

*Przywódca dylemat komunikacji
w erze hołubiącej spektakl, mierność
i plastik*

Zżynać od matoła, czy od prymusa?

Część I

Jeżeli nawet założymy na głowę koronę za milion funtów, wraz z tytułem i obligatoryjnymi beneficjami władcy, to wcale nie oznacza, że będziemy mądrze królować. Tak powiedział jeden z moich nauczycieli. Poczynam dodać: pamiętajcie, by w życiu zżynać od prymusów, nie od matołów...

Poczet królów, ich historie, perypetie pokazują wyraźnie pewne zawiłości. Mówi się, że król Jan Kazimierz uratował Polskę w czasach potopu szwedzkiego, ale zapomina się o tym, że najpierw sam się do niego przyczynił, romansując z podkanclerzyną Elżbietą ze Słuszków Radziejowską. Jej mąż, Hieronim, wpadł w szał, zdradził króla i przekonywał Szwedów do najazdu na Polskę. Tymczasem nasz król, nawet zmiatając przed Szwedami na Śląsk, nie odpuścił żonie swojego podkomorzego Teodora Denhof-

wszystkim selekcjoner i dobry słuchacz. Nie traci czasu na wszystkich, nie wszystkim chce pomóc i nie potrzebuje, by go wszyscy lubili. Wszyscy oznacza w sumie nikt! Osoba komunikatywna, na ten przykład, musi sobie ciężko zapracować na czyjąś zazdrość. To dość prymitywna, ale niestety powszechna forma uznania dla kogoś szczególnego. Za darmo dostaniemy w zasadzie tylko litość. A litość to jakby zgoda na mierność... A może nawet na zbrodnię? Choć w dzisiejszej, konsumpcyjnej erze, nawet żebrak że-

Większość amatorów bądź fanów komunikacji uważa, że osoba komunikatywna to ta, którą wszyscy lubią. Otóż niestety nie. Człowiek komunikatywny, to przede wszystkim selekcjoner i dobry słuchacz.

rujący na ludzkiej litości i współczuciu musi coś wymyślić, by zarobić. Coś zrobić, pokazać się, wyjść, zaprezentować się światu w odpowiednim świetle, wzbudzić to uczucie w ludziach wyglądem, atmosferą itp. No świetnie, ale jaką relację można zbu-

fa, Katarzynie. Bycie królem nie chroni przed pozostaniem osłem.

Ale do rzeczy. Po pierwsze, większość amatorów bądź fanów komunikacji uważa, że osoba komunikatywna to ta, którą wszyscy lubią. Otóż niestety nie. Człowiek komunikatywny, to przede

dować na poczuciu litości? A na poczuciu zazdrości wobec nas? Nierzadko w związku z tym, należy zdecydowanie ograniczyć lub wręcz zerwać kontakty z pewną grupą ludzi. Skończyć beznadziejne relacje. To są prawdę mówiąc największe „pożeracze naszego czasu”. Czyli życia. Przywództwo

mówi w związku z tym o zasadniczym załatwianiu spraw. Ludzie, którzy tego nie potrafią, są zdeformowani, zniewoleni, albo zwyczajnie brak im tzw. kręgosłupa. Babrzą się w błocie tanich emocji, wciągają w to innych. Zamiast podejmować decyzje, zamykać tematy i otwierać nowe, trwają w zawieszaniu, rozczulają się nad swoim losem, poszukując tylko zrozumienia, litości i współczucia u innych – brną coraz głębiej w bagno. Czasem trzeba im powiedzieć: „Do widzenia” i „Nie!”. Zdarza się w życiu nie raz, że ludziom, których długo znamy, których lubiliśmy, musimy powiedzieć: „Zegnajcie”. Dla wspólnego dobra. A może z szacunku dla tego co było?

I lepiej zrobić to wcześniej niż później. Warto dokładnie określić grono naszych najlepszych przyjaciół i nie mylić ich ze znajomymi, kolegami czy rodziną.

Jestem bardzo wybredny, jeśli chodzi o nowe znajomości. Im wyżej podniesiemy poprzeczkę jakościową, tym mniej będziemy tracić czasu. A przecież z niego składa się życie. Możemy więc śmiało powiedzieć: – Szkoda naszego życia na byle jakich ludzi. Od dawna wiemy, że wszystkim nie dogodzimy i nie wszyscy nam dogadzą. Jako osoba troszeczkę znana wiem bardzo dobrze, że gdy wchodzę na scenę, podium lub po prostu kiedy słuchają mnie ludzie, to średnio 20–30 procent z nich, może wyrazić się o mnie w sposób niekoniecznie przychylny. To w erze wolności słowa i demokracji normalne. Nie żywię urazy, raczej doceniam to, zwyczajnie akceptuję i przechodzę nad tym do porządku dziennego. Ripostując swoim adwersarzom podkreślam wręcz: mam tę radość, że nie zgadzam się z Panią! I szczerze uśmiecham się, gdyż to wspaniałe, że mam do czynienia z ludźmi, którzy mają inne, własne zdanie. Czy jestem w związku z tym osłem? Absolutnie tak! Niestety, takiej postawy trzeba się nauczyć, namawiam więc do obserwacji własnych reakcji. Obserwacja innych to prosta sprawa, ale siebie samego? To naprawdę wyzwanie dla intelektu. Sporo osób megapublicznych, wybitnie popularnych ma z tym (właściwie ze sobą) problem. Z drugiej strony gdyby nie te kłopoty może byłbym bezrobotny? Musiałbym się przekwalifikować? Cóż, zamiast koncentrować się na celach i swojej wizji



Robert Krool

Ekspert Fundacji – Instytutu Copernicus, odpowiedzialny za propagowanie wiedzy o przywództwie w świecie biznesu, gospodarki, mediów i samorządów, oraz kultury przedsiębiorczości wśród młodzieży.

Autor książek: „Standardy kierowania zespołem handlowym”, „Droga do zysków i satysfakcji”, „Dyskretny urok wystąpień publicznych” napisana wraz z Tomaszem Kammelem i Piotrem Kraśko, „Citius, Altius, Fortius czyli rzecz o przywództwie” napisana wraz z Ewą Wróbel. Najnowsza pozycja „Wolni i zniewoleni”.

Wyróżniony SYBILLĄ 2006 za stworzenie inicjatywy na rzecz promowania ponadczasowych wartości w przywództwie „Citius, Altius, Fortius”.

Współpracuje z organizacją CSA Celebrity Speakers w Polsce skupiającą najbardziej prestiżowych mówców na świecie. Jako współzałożyciel Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców w Polsce działa wraz z innymi ekspertami w kraju i zagranicą, na rzecz krzewienia kultury i wiedzy o dialektyce, reторыce oraz eryście w nowoczesnym języku polskim.

danej sprawy oraz na komentarzach osób mądrych, konstruktywnie krytycznych, osoby publiczne zaprzętają sobie najczęściej głowę reakcją ludzi im nieprzychylnych, nierzadko złośliwych i wręcz zazdrosnych. Jakby chcieli wszystkim zrobić dobrze. A może brak czyjejs akceptacji, to zmora nie do zniesienia? Może to prawdziwe upiory z dzieciństwa? A może to nasze obłąkane, mdlące i dziadowskie uwarunkowania kulturowe jakie wpoili nam w dzieciństwie rodzina, bliscy, nauczyciele itd.?

Nie wiem czy milczenie jest złotem, a mówienie srebrem. Sądzę raczej, że słuchanie i wyciąganie przenikliwych wniosków jest dzisiaj najbardziej poszukiwaną umiejętnością wśród przedsiębiorców, menedżerów, kobiet i mężczyzn – specjalistów w każdej branży. Kiedy rozmawiam z ludźmi,

Sugeruję podejście do życia z nastawieniem dziecka – bądźmy otwarci, słuchajmy i wymagajmy precyzji, konkretnych szczegółów. Musimy dać ludziom czas i możliwość wyrażenia poglądów.

na przykład o nowych projektach lub problemach wzrostu, słucham ich opinii do samiułkiego końca. Jeżeli wygadali się już dostatecznie, zadaję pytanie: – Naturalnie, masz konkretne powody, aby tak, a tak uważać. Zdradź, proszę, dwa najistotniejsze?

To ważne, bo ludzi nie hamują ich opinie, ale powody, które każą im uważać, że ta właśnie jest najsluszniejsza. Czasem okazuje się, że gdybym nie zadał tego prostego pytania, nie usłyszałbym różnych ciekawych, merytorycznych spostrzeżeń.

Kolejne pytanie, które zdarza mi się często zadawać, brzmi: – Na jakich konkretnych faktach, źródłach, statystykach bądź doświadczeniach opierasz swój pogląd?

Sugerując lub podejmując strategiczne decyzje, staram się stosować proste schematy, które przynajmniej w 51 procentach mają szanse powodzenia w naszych realiach gospodarczych.

Wiem, że w przypadku optymalizacji, tak postawiona kwestia ma rację bytu, a w przypadku innowacji trudno oprzeć się o cokolwiek. Przyszłość i zarządzanie nią zdecydowanie wymagają intuicji i analizy intuicyjnej, a tylko trochę historycznej lub księgowej.

A oto następne pytanie, które często stawiam: – Załóżmy, że zgodzę się z twoją opinią. Przedstaw teraz lub na przykład jutro do godziny 16.00, wszystkie pluse i minusy zaprezentowanej przez ciebie opinii, propozycji. Najlepiej ubierz mi swoją propozycję w plan działań, ok?

Sugeruję też, podejście do życia z nastawieniem dziecka – bądźmy otwarci, słuchajmy i wymagajmy precyzji, konkretnych szczegółów. Musimy dać ludziom czas i możliwość wyrażenia poglądów.

Świat dzieci pełen jest prostych pytań. Takie są najlepsze. Takie zadają świetni dziennikarze,

psychologowie menedżerowie, przedsiębiorcy, ale także duchowni. Zwłaszcza ci ostatni, jeśli tylko są zdrowi na umyśle, zadają pytania, sugerują pytaniami namysł, nie miotają zaś gotowymi odpowiedziami lub dogmatami.

Kiedy ktoś podsuwa ci genialny podobno pomysł lub koncepcję, zapytaj: – Dlaczego to ma zadziałać? W czym jest lepsze od obecnego stanu rzeczy? Gdzie są najsłabsze punkty w metodologii? Jakie powody stoją za nową propozycją? Komu ma służyć?

Osoby o niskiej dojrzałości zadaniowej, albo o przypadkowych korzeniach kariery, zachowują się jak pewien szef, który przekonywał swoich kierowników, że powinni polować na słonie w Skandynawii. Po dziwnej dyskusji, ktoś zapytał wprost: – Szefie, czy polowałeś na słonie w Skandynawii?

– Ależ oczywiście – odparł szef.

– Przecież w Skandynawii nie ma słoni – dziwi się pytający.

– I właśnie to dowodzi, moi drodzy, że jestem wyśmienitym myśliwym! – podsumował szef.

Robert Krool