

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

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

Autor: Rafał Szczepanik  
 ISBN: 978-83-246-2054-8  
 Format: A5, stron: 344



- 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.

# 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 rozpoznała 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 poczęła 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 godzinkę, 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 Magdalenki, miny wszystkim zrzedły. Takiego galimatiasu w eterze nikt się nie spodziewał.

Przy okazji stworzono kod „słów kluczy”, 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 brzusek 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 „Kuriera”. 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, prokuratur domyśli się, że ten konkretny lot jest podstawiony. Oni muszą znaleźć w tym samolocie coś poufnego, co uzasadnia utrzy-

mywanie ładowań 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 rewanzu 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, zdzwońmy 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 czytałybyś tę książkę, gdyby była napisana pseudoprofesorskim żargonem? Czy gdyby w tym tekście były „wysublimowane” słowa, uważałybyś autora



za człowieka mądrego? Czy raczej za nadętego i przechwalającego się bufona? Książd Tischner służył 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.

## Rozdział 2.

Dmitrij Borysov był wściekły. Jak można było zgubić obserwowany samochód? Przecież wysłał do tej pracy najlepszego człowieka, jakiego miał w Warszawie. Ivan był śledczym od blisko dwudziestu lat — jeszcze w czasach, gdy do KGB przyjmował go sam Putin. Po rozpadzie ZSRR przeszedł do SVR — Służby Wywiadu Zagranicznego Rosji. Realizował zlecenia w Iranie, na Kubie, w Izraelu. Teraz trafił do Polski. „Chyba się już starzeje” — pomyślał Borysov.

Z drugiej strony, to mógł być zwykły przypadek. Zakorkowane miasta mają to do siebie, że ciężko trzymać się poprzedzającego auta. Chyba że ktoś akceptuje przejeżdżanie na czerwonym — ryzykując jednak, że śledzony obiekt go zauważy. A tego Borysov nie chciał. Jako szef polskiej placówki SVR, zatrudniony tu pod przykrywką funkcji wicekonsula, lubił pozostawać w cieniu. „*Tiszej jedjesz dalsze budjesz*” — to znane rosyjskie przysłowie zawsze miał w tyle głowy.

Teraz jednak grunt coraz bardziej palił mu się pod nogami. Zadanie, które dostał, było precyzyjne: uczynić z Polski najlepsze źródło informacji o działaniach NATO.

— Dmitrij, chciałbym ci powierzyć kluczową dla SVR operację, z której korzyści będziemy czerpać latami — powiedział mu sam szef SVR, gdy pół roku temu zaprosił go na rozmowę do Moskwy. — Jeśli ci się uda, awans i posadę w sztabie głównym masz gwarantowaną.

— Co mam zrobić?

— Jak wiesz, cały czas mamy problemy z wniknięciem szerzej do struktur NATO w krajach naszego bloku. Musimy to zmienić.

— Tak jest.

— Rekrutowanie informatorów w strukturach ich wywiadów, kontrwywiadów albo sztabów generalnych jest naszym kluczowym celem.

— Rozumiem to.

— Teraz, naszym zdaniem, świetna okazja nadarza się właśnie w Polsce. Jak doskonale wiesz, najlepszy okres na rekrutowanie agentów po stronie wroga to czas, gdy przeciwnik jest osłabiony, morale spada, a tamtejsze dowództwo za lojalność odpłaca karą albo zwolnieniem.

— Zgadza się.

— Teraz tak dzieje się w jednej z polskich agencji. SWW, Służba Wywiadu Wojskowego, jest w rozsypce.

— Weryfikacja ludzi z byłej WSI.

— Tak. Niech oni się bawią w te swoje śledztwa, kto współpracował z SB, kto był Bolkiem, a kto robił okragły stół. Im dłużej, tym lepiej dla nas.

— Teraz większość ich wyszkolonych agentów jest trzymana w rezerwie, bo nie dostali dokumentów potrzebnych do pracy. Te papiery są sztucznie przetrzymywane — powodem jest walka polityczna.

— No właśnie. To najlepszy moment na rekrutację. Ci ludzie są sfrustrowani, część odeszła do biznesu, ale część nie będzie umiała znaleźć pracy. Nie potrafią się sprzedać, nie czują wolnego rynku, nie rozumieją biznesu. Ci nas interesują. Oni nie mają wyboru — SWW ich na razie nie chce, prywatny biznes też. A gotówka jest im do życia potrzebna. Rekrutuj ich, obiecuj pieniądze. Tłumacz, że skoro armia ich odrzuciła, to oni nie mają wobec niej zobowiązań. A jeśli

trzeba — szantażuj, wyciągaj brudy. Groź, że ujawnisz ich kochanki ich żonom. Byle szybko.

— Zanim całkowicie odejdą ze służby i już się nam nie przydadzą?

— Ależ skąd. Zanim zostaną zrehabilitowani i wrócą do służb.

— Nie rozumiem.

— Dmitrij, od wczoraj tu pracujesz? Przecież w tej chwili Polska ma wywiad w rozsypce, a prowadzi trzy zagraniczne misje. Przez brak agentów tam się wszystko dzieje bez rozpoznania — szturmują, tylko nie wiedzą co. To się prędzej czy później skończy jakąś widowiskową tragedią. Ostrzelają jakąś wioskę z kobietami i dziećmi, wkroczy prokurator wojсковy, a media nagłośnią aferę.

— I wtedy okaże się, że rząd znowu potrzebuje wywiadu.

— No właśnie. Po takiej tragedii dyskretnie zasugerujemy polskim mediom, że to przez brak fachowców w SWW, że wojsko atakowało, nie mając informacji o wrogu. Podniesie się raban, opinia publiczna zażąda, by usprawnić wywiad. Tyle że agenta nie wyszkolisz w pół roku — sam dobrze wiesz, że to trwa pięć, sześć lat. Wojsko nie będzie mieć wyboru — politycy nacisną na sztab, by ten coś zrobił, więc sztab zatrudni z powrotem tych samych ludzi. Ale to już wtedy będą nasi ludzie.

— Podoba mi się ten plan.

— Pamiętaj, że to kluczowa operacja. Polska staje się mocnym członkiem NATO, szczególnie od czasu Iraku i Afganistanu, a teraz Konga. Mają dostęp do najważniejszych tajemnic NATO. Jeśli się sprawdzisz, my też będziemy mieć dostęp do tych danych. I będziemy z tego korzystać przez najbliższe dziesięć lat albo i dłużej. Pojmujesz, jak ważne zadanie ci wyznaczam?

— Tak jest. Zrobię, co w mojej mocy.

Od tej rozmowy minęło już pół roku, ale Borysov pamiętał ją, jakby odbyła się wczoraj. Na swój użytek przedstawiony przez szefa plan doprecyzował: rekrutować głównie ludzi między trzydziestką a czterdziestką. Z kilku co najmniej powodów. Po pierwsze, ci nie mają w papierach stanu wojennego — byli wtedy za młodzi. Najłatwiej więc zostaną przywrócenii do wywiadu, bo nikt im nic nie wyciągnie. Po drugie, w tym wieku człowiek potrzebuje pieniędzy: ma kredyt mieszkaniowy, dzieci. Jeśli ktoś w takiej sytuacji nagle traci dochody, jest bardziej otwarty na nieformalne drogi zarabkowania. No i wreszcie, tacy ludzie za trzy, cztery lata awansują. A wtedy to on, Borysov, będzie miał swoje wtyczki wysoko w strukturach wroga. To gwarantuje mu bezpieczeństwo — kolejna huśtawka we władzach SVR, kolejny pucz Jelcyna nie wymiotą go ze stołka.

To dlatego rosyjski oficer polecił obserwować wszystkich ludzi w średnim wieku, którzy pokazywali się w siedzibie SWW albo szkole wywiadu w Starych Kiejkutach. Wiedział, że nawet ci niezwerifikowani, odstawieni do tymczasowej rezerwy, raz w miesiącu musieli przychodzić podpisać się w kadrach.

Z rozmyślań wyrwał Borysova dźwięk telefonu.

— Tak, słucham?

— Tu Ivan. Rozmawiałem z zaprzyjaźnionym dziennikarzem. Kiedyś sprzedałem mu newsa, teraz chce spłacić dług wdzięczności. To nie na telefon, ale on twierdzi, że szykuje się wielka okazja.

\*\*\*

Ryszard Nowicki leżał nieruchomo, przysypany półmetrową warstwą białego puchu. Starał się nie poruszać, nie wydawać żadnych odgłosów. Od blisko kwadransa udawał, że nie ist-

nieje. A przed oczyma co chwilę pojawiała mu się tragiczna scena: jego narzeczona, w którą trafia kilkanaście kul.

Gdy piętnaście minut temu Amerykanie dostrzegli poruszającą się Martę, jemu udało się pozostać niezauważonym. Potem, gdy poleciał w dół, zatrzymał się na lodowej półce, kilkanaście metrów nad ziemią. Metrowej grubości czapa świeżego śniegu, który padał tu od tygodnia, znakomicie zamortyzowała lądowanie. Dodatkowo, Nowicki utonął w niej niczym pod lawiną — z dołu nie było go widać.

Widział, że Marta dostała serią po całym ciele — nie miała najmniejszych szans przeżyć. Ten tragiczny obraz nie odebrał mu jednak refleksu i trzeźwości umysłu. Skoro jej nie mógł już pomóc, musiał przynajmniej uratować się sam. Przy odrobinie szczęścia pomści ją — nagłaśniając to, co się tu działo, i wszystko, co od niej usłyszał przed śmiercią.

Zaraz po wylądowaniu błyskawicznie wypiął się z liny i rzucił ją luźno. Dzięki temu ci na dole nie mogli zorientować się, że ktoś tu jeszcze jest. „Na szczęście mieliśmy jedno wspólne sanie z bagażem” — pomyślał Nowicki. To mogło sugerować, że Marta była sama. Po Antarktydzie włączyło się sporo zdobywców, którzy chcieli zaliczyć jakieś nieznanne „samotne przejście”. „Zrobić nową drogę solo” — to dawało prestiż w środowisku eksploratorów.

Nowicki wiedział, że tamci znajdą sanie. Były duże, nie zdążył ich dobrze ukryć. Tylko obie pary nart wniósł wysoko na plecach i wcisnął w szczelinę. To było miejsce, do którego nie da się wejść bez sprzętu i dużego doświadczenia we wspinaczce. Jeśli więc, przy odrobinie szczęścia, mordercy Marty znajdą sanie, a nie będzie im się chciało wchodzić na górę, ocenią, że przyszła tu sama.

Na dole wciąż słychać było silniki skuterów i czyjeś okrzyki. Z dosłyszanych szczątków rozmowy Nowicki zrozumiał, że sanie zostały znalezione i dokładnie zrewidowane.

To nie była dobra wiadomość — jeśli znaleźli paszporty, to już wiedzą, że nie była sama. Na dodatek, mają jego fotografię i adres.

Teraz nie miał wyboru: musi czekać. Jest szansa, że jednak odjadą.

Mijały kolejne minuty, a Nowicki czuł, że zaczyna zamarzać. Przysypany śniegiem, od dłuższego czasu bez ruchu, wychładzał się coraz bardziej. Jedyne, co mógł robić, bez zdradzania swojej obecności, to poruszać palcami rąk i nóg. Dobre i to.

W końcu, po niemal godzinie, Amerykanie przywiązali znalezione sanie do jednego ze skuterów i odjechali. Nowicki odczekał jeszcze trzy minuty, po czym zrzucił na dół fragment sopła. Chciał sprawdzić, czy to nie pułapka — czy sople nie wywoła na dole jakiegoś ruchu.

Odczekał kolejne pięć minut i w końcu wstał, wytrzepał śnieg zza kołnierza i ubezpieczając się czekaniem, zszedł na dół.

„To są zawodowcy” — pomyślał, gdy rozejrzał się wokół. Poza śladami skutera śnieżnego na śniegu nie pozostało nic. Żadnej krwi, śladów ciągniętego po ziemi ciała, wgniecenia w lodowcu, które przecież musiało powstać po upadku człowieka.

Nawet jaskrawa skrzynka — wabik — stała na tym samym miejscu, co wcześniej.

Nowicki wiedział jedno: nie może wracać na statek. To rozwiązanie byłoby najwygodniejsze — znajdował się przecież dzień drogi od miejsca, gdzie jednostka cumowała. Ale ryzyko było ogromne. Był przekonany, że Amerykanie wiedzą o statku i teraz, po znalezieniu Marty, pilnie obserwują okolicę. Na białej otwartej przestrzeni wypatrzą go z odległości kilku kilometrów. A on, na nartach, nie ucieknie przed skuterem.



Niestety, najłatwiejsza i najbezpieczniejsza opcja odpadała. „Wygodne rozwiązania są dla słabych ludzi” — zamruczał pod nosem, cytując zdanie, które przeczytał w jednej z książek na temat zarządzania czasem. „Menedżerów można podzielić na dwie grupy. Pierwsza wybiera rozwiązania dla nich wygodne, druga wybiera te skuteczne. Zawsze sam decydujesz, do której grupy chcesz należeć. Podejmujesz tę decyzję każdego dnia od nowa”.

Dziś jedynym skutecznym rozwiązaniem jest oddalenie się od statku i szukanie schronienia w innym miejscu. To oznacza, że będzie musiał iść przez kilka dni, bez sań i sprzętu. Pozostał mu tylko lekki plecak, w którym nosił żelazny zapas ratunkowy: tabliczki czekolady, witaminy, kilka puszek konserw, telefon satelitarny, trochę paliwa i maszynkę gazową. Od biedy wystarczy, by przeżyć — szczególnie że wody tu nie zabraknie.

Zanim ruszy, musiał zrobić jeszcze jedno: stworzyć z ubrań zabitych talibów prowizoryczne sanie, które jednocześnie będą nocnym schronieniem. A potem załadować na nie najlżejszego z nich i zabrać ze sobą. Chciał go dostarczyć do jakiegoś laboratorium. Taki dowód nielegalnych eksperymentów na ludziach pozwoli mu pomścić śmierć Marty.

Nowicki wiedział, że ten pomysł — choć związany z ogromnym wysiłkiem — ma realne szanse powodzenia. W odległości 200 km na wschód od miejsca, gdzie się znajdował, działała ukraińska stacja badawcza „Akademik Verdansky”. Tam spokojnie mógł szukać schronienia. Był niemal pewny, że nikt go nie znajdzie. Jeśli nawet jego prześladowcy domyślą się, że ktoś tu był, a jednocześnie nie zauważą nikogo zmierzającego w stronę statku, uznają, że ten ktoś szuka schronienia w Port Lockroy. Ta brytyjska placówka polarna leżała zaledwie osiemdziesiąt kilometrów stąd.

„Trzeba wybrać mądre, a nie łatwe rozwiązanie — kto chodzi na łatwiznę, przegrywa” — przekonywał sam siebie Nowicki, patrząc na mapę. Jak w niemal każdym człowieku, odezwała się w nim naturalna potrzeba wygody i lenistwa. Wiedział, że z jednej strony półwyspu, niedaleko stąd, znajduje się statek z ciepłą wodą, wygodną koją i smacznym jedzeniem. Po drugiej stronie — o wiele dalej — stacjonują Ukraińcy.

— Samodyscyplina, głupcze — powiedział sam do siebie i zabrał się do niemiłej, lecz koniecznej czynności: zdjęcia ubrań z zamarzniętych ciał. Potem związał je rękawami i przymocował do nart. Uzyskał coś na kształt toboganu. Położył na nim najłżejsze ciało, po czym przesukał wszystkim zabitym kieszenie. Wreszcie przywiązał tobogan do swojej uprząży wspinaczkowej, raz jeszcze spojrzął na mapę i powoli ruszył przed siebie.

— Tylko samodyscyplina cię uratuje — powtórzył, gdy po chwili dotarło do niego, że taki osiemdziesięciokilogramowy bagaż będzie ciągnął przez kilka dni. — Masz charakter czy jesteś mięczakiem? Wygodne rozwiązania są dla słabych ludzi.

Taki sposób myślenia utrwaliła w nim pasja alpinisty — zdobywanie krok po kroku kilkutyśięcznych szczytów wymagało samozaparcia i rezygnacji z wygody. To samo dotyczyło pracy menedżera. Jako dyrektor techniczny w dużej firmie widział w swojej karierze dziesiątki szefów. Jedni pracowali skutecznie i osiągali rezultaty, inni tylko spędzali czas w pracy. Tymi drugimi najczęściej kierowała potrzeba wygody. Unikali trudnych zadań, uciekali od konfrontacji z problemem, bali się podejmować niepopularne decyzje.

Nowicki musiał kiedyś zwolnić człowieka, który — choć teoretycznie pracował po osiem godzin — nie osiągał założo-

nych celów. Powód był niezwykle prosty. Jego zadania wymagały systematyczności, samodyscypliny, wysiłku dzień w dzień. Żeby tego uniknąć, ów kierownik znajdował sobie prace zastępcze, tylko pozornie ważne. Wszystkie miały jedną wspólną cechę: były miłe, wygodne, bezstresowe. Menedżer ten wołał więc „uciekać w nie” — jak to Nowicki zwykł nazywać. Zadania te wypełniały pełne osiem godzin dziennie, co dawało swoiste poczucie usprawiedliwienia: „Przecież nie zbijam bąków, cały czas pracuję”. Tyle że była to praca niespecjalnie firmie potrzebna.

Dlatego Nowicki, gdy tylko któryś jego pracownik ukończył szkolenie z zarządzania czasem lub efektywności osobistej, zapraszał go na małą pogawędkę. „Świetnie, teraz znasz już narzędzia planowania, reguły organizowania sobie czasu. Ale to dopiero połowa sukcesu” — mówił swojemu podwładnemu. „Dziś poznasz regułę najważniejszą. Otóż te narzędzia możesz sobie schować do kieszeni, jeśli nie starczy ci charakteru, by je stosować. Bo tylko naprawdę silny menedżer potrafi podjąć decyzję, która jest konieczna, ale z którą sam się źle czuje. Tylko ktoś, kto ma samodyscyplinę, nie filozofuje więcej, niż trzeba, nie dzieli włosa na czternaście, gdy wystarczy na czworo, nie prowadzi wielogodzinnych debat, gdy wystarczy kwadrans, nie szuka dziury w całym — tylko podejmuje decyzję na czas. Nawet jeśli nie jest ona perfekcyjna. I tylko człowiek z charakterem potrafi codziennie rano, dzień w dzień, otworzyć swój kalendarz i wykonać, terminowo i punktualnie, wszystkie zapisane tam zadania”.

Czasami któryś jego pracownik tłumaczył: „Nie stosuję reguł zarządzania czasem, bo to tylko teoria, która w prawdziwym życiu nie działa”. Nowicki wiedział jednak, że jest odwrotnie. Że te reguły nie działają tylko wtedy, gdy nie są

regularnie przestrzegane. Gdyby stosować je codziennie, nagle okazałoby się, że sprzyjają one efektywności. Ale niestety, to jest inwestycja: najpierw trzeba ich przestrzegać, by dopiero po jakimś czasie zobaczyć rezultaty. Nie każdemu chciało się czekać na owo „potem”. Wielu wolało chodzić na skrót — czego efektem była chaotyczna, źle zorganizowana, nieefektywna praca.

Kolega, pracujący w firmie doradczej, opowiadał mu, jak kiedyś prezes dużej korporacji poprosił go o sprawdzenie, dlaczego menedżerowie w tym przedsiębiorstwie nie delegują prawidłowo zadań. Wcześniej byli na dwóch szkoleniach z tej dziedziny. Po kilku rozmowach i kilku dniach obserwacji okazało się, że pierwsze szkolenie uznali oni za kiepskie, bo „zaprezentowane reguły delegowania u nich w firmie nie zadziałają — więc nie będą ich stosować”. Zażądali drugiego szkolenia. Jednak kolejny trener powiedział im dokładnie to samo, co pierwszy. Dodał, że innych reguł nie ma — tak jak nie ma innych zasad fizyki dla tych, którym nie podoba się grawitacja i prawo Archimedesusa. Na co menedżerowie orzekli, że w takim razie ten trener też jest beznaoczny.

Znajomy doradca napisał raport, w którym stwierdził: „Nie delegują prawidłowo, bo nie chce im się stosować reguł delegowania. Twierdzą, że te reguły nie zadziałają u nich w firmie. Jednak ja uważam, że to tylko wymówka dla prostego faktu, że nie chce im się tego robić prawidłowo, bo to wymagałoby wysiłku. Łatwiej im delegować byle jak”.

Nowicki sam musiał kiedyś nauczyć swojego podwładnego, że jego wytłumaczenie: „Nie mam czasu na planowanie, więc nie planuję” jest nielogiczne. Bo przecież, gdyby planował, pracowałby w bardziej uporządkowany sposób, w efekcie robiłby wszystko sprawniej i miał więcej czasu.

Inny jego pracownik nie potrafił się skupić dłużej na jednej rzeczy, co chwilę zajmował się czymś innym — bo nie umiał się zdyscyplinować. Co kwadrans odrywał się do sprawdzania e-maili i odpisywał na nie zaraz, gdy tylko je otrzymał. Wmawiał sobie, że to przecież są ważne i pilne wiadomości. Tak naprawdę było to jednak usprawiedliwienie własnej niechęci do skupienia się dłużej na jednym problemie.

Obie te osoby były nieefektywne, choć znały zasady, według których należy organizować czas. Ale znać, a regularnie stosować — to dwie osobne sprawy.

Nowickiemu bardzo spodobało się kiedyś, gdy jego pracownik napisał w e-mailu: „Chciałbym poddać pod konsultację zagadnienie przedstawione w załączonym pliku. Proszę o Waszą opinię do środy. W środę pod koniec dnia przejrzę Wasze uwagi i podejmę decyzję”. Jeden z jego kolegów przesłał mu swoją opinię dopiero w piątek, dodając: „Wiem, że jestem po czasie, ale wstrzymaj proszę swoją decyzję o tydzień, bo uważam, że mój punkt widzenia też jest istotny”. Autor pierwszego e-maila odpowiedział: „Twój punkt widzenia jest dla mnie bardzo ważny, a dodatkowo wydaną przez Ciebie opinię uważam za słuszną. Nie wezmę jej jednak pod uwagę, bo decyzję już podjąłem. Gdybym ją teraz cofnął, musiałbym stracić tydzień pracy. Nie widzę natomiast powodu, by Twoje dwudniowe opóźnienie w napisaniu opinii uznać za ważniejsze niż moje tygodniowe opóźnienie w podjęciu decyzji”. Nowicki poszedł wtedy do owego pracownika i pogratulował mu sposobu myślenia. Lepiej dosyć dobra decyzja na czas niż bardzo dobra po czasie.

Kilka godzin minęło Nowickiemu na takich rozmyśleniach. W tym czasie pokonał błękitno-biały, pokryty świeżym śniegiem płaskowyż. Idąc dalej, dotarł do jednej z licznych

tu zatok, w których wiosną, w słoneczne dni, lód prawie zupełnie się roztapiał. Rozejrzał się wokół i już miał skrócić w lewo, kiedy ciszę przerwał hałas silnika. Podróżnik odwrócił się w stronę, z której dobiegał dźwięk. Wyjął z bocznej kieszeni puchowej kurtki lornetkę i przyłożył ją do oczu. Sekundę później poczuł, jak serce zaczyna mu bić w znacznie przyspieszonym tempie.

Kilka kilometrów stąd, pomiędzy kawałkami dryfującej kry, przez zatokę płynęły dwa zodiaki — ogromne pontony motorowe, jakie miała tu każda ekspedycja badawcza. Nowicki był jednak pewien, że tym razem w zodiakach nie siedzieli naukowcy tropiący pingwiny lub foki. Nikt, kto chce obserwować zwierzęta, nie pływa z takim hałasem, na pełnej mocy silnika.

\*\*\*

Monika nie mogła uwierzyć w to, co przed chwilą usłyszała. Informacje, które przywiózł do biura drugi agent, przeczyły wszelkiej logice.

Trzy godziny temu dyskretnie zniknęła w skomplikowanym niczym labirynt podziemnym parkingu centrum handlowego Arkadia. To było jej ulubione miejsce „przesiadek” — czyli porzucania spalonego pojazdu i przesiadania się do czystego. Wystarczyło szybko zaparkować, wjechać ruchomymi schodami na parter, wyjść przed sklep i wskoczyć do pierwszej wolnej taksówki. Zanim śledzący ją człowiek zdołał to powtórzyć, jej już dawno nie było.

Teraz siedziała przy swoim biurku i wysłuchiwała relacji kolegi, który śledził jej ogon.

— Mondeo rzeczywiście za tobą jechało. I faktycznie to był zawodowiec.

— Tak sądziłam. Musiał się za mną trzymać od samych Mazur, a przecież zorientowałam się dopiero pod Płońskiem.

— Ale jednak zgubiłaś mu się. Dobra jesteś, już po piątym skrzyżowaniu.

— I co zrobił?

— No właśnie to jest dziwne. Zjechał na pobocze i zatrzymał się.

— Zorientował się, że siedzisz mu na ogonie? Chciał przeczekać?

— Niemożliwe. Po dziesięciu minutach? Jechałaś popularnymi drogami, między mną a mondeo były jeszcze trzy auta, które pokonały dokładnie tę samą kombinację skrzyżowań. Tamten nie miał prawa nabrać podejrzeń.

— To co się stało?

— To właśnie jest dziwne. Wyglądało to tak, jakby nie działał sam.

— Miałam jeszcze jeden ogon?

— Raczej nie. Coś innego. On przez dziesięć minut stał na parkingu. A potem pojechał prosto do Arkadii.

— Co???

— No właśnie. Skądś wiedział, że tam jesteś.

— Miałam pluskwę?

— Możliwe. Ale skoro miałaś, to po co na trasie, gdy mu znikającaś, tak agresywnie, ryzykując wypadek, próbował cię dogonić?

— To o co chodzi?

— Nie wiem. Ale ciekawe jest to, co zdarzyło się później.

— Opowiadaj dalej.

— Facet zaparkował w podziemiach Arkadii. Przez godzinę go nie było. Dla niepoznaki wrócił nawet z jakąś reklamówką — że niby coś kupił. Po czym pojechał na Krzywickiego. Niestety, tam go zgubiłem, nie było już drugiego miejsca do parkowania. Ale wiesz, co tam jest?

Monika wiedziała. Od Krzywickiego można było dyskretnie, tylnymi drzwiami, wejść do siedziby Służby Wywiadu Wojskowego.

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

1. Od dowódcy oczekujemy samodyscypliny i sprawności psychicznej. Zadania nie mogą pozostać niewykonane z powodu słabości twojego charakteru. W planowaniu, podejmowaniu decyzji, realizacji zleconych działań nie możesz uwzględniać takich czynników, jak „nie chce mi się”, „może później”, „dzisiaj zrobię sobie luźny dzień”. Po to masz czas wolny, urlopy, weekendy, by regenerować swoje siły fizyczne i psychiczne, a w efekcie w pracy działać w sposób pozytywny i zdecydowany. Jeżeli twoja kondycja psychiczna opada, raczej poproś o dzień wolny niż miałbyś działać na pół gwizdka. A potem wróć do pracy wypoczęty. Szybko wtedy nadrobisz zaległości.
2. Nie oczekuj, że zespół wykaże więcej samodyscypliny, niż sam masz jej w sobie. Jako szef jesteś wzorcem dla podwładnych. Skoro wymagasz pozytywnej i zdyscyplinowanej postawy od innych, musisz sam ją prezentować. Inaczej utracisz autorytet.
3. Planowanie czasu, określanie, co kiedy zrobisz — to czynność, którą warto wykonywać regularnie. Akcje planuj przed wyruszeniem do boju. Gdy zaś nie jesteś na froncie, codziennie rano twórz plan dnia,



a co poniedziałek plan tygodnia. To ułatwi ci kontrolę nad zadaniami, da poczucie bezpieczeństwa psychicznego (że o niczym nie zapomniałeś) i w efekcie wzmocni twoje pozytywne nastawienie do pracy.

4. Tego samego oczekuj od podwładnych. To, że nie pracują oni w pełni samodzielnie, a pod twoim dowództwem, nie oznacza, że cały czas prowadzisz ich za rękę. O dużej części swojego czasu decydują sami. Naucz ich więc zasad planowania i organizowania czasu, a potem sprawdzaj, czy je stosują. Oni także mogą zwiększyć swoją codzienną efektywność, pracując w zaplanowany i zdyscyplinowany sposób.
5. Usuwać pokusy odciągające cię od żmudnej i nudnej, ale niezbędnej pracy. Np. jeśli wykonujesz zadanie wymagające skupienia, a jednocześnie niezbyt atrakcyjne, wyłącz telefon i program do poczty elektronicznej, zamknij drzwi. Inaczej ciągle będzie w tobie tkwić pokusa odrywania się od nudniejszej pracy do ciekawszych przerwaniów: sprawdzania e-maili, odbierania telefonów od znajomych. Wówczas swoje podstawowe zadanie będziesz wykonywać dłużej, a może też i gorzej. Choć oczywiście, jeśli zadanie trwa dłużej niż półtorej godziny, co godzinę rób pięć minut przerwy regenerującej umysł — zrób kilka ćwiczeń, wypij kawę.
6. Naucz się oddzielać zadania „ważne” od „absolutnie niezbędnych”. To kwestia priorytetów. Wiesz już, że jako dowódca nie poświęcasz czasu na sprawy nieważne. Te albo anulujesz, albo zlecasz podwładnym. Jeśli jednak nawet wśród spraw ważnych jest taki natłok, że nie dasz rady ich zrobić, zadaj sobie pytanie: „Co ma priorytet wysoki, a co bardzo wysoki?”. Innymi słowy — co jest

tylko „dosyć ważne” a co „kluczowe i niezbędne”. W sytuacji, gdy masz ograniczone zasoby (czas, ludzi), skup się tylko na tym, co naprawdę kluczowe i niezbędne, bez czego nie da się funkcjonować. A to, co tylko „dosyć ważne”, deleguj zespołowi (mówiąc jednocześnie, by od tej chwili skupili się na sprawach „dosyć ważnych”, a odpuścili sobie nieważne). To jak z samochodem. Działający silnik i cztery sprawne koła są kluczowe i niezbędne — musisz o nie zadbać, by móc jechać. Światła, które prawidłowo świecą, są dość ważne, ale nie niezbędne (od biedy bez nich pojedziesz). Naprawę świateł zleć więc podwładnym. Sprawne radio nie jest już ważne — odpuśćcie je sobie, skoro jest niewiele czasu i z czegoś trzeba zrezygnować.

7. Pamiętaj jednak, by kryterium niezbędności czy ważności nadawać z punktu widzenia celu, jaki realizujesz, a nie swojego komfortu czy osobistych preferencji. Może hobbysta muzyki uzna światła za mniej istotne od radia. Ale jeśli celem jest jazda nocą...