



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 45

Opublikowany: 26 września 2016 r.

Szefologia, czyli czego o zarządzaniu można nauczyć się od wojska?

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o tym, jak być szefem, o logice szefowania, o tym, jak zarządzać inspirując się wojskiem. Z tej okazji do programu zaprosiłem dzisiaj doktor Paulinę Polko – kierownika Katedry Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej i generała Romana Polko – byłego dowódcę podwójnego jednostki wojskowej Grom. Witam Państwa bardzo serdecznie.

Roman: Dzień dobry.

Paulina: Dzień dobry, witamy.

Mariusz: Rozumiem, że ta zbieżność nazwisk nie jest przypadkowa?

Roman: Nie jest przypadkowa. Mam to szczęście, że Paulina jest moją żoną.

Mariusz: Napisali Państwo wspólnie dwie książki – „Rozgromić konkurencję” i „Szefologia, o logice szefowania”. Skąd pomysł, żeby uczyć ludzi zarządzania właśnie na przykładzie wojska?

Roman: Tak naprawdę to tych książek mamy więcej. To jest pomysł połączenia wiedzy, umiejętności naukowych, ale też i dziennikarskich Pauliny, a jednocześnie praktyki, która wiąże się z moją służbą wojskową w różnych formacjach, gdzie dowodziłem żołnierzami służby zasadniczej, gdzie dowodziłem czy kierowałem zespołami zawodowców, gdzie zarządzałem budżetem wartym blisko 400 milionów złotych.

Bardzo często w korporacjach ludzie myślą, że właściwie czego mogą się nauczyć od takiego dowódcy? Zapominając o tym, że ja też musiałem się rozliczać z budżetu, ja też musiałem przechodzić przez biurokratyczną wojnę po to, żeby zrealizować przetarg.

A u mnie presja była większa niż tylko zysk i pieniądze, bo presja polegała na tym, żeby doposażyć ludzi w taki sprzęt, aby mogli wygrać wojnę, aby mogli uratować swoje życia.

Mariusz: W książkach o których wspomniałem dużo miejsca poświęcają Państwo kwestii bycia liderem. To pojęcie przywódcy dzisiaj bardzo się zmienia, jak popatrzymy sobie na blisko dwieście lat historii – od szefa, lidera, który używał władzy i od zarządzania nakazowo-rozdzielczego do inspirowania ludzi, do upełnomocniania ich, empowerment – takie modne słowo teraz. Jacy powinni być współcześni liderzy?

Paulina: Tych definicji lidera jest rzeczywiście bardzo wiele. Aczkolwiek jak spojrzymy chyba na pierwszą definicję, która powstała gdzieś w czasach faraonów i jednego z nich określali takim mianem, iż oto autorytarność płynie z twych ust, a więc stawiasz nam zadania, mówisz nam, co mamy robić.

Ale percepcja jest twoim sercem, więc jednak masz też wzgląd na nasze uczucia, na nasze potrzeby to w zasadzie, jak dzisiejsze współczesne definicje porównamy z obrazkowym pismem sprzed kilku tysięcy lat to niewiele się zmieniło, poza może formą ujęcia.

Lider musi przede wszystkim być – musi być widoczny. A więc niewyznaczony, niemianowany na stanowisko, ale musi być zauważany przez ludzi. Najprościej popatrzeć na to do kogo w firmie idą ludzie po decyzje – nie zawsze jest to główny szef.

Czasem jest to osoba, która przejmuje tą rolę z racji delegowania zadań, czy z racji tego, że w jakiś sposób samoistnie tą rolę decydenta na siebie wzięła. Często jest tak, że omijamy naszego szefa, bo decyzję podejmuje ktoś wyżej, a on jest tylko zbędnym ogniwem. A więc lider musi być przede wszystkim widoczny i jego decyzje muszą mieć wpływ na funkcjonowanie jego podwładnych.

Takimi dwoma klasycznymi cechami jest to, że jako szef mam wpływ na politykę kadrową, na zatrudnianie bądź zwalnianie ludzi. Nie muszę tego oczywiście robić osobiście, może być do tego dział księgowy, ale to moja opinia jest tu znacząca, wiążąca i mam wpływ na wynagrodzenie i na nagradzanie moich pracowników.

Czyli znowu – nie ja muszę fizycznie podpisywać te nagrody, ale moja decyzja to jest to, czy ktoś jest nagrodzony, czy ukarany, czy dostanie podwyżkę, czy jej nie dostanie.

Wtedy jestem szefem, jak mam na to wpływ i umiem z tych narzędzi korzystać. Jeżeli robi to ktoś inny, a ja jestem tylko malowanym kierownikiem, dyrektorem, naczelnikiem to poza funkcją niewiele z szefem mam wspólnego.

Roman: Rzeczywiście to, co się najczęściej pojawia to ktoś, jak jest wyznaczony na stanowisko kierownika to wydaje mu się, że jest liderem. A to jest duża pomyłka, bo tak naprawdę nic się nie zmieniło. Lider to musi być ktoś, kto zaraża ludzi swoimi marzeniami – „I Have a Dream”, mam marzenie, Martin Luther King.

Prawdziwy lider to jest ten, za którym chcą podążać jego ludzie, chcą być tacy jak on i chcą razem z nim osiągać swoje cele. Dzisiaj jest o tyle to bardziej trudne i bardziej złożone – właściwie to już nawet od von Moltke lider sam tak naprawdę nie kieruje zespołami, tylko już wtedy powołano Sztab Generalny.

Lider to jest ten, który potrafi korzystać z mądrości ludzi z najbliższego otoczenia, a nie sam narzuca tylko i wyłącznie swoją wizję, swoje kierunki działania. Ale jednocześnie ten, który dla ludzi jest utożsamiany z tym, który ich poprowadzi do zwycięstwa, który przekazuje pasję, pozytywną energię i który bierze na siebie odpowiedzialność za sukces.

Ale przede wszystkim wtedy, kiedy jest źle to jest liderem ten, który mówi – słuchajcie, zrobiliśmy to źle, cofniemy się, to jest moja wina, bo ja coś zrobiłem nie tak. Potrafi wziąć na siebie winę.

Patrząc nawet na współczesne uwarunkowania, ja widzę trzy przypadki. Pierwszy – kapitan Schettino. Lider, fajny kumpel. Jak go poprosili ludzie – podpłyn bliżej plaży, zobaczymy jak to wygląda to ten statek wycieczkowy wziął, zawrócił, podpłynął bliżej plaży. Niestety, trafił na skały, zatopił się. On znów jak lider pokazał, jak się ewakuować jako pierwszy. Niestety, nie wszyscy za nim zdążyli. Oczywiście ogromna tragedia. To jest człowiek, który zabiegał o popularność tych, których przewoził i nie był liderem.

Drugi przypadek to jest kapitan Wrona – kapitan statku powietrznego, lider, który wylądował bohatersko na brzuchu samolotu, otrzymał za to odznaczenia, nagrody, napisał nawet książkę na ten temat. Tylko że zapomniał o procedurach – albo on, albo członkowie jego zespołu. Jak się później okazało w toku postępowania ktoś zapomniał przycisnąć jakiegoś przycisku.

I znów jest pytanie – czy lider to ma być właśnie taki ułan wspaniały, który gdzieś szarżuje? Czy jednak człowiek, który potrafi myśleć rozsądnie i który rozpatruje wszystkie aspekty w sposób analityczny? Oczywiście nie sam, ale za pomocą świetnie dobranego zespołu.

W końcu mamy tego dowódcę statku powietrznego, który wylądował samolotem na rzece Hudson działając intuicyjnie. Ale to rzeczywiście procedura do perfekcji opracowana, współdziałanie z ludźmi. Brałem udział w szkoleniach amerykańskich.

Niejednokrotnie irytowaliśmy się, że nieprzestrzeżenie jakiegoś elementu procedury powoduje wręcz usunięcie z kursu. Ponad połowa moich kolegów z takiego kursu naprowadzania samolotów czy podwieszanie sprzętu zostało usuniętych, bo zapomniał jakiejś gumki dopiąć czy jakiegoś elementu podczas sprawdzania.

Właśnie to jest to, że lider w dzisiejszych czasach to jest ten, który potrafi pilnować tych świetnych procedur, który potrafi podejmować decyzje wtedy, kiedy inni mają wątpliwości i

który przy tym wszystkim jeszcze ma w sobie zapał, energię, pasję, którą potrafi przekazać podwładnym. Lider ma być skuteczny.

Mariusz: Książka jest w formie wywiadu z Panem Generałem i te pytania są czasami bardzo długie i bardzo treściwe, które pani Paulina zadaje. Jest tam jedno pytanie, które bardzo było urokliwe, bo nawiązuje Pani do Bitwy pod Grunwaldem i obrazu Jana Matejki. To jest scena, gdzie lider Władysław Jagiełło jest bardzo w cieniu, w zasadzie go nie widać na tym obrazie, ale w sercu bitwy jest za to mistrz krzyżacki Ulrich von Jungingen.

Panie Generale, po której stronie się Pan opowiada? Który lider jest dla Pana wzorcowym? Czy ten, który się bije z żołnierzami, czy ten, który jest strategiem i jest zupełnie w cieniu, w tyle i kieruje z zaplecza całą akcją?

Roman: Bardzo dobre pytanie, dziękuję za to. Otóż rzeczywiście przechodziłem różne szczeble dowodzenia. Poprzez działań w Jugosławii byłem dowódcą kompanii, która liczyła 140 żołnierzy. Wówczas miałem ogromną satysfakcję, bo mogłem się rzeczywiście bić bezpośrednio na tym polu walki, realizować misje, zadania, czerpać z tego satysfakcję, a nie zakopać się w biurokracji, nie stać na tym wzgórzu, jak Jagiełło.

Każdy ma swoje miejsce. W dzisiejszych czasach, ale też i w tych dawniejszych lider, który zapominał, jakie funkcje powinien sprawować tak naprawdę przegrywał. Jagiełło mógł stać na wzgórzu, ponieważ dobrał właściwie ludzi, postawił właściwie zadania i mógł tylko z tego wzgórza sprawdzać, czy wszystko realizuje się tak, jak sobie zaplanował i stamtąd ogarniał cały obraz walki. Miał ten duży obrazek i mógł podejmować kluczowe decyzje o wprowadzeniu kolejnych odwodów do walki, czyli mógł kierować tą bitwą.

Jeżeli Jagiełło działałby tak jak to pokazano w filmie „Demony wojny”, że dowódca batalionu w zasadzie porzuca swoją jednostkę i idzie uganiać się za jakimś zbrodniarzem jugosłowiańskim, to ja mam pytanie – a co by się stało, gdyby rzeczywiście wróg uderzył na batalion, który został pozbawiony dowódcy? Kto by tam podejmował decyzje? A kto pomógłby podczas ewakuacji medycznej, gdyby taka zaszła? A kto wezwałby odwody, czy jakieś uderzenie, czy wsparcie powietrzne na pomoc tym żołnierzom, którzy z pola walki poprosiliby, by coś takiego zostało zrealizowane?

Tak jak Kazimierz Górski niestety nie grał w meczu w 1974 roku podczas Mistrzostw Świata, a jednak dali mu medal. Tak samo Jagiełło czy lider, który zna swoje miejsce w szyku i który nie próbuje wyręczać swoich podwładnych, ale naprawdę rzeczywiście z tego swojego miejsca-stanowiska dowodzenia potrafi ich skutecznie wspierać to jest właściwe rozwiązanie.

Paulina: To jest w ogóle częsta cecha szefów, którzy nie potrafią się pożegnać z niższym stanowiskiem. Kiedyś byłem świetnym marketingowcem, handlowcem, sprawdzałem się na

jakimś konkretnym polu, dzisiaj zostałem szefem, awansowałem kilka oczek w górę, ale nadal chcę się wtrącać ludziom z marketingu albo robić za nich ich robotę, albo bezpośrednio im mówić, jak mają robić. Mimo że moje zadania są już zupełnie inne.

To jest naturalne, że czasem tęsknimy za robotą w polu, że czasem chcemy rzeczywiście wyjść z biura i się sprawdzić, posiłować z życiem, zobaczyć, czy jeszcze coś umiem. Ale trzeba pamiętać o jednym – jeżeli ja robię czyjąś robotę, to czy ktoś robi moją? No nie.

Czyli w tym czasie na przykład leżą teczki z decyzjami do podjęcia, całkowicie położony jest dział strategiczny, myślenia o przyszłości. Ja jako szef jestem odpowiedzialny za to, żeby wiedzieć, w którym moja instytucja, moja organizacja będzie za lat 5, 10, 20, a nie za to, jak jej dzisiaj idzie sprzedaż. Od rozliczania tych rzeczy są menedżerowie, jest średni szczebel.

Każdy ma swoje zadanie. Jeżeli ja robię czyjeś to moich nikt nie robi nikt. A więc w dłuższej perspektywie jest to problem.

Roman: Ja miałem taką sytuację w Kosowie. W miejscowości Štrpce doszło do zamieszek, sytuacja była bardzo niebezpieczna. Dowódca kompanii meldował z Štrpce do stanowiska dowodzenia, co się dzieje. Mój zastępca – skądinąd bardzo mądry oficer, żołnierz, dzisiaj generał – mówi czy przekazuje instrukcje, co tam u was jest. Aha, to rób to, to rób tamto.

Ja w pewnym momencie podchodzę do niego – czy ty chcesz wziąć za niego odpowiedzialność? Przecież on przez ciebie w tej chwili nie podejmuje żadnych decyzji – zrobiłeś z tego dowódcy kompanii marionetkę. Natychmiast odłącz się, wyłącz telefon, pozwól mu działać.

Rzeczywiście to jest tak, że dajmy podwładnym swobodę działania. Oni naprawdę niekoniecznie tą naszą drogą, ale inną drogą zrealizują to zadanie. O ile właściwie dobraliśmy ich na stanowisko. Sam irytowałem się, kiedy ktoś próbował dyktować mi co i jak mam wykonać. Co to nie, ale jak mam realizować misję, cel, który dostałem.

Uważam, że skoro jestem na stanowisku ja biorę za to odpowiedzialność. A żeby brać za to odpowiedzialność to ja muszę dyktować warunki, w jaki sposób zadanie będzie realizowane. Jest takie powiedzenie – daj podwładnym swobodę działania, a zadziwią was wielością i skutecznością swoich rozwiązań.

Mariusz: Chciałem zapytać a propos Pana jako lidera, Pana doświadczeń, bo ma Pan bardzo bogatą historię. Jak się przygotowywałem do wywiadu to miałem dużo respektu do tej rozmowy. Co było dla Pana najtrudniejsze jako lidera?

Roman: Ja myślę, że najtrudniejsza sytuacja paradoksalnie nie wiązała się z działaniami wojennymi tylko z sytuacją w Polsce związaną z biurokracją – coś, co pewnie przeżywa

wielu wysokowykwalifikowanych podwładnych na stanowiskach. Ja miałem takie rozmowy, że co ja mam zrobić, jak ja tu chcę robić dobrze, ale mam głupiego szefa.

Miałem takie wrażenie, że jednostka specjalna, w której służyłem, w czasie kiedy byłem kapitanem, dowódcą kompanii specjalnej osiągała najlepsze wyniki tak naprawdę w wojsku polskim w strzelaniu, z ogniowego, z taktyki, inspekcja sił zbrojnych na ocenę bardzo dobrą zaliczona. A jednocześnie dowództwo ograniczało mi możliwości szkolenia mówiąc, że jak pójdziecie, będziecie realizować te zajęcia to jeszcze ktoś może broń zgubić, wypadek się stanie.

Czy mamy się w tym momencie frustrować? Otóż nie, zawsze mamy wybór – jeżeli tego typu sytuacja ma miejsce to po pierwsze analizujemy to, czy w tej sytuacji nie powinniśmy zmienić miejsca służby, czy po prostu nie powinniśmy robić swoje i starać się zrozumieć szefa, bo być może jego argumenty przemawiają za.

Taki szef, który właśnie w taki sposób postępował, blokował spowodował, że pojechałem do dawnej Jugosławii. W 1992 roku zdecydowałem się pojechać na wojnę, bo stwierdziłem, że będę się mógł rozwinąć, ale poza tymi strukturami. Nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło, jeżeli będziemy z tego wyciągać pozytywne wnioski.

Oczywiście nawet najgorszy szef w naszym mniemaniu nie jest usprawiedliwieniem na to, że nie robimy swojej pracy tak jak należy, bo to my pracujemy na własną reputację. Jeżeli przez to, że uważamy, że mamy kiepskiego szefa sami stajemy się leniwi, źle robimy swoją pracę to to nie świadczy o naszym przełożonym tylko o nas. Staramy się robić to, co potrafimy najlepiej, jak nam się to udaje. A nawet z negatywnych bodźców czerpiemy pozytywne wnioski, bo różnych szefów po drodze się spotyka.

Drugi taki biurokratyczny przypadek miałem, kiedy walczyłem o jednostkę Grom. Ta jednostka przez Sztab Generalny – nawet częściowo jestem w stanie to zrozumieć – była traktowana jako instytucja, którą należy rozwiązać, bo poziom zabezpieczenia w sprzęt, w zapasy był wyjątkowo niski. Ona nie spełniała standardów wojskowych mówiących, które pozwalałyby używać ją poza granicami kraju.

Ale też szef Sztabu Generalnego niesłusznie negatywnie oceniał ludzi w tej jednostce i nie przedstawiał żadnych pozytywnych perspektyw. Mogłem na niego narzekać, ale wówczas podczas rozmowy nawet z attache amerykańskim on mi powiedział – słuchaj, ty się nie dziw szefowi Sztabu Generalnego. Czterogwiazdkowy generał. Gdzie on awansuje? Już nigdzie, to jego ostatnie stanowisko. On może być sfrustrowany, ale ty z pewnością nie, ty masz przed sobą przyszłość, walcz o tą jednostkę, bo naprawdę warto.

Rzeczywiście warto było, bo okazało się, że 2-3 lata po zdołowaniu firmy ta sama jednostka, którą przekreślano wcześniej zrealizowała skutecznie misję w Jugosławii, w Afganistanie i

podczas wojny w Zatoce Perskiej zdobywając irackie platformy, wykonując szereg niebezpiecznych zadań, łapiąc terrorystów z talii kart. Rzeczywiście, awansowaliśmy do ekstraklasy światowej.

Dzięki działaniom tych ludzi, dzięki temu, że mój zespół wtedy się nie poddał mamy dzisiaj dowództwo wojsk specjalny i jesteśmy liderem, jeżeli chodzi o siły specjalne w tym regionie Europy. Nie ma beznadziejnych sytuacji, nie ma niemożliwych misji do realizacji i rzeczywiście, po prostu nigdy nie można się poddawać.

Mariusz: A propos terrorystów, czy Osama bin Laden był dobrym liderem?

Roman: Z pewnością był charyzmatycznym liderem. Zresztą wykreowanym przez Amerykanów. Nie tylko on, bo Saddam Husajn również swoją moc militarną zawdzięczał wsparcie dawnemu Związkowi Radzieckiemu i Stanów Zjednoczonych. Miał być przecież przeciwwagą dla Iranu.

Ale on to skutecznie potrafił wykorzystać, żeby zbudować silną, własną pozycję. To, co często podkreślam, że naprawdę nieracjonalne argumenty, ale bardzo często emocje decydują o tym, czy ludzie postępują tak czy inaczej.

Bardzo często szefowie w firmach czynią ten błąd, że myślą, że jak jakiemuś pracownikowi dadzą podwyżkę to to zastąpi wszystkie elementy, które wiążą się z motywacją – nie. To jest kwestia pozytywnych emocji, poczucia podmiotowości, tej determinacji, którą potrafił przekazać swoim podwładnym.

Determinacji do tego stopnia, że terroryści potrafią poświęcić własne życie, żeby realizować jakąś chorą ideę. Myślę, że w dużym stopniu również od nich powinniśmy się uczyć, jak docierać do podwładnych, jak ich traktować, aby rzeczywiście utożsamiali się z celem, misją, którą przeznaczamy tym ludziom.

Paulina: Terroryści są w ogóle świetnymi innowatorami. Innowacja to jest słowo klucz w naszych organizacjach, że powinniśmy być innowacyjni. Rzeczywiście tej innowacji należy się od nas uczyć. Nawet ostatnie zamachy pokazują, że nie trzeba już mieć materiałów wybuchowych, nie trzeba już mieć nie wiadomo jakiej broni – wystarczy zwykły samochód, którym można wjechać w tłum. Jest to pomysłowe, jakkolwiek przerażająco to brzmi.

Myślę, że takich pomysłów realizowanych będzie niestety jeszcze więcej, biorąc pod uwagę wyzwania, które płyną ze świata radykalnego Islamu, że weź to, co masz i uderzaj na tych, którzy są najbliżej, na tych niewiernych, którzy są najbliżej.

Rzeczywiście to, co jest w organizacjach terrorystycznych przyczyną ich skuteczności – nie tylko w Osامية bin Ladenie, który przecież już ileś lat nie żyje i tak paradoksalnie jest już

przeszłością na rynku terrorystycznym. Dzisiaj trendy są zupełnie inne. Dzisiaj trendy są takie, że terroryści są lepszymi marketingowcami wykorzystującymi media społecznościowe niż wielu zawodowych marketerów pracujących w tym zawodzie w świecie cywilnym.

Proszę zobaczyć, że nie mamy dzisiaj w zasadzie zamachu czy zamach nie jest istotny, czy jakiegokolwiek działanie nie jest istotne dopóki nie zostanie sfotografowane, sfilmowane i umieszczone w internecie najlepiej.

Jak się obejrzy wydawany od 2 lat magazyn, który wydaje Państwo Islamskie, tzw. Dabiq to jest to świetnie zredagowane, okraszone wspaniałymi zdjęciami, doskonale przygotowane czasopismo, którego by się nie powstydział żaden duży koncern wydawniczy.

Oni potrafią dla tych mało nowoczesnych celów, jak budowa państwa wyznaniowego wykorzystać wszystkie najnowocześniejsze środki. Potrafią z tego zrobić świetny użytek i oby tak naszym pracownikom marketingowym chciało się tak samo myśleć i działać.

Dość powiem – pewnie Państwo jako Słuchacze doskonale to wiecie najpopularniejszymi zdjęciami czy typami profili, kont na portalach społecznościowych są zdjęcia ze zwierzętami, zwłaszcza z kotami. Te badania przeprowadzono i one to wykazują – jak się przejrzy portale wielu terrorystów... Nawet w ostatnim numerze tegoż czasopisma mamy urzekające zdjęcia terrorystów, którzy trzymają małe kocięta na przykład w hełmie wypełnionym granatami.

Możemy się z tego oczywiście śmiać, ale to pokazuje, jak bardzo oni wykorzystują stworzony przez nas świat do swoich celów. Tak naprawdę tej determinacji i tych sposobów szukania okazji należałoby się od terrorystów uczyć. Wiadomo, ogromna motywacja często też podnoszona narkotykami czy w sposób wręcz indoktrynacji, jak w sektach, jak w jakichś organizacjach parareligijnych. Ale motywacja jest ogromna.

Co dalej? Wysoka specjalizacja. Rzeczywiście, dzisiaj mamy oddziały w państwie islamskim – nie tylko pod względem narodowościowym konstruowane, co jest wymogiem tego, że nie wszyscy mówią albo większość nawet nie mówi po arabsku tych, którzy przyjeżdżają.

Ale też specjalizujemy się w różnego rodzaju zamachach w zależności od specyfiki – w Stanach Zjednoczonych będzie to użycie broni do której dostęp jest łatwiejszy. Ale już na przykład w innych krajach, gdzie dostęp do broni jest trudniejszy będą to inne sposoby itd. Naprawdę ich działania, jakkolwiek to zabrzmie, mogą inspirować liderów organizacji normalnych, zwykłych gospodarczych.

Mariusz: Na pewno możemy się od nich uczyć przekazywania wizji czy ideologii. To jest ciągle amerykańskie mówienie o wizji. [śmiech]

Paulina: Credo, polityka firmy czy nasza misja, jak to firmy często chcą mówić oczywiście jest przekazywana w sposób bardzo jednoznaczny, bardzo prosty i trafiający do serc i umysłów.

Roman: Generał Ricardo Sanchez, mój dowódca z Kosowa i dowódca operacji Iracka wolność każdą odprawę rozpoczynał od słów – no mission too difficult, no sacrifice too great, duty first. Nie ma zbyt trudnej misji, nie ma zbyt dużego poświęcenia, najpierw obowiązek. Rzeczywiście bardzo często szkolimy menedżerów, nawet w szkole oficerskiej, a zapominamy o tym, że mamy szkolić też liderów, uczyć w jaki sposób kierować zespołami.

To oczywiście amerykańska szkoła leadershipu też wpłynęła na to, że naprawdę ten temat podjąłem. A szczególnie wtedy, kiedy dostałem książkę „Lessons learned from Navy SEALs” od mojego przyjaciela, który napisał książkę na temat leadershipu, czego mamy się uczyć od Navy SEALs. Ja się tak podrapałem po głowie, mówię – zaraz, przecież w Iraku to wy żeście się od nas uczyli wielu technik. Dlaczego mamy się uczyć odwrotnie? Czyli taka zdrowa rywalizacja spowodowała, że dużo myślałem o tym, żeby jednak taka książka powstała.

Ale to credo czy chociażby zapraszanie na każdą odprawę żołnierza, który w danym tygodniu wyróżnił się na polu walki, wręczanie mu swojego coina – takiej pamiątkowej monety. Jest wiele drobnych elementów, drobnych zachowań, które powodują, że rzeczywiście serca i umysły naszych podwładnych są z nami, że szef nie jest wrogiem. Tak jak w tym filmie „Szefowie wrogowie”.

Mariusz: Jeszcze mam jedną myśl a propos terrorystów i uczenia się od nich zarządzania. Słyszałem, że Pan lubi prowokować studentów obrazkiem, który pokazuje sposoby komunikowania się dwóch różnych zespołów projektowych. Jeden z tych zespołów to jest firma z listy 500 Forbesa, a druga to jest właśnie organizacja terrorystyczna. Czego można się nauczyć z tego obrazka? Jakie są wnioski?

Roman: Generalnie podczas zajęć prowadzonych ze studentami staram się ich prowokować po to, żeby wyrwać ich z takiego marazmu, żeby nawet zadziałać albo czymś gorącym, albo czymś zimnym, żeby po prostu zaczęli myśleć. Stąd też pokazanie tej sieci.

Otóż sieć dobrze prosperującej firmy, kiedy się ją rozrysuje wygląda dokładnie tak, jak sieć chociażby struktur ISIS czy struktur Al-Kaidy. To powoduje, że rzeczywiście mamy problem, bo nie wystarczy zlikwidować jednego lidera. Wtedy kiedy jest struktura sieciowa to ona jest w stanie przetrwać zmianę na stanowisku głównego szefa, głównego lidera.

Myślę, że przede wszystkim prowokację realizuję i realizowałem jako dowódca po to, żeby jednak skłonić ludzi do rzeczywistego wyrażania swoich poglądów, tego, co myślą i swoich uczuć. Ja bardzo często widziałem szefów czy prezesów firm, którzy są przekonani, że zespół chętnie zgadza się z decyzjami, które podejmują, bo na odprawach kiedy zadają pytanie to ta

głowa rusza się tylko północ-południe, północ-południe. My bardzo często mówiliśmy, że rusza głową góra-dół po to, żeby mu beton tam nie zastygł w środku. Z takimi potakiwaczami raczej starałem się walczyć.

Podczas zajęć, które prowadziłem na temat bezpieczeństwa na przykład zadawałem ludziom pytanie w konkretnych miejscowościach, w konkretnych regionach, żeby weszli w skórę terrorysty i jaki obieg, i w jaki sposób zaatakowałiby w swoim obszarze w tym, w którym mieszkają.

Rzeczywiście zadziwiali mnie pomysłowością. Ale przerażająco zadziwiali, kiedy nawet odsłaniali niedostatki w zakresie ochrony kluczowych strategicznych obiektów z niebezpiecznymi materiałami.

Myślę, że w ten sposób powinniśmy myśleć o bezpieczeństwie, o kierowaniu, zarządzaniu firmą, żeby skłaniać ludzi, którzy w tym obszarze funkcjonują, aby przedstawiali nam to, co ich boli, to, co powoduje, że nasza firma czy nasza instytucja narażona jest na słabość.

W armii to robimy – wtedy kiedy przygotowywałem jakiś plan, przygotowałem decyzję to nie stawiałem ludzi na baczność i nie ogłaszałem rozkazu. Tylko jest etap burza mózgów i wtedy klócimy się, rozmawiamy, sztab dzielimy na dwie części. Połowa sztabu ma nie tylko prawo, ale obowiązek powiedzieć jakby storpedowali to, co wcześniej sami wypracowali.

Mariusz: Był Pan podwójnym dowódcą tej elitarniej jednostki. Jak Pan budował zespół? Jakimi kryteriami się Pan kierował przy budowaniu zespołu? Jak zdobywał Pan uznanie chłopaków? Z tego co czytałem to wiem, że na początku nie było łatwo.

Roman: Wejście w taką strukturę bez wiedzy instytucjonalnej i bez jakiegoś backgroundu rzeczywiście byłoby trudne. Chyba dlatego misja mojego poprzednika na tym stanowisku po 9 miesiącach skończyła się porażką.

Pierwsze co zrobił, jak przyszedł to chodził i wykazywał słabości tej struktury – budżet kiepski, sprzętu nie ma, co trzeci żołnierz ma mundur, nie ma spadochronów, nie ma paliwa, nie ma zapasów amunicji. Tak można było chodzić i malkontencić w każdy sposób. Jeżeli ktoś tak przychodzi i na początek od razu torpeduje wszystko to, co jest to jest skazany na porażkę. Ja popatrzyłem na ten zespół, który miałem.

Rzeczywiście ułatwień ze strony wyższych przełożonych nie miałem, bo wraz z moim przyjściem wprowadzono niekorzystne finansowo zapisy, co łączyło się z tym, że część stałej pensji zamieniono na dodatek uznaniowy.

Oprócz tego była dosyć silna presja, że my odejdziemy i w świecie cywilnym, innym będziemy zarabiać gigantyczne pieniądze w różnego rodzaju firmach zagranicznych. Z tym

że w jednostce Grom było wielu moich dawnych podwładnych, żołnierzy z jednostki specjalnej komandosów. Mój background zaczynał się w batalionie szturmowym w Dziwnowie.

Gdyby nie jednostki specjalne z tamtego czasu to być może Grom nigdy by nie powstał, bo nie miałyby tej bazy na której w ogóle mógłby powstać. Byli tam podwładni na których mogłem się oprzeć – pułkownik Kurkowicz, pułkownik Żerdecki, który był moim szefem sztabu. Mógłbym wielu jeszcze innych wymieniać. Logistę, którego zabrałem do Gromu – pułkownik, a dzisiaj generał Tłok-Kosowski. Kadrowiec.

Rzeczywiście silny zespół, który pozwolił mi ogarnąć całość. Miałem wiedzę instytucjonalną dotyczącą poszczególnych pionów. Jako szefów tych pionów wyznaczyłem ludzi do których miałem całkowite zaufanie. Oczywiście, miałem też tzw. trouble makerów – grupę różnego rodzaju roszczeniowców.

Kiedy obejmowałem jednostkę miałem wręcz bandytów, bo 2 tygodnie przed przyjęciem przeze mnie obowiązków dwóch żołnierzy podczas pijackiej libacji zastrzeliło trzeciego. Po prostu trzeba było oddzielić ziarna od plew – trzeba było tych, którzy nie widzą przyszłości ze mną w jednostce pozwolić im odejść, ale w kulturalny sposób. pożegnać się w Sali Tradycji, we właściwy sposób powiedzieć parę miłych słów, nawet dać upominek za wcześniejszą służbę.

Na początku to była selekcja. Podczas tej selekcji zdarzyło się też, że odchodzili naprawdę dobrzy, świetnie wyszkoleni żołnierze, którzy jednak kontestowali zmianę, kontestowali nową wizję jednostki, którą budowałem. Wystarczyło okazać pewną determinację. Jeżeli masz konkretny cel, ludzie widzą, że z obranego kursu nie zamierzasz odejść, bo stawiasz warunki brzegowe to wówczas się udaje.

Świeża krew, którą pozyskałem, nowi ludzie, ci, którzy wcześniej już byli w jednostce i zaangażowali się w proces uwojskawiania tej jednostki, która wcześniej podlegała pod Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji spowodowało, że ta jednostka, która wcześniej była przez Sztab Generalny wręcz skreślana, 3 lata po objęciu przeze mnie dowodzenia okazała się wyjątkowo skutecznym narzędziem polskich sił zbrojnych, za które dziękowali nam najwyżsi dowódcy amerykańscy, a nawet Prezydent Stanów Zjednoczonych czy autorzy licznych publikacji.

Moja zasługa to taka, że dobrałem właściwych ludzi, wskazałem kierunek działania. A resztę to już oni zrobili.

Paulina: Jeśli można jeszcze jedną uwagę, bo tak jak mówimy – bardzo często dobieramy ludzi podobnych do siebie. Lubimy pracować z ludźmi, z którymi się dobrze dogadujemy. Ja lubię biegać, kolega lubi biegać, ja lubię spadochroniarstwo, kolega lubi spadochroniarstwo

– będziemy świetnie współpracować. Tworzymy zespół podobnych ludzi, w którym może nam się dobrze żyje, ale często brakuje różnorodnych umiejętności.

Warto szukać i dzisiaj są tak prowadzone rekrutacje w jednostkach specjalnych, że szuka się ludzi o różnych predyspozycjach i różnych umiejętnościach. Nie tylko ściśle związanych z siłą fizyczną czy z jakimś elementem wyszkolenia taktycznego, że jest świetnym strzelcem czy właśnie świetnie skacze, czy wyciska ileś tam ciężarów.

Ale o różnorodnych umiejętnościach, które się sprawdzają w bardzo różnorodnych umiejętnościach na bardzo różnym polu walki – ludzi, którzy są świetni z matematyki, informatyków, którzy potrafią te systemy ogarnąć i sprawić, że one działają w polu i jeszcze się łączą, logistyków, ludzi od łączności, bo łączność jest ciągle najsłabszym elementem w wielu instytucjach militarnych i cywilnych. W tym kryzysowym momencie nagle się okazuje, że pada. I co z tego, że coś mamy, jak nie możemy z tego skorzystać, bo nie możemy się połączyć, użyć albo wydać dyspozycji?

Szukanie ludzi innych od nas, ale umiejących to coś, czego my akurat nie mamy powinno być kluczowe w takich rekrutacjach. To jest bardzo trudne dla szefów, bo nam jest trudno zaakceptować ludzi, którzy są od nas inni. Lubimy jednak podobnych.

Mariusz: To, co Pani powiedziała, że ciężko jest unikać tych emocji to pamiętam taki fragment rozmowy z Panem Generałem, który mówił, że wolał pracować z ludźmi, którzy lubili skoki spadochronowe, po prostu lepiej się rozmawiało na te tematy z tymi osobami. Jak unikać tych emocji w zarządzaniu ludźmi, sympatii w budowaniu zespołu?

Paulina: Przede wszystkim trzeba być dojrzałym człowiekiem. Emocje są ważne, ale dojrzały człowiek kieruje się jednak rozumem i wiedzą, że potrzebują różnych rzeczy. Jeżeli nasze dziecko chce zjeść ósmego czy dziesiątego żelka to jednak mówimy nie. Nawet jeśli go bardzo lubimy i wiemy, że te żelki są smaczne, bo znamy konsekwencje tego działania.

Podobnie jest z konsekwencją na bardziej odpowiedzialnych odcinkach – jeżeli ja stworzę zespół, który jest świetny w spadochroniarstwie, ale moja firma zajmuje się czymś więcej niż tylko skokami to może się okazać, że owszem, skaczemy świetnie tylko nie mamy na czym, bo nikt nam tych spadochronów nie kupił. Albo nie mamy czym dojechać, bo samochody stoją zepsuje, bo nie mamy żadnego mechanika. Albo nie mamy komu naszych usług sprzedawać, bo marketing nigdzie nie zamieścił oferty, że prowadzimy tego typu szkolenia czy eventy.

Zdrowy rozsądek jest potrzebny i dojrzałość w budowaniu różnorodności. Tu świetni są Japończycy, Chińczycy, firmy Dalekiego Wschodu – jak wielkie konsorcja konstruują swoje portfele obszarów czy działalności to tam znajdziemy banki, produkcję samochodów, produkcję aparatów fotograficznych, kserokopiarek, usługi leasingowe, wydobywanie ropy.

Tak się wszyscy zastanawiamy, co koncern jak Mitsubishi czy Toyota ma wspólnego z polami naftowymi – chodzi tak naprawdę o szerokość rynku czy o szerokość działania, która pozwala w razie porażki na jednym polu jednak oprzeć się na innych filarach. A więc ta różnorodność jest po prostu niezbędna.

Roman: Różnorodność jest kluczem. Dziękuję za zwrócenie uwagi, bo rzeczywiście to, czego się nauczyłem we wcześniejszych latach służby, żeby jednak stawiać na ludzi, którzy są inni niż ja. Mój zastępca nieraz mnie irytował do bólu. Ja bardzo często mówiłem, że jak się kłócił ze mną, a iskrzyło w kancelarii nieraz bardzo ostro to on nic nie mówił. Tak to czasem wyglądało.

On stworzył morski oddział bojowy Gromu. Rzeczywiście to był człowiek wody, doskonale się na tym znał. Wtedy kiedy dochodził do sprzętu nurkowego, specjalistycznego, kiedy byliśmy w Norwegii czy Special Boat Service w Wielkiej Brytanii to trudno go było od tego oderwać. Ja z kolei byłem raczej człowiekiem, który chciał postawić na spadochroniarstwo. Budżet był jeden. Myśmy się świetnie nakręcali i byliśmy w stanie znaleźć pozytywne rozwiązania.

Wtedy, kiedy przyszedłem do Gromu były dwa spadochrony i właściwie byliśmy bardzo uwstecznieni pod tym względem. Kiedy odchodziłem powstała nowoczesna spadochroniarnia i rzeczywiście mieliśmy najnowocześniejsze systemy spadochronowe, skakaliśmy z 10 tysięcy metrów. Morski oddział pozyskał aparaturę o obiegu zamkniętym i rzeczywiście był w stanie skutecznie później prowadzić w Iraku morskie operacje bojowe w bardzo trudnym środowisku. Szereg rzeczy do zrobienia, ale też promocja właściwa.

To, co było kluczem do sukcesem to likwidacja kastowości i zmuszenie ludzi do wzajemnej komunikacji. W Gromie, zanim objąłem dowodzenie, panowała zasada taka, że najlepszy strzelec, operator awansował na wyższe stanowisko nie patrząc na to, czy ma kwalifikacje, czy nie.

Niestety złożyło się tak, że świetny operator został logistyką niespecjalnie mając pojęcie o logistyce. Co skutkowało tym, że nie był w stanie skutecznie przeprowadzać procedur przetargowych. Budżet Gromu wynosił 17 milionów wtedy, kiedy obejmowałem dowodzenie. A i tak niespecjalnie logistyka była w stanie wydać te pieniądze, bo nie potrafiła opracować dokumentacji, która pozwoliłaby zakupić właściwy sprzęt.

Zmieniając ludzi jednak na właściwych to budżet wzrósł do 400 milionów i wydawaliśmy te pieniądze, kupowaliśmy nowoczesny sprzęt, zbudowaliśmy nowoczesną bazę na północy w samej jednostce, krytą strzelnicę. Potrzebni są wszyscy ludzie – potrzebni są informatycy, logistycy, sztabowcy.

Nie może być kastowości, że jedni są ważniejsi, drudzy są mniej ważni. To bardzo często widzę w firmach, gdzie rzeczywiście ludzie widzą swój pion i nie chcą dostrzegać to, co jest poza tym pionem. Trzeba czasem wręcz nawet dokonać wymiany czy pozwolić poznać pracę innych po to, żeby zacząć bardziej szanować się nawzajem.

Myślę, że to było w dużym stopniu kluczem do sukcesu, że zebrałem silne indywidualności z różnych grup i zmusiłem tych ludzi do współdziałania. Po prostu nie mieli innego wyjścia. Nie musieli mnie kochać, ale musieli wspólnie się komunikować, rozmawiać i razem działać.

Paulina: Jest jeszcze jedna rzecz, którą doskonale widać, czy zespół jest stworzony właściwie, czy nie. Mianowicie polityka motywacyjna firmy. W takich firmach, w których dużo zależy czy sukces firmy zależy od sprzedawców, od handlowców bardzo często polityka motywacyjna oparta jest tylko i wyłącznie na tym ile sprzedali, jak dużo, za jaką kwotę, na jakim obszarze, czy pozyskali nowy rynek. Ale widzi się generalnie tą grupę – tą, którą wychodzi na zewnątrz firmy.

Często te grupy, które produkują, które zajmują się marketingiem, zajmują się produkcją, zajmują się nawet transportem, logistyką są pomijane. Na przykład konkursy na pracownika są ustawiane w taki sposób, że wygrywa ten, kto ma najlepszą sprzedaż, najlepsze wyniki.

Jakie można mieć wyniki, kiedy jest się w transporcie? Pewnie trochę gorsze. To powoduje poczucie nierówności między ludźmi, że jedni się zastanawiają – a dlaczego oni mają dodatki, a my nie? Przecież jesteśmy tak samo ważni. To buduje ogromne antagonizmy między zespołami.

Ten przykład wojskowy, gdzie szturmani, czyli ci, co idą z bronią w pole i narażają życie są oczywiście lepsi od tych, którzy się zajmują logistyką czy informatyką – przecież on siedzi w biurze i nic mu nie grozi. Ten argument życia wydaje się istotnym.

Tak naprawdę jeden bez drugiego nie istnieje, bo jak szturmanowi się nie kupi broni to z czym on pójdzie w to pole? Tak samo jak temu handlowcowi nie da się dobrego produktu na czas, w odpowiedniej ilości wyprodukowanego za taką kwotę, że można go sprzedać w dobrej cenie to też on sukcesu nie osiągnie.

Taka krótkowzroczna polityka, że ważny jest tylko ten, co nam przynosi te pieniądze, a nie ci, którzy na nie pracują wcześniej zazwyczaj źle się odbija na moralach firmy – jest duża rywalizacja niezdrowa, jest podkopywanie wzajemne, podważanie kompetencji i przede wszystkim brak komunikacji, która często skutkuje tym, że na przykład handlowcy nie wiedzą, czy dane produkty są na magazynach, czy nie, bo się nie komunikują.

Nagle się okazuje, że sprzedali coś, czego jeszcze nie ma, bo nie wyprodukowali. Można powiedzieć, że strzelają w firmie do siebie własnym ogniem. To, co wojskowi nazywają

friendly fire, a więc od siły ognia wojsk własnych, która sprowadzona w kierunku, w którym na przykład prowadzona być nie miała.

Roman: Friendly fire albo blue on blue.

Mariusz: Dotknęła Pani tematu motywacji. To trochę wiąże się z moim następnym pytaniem, które chciałem zadać Panu Generałowi. Jest obiegowa opinia, że w wojsku, żeby żołnierz coś zrobił, żeby wykonał zadanie to trzeba na niego solidnie nawrzeszczyć, nakrzyczeć. Jak się to ma do bycia szefem w cywilu w firmie?

Roman: Tak, niektórzy cywile zdecydowanie częściej w mojej ocenie niż wojskowi wyznają zasadę, że opierdol jest motorem postępu i jak się nawrzeszczy na pracownika to on będzie lepiej pracował. Tylko wtedy hodują takie żółwiki i takich potakiwaczy, co potrafi zrobić skruszoną minkę, pokiwać – tak, szefie, ojej ja głupi, nie umiem, nie zrobiłem. Szef nawrzeszczy, wyżyje się, a pracownik później pali papierosa, popija kawkę i mówi – nagadał się, znów mam tydzień luzu.

Pokutuje przekonanie, że w wojsku macie łatwiej, bo pan postawi rozkaz i wszystko się dzieje. Rozkaz to przede wszystkim jest duża praca. W rozkazie, który przekazujemy podwładnym to przedstawiamy im rzeczywistość naszą sytuację – coś, co często szefowie kryją przed swoimi podwładnymi.

Trudno oszukiwać podwładnych co do własnego położenia, oceniamy siłę przeciwnika, oceniamy teren, sytuację i przedstawiamy wizję, co chcemy zrealizować. Opowiadamy to ludziom na zasadzie [**niezrozumiałe 47:12**] albo simple stupid, czyli w prosty sposób, jak dojdziemy do tego sukcesu, do tego zwycięstwa, które postawi nas na podium i które będziemy mogli wspólnie razem świętować.

Później kwestie logistyczne, jak to będzie zabezpieczone logistycznie, jak będzie łączność realizowana. Naprawdę rozkaz to jest bardzo często żmudna praca analityczna, która zajmuje wiele godzin. Ale czasem pod presją oczywiście zdecydowanie krótszy czas, którą przekazujemy podwładnym i która buduje wspólny kierunek działania.

Rzeczywiście, niektórzy kierownicy w firmach myślą, że jak dowódca powie to wojsko realizuje. Jeżeli żołnierz nie jest przekonany do tego, że ten cel, który ma realizować jest również jego celem to on go też zrealizuje byle jak. Tak jak ten pracownik, któremu się nie chce.

Tak jak bardzo często na portierni czy jakichś wysłannik firmy do którego idziemy, chcemy sprawę załatwić, a on mówi, że nie da rady. To się go pytam – to w takim razie zrezygnuję z państwa usług. To niech pan zrezygnuje. Często ten człowiek na furcie jest najgłupszym

człowiekiem w firmie. Podczas gdy zakonnice zawsze mówią, że na furtę powinno się dać najmądrzejszego zakonnika.

Jeżeli wszyscy pracownicy nie utożsamiają się z zadaniem, z firmą, jeżeli każdy żołnierz nie poświęca się w 100% i nie jest przekonany co do słuszności realizowanej misji to ta misja może się skończyć naprawdę tragedią, w której zginą jego koledzy, może stracić życie on sam. W firmie straci się tylko pieniądze.

Stąd też na etapie planowania jest właśnie burza mózgów, gdzie każdy wyraża swoje poglądy. Ale na koniec, kiedy jest podjęta decyzja to padało to kluczowe pytanie – jeżeli ktoś się nie czuje z tym dobrze – czy w Iraku, Kosowie, Jugosławii – to niech zrezygnuje, nie będę miał do niego żadnych pretensji.

Jeżeli chcecie realizować tą misję to realizujcie w 100% zgodnie z podjętą decyzją, a nie według tego, co wcześniej wam wydawało się słusznie. Jest to stwierdzenie, które Amerykanie mówią – shut up and do the job. Do pewnego momentu możemy się kłócić. Kiedy dowódca podejmuje decyzję, wszyscy robią tak, żeby ona została jak najlepiej zrealizowana i wiosłują w jednym kierunku.

Mariusz: Wiem, że pracują Państwo nad kolejną książką wspólnie. O czym ta książka będzie?

Paulina: O tym, co jest dla nas jako ludzi najważniejsze, czyli o bezpieczeństwie. Książka ma tytuł „Bezpiecznie już było”. Odnosi się do współczesnej sytuacji, w jakiej się znajduje nasz świat, Europa, nasz kraj. Jest też trochę przewrotna – w tym sensie, że pokazuje, że nie zawsze boimy się tego, czego bać się powinniśmy.

Że boimy się tego, czym nas nastraszo, a rzeczywiste zagrożenia tak naprawdę są, były i będą obok nas. Te, które pochłaniają o wiele więcej ofiar niż na przykład ataki terrorystyczne, a którymi się nie przejmujemy. Gdybyśmy się przejmowali to na przykład nigdy byśmy nie wychodzili na drogi, bo w wypadkach drogowych co roku w Polsce ginie średniej wielkości miasto.

Nie bagatelizując sytuacji, w której się znajdujemy chcemy też pokazać złożoność tego świata w przystępny i mam nadzieję ciekawy sposób. Myślę, że wiosną już książka będzie dostępna w księgarniach. Oczywiście wydawnictwo Helion jest naszym partnerem w tym zakresie.

Roman: Tak naprawdę podczas rozmów z wydawnictwem Helion One Press padło pytanie – myśmy oczekiwali, że to będzie pierwsza twoja książka, wasza książka właśnie na temat bezpieczeństwa, bo przecież tą problematyką się zajmujecie wspólnie od lat – Paulina naukowo, ja bardziej praktycznie.

Potrzebowaliśmy trochę czasu, wiele spotkań, nawet ostatnio w Brukseli, wiele rozmów, dyskusji. Spotkanie chociażby z muzułmaninem, który jest Kanadyjczykiem i który problematyką walki z Daesh zajmuje się też od wielu lat w sposób praktyczny. Wiele dyskusji po to, żeby powstała książka, która po pierwsze – nie będzie jednym z wielu dzieł naukowych typu wyliczanka, teorie takie czy też inne, która nie będzie głupim poradnikiem – jak widzisz pakunek to zgłoś to natychmiast pod numer 997 albo 112.

Rzeczywiście szukamy czegoś oryginalnego, co będzie odpowiedzią na pytania, które często dostajemy – jak widzieć te problemy współczesnego świata, współczesne zagrożenia? Od konfliktu atomowego, międzynarodowego, który może mieć miejsce poprzez to, co się dzieje w Turcji, poprzez Daesh, poprzez uchodźców aż do kwestii związanych z naszym codziennym bezpieczeństwem tu, podczas zwykłych imprez, zwykłych wydarzeń. Jak patrzeć na te kontrole, które nas spotykają i jak podchodzić do tych wyzwań?

Założenie jest takie, że książka pozwoli czytelnikom zobaczyć ten duży obrazek, lepiej zrozumieć współczesny świat pod względem kwestii bezpieczeństwa. Ale też znaleźć lepsze odpowiedzi dla siebie, jak postępować, co robić i jak w ogóle podchodzić do wyzwań, które bardzo często w kwestiach bezpieczeństwa mogą nas spotykać. Tytuł roboczy jest dosyć przewrotny „Bezpiecznie już było”. Ale mamy nadzieję, że będzie bezpiecznie.

Mariusz: Super, w takim razie czekamy wszyscy na wiosnę. A dzisiaj w konkursie, który przygotowaliśmy dla Słuchaczy będzie do wygrania książka „Szefologia, czyli logika szefowania” – książka, którą mamy dzięki uprzejmości wydawnictwa Helion. Jest to doskonale rozszerzenie tego, o czym mówiliśmy. Myślę, że każdy lider, każdy menedżer powinien tę książkę na swojej półce mieć.

Co trzeba zrobić, żeby wygrać konkurs? Wystarczy, że w komentarzach do dzisiejszego odcinka na stronie mariuszchrapko.com/045 napiszecie... No właśnie co Słuchacze mają napisać?

Roman: Niektórzy mówią przewrotnie, że gdzie zaczyna się wojsko, tam się kończy logika. Nasza książka ma tytuł „Szefologia”, stąd też pytanie jest takie – czy szef to przede wszystkim powinien być fajny kumpel, z którym można się dogadać, do którego można zawsze wejść, z którym nie ma problemów?

Czy też raczej to powinien być człowiek do którego można pójść z problemami, ale tylko wtedy, kiedy mamy jakichś pomysłów na rozwiązanie tej sytuacji, kiedy żeśmy pewne rzeczy wcześniej przeanalizowali, przemyśleli? Czy szef bardziej powinien się kierować emocjami, czy zdrowym rozsądkiem? Jakie cechy powinien według Państwa mieć szef?

Dla tych ludzi, którzy przedstawiają najlepsze pomysły, najlepszą nagrodą w postaci książki, która będzie inspiracją do rozwijania swojej wyobraźni należy się i być może będą kolejne publikacje związane z Państwa doświadczeniami.

Mariusz: Książka będzie z autografem o który za chwilę się postaram. Konkurs potrwa do czwartku 29 września. W piątek w komentarzach pod dzisiejszym odcinkiem ogłosimy wyniki. To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem była doktor Paulina Polko – kierownik Katedry Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej oraz generał Polko – były dowódca jednostki wojskowej Grom. Bardzo dziękuję za inspirującą rozmowę.

Roman: Dziękuję bardzo.

Paulina: Dziękujemy bardzo.