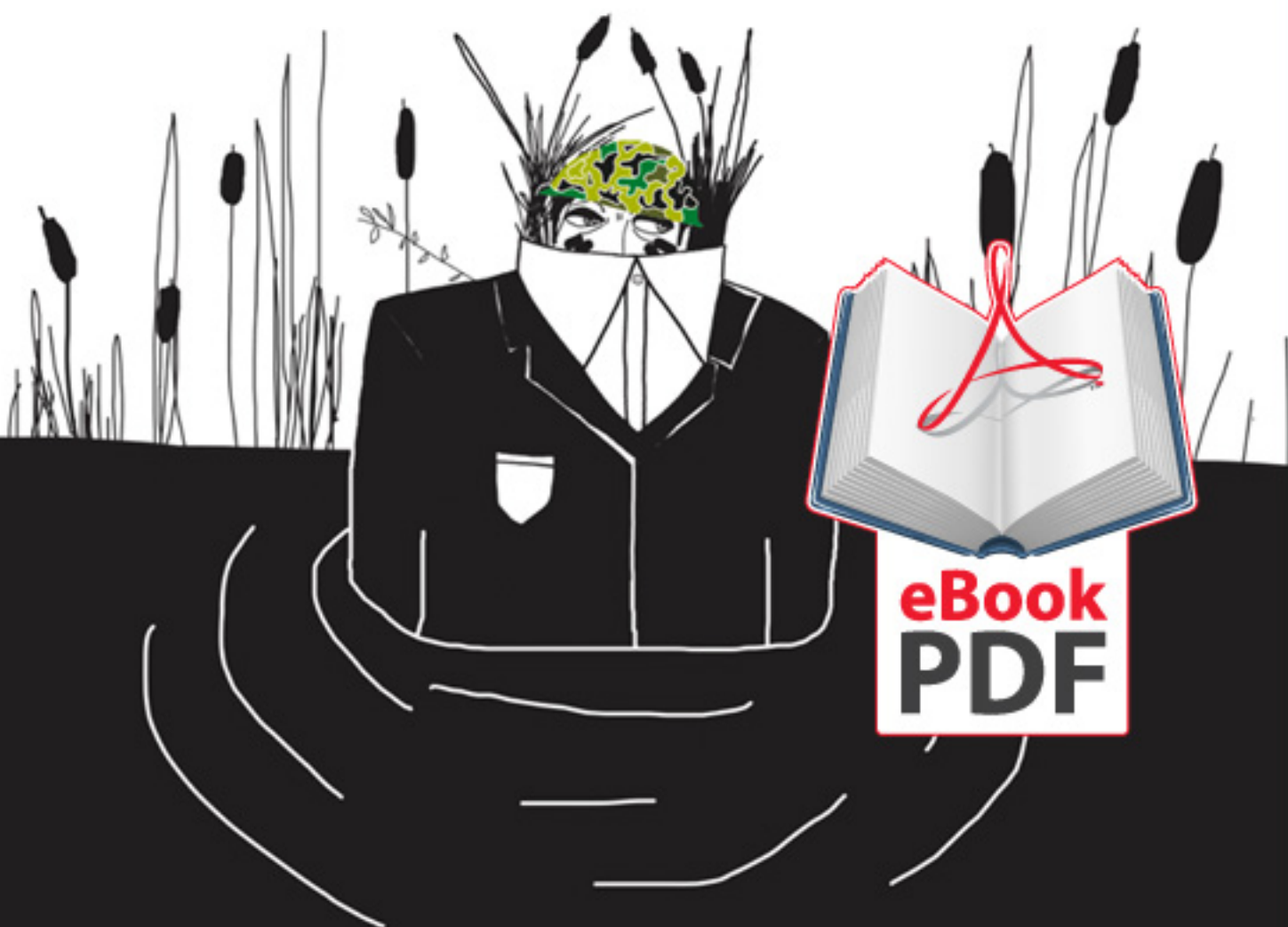


RAFAŁ SZCZEPANIK  
autor 17 śmiertelnych błędów szefa

# KOMANDOSI W BIAŁYCH KOŁNIERZYKACH

*Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów*



Jak zarządzają zespołami dowódcy elitarnych jednostek wojskowych?

Jak kierują projektami liderzy wypraw polarnych i himalajskich?

Jak komunikują się, planują i podejmują decyzje oficerowie wywiadu?

Jak Ty możesz wykorzystać ich doświadczenia w swojej firmie?

PATRONI MEDIALNI

**one** EXCLUSIVE  
press

**onet.pl**

**pracuj.pl**

**businessman.pl**

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

## Komandosi w białych kołnierzykach. Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów

Autor: [John Paul Mueller](#)

ISBN: 978-83-246-3118-6

Format: PDF



- Jak zarządzają zespołami dowódcy elitarnych jednostek wojskowych?
- Jak kierują projektami liderzy wypraw polarnych i himalajskich?
- Jak komunikują się, planują i podejmują decyzje oficerowie wywiadu?
- Jak Ty możesz wykorzystać ich doświadczenia w swojej firmie?

**Kryminał z wkładką dla szefa**

Druga powieść Rafała Szczepanika udowadnia, że jest on nie tylko wyjątkowym fachowcem od mechaniki ludzkich zachowań, ale i jednym z najlepszych autorów książek sensacyjnych w Polsce. Nie tak dawno jego książka – 17 śmiertelnych błędów szefa – znalazła się na szczytach list bestsellerów, a dziś znów przyszedł czas, by wejść w świat wartkiej akcji, historii tajnych szpiegów i metod zarządzania wprost z elitarnych jednostek wojskowych.

Ta książka to niesamowita hybryda. Z jednej strony wciągająca opowieść o międzynarodowej aferze, w którą zamieszane są służby specjalne. Z drugiej – świetny podręcznik z dziedziny zarządzania firmą, projektami i zespołami. Bo praca menedżera jest niczym obowiązki agenta – albo coś wiesz, albo giniesz! Fundamentalnych zasad, których należy trzymać się w biznesie, można nauczyć się właśnie od dowódców jednostek wojskowych, kierowników wypraw polarnych, liderów akcji ratowniczych. Ci ludzie działają w ekstremalnych warunkach – pod ogromną presją czasu, przy skrajnym zmęczeniu, w zaskakujących sytuacjach, zagrożeni realnym ryzykiem śmierci. Mimo to udaje im się sprawić, że zespół osiąga postawiony przed nim cel. A potem wraca z akcji. Cało. Bez konfliktów. Z motywacją do podjęcia kolejnego przedsięwzięcia. Jak oni to robią? O tym właśnie jest ta książka.

Do koszyka



Do przechowalni



Nowość



Promocja

# ELITA CZYTA

BO

# WIETRZY INTERES



# Spis treści

Od autora **9**

CZĘŚĆ 1.

WYBITNE ZESPOŁY, NIEZWYKŁE PROJEKTY,  
SKUTECZNI MENEDŻEROWIE **11**

Wstęp	<b>13</b>
Rozdział 1.	<b>19</b>
Rozdział 2.	<b>33</b>
Rozdział 3.	<b>49</b>
Rozdział 4.	<b>67</b>
Rozdział 5.	<b>83</b>
Rozdział 6.	<b>99</b>
Rozdział 7.	<b>115</b>
Rozdział 8.	<b>133</b>
Rozdział 9.	<b>151</b>
Rozdział 10.	<b>167</b>
Rozdział 11.	<b>183</b>
Rozdział 12.	<b>193</b>
Rozdział 13.	<b>217</b>
Rozdział 14.	<b>231</b>
Epilog	<b>243</b>

## CZĘŚĆ 2.

NIEZWYKŁE PRZYKŁADY ZARZĄDZANIA I PRZYWÓDZTWA.

STUDIA PRZYPADKÓW, KTÓRE CIĘ ZASKOCZĄ **247**

Studium przypadku nr 1	<b>249</b>
<i>W firmie jak w The Beatles</i>	
Studium przypadku nr 2	<b>253</b>
<i>Rewolucja w organizacyjnym DNA</i>	
Studium przypadku nr 3	<b>263</b>
<i>Integracja w dżungli</i>	
Studium przypadku nr 4	<b>275</b>
<i>Zatrudniaj szalone charaktery</i>	
Studium przypadku nr 5	<b>279</b>
<i>Fajna firma i fajny szef</i>	
Studium przypadku nr 6	<b>293</b>
<i>Najszybsze zespoły świata</i>	
Studium przypadku nr 7	<b>297</b>
<i>Lepszy zastępca to więcej czasu</i>	

## CZĘŚĆ 3.

POMYSŁY OŚMIU MENEDŻERÓW.

PRAKTYCZNE I SPRAWDZONE ROZWIĄZANIA **303**

Pomysł 1.	<b>305</b>
<i>Zrób coś nietypowego, wyróżniającego Cię wśród konkurencji, coś, co zaskoczy rynkowych rywali</i>	
Pomysł 2.	<b>307</b>
<i>Pozwól swoim ludziom samodzielnie rozwiązać problem</i>	
Pomysł 3.	<b>309</b>
<i>Wdrażaj i upowszechniaj najlepsze pomysły podwładnych</i>	
Pomysł 4.	<b>311</b>
<i>Każde zagrożenie tak naprawdę jest szansą</i>	

Pomysł 5.	<b>313</b>
<i>Mądrze inwestuj swój czas w coaching</i>	
Pomysł 6.	<b>315</b>
<i>Pozwól ludziom zrozumieć firmę z różnych perspektyw — nie tylko ich własnego stanowiska</i>	
Pomysł 7.	<b>317</b>
<i>Dopasuj system motywacyjny do specyfiki zespołu i realizowanych zadań</i>	
Pomysł 8.	<b>319</b>
<i>Powiąz cele osobiste pracownika z zawodowymi</i>	
<b>CZĘŚĆ 4. PORTRET POLSKIEGO SZEFA</b>	<b>323</b>
Mapa Stylów i Ról Kierowniczych	<b>325</b>
Role kierownicze	<b>326</b>
Style zarządzania	<b>333</b>

# Rozdział 1.

**M**onika Lesiak mijiała właśnie Płońsk, gdy zorientowała się, że ktoś ją śledzi. Od jakiegoś czasu, cztery auta za nią jechał niebieski ford mondeo. Niby nic dziwnego, wiele samochodów pokonywało trasę z Gdańska do Warszawy i jazda przez kilkadziesiąt kilometrów za tym samym pojazdem była tu normą. Szczególnie że na wąskiej, pełnej ciężarówek drodze wyprzedzanie było utrudnione.

A jednak coś Monice nie pasowało w sposobie jazdy tego właśnie mondeo. Jako oficer Agencji Ochrony Narodowej, tajnej struktury kontrwywiadu wojskowego, była na takie kwestie wyczulona.

Co było nie tak? Młoda agentka musiała się na tym chwilę zastanowić. Instykt podpowiedział jej, że powinna obserwować tego forda, ale było to bardziej podświadome przeczucie niż wynik chłodnej analizy. Przez chwilę patrzyła więc na niebieski pojazd w lusterku i — kiedy nagle rozpoznał on manewr wyprzedzania — zrozumiała.

Tamten kierowca nie jechał w naturalnym dla niego stylu jazdy. Monika preferowała spokojne prowadzenie: możliwie szybko, ale bez niepotrzebnego wyprzedzania, walki o każdą sekundę. Ford pozornie też — nie wyprzedzał bez powodu, trzymał się swojego miejsca w konwoju aut ciągnących do stolicy.

Jednak gdy Monika od czasu do czasu coś wyprzedziła, w tamtym kierowcy odzywał się duch rajdowca. Gdy ona wyminęła jakąś ciężarówkę na długiej prostej, on chwilę później

potrafił wyprzedzić ją „na trzeciego”, w samym środku ostrego wirażu. Co więcej, osiągał wtedy przyspieszenia godne bolidu Formuły 1.

Dlaczego więc tak agresywny kierowca, posiadacz co najmniej dwustukonnego silnika, od ponad pół godziny nie zdołał znaleźć się przed nią?

Jedno było pewne: to nie był amator, przeciętny śledczy z powiatowego wydziału kryminalnego. W zasadzie zachowywał się profesjonalnie: trzymał odległość kilku aut, od czasu do czasu ginał jej z oczu, ani razu nie zbliżył się na tyle, by można było rozpoznać numery lub charakterystyczne szczegóły auta. Nie mówiąc już o twarzy kierowcy. Gdyby nie to wyprzedzanie, Monika nie nabrałaby żadnych podejrzeń.

Skoro za dobry na byle policjanta, to również na dziennikarza. Reporterzy śledczy kręcili się teraz wokół Szyman. Od czasu, gdy amerykańska prasa doniosła o tajnym więzieniu dla talibów ulokowanym na Mazurach, wokół tematu zrobiło się gorąco. Szefostwo AON-u poleciło więc Monice dyskretną obserwację tej sprawy. Miała dowiedzieć się, jakim cudem media zdobyły nawet nazwiska przetrzymywanych tu terrorystów. Gdzieś musiał być przeciek.

Nie dziennikarz, nie lokalny policjant, w takim razie kto? CBS, jakaś służba specjalna czy prywatna firma, których coraz więcej kręci się wokół wojska? Należało to sprawdzić.

Każdy wyszkolony oficer wywiadu wie, że być obserwowanym — to nie tylko zagrożenie. To przede wszystkim szansa. By ją wykorzystać, trzeba ze zwierzyny zamienić się w myśliwego.

Plan był prosty: pozwolić dalej się śledzić i nie dać po sobie niczego poznać. W międzyczasie przykleić do mondeo własny „ogon”. A potem niezauważenie zniknąć. W ten sposób śledzący zostanie bezrobotny i będzie musiał wrócić do



siebie: pracy, domu, mieszkania służącego za tymczasową skrytkę. Ujawni, gdzie mieszka lub pracuje, a to pozwoli sprawdzić, kim jest.

Monika musiała więc powiadomić AON, że potrzebuje drugiego samochodu z kierowcą. Oczywiście, skoro ją śledzą zawodowcy, to podsłuch w jej komórce lub wozie wydaje się równie prawdopodobny.

Wzięła do ręki aparat, wybrała właściwy numer i pocze-kała na zgłoszenie się rozmówcy.

— Halo — w słuchawce odezwał się obcy głos. Nie znała tej osoby.

— Cześć, tu Monika, mam dla ciebie tę książkę.

— O, świetnie — osoba po drugiej stronie nie zdawała się być zaskoczona. — Kiedy wpadniesz?

— Właśnie jestem pod Płońskiem, więc mogę pojechać Wisłostradą. Byłabym za godzinę, może półtorej.

— OK, to dzwoniśmy się, jak wjedziesz do Warszawy.

Książka była w agencji jednoznacznym komunikatem. Osoba po drugiej stronie będzie wiedziała, co robić. Za pół godziny na rogatkach stolicy stanie nieoznakowany pojazd. Pojedzie w dyskretnej odległości za Moniką — nie będzie zresztą musiał widzieć jej w ulicznych korkach, nadajnik GPS załatwi sprawę. Po kilkunastu skrzyżowaniach — w mieście oznacza to dziesięć minut — kierowca sam zorientuje się, za kim jechać. Monika może więc nie wypowiadać przez telefon słów „ford mondeo”.

„Taki krótki i zrozumiały dla wszystkich kod komunikacyjny to jednak wspaniała rzecz” — pomyślała agentka. „Niby oczywista rzecz, ale wprowadzono go na poziomie całej agencji dopiero niedawno”.

Dwa lata temu, po tym, jak w wyniku niedogadania się dwóch jednostek spartaczono akcję w Magdalence, we wszystkich służbach specjalnych zaczęto szkolić oficerów z zasad

komunikowania się. Najpierw tych najwyższych rangą, potem coraz niżej w dół. Według tego samego programu — by po kursach każdy porozumiewał się w ten sam sposób.

Szkolenia w zasadzie przekazywały oczywisty elementarz. Po pierwsze, że błędem jest, gdy każdy tę samą rzecz nazywa inaczej. Gdy pojawi się presja czasu, spowoduje to chaos. W nagłej akcji jedni będą słowami „zdejmij wroga” nazywać tymczasowe, a drudzy trwale unieszkodliwienie — konsekwencje wyobrazić sobie nietrudno. Dlatego w agencji powstał nawet swoisty słownik „polsko-zawodowy”, gdzie slangowe pojęcia zdefiniowano. Początkowo wszyscy się z tego śmiali, ale gdy instruktorzy odtworzyli na zajęciach zapis nagrań z Magdaleny, miny wszystkim zrzedły. Takiego galimatiasu w eterze nikt się nie spodziewał.

Przy okazji stworzono kod „słów klucz”, takich jak owa „książka”. W pierwszych dniach po szkoleniu było to uciążliwe — wszyscy musieli się ich nauczyć na pamięć. Wiadomo, każda nowość męczy i boli, zanim zespół się do niej przyzwyczai. Ale teraz nikt nie potrafi bez kodu żyć. A szefowie nie puszczają młodych agentów na akcję, zanim ci nie wkują słownika na pamięć.

Drugi wniosek ze szkolenia: rozkazy zawsze są powtarzane przez podwładnego. Teraz młody oficer nie odpowiada dowódcy: „Tak jest, rozumiem”. Zamiast tego ma polecenie powtórzyć — na dodatek swoimi słowami, a nie jak wyuczony na pamięć, lecz bezmyślnie, wiersz. Wdrożenie zasady „parafrazowania” pokazało, w ilu przypadkach podwładny rozumie rozkaz inaczej niż jego szef. Gdy mówił „rozumiem”, nikt nie wiedział, czy faktycznie tak jest. Teraz wszystkie pomyłki są wyłapywane i korygowane. Od roku nawet snajperzy przed wykonaniem rozkazu muszą powtórzyć otrzymane wytyczne.

Szefom wpojono, że jeśli zwykły agent nie rozumie polecenia, to nie jest to jego wina. Za niedogadanie się karany jest przełożony — bo mógł się upewnić, czy jasno się wyraził.

Trenerzy zwrócili też uwagę na zwięzłe wyrażanie się. Niby służba specjalna, połowa ludzi po policji lub wojsku, a niektórzy potrafili się rozgadywać, jakby powieść pisali.

Szefowie zrozumieli, że nie wystarczy mówić jasno, krótko i precyzyjnie. Ważne jeszcze, by robić to w odpowiednim czasie. Jeśli do biura wchodzi agent, który właśnie spędził osiemnaście godzin na nocnej obserwacji, trudno oczekiwać od niego skupienia i zdolności słuchania.

Przy okazji wpojono wszystkim, że pytanie otwarte jest lepsze od zamkniętego. Raportowanie bardzo się poprawiło od czasu, gdy pytanie: „Czy akcja odniosła sukces?” zastąpiono wersją: „Jak wam poszło?”. Już nikt nie ma możliwości zbycia przełożonego prostym: „Tak jest”.

Monice z całego kursu najbardziej zapadło w pamięć zdanie: „Agent też człowiek”. Nie zawsze trzeba mu wydawać rozkazy tonem kaprała — zamordysty. Co innego w ogniu walki — gdy kule lecą. Wówczas nikt nie oczekuje miłych słówek. Ale w biurze, gdy się nie pali, szef mógłby być bardziej ludzki. Nawet jeśli sam jest byłym żołnierzem.

Co ciekawe, szkoleniowcy, którzy prowadzili zajęcia, byli spoza agencji. Okazało się, że na co dzień uczą menedżerów w prywatnych firmach. Twierdzili, że oficerów szkolili w dokładnie identyczny sposób jak biznesmenów. Ich zdaniem, zarządzanie grupą handlowców i grupą komandosów niewiele się różni. Dowódca to po prostu menedżer — tyle że zamiast prowadzić biznes, kieruje zespołem wojskowym.

A sama komunikacja jest w firmach podobno równie trudna jak w agencji. Gdyby mieli wybrać umiejętność kierowniczą, której rozwój najbardziej poprawiłby jakość zarządzania zespołami, wybraliby właśnie skuteczną komunikację.

Ponoć jest z nią jak z polityką i piłką nożną. Każdy Polak się na niej zna. Dlaczego w takim razie rezultaty mamy tak kiepskie?

\* \* \*

Denzel Johnson wszedł do szklanego pokoju i rozejrzał się. Surowa pustka i ściany zbudowane z dźwiękoszczelnego, hartowanego szkła zawsze robiły na nim wrażenie. W pomieszczeniu stało tylko proste krzesło i stolik, na którym umieszczono aparat telefoniczny. Choć słowo „telefoniczny” niezbyt do niego pasowało. Ogromna skrzynka zamieniała każdy dźwięk na kakofonię dziwnych zgrzytów, która następnie była przekształcana w zaszyfrowaną wiązkę danych. Rozmowa transmitowana była za pomocą łącza satelitarne, przez ogromną antenę umieszczoną na dachu. Generowany przekaz dla dodatkowego kamuflażu upodobniono do sygnału, który emitują nadajniki GPS. Wrogi wywiad, jeśli przechwyciłby komunikat, zapewne uznałby go za nieprzydatny. Ale nawet gdyby się zorientował — rozszyfrowanie trwałoby miesiącami.

Johnson używał tego telefonu niemal codziennie, narzekając na niewygodne krzesło i za niskie, jak dla jego dwumetrowej sylwetki, biurko. „Powinieneś zostać koszykarzem, a nie analitykiem tkwiącym za komputerem” — mawiał kiedyś jego szef. Ale dziś, dwadzieścia lat później, gdy siwizna przykryła skronie, a brzuszek się zaokrąglił, Johnson cieszył się, że może zarabiać dzięki głowie, a nie nogom. Nigdy nie używał broni, nie był w polu — i wcale go tam nie ciągnęło. Za to obmyślanie taktyki akcji, szukanie zależności w pozornie niepowiązanych zbiorach danych, tworzenie najbardziej karkołomnych planów i forteli — to była jego domena. I był w tym dobry. „Mózg” — mawiali o nim koledzy, a on sam był z tego przydomku dumny.

— Raportuj — powiedział sucho Johnson, gdy po drugiej stronie usłyszał znajomy głos. Zagajanie rozmowy i gaworzenie o pogodzie nigdy nie było jego ulubioną czynnością. Wolał od razu przejść do sedna, co nieco irytowało jego podwładnych.

— Znam datę kolejnego transportu.

— Dawaj.

— Środa, za tydzień, czwarta po południu.

— Dobrze. Zdążymy się przygotować.

— Jak to: przygotować — zdziwił się głos po drugiej stronie. — Coś się zmieniło?

— Wszystko się zmieniło — odparł Johnson. — Samolot będzie czysty.

— Czysty? Bez więźniów?

— Tak. Za to do środka włożycie elektroencefalografy do F16.

— Nie rozumiem. Co mamy włożyć?

— Wiesz, co to jest?

— Nie...

— To się dowiedz! — zirytował się Johnson. „Jak to możliwe, że zatrudnimy takich nieuków” — pomyślał. Chyba każdy, kto wykorzystywał w akcjach myśliwce, wiedział już, do czego służy pilotowi elektroencefalograf. To urządzenie, wprowadzone do użytku pół roku temu, było instalowane w kaskach pilotów i wykorzystywane przez nich coraz chętniej. Początkowo podchodzili z rezerwą do czegoś, co ma „odczytywać myśli” i sprawiać, że samolot jest sterowany bezpośrednio z mózgu, bez wydawania mu komend drążkiem sterowniczym. Ale gdy okazało się, że w ten sposób można jedną myślą nawet odpalać rakiety — i trafiać do celu — przekonali się do niego. Co zresztą wcale nie dziwiło Johnsona: w końcu ten sprzęt od lat z powodzeniem stosuje się

w medycynie. Skoro lekarz potrafi odczytywać elektryczne fale mózgowo, to dlaczego nie ma tego robić komputer pokładowy? Choć może i dobrze, że przeciętny oficer nic o tym nie wiedział. Przynajmniej informacja o nowej technologii nie wyciekła do prasy, tak jak lądowania w Szymanach. Niech dziennikarze dalej piszą, że urządzenie jest w fazie eksperymentów i zostanie wdrożone za kilkanaście lat.

— Dobrze, dowiem się — odparł nieco zbity z tropu mężczyzna po drugiej stronie łącza. — Ale po co mamy to załadować?

— To nie wszystko. Należy dyskretnie rozpuścić informację, kiedy jest kolejne lądowanie. W polskiej bazie w Diwanii jest reporter „Kurier”. Wiemy, że próbuje podpytywać o samolot. Niech ktoś z polskiego wywiadu w zaufaniu przekaże mu tę datę — najlepiej za sporą łapówkę, to uwiarygodni wiadomość.

— Ale po co? Mało mamy mediów na karku?

— Nasz człowiek w Warszawie twierdzi, że „Kurier” ma bliskie kontakty z polską prokuraturą. A po nagonce medialnej prokuratura dostała nakaz sprawdzenia, czy faktycznie wozimy talibów.

— Zaczynam rozumieć — w głosie po drugiej stronie dało się teraz słyszeć delikatny uśmiech. — Liczysz na to, że ta informacja dotrze do prokuratury, ona zrobi niespodziewany nalot na samolot, po czym przekona się, że nasze tajne lądowania nie mają nic wspólnego z talibami.

— Dokładnie tak.

— A co z tym encefalografem?

— Musimy przecież jakoś uzasadnić, że te transporty mają sens. Jeśli samolot przyleci kompletnie pusty, prokurator domyśli się, że ten konkretny lot jest podstawiony. Oni muszą znaleźć w tym samolocie coś poufnego, co uzasadnia utrzy-

mywanie lądowań w tajemnicy. I jednocześnie musi być to coś całkowicie legalnego. Poufne elementy dozbrajające F16 świetnie się nadają.

— Rozumiem. Tylko ktoś zaraz zapyta, dlaczego transportujemy to z Iraku, a nie prosto ze Stanów.

— Przecież to nowe urządzenie. Musiało przejść testy bojowe, zanim je komuś oddamy.

— OK. Chyba rozumiem już, skąd się wzięło przezwisko „Mózg”...

— Koniec rozmowy — uciął Johnson. Nie miał ochoty wysłuchiwać komplementów.

Zresztą ulokowany w Iraku oficer tak naprawdę poznał tylko połowę tego „świątecznego planu”. Johnson miał zamiar upiec jeszcze drugą pieczeń na tym ogniu. Po raz kolejny podniósł słuchawkę i wybrał numer.

— Agent DJ C254 — przedstawił się. — Do ambasadora. Priorytet pomarańczowy, rozmowa kodowana.

— Proszę poczekać dwie minuty. Sprawdzę, czy to możliwe.

Kilka chwil później w słuchawce odezwał się niski, spokojny głos nieco starszego mężczyzny.

— Witam, panie ambasadorze — odpowiedział Johnson, tym razem zmuszając się do bardziej eleganckiej formy nawiązania konwersacji. — Jeśli pan pozwoli, zajmę panu 10 minut. Dzwonię z polecenia departamentu obrony.

— Słucham.

— Kwestia dotyczy tarczy antyrakietowej. Jak pan doskonale wie, stanowisko negocjacyjne Polaków bardzo się usztywniło. Mamy pewien plan zmiękczenia go i potrzebujemy w tym pańskiej pomocy.

— Proszę mówić.

— Za kilka dni wyląduje w Szymanach nasz kolejny samolot. Zadbamy o to, by polska prokuratura nakryła go przy samym lądowaniu i zrobiła przeszukanie jeszcze przed rozładowaniem maszyny. W środku jednak nic nie znajdzie.

— Rozumiem, że nie będzie więźniów.

— Tak. Za to będą encefalografy, najnowszy element uzbrojenia F16, którego do tej pory nikt poza naszym wojskiem nie ma. Prokuratura znajdzie te urządzenia. Porozumieliśmy się już w tej sprawie z polskim wywiadem. I CIA i Służba Wywiadu Wojskowego potwierdzi, że od pół roku trwa tajna operacja, w której USA, w dowód wdzięczności za obecność Polski w Iraku, dozbraja polskie F16.

— Jeśli dobrze rozumiem, prokurator ma dojść do wniosku, że nigdy nie było żadnych więźniów, a lądowania utrzymujemy w tajemnicy z innego powodu. Ma umorzyć i wyciszyć sprawę.

— To tylko połowa mojej prośby do pana. Jest jeszcze druga. Proszę wnieść do polskiego rządu jakąś notę, w której wyrazi pan niezadowolenie, że polska prokuratura rozgrzebała sprawę i nadała jej rozgłos, choć tak naprawdę Polacy powinni się cieszyć, że jako jedyny sojusznik USA otrzymali encefalografy. I że w tej sytuacji rząd USA czuje się, jakby w zamian za podarunek otrzymał odpowiedź: „Nie ufamy wam”. Proszę też wyrazić zaniepokojenie, że w ten sposób zwiększono ryzyko wycieku informacji o nowej technologii do prasy.

— Rozumiem. Chce pan, by tutejsze ministerstwo obrony poczuło się w obowiązku zrewanżować czymś za spowodowane kłopoty i niezręczności. A najlepszą okazją do rewanżu jest ustępstwo w sprawie tarczy.

— Dokładnie tak.



— Dobrze, to się da delikatnie przeprowadzić. Proszę dać mi tydzień.

Johnson pożegnał się, rozłączył, ale nie wstał z krzesła. Czekał go jeszcze jeden telefon — najmniej przyjemny. Wczoraj wieczorem dostał na swój beeper krótką wiadomość: „Jesteśmy na miejscu, bardzo zimno, dzwoniemy się jutro o 16”. Bardzo zimno — to mogło oznaczać tylko złe informacje.

Amerikanin spojrział na zegarek. Dochodziła czwarta. Wyczekał jeszcze minutę i wykręcił odpowiedni numer.

— To ja — Johnson swoim zwyczajem znów odpuścił sobie grzeczniejsze przywitanie. — Co u was?

— Nie mam dobrych wiadomości. Mieliśmy intruza.

— Gdzie??? Na Antarktydzie??? To byli jacyś badacze?

— Trudno powiedzieć, nie było nam dane wysłuchać zeznań, że się tak delikatnie wyrażę. Ale to raczej turystyczna wyprawa. Może nawet nigdzie nieodnotowana.

— To dobrze. Z naukowcami byłby kłopot. Ale rozumiem, że problem zlikwidowany i posprzątaście po sobie.

— Tak. Tu się łatwo sprząta.

— Dobrze. To wszystko?

— Niestety. Gdyby tylko tyle, nie prosiłbym o telefon. Ale mamy poważniejszy problem.

— Tak?

— Jak pamiętasz, mieliśmy tu czternastu testerów. Nikt z nich nie przeżył, wszystkie ciała ukryliśmy w szczelinie i zasypaliśmy. Wygląda jednak na to, że obryw lodowca otworzył szczelinę i znów są na wierzchu.

— W czym problem? Wrzucicie je głębiej.

— Tak zrobiliśmy. Tylko że teraz jest ich trzynaście.

— Któreś lodowiec zabrał do morza?

— Nie, to niemożliwie, ten obryw nie wpadł do wody, tylko na skałę. Dokładnie przeszukaliśmy.

— To znaczy, że...

— Tak, to oznacza, że zginął nam jeden nafaszerowany pseudooreksyną trup.

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Błędy w komunikacji z podwładnymi obciążają szefa. Nawet jeśli to twój podwładny zapomni, nie zrozumie, nie dopowie — ty za to poniesiesz konsekwencje. Dlatego sam dbaj o to, czy informacja jest dobrze przekazana. Czy druga strona rozumie, czy pamięta, czy podwładny przekazał ci to, co wie (pytaj go o to)? Ty masz większą od podwładnego wiedzę o komunikacji i potrafisz moderować rozmowę lepiej niż on.
2. Zanim zaczniesz do kogoś mówić coś ważnego i wymagającego skupienia, upewnij się, że ta osoba może cię wysłuchać. Po pierwsze, sprawdź, czy nie ma teraz na głowie czegoś superpilnego, co zajmuje całą jej uwagę. Po drugie, odłóż rozmowę, jeśli jest w silnym stresie albo przeżywa wczorajszą porażkę zawodową lub prywatną.
3. Mów jasnym i prostym językiem. To cała sztuka: powiedzieć mądrą rzecz bez używania przemądrzałych słów. Czy czytałbyś tę książkę, gdyby była napisana pseudoprofesorskim żargonem? Czy gdyby w tym tekście były „wysublimowane” słowa, uważałbyś autora

za człowieka mądrego? Czy raczej za nadętego i przechwalającego się bufona? Ksiądz Tischner słynął z opowiadania mądrych rzeczy prostym językiem — i to między innymi dlatego tyle osób uważa go za autorytet.

4. Upewnij się, że wszyscy w zespole mają to samo rozumienie kluczowych pojęć. Jeśli dwie osoby będą jakieś słowo — np. żargonowe czy specjalistyczne — rozumiały nieco inaczej, nastąpią błędy w interpretacji. Nawet proste słowo „natychmiast” dla jednego znaczy za minutę, dla innego — za godzinę.
5. Mów zwięźle. Krócej = lepiej. Gadulstwo zostaw sobie na imprezę, w pracy liczy się czas.
6. Długie i skomplikowane przekazy (np. gdy uczysz kogoś złożonej procedury) dziel na krótkie i proste etapy. Opowiedz pierwszą część, sprawdź jej rozumienie i dopiero przejdź do następnej. Twój rozmówca nie zapamięta więcej niż kilku nowych informacji naraz.
7. Korzystaj z parafrazy. Proś podwładnego, by powtórzył to, co mu powiedziałaś — ale własnymi słowami. Dzięki temu upewnisz się, że wszystko zrozumiał. Ewentualnie wyłapiesz błędy i będziesz miał okazję je skorygować. Parafraza to lepszy sposób upewniania się, że zostałeś zrozumiany, niż tylko pytanie zamknięte: „Wszystko jasne?”. Przypomnij sobie z czasów szkoły, jak często nauczyciel pytał: „Rozumiecie?”. Połowa klasy mogła nie wiedzieć, o czym mowa na lekcji, ale każdy bał się do tego przyznać. Twój podwładny też może się bać przyznać do niewiedzy albo niezrozumienia.

8. Jeśli komunikujesz abstrakcyjne albo nowatorskie zagadnienia, używaj przykładów ułatwiających ich zrozumienie.
9. Ważne ustalenia i nowe informacje podsumowuj pisemnie. Pamięć jest ulotna, papier lub e-mail mniej.
10. Prowadź zebrania w uporządkowany sposób. Wcześniej wysyłaj uczestnikom tematykę zebrania i proś o przygotowanie się. Wyznaczaj moderatora prowadzącego dyskusję — by nie powstał chaos, w którym wszyscy się przekrzykują. Po etapie luźnej dyskusji podsumowuj decyzje i ustalenia — by każdy wiedział, co dokładnie postanowiono. Wyznacz konkretne osoby odpowiedzialne za wykonanie ustalonych zadań, daj im terminy wykonania, upewnij się, że wiedzą, co i jak mają zrobić. Na koniec zrób pisemne podsumowanie i roześlij do wszystkich.