



## Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 15

Opublikowany: 20 sierpnia 2015 r.

***ISRIKUZ. Pogodne przywództwo – rozmowa z Bernardem Frugą.***

Przy mikrofonie Mariusz Chrapko, witam Was w 15. odcinku mojego podcastu „Menedżer Plus”. W tej audycji opowiadam o tym, jak zwinnie zarządzać sobą i biznesem.

Jeżeli chcecie, żeby coś zmieniło się w waszym życiu i czujecie potrzebę ciągłego szlifowania swoich umiejętności, zapraszam do słuchania moich audycji.

A w dzisiejszej audycji moim i Waszym gościem jest Bernard Fruga – specjalista od przywództwa i od rynku mediów także. Bernard na co dzień pracuje z liderami, z menadżerami, pomaga im w samorozwoju, a także w budowaniu i zmienianiu organizacji, budowaniu bardziej zwinnych organizacji.

Wcześniej blisko współpracował z Alberto Colussim – włoskim przedsiębiorcą, właścicielem firm grupy AGB. Można powiedzieć, że rozwijał AGB. Realizował kilka tuzinów start-upowych wdrożeń na całym świecie. Był też przez jakiś czas konsultantem w amerykańskiej korporacji Nielsen.

Od 2012 roku jest solo przedsiębiorcą i samodzielnie prowadzi firmę, pracuje jako konsultant, jako trener, szkoleniowiec. Ja Bernarda odkryłem dzięki jego videoblogu. Ten videoblog nazywa się „1-minutowy Fruga”. Podlinkuję Wam to w materiałach do dzisiejszej audycji. Videoblog jest zupełnie niesamowity.

Co tydzień w ciągu 60 sekund Bernard omawia najbardziej palące tematy z zakresu zarządzania, przywództwa, także produktywności. Muszę powiedzieć, że robi to naprawdę fajnie, z dużym poczuciem humoru co dodaje splendoru i atrakcyjności materiałom, które prezentuje.

Bernarda zaprosiłem do dzisiejszej audycji, bo Bernard stworzył bardzo ciekawy model, który mnie zaintrygował – model ISRIKUZ. Model, który wprowadza zupełnie nietypowy temat do zarządzania. Jest nim pogoda ducha. Model został opisany w książce *ISRIKUZ. Pogodne przywództwo* i na ten temat, na temat pogodnego przywództwa będziemy w dzisiejszej audycji rozmawiać.

*Poradnikowo:*

Dzisiaj w *Poradnikowie* chciałem Wam polecić 2 rzeczy.

Pierwsza z nich to aplikacja Evernote. Muszę powiedzieć, że bez tego narzędzia nie byłoby mojego bloga i podcastów. Mówię to całkiem serio, całkiem poważnie. Evernote to mój elektroniczny mózg.

Co robi to narzędzie? Zbiera i segreguje wszystkie możliwe notatki. Jest dla mnie trochę jak taka wielka szuflada, do której wrzucam i przechowuję różne informacje, które w jakiś sposób są dla mnie ważne, które są w jakiś sposób dla mnie istotne.

Co jest bardzo wygodne to w Evernote możecie gromadzić nie tylko notatki tekstowe, ale także na przykład nagrania audio i zdjęcia. Jeśli chodzi o notatki głosowe to namiętnie korzystam z nich głównie podczas biegania – wtedy nie chce mi się tracić czasu na dokładne opisywanie pomysłu na jakiś artykuł na blogu czy temat do podcastu. Dużo szybciej jest nagrać taką notatkę audio i po prostu biec sobie dalej.

Ze zdjęć korzystam głównie podczas warsztatów czy szkoleń, które prowadzę po to, żeby udokumentować w łatwy i przyjemny sposób to, co wypisywałem wcześniej na flipcharcie. Zdjęcia są również niezastąpione, jak na przykład w Empiku wpadnę w jakąś fajną książkę lub płytę czy wypiję dobre wino i chciałem go jakoś zapamiętać, żeby później było mi łatwiej zrobić zakupy to robię zdjęcie. Klik i wszystko mam w notatkach.

Niesamowitym plusem tego narzędzia jest również fakt, że mogę go używać na wszystkich urządzeniach – na komputerze, na tablecie, w smartfonie. Jest też dostępne na wszystkich możliwych platformach.

Oprócz peanów na cześć tej aplikacji warto dodać jeszcze jedną, bardzo istotną rzecz. Korzystanie z Evernote ma sens, jeżeli macie dobrze przemyślany system zbierania notatek. W przeciwnym wypadku utoniecie w gąszczu różnych informacji, do których nigdy nie będziecie w stanie dotrzeć w sposób szybki i sprawny.

Ja z tego narzędzia korzystam od dwóch lat. Przyznam, że świadomie tak naprawdę od jakiegoś roku. Wcześniej nie byłem wcale aż tak wielkim entuzjastą Evernote’a, nie byłem aż tak bardzo zachwycony.

Wszystko zmieniło się wtedy kiedy wprowadziłem kilka naprawdę prostych zasad związanych z zarządzaniem notatkami. Mam w planie podzielić się tymi dobrymi praktykami na blogu [mariuszchrapko.com](http://mariuszchrapko.com) – zrobię to niebawem. Zainteresowanych tematem odsyłam do materiałów, które tam za jakiś czas opublikuję.

Druga rzecz, o której chciałem dzisiaj wspomnieć to książka, która niesamowicie ułatwiła mi korzystanie z Evernote’a. Nosi tytuł *Evernote Essentials* Brett Kelly. Dzięki tej książce odkryłem wiele różnych niesamowitych trików, które się wiążą z używaniem tego narzędzia. Między innymi tam przeczytałem o stosowaniu tagów, których wcześniej praktycznie w ogóle nie używałem w tym narzędziu.

Od tamtej pory bardzo dużo się zmieniło w moim podejściu do gromadzenia notatek. Link do książki jest linkiem afiliacyjnym. Podlinkuję go w materiałach do audycji, podobnie jak link do narzędzia.

*Rozmowa*

**Mariusz:** Bernardzie, co robisz na co dzień?

**Bernard:** Na co dzień pomagam firmom. Ja głównie pracuję z przedsiębiorcami. Szczególnie lubię polskie firmy – takie, które doszły do kryzysu wzrostu, czyli ta legendarna sytuacja, jak zatrudniasz dziewiętnastego czy dwudziestego i tego się już ręcznie nie da sterować. Czyli jestem aniołem zmiany, do którego ludzie dzwonią i mówią – bracie, pomóż, bo już nie ogarniam. To jest moja główna robota.

**Mariusz:** Znalazłem gdzieś w sieci, że określasz się jako psycholog dobrostanu. Bardzo mi się podobało to określenie. [śmiech]

**Bernard:** [śmiech] Tak. Myślę, że dobrostan to główna kompetencja menadżera, nieuświadomiona przez wielu menadżerów.

**Mariusz:** Czyli pracujesz jako taki doradca, szkoleniowiec i consulting jest Twoją główną domeną działań?

**Bernard:** Tak. Szkolenia to przy okazji. Ja w szkolenia mam wiarę tylko na tyle, na ile one są częścią większego procesu. Czyli jak ktoś potrzebuje warsztat, szkolenie jednodniowe, ale to jest częścią jakiegoś na przykład rocznego procesu rozwojowego to bardzo chętnie. Natomiast takie fajerwerki szkoleniowe to chyba już żeśmy się wszyscy na naszym rynku nauczyli, że to szkoda pieniędzy na to.

**Mariusz:** Jak wyglądała Twoja droga do bycia konsultantem? Masz dość ciekawy życiorys. Jak się przygotowywałem do tego wywiadu to trochę poczytałem o Tobie. Jakbyś mógł parę słów Słuchaczom powiedzieć o tym, co robiłeś wcześniej zanim przeszedłeś na consulting, na szkolenia.

**Bernard:** Wiesz, potrzeba matką wynalazków. W którymś momencie jak zobaczyłem, że pali mi się grunt w korporacji to wymyśliłem taki pomysł na życie dla siebie. Grunt palił mi się w korporacji, a ja w korporacji byłem nie z własnego wyboru. To się w sumie wszystko tak ciekawie poskładało. Jednak mam duszę przedsiębiorcy i ja lubię zdroworozsądkowe rozwiązania. Nie wiem jaki jest Twój biogram, ale nie chcę nic na korporację szczególnie przykrego mówić.

Ale ja się w korporacji średnio czułem. A w korporacji się znalazłem z dobrem inwentarza – to znaczy właściciel firmy, w której pracowałem sprzedał firmę korporacji i się znalazłem w korporacji. Ciekawa przygoda. Ale potem jak się ewakuowałem to pomyślałem, że to już jest czas, żeby pracować na swoim.

Co to była za korporacja, co było wcześniej? Ja się zajmowałem wdrożeniami systemów monitoringu telewizji. Co w praktyce oznacza to, że mierzyliśmy ile osób ogląda telewizję. Myśmy to mierzyli mniej więcej w 40 krajach. Ja konkretnie zajmowałem się taką działką, która mierzyła rynek reklamowy. Czyli nagrywaliśmy w tych 40 krajach wszystkie reklamy, które są emitowane.

Mieliśmy system, który skanował te reklamy i potem sprzedawaliśmy informacje o tym, który gracz na rynku reklamowym był mocniejszy, słabszy. Czyli mieliśmy rozproszony zespół, ja miałem podwładnych Palampur, mieliśmy zespół w

Warszawie, mieliśmy w Szwajcarii. Taki był system składany. To ciekawe doświadczenia podróźnicze.

One się potem przekuły, jak się domyślasz, na książkę *ISRIKUZ. Pogodne przywództwo*, bo większość opowieści, które wrzuciłem w książkę to de facto by moje autobiograficzne powieści z moich wdrożeń międzynarodowych.

**Mariusz:** O książce za chwilę będziemy rozwiązać. Chciałem Cię jeszcze podpytać o – nie wiem, czy tak mogę powiedzieć – Twojego mentora. Zanim wstąpiłeś do korporacji to pracowałeś w małej firmie i miałem takiego swojego mistrza przedsiębiorczości z Wenecji.

**Bernard:** Tak jest. Alberto Colussi.

**Mariusz:** Alberto Colussi – czego się od niego nauczyłeś w biznesie?

**Bernard:** Przede wszystkim nauczyłem się liczenia pieniędzy w bardzo prosty sposób. Myślę, że to jest wspaniała kompetencja, że planowanie, budżetowanie jest czymś niezwykle prostym. Colussi praktycznie nie używał komputera. On z jakimś kajecikiem sobie chodził i notował. On brał kartkę, dzielił ją na pół i mówi – słuchaj bracie, lecimy do Sydney, trzeba otworzyć biuro, mamy wielki kontrakt. To tu po lewej stronie ile nas to będzie kosztować, a tu ile my z tego dostaniemy. Podsumujmy na dole. A to jesteśmy na plus to podbijamy Australię. To z grubsza tego się nauczyłem.

Naprawdę zdworozsądkowe podejście do pieniędzy, ale ciągłe liczenie tych pieniędzy. Myślę, że to jest niezwykle ważna kompetencja.

Oczywiście, nauczyłem się też tego, że pasja jest często ważniejszym kapitałem niż pieniądze. On był w stanie podbijać różne rynki i robić różne sytuacji de facto bez pieniędzy. Mimo że z boku to nie wyglądało jakby on nie miał pieniędzy. Czasami wystarczyło połączyć różne osoby, różne pomysły, którzy nawzajem się finansowali, a my byliśmy tam katalizatorem zmiany. To też ciekawe rzeczy.

To można by bardzo długo wyliczać.

**Mariusz:** Czyli takie relacje bardziej w biznesie?

**Bernard:** Kreatywności w szukaniu tych kanałów, które są poprzetykane. Często jest tak, że siedzimy na tym rynku – ty siedzisz, ja siedzę, parę innych osób, każdy ma jakieś zasoby, ale nie wiemy o swoim istnieniu. Przychodzi taki Colussi i mówi – słuchaj, to jakbyś ty dołożył pieniądze, ty byś dał system, ty byś dał swoich klientów, ja będę tutaj inwestorem, bo wszystko pospinam i to będzie działać. Tak naprawdę ja w takiej sytuacji byłbym głównie inwestorem dobrego ducha, bo oni by się nawzajem sfinansowali, a ja bym z tego miał jeszcze profity.

**Mariusz:** A propos istnienia na rynku – ja do Twojej osoby dotarłem przez taką dość nietypową rzecz. Prowadzisz videobloga, który się nazywa *1-minutowy Fruga*. Nietypowość polega na tym, że wszystkie odcinki są krótkie, bo mają około 1 minuty. Skąd pomysł na akurat taką formę przekazu?

**Bernard:** Pomysł nie był mój. Pomysł gdzieś się wykuł na podstawie rozmów z moimi znajomymi i przyjaciółmi. Pamiętam, że mniej więcej 2 lata temu jak pomysł robienia videobloga wpadł mi do głowy to się umówiłem w pizzerii z Pawłem Fortuną – moim kolegą ze studiów, podzieliłem się pomysłem, że będę robił videobloga, takie 10-minutówki, gdzie będę się dzielił swoim doświadczeniem.

**Mariusz:** 10 minut na początek miał być?

**Bernard:** Tak. Paweł z takim politowaniem na mnie spojrział i mówi – ale człowieku, kto cię będzie oglądał przez 10 minut? [śmiech] Ja mówię – to 5 minut, tak? Mówi – nie, no co ty. Minuta to maksimum. [śmiech]

**Mariusz:** I została minuta w końcu.

**Bernard:** Została minuta. Minuta w takim rozumieniu, że w zaokrągleniu do minuty, czyli do 90 sekund. Jak tam jest 1:29 to jeszcze zaokrąglamy do minuty, czyli jeszcze to jest jako jednodominutówka. Staram się wstrzelać w 60 sekund. Ale czasami jest to 70, czasami jest to 80 sekund. Staram się, żeby było nie więcej niż 90 sekund.

**Mariusz:** Przypuszczam, że masę pracy Cię to kosztuje, żeby przygotować taką 1 minutę.

**Bernard:** Tak. To ktoś z mówców amerykańskich powiedział, że im masz mieć krótsze wystąpienie, tym jest dłuższy czas przygotowań. Jeżeli będziesz mi kazał gadać przez cały dzień to w zasadzie wstanę i będę gadał bez przygotowań. Jeżeli to

ma być wystąpienie 1-godzinne to już będę potrzebował paru godzin przygotowań. A jeżeli to ma być wystąpienie 1-minutowe to tych godzin jest naprawdę sporo.

**Mariusz:** Blog jest kapitalny. Polecamy wszystkim słuchaczom i podlinkujemy na pewno w materiałach do tej audycji.

Dzisiaj chciałbym pogadać z Tobą o temacie, którym się zajmujesz. To jest temat pogodnego przywództwa – dość nietypowa rzecz w zarządzaniu. Czym jest pogoda ducha?

**Bernard:** Dla mnie pogoda ducha to jest z jednej strony umiejętność łapania okazji, które życie przynosi w sposób odważny. Czyli w tym kręgu wpływów, tym na co mam wpływ to łapania możliwości i działania. A jednocześnie z drugiej strony gotowość pogodzenia się z tym, że jak się przydarzają rzeczy, na które nie mamy wpływu to szkoda się tarmosić, to trzeba odpuścić.

Dobrze jakby nad tym wszystkim gdzieś był duch mądrości, żeby odróżniać jedną sytuację od drugiej. To, co powiedziałem to jest parafraza modlitwy pogody ducha, która gdzieś tam sobie krąży po świecie. Myślę, że to jest świetna definicja pogody ducha.

Że to właśnie jest to – z jednej strony łapać to, co daje życie. Mistrzami łapania okazji historycznych moim zdaniem są Amerykanie. Dla mnie takim geopolitycznym mistrzem w tym są Amerykanie. Różne sytuacje się zdarzają, oni łapią. A z drugiej strony umiejętność dystansu, odpuszczania tego na co nie mamy wpływu. Tak bym powiedział o pogodzie ducha.

**Mariusz:** Czyli nie taka obiegowa definicja, że to jest wesołkowatość, hurra optymizm i podobne rzeczy?

**Bernard:** Nie. To raczej harmonijne wpisanie się w to, co niesie życie.

**Mariusz:** Dlaczego uważasz, że pogodne przywództwo akurat w zarządzaniu jest kluczowe dzisiaj dla współczesnych liderów?

**Bernard:** Tutaj dla mnie dużą inspiracją był Michael Gerber, który gdzieś w swoich książkach do przedsiębiorców napisał w jakimś zakończeniu czy na marginesie, że jak chcesz mieć uporządkowaną firmę, chcesz, żeby wszystko dobrze działało, jak

tarmosisz się z rzeczywistością i próbujesz cały czas wszystko naprawiać to spójrz do swojego wnętrza.

Prawdopodobnie jak się uporządkujesz w środku to będziesz miał firmę uporządkowaną. A jak masz bałagan w firmie to jest duże prawdopodobieństwo, że masz bałagan wewnątrz. To gdzieś miałem w tyle głowy.

W praktyce oznacza to to, że patrząc na moich klientów i patrząc na moich znajomych, patrząc też poniekąd na siebie to widzę, że tak naprawdę przystanąć, poukładać się czy spędzić chwilę na początku dnia nad jakimś wyluzowaniem, nad wyciszeniem się to jest ogromna inwestycja w to, żeby skutecznie zrobić biznes.

**Mariusz:** Ja podobnie jak Ty też pracuję z kadrą kierowniczą, z liderami. Mam takie wrażenie, że polscy menadżerowie, liderzy mają w sumie bardzo dobre przygotowanie narzędziowe do pracy – potrafią bardzo fajnie wymagać od ludzi, zbierać, analizować różne mierniki, KPI, definiować standardy pracy, procesy. Trochę brakuje takiego przygotowania od środka, o którym mówisz.

Mam takie wrażenie, że współczesne zarządzanie coraz bardziej idzie w kierunku środka niż tego, co jest na zewnątrz. Kiedyś czytałem esej Blancharda na temat servant leadership’u, czyli przywództwa służebnego. Mówił, że to jest przede wszystkim kwestia serca.

Czy tego pogodnego przywództwa, o którym mówisz, da się jakoś nauczyć?

**Bernard:** Jeśli chodzi o wszelką zmianę organizacyjną i osobową to takim moim zdalnym mistrzem zawsze był śp. Stephen Covey. Covey mówił *inside out* – ze środka na zewnątrz. [śmiech] Każda zmiana, szczególnie w takim obszarze, wymaga wejścia ze środka, czyli wymaga na początku woli do tej zmiany. To da się nauczyć, jeżeli petent mówi – słuchaj kurczę, leżę już, kwiczę i mam gotowość do zmiany, wlej we mnie jakieś pomysły. Wtedy ta zmiana następuje. Czyli od środka, a nie młotkowanie z zewnątrz.

**Mariusz:** Ale jest to proces raczej.

**Bernard:** Jest to proces. Jest to proces, który polega jak wiele procesów na wytwarzaniu dobrych nawyków. Czyli na wytwarzaniu tych nawyków, które potem w sposób automatyczny będą nas prowadzić do dobrych owoców.



Czyli jeżeli sobie potrzebuję opanować mój wybuchowy temperament to wytwarzam sobie ten nawyk, że każdy dzień rozpoczynam od 20 minut medytacji. To w którymś momencie gdzieś wycisza mój system nerwowy. Jeżeli mam taką sytuację, że zbyt dużo krytykuję ludzi to wytwarzam sobie na przykład ten nawyk, że przekładam sobie te metody chwalenia między kieszeniami, żeby mieć nawyk chwalenia ludzi itd.

To jest proces. A to głównie jest proces, dlatego że wytworzenie nawyki wymaga wielu tygodni lub miesięcy. Czyli żeby nastąpiła zmiana, żeby proces wdrożyć, jak obydwa wiemy, to potrzeba jakiegoś czasu, gdy te nasze pomysły przekują się na zachowania, a zachowania na nawyki, które będą nas już prowadzić do dobrych celów.

**Mariusz:** Na temat tego procesu napisałeś książkę o pogodnym przywództwie. Książkę, która ma dość ezoteryczny tytuł *ISRIKUZ. Pogodne przywództwo*. Co to znaczy tak bardziej szczegółowo ISRIKUZ?

**Bernard:** ISRIKUZ tak naprawdę ma kilka wymiarów, ma kilka znaczeń. To znaczy z jednej strony to jest nazwisko bohatera książki, czyli Angelo Isrikuza. Ja na karty książki wrzuciłem podróże Angelo, który lata po świecie i wyciąga mądrości z różnych sytuacji biznesowych. Na pierwszą osłonę to ISRIKUZ, dlatego że książka jest o facecie, który ma na nazwisko Isrikuz.

Drugie dno, tak naprawdę mocniejsze, to jest skrót. ISRIKUZ jest pisany z dużych liter, dlatego że to jest skrót tych siedmiu obszarów, którego dotyczy model pogodnego przywództwa, o którym piszę. Czyli: *independence, simplicity, renewal, indifference, kindness, understanding, zest*. Czyli tych 7 obszarów nazywanych z angielska, czyli: niezależność, prostota, regeneracja, dystans, życzliwość, rozumienie i werwa. To jest to zasadnicze znaczenie.

Mówisz – tytuł brzmi ezoterycznie. Jest w tym pewna ezoteryka, ponieważ jest to też słowo, które występuje w języku hebrajskim. Rikuz po hebrajsku to jest koncentracja. ISRIKUZ – bądź skoncentrowany, bądź obecny.

**Mariusz:** Powiedziałaś, że ISRIKUZ to pewnego rodzaju model, można powiedzieć system. Czy to jest taki model, który każdy lider może spokojnie wdrożyć w swoim życiu? Tak jak na przykład wspominałeś Coveya – *7 nawyków skutecznego działania*. Tam też jest pewien model, są pewne kroki. Czy w ślad za tym idzie jakiś program rozwoju liderów?

W książce mówisz o 7 krokach, 7 obszarach. Nie ma tam głębokiego wejścia już w szczególności powiedzmy operacyjne. Czy za tym idzie coś więcej – za tymi 7 krokami, obszarami, o których wspominasz w książce?

**Bernard:** Tak. Są różni ludzie wokół. Są tacy, którzy wolą sami pracować, są, którzy wolą w grupie. Jak ktoś woli w grupie to mniej więcej raz na 2 miesiące zbieram w Falenicy grupę dziesięciu, kilkunastu osób i sobie przez weekend pracujemy. Już sobie narzędziowo, warsztatowo to przepracowujemy.

**Mariusz:** Co robicie na takim zjeździe dwudniowym, weekendowym?

**Bernard:** Warsztat składa się z tych 7 modułów, tak jak 7 obszarów. Każdy moduł już tak poprawnie, szkoleniowo jedziemy cyklem Kolba, czyli doświadczenie, refleksja, uogólnienie i plan działania. Czyli sobie w jakiś sposób doświadczamy danego obszaru.

Na przykład niezależność. Gdzie czuję, że zależę od innych czynników? Gdzie jestem tą marionetką, gdzie muszę jakieś sznurki poprzecinać? Okej, dobra. Jak to się przekłada na moje życie? Co dalej zrobię, żeby być niezależnym, żeby być autonomicznym w swoich decyzjach?

Generalnie w takich blokach mniej więcej 90-minutowych przepracowujemy dużo ćwiczeń w grupie, dużo pracy w parach, dyskusji. Jeżeli ktoś przyjeżdża na warsztaty to już znaczy, że to jest typ człowieka, który chce się uczyć przez interakcje. To jest jedna propozycja, ale to też dla specyficznej grupy odbiorców. Temat rozwoju osobistego jest dość specyficznym, wręcz intymnym obszarem. Niektórzy lubią się w grupie uczyć. Niektórzy mówią, że wolą osobiście.

Sporo osób mi powiedziało, że ostatni rozdział książki im pomógł, żeby samodzielnie się tym zająć. W ostatnim rozdziale książki bohater Angelo lecąc samolotem ze swoim klientem ze Slobodanem opowiada, jak stosuje te etapy. To jest de facto taki samouczek, jeśli chodzi o te 7 obszarów ISRIKUZ.

W tej chwili coraz częściej ludzie dzwonią i mówią – przyjdź na jakąś konferencję, powiedz coś o tym ISRIKUZIE. Tam działamy tzw. kołem ISRIKUZ. Zrobiłem taki typowy radar w skali 10 punktowej, podzieliłem na 7 bloków.

Mówię – słuchaj, to sobie zaznacz w tym kole w każdym z tych obszarów, gdzie jesteś. Na ile jesteś niezależna? Na ile upraszczasz? Na ile dbasz o siebie w skali od 0 do 10?

Gdyby to było koło twojego życia, ten jednokołowiec, na którym jedziesz – na ile to koło by równo prowadziło? Na ile by haczyło?

Jeżeli gdzieś haczy to zastanów się, w który z tych obszarów może przeinwestowałaś? Warto może mniej się zająć? Który z tych obszarów może warto dokarmić, warto więcej zrobić? Wybierz sobie jeden, dwa, maksymalnie trzy obszary z tego koła, którymi się zajmiesz i zacznij wprowadzać zmianę. To jest takie fast-foodowe podejście.

Natomiast takie podejście, które na kartach książki przemycam jest podejściem metodycznym. To rozpicznij od pierwszego obszaru – od niezależności. Poświęć miesiąc albo półtora miesiąca. Przepracuj obszary niezależności. Jak już poczujesz, że już zatrybiło cię w niezależności zajmij się upraszczaniem itd. Benedyktyńskie podejście.

**Mariusz:** Warto powiedzieć, że każdy rozdział związany z obszarem kończy się w książce zestawem bardzo konkretnych, praktycznych ćwiczeń, które czytelnik może sam wykorzystać i popробować na swoim podwórku, jak to wygląda. Bardzo fajne rzeczy się tam znalazły. Bardzo wszystkim polecam jako czytelnik po lekturze książki.

W książce dotykasz takiego tematu, co było dla mnie dużym zaskoczeniem, jak się zabrałem za lekturę. Już na początku książki dotykasz tematu duchowości lidera. Mówiliśmy kilka razy tutaj, że proponujesz zmianę od środka, zmianę wewnętrzną. Starożytni Grecy używali takiego pojęcia, które bardzo lubię metanoja, czyli wewnętrzne przeobrażenie, nawrócenie. Promowanie takiej duchowości w zarządzaniu to takie stąpanie po cienkim lodzie. Duchowość wielu ludziom na pierwszy rzut oka może kojarzyć się z kościołem, z religią, z ojcami pustymi, o których wspominałaś. O co chodzi z tym duchowym rozwojem lidera, o którym mówisz, który proponujesz?

**Bernard:** Tutaj warto spojrzeć tak z metapoziomu na każdego z nas. Powiedzieć sobie – jestem człowiekiem z krwi i kości, mam jakieś kompetencje, mam umysł, mam jakąś emocjonalność. Mam też obszar duchowy. Bez względu na to, czy jestem

osobą wierzącą, czy ateistą, bez względu na to, czy w ogóle jestem świadomy czy mam ten obszar to go mam.

Ten obszar to jest ten obszar, w którym mam zagospodarowane poczucie sensu, poczucie tego – a po co to robię, a po co działam, a co chcę, żeby po mnie zostało, czy chcę, żeby jakieś *legacy* – jakaś pozostałość po mnie pozostała.

Każdy z nas to ma – bez względu na pozostałość i bez względu na to, czy odnosi to do czegoś większego w sensie absolutu Boga czy odnosi się do czegoś większego w sensie społecznym, w sensie swojej misji społecznej. Teraz ja mam poczucie, że szczególnie w naszej części Europy to zostało zaniedbane. Przez ten tzw. światopogląd naukowy, przez to, że to szkiełko i oko ma wszystko mierzyć.

Okej, ten obszar fizyczny, ten obszar mierzalny jest niezwykle ważnym obszarem naszego życia i to jest bardzo mocne. To jest trochę to od czego żeśmy zaczęli naszą rozmowę. Mówisz, że nasi menadżerowie mają świetne narzędzia, są przygotowani – no tak, bo to jest ten światopogląd naukowy. Mamy te narzędzia. Jesteś menadżerem to przede wszystkim pokaż mi swój arkusz kalkulacyjny, pokaż mi jak zarządzasz narzędziowo itd.

Natomiast moim zdaniem menadżer czy człowiek działający społecznie, czy członek rodziny to jest osoba holistyczna. Jesteśmy całością i fizyczną, i emocjonalną, intelektualną i duchową. Ja zachęcam moich klientów, moich przyjaciół, moich czytelników, żeby odkryli w sobie ten obszar. Słuchaj, masz obszar duchowy, masz obszar poczucia sensu.

Masz albo głód poczucia sensu, albo jak ty mówisz – nie chce mi się żyć, jestem wypalony to zastanów się tak naprawdę, czy twój problem to nie jest problem, który Viktor Frankl zdefiniował w swoich książkach mówiąc, że poszukiwanie sensu jest najważniejszym obszarem rozwoju człowieka.

W związku z tym to jest to moje zawołanie – poszukuj sensu swojego życia, rozwiń swoją duchowość. A to, czy zagospodarujesz ten obszar na gruncie chrześcijańskim czy pójdziesz w rytuały religijne, czy zrobisz to w sposób zupełnie świecki, czy będziesz to robił na zasadzie wymyślania – a co chcę jeszcze w życiu osiągnąć, a co bym chciał jeszcze zobaczyć? To już jest indywidualna droga.

Natomiast moja teza jest taka, że koniecznie muszę spojrzeć na wymiar duchowy swojego życia, żeby być skutecznym w działaniu. Zaprzeczenie temu wymiarowi powoduje to, że będę kiepskim liderem, że być może będę menadżerem, ale raczej nie będę przywódcą.

**Mariusz:** Mówiąc o liderze używasz bardzo fajnej metafory, gdzie porównujesz lidera czy pełnię bycia liderem do takiego domu, który ma 4 pokoje – fizyczny, umysłowy, emocjonalny i duchowy. Mówisz też, że mamy jako ludzie do spędzania większości swojego czasu w jednym z tych pokoi, a o reszcie zapominamy. Czy mógłbyś powiedzieć tak od praktycznej strony, jak wpuszczać powietrze do tych różnych obszarów działalności lidera, do tych czterech pokoi? Jak wietrzyć te pokoje?

**Bernard:** Ten pokój fizyczny, umysłowy, emocjonalny i duchowy. Mamy naturę taką, że często musimy mieć jakiś bodziec, żeby wyjść ze strefy komfortu. Jeżeli moją strefą komfortu jest dbanie o obszar fizyczny to będę to swoje ciało rozwijał czy uprawiając sport, czy jakieś hobby fizyczne itd. Wydaje mi się, że dbam o siebie.

Prawdopodobnie dotknięcie innego obszaru, do którego nie mam zwyczaju chodzić może być wyjściem ze strefy komfortu. Znowu wracamy do tematu nawyków.

Moim zdaniem jeżeli nie mam jeszcze nawyku, żeby te 4 obszary rozwijać to warto w ramach planowania tygodnia – jestem ogromnym zwolennikiem planowania tygodniowego. Czyli w momencie kiedy sobie te duże kamienie w planowaniu tygodniowym układam to sobie zaplanować, co ja w danym tygodniu zrobię w każdym z tych obszarów? Co zrobię na swoją miarę?

Ja jestem człowiekiem, który lubi ruch, lubi aktywność, lubi świeże powietrze, ale nie jestem aktywnym sportowcem. Dla mnie dbanie o mój wymiar fizyczny to przede wszystkim nawyk świadomego jedzenia. To nawyk myślenia o tym, że okej, jak jestem dziś w biegu, jestem skazany na to, żeby zjeść w fast-foodzie to nawyk proszenia, żeby zamienić frytki na sałatkę. To chodzi o takie wietrzenie obszaru fizycznego – zadbanie o swoje ciało w ten sposób.

Jeżeli ktoś z kolei jest osobą, która cały czas działa, biega z taczkami i nie ma nawyku, żeby doładować swoją głowę wiedzą, pomysłami to znowu – jakiś nawyk poznawania wiedzy, czyli rozwoju umysłowego. Czy nawet kupowania audiobooków, czy nawyk oglądania filmów na YouTube, czy chociażby nawyk chodzenia na jakieś spotkania, śniadania biznesowe, gdzie posłuchasz jakiejś wiedzy.

Ale znowu – żeby gdzieś sobie w rozwoju tygodniowym wpisywać po jednym przynajmniej działaniu w każdym z tych obszarów. To jest moim zdaniem taka najprostsza rada. Każdy z nas, który gdzieś pracuje przy wielu zadaniach zdaje sobie sprawę, że planowanie jest potrzebne. Gdzieś prawdopodobnie od bandy do bandy niektórzy planują dziennie, niektórzy miesięcznie.

Dochodzimy bardzo często do takiej konkluzji, że planowanie tygodniowe jest tym kluczem. To jeżeli już planujemy tygodniowo to dorzucmy sobie sugeruję ten 1 element, czyli zaplanujmy w ramach planowania tygodniowego, co zrobię w tych 4 obszarach.

Co zrobię z tym, żeby o moje ciało bardziej zadbać? Co zrobię, żeby się czegoś nowego nauczyć w ciągu tego tygodnia? Co zrobię, żeby wzmocnić relacje, networking, jeśli chodzi o moje otoczenie? Co zrobię, żeby umocnić się w poczuciu sensu, szukania sensu? Co takiego zrobię, żeby w tym tygodniu przynajmniej raz zadać sobie pytanie – ale po co robię to, co robię?

**Mariusz:** A jaka jest Twoja definicja lidera?

**Bernard:** Ha! Jaka jest moja definicja lidera? Ja chyba za głupi jestem, żeby wymyślać definicję.

**Mariusz:** To taką najprostszą podaj.

**Bernard:** Myślę, że tutaj pewnie jak coś podam to będzie zaczerpnięte od kogoś. Lider to jest ten, który poza tym, że pracuje nad sobą, że jest osobą uporządkowaną czy jest na drodze uporządkowywania to dostrzega w osobach wokół potencjał i komunikuje ten potencjał tym osobom. W taki sposób, że te osoby zaczynają wierzyć w swoje możliwości i działać.

To, co powiedziałem to prawdopodobnie gdzieś wyczytałem. Sądzę, że u Coveya, bo kiedyś dużo czytałem Coveya. Myślę, że to znowu jest jakiś odprysk z myśli Coveya.

Czyli lider to z jednej strony osoba, która jest na własnej ścieżce rozwoju. A z drugiej strony to jest osoba, która patrząc na ludzi wokół widzi potencjał i komunikuje ten potencjał.

Co jest główną robotą lidera? Przede wszystkim w sytuacji pokojowej to rozwijanie osób, które są wokół. A w sytuacji kryzysowej – stawienia czoła sytuacji, wyprowadzenie organizacji czy zespołu na prostą w sytuacji, gdy wszystko się wali i pali.

**Mariusz:** Zadałem Ci to pytanie trochę podstępem, bo w książce znalazłem takie zdanie, które przytaczasz: *Przywódca nie musi niczego robić lepiej od swoich podwładnych. On ma tylko wnosić jasność spojrzenia, by podejmować trafne decyzje.* Rozumiem, że tutaj nie chodzi o zatrudnianie jakichś liderów – różdżkarzy, magików i jasnowidzów do pracy. O co chodzi z jasnością spojrzenia lidera?

**Bernard:** Jeden z moich brytyjskich znajomych zapytał mnie kiedyś, czy wiem dlaczego duże organizacje inwestują w bardzo dobrych liderów, przywódców, którzy przez większość swojej kariery są w ogóle niewykorzystani i można powiedzieć, że marnuje się ich potencjał? Ja wymyślałem różne odpowiedzi. On mówi – słuchaj, liderów zatrudniamy po to, żeby organizacja była przygotowana na przejście przez ogromny kryzys.

Czyli musimy mieć taką osobę, która gdy już ludzie będą na pograniczu paniki i już nikt nie będzie wierzył w to, że przeprowadzimy organizację przez ten sztorm to ta osoba przeprowadzi. Jeżeli sobie wyobrazimy, że taka osoba ma stać na czele.

A ja mówię – musi być to osoba, która ma jasność spojrzenia. Musi być taka osoba, która bez względu na to, co się dzieje na zewnątrz, która nawet jeżeli widzi, że jest koniec świata... Jak ktoś kiedyś powiedział – jeżeli usłyszę, że jest koniec świata, a będę w trakcie sadzenia drzewa to co zrobię? Będę dalej sadził to drzewo. To taki typ osoby.

Czyli ta jasność spojrzenia to jest to spojrzenie z dystansem, to jest to spojrzenie z mądrością. Ale to jest też spojrzenie niezależne od tych zakłócających bieżących w sytuacji, która jest sytuacją trudną. Bo to bardzo prosto jest, jasno i pogodnie spoglądać na sytuację, gdy wszystko się dobrze układa i gdy wszystko idzie zgodnie z planem.

Ale tak naprawdę to, co za płacimy liderom to jest to, żeby oni mieli tą jasność spojrzenia i pogodę ducha w sytuacjach dramatycznych.

**Mariusz:** W jednym z filarów pogodnego przywództwa, który jest też jednym z obszarów modelu ISRIKUZ jest wdzięczność i życzliwość. Proponujesz ciekawe,

praktyczne narzędzie, żeby takiej wdzięczności liderzy mogli się uczyć. Mam tutaj na myśli *Gratitude Journal* – Dziennik Wdzięczności. Mógłbyś powiedzieć parę słów o tym, jak się zabrać za pisanie takiego dziennika i po co to w ogóle robić?

**Bernard:** To jest genialne narzędzie, które idzie w świetnym kierunku. Ponieważ przez parę ładnych dekad mówiliśmy w zarządzaniu o tym, że kluczem jest komunikacja. Komunikuj się właściwie z zespołem, mów pracownikom czego od nich oczekujesz i ich wzmacniaj pozytywnie i to będzie działać.

Gdzieś mniej więcej dekadę temu nastąpiło takie przełączenie zwrotnicy dzięki psychologii pozytywnej, gdzie psychologowie pozytywni powiedzieli – hej, halo! Nie chodzi o komunikację, chodzi o postawę. To nie chodzi o to, co ludziom powiesz tylko co do nich czujesz, jaką masz postawę.

To, że ty będziesz się pozytywnym językiem do nich zwracał, ale twoja postawa będzie czymś zupełnie przeciwnym to nie będzie działać. U, okej, to już grube.

Zadzwoił do mnie jeden z klientów i mówi – no dobra, to jak ja mam się stać tym dobrym menadżerem? Jestem takim sierżantem, który wymaga. Mam poczucie, że chcę mieć więcej serca. Co ja mam zacząć robić? Mówię – to niech pan zacznie być ludziom wdzięczny. Nim pan zacznie mówić, niech pan zacznie być wdzięczny. [śmiech]

To narzędzie temu właśnie służy, żeby być wdzięcznym. Ostatnio byłem na miesięcznej odprawie wśród prezesów u jednego z moich klientów. Jak taka miesięczna odprawa – co zrobiłeś miesiąc wcześniej, co zrobisz później? Sytuacja jest dość stresująca. Po tym wypłukaniu całego miesiąca ktoś taką refleksję rzucił. Mówi – no tak, ale tutaj tylko mówicie mi co mam poprawić, co było kiepskie, a przyjmujecie z dobrem inwentarza to, co zrobiłam dobrze to tak powinno być. To jest właśnie to sedno. Oczywiście, na takim spotkaniu jesteśmy skoncentrowani na tym, co nie poszło, co jeszcze poprawić.

Natomiast nie mamy naturalnego nawyku pomyśleć za co jesteśmy wdzięczni, co ta osoba zrobiła dobrze. To wymaga wysiłku. To wymaga nawyku. Dziennik Wdzięczności – *Gratitude Journal* jest właśnie tym wytwarzaniem nawyku.

Sobie usiądę raz na tydzień i sobie wypiszę tylko 3 rzeczy – za co jestem wdzięczny danej osobie? To bodajże *Matin Seligman* pisał, że z jego badań wynikało, że jeżeli będziesz to robił przez około 2 miesiące to to w bardzo poważny, pozytywny sposób



wpływie na twoje relacje z otoczeniem, na to w jaki sposób będziesz zarządzał zespołem.

Czemu to narzędzie ma służyć? Narzędzie ma służyć temu, żebyś założył na nos inne okulary. Żebyś spoglądał na otoczenie przez pryzmat tego za co jesteś wdzięczny. A to z kolei spowoduje, że będziesz to spontanicznie komunikował. A to z kolei spowoduje, że wzmocni to motywację i relacje w zespole. Jest to takie wręcz ćwiczenie rozwoju duchowego.

**Mariusz:** Ja byłem ciekawy właśnie, czy samo pisanie tego dziennika prowadzi do tego, że lider zbuduje kulturę doceniania, że wyjdzie poza to, co pisze, że jest wdzięczny tej i tej osobie za to i tamto, czy faktycznie wyjdzie i zacznie wyrażać ten stan, o którym mówisz.

To jest chyba tutaj najważniejsze, żeby budować taką kulturę wdzięczności, żeby być wdzięcznym innym. Wielu pracowników zwraca na to uwagę, że są niedoceniani czy nie mówi się im o tym, że zrobili dobrą robotę w projekcie.

**Bernard:** Mózg jest wspaniałym narzędziem, a jednocześnie jest niezwykle prostym narzędziem. Te nasze mózgi jesteśmy w stanie dość prosto programować. Jeżeli nasz mózg zanotował, że zapisałem coś na karteczce, jakąś myśl. Karteczka może została na biurku, może w notesie. Ona była zapisana. Ona pracuje w moim mózgu. To już wpływa na moją postawę.

Ja jestem przekonany, że bez nawet jakichkolwiek ćwiczeń komunikacyjnych itd. osoba, która prowadzi Dziennik Wdzięczności ona zaczyna komunikować, ona zaczyna działać. Ja myślę sobie, że jest to trochę takie wywieranie wpływu na nasz własny mózg.

Trochę takie pozytywne podstępne wpływanie na to jaką będę miał postawę do otoczenia. Ja też mówię moim klientom, dla których byłoby to nienaturalne, żeby chodzić nagle i jakieś komplementy wygłaszać, do których nie są przyzwyczajeni. Mówię – nie wychodź aż tak bardzo ze strefy komfortu. Zacznij od pisania. A potem porozmawiamy co dalej. Już nie musimy rozmawiać co dalej.

Jak on zaczął pisać to on mówi za 2 miesiące – słuchaj, wiesz co? Jakoś tak samo mi się zaczęło ulewać. Sam zacząłem chwalić. Samo wyszło. Naturalnie.

**Mariusz:** Mam takie pytanie do Ciebie, które wiąże się trochę też z Twoimi podróżami i z tematem międzykulturowości w zarządzaniu. Jestem ciekawy jakie jest Twoje zdanie na temat tego, czy model ISRIKUZA pogodnego przywództwa, te obszary, o których piszesz one sprawdzają się czy sprawdzą się tylko na naszym polskim podwórku, czy to są rzeczy bardziej uniwersalne i można z powodzeniem wdrażać je w Indiach? W książce wspominasz dużo rzeczy związanych z innymi kulturami, z pracą w innych kulturach.

**Bernard:** Myślę sobie, że nasza ścieżka rozwoju wewnętrznego jest uniwersalna. Jesteśmy przede wszystkim ludźmi. Dopiero potem jesteśmy mieszkańcami Europy, dopiero potem jesteśmy Polakami, dopiero potem jesteśmy mieszkańcami jakiejś konkretnej wioski czy z konkretnej rodziny.

Ja jestem mocno przekonany, że model jest uniwersalny. Co więcej – ja jestem tylko akuszerem tego modelu. Ja sprawiłem, żeby ten model się pojawił. Tak naprawdę zaczerpnałem z różnych źródeł. Ja we wstępie książki dziękuję Romanowi Hoszowi – to jest wspaniały facet. To jest ksiądz, który jest pozytywnie zakręcony na punkcie ojców pustyni. On gdzieś przeczesując pracę ojców pustyni...

Wiesz, ojcowie pustyni, ci chrześcijanie w pierwszych latach chrześcijaństwa, którzy się wkurzyli na to, że chrześcijaństwo stało się religią urzędową uciekli na pustynię, żeby zachować swój rozwój duchowy. Potem się okazało, że też ciekawy ruch się z tego stworzył.

Roman Hosz wybrał, stworzył syntezę z dorobku ojców pustyni. Stworzył z tego 7 kroków ojców pustyni. Oczywiście, to był język mocno teologiczny, to był język mocno chrześcijański. Natomiast mnie to tak mocno uderzyło, gdy ja w 2009 roku byłem u niego na rekolekcjach.

Myślę sobie – to są wspaniałe obszary niezwykle ważne, niezwykle intuicyjne i naturalne, tylko fajnie byłoby nazwać takim językiem, żeby do moich kumpli w biznesie to trafiło. Bo sobie nie wyobrażałem, żeby ich zawieźć do księdza Romana i zaproponować, żeby tego posłuchali, bo prawdopodobnie w ciągu godziny by puciekali. [śmiech]

To jest moim zdaniem coś, co jest głęboko w DNA każdego z nas jako człowieka czy Polaka, czy Hindusa, czy Chińczyka, czy Afrykańczyka. Ja jestem przekonany o tym, że model jest uniwersalny.

Tak jak mówię – ja się ogrzewam w świetle tego modelu. Ja sobie nie przypisuję autorstwa tego modelu. Ja sobie przypisuję raczej to, że ja przepisałem na język zdroworozsądkowy, biznesowy tego, co gdzieś zaczerpnąłem na swojej ścieżce rozwoju.

**Mariusz:** Odkrywasz pewne prawa. Tak jak niektórzy filozofowie nauki twierdzą, że matematyka jest we wrzechświecie i ją trzeba tylko odkryć, nikt jej nie wymyśla.

**Bernard:** Tak. Tak jak ktoś pięknie powiedział, jakiś aktor rosyjski do polskich aktorów, którzy chcieli mądrości życiowej od niego. Chłopaki, to już wszystko było, wszystkie role już były, wszystkie triki już były. Oni byli tak mocno sfrustrowani. To jak wszystko było to po co my tu? Ale was jeszcze nie było. [śmiech] Te wszystkie zasady, prawa, modele to tak czy inaczej było. Ale Ciebie nie było, mnie nie było i to jest piękne na świecie.

**Mariusz:** Warto też zauważyć, że w pogodnym przywództwie obszary, które wspominasz są takie dość nietypowe. W zasadzie tak jak zwróciłem uwagę, wszystkie typowe książki o przywództwie, o zarządzaniu bardzo mocno skupiają się na akceptacji działania lidera.

U Ciebie aspekt działalności czy ten sprawczy bycia liderem to jest w zasadzie na samym końcu. Tak zrozumiałem, że te wszystkie pozostałe obszary to jest trochę droga dochodzenia do tego, żeby działać, żeby podejmować decyzje. Czy faktycznie tak jest, taki miałeś pomysł tutaj?

**Bernard:** Lejesz miód na moje serce. Słyszę z ust czytelnika to o czym myślałem pisząc książkę. Chciałem przekazać tą myśl, że działanie jest owocem, jest na samym końcu. To jest tak naprawdę ta wisienka na torcie, która jest tym siódmym obszarem – werwa i siła do działania. A to najważniejsze to jest to wcześniej. To jest te pozostałe 6 kroków. Dokładnie tak. Z mojego punktu widzenia jako autora dokonałeś idealnej syntezy książki.

**Mariusz:** Czy masz jakieś praktyczne wskazówki dla dzisiejszych zabieganych liderów? Jak działać skutecznie a propos działania? Wspominałeś trochę o planowaniu tygodnia, dużych kamieni. Jak powinien żyć współczesny lider produktywnie?

**Bernard:** Myślę sobie, że możemy się bardzo dużo nauczyć z zarządzania zwinnego w informatyce. Z tego co kojarzę to to jest Twój obszar mocy, jeśli chodzi o scrum, o metody zwinne. Myślę, że możemy się bardzo dużo nauczyć. Ja ostatnio pracuję z klientem, który ma dwie firmy. Jedna to jest hydrauliczna, druga to jest kowalska. Warsztaty ostatnie zakończyliśmy wyklejeniem na jego ścianie back loga.

Co to w praktyce oznacza? Przyłączenie się w zarządzaniu swoimi zadaniami z takiego myślenia klasycznego z matrycą Eisenhowera – zaplanuj sobie dokładnie co, kiedy zrobisz; kto, co ma jaki priorytet. Nie, to już nie jest ta rzeczywistość. To jest bardziej rzeczywistość tego GTD (ang. *Getting Things Done*) – tej rury, z której nam spadają zadania. Potrzebujemy tak tą rurą zarządzać, żeby te zadania, które spadają spadały na odpowiednią kupkę.

**Mariusz:** Ja mam takie wrażenie, że ta rura jest w zarządzaniu współczesnym coraz bardziej ważna. Temat produktywności osobistej, która się przekłada na temat produktywności zespołowej to są wszystko tematy i narzędzia, które są bardzo potrzebne współczesnym liderom. Trochę też wspominasz o tym właśnie na końcu książki, dlatego Cię podpytałem, a propos działania.

**Bernard:** Niezwykle ważną konstatacją jest, która mnie uderzyła parę lat temu to przyznanie się przed samym sobą, że z tej rury będzie zawsze wypływać dużo więcej niż jestem w stanie przerobić.

W związku z tym ja sobie mówię – dobra, to ja w takim razie planuję tylko 50% swojego dnia. A to wystarczy ci, żeby zrobić wszystko? Absolutnie nie. To dlaczego nie wykorzystasz całego dnia? Bo nawet gdybym miał dobę 48-godzinną to i tak by było za mało, więc nie ma sensu.

A jeżeli zaplanuję tylko 50% swojego dnia to jest spora szansa, że moje życie będzie intencjonalne. Że będę miał też czas i oddech, żeby pomyśleć, gdzie biegnę i dokąd chcę dobiec.

A jeżeli ja powiem – no to każdą chwilę mam wykorzystać na zarządzanie rurą to jest spore ryzyko, że ja prędzej czy później zapomnę w ogóle po co ja biegam i gdzie chcę dojechać?

**Mariusz:** Jest taki odcinek jeden z wielu Twoich nagrań, gdzie przecinasz kalendarz piłą na pół. Się uśmiełem strasznie. [śmiech] To jaka zachęta dla słuchaczy, żeby odwiedzić koniecznie 1-minutowego Frugę.

**Bernard:** Tak, przetnijmy kalendarz na pół. Połowę zaplanuj, a drugą sobie zostaw. Po pierwsze – na to, co jest nieprzewidywalne, bo to i tak spadnie. A jak nie spadnie to z całą pewnością każdy z nas ma masę ważnych, ale nie pilnych rzeczy, które są właśnie do zrobienia wtedy.

**Mariusz:** Bernardzie, bardzo dziękuję za bardzo inspirującą rozmowę.

**Bernard:** Dziękuję Ci serdecznie. Fajnie, że zadzwoniłeś. Cześć Mariuszu!

**Mariusz:** Cześć!