



Tu trzeba mieć dwa zestawy odzieży. Jeden, ciągle mokry, nosi się na sobie, drugi, suchy, służy do spania FOT. ARCHIWUM JACKA PAŃKIEWICZA

# Hartowanie liderów



Jacek Pańkiewicz

**Nie wystarczy zapamiętać i uwierzyć w formułki, że ktokolwiek odpowiednio zmotywowany może pokonać każdą przeszkodę. Powinno się udowodnić swoją wartość, by wyróżnić się na tle innych**

**K**to wie jak się nazywał żeglarz, który w ślad za Krzysztofem Kolumbem osiągnął kontynent amerykański? OK, nie wiemy. Dobrze. A kto pamięta drugiego himalaistę na szczycie świata, Evereście? Dalej. Z zapartym tchem przeżywalismy emocje lądowania Armstronga i Aldrina na Księżycu. A jacy dwaj astronauty znajdowali się w załodze kolejnej misji, Apollo 12, którzy spacerowali po powierzchni Srebrnego Globu? Tu też trudno oczekiwać pozytywnej odpowiedzi. To znaczy, że ten drugi w żadnym razie się nie liczy, godny uwagi jest tylko pierwszy. Czyli najlepszy!

Tak często zaczynam wykład dla studentów czy kadr zarządzających. Na temat tego, jak być numer jeden, o krok przed innymi, istnieje wiele publikacji i jeszcze więcej warsztatów czy kursów, często on-line, gdzie zapewniam się zdobywanie nowych kompetencji kierowniczych na odległość. Niewątpliwie nawet największa wiedza dotycząca zarządzania nie wystarczy do tego, aby np. zachować odporność psychiczną w sytuacjach niepewności. Wzmocnienie psychiki i sformowanie umiejętności dowódczych można było osiągnąć w szkole przetrwania, którą na początku lat 80. stworzyłem we Włoszech pod patronatem ministerstwa obrony cywilnej. Przy wejściu do niej widniał slogan, który pojawił się po jakimś czasie u Dana Browna: „Wszystko jest możliwe. Niemożliwe wymaga tylko więcej czasu”.

Doświadczenie w tej dziedzinie zbierałem podczas oceanicznego rejsu szalupą ratunkową, na katorżniczej wyprawie przez bagna Nowej Gwinej, pośród burzy piaskowej na pustyni Takla Makan czy w drodze przez lodowatą pustkę na biegun zimna w Jakucji, gdzie niegdyś odnotowano -71 st. C. Te empiria były hołdem dla nieograniczonych możliwości przystosowawczych ustroju człowieka. Balansując na krawę-

dzi i pokonując granice ludzkiej wytrzymałości, przychodziło mi podważać podstawowe prawa fizjologii i biologii człowieka, dowodząc, jak wspaniale nasz organizm adaptuje się do gorąca, mrozu, głodu i pragnienia, strachu i zwiększonego wysiłku fizycznego. Specjalistyczne umiejętności survivalowe raz po raz przyswajałem w środowisku, gdzie najmniejszy błąd mógł okazać się fatalny w skutkach.

## SZKOŁA SURVIVALOWA

W szkole zajęciami survivalowymi kierowali instruktorzy różnych specjalności, wśród których wyróżniali się ich szef Alberto Giustetto, z długim stażem w Legii Cudzoziemskiej, oraz sierżant Zielonych Beretów Scott Penn, kuzyn znakomitego aktora Seana Penna. To do nich należało kształtowanie w realiach dzikiej przyrody Trydentu poczucia własnej wartości, współpracy w zespole i funkcjonowania w sytuacjach stresowych. Cena była duża, bo – jak napisał pewien dziennikarz – u Pańkiewicza trzeba zostawić wiadro potu. Ale kursanci wiedzieli, co ich czeka, bo w reklamowej broszurze była klarowna przestroga: „Być może niektóre nasze metody są mało humanitarne, ale musicie wiedzieć, że nauczymy was paru rzeczy, które po-

zwolą zachować życie. Nie ukrywam, że będziemy was nieustannie nękać, poddawać ciągłej presji, że zrobimy wszystko, aby doprowadzić do granic wytrzymałości. Kto dojrnie do przedśmiałka piekła, a następnie stamtąd jeszcze wróci, posiada dodatkowy »szósty bieg« i odkryje, że jest dużo silniejszy mentalnie, niż jemu się wcześniej wydawało. Bo zwykle jest tak, że gdy myślisz, że nie dasz już rady, to oznacza, że jesteś dopiero na progu 60 proc. swoich możliwości”.

W szkole nie brakło przysposobienia prowadzonego przez doświadczonych trenerów rozwoju osobistego, którzy powtarzali, że jeżeli chce się coś w życiu osiągnąć, to trzeba mieć śmiałość marzenia, ustawić wysoko poprzeczkę, celować w gwiazdy i sięgać po niemożliwe. Pamiętając przy tym, że droga do wiktorii nie jest prosta. Tam nie ma skrótów, nie obejdziesz się bez fady, żelaznej konsekwencji, entuzjazmu i pokładanej w sukces wiary. Za dorobek z góry płaci się określoną cenę, nie mając przy tym gwarancji zwrotu. Nigdy nie wolno się poddawać, bo potknięcia są nieuniknione i nie wolno bać się porażki. Jeśli się nie uda, to zawsze można spróbować ponownie. „Sukces zależy od ciebie – zapewniali. – Jeśli zdobędziesz się na odwagę, aby podjąć decyzję przeskoczenia przez palisadę, to znajdziesz się o krok przed innymi”. Przykłady czerpali częstokroć ze sportu, bazując na mentalności zwycięzców. Tłumaczyli, dlaczego słabszy zawodnik niejednokrotnie wygrywa z silniejszym. Bo mistrza zawiódła psychika. Wielokrotnie drużyna potrafi wygrać mecz w zasadzie przegrany, bo umie udźwignąć presję. Wiara w zwycięstwo graniczy często z wiarą w cuda. Świadczy o tym przykład amerykańskich hokeistów amatorów, zebranych z zespołów uniwersyteckich, którzy w 1980 r. na zimowych igrzyskach olimpijskich w Lake Placid upokorzyli niezwyciężoną Sborną ZSRS. Była to jedna z największych sensacji w dziejach sportu. Drużyna, która teoretycznie nie mogła liczyć na nawiązanie wyrównanej walki, dzięki determinacji dokonała niemożliwego, wygrała 4:3. To symbol tego, do czego zdolny jest zmotywowany zespół. Przegrać i być pokonanym to nie to samo. Przegrywają ci, którzy nawet nie próbowali się zmagać, a pokonani to



Praktyczna lekcja w szkole przetrwania

FOT. ARCHIWUM JACKA PALKIEWICZA

ci, którzy potrafili walczyć. Taka porażka nie przynosi ujmy.

## BOGATE DOŚWIADCZENIE

Osobiście przychodziło mi niezliczoną ilość razy walczyć w sytuacji kompletnego wyizolowania, niepewności i strachu, sam ze sobą i z trudnościami losu. Jednym z największych wyzwań, które rzuciłem potęgze natury, był atlantyki rejs niewielką szalupą ratunkową. Chciałem dodać wiary ofiarom katastrof morskich i dowieść, że jeśli nie dadzą za wygraną, to mają szansę się uratować. Nie miałem łączności ze światem zewnętrznym, GPS nie istniał, nie dysponowałem sekstantem, był tylko kompas. Głównym problemem rozbitka jest brak wody pitnej, zatem zbierałem deszczówkę oraz zawierający sporo płynu plankton, drobne przezroczyste organizmy wpadające do siatki z muślinu. Łowiłem także ryby, pocięte na kawałki i przeżute dostarczały bezcennego płynu. Bezmiar oceanu napawał okazałością, ale i grozą. Piekła przeżarta solą skóra, czyraki od ciągłej wilgoci na pośladkach sprawiały piekący ból.

Niebawem nadszedł dzień, kiedy ocean na dobre objawił potęgę przyrody. Wicher świszczał w olinowaniu, góry wodne przesuwały się groźnie obok łupiny zaginionej w bezmiarze królestwa Neptuna. To był już sztorm. Nieustannie wylewałem wodę, bo fale zalewały łódź i w każdej chwili mogły ją wyrzucić. Zmaganie z żywiołem wyczerpało mnie bez reszty. Ciężka bezkresna samot-

ność, coraz częściej nachodziły mnie złe myśli, ale totalnym wysiłkiem umacniałem wiarę we własne siły. Szukałem u Stwórcy pocieszenia, nadziei i otuchy. Modliłem się, bo wiem, że wiara w krytycznych momentach wzmacnia morale. Po trzech nieprzespanych nocach bałem się, że mogę się załamać i stracić instynkt samozachowawczy. Ale wewnętrzny głos był silniejszy: „Nie poddam się!”.

Kilka dni po nawalnicy napotkany statek kubański „Ocean Antartico” chce mnie wyrwać z niebezpieczeństwa. Miotam się z myślami, bojąc się ulec. Czy po jakimś czasie wybaczę sobie, że skapitulowałem? Decyzja mogła być jedna: płynę dalej. To „nie” przy burcie statku, który ofiarowywał mi suchą koję, ciepłą strawę oraz gwarancję powrotu do bliskich, było najbardziej wartościową lekcją i największym sukcesem mojego życia. Odzywa się we mnie z całą siłą w trudnych chwilach, ilekroć nawiedza mnie myśl, że miałbym zrezygnować z jakiegoś najeżonego trudnościami konceptu.

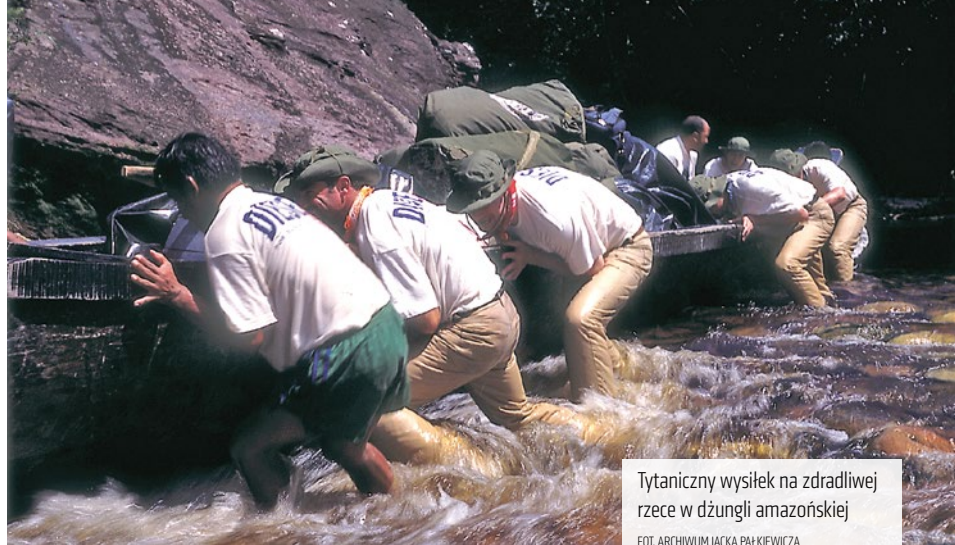
Na początku mojej aktywności survivalowej odbyłem staż we wzbudzającym respekt brazylijskim CIGS, centrum szkolenia do walki w dżungli w Manaus, gdzie „budowanie” komandosa określane jest drogą krzyżową, pozwalającą wydobyć z człowieka jego drugie dno. Właśnie od żołnierzy uczyłem się, jak kształtować nieugięty charakter. Jak zmotywować do długotrwałego wysiłku fizycznego i psychicznego, jak zbudować zespół i podnieść jego efektywność.

Po pewnym czasie prowadziłem tam obok miejscowych instruktorów zajęcia dla europejskich jednostek antyterrorystycznych. Nie wszyscy zaliczyli drogę przez mękę, trzech oficerów zawiodła psychika, przegrali na finiszu morderczego etapu i niechlubnie wrócili do swoich jednostek. Jednego pokonała malaria, on też opuścił kurs w poczuciu przegranej. Ja, jako pierwszy cywil obcokrajowiec w historii CIGS, zostałem uhonorowany prestiżową machetą „wojownika dżungli” z numerem 0055.

## SKOLENIE NOWOCZESNEGO MENEDŻERA

Dzisiaj dynamiczne, hiperkonkurencyjne środowisko biznesowe wymusza na liderach poszukiwanie nowych rozwiązań, a zatem nieustannego rozwoju osobistego i edukacji. Nic dziwnego, że w trosce o wykształcenie cech przywódczych nowoczesnego menedżera pojawiło się zainteresowanie tematem przekraczania barier osobowości. Ktoregoś dnia szef zarządzania personelem międzynarodowej korporacji, chcąc stworzyć nowe narzędzia do lepszego radzenia sobie z trudnościami, których następcza zarządzanie zespołem, zaproponował mi zorganizowanie treningu nastawionego na praktyczne umiejętności. Uważał, że to, co jeszcze wczoraj było innowacją, dziś jest standardem, a jutro stanie się reliktem przeszłości. Jeśli ktoś się nie rozwija, to po prostu się cofa. Tak zrodził się projekt challenging, próba sił czy – jak ktoś woli – wyzwanie do bezwzględnej pojedynku w skrajnych warunkach klimatycznych. Takie very hard, zaawansowane szkolenie to koktajl survivalu-wysiłku-adrenaliny-przygody, oparty na spójnych wzorcach aktywności menedżerów i elitarnych formacji, które miały kształtować postawę „moge wszystko”.

Zabrałem ich do „zielonego piekła” wyspy Borneo, najbardziej bezlitosnego środowiska naturalnego na naszej planecie, na wyprawę w lesie równikowym, pełnym pełzającego robactwa, skorpionów, pijawek i dokuczliwych insektów żądających nawet przez przeponą, przylepioną do ciała koszulę. Pot zmieszany z repelentem szczypał boleśnie oczy. Nie dawały spokoju komary roznoszące zarodźca malarii czy wirusa żółtej febry.



Tytaniczny wysiłek na zdradliwej rzece w dżungli amazońskiej  
FOT. ARCHIWUM JACKA PAŁKIEWICZA

Spadające z gałęzi za kołnierz czarne mrówki cięły boleśniej niż osy, a kolczaste pnącza drapały ręce, co groziło infekcją. A co powiedzieć o wszechobecnym jadowniczym węzłach? Kiedy czarna kobra ukąsiła jednego z uczestników, wysysaliśmy jad, a potem, po zszyciu rany, po prostu dygotaliśmy ze strachu i prosiliśmy Boga o wsparcie.

Nie ukrywam, że lęk był nieodłącznym towarzyszem moich wędrowek. Taka reakcja jest naturalnym sygnałem alarmowym, hamulcem wyznaczającym granice ryzyka. Związana z instynktem przetrwania bojaźń wyostrza zmysły, ostrzega, powstrzymuje przed postawieniem tego jednego kroku, który mógłby się okazać wstąpieniem do wieczności. Dodajmy, że właściwie spożytkowany strach jest ojcem odwagi, sprawia, że człowiek jest w stanie pokonać większą przeszkodę, niż by mu się mogło wydawać. Nie jestem bojaźliwy, bo – jak pisał Fiodor Dostojewski – „Tchórzem jest ten, kto się boi i ucieka, a ja się boję, ale nie uciekam”. Mężny człowiek to nie ten, który nie ma pietra, ale ten, któremu udaje się go kontrolować.

Parna atmosfera powoli wchłaniała siły i spowalniała ruchy. Wyczerpujący marsz w korytach rzek, nieraz po pas w wodzie, wydawał się nie mieć końca. Podróż była nieustannym zmaganiem z siłami przyrody i własnymi słabościami. Trzydziestosiemioletni Szymon, który po początkowym załamaniu wyszedł na prostą, z nieukrywaną dumą zauważył, że jeśli ktoś nie musiał zmierzyć się z własną słabością, aby ją przezwyciężyć, to nie ma prawa twierdzić, że jest silny.

Edukacja zaczęła się jeszcze przed wyruszeniem w drogę, kiedy wszyscy uczestnicy, biorąc udział w planowaniu

w najdrobniejszych szczegółach miesięcznej wyprawy, zrozumieli, że jest ona fundamentem każdego wyjazdu opierającym się na regule 6xP: „Perfekcyjne Planowanie Poprzedzające Podróż Podstawą Powodzenia”. Nie wszystko można przewidzieć, bo mogą pojawić się wielorakie pułapki. Istotnym elementem programowania są elastyczność i plan awaryjny na wypadek niespodziewanego zawikłania. Chociaż... Arnold Schwarzenegger, który jest inspiracją dla setek tysięcy miłośników sportów siłowych, zawsze stawiał wszystko na jedną kartę. „Zapomnij o planie B. Jeśli wiesz, co chcesz osiągnąć w życiu, to nie potrzebujesz siatki ochronnej – podkreśla do dzisiaj. – Takie podejście może negatywnie wpłynąć na realizację celu, bo potrafi osłabić”. Ja podczas samotnego rejsu przez Atlantycką też musiałem zastosować tę zasadę, ale z zupełnie innego powodu. Nie miałem kontaktu ze światem zewnętrznym.

Wybitny przemysłowiec amerykański Henry Ford wyznawał filozofię, że połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp, a wspólna praca to sukces. Himalajscy mawiają zaś: zdobyć wspólnie szczyt i wrócić jako przyjaciele. Każda ekspedycja, podobnie jak projekt firmowy czy operacja wojskowa, jest przedsięwzięciem zbiorowym, którego siła tkwi w wyrazistym team spirit, zgranym oraz spójnym zespole i jego powodzenie uzależnione jest od zmotywowania, wzajemnego zaufania i wiary we współtowarzyszy. Trzymam się także zasady, aby wszyscy wyglądali jednolicie, bo identyczny ubiór daje każdemu poczucie jedności, wiąże w jedną całość kolektyw i wzmacnia jego ducha.

Już pierwszego dnia obarczyłem każdego jakąś funkcją i obowiązkami, za

które będzie odpowiadać. Dałem swobodę działania, by mogli wykorzystać drzemiały w nich potencjał. Następnie często i systematycznie ich chwaliłem i wystarczały proste słowa „dobra robota”, aby poczuli się docenieni i zmotywowani. Dowartościowani chętniej wykazywali się inicjatywą i wolą współpracy. Zdarzyło się, że kilkakrotnie wystawiłem nawet totalne laurki: „Zrobiłeś wszystko, co było możliwe, a nawet więcej”.

## LIDER Z PRAWDZIWEGO ZDARZENIA

Niezależnie od branży i wielkości przedsiębiorstwa każdy zespół potrzebuje swojego przywódcy, a starożytni znali już wartość pomysłów dla niego, wytyczyli bezdyskusyjny przepis na sukces na podejmowanie działań innowacyjnych, gdyż twierdzili: verba docent, exempla trahunt – słowa uczą, przykłady pociągają. Lider z prawdziwego zdarzenia zobowiązany jest inspirować, promować kreatywność, współpracę oraz rozwiązywać konflikty. Powinien przy tym wyróżniać się nieformalnym autorytetem, osobowością, kompetencją i posiadać charyzmę. Idealny przełożony z pewnością musi wykazać się asertywnością, inicjatywą oraz talentem organizacyjnym i absolutną bezstronnością. Wojskowi dorzuciliby jeszcze odwagę w podejmowaniu trudnych decyzji, sprawność fizyczną oraz dobre radzenie sobie ze stresem i z presją czasu. Ale już nie przesadzajmy z tymi cechami. Dodajmy tylko, że autorytet szefa jest kapitałem, który bardzo trudno jest zdobyć, a także łatwo utracić.

Ustaliłem grafik liderów, którym w szczególnych sytuacjach, na znak obdarzania zespołu zaufaniem, oddawałem po kolei dowodzenie. Takie twórcze wzorce przywództwa przenikają dzisiaj coraz szerzej między zastosowaniami wojskowymi i cywilnymi. Uprzedzam, że nikt nie może podważać jego autorytetu, bo to byłby pierwszy krok ku zgubie. Mam wiedzę o kulisach pewnej himalajskiej ekspedycji. Byli tam ludzie solidni, ożywieni wzniosłymi ideami, a tymczasem zmagania zakończyły się fiaskiem, bo zabrakło respektu dla zwierzchnika. Mówi się, że ten problem istniał zawsze. Znali go zdobywcy bieguna północnego i kapitan James Cook. Temat jest ciągle

aktualny na stacjach meteorologicznych, wśród geologów, tam, gdzie trzeba pracować z dala od świata w ograniczonej przestrzeni. Thor Heyerdahl wyznał mi, że w czasie drugiego rejsu na tratwie „Ra II” popełnił błąd, zabierając ze sobą załogę z poprzedniej wyprawy.

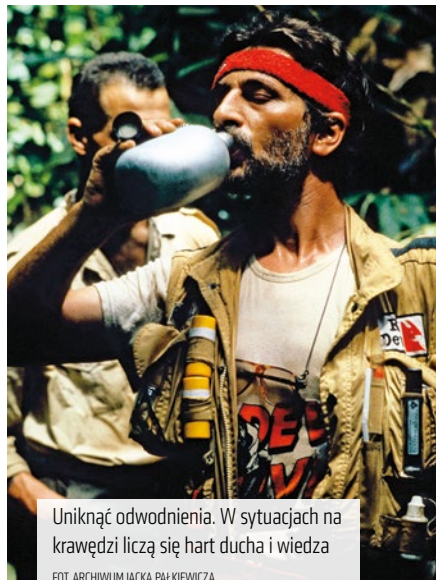
Pamiętając lekcję jednego z guru szkoły biznesu, który upoważniał pracowników do tego, by dopuszczali się błędów, a potem się na nich uczyli, zapowiedziałem, aby nie bali się podejmowania ryzyka, bo tego także wymaga droga do sukcesu. A przecież zdarzają się okazje, które mogą się już więcej nie powtórzyć. Bez takiego kroku niełatwo jest osiągnąć cel i pić potem szampana. David Lloyd George, brytyjski polityk i mąż stanu, lubił powtarzać: „Nie wolno się bać dużego kroku. Nie pokona się przepaści dwoma małymi”. Pomyłka to nie powód do tragedii, a tylko lekcja. To okazja, aby się rozwijać i uczyć.

Na obozowisku ktoś opowiadał o przyjacielu, który podczas rekrutacji, w rozmowie kwalifikacyjnej wyraził się, że udało mu się dostać na studia, co dla rekruterów wystarczyło, aby go odrzucić. I słusznie, bo udać się może cioci Zosi kupić cebulę kukurką. Taki ulubiony przez Polaków zwrot sugeruje przypadkowość, brak kontroli nad pomyślnie zakończonym, przynoszącym oczekiwane efekty czynem. Coś nie do końca od nas zależnego, czemu nie przypisuje się sprawstwa. Tego rodzaju postawa pasuje co

najwyżej do kontekstu loterii, konkursu czy zdrapki, gdzie bezsprzeczną rolę odgrywa fortuna. Niefortunny zwrot „udało się” jest po prostu złodziejem naszych sukcesów, bo nie można przez przypadek zdobyć Everestu czy przepłynąć oceanu samotnie. Dlatego absurdem jest pomniejszanie swojej roli w wykonaniu jakiegoś zadania czy planu i mimowolne oddanie zwycięstwa czemuś, czego nawet nie jesteśmy w stanie określić. Jako że nie jest ono zrządzeniem losu niebios, to po co uciekać się do bezosobowego i biernego „udało się”? „Tak, jak nic się samo nie zrobi, tak nic się samo nie udaje” – oświecał mnie kiedyś w Dąbrowie Białostockiej pan Józef. Słusznie byłoby położyć nacisk, określając osiągnięty wynik czasownikami w pierwszej osobie i w trybie dokonanym: zrobiłem, wykonałem, wygrałem, awansowałem, co ma zdecydowanie korzystniejszą wymowę, niż udało się zrobić czy udało się wygrać lub awansować. Taki nacisk wypowiedzi ma swoją moc i bardziej przekonująco rzutuje na podświadomość. Amerykanie czy Brytyjczycy, doceniając siebie, zawsze zaznaczają: „I did it”, czyli „zrobiłem to”, a statystyczny Polak pozostanie przy swojej defensywnej strategii: „Udało mi się”.

Wreszcie, wyczerpani, dotknięci przez dyzenterię i malarię, ze zranionymi stopami, ale zwycięzcy, ubłoceni i cuchnący dowiekleliśmy się do Samarindy, ostoi cywilizacji na drugim krańcu wyspy. Pozbywając się zwykłych ludzkich słabości, działając na granicy swej fizycznej i psychicznej wytrzymałości, dowiedliśmy, że każdy człowiek przymuszony do ciężkiej próby potrafi udźwignąć ciężar, którego w normalnych warunkach nigdy nie zdołałby unieść.

Zaliczyliśmy bezcenną lekcję, ponad miarę wartościowszą od wyniesionej z wyższej uczelni czy z podręcznika kształtowania własnej wartości. Nie wystarczy zapamiętać i uwierzyć w formułki, że ktokolwiek odpowiednio zmotywowany może pokonać każdą przeszkodę. Powinno się udowodnić swoją wartość, by wyróżnić się na tle innych. Zatem nic dziwnego, że certyfikat z tego unikatorskiego stażu stanowił w przyszłości dla wszystkich nobilitację oraz element godny umieszczenia na czołowym miejscu w swoim życiorysie. © Wszelkie prawa zastrzeżone



Uniknąć odwodnienia. W sytuacjach na krawędzi liczą się hart ducha i wiedza

FOT. ARCHIWUM JACKA PAŁKIEWICZA