

*dylemat przywódcy w erze „cywilizacji hołubiącej miernotę i plastik”*

# Zżynać od matoła, czy od prymusa?

## Część II

**Łatwiej kogoś ściągnąć w dół, niż wyciągnąć do góry... zwłaszcza, gdy osoba stojąca na dole jest od nas słabsza psychicznie, mniej dojrzała. Z drugiej strony osoba ta jest silniejsza, bo mniej skomplikowana - i tak z reguły bywa.**

Jesteśmy kuszeni litością, poczuciem winy lub obowiązku. Jednak pytanie brzmi inaczej: *co i na ile zdrowego można na takich uczuciach/poczuciach zbudować?* – zapytał mnie kiedyś jeden z biznesmenów, który stracił rękę, ale wygrał z rakiem. Słyszałem jego pytanie wyraźnie i słyszę je nader często w głowie do dziś. Przytułek dla sierot? A może „dzienną noclegownię” albo inne schronisko? Jak widzę, to nierzadki przypadek poważnego dylematu wśród kadr menadżerskich...

Zadano mi fundamentalne pytanie: *jakim człowiekiem stajesz się pracując i obcując z tym ludźmi? Bardziej inteligentnym, wrażliwym, czytany, sprawniej myślącym, twórczym...?*

Po namyśle zacząłem szyfrową pracę. Od czego zacząłem? Próbowałem jak ten osioł wciągnąć ludzi na swój poziom. Robiłem to dość długo i żmudnie, aż popadłem w depresję, rozżalenie, potem we frustrację. Kiedy już byłem w stanie rezygnacji mentor zwrócił mi uwagę na istnienie pewnych

*Najcenniejsze, co możesz zdobyć,  
to zdolność do:  
- zmuszania samego siebie, żeby robić to,  
co należy zrobić;  
- wtedy, gdy powinno to być zrobione;  
- bez względu na to, czy ci się to podoba czy nie.”*  
Thomas Huxley

praw fizyki, zrozumiałem więc potęgę siły grawitacji i jej ciemną stronę: *jeżeli stoisz na stole, a ktoś klęczy na podłodze, to czy podając mu pomocną dłoń, łatwiej będzie go wciągnąć na swój level, czy raczej klęczącemu ściągnąć cię na dół...?*

Istotną sprawę, którą chcę poruszyć w tym materiale odkryłem dawno temu, kiedy po raz pierwszy zostałem szefem. Zauważyłem, że tracę bardzo dużo czasu na prywatne rozmowy z zespołem. Wydawało mi się, że skoro jestem liderem, to muszę być wszędzie, z każdym i wiedzieć o wszystkim. Za przystępność byłem lubiany i szanowany – dopóty, dopóki za wszelką cenę starałem się zniżyć do poziomu dojrzałości zadaniowej otaczających mnie ludzi. Któregoś dnia, po rozmowie z mentorem, dotarło do mnie po raz pierwszy, że jeżeli chcę się rozwijać jako człowiek i menadżer, to raczej nie uda mi się to z tymi osobami, które mnie otaczają.

Oto i wniosek kluczowy. Byłem idealistą, chciałem pomagać, uczony przez lata zasad wolontariatu, a tu nagle obuchem w łeb...

Równa się w górę. Łatwo jest ściągać od matoła, trudno nadążyć za prymusem. Będziemy przeżywać niepowodzenia, grzęznąć w stagnacji, jeżeli nasze kontakty, praca, plany ograniczą się do niewłaściwych ludzi z tzw. „umysłowego przytułka dla sierot”. Stąd non stop rozglądałem się za doskonałymi jednostkami. Na moje pytanie o swojego najlepszego dyrektora niektórzy liderzy odpowiadają: *no oczywiście – następny*. Interesują mnie więc ci, którzy doszli dalej niż ja, są lepsi, wy-

trzymalsi, szybsi. Po co? Po to, by dowiedzieć się, jak sobie radzili z niedoskonałością własną i u innych. Bo to istotny dylemat przywódcy: *jak być żywym przykładem, a nie wzorem do naśladowania*. Jak BYĆ? Nie jak zostać osiem-ikoną... lub martwym idolem. „Bycie żywym przykładem” to waluta za jaką kupuje się rzecz najdroższą dla wszystkich z nas: wiarygodność, zatem i grunt pod autorytet. Przecież sukces, to tylko zwykła konsekwencja, tego kim jesteśmy.

„Człowiek wybitny, zatrudnia mądrzejszych od siebie” oto i stara prawda, choć prosta w definicji, jako „droga życia” bardzo trudna. Bo mądrzy często się maskują.

Niestety jeśli robimy na odwrót, to z mojego punktu widzenia (zwierzenia doradczo-coachingowego), też dobrze, bo mam wtedy żywy przykład, jak nie powinno się postępować. Proszę wybaczyć szczerość. Rola antyprzykładów jest moim zdaniem nieoceniona w kształtowaniu postaw przywódczych. Jednak chcę tu zwrócić uwagę, że na jedno: *mądrość maskuje się nierzadko głupotą lub nawet biernością*. To nierzadki problem z mądrymi, trudnymi w obejściu indywidualistkami, indywidualistami. Zwracam uwagę, że komunikacja, współpraca z takimi ludźmi to prawdziwe wyzwanie. Ale i źródło satysfakcji, wynikającej z poczucia dobrze zainwestowanego czasu, energii, czyli życia.

To właśnie są bardzo intrygujący tajemniczy mistrzowie z jakimi wielu moich klientów początkowo sobie nie radzi. Patrzą na wielkie, transparentne przykłady menadżerów, o jakich się pisze czy mówi, lecz lektura historii Toyoty i Microsoftu jest, „z całym szacunkiem dla osiągnięć tych koncernów, *stratą czasu*” – stwierdził kilka lat temu w wywiadzie dla „Manager Magazin” dr Herman Simon, wykładowca London Business School, założyciel firmy doradczej, znanej z tropienia tajemniczych mistrzów (TM).

Bardzo charakterystyczną cechą np. przedsiębiorstw z gatunku TM jest to, że prawie nikt, poza partnerami biznesowymi i specjalistami w danej branży, nie zna nazw tych firm. Rzeczywistym spiritus movens takich firm, pomysłodawcą



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

ich wiodących produktów i kierunków rozwoju zwykle jest właściciel, prezes, czasem założyciel, który jak widać z reguły jest trudnym w obejściu indywidualistą i niestandardowym menadżerem.

Ale to zaledwie jeden z warunków sukcesu TM: najbardziej kreatywny założyciel w pojedynkę nic nie zdziała, jeśli nie zbuduje zespołu, który będzie zarządzał złożonymi procesami biznesowymi i zadba o ich ciągłość. Dlatego zdaniem Simona, TM mają jeszcze jedną niezwykłą umiejętność – przyciągania najlepszych ludzi i ich zatrzymywania.

Wskaźnik rotacji wśród pracowników dla badanych przez Simona TM to 2,7 proc. (taka część ze-

*„Wódz może zupełnie nie znać się na konstrukcji wozu ani na zaprzęgu armaty, ale powinien umieć ocenić czas marszu kolumny w różnych warunkach.”*

Carl von Clausewitz, *O wojnie*

społu zmienia się co roku), podczas gdy średnia na przykład w Niemczech, sięga 8 proc. Oznacza to, że średni staż pracy w TM wynosi 37 lat, podczas gdy w przeciętnym niemieckim przedsiębiorstwie – 12,5 roku, jak podał 3 lata temu „Manager Magazin”. Dlaczego najlepsi ludzie są wierni?

Jak widzę, dlatego, że trafili na mądrych szefów, którzy wiedzą jak obchodzić się z klientem wewnętrznym, który jest indywidualistą i ostoją ukrytej wiedzy o zbędnych kosztach i ich przyczynach. Dziś przecież ludzie najczęściej zmieniają szefów, nie firmy.

Robert Krool