

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

MOUNT EVEREST BIZNESU

Autorzy: Zbigniew Kowalski,
Marcin Renduda, Krzysztof Wielicki
ISBN: 978-83-246-2643-4
Format: 193 × 193, stron: 232



Działanie jest podstawowym kluczem do każdego sukcesu

Pablo Picasso

Podróż na sam szczyt

Wyznaczanie celów i planowanie tras, które prowadzą na sam szczyt. Praca nad kondycją, umiejętnościami i własną determinacją. Gromadzenie niezbędnego ekwipunku. Pokonywanie ograniczeń ciała i ducha. Brzmi jak zaprawa przed górską wspinaczką? A może jak strategiczne planowanie wspinaczki po ścieżce kariery? Okazuje się, że zarządzanie i zdobywanie górskich szczytów mają ze sobą wiele wspólnego. Łączy je ta sama filozofia pokonywania przeszkód i osiągania celów.

Autorzy tej książki po latach wspólnych wykładów i warsztatów zebrali swoje przemyślenia i przygotowali niniejszą publikację. Da Ci ona tę samą inspirację, którą otrzymują uczestnicy ich szkoleń. Wszyscy trzej – Krzysiek, Zbyszek i Marcin – gorąco wierzą, że można ułatwić sobie życie, jeśli tylko będzie się do tego dążyć. I o tym właśnie chcą z Tobą porozmawiać.

- Wyznaczanie celu i drogi do jego osiągnięcia.
- Szef mądry mądrością swoich ludzi.
- Charyzma jako zdolność do zarażania ludzi własnym systemem wartości.
- Potrzeba odpoczynku, wakacji i resetu.
- Partnerska relacja człowiek-człowiek i siła synergii.
- Lider w czasach kryzysu.
- Zarządzanie własnym rozwojem i karierą.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

SPIS TREŚCI

5	WSTĘP
7	CEL I DROGA DO CELU
55	ZESPÓŁ I LIDER
89	ROZWÓJ
131	ZMIANA I KRYZYS
185	RYZYO I RYZYKANCTWO
197	ŻYCIE, CHĘCI, WAKACJE I EMERYTURA





Zespół i lider

- ▶ O TYM, JAK ZEBRAĆ ODPOWIEDNI ZESPÓŁ, A PÓŹNIEJ POPROWADZIĆ GO DO SUKCESU.
- ▶ O PERSONALIZACJI SUKCESU — CZY UMIEM PRACOWAĆ NA CZYJŚ SUKCES (SUCCES W ZESPOLE),
CZY CHCĘ BYĆ TYLKO GWIAZDĄ? ▶ O WYMIANIE DOŚWIADCZEŃ W ZESPOLE.
- ▶ O TYM, JAK BYĆ LUDZKIM CZŁOWIEKIEM (SZEFE). ▶ O RELACJACH PARTNERSKICH
I ZAUFANIU W BIZNESIE. ▶ WZÓR WIELICKIEGO NA SUKCES: PRACA + TALENT +
WIARA (W SUKCES) DO KWADRATU = SUKCES. ▶ O ROLI GWIAZDY I LIDERA W ZESPOLE. ▶ PIĘĆ FILARÓW
ZDROWEGO ZESPOŁU WEDŁUG SANTORSKIEGO. ▶ O PRZYWÓDZTWIE NATURALNYM.
- ▶ O SZEPIE MĄDRYM MĄDROŚCIĄ SWOICH LUDZI. ▶ MISTRZ SŁABY,
DOBRY I WYBITNY, CZYLI TYPOLOGIA MISTRZÓW WEDŁUG DOLIŃSKIEGO.
- ▶ O CHARYZMIE JAKO ZDOLNOŚCI ZARAŻANIA LUDZI WŁASNĄ SYSTEMEM WARTOŚCI.

Z.K.: Jesteśmy teraz w połowie drogi między takim zagadnieniem, jak pasja — jako drogowskaz do tego, co się robi, a rozmową o cechach ludzi sukcesu. Porozmawiajmy więc o naszych doświadczeniach dotyczących tego, jak dobierać ludzi do zespołu.

K.W.: To nie jest prosta sprawa. Wymaga bowiem szczególnych umiejętności od budującego zespół. Trzeba tu znów wspomnieć o charyzmie. Wśród himalaistów zawsze powtarzano sobie maksymę świętej pamięci Andrzeja Zawady — że połowa sukcesu przy wyjazdach w góry to zebranie odpowiedniego zespołu, druga połowa to...

M.R.: Poprowadzenie zespołu.

K.W.: Mówiono, że Zawada miał szczególny dryg do dobierania ludzi. Można przecież zgromadzić tak zwane gwiazdy, które jako zespół będą działać bardzo źle. Mielśmy tego przykład przy okazji wyprawy z Reinholdem Messnerem. Zaprosił nas kiedyś na ekspedycję na południową ścianę Lhotse. Byli tam wspinacze z Francji, Włoch, Niemiec, z Polski — po jednym, po dwóch. Zupełnie to nie funkcjonowało. Każdy z osobna był tam kimś z osiągnięciami, jakąś „gwiazdą”, ale jako grupa kompletnie nie chciało to działać. Dokładnie odwrotna sytuacja zaistniała przy pierwszym zimowym wejściu na Everest, pod kierownictwem Zawady. Tam były nie same gwiazdy, tylko dobrze dobrany zespół. W takim zespole każdy ma swoje miejsce. Ludzie pracują wtedy jak tryby dobrze naoliwionej maszyny. Kiedy natomiast mamy zespół gwiazd, to jest niebezpieczeństwo, że każdy będzie ciągnął w swoją stronę. Dlaczego? To ma związek z personalizacją sukcesu. Każdy chciałby pracować na własny sukces i to jest problem. Mamy teraz na przykład kłopot, żeby dobrać ludzi do zimowych wypraw. Na takich wyprawach umiejętność pracy w zespole, pracy na wspólny sukces, jest absolutnie niezbędna.

M.R.: A dlaczego na wyprawach zimowych to jest ważniejsze niż na innych?

K.W.: Dlatego że szanse wejścia są mniejsze. Na innych wyprawach, letnich, jest możliwe, że na szczyt wejdzie dwóch, trzech, pięciu ludzi. Tymczasem zimą często jest tak, że z całego zespołu wchodzi tylko jeden człowiek.

Z.K.: Jak w biznesie. Im trudniejsze zadanie, tym bardziej liczy się zespół.

K.W.: Uczestnicy muszą mieć świadomość tego, że jedzie dziesięciu, a wejdzie jeden, może dwóch. Z góry więc już wiadomo, że to jest praca w zespole.

Z.K.: Ludzie w dużym stopniu pracują na czyjś sukces.

K.W.: Właśnie tak. Teraz mam na przykład dobrze wspinających się młodych ludzi, których mógłbym zaprosić do wyprawy, a oni mi mówią: „Stary, ja nie chcę jechać. Wolę iść na wspinanie z kumplem, gdzie wszystko zależy tylko od nas dwóch. Albo wejdziemy — i będzie sukces, albo nie wejdziemy, i będziemy wiedzieli, że to nasza porażka”. Nie chcą być elementem, trybem pewnego zespołu. Po prostu odmawiają.



Przygotowywanie karawany pod K2, zima 1987

M.R.: Może wolą polegać tylko na sobie?

K.W.: Tak, tylko i wyłącznie na sobie. Nie chcą, żeby o ich ewentualnym sukcesie czy możliwej porażce mogli decydować inni. To dziś realny problem, który — jak mówiłem wcześniej — wynika po części z personalizacji sukcesu.

Z.K.: Skomentuję to pewną opowieścią. Jesteśmy właśnie w trakcie realizacji zadania, jak na Polskę dość nowatorskiego. Klient zlecił nam, zewnętrznym konsultantom, zbudowanie zespołu. To ludzie dobierani z rynku, w swojej branży, właściwie same gwiazdy. Są razem już piąty miesiąc, a my cały czas jesteśmy na etapie budowania tego zespołu. Teraz to jest mniejsza grupa, bo zawsze okazuje się, że ktoś ciągnie w dół, więc musi odpaść. Zastanawiam się jednak, czy w warunkach zespołu sprzedażowego, gdzie ludzie teoretycznie są zespołem, ale w praktyce każdy na co dzień działa na swoim poletku i ma dość samodzielną pracę, funkcjonują zasady, o których mówiłeś?

M.R.: Zapewne nie ma tam aż takiej potrzeby budowania zespołu. Niemniej jednak istnieje przecież coś takiego, jak odpowiedzialność za całokształt firmy. Ktoś, kto działa, dajmy na to w Pomorskiem, powinien mieć świadomość, że ostatecznie pracuje na cały, większy zespół.

K.W.: Ano właśnie.

Z.K.: Natomiast masz rację o tyle, że w takim przypadku nie ma bezpośrednich elementów budowania zespołu. Człowiek w terenie, handlowiec ma raczej wpływ bardziej na wizerunek całej firmy i ogólne jej powodzenie. Nie ma jednak w tym przypadku bezpośredniego budowania zespołu. Jest tylko budowanie wizerunku.

M.R.: Często rozmawiam z menedżerami sprzedaży, którzy mówią: „Mam dziesięciu ludzi na terenie całego kraju. W tej dziesiątce każdy pracuje na swój wynik, swój sukces”. Czy to znaczy, że najlepiej byłoby mieć dziesięć gwiazd? Nie jestem o tym przekonany. Niby każdy pracuje na swój wynik, ale sukces odnosi przecież cały zespół. Nawet jeśli ci ludzie pracują zupełnie osobno, to przy spełnieniu warunków, o których mówiliśmy wcześniej — chodzi mi tu o zaufanie,

empatię, zrozumienie — są w stanie sobie pomagać, wspólnie się uczyć, podpowiadać sobie pewne rozwiązania, wymieniać się doświadczeniami. To zjawisko, które jest coraz częstsze. Im częściej, szczególnie w sprzedaży, ludzie wymieniają się doświadczeniami z różnymi klientami, to tym łatwiej osiąga się cele. Przecież to ogromne ułatwienie — móc skorzystać z doświadczeń innych ludzi.

K.W.: Tu się zgadzam. Ktoś, kto jest bogaty w doświadczenia, ma coś do zaoferowania. Tak samo jest przecież w górach. Przegadaliliśmy setki godzin w międzynarodowym towarzystwie, gdzie często pojawiają się też gwiazdy. I każdy, gwiazda też, słucha, jak było na tej ścianie, a jak było na innej, co trzeba zrobić... Bardzo ważne jest, by nie żyć w izolacji, by wymieniać się doświadczeniami. Mimo że w przypadku handlowców każdy ma swój teren, jeden działa w Gdańsku, drugi we Wrocławiu, wymiana doświadczeń jest potrzebna. Pozytywne, ale też i negatywne doświadczenia zawsze pomagają. Chodzi o próbę stworzenia zespołu odpowiedzialnego za sukces w całości, nawet jeśli każdy niezależnie pracuje na swój wynik. I tu pomocne są spotkania.

M.R.: Ktoś zapytał mnie, dlaczego w firmach farmaceutycznych ludzie wciąż się spotykają. Ciągłe są szkolenia, spotkania cykliczne, konferencje i tak dalej. Na co dzień każdy robi swoje. Pracuje na swój indywidualny sukces. Zdałem sobie wtedy sprawę, że spotkania są ważne, bo zapewniają utrzymanie wysokich standardów w pracy, które składają się na wizerunek firmy. I oczywiście umożliwiają wymianę doświadczeń, co jest chyba największą wartością. Tu pojawia się ciekawa kwestia. Wyobraźmy sobie, że mamy zespół dziesięciu handlowców i każdy działa sam. Zawsze wśród nich będą tacy, którzy wykonują swoje zadania lepiej, z takich czy innych powodów mają znacznie lepsze wyniki. Czy tacy ludzie powinni odgrywać specjalną rolę?

K.W.: Jest przecież szacunek dla wyników. Byłem kiedyś zaproszony na konferencję ubezpieczeniową. Przed moim wystąpieniem ludzie z różnych regionów chwalili się osiągnięciami, wśród nich człowiek z autentycznie niesamowitymi wynikami. Miał rezultaty trzy razy lepsze od wszystkich! Ludzie na sali chcieli wiedzieć, jak je osiągnął. Długo o tym opowiadał, ale mogę jego opowieść podsumować bardzo krótko: trzeba być ludzkim człowiekiem. Widać więc, że wymiana doświadczeń na takich konferencjach ma sens. Wszyscy uczestnicy wspomnianej konferencji chcieli się

dowiedzieć, jak ich kolega doszedł do swoich wyników, czyli byli chętni, żeby też osiągnąć sukces. To był przykład pomocy w zespole.

Z.K.: Być może jest też tak, że kiedy na co dzień jestem sam sobie sterem, żeglarzem, okrętem — a powiedzieliśmy wcześniej, że jesteśmy zwierzętami stadnymi — to zwyczajnie chcę częściej jeździć na konferencje, żeby poczuć, iż ostatecznie jestem częścią czegoś ważnego, zespołu, społeczności.

K.W.: Wspomniany pan, który na konferencji ubezpieczycieli opowiadał o swoich wspaniałych wynikach, podkreślał, że nie stosuje żadnych specjalnych metod. Po prostu jeździ i rozmawia z ludźmi, stara się stworzyć bardzo osobiste relacje. Przy pozyskiwaniu klientów ogromnie ważne jest wywołanie odpowiedniej atmosfery, poczucia pewnego partnerstwa. Może nie chodzi od razu o przyjaźń, ale na pewno o sytuację, w której jako klient masz do kogo zadzwonić, możesz o coś zapytać i wiesz, że możesz liczyć na pomoc. Relacje z klientami naszej firmy, odbiorcami naszych usług nie mogą zostać zawężone do tego, co mamy zrobić, sprzedać, kupić. To musi być szersza współpraca, na każdym polu, także relacji międzyludzkich, kontaktu z drugim człowiekiem.

Z.K.: Właśnie, mówimy o relacjach partnerskich. To klucz do sukcesu wewnątrz zespołu. Ale i na zewnątrz jest to dziś narzędzie osiągania celów w biznesie.

K.W.: Zawsze twierdziłem, że najważniejszym elementem każdej sprzedaży jest człowiek. Wszystkie narzędzia są tylko pomocnicze. Ktoś umie z nich korzystać, lepiej lub gorzej, a inny nie. Jednak ostatnim, finalnym elementem jest człowiek. Sprzedawca może przecież czasami sprzedać rzeczy niemożliwe. To zależy tylko od jego inteligencji i umiejętności, od empatii i sposobu rozmowy...

Z.K.: Od tego, jak traktuje innych ludzi. Jest to zbieżne z wynikami naszych badań oczekiwań pacjentów. Pacjenci mówią wprost: to, jak mnie lekarz traktuje, decyduje o tym, czy ja z nim współpracuję, czy robię to, co mi zaleca.

K.W.: Trzeba ludzi traktować podmiotowo, a nie tylko przedmiotowo. Człowiek nie jest przedmiotem.

M.R.: Przypomina mi się wywiad, który kiedyś czytałem, z agentem ubezpieczeniowym z pierwszej trójki w Wielkiej Brytanii. To człowiek, który jest w stanie zarobić cztery tysiące funtów dziennie. W swojej branży osiągnął właściwie wszystko, co mógł, ale wciąż mu się chce, cały czas pracuje, cały czas się stara. Został zapytany o to, czemu zawdzięcza swój sukces. Odpowiedział: „Nie jestem jakoś wybitnie inteligentny. Nie jestem nadzwyczajnie błyskotliwy. Uważam, że to, co dobrze mi wychodzi, to dogadywanie się z ludźmi. Wydaje mi się, że we właściwy sposób się z nimi komunikuję, właściwie buduję relacje”. Miał jeszcze jedno ciekawe spostrzeżenie. Powiedział coś takiego: „Kiedy jako młody człowiek zaczynałem pracę, zauważyłem, że w każdej firmie są takie grupy narzekania, grupy tych, którzy marudzą”. To byli ludzie, którzy często wystawali w kuchni...

Z.K.: Kontestujący.

M.R.: ...pili kawę za kawą, palili papierosy i generalnie na wszystko narzekali. Na politykę, na prezesa, na firmę, na zbyt wysokie ceny, na zły produkt. I on powiedział sobie: „Nigdy do takiej grupy nie będę należał!”.

K.W.: Narzekający. Szukający wymówek. Znam ten typ. To dość częste.

M.R.: A z drugiej strony jest ktoś, kto zarabia cztery tysiące funtów dziennie i wciąż z dużym przekonaniem mówi o celu, jaki ma przed sobą. I pamiętajmy: podkreśla, że udaje mu się ten cel osiągać, bo umie dogadywać się z ludźmi, dostrzega w innych człowieka.

K.W.: Poza tym jest oczywiście jeszcze wiara w sukces. To też bardzo ważne. Wielu ludzi nie wie, że mogą coś osiągnąć. Zadowolają się jakimiś tam wynikami, a nie chcą uwierzyć, że stać ich na więcej. Tak jak mówiłem już wcześniej, wymyśliłem taki wzór — praca plus talent plus wiara do kwadratu. Praca i talent są oczywiście ważne, ale wiara... Przecież gdyby nie ta wiara, to wtedy, w latach osiemdziesiątych mielibyśmy w himalaizmie może jedną piątą naszych sukcesów.

W końcu na początku nie mieliśmy nic, byliśmy bez doświadczenia alpejskiego... Ale wiara, że możemy czegoś dokonać, sprawiała, że po prostu łamaliśmy bariery niemożliwości.

Z.K.: Czy jesteś w stanie powiedzieć, skąd się ta wiara w was brała?

K.W.: Z chęci osiągnięcia sukcesu! To był głód sukcesu, i to nawet nie w sensie osobistym. To była wręcz jakaś misja, coś na granicy narodowego szowinizmu. Wewnętrzny przymus, żeby Polacy coś gdzieś znaczyli. W naszym wypadku dotyczyło to akurat spraw narodowych, ale oczywiście można to zawęzić do korporacji czy grupy, to nie ma znaczenia. Uważam, że człowiek, który pracuje w biznesie, powinien mieć taki głód. To zdrowy objaw. Tak jak zdrowym głodem jest łamanie barier niemożliwości, kiedy ktoś mówi, że czegoś nie da się zrobić. W szczególności u młodych uderza mnie to, kiedy nie wierzą w siebie albo się poddają. Mówią: „Nie dam rady, nie ma szans...”. A dlaczego? Ponieważ widzą, że na świecie poprzeczka w każdej dziedzinie jest...

M.R.: Bardzo wysoko.

K.W.: ...bardzo wysoko, i dlatego niestety szybko się poddają. Potrzebne jest doświadczenie i cierpliwość. Trzeba powoli, Everest po Everescie, pomału zdobywać i do tego potrzebna jest też wiara.

Z.K.: A oni z góry zakładają, że się nie uda.

K.W.: W człowieku musi istnieć wewnętrzny głód sukcesu, który motywuje do działania, plus wiara. Oczywiście po drodze potrzeba jeszcze jakichś drobnych sukcesów, które na co dzień podtrzymują na duchu.

M.R.: Krzysztof, zastanawiam się nad jedną rzeczą. Poznałem cię kilka lat temu, kiedy opowiadałeś o takich właśnie rzeczach, o których dziś rozmawiamy, i już wtedy uderzyło mnie, że o wszystkich swoich sukcesach zawsze mówiłeś z niezwykłą łatwością. Z lekkością i swobodą, tak jakby to samo przyszło.

K.W.: Bo sukces nie może męczyć.

M.R.: Zacząłem się nad tym zastanawiać — to twoje łamanie barier niemożliwości zaczęło się gdzieś w latach siedemdziesiątych, kiedy trzeba było zorganizować pierwsze wyprawy. Przecież można było wtedy powiedzieć: „Państwo da mi pracę, coś tam będę robił, po co się męczyć? Po co decydować się na coś, czego nikt w tym kraju nie dokonał?”.

K.W.: To właśnie był ten głód sukcesu. Nie można go było odnieść w tych dziedzinach, w których się kształciliśmy, albo też możliwości były bardzo ograniczone, więc szukaliśmy działki, gdzie można się było zrealizować. I to właśnie było źródłem sukcesu. Uważam, że kiedy człowiek odczuwa ten specyficzny głód, to ma duże szanse, żeby osiągnąć cel. Trzeba mieć wewnętrzną potrzebę dojścia do czegoś i my tę potrzebę mieliśmy.

Z.K.: Zawsze mówisz, że ludzie dzielą się na wojowników i niewojowników.

K.W.: No tak, ale o tej drugiej grupie w ogóle nie mówimy.

M.R.: Właśnie, ich to nie dotyczy.

K.W.: Wszystkich ludzi pasywnych wrzuciłbym do kategorii zaspokajających podstawowe potrzeby. To grupa, która zawsze będzie istnieć. Musimy się z tym pogodzić, że tacy ludzie są. To normalne, że będą nadal. O nich jednak nie mówimy. Nas interesują ci, którzy chcą osiągnąć sukces. Tamtym chodzi tylko o to, żeby przeżyć, a my zajmujemy się tymi, którzy pragną żyć we właściwy sposób. Tak, rozmawiamy tylko o wojownikach.

Z.K.: Wróciłbym jeszcze na chwilę do kwestii relacji międzyludzkich. Osobiście jestem głęboko przekonany, że w dzisiejszym świecie sukces w wielu dziedzinach naszego życia zależy od tego, czy potrafimy z innymi właściwie żyć i odpowiednio ich traktować. Często dyskutujemy o tym z uczestnikami naszych zajęć. Prowadzę teraz duży cykl warsztatów w całej Polsce na temat zarządzania relacjami i pracy nad lojalnością. Co ciekawe, w tych zajęciach biorą udział głównie ludzie młodzi, którzy mają od dwudziestu kilku do trzydziestu kilku lat. Pytam ich na wstępie zajęć, czego chcieliby się nauczyć w zakresie budowania lojalności. W odpowiedzi słyszę najczęściej: „Chciałbym nauczyć się tak rozmawiać z klientem, żebym — kiedy mnie oszukuje — mógł mu to

bez stresu powiedzieć”. Wydaje mi się, że ludzie bardzo często myślą znajomość z relacjami partnerskimi. To, że opowiadam sobie z kimś dowcipy, spędzam dużo czasu w niezobowiązująco luźny sposób...

K.W.: Dotykamy tu bardzo ważnego tematu. Od przyjaciela wymagam więcej.

Z.K.: Ano właśnie. Do tego za chwilę wrócimy. Ale jeszcze à propos oszukiwania. Zawsze na szkoleniach posługuję się następującą metaforą: można do perfekcji doprowadzić sposób kontrolowania, czy żona mnie zdradza, czy nie. Najpierw jednak trzeba sobie zadać pytanie: „Czy chcę żyć w takim związku?”. Na przykład w kontaktach z klientami czy z członkami mojego zespołu myślenie o tym, czy ich na czymś przyłapię, czy nie, to nie jest partnerska relacja. Mówiliśmy wcześniej o policjantach, o świadomości społecznej roli. Co jednak mam zrobić, żeby mojemu partnerowi, na przykład w biznesie, mojemu przyjacielowi, koledze z zespołu, nie przyszło do głowy, żeby zrobić coś wbrew zasadom, wbrew naszej relacji? Spotykam się z wieloma menedżerami, którzy uważają, że jedno z ich podstawowych zadań to kontrolować. Co to w praktyce znaczy? Kiedy dostaną listę klientów, których handlowiec ma jutro odwiedzić, to pojadą o dziewiątej rano, poczekać i sprawdzą, czy przyszedł do pierwszego klienta. Jeśli się nie pojawił, to jest hak, żeby go zwolnić. I teraz, kiedy myślę o tego typu menedżerach, o tego typu ludziach, to zastanawiam się, gdzie tu jest miejsce na zaufanie, na charyzmę i zasady.

K.W.: Dlatego właśnie trzeba budować relacje partnerskie, przyjaźnie. Nie po to, żeby się spoufalać, ale żeby więcej wymagać od siebie.

Z.K.: Żeby coś razem tworzyć.

K.W.: Na Zachodzie tak jest, że im jesteś z kimś bliżej, tym więcej od niego oczekujesz i wymagasz. A nie odwrotnie, jak to było w PRL. Tam, jak miałem kumpla na stanowisku, to on...

Z.K.: Odpuszczał.

K.W.: ...przymykał oko, machał ręką. A powinno być wręcz przeciwnie. Jeśli wytwarzają się bardzo bliskie stosunki, to każda ze stron takiego związku musi być świadoma, że to zobowiązuje do

bezwzględne zaufania i partnerstwa. I dlatego uważam, że jest sens budowania takich mocnych związków, żeby móc bardziej na sobie polegać. Weźmy na przykład układ szef – zespół. Szef powinien pozwalać na bardzo bliskie relacje — oczywiście jest pytanie, jak to umiejętnie zrobić — ale te bliskie relacje powinny wytwarzać partnerską pewność.

M.R.: Żeby zespół mógł mu lepiej pomagać.

K.W.: Tak, bo od przyjaciół można wymagać więcej. Wobec obcej osoby oczekiwania są mniejsze, ale od przyjaciela trzeba wymagać i trzeba być bardzo lojalnym. Budowanie związków ma sens, bo jeśli jest partnerstwo i zaufanie, to oczywiście łatwiej osiągnąć sukces.

Z.K.: Dziś prowadzimy rekrutację i mogę w imieniu mojego klienta powiedzieć, że jego największą obawą jest to, czy ludzie, co do których on podejmie decyzję, się sprawdzą. Myślę, że wszyscy się zgadzamy, jak powiedziałeś przed chwilą, że od przyjaciela, czyli od tego, z kim jestem we właściwej partnerskiej relacji, mogę wymagać więcej. Będąc szefem, mogę wymagać od moich ludzi więcej, dlatego że traktujemy się jak partnerzy.

K.W.: I oni mogą też więcej wymagać od szefa.

Z.K.: Oczywiście. Chcę jednak spytać, czy wy, wspinacze, macie jakiś sposób, żeby — jeszcze zanim zacznie się wyprawa — upewnić się, że wszyscy członkowie ekipy, którzy na wyprawę jadą, to właściwi ludzie?

K.W.: Z reguły mamy możliwość, żeby dopasować się jeszcze przed wyprawą. Pojechać z ludźmi, których się nie sprawdziło, to wielkie ryzyko. W porównaniu z korporacjami mieliśmy zawsze tę przewagę, że mogliśmy ludzi wypróbować wcześniej w innych górach, na innych szczytach. Wierzę, że ludzie się dobierają, jeżdżą w zespołach, w których można mieć do siebie zaufanie. W naszej branży kwestia zaufania i partnerstwa jest nadzwyczaj ważna, po prostu najważniejsza.

Z.K.: Czy to znaczy, że nie ma możliwości, żeby na wyprawę pojechał nowy człowiek?

K.W.: Zdarza się i tak, że ktoś z nami jedzie i nagle okaże się wspaniałym facetem.

Z.K.: Ale sprawdzacie wcześniej referencje?

K.W.: Nie, to wychodzi w praktyce.

Z.K.: Czyli podejmujecie ryzyko.

K.W.: Tak jest, i to w praktyce wychodzi. Choć uważam, że w góry zawsze lepiej jechać z przyjacielem. Kiedy nie jedziesz z przyjacielem, to różnie może być. Czasem przyjaźń możesz zbudować tam. A czasem wspinasz się z kimś i po wspinaczce mówisz tylko: „Fajnie było, dzięki, koniec”. W pracy jest podobnie. Przychodzą nowi ludzie i ktoś się asymiluje, łatwo zdobywa zaufanie i kontakt, a ktoś inny nie. No i musi odpaść, to normalne. Istnieje przecież tak zwana ścieżka kariery, którą ludzie idą od najniższych pozycji w górę. Ten, kto nie potrafi zdobyć zaufania i sympatii, odpada. A ci, którzy je zdobywają, potrafią się dalej piąć. Im jest łatwiej zawierać przyjaźnie i tworzyć prawdziwe partnerstwo. Ten proces w korporacji jest oczywiście rozpisany na lata.

M.R.: Przyszło mi teraz do głowy pytanie, często zadawane przez różnych menedżerów. Wyobraź sobie oto człowieka z doskonałymi referencjami i świetnie przygotowanego. Poszłście na próbę w jakieś mniejsze góry, nie ma tu mowy o przyjaźni, ale jest świetny w tym, co robi. Jest tylko jeden problem — nie dogadujecie się. Nie nadajecie na tych samych falach. Ale z drugiej strony on jest świetny, jest ekspertem. Pojedziesz z kimś takim w Himalaje? Zdobywać kolejne szczyty? No, może w Himalajach latem nie masz już co zdobywać, ale na przykład zimą?

K.W.: Dla nas wyniki nie są rozstrzygającym argumentem. Samo to, że przeczytałeś o kimś, że jest dobry, jeszcze nie wystarczy. Kładziemy bardzo duży nacisk na bezpośrednie relacje. Idziesz z człowiekiem się wspinać i może się okazać, że jest OK, ale może się okazać inaczej. Jest coś takiego, jak pewien poziom nieufności, że człowiek się nie sprawdzi. To, że o kimś mówią albo piszą, że jest dobry, to dla nas za mało. Ktoś jest dobry, to znaczy jest sprawny technicznie, jest profesjonalistą. My jednak patrzymy na to, kim on jest, co to za człowiek. Dlaczego? Dlatego że w górach, oprócz umiejętności, które są bardzo ważne, najważniejszym elementem jest jednak partnerskie zaufanie. A tego nie zdobywa się po lekturze artykułów w gazecie czy po wysłuchaniu opowieści o tym, jaki to ktoś jest dobry.

M.R.: Albo po jednej spektakularnej sztuczce.

K.W.: Muszę człowieka sprawdzić. Sprawdzę go podczas wspinania się przez miesiąc, dwa i wtedy wszystko wyjdzie. Można powiedzieć, że to będzie test. W pracy jest podobnie, prawda? W korporacjach też są testy.

M.R.: Są okresy próbne itp.

K.W.: Albo ktoś gładko wchodzi w grupę, albo nie. I nie łączyłbym poziomu profesjonalizmu z umiejętnością pracy w zespole. To są, moim zdaniem, dwie różne sprawy. Tu nic nie jest wiadome z góry.

Z.K.: To bardzo ciekawa wskazówka dla menedżerów budujących zespół. Wydaje mi się, że to coś dokładnie odwrotnego, niż wielu menedżerów chciałoby usłyszeć. Pomimo wszystkich opowieści o kryzysie rynek pracy cały czas jest rynkiem pracownika. Ludzi do pracy wciąż brakuje i większość menedżerów boryka się z ogromnym deficytem specjalistów. Z drugiej strony jest głód wyniku. Firmy cisną i szefowie cisną. Wielu menedżerów chciałoby więc pójść na łatwiznę i przyjąć człowieka, nazwijmy go, „gotowego”. Takiego, któremu nie trzeba niczego mówić, tłumaczyć, tylko wystarczy dać samochód służbowy, telefon, a on od pierwszego dnia zacznie sprzedawać. Taka tendencja do pójścia na skróty.



Na północnym filarze K2, 1996

K.W.: Droga na skróty to może być krótka droga.

M.R.: No właśnie.

K.W.: To może być sukces krótkotrwały. Budowanie zespołu wymaga też czasu. Liczeniem tylko na gwiazdy sezonu nie osiągniemy celu. Trzeba budować zespół; to nie jest kwestia gwiazd, czyli zatrudnienia kogoś, kogo podsunęli nam headhunterzy. Moim zdaniem człowiek musi przejść swoją drogę w zespole, coś osiągnąć, poznać ludzi, zasady. Chyba jest to właściwsza droga.

Z.K.: W „Harvard Business Review” czytałem artykuł o tym, jak to, co szef wie lub myśli o pracownikach, wpływa na ich osiągnięcia. W latach sześćdziesiątych psychologowie prowadzili taki eksperyment — dzielili klasę uczniów trzymających ten sam poziom na dwie części i każdą prezentowali innemu nauczycielowi, z tym że jednemu komunikowali: „To jest klasa wybitnych uczniów”, a drugiemu: „To jest klasa przeciętniaków”. W zależności od tego, jak nauczyciel został „zaprogramowany”, takie jego uczniowie osiągalni wyniki w nauce. Później ktoś sprawdził tę metodę w biznesie i dokładnie tak samo zadziałała. Wśród naszych klientów mamy firmy działające na rynku farmaceutycznym. Z naszych obserwacji wynika, że przeciętny przedstawiciel firmy farmaceutycznej jest w stanie zebrać zamówienia z aptek na kwotę rzędu dwóch i pół, trzech i pół tysiąca złotych dziennie. Ale w jednej z takich firm przeciętny przedstawiciel zbiera zamówienia na kwotę dziesięciu tysięcy złotych dziennie. Gdzie tkwi tajemnica tego sukcesu? Do pracy w tej firmie przyjmuje się wyłącznie ludzi bez doświadczenia, takich, dla których często jest to pierwsza praca w życiu, i się ich rozwija. Ten człowiek nie ma pojęcia, że gdzieś na rynku można sprzedać towar do aptek za dwa, trzy tysiące złotych dziennie. Dla niego standardem jest, że się sprzedaje za dziesięć tysięcy! On nie wie, że można być słabszym, po prostu.

K.W.: Zgadza się.

Z.K.: A jeśli ktoś mniej doświadczony trafia do twojego zespołu, patrzy na wszystko, co robisz, i jeszcze gdzieś z tyłu głowy ma to, co osiągnąłeś — to jak on się w tym odnajduje?

K.W.: Myślę, że ci, którzy wchodzą w tę alpinistyczną bajkę, to raczej starają się czerpać z doświadczeń innych i nie mają dola, gdy widzą człowieka, który coś osiągnął. Wierzą w to, że jeśli komuś się udało zdobyć szczyt, to oni też są w stanie to zrobić.

M.R.: To jest bardzo ciekawe, co mówisz, tylko mnie się wydaje, że bardzo często w człowieku, który nie dobrnął do celu, jest coś, co każe mu myśleć: „No, w tym roku K2 to było bardziej zaspane śniegiem”, czyli — moje umiejętności są bardzo wysokie, ale warunki nie pozwoliły mi osiągnąć celu.

K.W.: To jest jeden ze sposobów tłumaczenia swoich niepowodzeń. A tymczasem trzeba nabrać dystansu do pewnych rzeczy i wyciągnąć jasny wniosek, co nam nie poszło — albo jestem słaby, albo muszę coś zmienić, poprawić. Oczywiście jeśli się ma pewną miarę, można to ocenić, porównać do innych sytuacji.

Z.K.: Myślę o księgowym, z którym ostatnio byłeś na wyprawie. O chłopaku z Ełku. Telewizja ostatnio często go pokazywała. Byliście razem na Mount Evereście?

K.W.: Pod Mount Everestem.

Z.K.: No właśnie, a dla niego to było wydarzenie w skali absolutnie życiowej, skoro nawet w telewizji go pokazują...

K.W.: Nie, dla niego to było ważne. Natomiast telewizja przedstawiła tę wyprawę jako typową komercję, mówiła, że ktoś za to zapłacił, był sponsor itp., itd.

Z.K.: Czy uważasz zatem, że ten człowiek bez ciebie mógłby to tak samo łatwo zrobić jak z tobą?

K.W.: Tak.

Z.K.: A on też tak uważa?

K.W.: Nie, właściwie on myślał, że się nie da. Młodzi ludzie często nie wierzą w to, że coś jest możliwe. Ale myślę, że po tej wyprawie uwierzył, że jest to do zrobienia. Właściwie jestem pewien, że teraz sam by już pojechał.

M.R.: Wracamy do roli lidera w zespole. Okazuje się, że jest potrzebny człowiek, który pokaże drogę.

K.W.: To jest normalne. Ktoś musi złamać bariery, pokazać, że się da, że można. To jest ogromnie ważne i taka między innymi jest rola szefa.

M.R.: A może gwiazda w zespole też powinna odgrywać taką rolę?

K.W.: Słowo „gwiazda” ma wydźwięk pejoratywny. Z pewnością jednak jest potrzebny ktoś, kto ma charyzmę, budzi szacunek przez swoje osiągnięcia. Nie przez pozycję, pieniądze, ale właśnie przez osiągnięcia.

M.R.: Miałem na myśli gwiazdę jako kogoś, kto na przykład w zespole handlowców jest wybitny, lepszy niż pozostali. I w dobrym tego słowa znaczeniu on jest gwiazdą tego zespołu. Może więc powinien odgrywać specjalną rolę właśnie kogoś, kto pokazuje, że to się da zrobić, kto toruje drogę.

K.W.: Taki przewodnik na pewno jest potrzebny.

Z.K.: Chciałbym wrócić na chwilę do księgowego z Ełku. Powiedziałaś, że dzisiaj prawdopodobnie mógłby samodzielnie, już bez ciebie, dojść pod Everest. Ale czy to oznacza, że mógłby też zrobić więcej, wejść wyżej? Już bez ciebie?

K.W.: Być może. Nasza wspólna wyprawa to był początek pewnej drogi — ktoś, kto siedział cały czas za biurkiem, przy komputerze, nagle uznał, że wszystko jest dla człowieka, że on też może zająć się na przykład alpinizmem. Znowu wracamy do problemu wiary.

M.R.: Czyli być może trzeba pokazać pierwszy krok, a kolejne człowiek robi sam.

K.W.: Być może trzeba mu pokazać, że to jest możliwe, dać przykład. Potem często okazuje się, że jeśli się chce, to można, tylko trzeba umieć to odkryć, mieć podstawę do wiary we własne siły, do decyzji, że chce się robić właśnie to. W różny sposób do tego się dochodzi, najczęściej przez przykład, dobry przykład. Stąd rola szefa, menedżera — dać przykład.

Z.K.: Jacek Santorski mocno propaguje model zdrowego zespołu, także zdrowej rodziny, który bazuje na pięciu filarach. Tam jest, po pierwsze, przywództwo, takie przywództwo z sercem, po drugie — właściwa komunikacja.

K.W.: Ale pamiętajmy, że przywództwo buduje nie przywódca, tylko ludzie, którym przewodzi, którymi kieruje.

Z.K.: Tak, przywództwo jako zespół procesów, które zachodzą między ludźmi.

K.W.: Przede wszystkim. Uważam bowiem, że na poziom przywództwa wpływają ludzie, którzy są w grupie, w zespole, a nie sam przywódca.

Z.K.: Czyli — czy my chcemy ciebie słuchać. Dobrze, a zatem pierwszy filar to jest właściwe przywództwo, drugi filar to jest właściwa komunikacja, czyli...

K.W.: Empatia.

Z.K.: To w pewnym sensie uproszczenie, ale niech tak póki co pozostanie. Trzeci filar to poszanowanie autonomii. Jacek Santorski mówi wprost: „Jestem tu dlatego, że tego chcę, a nie że nie mam innego wyjścia”.

K.W.: To jest podstawa. Tak jak mówiliśmy — kwestia wyboru. Albo się robi coś, co się chce, albo nie.

Z.K.: A ja dziś zatrważająco często słyszę: „Jestem w tej pracy, bo mam kredyt hipoteczny do spłacenia”. Wyobrażam sobie, że to musi być koszmarne dla tych ludzi, którzy taką pracę wykonują. Czwarty filar to są wspólne cele, wartości i zasady. O tym też mówiliśmy — że cel może jednoczyć, że jeżeli jest nim jakieś wspólne marzenie, wspólna pasja, to osiąga się go łatwiej.

K.W.: Ja bym nawet sugerował, żeby czwarty filar przesunąć do przodu.

Z.K.: Ale pamiętajmy, że to nie jest ranking, tylko pięć filarów, z których każdy ma swoje znaczenie. Piątym filarem jest życzliwość, czyli jak jesteśmy do siebie nawzajem nastawieni i jak się

w związku z tym do siebie odnosimy, jak się traktujemy — czy my sobie wzajemnie dobrze życzymy, po prostu.

K.W.: Wprowadzenie atmosfery familiarności.

Z.K.: Jeśli przyjąć, że tych pięć filarów buduje zespół zdrowy, właściwy, to spróbujmy teraz wymienić cechy ludzi, którzy mogą być częścią takiego zespołu. Jaki waszym zdaniem powinien być człowiek, żeby w takim zespole rzeczywiście miał swoje miejsce?

K.W.: Po pierwsze, powinien być ludzki. Ludzki człowiek to jest właśnie najważniejszy element.

Z.K.: Czyli taki, który ma świadomość, czym jest zespół i że tu trzeba właściwie traktować ludzi.

K.W.: Po drugie — powinien przede wszystkim dostrzegać partnera, a nie skupiać się na sobie, czyli bardziej dawać, niż brać. Można dawać pieniądze, a można dawać pewność...

M.R.: Poczucie bezpieczeństwa.

K.W.: ...bardzo ważne jest dziś poczucie bezpieczeństwa dawane drugiemu człowiekowi. To, że ma się w kimś oparcie, że ma się przyjaciela, do którego zawsze możesz zadzwonić, poradzić się, pójść na kawę czy na wódkę, jest dużo istotniejsze niż na przykład dostawanie prezentów. Człowiek jest zwierzęciem stadnym i potrzebuje partnera. Dowodem jest rodzina, przysłowiowa podstawowa komórka społeczna. Takie naturalne elementy — a cóż bardziej naturalnego od rodziny — należy starać się przenosić do biznesu. W biznesie też powinny działać zasady, takie jak partnerstwo, zaufanie, bezpieczeństwo. Trzeba być człowiekiem, który potrafi dać. Ludzie powinni sobie pomagać. Wiedza i inne umiejętności to tylko kwestia edukacji, a pomaganie to coś pierwotnego i oczywistego. Poziom wyżej znajduje się zaufanie. Do pomagania wystarczy koleżeństwo, ale zaufanie wymaga już czegoś więcej, przyjaźni. Mówimy, że człowieka poznaje się w biedzie. Ta bieda jest oczywiście w cudzysłowie, bo tak naprawdę chodzi o każdą trudną sytuację. Wtedy właśnie ludzie sprawdzają się w szczególny sposób. Pewność, że w trudnej, ekstremalnej sytuacji nie zostaniemy sami, jest bardzo cenna. Nie chodzi tylko o życie osobiste, w pracy też przecież różnie bywa. Łatwo jest znaleźć przyjaciela, kiedy odnosimy sukcesy...

Z.K.: Gorzej, kiedy się nam nie wiedzie...

M.R.: Właśnie, często pytamy menedżerów o kwestię zaufania i oczywiście każdy mówi: „Ja bardzo ufam swoim ludziom”. Wtedy na nich naciskamy: „A komu pozwoliłbyś złożyć swój spadochron przed skokiem?”.

K.W.: No, to już jest ten najwyższy poziom. To kwestia życia i śmierci.

Z.K.: Zadam nieco prowokacyjne pytanie, bo nie wiem, czy nie przeceniamy „proludzkiego” podejścia w budowaniu zespołu. W biznesie takie zjawisko występuje, ale czy możliwe jest w naszym świecie wspinaczy, żebyście do trudnej wyprawy — choć nie wiem, czy są jakiegokolwiek łatwe — dobrali człowieka, który z ludzkiego punktu widzenia wszystkim pasuje, ale nie ma jeszcze żadnych umiejętności?

K.W.: Nie, to akurat jest niemożliwe. Żeby zdobyć zaufanie, żeby inni mieli pewność i czuli się bezpiecznie, nie można bazować na samych deklaracjach. Polegamy jednak na doświadczeniu. Każdy uczestnik musiał się jakoś wcześniej sprawdzić, również technicznie. Musiał osiągnąć pewien poziom pod względem profesjonalnym.

M.R.: Zaufanie wynika więc również z tego, co moglibyśmy umownie nazwać profesjonalizmem?

K.W.: Tak, ale gdyby na przykład powiedziano mi, że mam wybierać między kimś bardzo dobrym, do którego nie mam zaufania, a gorszym, któremu ufam, to wybrałbym tego gorszego. Oczywiście jednak on też musi prezentować jakiś poziom wykształcenia i przygotowania.

M.R.: Zadałeś bardzo podchwytliwe pytanie — czy zabrać żółtodzioba na ekstremalną wyprawę? Ale zapytajmy teraz raczej — czy w świecie himalaizmu i w świecie biznesu są tylko wyprawy ekstremalne? Nie, bo człowiek może przecież należeć do zespołu, a na ekstremalną wyprawę wybrać się za pięć lat. I przez te pięć lat nauczyć się rzeczy, które będą mu potrzebne.

K.W.: To jest kwestia zbierania doświadczeń.



Transport helikopterem sprzętu i żywności do bazy zimowej pod K2, zima 1987/1988

Z.K.: Doświadczenie, profesjonalizm... Być może nie zawsze jest tak, że musimy wybrać kogoś o najwyższym poziomie umiejętności. Przecież wszyscy ludzie się uczą. Czy jako menedżer budujący zespół mógłbym zabrać na wyprawę człowieka, który na razie jeszcze nic nie umie, ale z różnych powodów wzbudza moje zaufanie? Tak po ludzku jest w porządku, choć niczego jeszcze nie pokazał...

K.W.: To, że on będzie chciał się uczyć, będzie wynikać z zaufania. Jeżeli on wie, że ma zaufanie do kogoś, to wie, że jest na pewnej drodze.

Z.K.: Tak naprawdę wszystko zależy od tego, czy jedziesz na wyprawę jutro, czy za rok. Kiedy masz w biznesie do zrobienia wynik „na już”, wtedy zbierasz z rynku największe gwiazdy i one ci ten wynik wypracują. Co oczywiście nie znaczy, że za rok znów świetnie wypadną.