to żaden problem. W US Army takie kary są dozwolone i stosowane naprawdę często, a jest to najlepsza armia świata. Dla porównania: w Wojsku Polskim kar taktycznych nie ma i z tego powodu zdarzają się sytuacje, że generał zwraca uwagę żołnierzowi, który mu nie salutuje, a ten w odwecie pisze na niego skargę i wysoki rangą oficer przez pół roku tłumaczy się przed różnego rodzaju komisjami. Być może skutecznie zapobiegamy przypadkom nadużycia władzy i stanowiska w wojsku, ale jednocześnie obniżamy morale armii.

Co zrobić z szeregowym, który wbrew przepisom nie chodzi w kompletnym umundurowaniu? Wpisywać mu nagany do dzienniczka? Prowadzić ciągnące się miesiącami postępowanie dyscyplinarne? Dziesięć pompek załatwia sprawę.

Mieliśmy kilka lat temu taki przypadek: pani porucznik „przepompowała” szeregowego, który na jej widok rzucał głupie, niemerytoryczne komentarze. Żołnierz się na nią poskarżył i to ona dostała upomnienie! Gdy o tym usłyszałem, przypomniałem sobie sytuację z amerykańskiego kursu Airborne: pewnego razu głupio się uśmiechnąłem po jednym z poleceń wydanych przez panią sierżant — nie miałem niczego złego na myśli, ale uważałem, że na skokach znam się świetnie, a jej spo-

sób instruktazu różnił się od zasad, do których byłem przyzwyczajony. I co? Pani sierżant natychmiast „rzuciła” mnie na ziemię słowami: *Ten push ups!* Wykonałem to polecenie bez szemrania i później już bardzo się pilnowałem.

## Co ma wspólnego „pompowanie” z moralnością?

Z moralnością rozumianą jako dobre prowadzenie się nic, ale z przestrzeganiem regulaminów, wykonywaniem poleceń, szkoleniem się



i samorozwojem — już sporo. Żołnierze, zwłaszcza szeregowi rozpoczynający służbę, muszą dostać proste, czytelne zasady dotyczące tego, czego się od nich wymaga i co otrzymują w zamian. Muszą też wiedzieć, że za złe postępowanie będą karani, od kar taktycznych począwszy. To element szkolenia, który wpaja młodym wojskowym, że reguł nie można łamać, bo — zwłaszcza w warunkach bojowych — nieprzestrzeganie zasad może kosztować własne i cudze życie. Być może niektórzy uznają, że takie „karanie” będzie dla żołnierzy stresujące. I bardzo dobrze! Oto pierwsze przygotowanie do zetknięcia z prawdziwym stresem bojowym, o którym się dzisiaj mówi, że zbiera wielkie żniwo we wszystkich armiach świata. Dlatego też kary taktyczne są zazwyczaj wymierzane rekrutom, poborowym, innymi słowy: początkującym w wojsku, których trzeba ukształtować. Nikt nie mówi, że w taki sposób piętnuje się potknięcia doświadczonych żołnierzy wyższych stopni.

Poza wszystkim są ludzie, których trzeba trzymać krótko. Nie chodzi o to, by stosować wobec nich jakąś przemoc fizyczną, ale by stawiać im proste cele z czytelnym systemem nagród i kar w zależności od podejścia tych osób do wykonywanego zadania. Jednych do porządnej pracy skłaniają pieniądze, innych pociąga możliwość samorealizacji. Trzeba po prostu dobrać narzędzia do człowieka.

**Odwołujesz się w tym momencie do klasyki teorii motywowania: od Masłowa i jego piramidy potrzeb począwszy, poprzez teorię dwuczynnikową Herzberga, na teoriach X i Y McGregora skończywszy. Wszyscy ci badacze w dużym uproszczeniu wskazują, że ludzi motywują różne czynniki: albo te niższe, związane z przetrwaniem i zapewnieniem bezpieczeństwa — dla takich ludzi zazwyczaj najważniejszą korzyścią z pracy jest godziwa zapłata za jej wykonanie, albo te wyższe, związane z samorealizacją, spełnieniem się, rozwijaniem pasji, sprawdzeniem się w roli lidera — wtedy należy ich motywować raczej ciekawymi wyzwaniem, możliwościami awansu związanymi z poszerzaniem zakresu odpowiedzialności (choćby poprzez powierzanie im szkolenia innych pracowników) niż podwyżką.**

Ludzi, którzy kierują się w życiu niższymi potrzebami, zazwyczaj — jeśli nie pracują wystarczająco rzetelnie — wystarczy zmotywować odebraniem części bądź całości zapłaty za pracę, często jest też tak, że lepiej wykonują obowiązki, gdy boją się szefa. Nie chodzi oczywiście o to, że on ich jakoś fizycznie skrzywdzi, ale że może im nie zapłacić czy ich zwolnić. Z kolei tych, którzy od pracy chcą czegoś więcej niż tylko finansowego dochodu, nie zmotywuje się groźbą, obcięciem premii czy

Są ludzie, których trzeba trzymać krótko. Nie chodzi o to, by stosować wobec nich jakąś przemoc fizyczną, ale by stawiać im proste cele z czytelnym systemem nagród i kar.

**wizją zwolnienia; zamiast ich straszyć, trzeba im pokazywać, jakie perspektywy rozwoju stracą, jeśli nie przyłożą się wystarczająco do pracy.**

Tak właśnie jest i nic dziwnego, że ktoś od nas — jako szefów — domaga się terminowego wypłacania pensji i premii finansowych za szczególne, ponadstandardowe zaangażowanie w sprawy firmy. Jeśli ten ktoś

rzeczywiście dobrze wykonuje swoje obowiązki, jeśli przyczynia się do rozwoju organizacji, trzeba mu płacić i „dopieszczać” go pieniędzmi. I jeszcze się cieszyć, że w tak łatwy sposób zyskujemy jego aktywność dla naszej instytucji.

Gdy przyjrzesz się ekipom, które porywają się na zdobywanie najwyższych szczytów na Ziemi, to oprócz himalaistów z krwi i kości, entuzjastów wspinaczki, dla których chodzenie po górach i stawianie sobie kolejnych nierealnych dla większości ludzi wyzwań to chleb powszedni i cała treść ich życia, zobaczysz w składzie tych ekip również Szerpów — zamieszkujących Himalaje Tybetańczyków, którzy żyją właśnie z pomocy zawodowym i komercyjnym himalaistom w dojściu na szczyt: przygotowują im drogę, obozy, niosą niezbędne bagaże... Nie chcę generalizować i posługiwać się stereotypami, ale podejrzewam, że przeciętny Szerpa, idąc w niebezpieczne góry, nie robi tego z porywu serca i w celu sprawdzenia granic ludzkich możliwości, nie chodzi mu też o samorealizację, ale robi to po prostu dlatego, że w ten sposób zarabia na życie; alternatywą jest bowiem uprawianie skromnego poletka na mało żyznej wysokogórskiej glebie. A zatem jego motywacja jest związana z zaspokajaniem tych najbardziej podstawowych potrzeb — przeżycia i bezpieczeństwa. Czy to oznacza, że źle przygotowuje wyprawę? Wręcz przeciwnie: świadomość braku alternatywy zarobkowania połączona z wiedzą, że w górach bywa niebezpiecznie, powoduje, że tragarz angażuje się tak samo jak himalaista, który idzie zdobywać góry, by zyskać sławę i zmierzyć się z osobistymi słabościami. Na wysokości ośmiu tysięcy metrów na ogół stanowią zgrany zespół, którego sukces nie byłby możliwy gdyby zabrakło którejs z grup — himalaistów lub Szerpów. Przypominam, że obok nazwiska pierwszego zdobywcy Mount Everestu — Edmunda Hillary’ego — stawiane jest nazwisko jego pomocnika — nepalskiego Szerpy Tenzinga Norgaya. I chociaż nikt nie kwestionuje, że Nowozelandczyk jest zdobywcą najwyższego szczytu świata, z racji tego, że to on był pomysłodawcą ryzykownej wspinaczki, to przynajmniej co rzetelniejsi historycy himalajskich wypraw wskazują, że pierwszych zdobywców Mount Everestu było dwóch. Bo choć dzisiaj wchodzenie na ten szczyt to „rozrywka” dostępna dla każdego, kto ma

Tylko Kanaan i Kanaan...  
a skąd ja do licha, mam  
wiedzieć gdzie ten Kanaan?



ce z z u y k u y s z t o p a

odpowiednio zasobny portfel, to sześćdziesiąt lat temu, gdy pierwszym zdobywcą nie miał kto przygotować drogi, wszystko zależało od ich zgrania jako zespołu. I faktu podwójnego zwycięstwa nie podważa to, że jeden szedł tam po sławę i samospełnienie, a drugi za pomoc temu pierwszemu brał pieniądze. Obaj odnieśli sukces. Liczy się nie rodzaj motywacji, ale stopień jej skuteczności. Amerykanie mawiają nawet, że lepsza jest fałszywa motywacja niż jej brak. Nie tylko wysokie pobudki prowadzą do wielkich celów. I coś w tym chyba jest, jeśli się pamięta, że wiele wynalazków powstało tylko dlatego, że ich twórcy byli leniwi i szukali pomysłu na urządzenia, które uwolniłyby ich od niechętnych obowiązków.

**Wielokrotnie w historii było też tak, że przywódcze talenty ujawniały się w określonych okolicznościach, że budził je — jakby powiedział Georg Hegel — duch czasu. Świeckie monarchie, z których wyrosły pań-**

Nie tylko wysokie pobudki prowadzą do wielkich celów. Wiele wynalazków powstało tylko dlatego, że ich twórcy byli leniwi i szukali pomysłu na urządzenia, które uwolniłyby ich od niechętnych obowiązków.

**stwa absolutne i późniejsze kraje demokratyczne, być może nigdy by nie powstały, gdyby nie chęć wyzwolenia się cesarzy spod władzy Watykanu. Mieszanie się władz Kościoła w sprawy kierowania państwami wykreowało takich liderów — używając współczesnego języka — jak na przykład Karol Wielki: jego imperium, dwukrotnie powiększone w czasie panowania, obejmowało terytoria dzisiejszych: Francji, Belgii, Holandii, Austrii, Szwajcarii, zachod-**

**nich Niemiec, północnych Włoch, Korsyki, północno-wschodnią część Hiszpanii i Baleary. Na podległych sobie ziemiach stworzył administrację i z jej pomocą rządził samodzielnie, nie stosując się do wskazówek napływających z Watykanu. Co więcej, zatrudniając opatów i biskupów w swojej administracji, niejako wyjmował ich spod zwierzchności Rzymu. Reformował edukację i inwestował w sztukę, rozumiejąc, że aby mógł rządzić, musi stworzyć własną, nową elitę, niezależną od starej — kościelnej. Sprawił, że podwładni zamiast na Kościół, zaczęli się orientować na pałac, widząc w nim możliwości uzyskania własnych korzyści. Stworzył nowe centrum decyzyjne i stanął na jego czele, co stało się zaczątkiem świeckiej władzy w dzisiejszej Europie Zachodniej.**

nie każdy trafia na takie okoliczności, w jakich znalazł się Karol Wielki, ale prawdą jest, że człowiek zajmujący kierownicze stanowisko sprawdza się dopiero w sytuacji wyzwania: wielkiej szansy bądź poważnego kryzysu. Kiedy czasy są spokojne, kiedy firma działa na podstawie utartych i sprawdzonych procedur, kiedy nie ma konieczności ostrej walki z konkurencją czy

potrzeby zdobywania nowych rynków, do kierowania organizacją wystarczy sprawny menedżer: człowiek, który zna procedury, umie dopinać działania różnych pionów, zgrywać terminy i dbać o utrzymanie wysokiego standardu.

Problem pojawia się w sytuacji, gdy potrzeba nam zmiany: gdy nie da się uciec od trudnej decyzji, gdy walczymy o swoją pozycję, o rynek, który jest opanowany przez kogoś innego, czy też zadowolamy się tym, co mamy, z obawy, że walcząc o więcej, w razie przegranej stracimy również obecny stan posiadania. Do takich decyzji potrzeba już nie najsprawniejszego nawet menedżera, ale właśnie przywódcy — lidera, który nie wdając się w detale, powie ludziom: „Idziemy na wojnę!”. Od razu dodam, na podstawie moich prywatnych obserwacji, że wiele osób będących na stanowiskach kierowniczych w takich sytuacjach zwyczajnie tchórzy, to znaczy: nie podejmują walki nie dlatego, że nie ma szans na zwycięstwo, ale dlatego, że boją się najmniejszego nawet cienia porażki. Nie ryzykują, nie wprowadzają zmian, nie próbują umacniać swojej pozycji. Zachowują się zgodnie z powiedzeniem: „Lepszy wróbel w garści...”. Moim zdaniem tacy ludzie, nawet jeśli sprawnie kierują firmami i przynoszą im zyski, nie są liderami.

**Dlaczego? Skoro są skuteczni, to może jest tak, że akurat w konkretnej firmie taktyka przetrwania sprawdza się lepiej od walki o więcej?**

Ale w końcu nastąpi moment, w którym będą się musieli zmierzyć z jakimś wyzwaniem. Na stanowisku kierowniczym jest to nieuniknione. I najczęściej nie chodzi o wielkie dylematy typu: inwestować w rynek wschodni czy południowy, ale o trudne sprawy dnia codziennego. Prosty przykład: przychodzi sytuacja, w której trzeba kogoś zwolnić. Można taką decyzję odwlec o miesiąc czy dwa, ale nie w nieskończoność. W końcu trzeba wybrać z zespołu osobę, która musi odejść. Jeżeli szef ucieka przed podjęciem decyzji, kręci, nie mówi podwładnym, co ich czeka, a w końcu cichcem, przez kadrową, wręcza wypowiedzenie osobie, którą lubi najmniej, niezależnie od jej merytorycznej przydatności dla firmy, bo dokonując takiego wyboru, zmniejsza swoje złe samopoczucie, to trudno oczekiwać, że zespół takie postępowanie zrozumie i zaakceptuje.

**Zespół zazwyczaj nie akceptuje zwolnień, bo każdy się boi, że może być następny.**

Dlaczego się boi, skoro nikt dalszych zwolnień nie planuje? A właśnie dlatego, że nikt ludziom jasno nie powiedział, jakie są reguły gry. Gdyby trzy miesiące przed zwolnieniem usłyszeli od szefa, że w tym roku planowane jest jedno zwolnienie...

**...to wszyscy by profilaktycznie poszli na L4!**

(Śmiech). Jest to oczywiście możliwe, ale wiecznie na chorobowym siedzieć się nie da. Zwolnienia w pracy z oczywistych względów należą do najbardziej stresujących sytuacji zawodowych — zarówno dla szefów, jak i dla podwładnych — i właśnie dlatego wiele ułatwia stuprocentowa szczerość. Informacja o zwolnieniu połączona z zapewnieniem, że kolejnych nie będzie, oraz — co bardzo ważne — wybranie do odejścia z firmy osoby rzeczywiście

Skąd pracownicy mają wiedzieć, że szef mówi prawdę?

najmniej przydatnej w zespole jest zachowaniem lidera, które obniża napięcie związane z tą sytuacją. Zaraz pewnie zapytasz: „A skąd pracownicy mają wiedzieć, że szef mówi prawdę?”.

### **No właśnie, skąd?**

A stąd, że jeśli do tej pory ich nie oszukał, jeśli ma opinię uczciwego, to raczej nie zaryzykuje utraty swojej reputacji, niespodziewanie kłamiąc. Bo za dużo by stracił.

Jest to ten sam mechanizm co w przypadku motywowania: jeżeli kryteria kary są jasne, jeżeli pracownicy przynoszący zyski firmie mają pewność, że ich dobra praca jest gwarancją zatrudnienia, że nie będzie tak, iż zwolniony zostanie solidny specjalista tylko po to, by ocalić stanowisko krewnego szefa, to zespołu nie ogarnie psychoza strachu, że w każdej chwili każdy może stracić pracę bez konkretnego powodu. Wykonywanie swoich obowiązków w obliczu potencjalnego zwolnienia paraliżuje ludzi w normalnym działaniu. Zamiast się skupiać na realizacji zadań, myślą tylko o tym, jak zakombinować, żeby nie otrzymać wypowiedzenia. Bo skoro merytoryczne argumenty nie są przesłanką, którą kieruje się szef przy zwalnianiu, to zamiast uczciwie pracować, trzeba kombinować. To jest naprawdę prosty mechanizm i dziwię się, że tak wielu liderów go nie rozumie. Nawet jeśli ktoś uczciwie ocenia efektywność i przydatność swoich pracowników, ale zapomina im o tym powiedzieć, powoduje, że ludzie boją się nierealnego zagrożenia tylko dlatego, że nikt ich nie powiadomił, że ono nie istnieje.

W armii szef ma zapisane w obowiązkach: przeprowadzać co rok rozmowy kadrowe z podwładnymi, podczas których dowódca nie tylko mówi żołnierzom wprost (i oni dostają to później na piśmie!), co na ich temat sądzi, ale też jakie ma wobec nich plany dotyczące ich dalszej ścieżki kariery. Określa swoje wymogi kierowane pod adresem podwładnego (podnoszenie kwalifikacji, przyjęcie nowych obowiązków), pyta też o zainteresowania pracownika, o jego ambicje i plany. Właśnie po to, by wszystko uczciwie omówić bezpośrednio, nie zostawiać miejsca na spekulacje.

**Nie przesadzasz? Wymagasz od szefów, żeby zapewniali swoich podwładnych, że ich szanują, są wobec nich uczciwi, krótko mówiąc: że nie są świniami? Wydaje mi się, że pracownik — w końcu dorosły człowiek — powinien to wiedzieć sam z siebie, jeśli oczywiście szef swoim zachowaniem nie daje mu powodów do wystawiania innych ocen.**

W teorii tak, ale jak doskonale wiesz, praktyka często od niej odbiega. Co więcej, zwykle nie wystarczy coś powiedzieć raz, trzeba powtórzyć to kilka razy, żeby dotarło do każdego i wryło się w pamięć. Nieprzypadkowo w wojsku każdy cel misji (ang. *mission statement*) przekazywany jest dwa razy, żeby nie było wątpliwości, że wszyscy dokładnie usłyszeli, czego oczekuje od nich dowódca i co chce wspólnie z nimi osiągnąć. Żeby każde słowo przełożonego dotarło nie tylko do uszu, ale i do świadomości podwładnych. Bo jedynie wtedy można oczekiwać, że polecenie zostanie zrealizowane zgodnie z intencją szefa.

Szefom z wysokości ich pozycji często wydaje się, że podwładni dysponują taką samą wiedzą jak oni odnośnie do planów rozwoju firmy, priorytetów kierownictwa czy wyzwań płynących z rynku. Zapominają, że pracownicy — na co dzień wykonujący konkretne obowiązki, zamknięci w świecie swojej specjalizacji — nie mają wiedzy o tak zwanym dużym obrazku, o uwarunkowaniach, w jakich działa firma. Jeżeli usłyszą słowo „zwolnienia”, to w połączeniu z brakiem wiedzy o kondycji firmy, a więc z podejrzeniem, że może mieć ona kłopoty finansowe, od razu widzą siebie na bezrobociu. Zwłaszcza gdy do tego dodadzą niejasną i niejawną politykę kadrową spółki. Nic nie rozchodzi się po firmie prędzej niż plotka, w dodatku: im bardziej ta plotka jest daleka od prawdy, tym rozprzestrzenia się szybciej.

Znałem kiedyś człowieka kierującego całkiem sporą instytucją, w której od plotek aż huczało. Człowiek ten o tym wiedział i zdecydował się z tym walczyć. Ale zamiast więcej rozmawiać z pracownikami, postanowił, że zlikwiduje kawiarenkę, w której ludzie się spotykali (i plotkowali), bo uznał, że odebranie im miejsca do rozmów powstrzyma ich od rozpowszechniania nieprawdziwych wiadomości. Oczywiście to nie podziałało. A wystarczyło, by raz na tydzień spotykał się z zespołem i informował go o swoich planach działania. Aby dał ludziom możliwość zadawania pytań na nurtujące ich kwestie. Pewnie plotki całkowicie by nie znikły, ale zapał do spekulowania, co też w tym tygodniu zgotuje kierownictwo firmy, z pewnością by nieco opadł.

Szefom z wysokości ich pozycji często wydaje się, że podwładni dysponują taką samą wiedzą jak oni.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

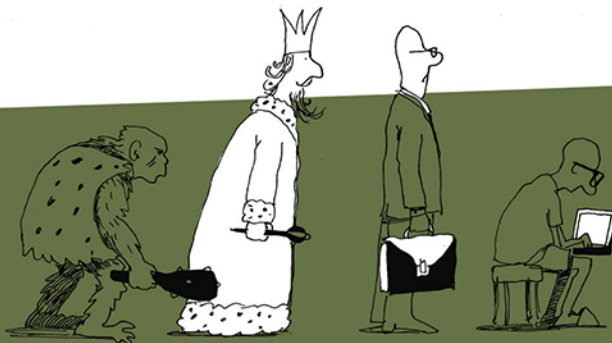
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



**Co sprawia, że zostajesz szefem? Kiedy naprawdę kierujesz innymi ludźmi? W którym momencie stajesz się ich liderem, przywódcą, za którym pójdą w ogień?**

Dlaczego nie dzieje się to w chwili przeprowadzki do nowego biura z tabliczką: kierownik, dyrektor, prezes, CEO? Jak to możliwe, że awans nie czyni Cię automatycznie przywódcą, a jedynie daje Ci szansę, by nim zostać? Czemu w szefowaniu najmniej jest przywilejów, a najwięcej ciężkiej pracy? Z jakiego powodu niektórym bycie szefem nigdy się nie przydarzy?

Ta książka nie jest zbiorem prostych recept i łatwych odpowiedzi. Nie obiecujemy, że po jej przeczytaniu w 30 dni staniesz się szefem doskonałym. Co więcej, możliwe, że nawet jeśli czujesz się już całkiem kompetentny na tym polu, po lekturze zdasz sobie sprawę, że Twoje samozadowolenie nie ma zbyt solidnych podstaw.

Jest również wielce prawdopodobne, że odłożysz tę książkę skołowany. Jak to — szef jest tak samo ważny jak wszyscy inni członkowie zespołu, choć przecież nikt nie ma wątpliwości, że to on podejmuje decyzje?

**Tak, logika szefowania jest mocno pokręcona.**

Lider myśli strategicznie, musi jednak umieć dostrzegać pozornie nieistotne detale. Ściągać do organizacji nowości technologiczne, a jednocześnie nie zrywać z tradycją. Dawać podwładnym swobodę w działaniu, ale nie uchylać się od osobistej, jednoosobowej odpowiedzialności za efekty pracy. W czasach zmiany pierwszy się z nią mierzyć i być wtedy dla swoich ludzi ostoją stabilności.

Korzystając z własnych doświadczeń i badań prowadzonych na żywych organizmach organizacji na całym świecie, staramy się logikę szefowania nieco wyprostować. Będzie o terrorystach i himalaistach, Władysławie Jagielle i Smoku Wawelskim, Indianach, tupolewie, ścieleniu łóżka i covidzie. **Zapraszamy do lektury!**

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

*Sprawdź nasze szkolenia!*



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7984-8



9 788328 379848

Cena: 69,00 zł