

**Rozdział 1**

# **OBYŚ LUDŹMI KIEROWAŁ**

**Motto:**

*Jedynie 2 procent ludzi jest w stanie  
pracować zupełnie bez nadzoru.  
Nazywamy ich liderami.*

**Brian Tracy**

Tytuł rozdziału jest trawestacją znanego przekleństwa „Obyś cudze dzieci uczył”. Wymyśliłem tę parafrazę po bolesnych porażkach, które jako niedoświadczonemu młodemu menedżerowi przytrafiły mi się na początku kariery zawodowej w czasie, gdy pełniłem obowiązki prezesa spółdzielni mieszkaniowej. Obiecywałem sobie wtedy, że nigdy więcej nie będę kierował dużymi zespołami ludzi. Jednak ciągnie wilka do lasu. Po kilku latach zapomniałem o tym postanowieniu i kiedy otworzyłem swoją firmę, to największą satysfakcją sprawiało mi właśnie zatrudnianie pracowników i kierowanie nimi. Przez trzydzieści pięć lat funkcjonowania Inforu moje liderowanie cały czas ewoluowało. Mogę podzielić ten czas na cztery okresy. W każdym z nich rządziłem inaczej.

## **DECYDOWAĆ CZY INSPIROWAĆ**

Sukcesu nigdy nie osiąga sam menedżer. Osiąga go dzięki umiejętnościom zespołu, który zbudował. Dlatego inspiruj, proponuj, przekonuj siłą argumentów. Oczekuj też opinii i krytyki swoich pomysłów.

W początkowym okresie działalności firmy byłem liderem autorytarnym. Sam podejmowałem wszelkie decyzje, często wbrew opinii zespołu. Nie słu-chałem, zwłaszcza współpracowników z pionu finansowego. Brałem wszystko na siebie, przez co ponosiłem olbrzymie ryzyko. Denerwowałem się, gdy ktoś próbował podważać moje decyzje. Nie umiałem współdziałać, nawet z gronem najbliższych współpracowników, i doprowadziłem do stworzenia wokół siebie muru nieufności.

Saldo tak podejmowanych decyzji – mimo że ostatecznie na plusie – z pewnością nie było optymalne. Moim priorytetem był jak najszybszy rozwój firmy. Powstawało mnóstwo nowych produktów, którym nie zapewniano wsparcia działań promocyjnych czy marketingowych. Niedojrzałe produkty wydawnicze były pozostawiane na rynku same sobie. Gwałtownemu rozwojowi, takiemu za wszelką cenę, towarzyszyły spore przerosty zatrudnienia. Skutkiem była niska rentowność firmy i balansowanie na krawędzi bankruc-twa. Do bankructwa ostatecznie nie doszło, ale Infor zapłacił za moją posta-wę wysoką cenę. Sam również przypląciłem to wyczerpaniem psychicznym.

Wówczas postanowiłem zmienić zasady swojego działania. Rozpocząłem pilną lekturę książek o inspirującej roli szefa. Muszę przyznać, że było to przejście ze skrajności w skrajność. Przestałem bowiem podejmować decy-zje. Przekazywałem tylko współpracownikom różne pomysły z poleceniem, by zastanowili się nad nimi i sami podjęli decyzję. Tej drugiej dekady także nie wspominam dobrze. Efektem było bowiem zahamowanie rozwoju Info-ru i brak decyzyjności w wielu obszarach.

Trzeci okres funkcjonowania firmy to wejście w rolę skutecznego lidera. Pomny wcześniejszych doświadczeń, tym razem postawiłem na zasadę

podejmowania decyzji wspólnie z zespołem. Od tamtej pory zacząłem też kierować się słynną myślą Daniela Golemana: „Przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu”.

Dzięki temu decyzje w Inforze są dziś podejmowane na zasadzie konsensusu wypracowywanego podczas otwartych dyskusji. Przy czym ja jestem tylko uczestnikiem tych dyskusji, na równych prawach z innymi współpracownikami. Wprowadziłem jednak warunek, że nie kończymy sprawy, dopóki nie podejmiemy decyzji. Stosujemy przy tym metodę sprintu. Okazała się ona niezwykle skuteczna.

Codziennie z wielką satysfakcją obserwuję, jak mój entuzjazm udziela się zespołom. Po latach prób i eksperymentów w kierowaniu firmą dostrzegam dużą samodzielność menedżerów. Mogę śmiało powiedzieć, że wkroczyliśmy w czwartą fazę funkcjonowania firmy. Obecnie inspiruję menedżerów na poziomie strategicznym i obserwuję, jak zespoły operacyjne uczestniczą w projektach i podejmują decyzje. Jedynie w przypadku największych projektów pozostawiam sobie przywilej ich formalnego zatwierdzania.

Fakt, że udało się stworzyć taki klimat pracy, gdzie ludzie czy wręcz całe zespoły wykazują nie tylko zaangażowanie, lecz także wykorzystują swoje wysokie kompetencje, umożliwiające im w praktyce podejmowanie decyzji, jest dla mnie największą nagrodą. Uznaję, że jako lider zdałem egzamin. Czasami żartuję, że mogę już spokojnie przejść na emeryturę. Ale to tylko żarty. Podczas wystąpienia na imprezie z okazji jubileuszu dwudziestopięciolecia „Dziennika Gazety Prawnej” powiedziałem, że jestem z tych, których znoszą ze sceny. To takie nawiązanie do śmierci

nieodżałowanego mistrza Tadeusza Łomnickiego, który zmarł na scenie podczas prób do „Króla Leara”.

## **DYKTATURA TYLKO NA WOJNIE**

**Nie bądź despotą – nie zawsze masz rację. Słuchaj zespołu i korzystaj z mądrości zbiorowej swoich ludzi! Innowacje nie powstają dziś w głowie jednego człowieka, ale są owocem pracy całego zespołu i to w coraz większym stopniu.**

Gdy myślę o pierwszym, autorytarnym modelu mojego zarządzania Informem, przypomina mi się, jak dwadzieścia kilka lat temu dowiedziałem się, że współpracownicy nazywali mnie wtedy „dyktatorem z epoki późnego Rzymu”. To określenie o zabarwieniu silnie pejoratywnym. W ocenie otoczenia musiało podważać moje kompetencje lidera. To był okres, w którym nie wiedziałem, dlaczego tak się dzieje. Radziłem się nawet firmowego psychologa. Pytałem, dlaczego czuję wokół siebie mur niechęci czy nawet wrogości ze strony menedżerów. Nie udało mi się wtedy uzyskać odpowiedzi. Dopiero z czasem zrozumiałem, jak kardynalne błędy popełniałem. Największym z nich było autorytarne podejmowanie decyzji. Faktycznie wprowadziłem bowiem dyktatorski styl zarządzania. Niby dyskutowałem z najbliższymi współpracownikami – odbywały się przecież narady! – ale zupełnie nie liczyłem się z ich zdaniem. Przedstawiałem swoje pomysły i alergicznie reagowałem na wszelkie uwagi krytyczne. Dziś myślę o tym ze smutkiem. Wyliczam, jakie szkody wyrządziłem takim działaniem firmie, ludziom, z którymi pracowałem, ale też sobie – bo również mnie kosztowało to sporo zdrowia. Pamiętam, że menedżerowie wielokrotnie podsuwali mi propozy-

cje zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju, a ja je ignorowałem. Działalem jak w amoku. Bywałem też bardzo nieprzyjemny podczas narad. Wytykałem błędy ze złością, wręcz agresywnie. Co prawda nigdy nie mówiłem, kto je popełnił – ale i tak wszyscy wiedzieli, kogo miałem na myśli. Wiem, że współpracownicy bali się mnie w tamtym czasie. Wielu dobrych pracowników odeszło wtedy z firmy. Albo z własnej woli, albo ja ich zwolniłem pod wpływem emocji. Ogromnie tego żałuję.

O ówczesne zachowania mógłbym dziś obwiniać swój charakter, ale byłoby to zbyt proste. Chodziło o brak odpowiedniej wiedzy. Brak kompetencji menedżerskich z obszaru psychologii. Jednak z drugiej strony czasami próbuję się usprawiedliwiać, myśląc, że może gdybym wtedy postępował inaczej, to nie założyłbym, a potem nie rozwinął firmy? Może ten styl zarządzania był w tamtych realiach potrzebny?

Jestem jednak pewien, że ten okres minął bezpowrotnie. Przy całym spektrum wad mam bowiem tę zaletę, że uczę się na błędach. Staram się wyciągać wnioski i stale doskonalić. Dzisiaj jestem już zupełnie innym liderem. Otrzymuję wyraźne sygnały od otoczenia – zwłaszcza od starszych stażem współpracowników – że moja zmiana na korzyść jest wyraźna. Sam również uważam, że transformacja była udana. Dziś wiem, jak zbudować skuteczny zespół, jak jednoczyć pracowników, dodawać im otuchy, wzmacniać i motywować, a także chwalić. Wiem też, w jaki sposób i kiedy udzielać reprimendy. Chcę być coachem i mentorem mojego zespołu. Nauczyłem się tego z wiekiem. Szkoda, że tak późno. Dzięki temu dziś nie widzę żadnego muru wokół siebie. Spokojnie reaguję na krytykę. Ba! Nawet do niej zachęcam. Byle tylko była konstruktywna. W moim zespole mam osoby, które zachowują się jak *advocatus diaboli*. I ja bardzo je cenię.