

17

śmiertelnych grzechów szefa

**kryminalna powieść
menedżerska
sensacyjna lekcja zarządzania**

Rafał Szczepanik

Podobieństwo większości opisanych tu zdarzeń do rzeczywistych sytuacji nie jest przypadkowe.

Zapraszam do zapoznania się z ofertą szkoleń zamkniętych:

www.szkolenia-menedzerskie.pl

rozwój osobisty, umiejętności menedżerskie, szkolenia handlowe

www.szkolenia-integracyjne.pl

team building i wyjazdy integracyjne

www.symulacje.edu.pl

szkoleniowe gry symulacyjne

WSTĘP

3:49

3:48

3:47

Zegar na metalowej, błyszczącej skrzynce nieubłagane zbliżał się zera. Janusz Czerwiński, prezes firmy Astra Tech, wiedział, że ta skrzynka będzie ostatnią rzeczą, na jaką patrzy. Zostało mu tylko kilka minut.

- Potrafię to rozbroić, dam radę, na pewno dam radę – szeptał sam do siebie. Ale więcej w tych słowach było bezradności niż nadziei.

Nie żeby nie potrafił. O to był spokojny: tak prosty mechanizm zegarowy umiał unieruchomić w dwie minuty. Może trzy. Zanim został prezesem, przez 20 lat pracował jako naukowiec, fizyk i elektronik. Był jednym z najlepszych w kraju. Nagroda dla najmłodszego profesora fizyki, stypendium w słynnym Massachusetts Institute of Technology, wykłady w Tokio, Londynie i Paryżu. Nagle te wszystkie wspomnienia przesłoniły mu widok czerwonych cyferek na wyświetlaczu. Już o tym kiedyś słyszał: umierającemu przed oczami staje całe życie. A on słabł coraz bardziej, czując, że to już zaledwie kwestia minut. Ponad godzinę temu został zabity z zimną krwią – i od tego faktu nie było już odwrotu. Jego zabójca wstrzyknął mu potężną dawkę akonityny. Trucizny, która działała wolno, ale nieodwracalnie.

3:01

3:00

2:59

Wspomnienia szybko dobiegły do największego i zarazem ostatniego sukcesu w jego karierze: lasera fotonowego. Wynalazku, który mógł zmienić świat bardziej niż broń atomowa, Internet albo telewizja. To przez niego leżał teraz na podłodze w laboratorium. Sam, bez szansy na pomoc.

„Jak to się stało, że dali radę mnie zabić?” – spytał w myślach sam siebie. „Popełniłem błąd. Jeden błąd, który zepsuł wszystko” – odpowiedział.

Ale to nie była prawda. Błędów, które doprowadziły do tej sytuacji, było więcej. Dokładnie siedemnaście. **Siedemnaście największych błędów, jakie może popełnić menedżer.**

2:20

2:19

2:18

„Mam nadzieję, że nie dostanę lasera” – pomyślał, patrząc na swojego mordercę. Na człowieka, z którym pracował od lat. Znał go jak brata, ufał mu bezgranicznie – do dzisiejszego popołudnia. Ten człowiek był jego zastępcą. Zarabiał doskonale, miał wszystko o czym mógł marzyć. A

jednak dał się przekupić jednej z najpotężniejszych organizacji świata – groźniejszej od Al Kaidy, bogatszej od Banku Światowego, zarządzanej sprawniej niż niejedna armia.

To, że teraz zabójca sam leżał martwy, nie było pocieszające. „Musiałem się go pozbyć, nie miałem wyjścia” – pomyślał Czerwiński, jakby szukając usprawiedliwienia dla swojego czynu.

1:57

1:56

1:55

„Mam nadzieję, że Nowicki nie zdradzi im kodu” – powtórzył w myślach. Ryszard Nowicki, główny inżynier, był jedyną osobą, która знаła kod odszyfrowujący schemat budowy lasera. Ta jedna kartka pełna cyferek – wykorzystana ze złą wolą – pozwoliłaby stworzyć piekielne urządzenie. Wytrawny informatyk, mając je w ręku, w ciągu miesiąca sparaliżuje prace wszystkich policji i wywiadów świata.

Klucz potrzebny do odczytania kartki od blisko pół roku próbowali zdobyć wywiady: północnokoreański, rosyjski, amerykański. Jeden z nich chciał nawet – przez fikcyjną spółkę – kupić patent na laser. Cena, jaką zaproponował, przekraczała wszelkie wyobrażenia.

Miliard dolarów.

1:40

1:39

1:38

Prezes ocknął się nieco. „Nie czas na rozmyślania, muszę koniecznie rozbroić bombę” – zganił sam siebie. Cyfry na wyświetlaczu uparcie przypominały, że została mu tylko chwila. Wziął do ręki śrubokręt i odkręcił pokrywę mechanizmu zegarowego. Pod nią znalazł płataninę cienkich kabelków przylutowanych do płytki elektronicznej. Spojrzał na nią i chwilę pomyślał – jakby przypominając sobie, czego uczył swoich podwładnych. Wiedział, że jeśli uda mu się wejść w ich sposób myślenia, szybko poradzi sobie z zatrzymaniem zegara. „Musi mi się udać, od tego zależy wszystko” – dopingował sam siebie.

Kilkadziesiąt sekund później przeciął czerwony przewód. Potem zielony, niebieski, fioletowy i żółty. Nic się nie działo – nie było wybuchu, a zegar dalej odliczał. Ale Czerwińskiego to nie zniechęciło. Wiedział, że to taka gra w kotka i myszkę, w jaką każdy twórca bomb gra z każdym saperem. Zaczął przecinać kolejne przewody.

Po kilku chwilach na dnie skrzynki zostały już tylko dwa kable.

Oba były białe.

- O cholera, tego ich nie uczyłem – zaklął zaskoczony. - Który z nich?
Który?

Odruchowo spojrzął na licznik.

0:09

0:08

0:07

„Niech to szlag” - zaklął ponownie w myślach. „Nie ma już czasu na analizę”.

Wziął nożyczki i przeciął pierwszy z brzegu przewód.

BŁĄD 1

Był wczesny wieczór, kiedy w kieszeni jednego z wiceprezesów Astra Techu rozdzwonił się telefon. Wysoki, szczupły, nieco posiwiał brunet koło czterdziestki wyjął z wewnętrznej kieszeni marynarki aparat i nacisnął przycisk z symbolem słuchawki.

- Tak, słucham?
- Masz moduł? – spytał po angielsku metaliczny, niski, nieco chrypiący głos w słuchawce.
- Mam dwa trupy.
- Dwa? - Amerykanin wydawał się być zaskoczony. Tego nie było w planie. A przecież przygotował akcję zgodnie z wszystkimi zasadami, jakich nauczył go życie agenta zaprawionego w tajnych zagranicznych misjach. Przewidział każdy szczegół, każde ryzyko. Czyżby o czymś zapomniał?
- Niemożliwe – spytał po chwili milczenia. - Dwa?
- Patrzę na nie. Brak pulsu.
- Mamy konkurencję. Ktoś wiedział.

To było jedyne rozsądne wytłumaczenie. Ktoś przechwycił plany kradzieży, którą od pół roku przygotowywał w tajemnicy najlepszy na świecie zespół byłych szpiegów CIA.

- Rosjanie, Izraelczycy albo Chińczycy – stwierdził Amerykanin. – Tylko oni mają takie możliwości. To robota likwidatorów. Nikt inny nie miałby szans.

Obaj mężczyźni wiedzieli aż nazbyt dobrze, kim są likwidatorzy. Zatrudniały ich tylko cztery wywiady, ale byli oni jedną z najgroźniejszych kategorii agentów. Bali się ich wszyscy. Likwidatorzy realizowali nielegalne zlecenia, których wywiady nie mogły wykonać z otwartą przyłbicą. Najczęściej zabijali osoby niewygodne dla rządów lub wielkich narodowych korporacji prowadzących interesy w trzecim świecie.

Likwidatorów przygotowywano do zawodu nawet przez kilkanaście lat, ucząc ich wszystkiego, co potrzebne. Od dyplomacji i psychologii, przez inżynierię i informatykę, po kryptologię i sztuki walki.

- Możliwe – odparł mężczyzna w garniturze. – Ale to nie wszystko.
- Nie wszystko?? – Amerykanin aż podniósł głos. – Coś jeszcze poszło nie tak?
- Mam moduł, ale nie mam teczek.
- Co??? Dlaczego?
- Wybuch. Zniszczył wszystko.
- Cholera. W takim razie musimy uruchomić wariant B.
- Niedobrze. To wielkie ryzyko.

- Nie mamy wyboru.

Amerykanin rozłączył się. „Zapowiada się ciężka akcja” – pomyślał. Wariant B zakładał największą historię, misterną operację szpiegostwa przemysłowego. Akcję prowadzoną pod zasłoną dymną inwestycji kapitałowych. Jej ofiarą miała być firma, którą – jawnie lub tajnie – obserwowały wszystkie wywiady i jeden kontrwywiad.

Ryzyko było ogromne. Ale miliard dolarów...

Po raz kolejny podniósł słuchawkę i wybrał numer.

- Si? – odezwał się kobiecie po drugiej stronie, tym razem po hiszpańsku. Amerykanin znał dobrze ten czysty, pełen ciepła głos. Należał do kobiety, o której w kręgach mafijnych głośno zrobiło się w ciągu ostatnich kilku lat. Ta niewysoka, szczupła, piekielnie inteligentna i pełna uroku blondynka już w wieku 30 lat kierowała grupą specjalizującą się w przemyśle diamentów na masową skalę. Potem szybko awansowała – by po pięciu kolejnych latach stanąć na czele największej przestępczej organizacji świata.

- To ja. Dostałem informacje z Polski. Mamy moduł, ale nie znaleźliśmy papierów. Rozpoczynamy wariant B.

- Co się stało?

- Ktoś trzeci się włączył. Nie wiemy. Teraz nie ma czasu sprawdzać. Musimy przewieźć moduł.

- Dobrze. Zajmij się tym. A co z teczkami?

- Spróbujemy wykorzystać patent „na dostawcę”. Cel namierzaliśmy już miesiąc temu. Mamy wykonaną analizę. Od jutra zaczniemy rozmiękanie.

Kobieta po drugiej stronie dobrze wiedziała, na czym polega metoda „na dostawcę”. Stosowano ją od wielu lat w wywiadzie wojskowym. Jeśli szpieg musiał wykraść materiały z jakiegoś budynku lub fabryki, miał trzy drogi: wejść tam samemu, przekupić kogoś z wewnątrz, albo nawiązać współpracę z posiadaczem stałej przepustki. Pierwsza metoda była ryzykowna – kamery przemysłowe, czytniki linii papilarnych i czujna ochrona utrudniały niekontrolowane poruszanie się. Drugi sposób też nie był bezpieczny. Jeśli trafiło się z próbą przekupstwa na uczciwego pracownika, ten nie tylko nie wziął pieniędzy, ale i doniósł o sprawie szefom. W efekcie ochrona wzmacniała czujność i akcja stawała się jeszcze trudniejsza.

Najczęściej nawiązywano więc kontakt z kimś, kto często odwiedzał zakład, ale nie był jego pracownikiem. Choćby z dostawcą pizzy albo taksówkarzem. Szpiegdy namierzali taką osobę tygodniami. Cel trzeba było dobrze dobrać: musiał wjeżdżać na teren zakładu regularnie, nie zwracać uwagi swoim wyglądem i posiadać rodzinę. Ta ostatnia potrzebna była do szantażu. „Rozmiękanie” polegało bowiem na tym, że z jednej

strony dostawcy proponowano spore pieniądze, a z drugiej grożono zrobieniem krzywdy rodzinie. Proces ten wymagał czasu i delikatności, by wystraszony cel nie zawiadomił policji. Jednak przy użyciu odpowiednich technik psychologicznych, prawie każdy dawał się rozmiękczyć.

- Kim jest dostawca?
- Młody mężczyzna, spełnia większość kryteriów. Wiemy, że ma dostęp do wszystkich pomieszczeń i pracowników.
- Co na niego mamy?
- Fotografie już zrobione, kontrolujemy mieszkanie i samochód, w ciągu najdalej dwóch dni nawiążemy pierwszy kontakt.
- A co z policją? Będą węszyć?
- Niestety. Są dwa trupy.
- Niedobrze. Mamy tam kogoś?
- Jeden z oficerów jest mój. Spróbuje włączyć się w akcję. Ale nie ma gwarancji.
- Dobrze, próbujcie. Informuj mnie.
- Tak jest.

Adam Wojtunowicz stał właśnie na światłach na Marszałkowskiej i marzył o czekającej go ciepłej kolacji, kiedy zadzwoniła jego służbowa komórka. Instynktownie spojrzął na zegarek. Był piątkowy wieczór, a wskazówki wskazywały na pół do dziesiątej. „To już przesada, nawet weekendu nie uszanują” – pomyślał z niechęcią o swoim pracodawcy. Wojtunowicz był zatrudniony w amerykańskiej firmie doradczej, w której pracowało się do późnych wieczorów.

Przez chwilę walczył sam ze sobą – ciepła kolacja, czy polecenie szefa. Jeśli nie odbierze, zawsze będzie mógł w poniedziałek powiedzieć, że był w kinie albo na koncercie. Ale wiedział, że i tak usłyszy reprimendę. A nawet jeśli szef jej nie wypowie – będzie wiadomo, co o tym myśli.

- Płacimy dobrze, szkolimy intensywnie, awansujemy szybko – powiedział mu jego przełożony, kiedy pięć lat temu trafiał do Brain Consulting. – Ale wymagamy oddania, ciężkiej pracy i pełnej dyspozycyjności.

Wówczas, dla świeżo upieczonego magistra Wojtunowicza, taki układ był znakomity. Nie miał rodziny, a przyjaciół w Warszawie jak na lekarstwo. Raptem dwóch, którzy razem z nim przyjechali z Łodzi. Wolny czas nie był mu więc nadmiernie potrzebny. Chciał za to szybko kupić mieszkanie i samochód.

Ale teraz perspektywa się zmieniła. Od kiedy dwa lata temu poznał Jolę, zrewidował poglądy na wolny czas. Coraz częściej chciał wieczorem pójść do kina, a w weekend wyjechać za miasto.

- Zarabiasz tyle, że stać cię na kolację w dobrej restauracji - powiedziała mu kiedyś Jola, gdy po raz kolejny spóźnił się na umówioną randkę. - Tylko kiedy wydasz te pieniądze? Na emeryturze?

„Już dawno powinienem był rzucić tą pracę” – pomyślał Adam i zdecydował, że jednak zignoruje komórkę. Ta po chwili zamilkła. Ale po kilkunastu sekundach ponownie usłyszał ostry sygnał dzwonka. „Niech to diabli” – skrzywił się w myślach i niechętnie sięgnął po aparat. Spojrzał na wyświetlacz, ale napis brzmiał NUMER NIEZNANY. „Ciekawe, to jednak nikt z firmy” – zdziwił się, bo poza współpracownikami i klientami nikt nie znał tego numeru. A klienci w piątkowe wieczory nie dzwonili.

- Tak, słucham?

- Dobry wieczór, pan Adam Wojtunowicz? – spytał młody kobiecy głos w słuchawce

- Tak, a kto mówi?

- Monika Lesiak, Agencja Ochrony Narodowej, potrzebujemy pilnie pańskiej pomocy.

„Agencja Ochrony Narodowej?” – zdziwił się Adam. Tylko raz słyszał tę nazwę, i to zupełnie przypadkiem. Dwa lata temu kierował projektem doradczym dla jednej z firm produkujących sprzęt wojskowy. Pomagał wdrożyć strategię zarządzania ludźmi i w związku z tym miał dostęp do wielu firmowych dokumentów. Kiedyś, przez przypadek, natknął się na list od AON. Wynikało z niego, że agencja ostrzega prezesa firmy przed zatrudnianiem jednego z kandydatów. Człowiek ów był podejrzewany o współpracę z rosyjskim wywiadem. Z lektury listu Adam wynioskował, że AON to jedna z tych niejawnych struktur kontrwywiadu, które w artykułach prasowych określa się zwykle enigmatycznie jako 'Wydział IV' albo „Biuro F”. Tylko co pracownicy agencji mogli chcieć od niego w piątek wieczorem?

- Potrzebujecie mojej pomocy? – spytał zdziwiony. - Na pewno chodzi o mnie?

- Tak. To bardzo pilne. Musimy wyjaśnić przyczyny pewnego zabójstwa. A pan jest w posiadaniu niezbędnych dokumentów.

Monika Lesiak była niewysoką, szczupłą brunetką koło trzydziestki. Ubrana w ciemną damską marynarkę i jasne, obcisłe dżinsy, zdawała się godzić w sobie styl sportowy i oficjalny. Krótka grzywka i włosami spięte w koński ogon raczej odejmowały jej lat niż budowały wizerunek doświadczonego agenta. A mimo to przełożeni coraz częściej powierzali jej samodzielne fragmenty śledztw. Dostrzeżono ją, gdy w dokumentach hurtowni alkoholu wychwyciła przekręt, którego nikt inny nie zauważył. Od tej chwili chętnie kierowano ją do spraw gospodarczych.

Sprawa Astra Tech do takich nie należała – tu chodziło o znacznie większą stawkę. Ale w piątkowy wieczór nikt poza nią nie mógł odebrać tego telefonu.

- Dzwonią z komendy stołecznej, wydział zabójstw, mówią że chodzi o Astra Tech – poinformował ją głos z centrali telefonicznej.

- Proszę łączyć.

- Halo, mówi komisarz Krakowski, mam pilną sprawę.

- Witam pana, o takiej godzinie? – Monika przypomniła sobie ten charakterystyczny, niski głos. Dwa lata temu poznała Krakowskiego – wówczas jeszcze podkomisarza – podczas sprawy nielegalnej produkcji broni pod Poznaniem.

- Zamordowano prezesa Astra Techu – Krakowski nie lubił ogólnikowych wstępów, wolał od razu przechodzić do rzeczy. – Jestem w drodze na miejsce, czy ktoś od Was może też przyjechać? To się stało w laboratorium, tam gdzie prowadzono badania. Wie pani o czym mówię?

- Tak. Tak, wiem – Monika zdziwiła się nieco, że Krakowski również wiedział o laserze. „Cóż, nawet w agencji nie wszyscy trzymają język za zębami” – pomyślała i zawahała się przez chwilę. Dzwonić do szefa czy pojechać samemu? Telefon do majora oznaczał, że postąpi zgodnie z procedurą, ale znów dostanie tylko część śledztwa. Brak telefonu oznaczał gwarancję nagany, ale i szansę samodzielnego zadania. Co wybrać?

- Będę za dwadzieścia minut – dokończyła i odłożyła słuchawkę, po czym w aktach odszukała numer do Wojtunowicza. Nie odbierał, ale kiedy spróbowała ponownie, w końcu podniósł słuchawkę.

Dwadzieścia minut później zaparkowała swój samochód pod bramą Astra Techu. Stał tam już policyjny radiowóz, a z budynku właśnie wychodzili technicy. Po chwili pojawił się Krakowski. „Nie zmienił się tak bardzo” – pomyślała.

- Ciało już zabraliśmy do analizy, więc nie ma czego oglądać w laboratorium – zaczął komisarz. – Drzwi zaplombowaliśmy, ale nie wiadomo, czy coś zginęło. Bez pomocy pracowników nie dojdziemy tego. Jednak nie to jest najciekawsze. Najdziwniejszy jest wybuch.

- Wybuch?

- Wybuch.

- W laboratorium?

- Nie.

- W dziale badań, w dokumentacji badawczej?

- Nie. I to jest dla mnie niezrozumiałe. W dziale kadr. Wybuchła szafa dyrektora kadr.

„To jest jak najbardziej zrozumiałe” – pomyślała Monika. „Tego właśnie się spodziewałam. Inaczej nie dzwoniłabym do Wojtunowicza.

- Co pan wie o Astra Techu? – spytała komisarza.
- Słyszałem, że powstaje tu jakaś niezwykła broń. W CBS krążą informacje, że zainteresowane są tym wszystkie wywiady. Ponoć to wasza agencja pilnuje, żeby patent nie wyciekł za granicę.
- Zgadza się. Widzę, że CBS jest dobrze poinformowany.
- Wiemy też, że kluczowe w całej sprawie są dwie osoby. Pierwsza to prezes, który niestety już nie żyje. Druga to główny inżynier, Ryszard Nowicki. Właśnie nakazałem zalezenie go. Jeżeli morderca dopadnie także jego, to ta broń nigdy nie powstanie.
- Albo gorzej. Nowicki, zaszantażowany, zdradzi patent jakiejś mafii albo wywiadom z któregoś z krajów podejrzewanych o terroryzm.
- Obserwowaliście Astra Tech. Działo się coś podejrzanego?
- Nic, co by zwróciło naszą uwagę. Ale jeśli mordercą jest pracownik firmy – mógł przygotować wszystko, nie rzucając się w oczy.
- No to chyba czeka nas żmudne śledztwo.
- I trudne. Jeżeli to któryś z obcych wywiadów, to pewnie wykonali robotę profesjonalnie. Nie spodziewałabym się tu odcisków palców i zapisu z kamer video.
- Tylko dlaczego szafa w dziale kadr? Tam przecież nie trzymali dokumentacji lasera?
- Mam pewną hipotezę. Już wezwałam tu osobę, która będzie mogła nam pomóc.

„O co chodzi?” – zastanawiał się Adam, zawracając na Marszałkowskiej.
 „Co się stało w Astra Techu? I co ja mam z tym wspólnego?”

Astra Tech był najnowszym klientem Brain Consulting. Jego prezes zgłosił się do nich po poradę, bo – jak mówił – nie wie kogo awansować na kierownicze stanowiska.

Ponieważ problem dotyczył spraw kadrowych, oddano go Adamowi. A ten postanowił zacząć od rozmowy z Czerwińskim. Miał bowiem wrażenie, że to, co prezes napisał w obszernym zapytaniu, nie dotyczyło istoty sprawy. W liście, który otrzymał, było tylko jedno pytanie: „kogo awansować na funkcje szefów projektów badawczych?”. Prezes prosił o podanie trzech nazwisk, a do listu załączył obszerne teczki osobowe 20 potencjalnych kandydatów. Byli to ludzie, którzy nigdy nie kierowali projektami, ale prawdopodobnie mieli potencjał. I – w opinii Czerwińskiego – wszyscy powoli frustrowali się tym, że nie mogą awansować. „Mają sukcesy, mają doświadczenie, zasługują na awans” – pisał prezes. „A ponieważ wiedzą, że są tylko trzy nowe projekty, zaczynają podkopywać konkurentów”.

Adam jednak przeczuwał, że to nie w awansach leży problem. Miał w pamięci podobne kłopoty innych menedżerów, którym doradzał. Trzy lata temu jego klientem był dyrektor personalny z firmy produkującej soki. Załoga tej fabryki była niezadowolona i sfrustrowana, mimo że biznes się rozwijał a ludzie dostawali podwyżki. Adam długo analizował ten problem.

W końcu okazało się, że ludzie czują się niesprawiedliwie traktowani. Pewien brygadzysta powiedział mu, iż przyjął do wiadomości, że odmówiono mu podwyżki. Ale kiedy na innym wydziale jego kolega z takim samym stażem jednak podwyżkę dostał... „Należy stworzyć system motywacyjny, który będzie identyczny we wszystkich działach” – napisał więc Adam w swoim raporcie. „Dziś ten sam brygadzysta, za takie same wyniki, w zakładzie X dostaje premię, a w zakładzie Y jej nie dostaje. Nic dziwnego, że dochodzi do konfliktów i frustracji. Sytuacja, w której każdy menedżer tworzy system motywowania według swojego widzimisie, jest dla firmy szkodliwa”.

Rok temu doradzał dyrektorowi sprzedaży w dużej firmie komputerowej. Dyrektor uznał, że jego handlowcy są za mało zaangażowani w pracę. Postanowił więc ich zachęcić, zwiększając liczbę wyjazdów integracyjnych. Podczas jednej z takich imprez Adam przeprowadził ankietę – badanie motywacji. Ostatnie pytanie brzmiało: „co ci przeszkadza w pracy”. Najczęstsza odpowiedź: organizują nam tyle różnych wyjazdów, że nie mamy już czasu dla swoich rodzin.

Teraz spodziewał się, że to samo czeka go w Astra Techu. Szczególnie, że z teczek kadrowych nie wynikało nic szczególnego. Przeglądał je pewnego wieczoru w domu, gdy czekał aż Jola opuści łazienkę. To był jego mały trik: wracał wcześniej z pracy, ale przynosił do domu niektóre dokumenty. Gdy Jola spędzała godziny, robiąc w łazience makijaż i fryzurę, on mógł przeczytać pilne papiery. Tym razem jednak niczego w nich nie znalazł. Zostawił więc papiery w szufladzie – licząc że jeszcze mu się przydadzą. A następnego dnia na spotkanie pojechał tylko z czystym notesem. Chciał spytać prezesa o to, jak motywuje ludzi.

- Normalnie, jak każdy – odpowiedział mu Czerwiński, który przyjął go w swoim niewielkim, ale bardzo nowoczesnym urządzonym gabinecie.
- Normalnie? To znaczy? – spytał Adam.
- Dobrze zarabiają, część ma samochody służbowe, dostają premie, podwyżki, wysyłam ich na zagraniczne szkolenia.
- A pozamaterialnie?
- Pozamaterialnie, czyli jak? – zdziwił się prezes. – Aaa, ma pan na myśli czy to jest ambitna praca? Proszę pana, ja mam na biurku setki podań od najlepszych absolwentów politechnik. Pracować u nas to zaszczyt. W naszych laboratoriach ludzie zmieniają świat, wykonują badania które popychają do przodu cywilizację. Czy można chcieć w życiu czegoś więcej?

Rozmawiali tak jeszcze godzinę. Kiedy Adam wychodził z gabinetu Czerwińskiego, wiedział już jedno: prezes nie umiał motywować załogi. Dawał im podwyżki, ale nigdy nie powiedział im, jak bardzo docenia ich wiedzę. Wysyłał ich na drogie konferencje, ale nie pytał nawet, czy tematyka danego kongresu ich interesuje. Oczekiwał oddania firmie, ale nie kreował atmosfery, w której ludzie lubiliby pracować. A nade

wszystko – nie wiedział, co motywuje jego zespół. Tak naprawdę w ogóle nie znał swoich podwładnych. Ufundował wakacje w Alpach kierownikowi, którego żona zginęła w pożarze kolejki górskiej w Austrii.

„Nic dziwnego, że ludzie zaczęli okazywać frustrację” – pomyślał Adam. „Widzieli, jak prezes wydaje pieniądze na nietrafione bonusy. A jednocześnie nie potrafił okazać zainteresowania podwładnymi. Aż dziwne, że z tej firmy ludzie jeszcze nie uciekali do konkurencji. A swoją drogą, **niewłaściwe motywowanie to jeden z najczęstszych błędów, jakie popełniają menedżerowie**”.

Z tych rozmyślań wyrwał go kolejny telefon. Tym razem jednak dzwonek brzmiał inaczej. To była melodia Gershwin, ulubiony utwór Joli. Ten dźwięk mógł sygnalizować tylko jedno. Znów będzie musiał jej wytłumaczyć swoje spóźnienie.

- Cześć kochanie, bardzo cię przepraszam, ale nie będę mógł...
- Nie tłumacz się – przerwała mu Jola. Mówiła tonem, który jeszcze mocniej wbił go w fotel. – Nie teraz. Mieliśmy włamanie. Dziwne włamanie – bo nie zginęło nic cennego.

BŁĄD 2

Ryszard Nowicki wysiadł z niebieskiego opla vectry i zaczął rozprostowywać zastałe kości. „Wreszcie urlop, wreszcie można zapomnieć na kilka dni o laserze i Astra Techu” – pomyślał, rozciągając ramiona.

– Po pięćdziesiątce nie powinno się już tyle jeździć – rzucił do syna, który też wydostał się z samochodu i patrzył, zafascynowany otaczającym go widokiem. – Co, warto było przejechać półtora tysiąca kilometrów? – spytał retorycznie, uśmiechając się na widok zdębiałej miny młodzieńca.

– O rany, one są...

– Piękne? – dokończył szybko ojciec. Nie chciał psuć sobie nastroju słuchaniem przymiotników w rodzaju „czadowe” albo „zajefajne”. Nie cierpiał ich – a jego syn uwielbiał.

– Taaak. Ile mają?

– Te? Cztery tysiące – Nowicki wiedział dobrze, co ma na myśli jego potomek. Piętnaście lat temu zadał to samo pytanie, równie zauroczony.

– Rewelka!

Przez chwile stali, wpatrzeni w górujące nad Chamonix Alpy. Szczyty – niektóre sięgające czterech tysięcy metrów nad poziomem morza – widać było jak na dłoni. Na wprost, w zachodzącym na czerwono sierpniowym słońcu, błyszczała iglica Aiguille du Midi. To potężna, metalowa, szpiczasta kopuła, którą Francuzi zbudowali jako górski znak rozpoznawczy Chamonix. Pełniła taką rolę, jak krzyż na Giewoncie. Tyle że iglica znajdowała się na wysokości 3842 m.n.p.m. I można było do niej dojechać gondolką.

– Jutro tam pojedziemy – rzucił ojciec. – Pół godziny i znajdziesz się na lodowcu. Poczujesz brak tlenu i zmrożony wiatr dmący w twarz z prędkością siedemdziesiąt na godzinę.

– Aklimatyzacja? – spytał Marek.

Jako syn nałogowego alpinisty, znał to słowo od podstawówki. Już w wieku dziesięciu lat siedział na kolanach ojca i słuchał wyjaśnień o tym, dlaczego na Mount Everest ludzie chodzą w maskach tlenowych. Jako czternastolatek jeździł z nim w Tatry. Najpierw chodzili po szlakach, ale raz uprosił ojca, żeby zabrał go na Mnicha. Ta góra zawsze go fascynowała: jak to możliwe, wejść na taką pionową igłę?

W wieku osiemnastu lat był już takim samym maniakiem, jak jego ojciec. Skończył kurs wspinaczki skałkowej, potem jeszcze w te same wakacje taternicki. Chciał chodzić razem z ojcem. Braki techniczne i w doświadczeniu nadrabiał młodzieńczą siłą. A czasem – gdy ojciec nie widział – brawurą.

- Jeśli zdasz maturę, zabiorę cię na Mont Blanc – rzucił pół roku temu Nowicki, a Marek mało nie udławił się obiadem. Mont Blanc to było jego marzenie, dotąd nieosiągalne.

Dziś stał kilkanaście kilometrów od szczytu, przestraszony i szczęśliwy zarazem.

- Piękna iglica - stwierdził Phil Hermosillo kilkanaście minut później, kilkaset metrów dalej. Po długim dniu jazdy był zmęczony, ale zadowolony. Udało mu się nie zgubić samochodu, który śledził. A nie było to łatwe – kierowca niebieskiej vectry preferował ostrą jazdę. Na szczęście chyba nie lubił patrzeć we wsteczne lustro – aż dziwne że przez tyle godzin się nie zorientował.

- Piękne góry. Śmierć w takim miejscu nabiera znaczenia – dodał, choć w zasadzie było mu obojętne, gdzie zrealizuje swoje zlecenie. Był zawodowcem – robił swoje, inkasował honorarium. Były komandos z amerykańskich Navy Seals, usunięty z wojska za przeprowadzenie w Iraku akcji bez zgody dowódcy. Teraz do wynajęcia przez każdego, kto chciał zapłacić. Chętnych nie brakowało.

Wyjął komórkę i wystukał numer.

- Jestem na miejscu – oznajmił.
- W Alpach? – spytał niski, metaliczny, chrypiący głos po drugiej stronie. Hermosillo znał tą barwę na pamięć, choć nigdy nie widział twarzy ani nie poznał nazwiska.
- Tak.
- Dokładnie jak przewidywaliśmy. On co roku wakacje spędza na lodowcu.
- Tak, ale to nie było łatwe. Alpy są ogromne, a on nikomu nie zdradzał swoich dokładnych planów. Musiałem za nim jechać.
- Nie widział cię?
- Nie sądzę.
- Wiesz co masz robić? Masz cały sprzęt?
- Tak. Wszystko zgodnie z planem. Ale jest z nim syn. On też?
- Żadnych świadków.
- Rozumiem.
- Tylko najpierw kod.
- Pamiętam.
- Zadzwoń gdy będzie po wszystkim.

Hermosillo rozłączył się i spojrzał w stronę małego hoteliku, który stał po drugiej stronie drogi. Musiał się wyspać. Jutro czeka go ciężki dzień.

Poranne chmury nad Chamonix przesłaniały szczyty, sugerując jasno, że dziś ze wspinaczki nici. Ale Hermosillo nie mógł ryzykować, że jego cel jednak wyjdzie w góry, a on nie będzie o tym wiedział. Sprawdzał linę, czekan, raki i resztę sprzętu. Spakował wszystko, na górę wrzucając mikronadajnik GPS. Raz jeszcze upewnił się, że niczego nie zapomniał i zszedł na śniadanie.

Godzinę później podjechał pod pensjonat, w którym zamieszkał Nowicki. Zatrzymał samochód i wysiadł się rozejrzeć. Dom wyglądał na niedawno zbudowany. Metalowe rynny błyszczały nową, srebrzystą powłoką, świeżozielona trawa ledwo zaczynała gęstnieć na torfowym podłożu, a część płotu wciąż czekała na malowanie. Niewielki, biały, dwupiętrowy budynek z brązowym skośnym dachem wrzynał się ciasno w zbocze góry, z jednej strony osaczony górkim strumieniem, a z drugiej posesją sąsiadów. Mały parking dla gości znajdował się po przeciwnej stronie drogi.

Niestety, nie było na nim niebieskiej vectry.

- Niech to... - Hermosillo zmełł w gardle przekleństwo, bo do jednego z samochodów właśnie podeszło dwoje młodych, wyraźnie zakochanych w sobie ludzi. Prawdopodobnie też byli gośćmi pensjonatu.

- Przepraszam, czy państwo mówią po angielsku? – spytał. Tutaj nie musiał obawiać się tego, że swoją cudzoziemskością rzuci się w oczy. Nie w Chamonix, mekce miłośników wspinania z całej Europy.

- Tak oczywiście – odparł chłopak.

- Szukam kolegi, umówiłem się tu z nim. Polak, koło pięćdziesiątki, jeździ niebieskim opłem vectra. Jest tu z synem.

- A tak, widzieliśmy się z nimi na śniadaniu.

- Nie wiedzą państwo, czy pojechali się wspiąć?

- Nie, nie w taką pogodę. Wszyscy dyskutowali o tym przy śniadaniu: czy wychodzić w ścianę. Nikt się nie zdecydował.

- To gdzie są ?

- Pojechali na Aiguille du Midi, kolejką, aklimatyzować się.

- Dawno wyszli?

- Jakieś pół godziny temu.

- Dziękuję bardzo.

Amerykanin wskoczył do swojego samochodu i ruszył w kierunku centrum. Skoro pojechali gondolką, to znaczy że wrócą na dół i znów będą tu nocować – wywnioskował. Mógł więc zacząć się na nich jutro. Ale z drugiej strony, mglista pogoda dawała nadzieję. Niewielu turystów, mała widoczność – to oznaczało niskie ryzyko przypadkowego świadka.

Kwadrans później podjechał na parking przy dolnej stacji kolejki. Odczekał, aż jadący przed nim autokar zaparkował przy krawężniku i

minął go, kierując się do sektora dla samochodów osobowych. W ostatnim rzędzie stała niebieska vectra.

Hermosillo wziął plecak i podszedł do kasy.

- Jeden powrotny proszę – powiedział i wyjął 20 Euro.

Dostał bilet i skierował się do drugiego wejścia, z którego prowadził korytarz na peron gondolki. Minął drzwi i...

- Niech to... - po raz kolejny tego ranka zmełł w ustach przekleństwo.

Korytarz szczelnie wypełniała wielka grupa Japończyków, którym dwójka przewodników rozdawała bilety. Nie było szans się przecisnąć. Mysz by miała problem, a co dopiero Hermosillo. Ponaddwumetrowy blondyn z jasną brodą nie miał jak wtopić się w tłum Azjatów. A siłą nie chciał się przedzierać. Mógłby odegrać chuligana, ale wolał nie rzucać się w oczy.

Rozejrzał się wokoło i wtedy ich dostrzegł. Kilkanaście metrów z przodu, przed Japończykami, stał Nowicki z synem. Znajdowali się przy bramce wejściowej na peron gondolki, która właśnie podjeżdżała. Hermosillo wiedział, że Nowiccy wsiądą do tego wagonika, a on będzie musiał czekać jeszcze dwie tury. Chyba, że zdarzy się cud.

W tej samej chwili w kieszeni kurtki Nowickiego rozległ się dzwonek telefonu komórkowego.

- Tak, słucham?

- Hallo, tu Lars Hansen z Opticom – odezwał się głos po angielsku, ale ze skandynawskim akcentem.

- Witam, w czym mogę pomóc? – Nowicki zmusił się do uprzejmości.

Wakacje wakacjami, ale duński Opticom był największym klientem Astra Techu. Jeśli Hansen dzwonił do niego na komórkę, sprawa musiała być ważna.

- Zamawialiśmy u was partię mikroskopów Microlab 100 – głos po drugiej stronie był wyraźnie zdenerwowany. – Miała dotrzeć w piątek. Dziś mamy wtorek, nadal jej nie ma. Dzwoniłem do was do biura. Twierdzą, że jej nie wysłali, bo ponoć mikroskopy nie przeszły jeszcze drugiego z równoległych testów jakości.

W tym momencie gondolka podjechała i otworzyły się automatyczne drzwi do kabiny. Nowicki spojrzał na swój plecak i leżące obok kijki i czekan. „Nie zabierzemy się z tym, jeśli mam jednocześnie rozmawiać” – pomyślał zrezygnowany.

- Przepuśćmy ten wagonik, mam ważną rozmowę – powiedział do syna, zasłaniając ręką telefon.

- Jakich równoległych testów? – odezwał się ponownie do słuchawki. – Przecież tym razem ich nie chcieliście.

- No właśnie – zdenerwowanie Hansena wzrosło jeszcze bardziej. – Przed chwilą rozmawiałem z pańskim zastępcą. Pamiętał, że świadomie

zrezygnowaliśmy z testów, bo zależało nam na wyjątkowej, szybkiej dostawie.

- To w czym rzecz?

- To ja chciałbym to wiedzieć. Pański pracownik mimo naszej umowy właśnie przeprowadza test równoległy.

- Ale dlaczego?

- Mnie się pan o to pyta? Ponoć nakazał mu to wasz szef, twierdząc, że bubel z tej firmy za jego czasów nie wyjdzie. Poprosiłem więc, żeby mnie z nim połączono. Ale pański zastępca stanowczo odmówił, uparcie twierdząc, że z prezesem nie da się porozmawiać. Skierował mnie do pana. Ponoć tylko pan może odwołać teraz testy.

Nowicki skrzywił się. **Nie po raz pierwszy zdarzyło się, że Czerwiński zignorował oczekiwania klienta, bo uznał je za niezgodne z własną wizją.** „Wciąż więcej w nim naukowca niż biznesmena” – pomyślał, patrząc jak drzwiczki gondolki zamykają się za grupą Japończyków.

- Oczywiście, zaraz zadzwonię do firmy i odwołam testy – powiedział. – Wyślemy mikroskopy specjalnym transportem. Proszę dać mi kwadrans. I najmocniej przepraszam.

Rozłączył się i w myślach przeklął decyzję prezesa. „Przez takie podstawowe błędy tracimy rynek” – pomyślał. „A najgorsze jest to, że to nie pierwsza taka sytuacja.”

Nowicki pamiętał, jak dwa lata temu prezes sprzeciwił się wydawaniu pieniędzy na zbadanie oczekiwań klientów. Opracowywali właśnie nowy system kierowania czujnikami fotokomórkowymi. W firmie wszyscy uważali, że to będzie przełom. Czerwiński wymyślił skomplikowane, ale bardzo innowacyjne rozwiązanie, które posuwało wiedzę w tej dziedzinie znacząco do przodu. Nikt jednak nie potrafił przewidzieć, co na to klienci. Padła propozycja: zrobmy prototyp i wyślijmy naszym odbiorcom do analizy. Prezes jednak się sprzeciwił, widząc w tym źródło niepotrzebnych kosztów.

- Co oni mogą wiedzieć o tym systemie, przecież to zupełnie nowa jakość – argumentował na jednym ze spotkań. – Lepiej wydajmy te pieniądze na produkcję, unowocześnijmy linię.

- Ale... - próbował dyskutować Nowicki.

- Zmarnujemy dwa miesiące, żeby uzyskać kilka amatorskich opinii? Mamy już wyniki analiz z politechniki. To wystarczy.

Trzy miesiące później wprowadzili na rynek system, którego nikt nie chciał kupować. Prasa techniczna rozpisywała się w superlatywach: najwyższe bezpieczeństwo, zerowa awaryjność. Ale klienci uznali, że ten produkt przekracza ich oczekiwania – to mercedes, a im wystarczy tańsze

skody. Poza tym, żeby nauczyć się go obsługiwać, trzeba wielu tygodni szkoleń. A oni nie mają tyle czasu.

Innym razem prezes, zapatrzonej w swoją wizję maksymalizacji produkcji, zdecydował się przejść na masowe wywarzanie nowoczesnych sterowników Astra 2. Okazały się one nadzwyczaj udanym wynalazkiem i Czerwiński widział w nich szansę podwojenia obrotów. Nie konsultując się z nikim, podjął decyzję o uruchomieniu nowej linii. Miała ona tę zaletę, że produkowała niezwykle szybko. I tę wadę, że pracowała według jednego standardu, bez możliwości modyfikacji pod konkretne zlecenie.

Szybko się okazało, że ta wada pogrążyła sterowniki na rynku. Klienci zaczęli odchodzić, niezadowoleni z faktu, że teraz to oni mieli dostosować się do produktu, a nie produkt do nich.

Jednak Czerwiński nie wyciągnął lekcji z tych wpadek. Wciąż wyznawał filozofię maksymalizacji ilościowej i doskonałości technicznej, a nie dostosowania się do oczekiwań klienta. Na jednym ze szkoleń, w którym razem z Nowickim uczestniczyli, prowadzący spytał:

- Co ma wyższą jakość, hamburger w McDonald'sie czy obiad w pięciogwiazdkowym hotelu Sheraton?
- Oczywiście że obiad – odparł Czerwiński.
- A dla dwunastolatka urządzającego urodziny?
- Dwunastolatek będzie wołał McDonalds'a, ale my dorośli wiemy, że wyższą jakość ma obiad – stanowczo stwierdził Czerwiński.
- A co wybierze spieszący się kierowca, który ma tylko kilka minut na posiłek?
- Wyberze produkt niższej jakości – odparł Czerwiński. – Ale to nie znaczy, że restauracja w Sheratonie ma zwolnić kelnerów i przestawić się na hamburgery.
- A gdyby ta restauracja była ulokowana przy ruchliwej autostradzie, z dala od miasta? – dociekał prowadzący. - Czy tam też powinna serwować luksusowe obiady za 100zł, na których przygotowanie czeka się pół godziny?

Prezes nic nie odpowiedział.

- Widzą państwo – zwrócił się do grupy wykładowca. – Jakość to nie jest doskonałość techniczna. Dla biznesmena najwyższy standard będzie miał Sheraton. Ale wegetarianin uzna, że lepszą jakość oferuje mu lokalny samoobsługowy bar ze świeżymi sałatkami, nawet jeśli będą w nim papierowe talerzyki i plastikowe sztucce. Klasa firmy nie polega na biciu rekordów, tylko robieniu dokładnie tego, czego chce klient.

Czerwiński nigdy nie pogodził się z tym stwierdzeniem.

Hermosillo patrzył na to wszystko, nie wierząc w swoje szczęście. W myślach dziękował osobie, która zadzwoniła do Nowickiego. Co prawda nadal od Polaków dzieliła go grupa Japończyków, ale odległość zmniejszyła się dwukrotnie. Teraz miał szansę załapać się na następny wagonik po tym, do którego wsiądzie jego cel. To oznaczało tylko dwadzieścia minut opóźnienia. Istniała szansa, że tyle czasu obaj turyści spędzą na górze, podziwiając lodowiec. A on w tym czasie ich dogoni.

Amerykanin obserwował inżyniera, który pogrążał się we własnych myślach, beznamytnie wpatrzony w ścianę. Z zadumy wyrwała Polaka dopiero kolejna, zjeżdżająca na dół gondolka. „Miałem odwołać testy” – przypomniał sobie Nowicki.

- Marek, przepraszam cię, ale ten też przepuść. Mamy sporą awarię w firmie. To zajmie jeszcze chwilę.

Odsunął się jeszcze bardziej na bok peronu. Odnalazł w książce telefonicznej swojej komórki numer swojego zastępcy. Wybrał numer, ale po chwili wcisnął czerwony przycisk oznaczający zakończenie rozmowy. „Nie, mam urlop, nie będę rozmawiał, bo od razu okaże się że jest do mnie milion spraw” - pomyślał. Po czym napisał SMSa o treści:

ROZMAWIAŁEM Z HANSENEM. NAKAZUJE ODWOŁAC TEST ROWNOLEGŁY
MICROSKOPOW DLA OPTICOMU. NATYCHMIAST ZAPAKUJ DOSTAWĘ I
WYSLIJ DO DANII JESZCZE DZIS. POLECENIE SŁUŻBOWE. NOWICKI.

W tym czasie do wagonika wsiadła pozostała część grupy Japończyków. „A jednak to cud” – pomyślał Amerykanin.

Nowicki oddzwonił do Hansena, poinformował go że wydał poleceni przerwania testu, po czym wyłączył telefon. Nie chciał, żeby ktoś mu przerywał po raz kolejny wakacje. Szczególnie, że syn patrzył już na niego z wyraźnym zniecierpliwieniem. A z mgły powoli wyłaniała się kolejna gondolka. Tej nie chciał już przegapić.

Pięć minut później znajdowali się już kilkaset metrów nad miastem. Wagonik błyskawicznie nabierał wysokości, delikatnie płynąc nad niemal pionowym zboczem masywu. Dopóki nie wjechał w chmury, mogli podziwiać panoramę miasta: dachy hoteli, linię kolejową, zabarwioną gliną rwącą rzekę. Na lewo, prawie do samej szosy, schodził jęzor lodowca Bossons. W środku lata, ledwie kilkaset metrów nad Chamonix, można było dotknąć potężnych mas lodu.

- Uważaj, za chwilę się rozkołysa – powiedział Nowicki do syna. – Trzymaj się, na tym prześle tak jest zawsze.

- Faktycznie, wygląda groźnie – odparł Marek. Spojrzał na oparty ukośnie, na skraju grani, potężny maszt podtrzymujący linę. Przejechali

już pewnie ponad kilometr w górę, a do tej pory nie minęli żadnego przęsła. Wyglądało na to, że na całej trasie kolejki lina ma tylko jeden punkt podparcia. Nabierała przy nim takiego przegięcia, że wagonik musiał się rozkołysać.

- Trzymaj się! – powtórzył Nowicki. – Uwa...

Nie zdążył dokończyć. Kabinka wpadła w wahadłowy trans, turyści jak zwykle zaczęli pisać. Na plecak Marka dziwnie niezdarnie przewrócił się ogromny, brodaty blondyn. Przez dłuższą chwilę leżał na nim, nie mogąc się podnieść. Próbował oprzeć dłonie na bocznej komorze plecaka, ale szło mu to wyjątkowo niesprawnie. W końcu wstał.

- Sorry – powiedział po angielsku. – Nie wiedziałem, że tak zatrzęsie.

Dwie minuty później znaleźli się w stacji przesiadkowej kolejki. Mimo, że budynek był osłonięty, po otwarciu drzwi kabiny powiało chłodem. Nowicki z synem wzięli plecaki i przeszli do kolejnego wagonika. Kolejne pięć minut jazdy i byli na szczycie.

- Patrz, tam na prawo za mgłą – Nowicki wskazał palcem na grań, gdy znaleźli się na tarasie widokowym. – Tamtędy będziemy szli. Najpierw lodowiec Tete Rousse i grań Gouter, z tej strony ich nie widać. Potem na Dome de Gouter, obok Vallota i granią na szczyt. Za trzy dni tam staniesz.

Marek patrzył zafascynowany białą, potężną kopułą, która chwilami wyłaniała się zza mgły. Z tej strony wyglądała trywialnie łatwo: ot, taka zaśnieżona, wysoka ale łagodna górką. Wiedział jednak, że taką jest tylko w słoneczne i bezwietrzne dni – wtedy prawie każdy potrafi na nią wejść. Ale kiedy pogoda się załamie – co na tej wysokości było częstsze niż rzadsze – prawie codziennie zdarzały się tam wypadki. Wiele z nich – śmiertelnych.

- Ubieraj się, nie przyjechaliśmy tu podziwiać widoków – powiedział po chwili Nowicki. – Chodźmy, zanim pogoda zrobi się jeszcze gorsza.

Wrócili do budynku, po czym małym tunelem przebitym w kamieniu wydostali się na drugą stronę skały. Teraz znajdowali się w miejscu, gdzie kończył się mały betonowy taras a zaczynała śnieżna grań. Na jej bardzo wąskim i stromym zwieńczeniu widać było pojedyncze ślady po rakach i czekanach.

- Tędy mamy iść? – spytał Marek, nie wierząc że po tak niepewnej ścieżce chodzą ludzie.

- Tak – odparł Nowicki. – Ale musimy uważać. Jeden głupi ruch i polecimy kilkadziesiąt metrów w dół.

- Dokąd idziemy?

- Pół godziny stąd jest schronisko Cosmiques. Dojdziemy, napijemy się herbaty i wrócimy. Więcej nie damy rady w tej mgle. Ale to i tak sporo, organizm zacznie się przyzwyczajać do wysiłku przy niskim tlenu.
- Nie zgubimy się? – Marek patrzył na niebo. Kilkanaście metrów od niego było już widać tylko mleczną ścianę. Nie wiedział nawet, gdzie kończy się śnieg a zaczyna mgła.
- Dlatego idziemy tylko do schroniska.

Marek spojrział na tablicę przybitą do barierki. Napis ostrzegał:

WYCHODZISZ NA TEREN NIEBEZPIECZNY. POZA TĄ BARIERKĄ
PORUSZASZ SIĘ NA WŁASNĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ. NA LODOWCU NIE
MA ZNAKOWANYCH TRAS, ANI PATROLI RATOWNICZYCH.

Założył raki, kask i uprząż, wrzucił na ramiona plecak. Przywiązał końcówkę liny do uprzęży i wziął do ręki czekan.

- Jestem gotowy.

Minęli barierkę i powoli zaczęli schodzić po śladach. Krok za krokiem, w żółwym tempie, delikatnie, by nie naruszyć nawisu śnieżnego. Podpierając się czekanem, szli tak przez trzy, może cztery minuty, skręcając to w prawo to w lewo. Na szczęście ślady poprzedników były wyraźne.

- Zaczekaj – powiedział Marek, gdy minęli kolejny zakręt. – Muszę złapać oddech.
- A przecież zarzekałeś się, że brak tlenu ci niestraszy – uśmiechnął się Nowicki.
- No tak, ale to pierwszy dzień.
- OK., to żaden wstyd, ja też muszę odsapnąć.

Odwrócili się do tyłu, gdzie wiatr przewiał trochę mgły i można było więcej zobaczyć. Kilkadziesiąt metrów dalej, po ich śladach szedł jakiś człowiek. „Sam? Bez zespołu?” – zdziwił się Nowicki. „Że też wciąż w góry rusza tylu wariatów” – myślał, patrząc na zbliżającą się sylwetkę. Po chwili ją rozpoznał. Po ich śladach szedł wielki brodaty blondyn.

Hermosillo zatrzymał się, widząc że i Nowiccy stoją. Nie chciał się za bardzo zbliżyć. Przynajmniej na razie – blisko kolejki chodziło trochę turystów. Miał nadzieję, że Nowiccy pójdą gdzieś dalej. Tam była większa szansa.

Odczekał aż ruszą w dół grani, postął jeszcze chwilę i zaczął schodzić za nimi. Powoli, łapiąc na przemian oddech i równowagę, szedł oparty o czekan. Nie był oswojony z takim stromymi, śnieżnymi powierzchniami.

Ale jako były żołnierz sił specjalnych nawykł pracować w obcym sobie środowisku. Wysokość, mylny teren ani zła pogoda go nie przerażały.

Schodził, starając się utrzymywać możliwie dużą odległość. Taką, by ich widzieć, ale nie narzucać się. Ot, turysta, który wyszedł kilka minut później na trasę i idzie w tym samym kierunku.

Ta strategia sprawdzała się przez jakiś czas. Jednak, kiedy minął skalną ścianę po prawej, zobaczył, że dmący tu na odsłoniętej przestrzeni wiatr przynosi coraz gęstszą mgłę. Przyspieszył, żeby nie stracić Nowickich z oczu. I w tym momencie nagły podmuch przewrócił go na śnieg. Hermosillo poczuł, że bez żadnej kontroli ujeżdża po stromej grani. Spojrzał w dół.

Kilkanaście metrów pod nim znajdowała się pionowa, ogromna szczelina śnieżna.

Przerażony mocniej ścisnął czekan i zaczął go wbijać głęboko w śnieg. „Może się uda” – myślał. „Może wyhamuję”. Kilka sekund później poczuł szarpnięcie i zatrzymał się. Czekan zahaczył o znajdujący się płytko pod śniegiem fragment skały.

Amerykanin powoli, najdelikatniej jak mógł, podniósł się. Zapierając się rękami, czekanem i wolną ręką, zaczął podchodzić do góry. Jedna minuta, druga, trzecia. Droga, którą w dół przebył w kilka sekund, teraz wydała mu się ogromnie długa.

W końcu dotarł do ścieżki. Otrzeptał się ze śniegu i usiadł, żeby złapać oddech. Rozejrzał się, ale Nowickich nie było nigdzie widać. „Na szczęście są ślady po rakach” – pomyślał.

Po minucie ruszył dalej. Przeszedł kilkadziesiąt metrów i zatrzymał się zdziwiony, patrząc na śnieg.

Ślady wyraźnie się rozdzielały – jedno szły w lewo, drugie prosto.

„Gdzie teraz? Zgubiłem ich?”

Usiadł na śniegu i otworzył swój plecak. Ze środka wyjął małe pudełko. Nacisnął przycisk i odczekał, aż z ekranu zniknie napis „Welcome to Global Positioning System”. Po chwili uśmiechnął się do siebie.

Na wyświetlaczu migała wolno przemieszczająca się kropka.

BŁĄD 3

Wiadomość o włamaniu u Wojtunowicza zelektryzowała Monikę bardziej nawet niż informacja o śmierci Czerwińskiego. Wiedziała sporo o tym młodym konsultancie - był obserwowany od dawna. Jak wszyscy, którzy zbyt często kręcili się wokół Astra Techu. „To nie może być przypadek” - pomyślała. Nie musiała się zbytnio wysilać, by odgadnąć, co zabrał złodziej.

- Będziemy u pana za dziesięć minut, proszę jechać do domu - rzuciła do słuchawki, gdy Adam zadzwonił z informacją, że jednak nie pojawi się w Astra Techu tego wieczoru.
- Proszę zapisać adres...
- Górczewska 211, wiem.
- Wie pani? - ta informacja zaskoczyła Adama. To mogło oznaczać tylko jedno: AON od dawna się nim interesował. I miało to związek z Czerwińskim - skoro zadzwonili do niego zaraz po zabójstwie. „Ale dlaczego?” - spytał sam siebie w myślach. I zrozumiał. Najpierw morderstwo, potem włamanie, nie zginęły pieniądze... „O rany, co było w tych teczkach?”

Monika z Krakowskim dojechali kilka chwil po nim. Spojrzeli na drzwi wejściowe, ale nie było na nich oznak włamania.

- Zawodowiec, pewnie niczego nie znajdziemy - stwierdził sceptycznie Krakowski, przyglądając się zamkom. - Mieli państwo jakieś alarmy?
- Nie, tu nie ma nic cennego, a osiedle jest chronione - odparł Adam. Nigdy wcześniej nie zdarzały się włamania.
- Co zginęło?
- Poza teczkami osobowymi z Astra Techu, nic więcej. Jedynie zrobili straszny bałagan, szukając tych akt.

Przez chwili rozglądali się wokół. Nowocześnie urządzone, ciepłe, choć nieco zbyt ciasne mieszkanie wyglądało teraz, jakby przeszła przez niego trąba powietrzna. Widać było, że złodziej nie miał wiele czasu na poszukiwania. Wyrzucał więc na podłogę zawartość szuflad i szafek. Na szczęście niczego specjalnie nie zniszczył.

- Co to jest? - spytała po kilku minutach Monika. - Zostawiacie otwarte drzwi balkonowe?

Na podłodze przy parapecie leżała rozbita doniczka. Drzwi na balkon były uchylone.

- Nie, na pewno je zamykailiśmy - wtrąciła się Jola. Spojrzała na Adama.
- Chyba, że ty je otwarłeś?
- Nie, niby po co?

- Rozwiercony zamek – stwierdził Krakowski, który pochylił się nad klamką. – Naprawdę zawodowcy. To są nowoczesne drzwi, nie jest łatwo je otworzyć z zewnątrz.
- Jeśli rozwierał je od strony balkonu, to po co zdemontował zamek w drzwiach wejściowych? – spytała Monika.
- Może wszedł przez balkon, a wyszedł drzwiami? – Krakowski też był zdezorientowany.
- Po co? Żeby dołożyć sobie roboty?
- Może pod balkonem ktoś usiadł na ławce i nie mógł wyjść?
- Mało prawdopodobne.

Oboje zaczęli rozglądać się po mieszkaniu.

- Proszę popatrzeć – powiedział po chwili Krakowski, nachylając się nad fragmentem ściany.

Wszyscy podeszli.

- Tutaj – pokazał palcem. – Ta dziura już była?
- Nie – odpowiedzieli zgodnie Adam i Jola. – Co to jest?
- Kula z pistoletu.
- To oznacza... – zaczęła Monika, ale nie dokończyła.
- Tak, to dokładnie to oznacza – zgodził się Krakowski. – Tu były dwa włamania. Jeden złodziej dostał się oknem, drugi drzwiami. Ten pierwszy usłyszał, że ktoś idzie i spłoszył drugiego. Albo drugi pierwszego – tego nie można na razie ustalić.
- Ale to w tej chwili nie jest najważniejsze – zauważyła Monika. – Gorsze, że wokół tych teczek robi się gorąco i nawet nie wiemy, który z włamywaczy je odnalazł. Co dokładnie było w tych dokumentach?
- Akta osobowe pracowników – odpowiedział Adam. – Nic szczególnego: opinie przełożonych, opinie poprzednich pracodawców, lista odbytych szkoleń, historia zatrudnienia.
- To wszystko?
- Tak. Przynajmniej ja tam nic nie zauważyłem. Ale może, jeśli ktoś wiedział, czego szukać, zauważyłby? Może chodzi o nazwiska konkretnych osób? Albo nazwy firm, w których wcześniej pracowali? Może ktoś nie chciał, żeby wyszło na jaw, że pracował tam a tam?
- Może. Ale to nie był ktoś, kto nie chciał, by inni wiedzieli że przyszedł do pracy pijany albo dostał naganę. Morderstwo, dwa profesjonalne włamania – w tych aktach musiał być ktoś ważny.
- Na szczęście w firmie są oryginały – przytomnie zauważył Adam.
- Już nie ma – uświadomił go grobowym głosem Krakowski. – Teraz rozumiem, dlaczego wybuchła szafa w dziale kadr.

Przez dłuższą chwilę wszyscy milczeli przygnębieni. Pierwszy odezwał się Adam.

- Wiem! Wiem jak odtworzyć akta. To będzie dość żmudne, ale chyba się uda.
- Jak? – spytali jednocześnie Krakowski i Monika.
- W każdej firmie tego typu dokumenty znajdują się w kilku miejscach. Nie w całości, ale w częściach. Np. informacje o szkoleniach pracowników znajdziemy w kalendarzu szkoleń. O płacach wiedzą nie tylko w kadrach, ale i księgowości. Poza tym, szefowie działów zwykle trzymają u siebie część informacji kadrowych o swoich bezpośrednich podwładnych. Trzeba będzie to wszystko zebrać w całość, ale może się udać.
- Dałby pan radę?
- Myślę, że tak.
- Ile to potrwa?
- Pewnie kilka dni. Mamy sierpień, sezon urlopowy, nie wszyscy będą w firmie.
- Świetnie. Zaczyna pan od jutra.
- Od jutra? Jutro jest sobota. Nie ma mowy, na weekend wyjeżdżamy nad morze.
- Przypominam, że mamy zabójstwo – Krakowski miał zamiar w razie potrzeby przejść na bardziej służbowy ton.
- Ale bez rozmawiania z pracownikami niczego się nie dowiem, chce pan jutro ściągać do biura całą załogę? – skrzywiona mina Joli dodała Adamowi motywacji do kłamstwa.

Tego Krakowski chciał najmniej ze wszystkich rzeczy na świecie.

W poniedziałek o ósmej rano Adam stawiał się pod bramą Astra Techu. W recepcji czekali już Monika i Krakowski.

- Pracownicy wiedzą, że był wybuch i że prezes zginął w nim przypadkiem – zaczął Krakowski. – Niech tak pozostanie. Nie potrzeba nam plotek.
- Rozumiem – odparł Adam. – Jak mam uzasadnić swoje pytania o dane pracowników?
- W wybuchu zniszczyły się akta osobowe – tego nie da się ukryć. Teraz szukamy winnego zaniedbań, które doprowadziły do eksplozji, a najbardziej podejrzany jest któryś z pracowników. Dlatego musimy mieć komplet danych o całej załodze.
- W porządku. W razie czego będę mówił, że nie wiem – po prostu kazaliście mi je skompletować.
- Tak będzie najlepiej.

Szukanie Adam postanowił zacząć mimo wszystko od działu kadr. Wybuch wybuchem, ale część danych mogła się znajdować w komputerze. Poza tym, szefowa kadr była jedynym menedżerem, który znał Adama. Była szansa, że dzięki temu chętniej opowie mu o firmie i jej strukturze, ułatwiając poszukiwania.

Skierował więc swoje kroki do pokoju działu kadr. Pomieszczenie to znajdowało się na drugim końcu korytarza. Zawsze, gdy nim szedł, zastanawiał się, dlaczego nieduża w sumie firma miała tak okazałe biuro. „Prezes widać lubił prestiż” – myślał, patrząc na marmurową posadzkę i eleganckie drzwi do wszystkich pokoi. Jakoś nie pasował do tego wystroju fakt, że wszyscy pracownicy chodzili w dżinsach i t-shirtach. Garniturowy wyjątek stanowił dział sprzedaży.

Adam doszedł do czegoś, co jeszcze w piątek wyglądało jak drzwi. Teraz, po wybuchu, bardziej przypominało ruinę opuszczonego budynku. Przy ścianie stał umundurowany policjant. Na widok Adama ukłonił się, ale zagroził wejście.

- Pracowników z tego pokoju jeszcze nie ma, niczego pan się tu nie dowie.
- Rozumiem – odparł Adam, zaskoczony tym, że policjant go rozpoznał. „Widać Krakowski już mu wyjaśnił” – wywnioskował i spojrzał na zegarek. „Zaczynają o 8.30, mają jeszcze kwadrans.”

Skierował swoje kroki do sąsiedniego pokoju i spojrzał na wizytówkę obok drzwi. „Dział marketingu” – brzmiał napis. Zapukał i po chwili otworzył drzwi. W środku siedział brunet w jasnoniebieskiej koszuli, na oko przed czterdziestką. Adam przedstawił się i spytał o szefa.

- To ja, w czym mogę pomóc? – odparł mężczyzna.
- Reprezentuję Brain Consulting. Doradzałem prezesowi Czerwińskiemu w sprawach kadrowych. Teraz, w związku z wybuchem, z polecenia komisarza Krakowskiego przygotowuję dane o wszystkich pracownikach, także z pańskiego działu. Wiem, że macie system informatyczny SVP. Czy mógłbym przejrzeć te dane o załodze, które są dostępne z pańskiego loginu?
- Tak, mamy SVP i oczywiście pokażę go panu – stwierdził szef marketingu. – Ale proszę się nie łudzić, że uda się panu skompletować dane o wszystkich osobach. Z prostej przyczyny: wdrożyliśmy system, ale nikt z tego nie korzysta. Nikomu się nie chce. Większość pracowników potraktowała przejście na SVP jak dopust boży – wymysł kierownictwa. A zarząd nie dopilnował, by ich zmotywować albo zmusić do stosowania systemu.
- U pana w dziale też tak jest?
- Nie, mój zespół i szefa finansów to wyjątki. O naszych ludziach pewnie dowie się pan najwięcej. Ale też nie wszystkiego. Ja trzymam w swojej bazie tylko to co potrzebuję, głównie szkolenia, arkusze ocen, terminarz urlopów i plan płac. Nowicki pewnie to samo.

Poszukiwania zaczynały wyglądać trudniej, niż Adam przypuszczał. Mimo wszystko, zasiadł przy komputerze. Zalogował się do systemu i kliknął na zakładkę „pracownicy”. Krok po kroku zaczął przeglądać. Znalazł informacje o trzech osobach z działu marketingu. Przejrzał kalendarz

szkoleń, raporty z oceny półrocznej, tabelkę z wynagrodzeniami. Zajrzał jeszcze do bazy nieobecności. Wynikało z niej, że jeden z pracowników od tygodnia był na urlopie, a pozostali w czwartek i w piątek wychodzili z biura tylko w porze lunchu. Nie były to jakieś interesujące dane, ale pamiętał lekcję, którą kiedyś dał mu szef: jeśli nie wiesz, czego poszukujesz, skąd masz wiedzieć, co jest ważne?

Puścił więc wszystko na drukarkę i zaczął szukać danych o osobach z innego działu. Niestety, gdy kliknął w pierwsze z brzegu nazwisko, zobaczył napis „nie masz uprawnień do przeglądania tych danych”. Tajemnica wynagrodzeń była w tej firmie przestrzegana – przynajmniej oficjalnie.

- Nie ma życiorysów i opinii z poprzedniej firmy – odezwał się.
- To miał dział kadr, w swoich aktach.
- A CV tych osób?
- Dwójka pracuje od trzech lat, więc już dawno je skasowałem. Ale nasz grafik jest tu dopiero trzy miesiące, aplikował e-mailem, proszę poczekać, wydrukuję panu.

Adam poczekał, aż drukarka wypłuje wszystkie kartki. Zebrał je z podajnika, podziękował i wyszedł. Teraz wreszcie chciał porozmawiać z szefową działu personalnego.

- Nie mam tych danych, wszystko wybuchło – zniechęciła go już na wstępie kierowniczka kadr, gdy odnalazł ją w recepcji i spytał o teczeki osobowe.
- A dane w SVP?
- Nie robiliśmy kopii elektronicznych.
- Dlaczego?
- A po co? Wszystko mamy... to znaczy mieliśmy w aktach.
- Przecież po to wdrażaliście system.
- No wdrażaliśmy, ale wie pan ile to wpisywania danych w komputer? Nie mieliśmy czasu.

Adam zastanowił się, ile Astra Tech wydał na system informatyczny, który – jak wszystko na to wskazywało – stał sobie teraz bezproduktywnie, zajmując jedynie pamięć dysków komputerowych. W tej wielkości firmie sam zakup licencji musiał kosztować co najmniej kilkadziesiąt tysięcy złotych. Koszt wdrożenia – to drugie tyle, a do tego czas pracowników, którzy musieli przejść stosowne szkolenie. Teraz to wszystko stało nieużywane. „Jeśli twój piec nie nadaża już ze spalaniem twoich pieniędzy, wiemy jak rozwiązać ten problem” – brzmiał dowcip, który Adam często powtarzał klientom. „Wezwij firmę, która wdroży ci nowe, bardzo drogie narzędzie, którego nikt nie będzie używał.” Tym narzędziem nie musiał być zresztą program komputerowy – mogła być procedura albo licencja, czy cokolwiek innego. **Adam widział już wiele wdrożonych, przydatnych systemów, których nikt nie stosował.**

To był powszechny błąd w zarządzaniu polskimi firmami. Przyczyna zawsze ta sama: systemy stawały się niezwykle przydatne – ale dopiero wtedy, gdy firma już się z nimi zżyła, a ludzie ich nauczyli. Zanim to się stało, samo wdrożenie nowego – jak każda zmiana – było bolesne. „To jak z kupowaniem nowych, bardzo dobrych ale twardych butów” – pomyślał Adam. „Płacisz za nie, a potem odstawiasz do szafy, bo nie chce ci się w nich męczyć, zanim je rozchodzisz. Tylko po co w takim razie wydawać pieniądze?”

- Może chociaż ma pani informacje o tym, kto jest na urlopie? – spytał ponownie.
- Tak, to oczywiście mam. Kalendarz urlopów jest w innym miejscu, nie zniszczył się.
- Mogę go sobie skserować? Policja na pewno go chce.
- Proszę bardzo.
- Może coś jeszcze znajdzie się u pani? Na pewno baza adresowa pracowników – to musi być w systemie kadrowo – płacowym.
- Tak, mamy, zaraz panu wydrukuję.

Adam poczekał aż drukarka skończy pracę i udał się do kolejnych działów. Odwiedził zastępcę głównego inżyniera (sam szef – Ryszard Nowicki – był na urlopie), głównego księgowego, szefa sprzedaży i dyrektora produkcji. Wszędzie rozmowa przebiegała podobnie. „Nie wprowadzamy wszystkich danych do systemu, nikt nie ma czasu” – słyszał od każdego menedżera. Jedynie dyrektor produkcji swoją niechęć do systemu uzasadnił inaczej.

- Nie korzystamy z systemu, bo i tak nic w nim nie można znaleźć – stwierdził. - Po prostu nie ma w nim żadnych przydatnych danych. To po co tam zaglądać?
- A dlaczego nic w nim nie ma? – spytał naiwnie Adam.
- Bo nikt tam nie wpisuje tego co trzeba – odparł dyrektor z rozbrajającą szczerością.

Na szczęście dla Adama, SVP nie był jedynym źródłem informacji. Każdy z kierowników miał część danych zgromadzonych w skrzynce e-mailowej, inne w postaci notatek, a kilka zwykle pamiętał. W efekcie – choć bardzo okrężną drogą – do pewnych wniosków można było dojść. Nie udało się tylko porozmawiać z oboma wiceprezesami: Janem Morawskim i Zbigniewem Olszyną. Nikt w firmie nie wiedział, gdzie są. Żaden nie odbierał komórki.

Po kilku godzinach Adam ponownie spotkał się z Moniką i Krakowskim.

- Po pierwsze, mam już nazwiska wszystkich pracowników – zaczął wyliczać. - Po drugie, wiemy kto był na urlopie. Po trzecie, o ponad połowie pracowników wiem, gdzie wcześniej pracowali. Tu jest lista.

- Świetnie – stwierdziła Monika. – My mamy księgę wejść i wyjść z firmy, na szczęście ewidencja działa tu dobrze. Dostaliśmy wydruki z kart magnetycznych i listę gości.
- Tak, tego przestrzega się w takich firmach. Domyślam się, że połowę z tych osób już śledziliście, tak jak mnie? – Adam czuł się zdecydowanie nieswojo z faktem, że AON prawdopodobnie znał każdy jego ruch.
- Nie mieliśmy wyboru – odparła Monika. – W Astra Techu znajdują się tajemnice o wielkim znaczeniu wojskowym i przemysłowym. A pan był tu stałym gościem i na dodatek wynosił dokumenty.
- Nie wynosiłem, tylko mi je przesłano.
- Na jedno wychodzi.

Adam już miał na końcu języka kąśliwą uwagę, ale dzwonek telefonu komórkowego przerwał rozmowę. Monika sięgnęła do torebki.

- Tak słucham?

Adam z Krakowskim przez chwilę patrzyli w milczeniu, jak agentka AONu coraz bardziej błędnie. Po chwili zakończyła rozmowę.

- Znaleźli kolejne ciało – powiedziała.
- Kolejne ciało? Czyje? – spytał Krakowski.
- Jana Morawskiego.
- Gdzie?
- W lesie przy szosie katowickiej, trzydzieści kilometrów za Jankami. Zastrzelony z broni palnej, podobno z bliskiej odległości. Ale jest coś dziwnego.
- Co?
- Morawski nie miał przy sobie ani portfela, ani kluczy – nic. Zabójca prawdopodobnie zabrał to wszystko. A jednak w kieszeni denata nasi technicy znaleźli zdjęcie jakiejś kobiety. To nie żona. Nie potrafią jej rozpoznać. Zaraz przefaksują fotografię, może to któraś z tutejszych pracowniczek.

Kilka minut później faks wypłuł kartkę ze zdjęciem. Adam podszedł do wydruku, spojrzął i zamarł.

Na zdjęciu była Jola.

BŁĄD 4

Hermosillo uśmiechnął się w myślach. Nie byli daleko. Zdażyli przejść ledwie kilkaset metrów. Choć tu, w Alpach, przy złej pogodzie, taka odległość mogła okazać się nie do pokonania. Szedł sam, więc na stromych graniach nie miał go kto asekurować. Polacy, z liną, mogli iść także przez trudny teren. On musiał omijać łukiem co bardziej pionowe fragmenty. „Dla 100.000 dolarów warto, choćby i na czworakach” – pomyślał i ruszył powoli, z trudem balansując na śliskiej wąskiej ścieżce.

Pogoda była fatalna. Mgła gęstniała z każdą chwilą, do tego padał śnieg. Ostre podmuchy wiatru potęgowały i tak silne uczucie mrozu. Hermosillo zapiął ciasniej kołnierz od kurtki – wiedział, że w takich warunkach wychłodzenie organizmu oznacza drastyczne osłabienie. A mniej siły i słabsza koncentracja to na blisko czterech tysiącach metrów najlepsza droga do wypadku. Bez asekuracji i drugiego wspinacza – być może do śmierci. Co z tego, że w linii prostej do górnej stacji kolejki jest raptem niecały kilometr. Tą ledwie widoczną ścieżką może dziś nie przejść już żadna osoba. Jeśli wpadnie w szczelinę lodowcową – nikt go nie znajdzie. A takie szczeliny, głębokie na kilkanaście metrów, to codzienność na lodowcu. Najgorsze, że w ogóle ich nie widać. Przykryte cienką warstwą świeżego puchu, są znakomitą pułapką zastawioną przez naturę na niedoświadczonych alpinistów.

Krok po kroku, z trudem łapiąc hausty rozrzedzonego tlenu, szedł wzdłuż skalnej grani. Minął gładką, pionową ściankę, za nią niewielki żleb i dalej nawis śnieżny przypominający zamrożony balkon. Tu skała się kończyła. Dalej rozpoczynało się ogromne pole śniegu. Nie było nawet widać, gdzie kończy się lodowiec, a zaczyna niebo. Mgła zlewała jedno z drugim w mleczną całość. Hermosillo zatrzymał się i spojrzał na GPSa. Oddalające się na ekranie kropki informowały, że Polacy są szybsi. „Uciekną mi” – pomyślał niezadowolony i wyciągnął mapę. „Dokąd mogą iść?”

Ustawił mapę w odpowiednim kierunku i spojrzał na migającą kropkę. Przemieszczała się na zachód. Spojrzał ponownie na mapę i poczuł ulgę.

Kilkaset metrów na zachód znajdowało się schronisko.

„Pewnie będą chcieli przeczekać do lepszej pogody” – pomyślał.

Po pół godzinie dalszego, wyczerpującego marszu zza mgły wyłonił mu się niewielki budynek. LES COSMIQUES – brzmiał napis nad drzwiami. „Mam nadzieję, że w środku jest pusto” – pomyślał, zatrzymując się kilka metrów przed wejściem. Pamiętał, że na tej wysokości schroniska to często opuszczone baraki bez obsługi. Służą raczej jako schrony ratunkowe niż miejsca posiłku i ciepłego noclegu.

„Jeśli w środku są sami, mam ich”.

Sprawdził na GPSie. Zgadza się: obie kropki migały w tym samym miejscu. Polacy musieli być w środku.

Zdjął plecak, otworzył główną komorę i wsunął głęboko rękę. Po chwili odnalazł palcami to, czego szukał. Wyjął dłoń z plecaka i przełożył do zewnętrznej kieszeni kurtki niewielki pistolet. Zapiął kieszeń, wszedł po schodach i otworzył drzwi.

Przywitał go półmrok. Światło ledwie dochodziło przez zamarznięte, oszronione szyby. Budynek wyglądał, jak wymarły. Głuchotę ciszy przerywało jedynie ciężki sapanie – Hermosillo wciąż łąpał oddech po męczącym przemarszu. Na tej wysokości wyrównanie tętna trwało szczególnie długo.

Podszedł do powieszzonej na ścianie półki na buty. Przybity do niej rysunek nakazywał zdjęcie zewnętrznego obuwia przed wejściem do kolejnej sali. Hermosillo spojrzał na twarde, skórzane trapery i uśmiechnął się.

Były tylko dwie pary.

Komórka Nowickiego uparcie nie odpowiadała. Monika próbowała już kolejny raz. Wiedziała, że musi go jak najszybciej ostrzec. Z jej danych wynikało, że Nowicki wiedział o laserze najwięcej. Był jedynym, którego prezes wtajemniczał we wszystko. Jeśli ona to wiedziała, wiedzieli też zabójcy Czerwińskiego i Morawskiego. Zakładając oczywiście, że były to te same osoby. Choć to, zważywszy na podwójne włamanie u Wojtunowicza, nie było takie pewne.

Jednak niezależnie od wszystkiego, Nowickiego należało chronić. Jeśli jeszcze on zginie – być może badania nad laserem cofną się o wiele miesięcy. A to może oznaczać, że Polskę wyprzedzą laboratoria amerykańskie albo japońskie, które też pracują nad podobnym wynalazkiem. Może właśnie o to chodzi zabójcom?

Monika zrezygnowana odłożyła telefon. Nowicki prawdopodobnie wyłączył komórkę, żeby mu nie przeszkadzać na urlopie. „Trzeba go będzie odnaleźć inaczej” – pomyślała. Wiedziała już, że telefon do rodziny także nic nie da. Żona Nowickiego zginęła kilka lat temu w wypadku samochodowym. Od tego czasu główny inżynier Astra Techu mieszkał tylko z synem. Nie utrzymywał bliskich kontaktów z rodziną, przyjaciół miał niewielu. Od ludzi wolał wspinaćkę. „Indywidualista, jak wielu w tym sporcie” – stwierdziła Monika i skierowała się do działu kadr.

- Dokąd mógł pojechać na urlop Ryszard Nowicki? – spytała szefową działu.
- Nie wiem – personalna bezradnie rozłożyła ręce. - Słabo go znałam, a urlopy rzecz prywatna.
- Nie wspominał nic, dokąd jedzie? Pewnie, jak zwykle, w góry?
- W góry? Nic o tym nie wiem.

Wyglądało na to, że dział kadr nie miał pojęcia o zainteresowaniach pracowników. Nawet tak nietypowych jak taternictwo.

- Czy w firmie pracują jacyś alpiniści? – spytała Monika z resztką nadziei.
- Alpiniści? – kierowniczkę wyraźnie zaskoczyło to pytanie. - Nic o tym nie wiem. Chociaż... Zaraz, rok temu jeden z handlowców miał wypadek w górach, przez miesiąc nie było go w pracy. Może on? Zaraz, jak on się nazywa... Markowski. Stefan Markowski. Pracuje w pokoju... chwileczkę... 307.

Monika opuściła dział kadr i udała się do pokoju sprzedawców. Numer 307 sugerował pomieszczenie na wyższym piętrze. Weszła po schodach i po chwili odnalazła właściwe miejsce. Drzwi były otwarte.

- Który z panów to Stefan Markowski? – spytała, wyciągając służbową legitymację.
- To ja – odezwał się szczupły brunet, na oko przed trzydziestką. - O co chodzi?
- Uprawia pan wspinaczkę?
- Tak... skąd pani wie? Rzeczywiście, to moja pasja. Ale dlaczego...
- Zna pan Ryszarda Nowickiego? – Monika nie miała zamiaru tracić czasu na wyjaśnienia.
- Nowickiego? Hm... Nie przypominam sobie... kto to jest?
- Wasz główny inżynier.
- A..., to dział techniczny. Pracują w drugiej części budynku, nie znamy ich. Siedzą cały czas w tym swoim laboratorium, nie integrują się z nami. Musi pani tam pytać.
- Nowicki był alpinistą. Nic to panu nie mówi?
- Alpinistą... W naszej firmie... U nas pracuje jeszcze jakiś wspinacz? – Markowski był wyraźnie zaskoczony. - Kto by pomyślał. Ciekawe... A co się stało?

Ale Monika nie miała czasu kontynuować rozmowy. Krok po kroku przekonywała się, że w tej firmie każdy dział żył osobnym życiem, a wymiana informacji sprowadzała się paru formalnych zebrań. Nie było sensu tu szukać.

Skierowała swoje kroki do laboratorium. Idąc długim korytarzem, zamyśliła się nad podobnym przypadkiem z przeszłości. Dwa lata temu kontrolowała dużą spółkę, w której wykryto przekręty finansowe. Okazało się, że członkowie zarządu w ogóle nie wiedzieli, co robi ich główny

księgowy. Przez prawie rok wyprowadził z firmy – na trefne zamówienia – blisko 200 tysięcy złotych. Dział finansów i zarząd wiedzieli o tych wydatkach, ale nie interweniowali. Faktury opiewały na „usługę doradczą”. Księgowy informował biuro zarządu, że to wydatki związane z wymaganym przez prawo audytem finansowym. Ale w dziale finansów wiedzieli, że żadnego audytu nie było. Dlatego finansistom księgowy mówił, że to faktura za usługi doradztwa personalnego. Ani jeden ani drugi zespół przez blisko rok się nie zorientował. Nie mieli jak: obieg informacji między działami w ogóle nie istniał. Gdy Monika prowadziła śledztwo, zorientowała się, że dyrektor sprzedaży nie wiedział nawet, iż za miesiąc pojawi się wielka kampania promocyjna. Miała reklamować produkty sprzedawane przez jego handlowców. Niewiele brakło, a handlowcy o akcji rabatowej dowiedzieliby się od swoich klientów.

„Ciekawe ilu szefów ignoruje problemy z komunikacją w firmie?” – pomyślała. „Wygląda na to, że Czerwiński też popełnił ten błąd”.

Jej myśli wróciły z powrotem do poszukiwań Nowickiego. Nie miała wyboru: musiała porozmawiać z inżynierami. Chciała tego unikać jak najdłużej – jeśli któryś z przestępców pracował w firmie, to najprawdopodobniej właśnie w laboratorium. Próbowwała zebrać jak najwięcej danych z innych działów, żeby przygotować się do rozmów z potencjalnymi podejrzanymi. Niestety, wyglądało na to, że tym razem los jej nie sprzyjał.

Otworzyła drzwi z napisem „dział technologii i rozwoju”. Przez chwilę rozglądała się. W jasnym świetle silnych jarzeniówek błyszcząca podłoga wyłożona niebieskawymi kafelkami. Ścianki działowe z pleksiglasu potęgowały efekt jasności i sterylności. Przy nielicznych biurkach siedziało kilka osób w fartuchach. Trzech mężczyzn stało nad wielkim metalicznym blatem zastawionym jakąś aparaturą. Przy lewej ścianie hali stał rząd metalowych szafek. Przy prawej – jakieś maszyny.

- Dzień dobry – Monika przywitała się tak, by wszyscy ją słyszeli. – Jestem z Agencji Ochrony Narodowej. Czy ktoś z państwa wie, dokąd na urlop pojechał inżynier Nowicki?

Przez chwilę w pokoju zapadła cisza. Nikt nie wiedział, czy ma się odezwać pierwszy.

- Jest w Alpach. – odpowiedział niewysoki, łysiejący mężczyzna w okularach. – Grzegorz Bierłuch, jestem jego zastępcą. O co chodzi?
- Czy wiadomo gdzie? Alpy to spore góry.
- W Alpach. Dokładniej chyba nikt nie będzie się orientował. Szef nie miał zwyczaju się zwierzać. Proszę do niego zadzwonić, podam pani komórkę.
- Nie odpowiada.
- Nie odpowiada? Dziś przysłał mi SMSa w sprawie testów jednego z produktów. Może rozłądował mu się telefon?

- Może chociaż wiadomo, do jakiego kraju pojechał?
- Niestety. Nie mówił. Ale zaraz... wspominał coś o jakiejś międzynarodowej konferencji w Insbrucku. Pamiętam, bo skojarzyłem z turniejem skoków narciarskich.
- Jakiej konferencji?
- Ma brać w czymś udział, kiedy będzie wracać z urlopu. Nie wiem dokładnie, to sympozjum chyba nie dotyczy technologii. Może w marketingu, sprzedaży, albo kadrach będą coś wiedzieć? Albo logistycy? A jak nie, to może biuro zarządu.

Jeśli jeszcze przez chwile Monika miała nadzieję, że ktokolwiek w tej firmie jest dobrze poinformowany, teraz ją straciła. Główny inżynier jedzie na międzynarodową konferencję, a jego zastępca nawet nie wie czego ona dotyczy?

Chcąc nie chcąc, wybrała się na spacer po wszystkich działach firmy. Im dalej szła, tym bardziej traciła wiarę w powodzenie poszukiwań. Szef sprzedaży twierdził, że od miesiąca nie rozmawiał z Nowickim i nie ma pojęcia o co chodzi. Szefowa kadr tradycyjnie rozłożyła bezradnie ręce. Dyrektor logistyki spytał, czy Monika ma program tej konferencji, bo on nigdy się o takich rzeczach nie dowiaduje. Chyba że przypadkiem – tak jak teraz.

W końcu w marketingu zaświtała nutka nadziei.

- Tak, wiem o co chodzi – stwierdził kierownik działu. – Miesiąc temu w Insbrucku odbywała się międzynarodowa konferencja dotycząca nowych technologii w optyce. Zaproszenie przekazano do naszego działu, bo recepcja nie wiedziała komu je wręczyć. Ja je zaniósłem do Nowickiego.
- Co odpowiedział?
- Że się zastanowi. Poprosiłem, żeby dał znać, jeśli ktoś z laboratorium będzie brał w tym udział. Chciałem wiedzieć, bo wysyłaliśmy tam też naszego specjalistę od badań rynku i mogli lecieć razem. Ale Nowicki więcej się nie odezwał, więc pomyślałem, że zignorował sprawę. Nawet mu przypomniałem tym mejlem, ale nie odpisał.
- Czyli nie był na niej?
- I to jest najdziwniejsze. Był. Nasz pracownik go tam spotkał. Obaj byli bardzo zaskoczeni, że się widzą.
- Zastępca Nowickiego twierdzi, że ta konferencja ma się dopiero odbyć.
- Ależ skąd. Już dawno się skończyła.

Monika podziękowała i wyszła. Widziała już, że nic z tego nie będzie. Musi spróbować inną drogą.

Krakowski z Adamem gnali na sygnale do firmy, w której pracowała Jola. Komisarz pędził alejami Jerozolimskimi, próbując slalomem ominąć

stojący na każdym skrzyżowaniu sznur samochodów. Co chwila hamował, by zaraz potem wcisnąć do deski gaz i walczyć o sekundy na niezakorkowanych fragmentach szosy. Służbowa Toyota Avensis znosiła to z cierpliwością, choć wskazówka obrotomierza skakała jak zwariowana: to w dół, to znowu ostro w górę.

Chwilę wcześniej Adam zadzwonił, upewnić się, że narzeczona jest w pracy. Podwójne włamanie do mieszkania, dwa trupy, a teraz jeszcze to zdjęcie – to było ponad jego siły. Odmówił dalszej współpracy z policją, dopóki nie zapewnią Joli ochrony.

- Albo ochrona dla niej, albo oboje wyjeżdżamy za granicę dopóki się to nie skończy – zawarczał wściekły do Krakowskiego.
- Dobrze, dobrze, będzie miała ochronę – komisarz zgodził się dziwnie szybko. Wiedział, że zdjęcie Joli to komunikat dla Adama. Treść komunikatu: trzymaj zęby na kłódkę. Ktoś, kto podrzucał zdjęcie, przewidywał słusznie, że jeśli Adam współpracuje z policją, to dowie się o fotografii i wystraszy. A jeśli nie współpracuje – to zdjęcie przynajmniej zmyli policjantów, którzy skupią się na obserwacji Adama i Joli.
- Dlaczego Jola? Dlaczego ja? Przecież ja nie mam pojęcia o tej sprawie.
- Oni tego nie wiedzą. Wiedzieli, że pan wynosi z firmy akta. W tych teczkach było coś ważnego. Boją się, że może pan to pamiętać i zdradzić nam. Dlatego pana straszą.
- Skutecznie. Nie narażę Joli.
- Milczenie nic nie da – Krakowski postanowił kuć żelazo póki gorące. - Jeśli ich nie złapiemy, oni prędzej czy później do was dotrą. W tej branży nie zostawia się świadków.
- To co, mamy cały czas uciekać?
- Nie. Pomóc ich złapać. Gdy okaże się, że już podzielił się pan z nami swoją wiedzą, przestanie pan być dla nich niebezpieczny.
- Ale ja nic nie wiem.
- Może wie pan coś, o czym nie sądzi, że to ważne. Zna pan jakieś nazwisko, ale nie kojarzy go ze sprawą. Albo widział pan kogoś, kogo w przyszłości mógłby rozpoznać.
- To co pan proponuje?
- Prosty plan. Najpierw ukryjemy pańską narzeczoną. Potem pomoże nam pan ich złapać. Gdy zorientują się, że już nam pan wszystko powiedział, stanie się pan dla nich nieistotny. A gry grunt zacznie im się palić pod nogami, nie będą mieli czasu mścić się na was.
- W porządku – słowa Krakowskiego brzmiały dla Adama przekonująco. - Ale najpierw Jola.
- Dobrze, dobrze.
- Gdzie ją wywieziemy?
- Stać państwa na lot do Kopenhagi?
- Proszę?
- Policja nie ma środków na ukrycie was za granicą. Ale tam byłoby bezpieczniej. Mój kumpel, były antyterrorysta, wyemigrował 10 lat temu do Danii. Dorobił się tam na systemach ochrony. Ma pod Kopenhagą

domki letniskowy, który większą część roku stoi pusty. Jola może tam zaczekać, aż zamkniemy sprawę. Nikt jej nie znajdzie.

Adam zawahał się przez chwilę. Z jednej strony wolałby, że ktoś jej pilnował. Z drugiej – nie wierzył za bardzo w skuteczność statystycznego gliniarza, który miałby stać pod domem. Kopenhaga dawała szansę zgubienia przestępców.

- Zgoda – odparł.
- Da radę wylecieć jeszcze dzisiaj? Rozmowę z jej szefem biorę na siebie.
- Da radę.

Krakowski ucieszył się z tej zgody niezmiernie. Kilkanaście minut później – gdy przyjechali na miejsce, a Adam poszedł po Jolę – wyjął komórkę i zadzwonił do Kopenhagi.

- Nie ma sprawy, tak jak się umawialiśmy – usłyszał po drugiej stronie.
- Dziękuję. Tylko załóż podsłuch na telefon. Tutaj nie mogę dać pluskwy, ktoś mógłby coś zwęszyć. A na pewno będzie do niej dzwonić. Może się zdradzi.

Hermosillo usiadł na ławce w przedsionku schroniska. Zdjął raki, potem buty, odłożył na bok czekan. Strzepnął ze spodni resztkę śniegu i ruszył w kierunku drzwi do drugiej sali. Miał przewagę: jego ofiary go nie znały, mogły go brać jedynie za turystę. Amatora, nawet głupka – bo tylko tacy chodzą tu sami – ale jednak turystę. Mógł ich więc podejść, oddać dwa pewne strzały i zniknąć. Ciała zakopie w śniegu – nigdy ich nie znajdą. Setki turystów tu nie odnaleziono, mimo że ratownicy szukali wiele dni. A Polaków nikt szukać nie będzie.

Otworzył drzwi i zobaczył ich. Siedzieli w drugim końcu sali, przy długiej drewnianej ławie.

- Hallo – powiedział po angielsku.
- Hallo – odpowiedzieli obaj.

Rozejrzał się po sali. Panował to jeszcze większy półmrok niż w przedsionku. Resztki światła z trudem przebijały się przez dwa małe, zamrożone i przysypane śniegiem okna. Pozostałe krzesła były puste, okienko z kuchni też stało zasłonięte. Schronisko wyglądało na opuszczone. Żadnego nie dochodził żaden dźwięk sugerujący obecność ludzi.

- Jesteście sami? – spytał.
- Na to wygląda – odparł Nowicki. – Poranne zespoły już zeszły a na noc w taką pogodę nikt nie wszedł. Sam tu przyszedłeś?

- Tak, ale nie idę dalej. Trening wysokościowy.
- Aha. Bo już myślałem.

W tym momencie Marek wyjął z plecaka pojemnik z gazem turystycznym. Dokręcił palnik i zapalił.

„Cholera” – zaklął w myślach Hermosillo. „Nie przy butli. Jeśli dostanie kulę, wybuchnie. Jak ich stamtąd wywabić?”

- Czy moglibyście wyjść na chwilę na przedsiónek?
 - Po co? Coś się stało – spytał Marek.
 - Wygiąłem kijek, sam nie dam rady naprostować, moglibyście go przytrzymać?
 - OK., nie ma sprawy. Ale nie musi być teraz? Możemy to zrobić jak zjemy?
- „Dość tego” – pomyślał Amerykanin. Włożył rękę do kieszeni i wymacał pistolet. Ułożył dłoń na rękojeści, sprawdził spust. „Mam nadzieję, że nie zamarzł”.

Przez chwilę przyglądał się swoim ofiarom, analizując kierunek strzału. Po kilku sekundach podszedł bliżej i stanął w lekkim rozkroku.

Nagle, głośnie skrzypnięcie otwieranych za jego plecami drzwi niemal przyprawiło go o zawal.

Ktoś wchodził.

.....

BŁĄD 5

Carl Manson wstał zza biurka, zebrał wyplute przez drukarkę kartki i podszedł do okna. Miał jeszcze kilka minut – mógł przez ten czas nacieszyć się widokiem z wysokiego piętra, na którym pracował. A panoramę miał niezwykłą – nabrzeże Manhattanu i widniejącą w oddali Statuę Wolności. Widok rekompensował z naddatkiem ciasnotę pomieszczenia, które firma dla niego wygospodarowała. Szczególnie ranem, przy bezchmurnej pogodzie, można było podziwiać, jak słońce odbija się na falującej tafli morskiej wody.

Carl potrafił spędzić nawet kwadrans, wpatrując się nieprzerwanie w wodę i relaksując wzrok zmęczony czytaniem cyferek na monitorze komputera. Teraz jednak miał zaledwie moment na oderwanie się od pracy. Zegar nad drzwiami wskazywał 8:57. A na dziewiątą szef zaprosił go na spotkanie dotyczące możliwości wrogiego przejęcia Astra Techu. Spotkanie, do którego Carl przygotowywał się nieprzerwanie od blisko czterech tygodni.

- W Warszawie, w Polsce, działa firma Astra Tech – powiedział mu miesiąc temu prezes. – Jesteśmy bardzo zainteresowani jej nabyciem. Koszt nie gra roli. Zakup może się odbyć nawet po cenie przekraczającej dziesięciokrotnie wartość spółki. Suma jest bez znaczenia.
- Właściciele chcą sprzedać swój biznes?
- Właśnie w tym rzecz, że nie. Jest jeden właściciel, założyciel firmy i obecnie prezes. Nie sprzedą.
- Wrogie przejęcie?
- Dokładnie tak. Sprawdź wszystkie możliwości. Podkreślam – wszystkie.

Carl rozumiał, co to znaczy.

Tego typu zlecenia nie dziwiły go wcale. Choć był analitykiem finansowym, specjalistą od fuzji i przejęć, wiedział przecież, że nie pracuje w żadnym banku ani funduszu inwestycyjnym. Za przykrywką firmy musiały kryć się inne interesy. Choć nikt nigdy nie powiedział tego wprost, było to jasne od samego początku. Od pewnej rozmowy na korytarzu Columbia University.

To było rok temu. Carl kończył właśnie studia finansowe. Tego dnia siedział na jeden z końcowych egzaminów. Przed salą wykładową zagadnął go siwiejący, wysoki mężczyzna koło pięćdziesiątki.

- Przepraszam, czy pan Carl Manson? – zapytał niskim, metalicznym, nieco ochrypłym głosem, w którym kryła się mieszanka ogromnej pewności siebie i stanowczego zdecydowania.
- Tak, o co chodzi?

- Nazywam się John Harving. Chciałbym zająć panu kilka minut. Mam dla pana propozycję zawodową. Dokładniej rzecz biorąc – ofertę zatrudnienia.
- Dla mnie? Czy my się znamy?
- Pan mnie nie zna. Ale ja znam pana doskonale. Obserwowałem pana przez ostatnie kilka miesięcy. Ma pan znakomite wyniki na studiach i jest pan pomysłowy. Takich szukamy.
- Szukamy? Przepraszam bardzo? Kim pan jest? Skąd...
- Szukamy do pracy związanej z przejęciami i fuzjami na zagranicznych rynkach. Wiem że to pana ulubiona tematyka. Czy to pana interesuje?
- Jaką firmę pan reprezentuje?
- Nasza nazwa niewiele panu powie. Jestem prezesem firmy Bahne & Kohler. Nie jesteśmy znani szerzej w Stanach, cenimy dyskrecję. Działamy głównie poza krajem. Moja propozycja brzmi: siedemdziesiąt tysięcy dolarów rocznie.
- Ile? – Carl aż jęknął. To była suma, jakiej absolwenci nie otrzymywali nawet, jeśli znaleźli pracę w najlepszych bankach inwestycyjnych.
- Siedemdziesiąt.
- Pan żartuje. W małej agencji finansowej?
- Dobrze nam się powodzi.
- Ale jak? Należycie do jakiejś grupy finansowej?
- To nie powinno pana interesować.
- Jakich macie klientów?
- To też nie powinno pana interesować.
- Jak długo jesteście na rynku?
- Proszę pana. Oferuję panu siedemdziesiąt tysięcy za to, że będzie pan zdobywał informacje o firmach, które chcemy przejąć. Zdobywanie informacji o nas samych byłoby, delikatnie mówiąc, niewskazane.

„Mafia albo wojsko – jedno z dwojga” – wywnioskował wówczas Carl. Które – nie udało mu się odgadnąć aż do dziś. Harving dobrze chronił swoich mocodawców. Siedemdziesiąt tysięcy było jednak argumentem nie do obalenia. „Nie robię nic nielegalnego.” – przekonywał sam siebie, gdy czasem trapiły go wyrzuty sumienia. „Mam etat w oficjalnie działającej spółce. Zdobywam legalne informacje, formułuję zgodne z prawem rekomendacje i tworzę raporty. Nie muszę pytać, po co.”

Sposób przejęcia Astra Tech za każdą cenę – to było właśnie jedno z takich legalnych zadań. Carl miał zarekomendować zgodną z prawem metodę pozyskania większości udziałów w firmie. Dlaczego ktoś miałby za Astra Tech zapłacić o wiele więcej niż spółka była warta – to nie musiało go interesować.

Z tych rozmyślań wyrwał go cichy sygnał ściennego zegara. Wskazywał dziewiątą. Carl oderwał wzrok od falującej wody i ruszył do sali konferencyjnej. Za chwilę miał przedstawić swój niezwykły pomysł na zdobycie kontroli nad polską spółką. Podstęp, na który wpadł w zeszłym

tygodniu, był – zdaniem jego samego – godny najlepszych forteli wojskowych. Szczwany i legalny zarazem.

W tej samej chwili, gdy w Nowym Jorku zaczynało się spotkanie w siedzibie Bahne & Kohler, w Warszawie Monika spędzała popołudnie nad analizą dokumentów dotyczących Astra Techu. Było już po trzeciej, gdy na jej biurku zadzwonił telefon.

- Halo, słucham?
- Czy pani Monika Lesiak? – spytał po drugiej stronie kobiecy głos.
- Tak.
- To pani szuka morderców Czarneckiego?
- Tak. Z kim rozmawiam?
- Czy wie pani, że prezes miał w domu sejf, w którym trzymał dokumenty i haki na niektórych pracowników?
- Proszę?
- Z firmy zostały wyniesione akta niektórych osób. Wyniesiono je przez podstawioną osobę. Adam Wojtunowicz z firmy Brain Consulting – mówi pani coś to nazwisko?
- Skąd pani to wie?
- Te akta to haki na pracowników. Prezes ma je w domowym sejfie.
- Jak się pani nazywa?
- To nieważne. Proszę sprawdzić sejf.
- Ale kim pani...

Kobieta po drugiej stronie rozłączyła się.

Klimatyzowana, wyposażona w najnowocześniejszą elektronikę sala konferencyjna na piętnastym piętrze manhattańskiego biurowca dowodziła, że firma Bahne & Kohler nie musiała liczyć się z kosztami. Wytłumione, skórzane drzwi, dębowe meble, ręcznie robiony dywan i zdobiony ciemnozielony tynk na ścianie współgrały z systemem telekonferencyjnym, nowoczesnym ekranem ciekłokrystalicznym i pulpitem sterującym. Dodatkowo, niedawno w sali zamontowano hartowane szyby, żaluzje gwarantujące pełną nieprzepuszczalność światła i system tłumienia fal radiowych. Zewnętrzni intruzi mogli sobie podsłuchiwać, podglądać i strzelać przez szybę – wszystko na nic.

Czy całą instalację wykonano z próżności prezesa, czy faktycznej potrzeby – Carl wolał nie pytać.

Teraz wszedł do sali i zajął miejsce w środkowej części ogromnego, owalnego stołu. Nalał sobie kawy z termosu i rozejrzał się. Na prawo siedział już wiceprezes firmy, obok szef działu analitycznego, dalej

główny prawnik. Po lewej dwa miejsca zajmowali nieznani mu mężczyźni, obaj lekko siwiejący, koło czterdziestki. Carl nie przedstawił się i nie czekał na ten gest z ich strony. W Bahne & Kohler dyskrecja była cenniejsza od dobrego wychowania.

Na środku stołu siedział już Harving.

- Skoro jesteśmy już wszyscy, to możemy zaczynać – rozpoczął prezes. – Temat dzisiejszej dyskusji to taktyka przejęcia Astra Techu. Nasz analityk, Carl Manson, przez miesiąc prześwietlał cel i dziś przedstawi swoje rekomendacje. Słuchamy, panie Manson.

Carl ukłonił się wszystkim obecnym, zwilżył usta kawą i rozdał po jednej kopii kartki z wykresami.

- Przede wszystkim muszę powiedzieć, że w ciągu ostatniego miesiąca sytuacja firmy znacząco się zmieniła - zaczął. - Być może nie wszyscy wiedzą, ale prezes i jedyny właściciel został zamordowany.

Rozejrzał się wokół, ale odniósł wrażenie, że nikogo tą informacją nie zaskoczył. Widać prezes już zdążył wszystkich poinformować.

- Jednak ten tragiczny zbieg okoliczności nie powinien nam utrudnić sytuacji. – kontynuował, patrząc raz to na prezesa, raz resztę zgromadzonych osób. Przez chwilę miał wrażenie, że jego słowa wywołały skrywany uśmiech na twarzach dwóch obcych mężczyzn. „Czyżby nie uważali, że to był zbieg okoliczności?” – pomyślał. Już chciał o to spytać, ale w tyle głowy zapaliła mu się lampka i ciągle powtarzane przez prezesa zdanie. „To nie powinno pana interesować.”

- Mój pomysł jest prosty, choć może brzmieć zaskakująco – stwierdził Carl. - Uważam, że najlepszym sposobem na zakup firmy będzie złożenie jej zamówienia, które przekroczy jej normalne możliwości produkcyjne. Najlepiej, jeśli zamówimy ok. dwóch, trzech tysięcy mikroskopów elektronowych. Tym jednym ruchem pociągniemy za sobą falę zdarzeń, która doprowadzi do przejęcia kontroli nad Astra Techem.

- Jak pan sobie to wyobraża? – spytał dyrektor marketingu. – Przecież zamiast osłabić pozycję celu, jeszcze ją wzmocnimy dodatkowym zastrzykiem gotówki.

- Nie, nie wzmocnimy. Nie zdążymy zapłacić za mikroskopy.

- To znaczy że dostarczą nam towar, a my nie przelejemy pieniędzy? Nie chcemy się z nimi procesować. To ma być przejęcie możliwie dyskretne.

- Nie powiedziałem, że nie zapłacimy. Powiedziałem, że nie zdążymy. A dokładniej: chcę wynegocjować termin płatności trzy miesiące po odbiorze towaru.

- Co nam to da?

- To bardzo złożone pytanie. Proszę mi pozwolić na dłuższe wyjaśnienie. Otóż analizowałem strategię i historię finansową Astra Techu od początku

istnienia firmy, czyli trzy lata wstecz. Miałem dostęp tylko do szczytkowych dokumentów, ale i one jednoznacznie sugerują pewien wniosek. Choć firma ma znakomite produkty, jest fatalnie zarządzana od strony finansowej. Kilka razy stała już na granicy bankructwa. W mojej ocenie jest, a raczej była to wina prezesa.

- To znaczy? Czy może pan to bliżej wyjaśnić? – spytał Harving.

- Prezes Czerwiński był typem naukowca wizjonera. Genialny fizyk, ale kiepski menedżer. Wymyślił kilka niezłych produktów, opatentował przyzwoite metody ich wytwarzania, ale w ogóle nie zadbał o stronę finansową przedsięwzięcia. Udało mi się porozmawiać z jednym z kontrahentów Astra Techu. Odnoszą wrażenie, że Czerwiński to taki typowy domorosły przedsiębiorca, któremu – póki firma była mała – udawało się wszystko ogarnąć. Ale później z jednej strony zabrakło mu fachowej wiedzy o zarządzaniu, a z drugiej bał się oddać władzę innym menedżerom. Sam o wszystkim decydował, a ponieważ nie znał się na biznesie, to popełnił mnóstwo błędów. Kilka razy o mało nie zrujnował swojej firmy.

- Jak się to ma do naszego przejęcia?

- Kilkukrotnie firma Czerwińskiego otrzymała ponadprzeciętne, nadzwyczajnie duże zamówienie. I za każdym razem, choć zamówienie mogło przynieść wielkie zyski, przynosiło kłopoty finansowe.

- Dlaczego?

- Czerwiński nigdy nie miał w zapasie żadnych rezerw finansowych. Wszystkie nadwyżki inwestował tylko i wyłącznie w rozwój nowych produktów. Badania naukowe to był jego konik, na nie wydawał wszystkie pieniądze. W efekcie, kiedy przychodziło duże zamówienie, brakowało na zakup materiałów do jego realizacji. Aż trzy razy zdarzyło się, że zlecenie przyszło, po czym w firmie zabrakło pieniędzy na wypłaty, bo wszystkie środki, jakie mieli, musieli wydać na materiały do produkcji. Pracownicy narzekali, że pensje przyszły z opóźnieniem. Dwukrotnie firma musiała zadłużyć się w banku, brała na ostatnią chwilę kredyt. A i tak spóźniali się z dostawami. Zapewne wysokie odsetki od nagłego kredytu i kary za spóźnienia musiały zjeść wszystkie zyski z zamówienia. Tak sędzę, bo po zrealizowaniu zlecenia firma nigdy nie wykazała większego zysku.

- Jak się to ma do nas?

- Jak wspomniałem, aż dwukrotnie banki uratowały Astra Tech od plajty. Zbankrutować z braku bieżącej gotówki, gdy ma się dobre produkty i portfel zamówień – to najgłupsze z bankructw. Ale jak słyszałem, **polscy menedżerowie często popełniają ten błąd – nie dbają o płynność finansową firmy**. W tłumaczeniach z polskiej prasy znalazłem wiele takich historyjek: znakomita firma ze znaną marką i świetnym produktem wypada z rynku, bo zabrakło jej pieniędzy na operacyjną działalność. Konkurenci tylko zacierają ręce. Mają z głowy jednego rywala rynkowego. A do tego mogą odkupić za bezcen jego największy majątek: patenty, marki, zamówienia.

- Pana pomysł, jak rozumiem, jest identyczny? – spytał dyrektor marketingu. – Doprowadzić ich do utraty płynności finansowej, a potem przejąć za półdarmo?

- Zgadza się.
- Obawiam się, że ten pomysł ma jedną wadę.
- Jaką?
- Sam pan o niej powiedział. Już dwa razy Astra Tech od upadku uratowały banki.
- Teraz tego nie robią.
- A to dlaczego?
- Widzi pan, każda firma może brać tylko określoną ilość kredytów. Nie można wziąć ich więcej, niż jest się w stanie poręczyć swoim majątkiem czy innymi zabezpieczeniami. W tych sytuacjach, o których mówiłem, Astra Tech nie miał zobowiązań w bankach i mógł swobodnie brać kredyty. Teraz jest inaczej.
- To znaczy?
- Firma ma zaciągnięty ogromny kredyt. Jest to pożyczka, którą prezes wziął, by móc finansować badania nad swoim najnowszym pomysłem: laserem fotonowym. Kłopot w tym, że te badania pochłoneły już mnóstwo pieniędzy, ale nie widać ich końca. Banki się niecierpliwią i więcej już nie dadzą. I tu pojawimy się my. Przez ustawiony fundusz proponujemy rozsądnie oprocentowaną pożyczkę. Astra Tech nie będzie miał wyjścia – weźmie albo zbankrutuje.

Przez kilka minut na sali panowała cisza, od czasu do czasu przerywana cichymi odgłosami odstawianych na spodki filiżanek. Wszyscy w skupieniu analizowali pomysł, jaki przedstawił im młody analityk finansowy. Każdy z zebranych bał się przedstawić swoją opinię jako pierwszy.

W końcu odezwał się Harving.

- Skąd pewność, że Astra Tech w ogóle da się wpuścić w taką pułapkę?
- Dwa powody. Po pierwsze, skoro popełnili taki błąd trzy razy i niczego się nie nauczyli, dlaczego nie mieliby tego zrobić po raz czwarty? I po drugie, Astra Tech w zasadzie nie ma wyjścia – musi się dać złapać, czy chce czy nie. Przecież, jeśli złożymy im ogromne zamówienie, mogą je tylko przyjąć albo odrzucić. Nawet jeśli w negocjacjach zażądata zaliczki, my będziemy sztywni i odmówimy. Ale oni z tego powodu nie zrezygnują z naszego zlecenia – nie są aż tak bogaci, by pozwolić sobie na ten luksus. A więc go przyjmą. A przyjęcie już samo z siebie oznacza utratę płynności finansowej. Bo przecież będą musieli kupić materiały do produkcji. Szacuję, że już przy zamówieniu dwóch tysięcy sztuk pozbawimy ich płynności. Ale zamówienie trzech tysięcy byłoby pewniejsze.
- A jeśli jednak odrzucą kontrakt?
- Nie wierzę.

Kolejną chwilę na sali panowała cisza.

- No dobrze, załóżmy że ma pan rację – tym razem do dyskusji włączył się wiceprezes. – Powiedzmy, że oni przyjmą zamówienie, a potem utracą

płynność. I że banki faktycznie im nie pomogą. Jaka jest pewność, że wezmą pieniądze akurat od naszego funduszu inwestycyjnego?

- Sprawdziłem trochę polski rynek finansowy. Tam nie jest łatwo dostać kredyt. Przedsiębiorca ma do wyboru powolne banki, albo szybkie lecz niestety bardzo drogie pożyczki w innych instytucjach. Albo mafię, która chętnie pożyczy ale potem zabije. Nawet dobry dyrektor finansowy miałby problem z szybkim zdobyciem taniej gotówki, jeśli banki odmówią. A, jak wspominałem, w Astra Techu nie ma dobrego dyrektora finansowego.

- Rozumiem, że chce pan im zaproponować tak zwaną pomocną dłoń?

- Dokładnie to mam na myśli. Zasugerujemy Astra Techowi, że my korzystamy z pewnego określonego funduszu pożyczkowego. Zaproponujemy, że w zamian za niewielki upust w cenie mikroskopów, wydamy dla nich pozytywną opinię i przyspieszymy udzielenie taniej pożyczki. Polacy niczego się nie domyślą – uznają, że robimy to tylko po to, żeby dostać rabat.

- No dobrze, a jak zamieni pan ten dziwny kredyt na większościowe udziały w Astra Techu?

- Będą zabezpieczeniem pożyczki. Umowa będzie przewidywać, że jeśli Astra Tech nie spłaci od razu kredytu, to już zaraz następnego dnia fundusz może zająć udziały.

- To możliwe?

- Tak. I u nas i w Polsce. U nich w ten sposób jeden z banków o mało nie przejął największej kobiecej gazety. W ostatniej chwili się uratowali, ale musieli sprzedać udziały swojej konkurencji. Jednak dla nas to też nie problem: jeśli w Astra Techu będą woleli się sprzedać niż oddać udziały funduszowi, to my wystawimy ofertę kupna firmy. Zapewne będziemy jedynymi chętnymi, bo w tak krótkim czasie trudno się spodziewać wielu propozycji. Tak więc niezależnie od ich decyzji, firma stanie się naszą własnością. Bezpośrednio, albo poprzez fundusz.

Trzy godziny później John Harving napisał na swoim komputerze e-maila.

Szanowny Panie,

W ciągu najbliższych pięciu miesięcy patent do lasera fotonowego stanie się własnością naszej spółki. Jeśli jest pański mocodawca nadal podtrzymuje ofertę miliarda dolarów, jesteśmy gotowi do rozmów.

Z poważaniem

John Harving

BŁĄD 6

Hermosillo, wściekły, odwrócił się w kierunku skrzypiących drzwi. Ten dźwięk nie zwiastował niczego dobrego. Nadzieja, że będzie w schronisku sam, tylko z Nowickimi, przysła jak bańka mydlana. Do sali jadalnej wchodzili właśnie dwaj wspinacze. Jeden z nich miał na oko trzydziestkę. Drugi prawdopodobnie zbliżał się do sześćdziesiątki. „Że też w tym wieku jeszcze chce mu się chodzić po górach” – pomyślał z niechęcią Amerykanin.

Po twarzach przybyszów można było poznać, że pogoda pogarszała się. Czerwone, zmrożone policzki i takie same nosy sugerowały spadającą temperaturę. Biała od śniegu broda starszego alpinisty wskazywała na to, że padało coraz intensywniej.

- Bon jour – przywitał się po francusku młodszy wspinacz. Jego głos brzmiał głucho, jakby wydobywał się z zakneblowanych ust. Widać zmarzły tak mocno, że nie był jeszcze w stanie szerzej ich otworzyć.
- Bon jour – odparli obaj Nowiccy.
- Hallo – stwierdził Hermosillo, starając się ukryć zdenerwowanie w głosie.
- Comment ca va? – spytał drugi Francuz.
- We don't speak French – odparł Marek. – Mówicie po angielsku?
- Bardzo słabo. Fatalna pogoda. Może do jutra się poprawi?
- Być może – odezwał się Nowicki. – Zapowiadali przejaśnienia.
- To dobrze. Chcemy jutro iść na Mont Blanc.
- Są szanse.
- A wy? Dokąd idziecie?
- Przyszliśmy aklimatyzacyjnie. Planowaliśmy wejść wyżej, ale przy tej pogodzie to bez szans. Prześpimy się i rano wracamy do kolejki. Pojutrze też chcemy ruszyć na Mont Blanc, ale z Les Houshes.

Hermosillo słuchał wyjątkowo uważnie. Wyglądało na to, że wreszcie poznał plany Polaków. Teraz już ich tak łatwo nie zgubi. Jeśli nie uda mu się zlikwidować ich jutro, będzie miał jeszcze trochę czasu. Wyprawa na najwyższy szczyt Europy musiała trwać co najmniej trzy dni.

Przez chwilę rozważał, czy mimo wszystko nie przeprowadzić akcji dzisiaj. Pozbycie się czterech cywilów przebywających w zamkniętym pomieszczeniu – to dla wytrawnego, uzbrojonego komandosa nie było specjalnym wyzwaniem. Wystarczyło poczekać, aż się rozdzieli i użyć tłumika. Potrafił przecież strzelać na tyle celnie, by pozbawić życia, zanim ofiara zdąży krzyknąć. Jeden po drugim, bez kłopotu zlikwiduje i Nowickich i świadków.

Po chwili pojawiły się jednak wątpliwości. Po pierwsze, być może przyjdą jeszcze kolejni wspinacze. Nie może przecież zabijać bez końca. Po

drugie, miał sprawę załatwić dyskretnie – a zaginięcie czterech alpinistów wzbudzi większe podejrzenia, niż zniknięcie dwóch. I najważniejsze: musiał wydobyć od Nowickiego kod. „Nie ma kodu, nie ma honorarium” – brzmiał mu w głowie metaliczny, ochrypły głos zleceńodawcy.

Postanowił coś zjeść i poszukać miejsca do spania. Na szczęście wojskowe doświadczenie nauczyło go, że zawsze trzeba być przygotowanym. Wyjął ze swojego plecaka śpiwór, termos i kilka batoników czekoladowych. Z takim wyposażeniem mógł spokojnie przetrwać do rana.

Poranki na prawie czterech tysiącach metrów nad poziomem morza nawet latem są wyjątkowo mroźne. Temperatura potrafi spaść do minus kilkunastu stopni. Silny wiatr, którego na tej wysokości nie wyhamowują żadne przeszkody, jeszcze bardziej potęguje uczucie zimna.

Wspinacze marzną więc co rano, ale mimo wszystko wędrowkę wolą rozpoczynać jeszcze przed świtem. Wtedy lodowiec jest bardziej zmrożony i stabilny, a zachmurzenie zwykle mniejsze niż po południu. Dodatkowo, operujące słońce potrafi do południa rozmiękczyć śnieg. Otwierają się wtedy głębokie szczeliny lodowcowe i uruchamiają lawiny. A tego każdy alpinista unika jak ognia. Co roku w rejonie Mont Blanc ginie kilkaset osób. Większość to niedoświadczeni wspinacze, którzy nie potrafią ominąć terenów lawinowych, albo wpadają w niewidoczne pod cienką warstwą śniegu szczeliny.

Tego ranka bezchmurne niebo ujawniło jednak również piękniejszą stronę alpejskich świtów. Nowiccy ubrali się i wyszli przed schronisko podziwiać szczyty. Już od progu było widać, że przejrzyste powietrze i bezchmurna pogoda zagwarantują niezapomniane widoki. Słońce jeszcze w pełni nie wzeszło, więc na szarym niebie doskonale widać było gwiazdy. Panorama rzeczywiście niezwykła. Gdy spojrzeć w górę – setki świetlnych punktów. Gdy popatrzeć w dół – gęszcz malutkich światełek z położonego trzy tysiące metrów niżej Chamonix.

- Który to Mont Blanc? – spytał Marek.

- Ten biały – Nowicki wskazał palcem na widoczną na zachodzie potężną kopułę.

- To? – w głosie Marka brzmiała nutka rozczarowania. – Wygląda na łatwiutki.

- Tak się tylko wydaje z daleka. Od tej strony nie widać, ale będziemy musieli pokonać po skale siedemset metrów w pionie. Potem kolejny tysiąc po lodowcu. Wygląda na łagodnie nachylony, ale jest zdradliwy. Najpierw idzie się zboczem, na którym są ślady po wielkich obrywach lawinowych. Potem pojawia się rejon ze szczelinami. Nie widzisz ich, dopóki nie wpadniesz. A ostatnie pół kilometra to przejście bardzo wąską

granią, na której ledwie mijają się dwie osoby. Żadnych zabezpieczeń, sypki niestabilny śnieg, a ujechanie oznacza jakieś czterysta metrów lotu w dół. Jeszcze poczujesz strach.

Marek chciał jeszcze o coś spytać, ale to, co zdarzyło się w tym momencie, odebrało mu głos. Nagle śnieżna kopuła najwyższej góry Europy zaczęła rozbłyśkać jasnoblękitnym światłem. Jakby ktoś w jej środku zapalił potężną mleczną żarówkę.

- Wow... – tylko tyle dał radę z siebie wydobyć.

Wyłaniające się zza wschodnich grani słońce oświetlało coraz większy fragment lodowca Mont Blanc. Wyglądało to tak, jak przyspieszony film. Cień błyskawicznie ustępował miejsca jasnemu rozbłyskowi.

- Tylko w skalnych górach możesz zobaczyć taki efekt – powiedział Nowicki. – Normalnie słońce powoli unosi się nad horyzontem, światło pojawia się stopniowo. Tutaj w ciągu minuty wychodzi zza ostrej grani i masz wrażenie, że nagle zaczęło pędzić.

Marek dalej nic nie mówił, zapatrzony, niczym w pasjonujący film akcji. Odwrócił głowę w prawo, gdzie widać było skalne iglice górujące nad morzem lodu. Teraz błyszcząły ciepłym światłem, jakby ktoś nagle rozgrzał je do czerwoności. Można było odnieść wrażenie, że to rejon skwarnej pustyni skalistej, a nie lodowiec alpejski.

- Zawsze tak tu wygląda poranek?

- Niestety nie. To są góry. Raz jest słońce, a raz śnieżycą, że nosa ze schroniska nie wyściubisz. Dlatego większość osób chodzi tu tylko latem – wtedy szanse na słońce rosną.

- To co, idziemy? – Marek należał do tych niecierpliwych. Widoki widokami, ale wyprawa czekała. Odwrócił się i ruszył w kierunku schroniska.

- Otwarłeś oczy, teraz jeszcze posłuchaj. Przyroda odgrywa koncert w górach.

Młodzieniec zwolnił i zaczął się wsłuchiwać. Choć byli w miejscu, gdzie nie śpiewały ptaki, nie było szumu drzew ani rzeki, bogactwo dźwięków aż przytłaczało. Najgłośniejszy był wiatr. Przy mocniejszych porywach trudno wręcz było go przekrzyczeć. Za każdym razem, gdy zmieniał kierunek, przybierał inną barwę głosu. Zza lodowca wiał monotonna, przypominając nieco szum wody na otwartym morzu. Gdy wydobywał się zza skalnej grani, momentami to świszczął, to gwizdał, to znowu dudnił jakby grał na zniszczonym nieco bębnie.

Odgłosy wiatru co jakiś czas przerywało trzeszczenie zmrożonych mas lodu. Miliony białych kryształków, ugniatane ciężarem samych siebie, wydawały dźwięk przypominający łamanie świeżych gałęzi.

Jeszcze rzadsze, ale jeszcze głośniejsze były małe kamienno – śnieżne lawinki. Od czasu do czasu inicjował je kamień urywający się z jednej z okolicznych skał. Przez chwilę turlał się z głośnym stukotem, po czym wpadał w śnieg. Zwykle uruchamiał tylko niewielki obryw, który wytwarzał lekki szum, po czym zanikał w jakimś kotle śnieżnym. Czasem jednak uruchomione masy narastały, aż powstawała potężna lawina. Jej dźwięk – podobny do wydawanego przez ogromne wodospady – rozchodził się przez minutę lub dwie w promieniu kilku kilometrów.

Na to wszystko nakładało się jeszcze rytmiczne skrzypienie zmrożonego śniegu, w który wbijały się metalowe zęby raków. To akurat przechodzili Francuzi – związani liną kierowali się w stronę widocznego na południowym zachodzie wzgórza. Pomachali ręką i ruszyli do przodu.

Nowiccy przez chwilę słuchali tej płątaniny dźwięków, po czym wrócili do budynku.

W środku czekał już na nich Hermosillo.

- Hallo, widz... – Marek chciał się przywitać, ale gdy spojrzał na Amerykanina, głos zamarł mu w gardle.

Nigdy wcześniej nikt nie mierzył do niego z pistoletu.

Telefon od nieznanej kobiety oderwał Monikę od przeglądania dokumentów. Podniosła słuchawkę, wybrała kilka cyfr i wydała polecenie namierzenia numeru. Istniał cień szansy, że dzwoniło z budki telefonicznej – to by przynajmniej powiedziało coś o rejonie Warszawy. Być może automat był w ruchliwym miejscu, może ktoś widział dzwoniącą. Choć dziś anonimy coraz rzadziej przychodziły z budek. Bezabonamentowe telefony na kartę stały się popularniejsze.

„O czym mówiła ta kobieta?” – zastanowiła się Monika. „Wojtunowicz wyniósł dokumenty, żeby Czarnecki miał haki na swoich ludzi? Po co? To bez sensu, po co prezes miałby się posługiwać kimś obcym? Chyba że...”

„Chyba że Wojtunowicz wyniósł je z zupełnie innego powodu?”

Pomysł, który zaświtał jej w głowie, był zupełnie niedorzeczny. Ale jeśli... jeżeli faktycznie miał miejsce, byłby najlepszym fortem, jaki widziała w swoim zawodowym życiu.

„Wojtunowicz wyniósł dokumenty, powołując się na zgodę prezesa” – zaczęła snuć hipotezę. „Miał akta, które ponoć zniknęły podczas włamania. Podwójnego włamania. Ale jeśli nie było żadnej kradzieży? Ślady były wręcz nieprawdopodobne – nienaruszony zamek, dziwna dziura po kuli, ktoś wchodzi przez okno na tym piętrze?”.

„W takim razie zdjęcie narzeczonej Wojtunowicza, znalezione w kieszeni martwego wiceprezesa, może oznaczać coś zupełnie innego...”

„Boże... ona zaraz wylatuje do Kopenhagi... Eskortowana przez nas... nie będzie kontrolowana, nikt nie będzie przeglądał ręcznie jej bagażu. A na rentgenie papiery nikogo nie zdziwią!”

Monika wyjęła komórkę i nerwowo wstukała telefon Krakowskiego.

- Pod ścianę. Siadać. Ręce na stół – polecenia wydawane przez Hermosillo ostro przeszywały rzadkie powietrze. – Nie próbujcie kombinować.
- Co jest? To chyba jakaś pomyłka? – Nowicki pierwszy odzyskał głos. – O co chodzi?
- Żadna pomyłka. Pracujesz w Astra Techu?
- Tak, ale...
- Kod. Tyko to cię może uratować.
- Kod? – spytał Nowicki? I nagle zrozumiał. Laser fotonowy. To już kolejna próba wykradzenia kodu.

Dwa miesiące w firmie było włamanie. Ciche, dyskretne, nic nie zginęło. Ale ktoś dostał się do biurek i komputerów tylko dwóch osób – jego samego i prezesa. Musiał być znakomicie poinformowany, wiedział że tylko ich dwoje zna kod. Nie miał tylko pojęcia, że żaden z nich nie zapisywał go. Mieli go w głowach, kartkę z szyfrem spalili.

- Musimy wprowadzić dodatkowe zabezpieczenie – alarmował wtedy Nowicki. – Mamy w ręku patent, który lada moment będzie wart setki milionów dolarów. Patent, którym interesuje się konkurencja i chyba wszystkie wywiady wojskowe. A my go chronimy zabezpieczeniem kupionym za pięćdziesiąt tysięcy złotych.
- I wystarczy – odparł Czerwiński. – Tego nie da się odczytać bez szyfru. A szyfr mamy w głowie. Nie da się ukraść czegoś, co jest tylko myślą.
- Da się. Co będzie jeśli nas napadną? Albo nasze dzieci? Jeśli porwą mi dziecko i zażądają kodu za jego życie, nie będę się specjalnie wahał.
- Zwariowałeś. Jakie porwania? To nie film szpiegowski.
- Nie film? A to włamanie? Weszli niezauważenie w środek dnia. Przejrzeli nasze biurka, zalogowali się do komputerów. I nikt ich nie widział, a kamera w recepcji nic nie zanotowała. Albo to najlepsi fachowcy świata, albo mamy kreta w firmie. Lub też wśród dostawców. Myślisz że dla takiej

kwoty nie odważą się? Mówię ci, wynajmijmy uzbrojoną całodobową ochronę.

- Zwariowałaś. Wiesz ile to kosztuje? Nie będę wydawał na bzdury. Zostaniemy przy kodzie.

Prezes nie dał się przekonać. Jak zwykle, miał własne zdanie i nie zamierzał go zmieniać. Nawet, jeśli fakty przeczyły jego opiniom – tym gorzej dla faktów. Inżynier uważał to za wielką słabość swojego zwierzchnika, ale nie potrafił tego zmienić. Wielokrotnie próbował – bez skutku. „Przy nim chyba nawet Syzyf straciłby cierpliwość.” – pomyślał mniej więcej rok temu i od tego czasu nie wdawał się już w spory z przełożonym.

Czerwiński, wpatrzony w swoje osiągnięcia naukowe, był przekonany o własnej nieomyślności. Nie przyjmował krytyki. Nie brał na siebie winy za wpadki, które były konsekwencjami jego decyzji. Umniejszał znaczenie problemów, które sam spowodował – twierdził że to żaden kłopot. Unikał rozmowy o tematach, które były dla niego trudne. I nigdy z jego ust nie padło stwierdzenie „pomyliłem się”.

Niestety, szef Astra Techu nie był w swojej przypadłości wyjątkowy. Nowicki wcześniej pracował w trzech innych firmach. W każdej z nich można było spotkać przynajmniej kilku menedżerów przekonanych o swojej doskonałości. Czasem rzeczywiście byli wizjonerami, w których pomysły nikt nie wierzył – a oni uparcie realizowali je i odnosili sukcesy. Ale to były wyjątki – takie jak założyciel jednej z dużych rozgłośni radiowych. Choć i on nie uchronił swojej firmy przed problemami. Popęlił kilka błędów, za które przyszło mu słono zapłacić.

Zwykle jednak ci „nieomylni” mieli na swoim koncie wielokrotnie więcej wpadek, niż inni kierownicy. Szli wtedy w zaparte: „to nie ja, to nie moja wina, to okoliczności się zmieniły, tego się nie dało przewidzieć”. I najczęściej pozostawali w swoim samozachwycie do końca – do emerytury, do bankructwa firmy, albo do czasu gdy przełożony w końcu ich wyrzucił z pracy. Do samego finału byli przekonani, że jeśli „wygrają” w sporze o rację, utrzymają swój autorytet wśród podwładnych. A było dokładnie odwrotnie – im więcej ślepego brnięcia w pomyłki, tym mniejszy szacunek pracownicy mieli dla takiego szefa.

Ten zwykle o podupadającym własnym wizerunku nie wiedział. Plotkowało się o nim za jego plecami. Gdy się zbliżał, dyskusje milkły.

Nowicki tylko raz spotkał dyrektora, któremu udało się wyrwać z poczucia nieomyślności: szefa działu IT w firmie telekomunikacyjnej. Zawsze wszystko wiedział lepiej, nie przyjmował winy za błędy. Pewnego dnia wrócił z inspirującego szkolenia. To były warsztaty, w których dwie drużyny ćwiczyły zespołowe podejmowanie decyzji, a potem

obserwowały, jakie będą konsekwencje ich wyborów. Konkurowały, więc tylko jedna z drużyn mogła wygrać. Szef IT ponoć zdominował swoją grupę, przekonał ją do swoich decyzji, które potem okazały się błędne. W efekcie, jego ekipa sromotnie przegrała.

Tego samego wieczoru ów człowiek odbył długą rozmowę z prowadzącym szkolenie. Trener był dla niego autorytetem – miał dużo większe doświadczenie menedżerskie, odnosił sukcesy na rynku. Po tej rozmowie szef wrócił do swojego działu IT, zebrał wszystkich, i przyznał, że do tej pory tkwił w błędzie. Obiecał, że spróbuje się zmienić.

Jego podwładni byli osłupiali. Po wystąpieniu przełożonego zapadła cisza. Długo nikt nie odważył się odezwać. A potem nagle, spontanicznie, zaczęli mu bić brawa. Nigdy wcześniej żaden menedżer w tej firmie nie dostał braw od podwładnych.

Nowicki pamiętał jeszcze jeden podobny przypadek. Dyrektor personalna największej polskiej firmy doradczej opowiadała na łamach magazynu Forbes o swoich błędach. Przyznała się, że przez wiele lat była uparta i przekonana o swojej nieomyślności. Od swoich pracowników oczekiwała, że będą realizować wyłącznie jej pomysły. Inicjatywę i kreatywność ograniczała ścisłą kontrolą, każda decyzja musiała uzyskać jej akceptację. W efekcie jej zespół się rozpadł – ludzie zaczęli odchodzić. Dopiero po czasie ta osoba przyznała się do swoich błędów.

Tak się złożyło, że Nowicki znał osobiście tę kobietę. Zawsze szanował jej fachowość i wiedzę. Ale gdy zobaczył, że odważyła się publicznie opowiedzieć o swojej upartości i błędach, jego szacunek dla niej wzrósł jeszcze bardziej.

Czerwiński nigdy nie zdobył się na taką przemianę. Efekt Nowicki widział teraz: odbezpieczony pistolet wymierzony w jego głowę.

- Na co czekasz? – zaczął się niecierpliwić Hermosillo. – Kod!
- Jaki kod?
- Nie udawaj głupiego. Masz kod do schematu lasera. Jeśli mi go podasz, uratujesz życie, swoje i syna. Jeśli nie... Najpierw rozprawimy się z młodym. Myślisz, że wytrzyma ból przestrzelonego kolana? Wiesz, że w Wietnamie żołnierze, którym kula strzaskała kolano, woleli czasem popełnić samobójstwo, niż znosić tę potworną mękę?
- Nie zrobisz tego.
- Nie bój się. Nie pierwszy raz.
- Nie znam całego kodu – Nowicki postanowił zmienić taktykę. – Połowę mam ja, połowę ktoś inny.
- Nie graj ze mną. Albo mi go podasz, albo twój syn nigdy nie zobaczy Mont Blanc.
- Naprawdę nie mam. Mogę go zdobyć, ale musiałbym zadzwonić – w chłodnej, inżynierskiej głowie powoli zaczął kiełkować plan. Polak

wiedział, że może wygrać – pod warunkiem, że zagrają w grę, w której on czuł się lepszy.

We wspinaczkę.

- Co to znaczy, że możesz go zdobyć? – Hermosillo zaczął się wahać. Być może jego zleceniodawca się mylił? Być może kod ma dwie części?
- To proste. Do schematu można się dostać tylko, jeśli obecne są dwie osoby. Każda wprowadza swoją połówkę kodu.
- I ten ktoś miałby ci podać swoją część przez telefon?
- Będzie musiał. Wie, że jeśli ja zginę, on bez moich cyfr nigdy nie dostanie się do schematu. Moja śmierć oznacza koniec lasera.
- On ci poda kod i natychmiast go zmieni.
- Nie da się. Do tego potrzebna jest znajomość mojej połówki. A ja mu jej nie podam.
- OK., dzwoń. Z mojego telefonu.

Hermosillo przełożył pistolet do drugiej ręki, wyciągnął telefon i wprowadził PIN. Rzucił go do Nowickiego.

- Tylko spokojnie. Bez sztuczek. Z tej odległości potrafię przestrzelić rękę.

Inżynier wziął komórkę i wybrał numer. „Oby nie było sygnału” – pomyślał i odczekał kilka chwil. Rzeczywiście, połączenie nie nastąpiło.

- Brak zasięgu, musimy wyjść na zewnątrz.
- Nigdzie nie idziesz. Próbuje dalej.
- Nie złapie, mój też nie ma sieci.

Amerykanin wiedział, że to prawda. Wczoraj sam sprawdzał: z budynku nie dało się dzwonić.

- Dobrze, wyjdziemy. Tylko powoli. Obaj idziecie, ręce na wierzchu.
- OK.

Ruszyli w kierunku drzwi. Gdy byli przy wejściu, Hermosillo zawahał się. Polacy mieli raki, on nie. Jeśli ma je założyć, musiałby odłożyć broń i pochylić się. Wiedział co to oznacza, ten element ćwiczili w wojsku wiele razy. Na takie ryzyko – brak możliwości szybkiego strzału i najgorszą możliwą pozycję obronną – nie mógł sobie pozwolić. Już lepiej wyjść w samych butach, w końcu daleko nie idą.

Nowicki podszedł do szafki i zdjął z haka dwa czekany.

- Moment, a to po co?
- Ja bez czekana nie wychodzę. I tobie też nie radzę. Ostrzejszy podmuch i pojedziemy na dół. Bez czekana nie wyhamujesz.

Amerykanin zawahał się po raz drugi. Polak miał rację. Przecież wczoraj, gdyby nie czekan, już by nie żył.

- OK. Ale bez żadnych nagłych ruchów. Nie zawaham się strzelić.

Spojrzał przez okno, czy ktoś nie idzie. Na zewnątrz było pusto.

Wypuścił Polaków i wyszedł za nimi.

Inżynier ruszył do przodu, ciągnąc za sobą syna. Co chwilę patrzył na wyświetlacz telefonu, szukając sygnału. W końcu znalazł. Wybrał numer i zaczął mówić po polsku do słuchawki.

- Posłuchaj synu, mam tylko chwilę by przedstawić ci mój plan.

Spojrzał na Hermosillo, by upewnić się, że Amerykanin nic nie rozumie. Ale ten stał niewzruszony, obserwując.

- To ryzykowne, ale chyba nie mamy wyjścia. To najemnik, nie zawaha się nas zabić. Za chwilę podejmiemy do miejsca, w którym znajduje się szczelina. Jest pod śniegiem, on jej nie zauważy. Widziałem jak wczoraj chodził po lodowcu. To amator. Wejdziemy na mostek śnieżny, powłoka zarwie się pod nami i wpadniemy do środka. Polecimy jakieś sześć, może osiem metrów. Spróbuj wyhamować lot czekanem. Gdy będziesz na dole, kieruj się za mną w bok. On nie strzeli – nie zaryzykuje bez kodu. Rozumiesz?

Marek delikatnie skinął głową.

God damn – zaklął Nowicki po angielsku. – Straciłem sygnał. Spróbuję jeszcze raz.

Ruszył powoli do przodu. Marek za nim. Szli tak kilka kroków, pilnie obserwowani. Hermosillo cały czas wodził za nimi lufą.

Chyba lądowanie kosmitów byłoby dla Amerykanina mniejszym szokiem, niż to, co zdarzyło się chwilę później.

Polacy cały czas szli, nie wykonując żadnych gwałtownych ruchów. Wręcz odwrotnie – delikatnie stąpali po śniegu, jakby obawiali się poślizgnięcia. Co chwila stawali, sprawdzając sygnał. Podczas czwartego, albo piątego z takich przystanków, gdy wydawało się, że wszystko jest pod kontrolą, nagle Nowicki wysoko podskoczył do góry. Hermosillo chciał krzyknąć, ale nie zdążył. Gdy inżynier wylądował, pod jego nogami rozstał się grunt. Masy śniegu w ogromnym tempie zaczęły zapadać się do wielkiej dziury, która powstała w mgnieniu oka, nie wiadomo skąd.

Razem ze śniegiem pod ziemię zapadli się obaj mężczyźni.

Hermosillo zawahał się, Skakać za nimi – to było by sensu. Strzelać na oślep w dół – jeszcze gorszy pomysł. Najlepiej sprawdzić, czy żyją. I samemu nie wpaść w wyrwę.

Najdelikatniej, jak tylko potrafił, uklęknął na śniegu. Modląc się, by szczelina nie porwała także jego, zaczął czołgać się do jej brzegu. Czuł teraz, jak serce wali mu ze strachu. Rozsądek nakazywał odejść jak najdalej, ale wraz z Polakami pod ziemią zniknęło jego honorarium. Do tego nie mógł dopuścić. Delikatnie doczołgał się do miejsca, z którego mógł spojrzeć na dół. Wychylił głowę, rozejrzał się i zaklął siarczyście.

Nowiccy zniknęli.

Marka ocuciło przeszywające plecy zimno i ból w ramieniu. Otworzył oczy, ale wokół nie było widać nic poza śniegiem. Z góry biel była jaśniejsza, słońce operowało już intensywnie. „Żyję” – pomyślał uradowany. „Ciekawe ile tak przeleżałem?”

Zgiął jedną rękę, potem drugą. Nie były złamane. Odwrócił głowę i przez chwilę analizował swoje położenie. Wyglądało na to, że zatrzymał się na dnie szczeliny. Pod nim był już tylko twardy lodowiec. Mógł swobodnie klęknąć. Zwały śniegu, które poleciały z nim, zbiły się i zatrzymały metr wyżej. Mógł się poruszać, nie powodując dalszej lawiny.

Obrócił się i spojrział w bok. Pięć metrów dalej nieruchomo leżał jego ojciec.

- Tato!

Nie było odzewu.

Powoli, czołgając się, dotarł do ojca. Chwycił jego głowę i uderzył delikatnie w policzek.

- Tato!

Nowicki nie dawał znaku życia.

BŁĄD 7

Boeing 737 skandynawskich linii SAS powoli obniżał lot. Kapitan skrzył maszynę lekko w lewo, ustawiając się w powietrznej kolejce na pas startowy. Kopenhaskie Kastrup było jednym z bardziej ruchliwych lotnisk Europy – tu nie lądowało się od ręki. Wokół miasta krążyło zwykle kilkanaście ogromnych odrzutowców, cierpliwie czekając na sygnał z wieży.

Część pasażerów lubiła tą końcówkę podróży. Samolot musiał przez kilka minut zataczać krąg nad przedmieściami duńskiej stolicy. Przy dobrej pogodzie, takiej jak dziś, dawało to szansę poznania miasta z lotu ptaka.

Joli szczęście sprzyjało – siedziała przy oknie. Przechyliła się na bok fotela i wyjrzała na dół. W duchu dziękowała losowi, że nie obdarzył jej lękiem przestrzeni ani wysokości. Teraz mogła delektować się panoramą, nie odczuwając przyspieszonego tętna.

Spojrzała na prawo, gdzie widoku nie zasłaniało skrzydło Boeinga. W dole dostrzec można było plażę, przy której stały niewielkie łodzie i motorówki. Nieco dalej od brzegu płynęły, jeden za drugim - niczym po autostradzie - większe statki. „Cieśnina” – pomyślała Jola. W takich miejscach, gdy morze zwężało się do rozmiarów jeziora, ruch był szczegółowo regulowany. Ułańska fantazja niektórych żeglarzy musiała ustąpić dyscyplinie wyznaczanej kiedyś przez pływające boje, a dziś sygnał GPS. Albo płynąłeś po trasie, albo powodowałeś wypadek lub osiadałeś na mieliźnie.

Od kilka lat ruch morski wokół Kopenhagi został jeszcze bardziej uporządkowany. Nieposkromioną naturę skandynawskich wikingów ograniczała nowoczesna inżynieria. Statki musiały mieścić się pomiędzy wysokimi na blisko 20 pięter pylonami, podtrzymującymi monstrualnej wielkości most Oresund. Ta długa na 16 kilometrów przeprawa, łącząca Danię i Szwecję, zrewolucjonizowała tutejszy system transportu.

Samolot przemieszczał się coraz bardziej na północ. Teraz przed oczyma Joli rozpostarł się gęszcz małych, uporządkowanych, w większości czerwonych i czarnych kwadracików. Dachy budynków w śródmieściu lśniły w zachodzącym powoli słońcu. Kopenhaga była stosunkowo mała i niska. To liczące sobie milion mieszkańców miasto nie miało drapaczy chmur, ani ogromnych, szpecących krajobraz betonowych osiedli. Dzięki przestawieniu się na rowery i wybudowaniu dla nich ścieżek przy każdej ulicy, uniknięto także paraliżujących większość stolic korków. Jola zapamiętała taką scenę ze swojej szkolnej wycieczki do Danii: środek zimy, a na ulicach Kopenhagi więcej rowerów niż samochodów. Może dlatego tu problem nadwagi nie istniał, a Duńczycy byli jednymi z najbardziej długowiecznych społeczeństw świata?

Pilot zrobił zwrot, ustawiając się na widoczny w oddali pas startowy. Jola spojrzała do przodu. Lotnisko znajdowało się na będącej częścią stolicy wyspie Amager. Tutaj zabudowania były niższe – im bardziej na południe, a dalej od centrum, tym więcej niskich domków szeregowych. Niewielkie osiedla przeplatały się z zielonymi terenami małych parków. Na ulicach ruch był niewielki, choć przecież nie był to weekend.

„Gdzieś tam jest Christiania” – pomyślała Jola, patrząc w kierunku północnego krańca wyspy. Christiania była jednym z najdziwniejszych fragmentów Danii. W środku stolicy państwa, które słynęło z praworządności i podatków, mieszkali ludzie nie płacący ich. W 1971 roku grupa hippisów zajęła leżące przy porcie zabudowania po dawnych koszarach. Założyli tam własne mini-miasto. Prowadzili je zgodnie z zasadami odpowiadającymi filozofii „dzieci – kwiatów”. Jako anarchiści, odcięli się od wszelkich procedur państwa, w tym podatków, systemu edukacji, obowiązku meldunkowego i wielu innych. Odremontowali stare zabudowania, pomalowali je w tonacji kolorowego graffiti, założyli nawet własną szkołę i prymitywny szpital. A na straganach, obok żywności, sprzedawali bez skrupowania marihuanę.

Dla duńskich władz Christiania zawsze była cierniem w oku. Jednak urzędnikom nigdy nie udało się do końca zlikwidować tej dzielnicy.

Samolot zatrzęsł się mocniej, przerywając Joli wspomnienie wycieczki. Pilot wypuścił podwozie i przestawił układ klap na obu skrzydłach. Zabudowania lotniska zbliżały się w szybkim tempie. Im bliżej były, tym bardziej Jola czuła się bezpieczna. „Jeszcze tylko kontrola paszportowa i zniknę im z oczu” – pomyślała.

Kilkanaście minut wcześniej Monika dodzwoniła się Krakowskiego.

- Zatrzymaj Jolę! Natychmiast! – krzyknęła do słuchawki, w pośpiechu zapominając, że nie są po imieniu.
- Co mam zrobić? Chcesz ją aresztować? – komisarz chętnie podtrzymał tę formę. Młoda agentka AONu już od dawna wzbudzała jego sympatię. – Coś się stało?
- Ona może wywozić te dokumenty! Teczki z Astra Techu!
- Te, które ukradziono Wojtunowiczowi?
- Tak. To znaczy, jeśli ukradziono. Bo jeśli nie było żadnego włamania, jeśli to sfingowali?
- Myślisz, że... - w głowie Krakowskiego zaczęła kiełkować myśl. – O kurczę, to możliwe. Jeśli to prawda, zrobili nas jak dzieci.
- Jeszcze nie zrobili. Gdzie ona jest?
- Od trzech kwadransów leci. Za późno.
- Cholera.

Przez chwilę w telefonach panowała nieprzyjemna cisza. Oboje czuli, że być może wymyka im się z rąk najważniejszy materiał dowodowy. Dokumenty, dla których warto było dwukrotnie zabić i podłożyć bombę.

- Zaczekaj – Monika pierwsza przerwała przykrą ciszę. – Ile się leci do Kopenhagi?

- Godzinę.

- Mam pewien pomysł. Nie załatwimy tak szybko oficjalnego nakazu, ale służby antyterrorystyczne różnych lotnisk komunikują się bezpośrednio między sobą. Czasem wyświadczają sobie przysługi. Ja znam kogoś na Okęciu, a on na pewno kogoś w Kopenhadze.

Monika rozłączyła się i sięgnęła po telefoniczną książkę służb. Odnalazła numer ochrony lotniska i wykręciła go. Przez chwilę rozmawiała.

Pięć minut później szef antyterrorystów podniósł słuchawkę i wykręcił numer do Kastrup. Przez dłuższą chwilę z kimś konwersował po angielsku. W końcu przeliterował nazwisko Joli i rozłączył się.

- Robię to, bo pamiętam panią z akcji sprzed roku. – powiedział, gdy kilka chwil później oddzwonił do Moniki. – Ale to niezgodne z wszelkimi procedurami. Nie ma zagrożenia atakiem, a pani nie ma żadnych nakazów. W dodatku, to się dzieje za granicą. Umówmy się więc, że tu się nic nie zdarzyło. Pani do mnie nie dzwoniła, ja nie wykonałem żadnego telefonu, a mój duński odpowiednik nigdzie nie interweniował. Po prostu służby lotniskowe przypadkiem postanowiły dokładniej skontrolować jedną z pasażerek. Jeśli coś znajdą, będzie to wynikiem czystego przypadku. Jeśli w ogóle zdążą, bo samolot już wylądował i odprawa się rozpoczęła.

- Rozumiem – odparła Monika. – Dziękuję.

Duńskie służby kontrolne należą do tych bardziej skrupulatnych. Jeśli istnieje nawet cień podejrzenia – lepiej sprawdzić pasażera dokładniej, choćby było to dla niego uciążliwe. W kraju, w którym przez szacunek dla przepisów nawet nie przekracza się dozwolonej prędkości, policja i ochrona są respektowane.

Dlatego, kiedy urzędnik sprawdzający paszporty dostał do ręki dokument Joli, przyjrzał mu się dokładniej. Chwilę go analizował, po czym przepuścił Polkę do maszyny prześwietlającej bagaż. Gdy podchodziła, dał swojemu koledze dyskretny sygnał dłonią. Ten, widząc to, poprosił Polkę o wyjęcie zawartości torebki na stół.

Jola, nieco zdziwiona żądaniem, zaczęła wyjmować kosmetyki, portfel, butelkę wody mineralnej. „Widocznie boją się ataku terrorystycznego, ostatnio wszędzie o tym głośno” – uznała w myślach.

W torebce nie było jednak nic podejrzanego. Także żadnej teczki z dokumentami. Kontrolujący nie mieli wyjścia – musieli podejrzaną pasażerkę przepuścić.

Ale dla przyglądającego się temu z oddali agenta procedura nie była jeszcze zakończona. „Jeśli nie tu, to może w dużym bagażu?” – pomyślał i dyskretnie ruszył za młodą dziewczyną.

Jola szybkim krokiem skierowała się do taśmy transportowej, którą z zaplecza powinien wyjechać jej plecak. Idąc, intuicyjnie poczuła, że ktoś ją śledzi. Odwróciła szybko głowę. Kilkanaście metrów za nią, szli, wpatrując się w nią, dwaj mężczyźni. Obaj ubrani byli w skórzane kurtki i dżinsy. Jeden z nich – wysoki, lekko łysiejący, ciemnowłosy brodac – wydał się jej znajomy.

Przyspieszyła kroku. Podeszła do taśmy i odwróciła się ponownie. Mężczyźni podążali w jej kierunku. Brodac coraz bardziej przypominał jej kogoś, kogo już знаła. Nie była pewna – nigdy nie miała pamięci do twarzy, ale wrażenie było silne. Gdzie mogła go widzieć?

I nagle zaczęło jej coś świtać. Czy to nie ten facet, który z taką ciekawością obserwował ją, gdy jedyny raz w swoim życiu była w Astra Techu?

„Nie, tylko nie to...” – pomyślała i rzuciła się panicznym biegiem do przodu.

Wybiegła z pomieszczenia z taśmami, wpadła w korytarz prowadzący do hali głównej i skręciła do głównego wyjścia. Nie oglądając się za siebie, dotarła do parkingu. Niestety, nie było tu żadnej taksówki.

Spojrzała w kierunku hali. Kilkadziesiąt metrów za nią gonili ją dwaj mężczyźni.

Odwróciła głowę, rozpaczliwie poszukując jakiegoś ratunku. Jedynym, co zwróciło jej uwagę, były drzwi dla personelu. Najszybciej, jak potrafiła, puściła się w tamtą stronę. „Oby były otwarte” – pomyślała.

Drzwi z łatwością ustąpiły. Jola z impetem wtargnęła do ogromnej hali pełnej kontenerów z ładunkami. Niestety, nie było tu nikogo, a od wyjścia po przeciwnej stronie dzieliło ją ponad dwieście metrów. Wiedziała, że nie dobiegnie, zanim ścigający ją oprawcy dotrą do hali i zobaczą ją.

„Ukryć się!”

Jeden z kontenerów był uchylony.

Wbiegła do niego i przymknęła od środka drzwi. Na szczęście ogromny pojemnik był pusty. Usiadła na podłodze i zaczęła łapać oddech. „Tu jest pewnie kilkaset takich ładunków” – pomyślała z nadzieją. „Zanim mnie znajdą, ktoś przyjdzie i ich przegoni.”

Próbując wyrównać oddech i nie wydawać żadnych dźwięków, zaczęła się zastanawiać. Czy to na pewno ten sam brodac? Widziała go tylko raz. Przyglądał się jej, gdy weszła do siedziby Astra Techu. To było kilka tygodni temu. Umówiła się z Adamem na wspólny dojazd do domu – mieli jeden samochód i musieli się nim dzielić. Niestety, Adam oddzwonił, że znów przedłuży mu się zebranie u klienta. Poprosił, by sama pojechała po zakupy, a wracając, zabrała go. Gdy w końcu dotarła do firmy, okazało się, że zebranie nadal trwa. Postanowiła poczekać na kanapie obok recepcji. Wtedy zainteresował się nią ten facet. Stał na drugim końcu korytarza, wpatrywał się. Potem zniknął. Jola nie zwróciła na to wówczas większej uwagi. Była wkurzona, że po raz kolejny Adam wraca od klienta później, niż obiecał.

Przedłużające się zebrania – to w Astra Techu była codzienność, której Jola była niezawinioną ofiarą. Gdy umówiła się z Adamem do kina, ten zadzwonił, że nie może przyjechać na czas, bo prezes nagle wydłużył program spotkania o nowe punkty. Ponoć nikt do dyskusji nie był przygotowany – z samym pomysłodawcą włącznie. Ale z klientem się nie polemizowało: chciał rozmowy, to ją dostawał. Nawet, jeśli w efekcie jałowych analiz i dzielenia skóry na niedźwiedziu żadne ustalenia nie były podejmowane.

Innym razem, gdy mieli odwiedzić jej mamę, Czerwiński zadzwonił, że ma nagły problem. Chciał go omówić już teraz. Kiedy Adam przyjechał do Astra Techu, okazało się, że ze spotkania nici. Powód: nikt nie sprawdził, że dyrektor sprzedaży był na delegacji. A bez niego trudno było rozmawiać o obsadzie kadr w jego zespole.

Trzecią wpadką szefa tej optycznej firmy było zebranie, na które zaproszono Adama i wiele innych osób, choć żadna z nich nie była związana z tematem. Oczywiście, skoro już przyszli, chcieli zabierać głos. Ale ponieważ obszar dyskusji był im obcy, wypowiadali się długo i niezbyt konstruktywnie.

Gdy Adam opowiedział o tym Joli, spytała go:

- Jak firma kierowana przez takiego szefa może funkcjonować?
- Jakoś może, choć kiepsko – odparł wówczas. – Jak wiele przedsiębiorstw, w których zebrania są zmorą całej załogi. **Zbyt długie nasiadówki, nieprzygotowane i chaotycznie prowadzone – to problem wielu polskich menedżerów. Tak samo, jak posiedzenia, z**

których nic nie wynika, bo albo nie podsumowano decyzji, albo ich nie wdrożono.

Jola musiała się z tym zgodzić. Sama pracowała w koncernie, w którym uczestnicy zebrania potrafili się o nim dowiedzieć... po fakcie. Kiedyś dwóch dyrektorów wezwało ją na dwa różne spotkania. Tego samego dnia, o tej samej godzinie. I to mimo, że w firmie istniał intranet, gdzie można było sprawdzić, która osoba kiedy i gdzie przebywa.

W dziale sprzedaży jej firmy zebrania tak się przeciągały, że handlowcy przestali mieć czas na dłuższe wizyty u klientów. Doszło do małego paradoksu. Na posiedzeniach szef godzinami zachęcał handlowców, by poświęcali więcej czasu odbiorcom. Mieli w ten sposób budować z nimi prywatne relacje. W efekcie sprzedawcy, marnując całe poranki w gabinecie kierownika, potem gnali sprinterskim tempem od klienta do klienta. Musieli przecież wyrobić się do czwartej i wrócić na kolejne zebranie – raport dnia.

Z tych przemyśleń wyrwał Jolę hałas dobiegający z zewnątrz kontenera. Zaczęła się zastanawiać, ile czasu już tak siedzi w ciemnościach. Pięć minut, może dziesięć? Jeśli ci dwaj tu wbiegli – to dalej szukają, czy już zrezygnowali? Czekać tu, czy wyjść?

Jej niecierpliwa natura wzięła górę. Otworzyła drzwiczki najciszej jak umiała i wydostała się na zewnątrz. Skierowała się do wejścia, którym trafiła do magazynu.

Wtedy ją zauważyli.

Jola również ich dostrzegła. Ruszyła biegiem do drzwi, potem na parking, i prosto przed siebie. Najpierw biegła wzdłuż hali przylotów, potem skręciła w prawo. Przed nią pojawił się postój taksówek. Dobiegła do pierwszej, otworzyła tylnie drzwi i wsiadła.

- Do centrum – krzyknęła po angielsku. – Szybko! Moja siostra rodzi!

Argument zadziałał. Kierowca, bez zbędnej dyskusji, ruszył z piskiem opon.

Porucznik Jens Stolt z lotniskowej brygady antyterrorystycznej patrzył, jak w granatowym mercedesie z napisem TAXI odjeżdża poszukiwana przez niego kobieta. Obok stał Henryk Domański, były polski policjant, przyjaciel Krakowskiego. Obaj nie mogli uwierzyć własnym oczom: jakaś baba, na obcym sobie terenie, wykołowała ich – dwóch starych wyjadaczy.

Stolt dwadzieścia minut temu otrzymał dziwny telefon od swojego kolegi z Polski. Prośba o dyskretne przeszukanie bagażu – poza procedurą. Zgodził się, sam czasem miał takie prośby, a przeszukanie to na lotnisku normalna sytuacja.

Chwilę później w jego biurze pojawił się Domański – wysoki, brodaty facet, który przedstawił się jako były policjant. Mówił, że wykonuje prośbę warszawskiej policji, ma odebrać jakąś Polkę i dyskretnie ją kontrolować. Jeśli znajdzie dokumenty – ma je oddać duńskiej policji i służbową drogą przekazać do Warszawy.

Stolt zgodził się na towarzystwo: jeśli obcy facet ma się tym przy tym kręcić, to już lepiej pod jego okiem.

Niestety sprawa okazała się bardziej skomplikowana. Podejrzana zauważyła ich i zaczęła uciekać. Na nieszczęście, okazała się szybka. Zdążyła się ukryć, zanim ją dopadli. A teraz odjeżdżała taksówką.

- Wsiadaj – krzyknął Domański, otwierając drzwi następnej taksówki. – Zanim zniknie nam z oczu!

Stolt zawahał się. Z jednej strony, nie miał żadnego formalnego doniesienia, a więc i powodu do wszczynania pościgu. Z drugiej strony, jeśli ktoś ma czyste sumienie, nie ucieka...

- No dalej – zniecierpliwiał się Domański. – Albo jadę sam.

Duńczyk zajął miejsce z przodu.

- Ochrona lotniska – powiedział, wyjmując legitymację. – Proszę dogonić tamtą taksówkę.

Młody kierowca, na widok legitymacji, włączył silnik i ostro ruszył z miejsca.

- Czy mam łamać przepisy? – spytał z wyraźną nadzieją w głosie.

- Tak – odparł za Stolta Domański.

Prędkościomierz nowego audi szybko pokazał przepisowe pięćdziesiąt, ale wskazówka nie przestała przesuwac się w prawo. Mimo to, wcale nie zbliżali się do gonionego samochodu. Tamten też pędził, wyprzedając wszystko, co napotkał na drodze.

Przez chwilę jechali szosą wyprowadzającą z lotniska do miasta. Równy, świeżo odremontowany asfalt, pozwalał docisnąć pedał gazu. Drzewa na poboczu przesuwaly się szybko, podobnie jak wymijane pojazdy. Młody taksówkarz prowadził pewnie, zmieniając co rusz pas jezdni – to na prawy, to na lewy.

Po kilku minutach wjechali w teren zabudowany. Ruch wzrósł i musieli zwolnić, by nie najeżdżać pieszych i rowerzystów. Ale uciekająca taksówka też zwolniła i wmieszała się w inne pojazdy.

Jechali tak około kilometra, podczas których kierowca co rusz próbował wyprzedzać, zupełnie ignorując podwójną ciągłą. Niestety, coraz więcej aut jechało w przeciwną stronę, uniemożliwiając korzystanie z lewych pasów.

Na pierwszych światłach skręcili w prawo, na kolejnych w lewo, na jeszcze następnych znów w prawo. Uciekinierzy sprawnie lawirowali po miejskich uliczkach, na moment nawet oddalając się i kilkukrotnie znikając z pola widzenia.

- Gazu – jęknął Domański, gdy stanęli na czerwonym. – Miał pan łamać przepisy. Nic nie jedzie z boku, gazu!

Taksówkarz posłusznie ruszył, o mało nie potrącając rowerzysty, który nagle, nie wiadomo skąd, pojawił się na ścieżce rowerowej.

Kilka kolejnych minut pędzili w milczeniu. W końcu znaleźli się na głównej arterii prowadzącej z wyspy Amager na kopenhaski rynek. Kierowca docisnął gaz, zjechał na lewą jezdnię i w końcu dogonił granatową taksówkę. Wyprzedził ją, przejechał jeszcze kilkaset metrów i zatrzymał się na światłach. Ciemnoniebieski mercedes stanął za nim.

Stolt i Domański wyskoczyli z samochodu i ruszyli do tyłu. Duńczyk, z legitymacją w jednym ręku, a z odbezpieczonym pistoletem w drugiej, stanął przy tylnych drzwiczkach. Domański szybkim ruchem ręki je otworzył.

- Ręce na kark, powoli wysiadać – krzyknął po polsku Domański.

Cisza.

- Wysiadać, powoli – zawołał po angielsku Stolt.

Otworzyły się przednie drzwi, w których pojawił się jedynie wystraszony kierowca. Stanął z boku i zaczął wodzić przerażonym wzrokiem po obu napastnikach. Na widok legitymacji trochę się uspokoił.

- Gdzie jest pasażerka? – spytał Stolt.

- Wyskoczyła nagle na poprzednich światłach.

W tym samym czasie pracownik biura ochrony lotniska, powiadomiony przez Stolta, udał się odebrać porzucony przez Jolę bagaż.

Podszedł do właściwej taśmy rozładunkowej i odczekał, aż inni pasażerowie zabiorą swoje walizki. Gdy na ruchomym, czarnym chodniku krążył już tylko jeden plecak, wziął go na wózek i odtransportował do biura ochrony. Prześwietlił dokładnie, po czym dał do obwąchania lotniskowemu, białemu labradorowi. Ani czerwona kontrolka na pulpicie, ani też ogon czworonoga nie zasygnalizowały niczego nadzwyczajnego.

Otworzył pokrywę plecaka i wypakował wszystkie rzeczy. Na metalowy, długi stół trafiły po kolei: cała masa ubrań, kosmetyczka, dwie książki, kserokopia paszportu, buty sportowe, suszarka do włosów, duże lustro, kolorowa gazeta i kilka innych drobiazgów.

Żadnych dokumentów nie było.

BŁĄD 8

Dźwięk zduszonego kaszlu zabrzmiał w uszach Marka jak najpiękniejsza muzyka świata. Ojciec żył! Być może połamany, być może wyziębiony do granic możliwości – ale żył!

- Tato! - głos Marka, choć nieco zachrypnięty, wyrażał wszystkie odcienie radości.

Nowicki z trudem otworzył oczy.

- Gdzie... co... żżżyje... - wybełkotał z trudem.
- Żyjemy!
- Gdzie jjjee...
- Nic nie mów. Żyjemy. Spadliśmy na samo dno szczeliny. Utworzył się nawis, więc nie widać góry. On pewnie tam jest.
- Po... wwwezzzwać
- Musielibyśmy wyjść. Tu nie będzie zasięgu.
- Wwwyyyjdź sam. Ratownicy. Dzzwoń.

Rozmowę przerwał im odgłos czegoś, co upadło na śnieg. Marek spojrzał do góry. Na nawis śnieżny spadł zwój liny wspinaczkowej. Najwidoczniej Amerykanin próbował do zejść do szczeliny.

- Uważaj – wyszeptał cicho Nowicki. - To on. Zrzuć go. Chwyć tę linę. Gdy zjeździe kawałek, szarpnij. Musiał ją zahaczyć na czekanie, w śniegu. Słabo się trzyma. Wyrwiesz.

Marek zrozumiał błyskawicznie. Ich oprawca nie był profesjonalnym wspinaczem – to był zapewne jego pierwszy raz na lodowcu. Jedynym miejscem, w którym mógł przywiązać od góry linę, był czekan wbity w śnieg. Jeśli zrobił to niewprawnie – a na to istniała duża szansa – wystarczyło zawiesić się i mocno szarpnąć. Pod naporem ciężaru dwóch osób czekan mógł nie wytrzymać. Wtedy Hermosillo spadłby razem z liną.

Marek odczekał chwilę, aż Amerykanin zawiśnie. Następnie wstał i przebił się ręką przez miękki śnieg, aż do leżącej na nim liny. Naciągnął ją i spojrzał do góry. Kilkanaście metrów wyżej wisiał Amerykanin. Zobaczywszy, co robi młody Polak, szybko zrozumiał swoją niebezpieczną sytuację. Ale było już za późno – do góry nie zdążyłby podejść. Pistoletu też nie mógł wyjąć – ręce miał zajęte trzymaniem liny i przyrządu do zjeżdżania.

Marek szarpnął z całej siły. Lina zadrżała, ale nic się nie stało. Szarpnął ponownie. Znow nic. Amerykanin powoli zjeżdżał na dół. Z każdą sekundą – o metr niżej.

- Mocniej – szepnął Nowicki.

Znów szarpnięcie. Nic. I jeszcze raz.

Przy kolejnym pociągnięciu wyczuł, że wyrwał czekan. Zanim zdążył się usunąć na bok, Hermosillo z hukiem uderzył o dno szczeliny. Marek stał i patrzył na niego, nieco oszołomiony.

- Ogłusz go – prawie krzyknął Nowicki. – Czekanem w głowę! Zanim się ocknie!

Marek chwycił za metalowy trzonek. Zamachnął się, zamknął oczy i bez zastanowienia uderzył. „Mam nadzieję, że go nie zabiłem” – pomyślał z przerażeniem.

- Zwiąż go liną. Mocno. Ile masz sił.

Godzinę później Polacy siedzieli już w wezwanym na pomoc helikopterze. Ratownicy odtransportowali ich do szpitala w Chamonix, gdzie Nowickiego czekało prześwietlenie. Marek miał nadzieję, że nie wykaże ono niczego poza potłuczeniami.

Gdy Nowicki włączył telefon, by ustalić kwestie powrotu do kraju, na sekretarce czekała już nagrana wiadomość:

Dzień dobry, to Monika Lesiak, Agencja Ochrony Narodowej. Proszę o pilny kontakt, jest Pan w niebezpieczeństwie. Wiem że jest pan w Alpach. Sugeruję zostać tam, gdzie pan jest i nie pokazywać się publicznie. Proszę o telefon, prześlemy po pana ochronę...

- Mamy nowe wieści – stwierdziła agentka AONu, gdy dzień po nieudanym pościgu za Jolą spotkała się z Krakowskim.

- Dobrze? – spytał policjant.

- Różnie. Po pierwsze, Jola się nam wymknęła. Wyparowała. Na lotnisku, na widok agentów, zaczęła panicznie uciekać, nawet zostawiła swój bagaż. I nie ma co mówić, wyprowadziła ich w pole. Wsiadła do taksówki, zdążyła dojechać do miasta, wyskoczyła na światłach i ślad po niej zaginął.

- Hmm... dziwne. To by jednak potwierdzało, że może być w to zamieszana. Chociaż sprawdzałem ten telefon...

- Zaczekaj, zaraz opowiesz, najpierw ja dokończę o lotnisku, bo się pogubimy w dyskusji – przerwała Monika. - Dziś już nie jestem taka pewna jej winy. Przeszukano jej torebkę i bagaż. Nic tam nie ma. Chyba, że miała dokumenty pod ubraniem. Ale to blisko trzysta stron, ktoś by zauważył.

- Czyli nie mamy nic i wracamy do punktu wyjścia?

- Niezupełnie. Słuchaj dalej. Jeszcze jeden fakt potwierdza, że Jola może być niewinna. Otóż Wojtunowicz nie mógł zabić Czerwińskiego.
- A to skąd wiesz?
- Ma żelazne alibi na cały piątek. Był u klienta, prowadził szkolenie, od rana do godziny osiemnastej nie wychodził z budynku. Widziało go bez przerwy kilkanaście osób.
- Cholera – zaklął komisarz.

Monika w duchu się z nim zgodziła.

Jeszcze wczoraj miała nadzieję, że tę sprawę zakończą szybko i bezboleśnie. Złapać Jolę, odebrać jej dokumenty, odczytać z nich to, czego szukali złodzieje – to był jej plan. Teraz zaczęła nabierać przeczucia, że śledztwo może być bardziej zagmatwane. Znacznie bardziej. Coś jej mówiło, że czeka ją najtrudniejsza sprawa w jej karierze. I najbardziej niebezpieczna.

O tym, że jej przewidywania są prawdziwe, miała się przekonać już za dwa dni.

- Słuchaj dalej – stwierdziła po chwili. – Mamy drugi problem. Są wyniki z analityki i z sekcji. Okazuje się, że w Astra Techu były dwie bomby.
- Dwie???
- Jedna w szafie z aktami personalnymi. Druga w ich laboratorium. Ta druga nie wybuchła – ktoś ją rozbroił. Zapalnik czasowy wskazuje, że została unieszkodliwiona na dwie sekundy przed eksplozją.
- Nie rozumiem – głos komisarza wyrażał teraz zrezygnowanie i zwątpienie. – Ile tam było ludzi tego popołudnia? Ktoś zabił Czerwińskiego, potem podłożył bombę żeby zniszczyć laser, a potem wyszedł? I wtedy weszła tam inna osoba, która rozbroiła bombę?
- Niekoniecznie. Na tej bombie – także w jej środku – są odciski tylko dwóch osób. Czerwińskiego i Morawskiego.
- Jak to? Przecież obaj nie żyją.
- Odciski Czerwińskiego są wyraźniejsze, jakby późniejsze. Laboratorium podejrzewa, że Morawski zabił Czerwińskiego, a potem uzbroił bombę. A następnie Czerwiński bombę rozbroił.
- Martwy?
- Wiemy jak go zabito. Akotynina. Trucizna mocna i śmiertelna, ale działa z opóźnieniem. Czerwiński nie umarł od razu. Miał czas rozmontować detonator.
- Dziwne, trucizna? Nie ma prostszych metod?
- Podczas drugiej wojny Niemcy używali akotyniny, gdy chcieli od jeńców wydobyć jakieś tajemnice.
- Rozumiem. Wiemy, jakich tajemnic mógł poszukiwać Morawski?
- Niestety.
- A kto zabił Morawskiego?
- Wygląda na to, że też Czerwiński.

- Co??? Nie za dużo działał po swojej śmierci? A może to jego duch się mścił?

Zniechęcenie Krakowskiego przekształcało się powoli w czarny humor. On również zaczynał wątpić, że sprawę zamkną szybko.

- Na ciele Czerwińskiego znaleziono ślady walki, a na ciele Morawskiego fragmenty naskórka i włosów prezesa – wyjaśniła Monika. - Co więcej, laboratorium określiło, że obaj musieli zginąć w bardzo podobnym czasie.

- To zaczyna mnie przerastać. To w takim razie kto usunął ciało Morawskiego, mimo, że nie widział go ochroniarz?

- Być może jednak widział.

- I dopiero teraz mi to mówisz?

- Bo dopiero teraz ochroniarz sobie przypomniał. Na trzy kwadransy przed naszym przyjazdem w firmie był drugi wiceprezes, Zbigniew Olszyna.

- Ten, którego nie możemy odnaleźć.

- Ten sam. Zniknął i nikt nie wie, gdzie jest.

- Co dokładnie zeznał ochroniarz?

- Widział, jak wiceprezes wpakował do swojego kombi jakieś wielkie pudło. Spytałam go, jak duże. Odpowiedział, że przypominało trumnę.

- Dziwne. Bardzo dziwne. Nie masz wrażenia, że coś w tej całej historii nie gra?

Monika zamyśliła się przez chwilę. Coś w tej całej historii jej nie pasowało. Miała wrażenie, że pominęła jeden, ale kluczowy szczegół. Że jest blisko rozwiązania zagadki, ale nie może skojarzyć oczywistych faktów. O czym mogła zapomnieć? Była przekonana, że brakujący fragment układanki znajduje się na wyciągnięcie ręki. Ale gdzie?

- To teraz opowiedz o tym anonimie – odezwała się. – Udało ci się dowiedzieć, kto dzwonił?

- Tak. Nie uwierzysz, to najgłupsza historia jaka mi się w życiu zdarzyła. Pogrzebałem w Astra Techu. Zacząłem oczywiście od osób, które wiedziały, że akta osobowe wyniósł Wojtunowicz. Jedną z nich była asystentka w dziale personalnym. To ona przygotowała dokumenty na polecenie prezesa. Przesłał jej e-maila, nawet go wydrukowałem:

Pani Justyno,

W związku z tym, że muszę ocenić, który z menedżerów nadaje się do awansowania, zleciłem przeprowadzenie analizy zewnętrznej firmie.

Proszę przygotować dla Adama Wojtunowicza z Brain Consulting teczki wszystkich kierowników i starszych specjalistów.

Z poważaniem,

Czarnecki

- I co, to ta Justyna do mnie dzwoniła?

- Nie. To dłuższa historia. Otóż owa asystentka, podczas przerwy na papierosa, w palarni rozmawiała ze swoją koleżanką z marketingu. Opowiedziała jej, że prezes zlecił zewnętrzną ocenę kompetencji menedżerów, i że teczki są analizowane poza działem HR.
- I co?
- Poszedłem tym tropem, udałem się do owej koleżanki z marketingu. Ona znowu przekazała informację dalej - swojemu narzeczonemu, który pracuje w dziale informatyki. Powiedziała mu, że zewnętrzna firma przeprowadzi oceny kompetencji załogi i dlatego dostała akta wszystkich pracowników.
- Acha. Fajnie. Z oceny kompetencji menedżerów zrobiła się ocena całej załogi.
- Właśnie. Potem informacja ewoluowała jeszcze bardziej. Narzeczony informatyk wysłał mejla do swojego kolegi z grafiki. Tego e-maila też mam.

*Cześć,
Słyszałeś, że zewnętrzna firma dostała akta nas wszystkich – prezes będzie nas oceniał. Ma sprawdzać, kto się nadaje na awans.
Mirek.*

- Ciekawe. Co było dalej?
- Kolega grafik przekazał plotkę innym grafikom, z którymi pracował. Dokładnie sprawdziłem, co powiedział. Otóż obwieścił, że prezes wyniósł akta załogi i komuś z zewnątrz zlecił sprawdzenie, kto się nadaje, a kto nie.
- Fajnie. Widzę, że poczta pantoflowa w Astra Techu jest lepsza niż system formalnej komunikacji.
- Jeden z tych grafików poszedł do recepcjonistki. Przy okazji innej sprawy napomknął, że prezes wyniósł akta osób, które nie nadają się do pracy.
- No oczywiście – Monika nie mogła powstrzymać uśmiechu. – Pamiętasz ze studiów teorię plotki? Była na zajęciach z technik wywiadu ukrytego. Zawsze jest tak, że plotka sobie biegnie, ale im dalej, tym bardziej wszyscy pamiętają aspekty negatywne, a nikt nie pamięta pozytywnych. Tu też utknęło wszystkim, że wyniesiono akta osób, które się nie nadają.
- Otóż to. Recepcjonistka doniosła swojej koleżance z drugiej zmiany, że prezes wyniósł do domu akta osób, które będzie chciał zwolnić. I niestety tak się złożyło, że ta recepcjonistka z drugiej zmiany będzie zwolniona, bo ma na koncie mnóstwo spóźnień. Dlatego taka informacja była dla niej znakomitym kąskiem. Mogła się odegrać na firmie.
- I zadzwoniła do nas.
- Właśnie.

Monika zamyśliła się. Teoria plotki – to było jedno z jej ulubionych zagadnień na studiach, nawet pisała na ten temat referat. Pamiętała, że plotka powstaje zwykle wtedy, gdy informacja jest niepełna, ale za to ciekawa. Wówczas każdy, kto plotkę przekazuje, uzupełnia własnymi

wstawkami to, czego w informacji brakuje. Monika, w ramach pracy zaliczeniowej, zrobiła nawet eksperyment. Będąc przypadkiem w firmie ojca, rozpuściła wici, że znaleziono na podłodze tzw. „pasek” z wynagrodzeniem prezesa. Nie podała jednak, ile prezes zarabiał.

Tydzień później jej ojciec przyniósł do domu newsa. Dowiedział się, oczywiście w wielkiej tajemnicy, że jeden z informatyków włamał się do systemu księgowego i znalazł tam dane o zarobkach prezesa. Wynosiły one sto tysięcy złotych miesięcznie.

Monika sprawdziła, że prezes jeździł starym Oplem Astrą i mieszkał w bloku.

Po studiach, zajmując się aferami gospodarczymi, była świadkiem wielu problemów, jakie powodowały w firmach plotki. Dwa lata temu w pewnym portalu internetowym właściciele zaczęli szukać dodatkowego inwestora kapitałowego. Chcieli wypuścić nowe udziały i sprzedać jakiemuś funduszowi. Za uzyskane pieniądze planowali uruchomić nowe usługi w Internecie. Na jednym z zebrań zarząd podał decyzję: „wyrażamy zgodę na rozpoczęcie poszukiwań nowego inwestora”. Dokładnie taki zapis znalazł się w protokole z posiedzenia.

Protokół ten otrzymał do wglądu prawnik. Oczywiście nową informację przekazał swojemu koledze. Dalej plotka ewoluowała:

„Udziałowcy szukają nowego inwestora.”

„Udziałowcy szukają nowego właściciela.”

„Będzie nowy właściciel firmy.”

„Udziałowcy chcą sprzedać firmę nowemu właścicielowi.”

„Firma bankrutuje i udziałowcy chcą ją sprzedać.”

„Firma będzie sprzedana, a załogę na pewno zwolnią.”

W efekcie plotki, tydzień później połowa ludzi już nie zajmowała się pracą, tylko szukaniem nowego zatrudnienia.

Innym razem Monice wspomniano, jak robotnicy w firmie produkującej lodówki po pijanemu poranili nożem szefa produkcji. Podobno dlatego, że najpierw obiecał im podwyżki, a potem ich nie dał.

Policja sprawdziła, jak było naprawdę. Okazało się, że dyrektor produkcji wspomniał swojemu zastępcy, że „zamierza rozważyć podwyżki dla najlepszych pracowników”. Wiadomość, po przejściu przez cztery osoby, zmieniła się w „będą podwyżki dla całej załogi”. To oczywiście wywołało

ogromne nadzieje. Niektórzy nawet, na poczet przyszłej wypłaty, zrobili zakupy na kredyt.

Miesiąc później zarząd stwierdził, że jednak dodatkowych pieniędzy nie będzie. Robotnicy – którzy odebrali plotkę jako obietnicę gwarantowanej podwyżki – poczuli się oszukani. Alkohol tylko wzmógł ich negatywne reakcje i doprowadził do rękoczynu.

Monika miała wrażenie, że podobne przypadki – choć mniej drastyczne – można znaleźć w każdej firmie. W jej prywatnej opinii **ogromny odsetek polskich menedżerów nieświadomie generował plotki w swoich firmach. I prawie zawsze było to wynikiem tego samego błędu: szefowie przekazywali swoim podwładnym niepełne, albo niejasne informacje.**

- Rzeczywiście, wygląda na to, że daliśmy się wywieść w pole poczie pantoflowej – stwierdziła po chwili Monika. - Ale dlaczego w takim razie Jola uciekała? Skoro jest niewinna?

- A co ty byś zrobiła, gdybyś dowiedziała się, że znaleziono dwa trupy, jeden z nich miał w kieszeni twoją fotkę, a teraz jacyś obcy faceci zaczynają cię śledzić?

- Jeśli mam znaleźć mordercę i pomóc państwu firmie, muszę wiedzieć, co jest w skradzionych teczkach – stwierdziła dwa dni później agentka AONU, gdy wreszcie spotkała się z Nowickim. Rozmawiali w stołecznym szpitalu MSWiA. Nowicki musiał jeszcze przejść kilka badań, a tu można mu było dać dobrą ochronę.

- Chce pani poznać zawartość teczek naszych pracowników?

- Nie tylko. Chcę wiedzieć, dlaczego komuś tak bardzo zależy na laserze. Czy to tylko zwykłe szpiegostwo gospodarcze, czy coś więcej?

- No dobrze – westchnął ciężko główny inżynier. - I tak by się pani dowiedziała, prędzej czy później. Wśród naszych pracowników jest agent.

- Co??? Dwa morderstwa i bomba tylko po to, by chronić byłego esbeka? Kandyduje na prezydenta, czy jak?

- Nie taki agent. Aktywny. Z kontrwywiadu.

- Nie rozumiem.

- Kontrwywiad w największej tajemnicy umieścił u nas człowieka, który ma chronić prototyp lasera. Wygląda na to, że udało się to utrzymać w sekrecie, skoro nawet pani nic nie wiedziała. Zapewne dopiero Czerwiński albo Morawski, przed śmiercią, zdradzili to mordercy. Ten człowiek to inżynier, specjalista od nowych technologii, ale jednocześnie było komandos. Ponieważ ukończył kiedyś elektronikę, zatrudniliśmy go jako specjalistę od aparatury laboratoryjnej. Dla niepoznaki, bo tak naprawdę ma pilnować lasera. Poza Czerwińskim i mną, tylko on wie w stu procentach, czym naprawdę się zajmujemy. Reszta pracowników wie tylko tyle, ile muszą.

- I co to ma wspólnego z teczkami?
- W nich jest przebieg drogi zawodowej wszystkich zatrudnionych. Oczywiście jego życiorys jest fikcyjny. Ale myślę, że złodzieje, drogą eliminacji, mogliby z dużym prawdopodobieństwem określić, kto jest agentem.
- Drogą eliminacji? Straszne zadanie, sprawdzić i po kolei wykluczać wszystkich innych pracujących w laboratorium.
- Nie takie straszne. Raptem osiem osób.
- Skąd się mogli dowiedzieć o agencji?
- Nie wiem. Może był gdzieś przeciek? A może przed śmiercią zaszantażowali szefa? Ze mną ten Amerykanin też tak próbował: zdradź mi kod, to przeżyjesz.
- Dziwne. W każdej dużej firmie wymyśla się nowe patenty, czasem rewolucyjne. Ale rzadko z tego powodu giną ludzie.

Nowicki ciężko westchnął po raz drugi. Przez chwilę zastanawiał się: powiedzieć jej, czy nie?

- Wie pani, czym jest laser? – spytał w końcu.
- Widziałam kilka w telewizji.
- Mam na myśli nasz laser. Fotonowy.
- Nie mam pojęcia.
- Widzi pani, tak naprawdę nasz laser nie jest laserem. Opracowaliśmy prototyp zupełnie innego urządzenia, które nazwaliśmy Strażnikiem Mafii. A ponieważ zrobiliśmy to w tajemnicy przed resztą firmy, zaczęliśmy używać roboczego pseudonimu dla tej maszyny. Chodziło o to, by nikt nie odgadł jej istoty, ale by było co wpisywać w faktury i księgi. Laser – to właśnie ten pseudonim. Pasuje do naszej firmy, bo zajmujemy się optyką. Tak bardzo się przyzwyczailiśmy do tego słowa, że nawet w rozmowach w laboratorium go używaliśmy.
- A czym tak naprawdę jest laser, czy też Strażnik?
- Skanerem.
- Czym? Zwykłym skanerem?
- Nie, nie zwykłym. Może zeskanować tęczówkę oka i na tej podstawie zidentyfikować człowieka. Tęczówka jest unikalna - jak linie papilarne.
- Wiem co to jest. Używa się tego w wojsku. Chce mi pan powiedzieć, że wymyśliliście coś, co już istnieje? I teraz wszyscy się o to zabijają?
- Jak blisko czytnika musi pani przystawić oko, by wasz wojskowy skaner odczytał tęczówkę?
- Jakies dwadzieścia centymetrów.
- Nasz odczyta ją z dwudziestu tysięcy kilometrów.

Monika przez chwilę stała w milczeniu, zaszokowana. Miała wrażenie, że inżynier sobie z niej żartuje.

- To niemożliwe. Fizycznie niewykonalne.
- Widziała pani kiedykolwiek satelitarne zdjęcie swojego domu?
- Widziałam.

- Dało się rozpoznać, jakiej marki samochody stoją na parkingu?
- Dało się.
- No właśnie. To już nie jest żadna rewolucyjna technologia. Nie tylko wojsko ją ma. Nawet w Internecie, w Googlu, można znaleźć satelitarne zdjęcia amerykańskich miast. Tak dokładne, że widać samochody jadące po autostradach. Jeśli pani nie wierzy, proszę sprawdzić.
- Wiem, sama szukałam Warszawy.
- My stworzyliśmy teleskop, który jest kilkukrotnie dokładniejszy. Można przez niego z satelity przeczytać gazetę. To wbrew pozorom nie jest wielka rewolucja. Amerykańska armia w Iraku wykorzystuje obecnie zdjęcia, na których można rozpoznać rodzaj amunicji i karabinów Irakijczyków.
- To dlaczego o wasz teleskop tak bardzo się biją?
- Bo udało nam się go połączyć ze skanerem, który zapamiętuje obraz z teleskopu i porównuje ze wzorem tęczywki znajdującym się w bazie danych. W ten sposób system od razu identyfikuje, kogo sfotografował. Można stwierdzić, czy mamy na zdjęciu przestępcę, czy uczciwego obywatela.
- Niezwykle! Zaczynam rozumieć. To znaczy, że jeśli mamy w bazie danych tęczywkę zbiegłego więźnia, satelita go zidentyfikuje?
- Tak. I poda jego dokładną pozycję na mapie.
- Rozumiem. Ale dlaczego nazwaliście to Strażnikiem Mafii?
- To, co pani usłyszała, to tylko najprostsza, podstawowa funkcja skanera. Jest też bardziej zaawansowana.
- Najprostsza??? To co pan powiedział do tej pory, już brzmi jak bajka.
- Nasze urządzenie jednocześnie robi zwykłe zdjęcia i w podczerwieni. Czyli widzi, gdzie są ciepłe punkty, a gdzie chłodne. Człowiek jest ciepły. System widzi go więc jako czerwoną kropkę i tak zapamiętuje w bazie. W ten sposób na mapie mamy znaną z nazwiska osobę, zaznaczoną jako czerwoną kropkę. Jeśli jednak ten człowiek figuruje w bazie jako przestępca, nasz skaner przechodzi na tryb śledzenia. To znaczy, że robi tej osobie zdjęcia co kilka sekund i nanosi na mapę. Jeśli ta osoba się przemieszcza, na mapie powstaje ślad: którędy idzie lub jedzie. Gdy taki ktoś wsiądzie do samolotu, oczywiście obraz zniknie. Ale gdy wysiądzie ponownie, a satelita znów go gdzieś sfotografuje, od razu rozpozna i naniesie na mapę nowy ślad.
- Boże... będzie można namierzyć trasy przerzutu narkotyków, broni, wszystkiego...
- No właśnie – potwierdził Nowicki – ten system może pełnić funkcję globalnego strażnika wszystkich mafii świata.

Inżynier opowiadał z coraz większym podnieceniem. Widać było, że Strażnik to dzieło jego życia.

– Będziemy znać miejsca pobytu osób podejrzewanych o terroryzm. Amerykanie, po atakach na World Trade Center, wpisali na listę podejrzanych o organizowanie zamachów tysiące osób. Teoretycznie każdą powinni stale obserwować. To jest nierealne, musieliby mieć armię

ludzi. Nasz system rozwiąże większość problemów. Terrorysty będą się bali wyjść na ulicę, pokazać na wolnej przestrzeni – bo system namierzy ich w ciągu kilku minut. Jeśli ktoś ucieknie z więzienia, komputer to rozpozna i automatycznie przekaże lokalizację zbiega do najbliższego posterunku. To samo z każdym, kto choć raz był notowany. Teraz aresztowanym nie będzie się robić zdjęć, tylko skanować oko. Więcej, będzie można udowodnić udział w przestępstwie nawet tym osobom, które nigdy nie były notowane!

- A to jakim sposobem?

- System będzie miał zaprogramowane tzw. lokalizacje niebezpieczne: banki, obiekty rządowe i wojskowe, kasyna, nawet duże sklepy jubilerskie. Będzie stale fotografował wszystkie osoby, które tam przechodzą. Te zdjęcia będą przechowywane kilkanaście godzin. Jeśli zdarzy się włamanie, natychmiast ściągniemy wszystkie fotografie z godziny napadu. Potem tęczówkę każdego podejrzanego wystarczy porównać ze zdjęciem. Tak samo, jak dziś porównuje się ze znalezionymi w miejscu przestępstwa odciskami palców.

- A jeśli ktoś założy ciemne okulary? Wtedy przecież go nie sfotografujecie.

- Widziała pani kiedykolwiek zdjęcia z policyjnych fotoradarów? Kierowca jedzie w samochodzie z przyciemnianymi szybami, z dodatkową folią odbłaskową. A mimo to na zdjęciu widać dokładnie jego twarz. Każde przyciemnienie przepuszcza choćby kilka procent światła, bo inaczej przez szybę nie byłoby nic widać. Te kilka procent wystarczy, potem komputer odpowiednio rozjaśni fotografię.

- Jednego jednak nie rozumiem. Jak można zrobić komuś zdjęcie oka, fotografując go prostopadłe z góry? Rozumiem włosy, ale oko?

- Jak to z góry? – zdziwił się Nowicki.

- Satelity są nad ziemią. Owszem, widziałam satelitarne zdjęcie swojego domu. Ale dachu, nie okien.

- Acha, o to pani chodzi. Bo pani widziała zdjęcie z satelity będącej bezpośrednio nad Polską. Naszych satelit będzie 24.

- To znaczy?

- Nasze skanery będą korzystały z satelit systemu GPS. Jest ich 24, są rozmieszczone równomiernie wokół ziemi. Zawsze przynajmniej jedną będzie pani miała przed sobą, twarzą w twarz. To tak jak słońce. Jest o góry, nad nami. Ale kiedy zachodzi, a pani patrzy na zachód, ma go pani wprost przed oczyma.

- A jeśli jest zachmurzenie?

- Oczywiście, przy dużym zachmurzeniu system nie będzie działał. Ale nic nie jest idealne. Zbadaliśmy, że skuteczność wykrywania wyniesie blisko 80%.

- Boże. Przestępcy daliby się zabić, żeby to nie ruszyło.

- Nie – zauważył smutno Nowicki. – Zrobią wszystko, by mieć ten system po swojej stronie. W ten sposób będą mogli fotografować policjantów, agentów, wojskowych. I śledzić ich ruchy, samemu się nie odsłaniając. To da im przewagę, a jakiej nawet nie mogli wcześniej marzyć.

- Mają szansę przejąć kontrolę nad tym systemem?

- To zależy, czy dali radę coś ukraść z laboratorium. Jeśli mają prototyp głównego modułu – to może im się udać. Jutro mnie wypiszą ze szpitala. Wtedy pójdziemy do laboratorium i się dowiemy.

BŁĄD 9

Zbigniew Olszyna nerwowo spojrzął w lusterko. Od dłuższego czasu wydawało mu się, że jedzie za nim biały Ford Mondeo. Po raz pierwszy ten samochód rzucił mu się w oczy na przejściu granicznym w Zgorzelcu. W kolejce do kontroli paszportowej stał tuż za czerwonym Volvo Olszyny. W lusterku można było zobaczyć twarz kierującego mężczyzny. Wyglądała znajomo, choć Olszyna nie mógł sobie przypomnieć, gdzie ją wcześniej widział.

Od tego czasu białe Mondeo kilkakrotnie wpadało wiceprezesowi Astra Techu w oko. To nie wyglądało na przypadek – przecież na teren Niemiec wjechał już ponad trzy godziny temu. Mało prawdopodobne, by przez tak długi czas inny kierowca utrzymywał dokładnie tą samą prędkość, co on.

Olszyna nie przejmowałby się tym tak bardzo, gdyby nie zawartość bagażnika jego Volvo. To, co wiózł w pudle po kuchence mikrofalowej, w żadnym razie nie mogło wpaść w niepowołane ręce. Taka porażka prawdopodobnie oznaczałaby śmierć. Jego zleceniodawca nie pozostawiał po sobie niepotrzebnych świadków.

Z drugiej strony, udane dostarczenie zawartości pudełka oznaczało wpływ dwudziestu milionów dolarów na jego konto w Szwajcarii.

„Najdroższa przesyłka kurierska świata” – uśmiechnął się Olszyna. – „I chyba najbardziej ryzykowna” – dodał zaraz w myślach, ponownie spoglądając we wsteczne lusterko. Białe Mondeo znów pojawiło się na horyzoncie.

Wiceprezes mocno docisnął pedał gazu. Dwupółlitrowy silnik zamruczał głośniejsze i zaczął przesuwać w prawo wskazówkę prędkościomierza. Niemiecka autostrada i niemieckie przepisy dawały szansę rozpędzić się na tyle, na ile pozwolili konstruktorzy samochodu. Olszyna miał nadzieję, że kierowca Forda nie ma w zapasie takiej mocy i uda się go zgubić.

Kto mógł go śledzić? Policję wykluczył od razu. Mało prawdopodobne, by sto pięćdziesiąt kilometrów po przekroczeniu granicy nadal jechał za nim ten sam patrol. Bardziej realne wydawało się, że to któraś z zagranicznych służb specjalnych. W końcu Morawski współpracował z Rosjanami – tego Olszyna był świadom od dłuższego czasu. Jego zleceniodawca miał swoje wtyczki także w Moskwie. Dzięki nim obaj wiedzieli, kiedy planowany jest zamach na Czerwińskiego. Wiceprezes miał zamiar wykorzystać ten fakt: poczekać aż Morawski rozprawi się z szefem, a potem przyjść na gotowe. Zaskoczyć zabójcę, zlikwidować go i dla niepoznaki pozbyć się ciała. W ten sposób rzuci na niego podejrzenie o kradzież lasera. Policja zacznie sprawdzać otoczenie Morawskiego i prędzej czy później dojdzie do rosyjskich służb. A w tym czasie on sam spokojnie wywiezie paczkę za granicę.

Olszyna realizował ten plan krok po kroku, dopóki nie zastał w laboratorium zamordowanego także Morawskiego. Jeśli nie żyli i prezes i jego zastępca – to by znaczyło, że do akcji wmieszał się ktoś trzeci. Czyżby to on teraz śledził go w białym Mondeo?

To, że był ktoś jeszcze poza Morawskim, mogło również potwierdzać dziwne włamanie u Wojtunowicza. Kiedy Olszyna otworzył drzwi od jego mieszkania, w środku był już jakiś facet. Spłoszony uciekł, ale wyglądało na to, że zdążył zabrać teczkę z danymi.

„Cholera” – zaklął wiceprezes. - „Akcja zaczyna się komplikować.”

Na szczęście niebieskie tablice wskazywały, że do Frankfurtu pozostało już niewiele drogi. Jeszcze tylko na lotnisko, potem przekazanie bagażu przez podstawionego pracownika linii lotniczych i będzie bezpieczny. Za kilkanaście godzin znajdzie się w innym świecie, gdzie ciemnoskóre piękności do końca życia będą mu przygotowywać drinki.

Olszyna zaczął sobie wyobrażać palmowy las stykający się z karaibską plażą, ale snucie marzeń przerwał mu dźwięk telefonu komórkowego.

- Masz to? – spytał po angielsku metaliczny, chrypiący głos. Harving nie miał zwyczaju tracić czasu na przywitania i wymianę uprzejmości.

- Mam. Jedzie w pudle, zapakowane, przekaże na lotnisku.

- Dobrze. A papiery?

- Niestety. U Wojtunowicza ktoś był przede mną. Spłoszyłem go, ale chyba zdążył zabrać akta.

- Niech to diabli. Jeśli to prawda, mamy mało czasu.

- Na co?

- Na zlikwidowanie Nowickiego i tego polskiego agenta, który u was pracuje.

- Nic nie rozumiem. Nowickiego mieliście się pozbyć. I o jakim polskim agencie mówisz?

- Hermosillo nie odpowiada na telefony, a Nowicki wrócił do Polski. Coś się musiało stać w Alpach, nie wiem co. Ale Nowicki musi umrzeć i ten agent też. Tylko oni dwaj znają budowę lasera i potrafią zbudować kolejny prototyp, zanim my go użyjemy. Nie możemy do tego dopuścić. Dlatego musisz zdążyć na ten samolot.

- Agent w Astra Techu? Skąd wiesz?

- Od naszego człowieka w Moskwie. Morawski przekazał tę informację. O tym agencie wiedział tylko Nowicki i Czerwiński, ale któryś z nich się wygadał. Problem w tym, że nie wiemy, kto to jest. A wszystkich inżynierów nie damy rady zlikwidować.

- Ja ci nie pomogę. Nie mogę wrócić. W firmie pewnie jestem już spalony.

- Wiem. Ale poradzimy sobie. Mam pewien plan. Jest ktoś, kto ma pełny dostęp do tajemnic śledztwa i wszystkich pomieszczeń w Astra Techu. Ta osoba chętnie nam pomoże...

Generał Jong Ji-Ahn, dyrektor północnokoreańskiego kosmodromu w Musudan-ri, był zdziwiony, gdy sekretarka zapowiedziała ten telefon.

- Dzwoni pułkownik Francisco Perez z gwatemalskiego ministerstwa obrony. Twierdzi, że chce nam zlecić wysłanie na orbitę kilkunastu satelit.
- Co proszę? To jakaś prowokacja?
- Nie wiem. Ale kazałam mu podać swój telefon, rozłączyć się i powiedziałam że oddzwonię. Sprawdziłam ten numer, to faktycznie gwatemalskie ministerstwo obrony. Oddzwoniłam i rzeczywiście on podniósł słuchawkę. Mam łączyć?

Ji-Ahn przez chwilę zawahał się. Co to miało oznaczać?

Od czasu, gdy w sierpniu 1998 roku z jego kosmodromu wystartował pierwszy koreański satelita, o Musudan-ri zrobiło się głośno w kręgach astronautycznych i wojskowych. Amatorzy kosmosu szeroko komentowali w Internecie fiasko lotu – start rakiety Tampo Dong 1 zakończył się jej upadkiem do morza. Jednak wywiady wszystkich państw wiedziały, że to tylko połowa prawdy. Korea Północna krótko po swojej porażce wysłała kolejną rakietę – tym razem z sukcesem. To, że o drugim starcie nie mówiło się tak szeroko, jak o pierwszym, było efektem propagandy amerykańskiej armii. Zachodni wojskowi woleli nie informować o sukcesach militarnych Korei, by nie wywoływać paniki wśród obywateli.

Od tego czasu stacja, którą Ji-Ahn kierował, stała się obiektem analiz wszystkich liczących się wywiadów. Generała nawet cieszyła ta sytuacja – prestiż jego jednostki wzrósł, a wraz z nim rosły też szanse na jego polityczny awans. Dlatego za każdym razem, gdy kontrwywiad donosił o próbach przedostania się do kosmodromu, Ji-Ahn delikatnie się uśmiechał.

Tym razem podejrzewał podobną prowokacyjną zaczepkę, która miała odwrócić uwagę od faktycznego ataku. Jednak w tej pozornie oczywistej sytuacji coś się nie zgadzało. Po pierwsze, nigdy tego typu działania nie były prowadzone z użyciem oficjalnie zarejestrowanych telefonów rządowych. Po drugie, Gwatemala nie była liczącym się mocarstwem, posiadającym aktywny na całym świecie wywiad wojskowy.

Tak czy owak, należało to sprawdzić.

- Proszę łączyć – rzucił do sekretarki. Podniósł słuchawkę i płynnym angielskim spytał, kto mówi.

- Dzień dobry, tu pułkownik Francisco Perez. Pracuję w gwatemalskim ministerstwie obrony, ale dziś dzwonię do pana w imieniu prywatnej firmy. Ta firma zainteresowana jest wysłaniem na orbitę serii kilkunastu

lekkich satelit. Chce to jednak zrobić dyskretnie, poza kontrolą rządów wielkich mocarstw.

- Pan żartuje...

- To nie jest żaden dowcip. Firma, która poprosiła mnie o pomoc, jest w pełni świadoma kosztów i przygotowana finansowo na taki wydatek.

- Kim pan jest?

- Już powiedziałem, pułkownik Francisco Perez. Przecież pańska sekretarka kilka minut temu potwierdziła, jak sędzę, moją tożsamość i umocowanie w ministerstwie.

- Nie zajmujemy się...

- Zdaję sobie sprawę, że oficjalnie się nie zajmujecie. Ale obaj wiemy...

- Powtarzam stanowczo: nie zajmujemy się...

- Ja to oczywiście rozumiem. Ale proszę zważyć, że ta firma jest w stanie nie tylko pokryć koszty wysłania satelit. Proponujemy dziesięć milionów dolarów premii dla pana. Oczywiście wiem, że nasz telefon jest podsłuchiwany i ta rozmowa dotrze do pańskiego przełożonego. Dlatego deklaruję mu również – kimkolwiek on jest – ofertę kolejnych dziesięciu milionów. Nie wątpię, że albo dla pana, albo dla tej osoby nasza propozycja okaże się kusząca.

- Czy pan nie rozumie...

- Jak już powiedziałem, rozumiem doskonale. Rozumiem też, że pan musi teraz tak odpowiadać. Ale proszę się nad tym zastanowić wraz ze swoim przełożonym. Wiedzą panowie, jak mnie znaleźć. Będę czekał na telefon.

Zbigniew Olszyna szybkim tempem zbliżał się do Frankfurtu.

Błyskawicznie mijał słupki na autostradzie, a wskazówka prędkościomierza jedynie chwilami przesuwała się poniżej liczby 220. Olszyna wiedział, że to co robił, było wariactwem drogowym. Jednak adrenalina wywołana widokiem białego Mondeo kazała mu silniej wciskać pedał gazu.

Przez kilkadziesiąt minut pędził lewym pasem, migając długimi światłami do kierowców, którzy zbyt powoli zjeżdżali na prawą nitkę jezdni.

Kurczowo trzymając się kierownicy, starał się dokładnie analizować sytuację na drodze. Wiedział, że wystarczy jeden nieuważny ruch, a cała akcja zakończy się fiaskiem.

Od czasu, gdy ostro przyspieszył, jakby rzadziej widział jadącego za nim go Forda. Początkowo śledzący go mężczyzna również dodał mocno gazu, ale z czasem został nieco w tyle. Albo nie miał tyle koni pod maską, albo taktycznie wycofał się na większą odległość. Olszyna wolał tego nie sprawdzać – chciał po prostu jak najszybciej dostać się na lotnisko.

Tabliczka z napisem „Flughafen” wywołała uśmiech na twarzy wiceprezesa Astra Techu. Zjechał na prawy pas i zgodnie ze kierunkiem strzałki skręcił w wijąca się pod górę nitkę wielopoziomowego

skrzyżowania. Wcześniej obawiał się, że ugrzęźnie w mieście i nie zdąży na samolot. Wyglądało jednak na to, że oznakowania do lotniska rozsiane były w promieniu kilkudziesięciu kilometrów od miasta. Turysta nie miał prawa się zgubić.

Kolejne kilkanaście minut czerwone Volvo krążyło po ślimakach i obwodnicy miasta, aż w końcu zjechało na drogę dojazdową do terminala pasażerskiego. Jeszcze kilka minut i Olszyna był na parkingu. Wyłączył samochód, wysiadł i wypakował z bagażnika pudło, które miało zmienić jego życie. Następnie wyjął jeszcze dwie walizki, ułożył wszystko na stojącym nieopodal wózku bagażowym i skierował się do hali z napisem „Terminal 2”. Tam, w hallu E na drugim piętrze miał na niego czekać pracownik lotniskowy. Harving jako miejsce spotkania wyznaczył tzw. „Meeting Point” – jeden z dwóch specjalnie oznakowanych punktów frankfurckiego lotniska, gdzie pasażerowie mogli na siebie oczekiwać. Wybór był racjonalny. Tych miejsc nie dało się nie zauważyć – prowadziły do nich niebieskie, odbłaskowe znaki. A poza tym, w takim tłumie przewijających się pasażerów, pod okiem kamer i dziesiątek ochroniarzy w mundurach i w cywilu, nikt obcy nie był w stanie odebrać Olszynie przesyłki.

Wiceprezes AstraTechu miał po prostu usiąść i czekać. Pracownik lotniska otrzymał wcześniej jego zdjęcie, mógł więc go spokojnie rozpoznać. A potem zabrać przesyłkę i – omijając kontrolę bagażu – dostarczyć ją do samolotu.

Olszyna usiadł, spojrzał na zegarek i stwierdził, że zostało mu jeszcze 10 minut. Rozejrzał się wokół, ale nie zauważył niczego ani nikogo niepokojącego. Wyglądało na to, że zgubił kierowcę Mondeo i teraz był już bezpieczny.

Siedząc, w pamięci odtworzył wydarzenia, które doprowadziły go do obecnej sytuacji. Wszystko zaczęło się od sporu z Czerwińskim. Olszyna był zdania, że **prezes popełnia błąd, nie dostosowując strategii firmy do nowej sytuacji rynkowej**. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej rynek profesjonalnych produktów optycznych zmienił się całkowicie. Zainteresowali się nim najwięksi, międzynarodowi gracze, którzy na całym świecie zdominowali ten sektor, nie pozostawiając miejsca dla lokalnych firm. Wyjątkiem były niszowe, wysoce specjalistyczne produkty.

Olszyna spodziewał się, że to samo stanie się w Polsce. Jego rekomendacje były dwie: albo związać się z jakąś wielką korporacją poprzez różne formy umów partnerskich, albo zacząć produkcję wysoce specjalistyczną. Astra Tech wciąż miał w Polsce dobrą pozycję rynkową i spory know how – mógł więc z powodzeniem zrealizować obie te strategie. Ale prezes uparcie twierdził, że nie ma zamiaru nic zmieniać. Dalej będzie budował firmę mającą największą w Polsce, masową

produkcję. I jest przekonany, że zrobi to sam, bez nawiązywania współpracy z wielkimi koncernami. Snuł nawet wizję przejścia jakiejś innej liczącej się firmy z Unii. Nie zauważał, że obroty Astra Techu – choć duże jak na polskie warunki – były niczym w porównaniu z koncernami z Niemiec, Anglii czy Francji.

Wiceprezes Astra Techu był doświadczonym menedżerem. Wiedział, że uparte trwanie w starej strategii, gdy na rynku zaczynają obowiązywać nowe reguły gry, to prosta droga do bankructwa. „Prezes zachowuje się jak żeglarz, który nie zmienia kursu jachtu, nawet gdy na jego drodze pojawiają się skały” – myślał.

Widział już wiele takich firm. W jego rodzinnym mieście zbankrutował lokalny dostawca Internetu. Prezes tej firmy nie zauważył, że po pojawieniu się usług typu Neostrada oferowanie samego dostępu do sieci za sto złotych miesięcznie, bez usług dodatkowych i serwisu, nie ma racji bytu. W tym samym mieście sporą część rynku utracił właściciel piekarni. Stało się tak, bo nie chciał przejąć na siebie obowiązku realizacji porannych dostaw i odbierania niesprzedanych zwrotów. Ze sklepów wygryzła go konkurencja, która – choć była droższa – taką usługę zaoferowała.

W branży lotniczej mówiło się o błędach menedżerów – nie tylko polskich – którzy, zaskoczeni ekspansją tanich linii lotniczych, nie zmienili na czas swojej strategii. Dopiero po dłuższym czasie dostosowali swoją ofertę do rynku. Ale zanim to się stało, tanie linie zdobyły spory udział w ogromnym, zyskownym torcie.

Bardzo wielu menedżerów, nie wiedzieć dlaczego, tkwiło uparcie przy swoich strategiach – kiedyś słusznych, ale w nowych warunkach rynkowych zupełnie chybionych. Te nowe warunki mogła powodować zmiana prawa, liberalizacja sektora, pojawienie się wielkiego konkurenta, albo wynalazek technologiczny. Powody mogły być różne. Jednak za każdym razem na tę nową sytuację należało reagować. „Zmieniaj się albo zgiń” – brzmiało jedno z menedżerskich przysłów.

Uparte trwanie przy swoim nie zmieniło się zresztą od czasów, gdy Henry Ford wygłosił słynne zdanie: „będę sprzedawał Forda T w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”. Wówczas konsumenci coraz usilniej domagali się kolorystycznej różnorodności, co Fordowi się nie podobało. Niewzruszenie tkwił w swojej miłości do czarnego samochodu i miał zamiar siłą blokować zmiany na rynku. Niestety, sprawiło to, że klienci odwrócili się od Forda, porzucając go dla coraz popularniejszego Chevroleta. Przez cztery lata Henry Ford pozostawał w swoim błędzie. Dopiero widmo oczywistego bankructwa skłoniło go do zmiany decyzji.

„Jedyną stałą rzeczą w biznesie jest zmiana” – powtarzał Olszyna swoim podwładnym. Niestety, Czerwiński widać był innego zdania.

To dlatego wiceprezes rozpoczął rozglądanie się za inną pracą. Wolał uciec z tonącego statku, póki jeszcze nie miał przypiętej do swojego życiorysu łatki „wiceprezes bankruta”. O swoich poszukiwaniach powiedział dawnemu koledze ze studiów, obecnie szefowi agencji rekrutacyjnej. A ten skontaktował go ze swoim klientem Harvingiem, który właśnie dał mu zlecenie godne najlepszego łowcy głów: wyłowić z Astra Techu wysokiej rangi menedżera i skłonić go do pracy dla konkurencji.

Kolega prawdopodobnie nawet nie wiedział, kim jest jego klient. I że w rzeczywistości nie chodzi o konkurencyjną firmę, ale o przekręt za wiele milionów dolarów. Suma, dla której Olszyna był gotów wejść na drogę przestępstwa.

- Przepraszam, Herr Olsina? – spytał jakiś mężczyzna w odblaskowej kamizelce, przerywając wiceprezesowi rozmyślenia.
- Tak, to ja.
- Rozumiem, że to jest paczka dla pana Harvinga?
- Tak.
- Proszę mi ją dać. Tu ma pan bilet na samolot. Gate 14, to tu na prawo, do końca. Odprawa pokładowa rozpocznie się za 20 minut, ale musi pan jeszcze przejść przez kontrolę paszportu. Proszę się spieszyć.

Olszyna wziął do ręki bilet i ruszył we wskazanym kierunku. Wiedział, że może bezpiecznie oddać kluczowy moduł lasera, nie mając jeszcze wpłaty na swoje konto. Wcześniej poinformował Harvinga, że wymontował z lasera najważniejszy chip. Miał go oddać, gdy znajdzie się poza Unią Europejską i otrzyma potwierdzenie przelewu.

Spojrzał na swój bilet. Miał miejsce przy oknie, w jednym z pierwszych rzędów. Klasa biznes. Lotnisko docelowe: City of Guatemala.

John Harving zebrał się w sobie i podniósł słuchawkę telefonu. Do tej rozmowy przygotowywał się wiele godzin, ćwicząc jej możliwe warianty i przewidując odpowiedzi swojego adwersarza. Nie mógł być pewien, ile ów człowiek wie i jak zareaguje na otrzymaną propozycję. A trzeba było go nakłonić do czegoś nadzwyczajnego – i niebezpiecznego zarazem. I na dodatek zrobić to dyskretnie, tak by następnego dnia nie trąbili o tym agenci wszystkich wywiadów. Harving wiedział, że w tej rozmowie będzie musiał użyć wielu kłamstw i tylko jednego prawdziwego argumentu. Miał nadzieję, że ten prawdziwy okaże się skuteczny i nie będzie musiał wystawiać swojego talentu aktorskiego na próbę.

Od tego jednego telefonu mogło zależeć powodzenie całej akcji. Jeśli jego rozmówca wykona zlecenie, wszystkie błędy zostaną naprawione. Ale jeśli

zachowa się niezgodnie z planem... Harving wolał nie myśleć, co go wtedy czeka. Znał prawa branży, w której działał.

Wziął głęboki oddech i wykręcił numer. Po chwili pojawił się sygnał.

- Halo? – męski głos po drugiej stronie wydawał się jakby wybudzony ze snu.

- Przepraszam, że panu przeszkadzam o takiej porze – powiedział Harving powoli, nie wiedząc, na ile dobrze jego rozmówca zna angielski.

- Tak słucham?

- Czy pan Adam Wojtunowicz?

- Tak to ja.

- Mam dla pana niezwykle atrakcyjną propozycję. Zapewne dawno nie miał pan kontaktu z narzeczoną?

- Tak, kilka dni... kim pan jest? Skąd pan dzwoni?

- Reprezentuję jedną z najbardziej wpływowych organizacji świata. Mówi się, że także jedną z najbardziej niebezpiecznych. Pana narzeczoną jest teraz z nami. Jeśli chciałby ją pan zobaczyć żywą, będzie pan musiał wykonać nasze zlecenie...

BŁĄD 10

O siódmej rano w Astra Techu było jeszcze pusto. Monika wolała zaprosić Nowickiego i Krakowskiego do firmy właśnie na tą godzinę. Należała do osób, które wstawały skoro świt i wtedy pracowały najefektywniej. A tym razem miała szczególny powód do wczesnego spotkania. Łatwiej sprawdzić, czy coś zginęło w laboratorium, zanim inni zaczną się tu kręcić.

Kiedy weszła do biurowca, na recepcji czekał już Nowicki. Obok niego stał wysoki, szczupły blondyn, na oko przed czterdziestką. Monika już go raz widziała, w laboratorium.

- To jest pracownik kontrwywiadu, o którym pani opowiadałem – przedstawił gościa Nowicki.
- Roman Bieżyn, bardzo mi miło – przedstawił się blondyn.
- Monika Lesiak. Dlaczego dopiero teraz się pan ujawnił?
- Nie wiedziałem, ile pani wie. Bez zgodny przełożonych nie mogłem. Sama pani rozumie, zna pani procedurę.
- Tak znam – w głosi Moniki słysząc było niechęć. – I do tej pory nic pan nie zrobił?
- Kto powiedział, że nie zrobiłem?
- Co się panu udało?
- Udaremniłem kolejną kradzież.
- Co???
- Udaremniłem kradzież. Wczoraj po południu jeden z ochroniarzy próbował wykraść z sejfów dokumentację lasera.
- Skąd pan wie?
- Nakryłem go. Od czasu zabójstwa staram się dyskretnie pilnować laboratorium. Przecież, skoro nie wykradziono schematu po zabójstwie, to kolejna próba była tylko kwestią czasu. No i faktycznie, wczoraj aresztowaliśmy człowieka, który od trzech miesięcy pracował tu jako ochroniarz.
- Kim jest?
- Na razie go sprawdzamy.
- To znaczy, że laser jest bezpieczny?
- Niestety nie. Wygląda na to, że Olszyna albo Morawski skradli główny moduł. Mając go, dobry zespół inżynierski w ciągu miesiąca stworzy kompletny prototyp. Ten moduł był sercem lasera. Reszta to tylko elementy wspierające i komunikacyjne.

W tym momencie w recepcji pojawił się Krakowski. Inżynier po raz kolejny przedstawił Bieżynę i wszyscy przeszli do laboratorium.

- Miałem nadzieję, że tak się nie stanie – zaczął Nowicki, gdy wszyscy usiedli przy stole. - Wygląda więc na to, że zamordowanie Janusza to dopiero początek problemów. Jeśli nie odzyskamy lasera, czeka nas najgorszy scenariusz, o którym wczoraj pani opowiadałem.

- Nie liczyłabym na zbyt wiele – oceniła Monika. – Pewnie jest już gdzieś daleko za granicą.
- Analizujemy dwie lokalizacje – stwierdził Bieżyn. – Pierwsza to któryś z bliskowschodnich krajów podejrzewanych o terroryzm. Druga to Ameryka Środkowa lub Południowa. Jakaś bananowa republika, która sprzedaje laser mafii narkotykowej.
- No to pięknie – zasępił się Krakowski. - Możemy zapomnieć, że go odzyskamy.
- Niezupełnie – odparł Bieżyn. - Wiemy, że cena, jaką zaoferowano za laser, wynosi miliard dolarów. Na świecie jest tylko kilka organizacji, które są zdolne ją zapłacić. Nasz wywiad wojskowy właśnie próbuje pozyskać źródła informacji we wszystkich tych miejscach.
- I co z tego, że go namierzycie? Spuścicie tam bombę?
- Nie, to by oznaczało, że zniszczymy jedyny prototyp. Żeby go odtworzyć, trzeba kilku miesięcy prac. Będziemy chcieli go wykraść z powrotem.
- Wykraść? Z jakiejś kryjówki, której nie dał rady namierzyć żaden wywiad i w której do dziś chowa się ben Laden?
- Ben Laden może się chować w jaskini albo ziemiance. Ale laboratorium zdolne dokończyć budowę lasera potrzebuje źródła energii, sterylności i klimatyzowanych pomieszczeń. Trochę trudniej je ukryć.
- A nawet jeśli, to co, zaatakujemy kraj, w którym odnajdziemy laser?
- Nie, zrobimy to dyskretniej. GROM już analizuje możliwe scenariusze.
- GROM? Przecież...
- Panowie, wybaczenie, że się wtrącam, ale być może wasza dyskusja jest bezproduktywna – przerwał Nowicki. - Odnalezienie lasera może okazać się prostsze, niż myślicie. Przed wyjazdem w Alpy zamontowałem w nim nadajnik GPS. Roman, przepraszam, ale Janusz zakazał ci o tym mówić. Nie ufał ci tak do końca, zresztą moim zdaniem rozsądnie. W końcu znamy się raptem parę miesięcy.
- To znaczy, że możesz go namierzyć?
- Jeśli nie jest zamknięty w metalowym pudle.
- Ile czasu to zajmie?
- Kilkanaście minut.
- No to do dzieła!

Nowicki podszedł do swojego biurka. Usiadł i włączył komputer.

Wśród pozostałych uczestników rozmowy zapadła martwa cisza. Wszyscy w skupieniu czekali, zastanawiając się, czy uda się złapać sygnał z nadajnika.

Monika wstała i rozejrzała się po laboratorium. Oprócz stołów i komputerów znajdowały się tu urządzenia, których przeznaczenia nawet nie próbowała odgadywać. By zabić czas oczekiwania, zaczęła jednak podchodzić kolejno do każdej z maszyn. Pierwsza wyglądała jak ogromny mikroskop na metrowej długości wysięgniku. Jednak nie było w nim podstawki, na którą kładzie się preparat. Drugie urządzenie sprawiało

wrażenie, jakby we wspólnej obudowie próbowano zmieścić odkurzacz i automat do kawy. Trzecie i czwarte pełne były zwykłych, tradycyjnych zegarów pomiarowych na przedniej części obudowy.

Przy piątej maszynie Monika zatrzymała się na chwilę. Metalowe pudło leżące w kącie wyglądało jak zwykła waga – tylko, że większa. Na pierwszy rzut oka było kolejnym sprzętem wykorzystywanym w tym laboratorium. Coś jednak się tu nie zgadzało. Waga jakoś nie pasowała do reszty.

Monika przyjrzała się bliżej i zrozumiała. Na płaskiej, górnej części obudowy zalegała cienka warstwa kurzu. Było to o tyle dziwne, że wszystkie poprzednie urządzenia były czyste.

Agentka AONu raz jeszcze wróciła do poprzednich maszyn. Przejechała po nich palcem – wszędzie czysto. „Dziwne” – pomyślała. „W całym laboratorium sprzątają, a tu w kącie nie?

- Dlaczego to coś jest brudne? Wszystko czyste, a tu kurz? – spytała, pokazując palcem na wagę.
- Bo jest nieużywane – odparł Nowicki.
- Używane? – Monika raz jeszcze spojrzała na wagę. Zbliżyła wzrok i dotknęła folii ochronnej zakrywającej elektroniczny czytnik. – Dziwne. Przecież to jest nowe. Ma jeszcze folię. A warstwa kurzu wskazuje, że stoi tak już ze dwa miesiące.
- To prawda. Po prostu nigdy nie było używane.
- To po co je kupiliście?

Nowicki westchnął ciężko.

- To jest maszyna pomiarowa do jednego z produktów, który planowaliśmy zacząć testować, a potem wypuścić na rynek.
- To dlaczego go nie testujecie?
- Prezes zmienił zdanie. Jednak nie będziemy ich wytwarzać.
- Kupiliście sprzęt, a potem zrezygnowaliście z produkcji, bo prezes zmienił zdanie? Tak po prostu? Jedna decyzja Czerwińskiego i przestaliście pracować nad czymś, w co już zainwestowaliście?

Inżynier westchnął po raz kolejny. Nie pierwszy raz musiał tłumaczyć nieprzemyślane decyzje swojego byłego pryncypała.

- Tak to niestety z naszym szefem było. Działał trochę bez strategii. Gdy miał pomysł na nowy produkt – to kazał kupować sprzęt do jego stworzenia. Jeśli zmienił zdanie – maszyny lądowały do magazynu, albo zalegały na nich kurze. Niestety, nie mieliśmy i w sumie dalej nie mamy jasnej koncepcji biznesu, wynikającej z analizy rynku i naszych możliwości wewnętrznych.
- To jak się rozwijaliście?

- Od pomysłu do pomysłu prezesa. Na szczęście niektóre były tak genialne, że przynosiły krociowe zyski. To pozwalało sfinansować błędy i pomyłki na innych rynkach. Ale faktycznie, firma nigdy nie rozwinęła się do takiego potencjału, do jakiego by mogła.

- Czerwiński był słabym szefem?

- Zaskoczę panią, ale bardzo wiele polskich firm nie ma jasnej i klarownej strategii rozwoju i działania. Postępują według przyzwyczajenia, albo według koncepcji „jakoś to będzie”.

Pracowałem kiedyś w firmie, w której prezes realizował jednocześnie dwie sprzeczne ze sobą koncepcje. Dział zakupów namawiał do pozyskiwania najtańszych komponentów do produkcji, nawet kosztem jakości. Niska cena była jedynym priorytetem. Ale jednocześnie ten sam prezes kazał ludziom od marketingu budować markę swoich produktów jako luksusowych i niezawodnych – by sprzedawać je najdrożej na rynku. Zapewne pani wie, dlaczego już w tej firmie nie pracuję.

- Domyślam się.

- Co ciekawe, obie strategie są bardzo sensowne. Można robić produkt dyskontowy, sprzedawany najtaniej. Zarobi się na ilości, bo tanich produktów idzie zawsze najwięcej. Można też robić produkt luksusowy i sprzedawać niewiele, ale mieć potężną marżę. Ale dwie sprzeczne strategie na raz – to nie może zadziałać.

- U was tak właśnie było?

- Nie, u nas nie było dwóch strategii. Ściśle rzecz ujmując, nie było ani jednej. Ale to na to samo wychodzi, czy firma ma ich dwie, pięć, czy zero. Mój profesor logiki mawiał, że jeśli liczba jednocześnie realizowanych strategii jest różna od jeden, to prawdopodobieństwo klęski jest równe jeden. Czyli stu procentom.

- Interesująca myśl.

- No właśnie. A u nas było zero. W normalnej firmie takie laboratorium jak nasze pracuje wspólnie z działem badań rynku. Badacze sprawdzają, czego oczekują klienci. I dopiero potem inżynierowie wymyślają produkt, który jest odpowiedzią na te oczekiwania. Ewentualnie, jeśli laboratorium stworzy coś samo z siebie – to zanim ruszy produkcja, bada się, czy jest na to popyt.

- A wy nie współpracowaliście?

- W normalnej firmie taką współpracę wymusza prezes. A na końcu sprawdza jeszcze, czy to, co oba działy tworzą, jest możliwe do seryjnego produkowania. Czy firma ma to zasoby finansowe, kanały dystrybucji, które to sprzedadzą, albo markę, która będzie do tego pasować. U nas prezes uważał, że najważniejsze jest wymyślać nowe wynalazki. I co opracował, to chciał wprowadzać na rynek. Nasze magazyny są pełne wyrobów, których nikt nie kupi. Bo są albo niepotrzebne, albo za drogie. Albo są nawet dobre, ale nie dla nas.

- To znaczy?

- Prezes wpadł kiedyś na pomysł, jak produkować tanie mikroskopy, które uczniowie mogliby wykorzystywać w szkole. Okazało się jednak, że mimo ich niskiej ceny szkoły i tak nie wydadzą na nie pieniędzy. Nie mają

na to nawet złotówki. Więc prezes zaproponował, by sprzedawać je dzieciom jako zabawki. Ale i to się nie udało.

- Dlaczego?

- W Polsce dziewięćdziesiąt procent zabawek sprzedają hipermarkety i sieci handlowe. Tylko, żeby z nimi handlować, trzeba mieć wielkie pieniądze. Po pierwsze dlatego, że one płacą dopiero po kwartale, więc trzeba kredytować produkcję. Po drugie, żeby podpisać umowę z siecią, trzeba wydać na promocję takie środki, których nie mamy. Wyszło więc na to, że mamy fajny produkt, dzieciom się podoba, jest niedrogi, ale nie mamy metod by go sprzedawać. Po prostu specjalizujemy się w czymś innym, a zabawki to zupełnie inny rynek.

Monika zamyśliła się przez chwilę. Sama знаła przypadek szefa marketingu, który zamówił od firmy badawczej analizę rynku. Kłopot w tym, że nie był w stanie powiedzieć, co chce zrobić z otrzymanymi danymi. Nie wiedział także, z czego wynika potrzeba realizacji badań. Po prostu nie miał strategii marketingowej. Badanie kazał mu zrobić jego przełożony – właściciel firmy. Uznał on, że analizy marketingowe prowadzić warto i polecił je wykonać.

Efekt był taki: firma badawcza przeprowadziła ankiety, kierując się swoim wyczuciem i doświadczeniem. Jednak, mimo to, sondaż nie odpowiedział na większość pytań, które klient postawił już po napisaniu raportu końcowego. Raport ten kierownik marketingu uznał więc za nieprzydatny. Nie mógł się więc nim kierować, podejmując kolejne decyzje marketingowe. Nadal działał po omacku. A strategii, jak nie było, tak pewnie nadal nie ma.

Monika znała jeszcze dwie firmy, w której menedżerowie woleli nie tworzyć strategii. W pierwszej obawiali się, że jeśli opracują plan, to potem akcjonariusze rozliczą ich z jego realizacji. W drugiej intuicyjnie wyczuwali, że stworzona strategia zmusi do wprowadzenia wielu zmian, także niepopularnych. A tego nie chcieli – dla własnej wygody.

- Mam – odezwał się Nowicki, przerywając przedłużającą się ciszę.

- Gdzie?

- Moment, na razie to zestaw współrzędnych. Zaraz porównamy je z mapą.

Przez chwilę wprowadzał jakieś dane, to stukając w klawiaturę, to znowu przesuując myszkę.

- Laser jest w jakiejś miejscowości o nazwie Flores. To w północnej części Gwatemali. Ktoś wie, gdzie to jest?

- Flores? – Bieżyn wydawał się znać tę nazwę. – To by oznaczało, że jedno z naszych podejrzeń było słuszne. Laser jest w głównej siedzibie Kwiecistego Kręgu.

- Czego?

- Nigdy o nim nie słyszeliście?
- Nie – z trzech gardeł wydobyła się zgodna odpowiedź.
- OK., wygląda na to, że będę was musiał dokładniej wprowadzić w temat.

Bieżyn usiadł wygodniej na krześle, nalał kawy do kubka, wypił łyk i rozpoczął swoją opowieść.

- Kwiecisty Krąg to największa i najbardziej wpływowa organizacja mafijna na świecie. To coś jak mafia matka, albo światowy zarząd mafii. Ma swoich ludzi w trzech czwartych amerykańskich i europejskich gangów. Podejrzewamy, że kieruje działaniami nie tylko mafii sycylijskiej, czy nowojorskiej. Pewne sygnały wskazują, że po rozbiciu przed paru laty tzw. starego Pruszkowa, nowy powstawał już przy cichym wsparciu Kwecistego Kręgu.

- Taki mafijny globalny rząd? – spytała Monika.

- Coś w tym stylu. Tyle, że nie jest demokratycznie wybrany. Swoją pozycję wywalczył siłą. Ale po kolei. Nazwa Kwecistego Kręgu wzięła z dwóch źródeł. Po pierwsze, ta organizacja zdobyła pierwsze ogromne pieniądze i wpływy dzięki pokoleniu dzieci kwiatów. To oni byli jednym z największych w owych czasach odbiorców narkotyków. Mafia dostarczała im je z krajów Ameryki Południowej i Środkowej. Z czasem zaczęło się o dealerach narkotykowych tej grupy mówić „Flowers” czyli kwiaty. Ponieważ byli w stanie opanować większość tego rynku, zdobyli potężne pieniądze. Jednak nie konsumowali zysków, tylko inwestowali je ponownie. Szefostwo tej organizacji działało jak sprawni menedżerowie. Dzięki ogromnemu kapitałowi, zaczęli stopniowo uzależniać od siebie coraz większą liczbę gangów. Wchodzili do nowego miasta, i albo dogadywali się z lokalną grupą przestępczą, przekupując jej bossa, albo dochodziło do starcia siłowego. Kwecisty Krąg miał nawet specjalną grupę tzw. desantowców. Wchodzili na nowy teren, niszczyli lokalny gang, wprowadzali własnych ludzi, po czym szli dalej zdobywać. Narkotykowi konkwistadorzy.

- Trafne porównanie – stwierdził Krakowski.
- Tak, szczególnie, że na czele Kwecistego Kręgu stali biali. Bossowie mafii nowojorskiej, którzy uciekli na południe przed wymiarem sprawiedliwości.
- I pewnie do dziś żyją tam jak baronowie.
- Z czasem mafia rozwinęła się na tyle, że przyszła do Europy i tymi samymi metodami zdobyła tutaj władzę. Przynajmniej tam, gdzie swoich wpływów nie mieli ludzie z Rosji.
- Wschodu nie udało im się podbić.
- Nie udało. Ale w całej Europie Zachodniej są obecni. Dziś Kwecisty Krąg sam już nie sprzedaje narkotyków zwykłym ludziom. Zajmuje się kontrolowaniem swoich gangów i monitorowaniem przemytu hurtowych ilości haszyszu czy kokainy. Z tego czerpie ogromne profity.
- A drugie źródło ich nazwy?
- Flores. Nazwa miasta, w którym rezyduje ściśle kierownictwo Kręgu. Zwykły człowiek narkotyki kojarzy z Kolumbią, bo tam się je produkuje i

stamtąd wysłał w świat. Ale szefowie mafii – dla swojego bezpieczeństwa – na siedzibę wybrali inny kraj. W razie czego dadzą radę uciec. Szczególnie, że w tamtejszej policji swoich ludzi, którzy zawsze zdążą ich ostrzec.

- Przez tyle lat nikt ich nie wytropił?

- Tak samo jak mafii sycylijskiej. Im dłużej trwają, tym trudniej ich wykorzenić. Kwiecisty Krąg znany jest z tego, że przekupuje polityków, a nawet promuje swoich ludzi w wyborach. Mając potężne pieniądze, może zapewnić zwycięską kampanię dla kilku kandydatów. Nie ma oczywiście większości w żadnym parlamencie, ale jego ludzie próbują zasiadać w ministerstwach i komisjach odpowiedzialnych za policję i służby specjalne. Dzięki temu mają dostęp do wiedzy, która już nieraz uratowała skórę bossom mafijnym. Na przykład ostrzegając ich o planowanych akcjach policji.

- I co, w Polsce też mają posłów?

- Podejrzewamy, że udało im się wprowadzić do sejmu kilka osób, z list dwóch różnych partii.

- Jakich?

- To niestety tajemnica państwowa. Śledztwo w tych kręgach wymaga dyplomacji. Ale najgorsze jest to, że o mały włos przed wyborami nie przejęliby większości kluczowych stanowisk w jednej z tych partii. Gdyby im się udało, wprowadziliby kilkudziesięciu posłów.

- Matko... – Nowicki nie mógł uwierzyć w to, co słyszy. – To znaczy, że tak łatwo jest przejąć władzę w dużej partii?

- Zastosowali sprytny wybieg. Wybrali za swój cel partię, która ma rozpoznawalną markę, ale i pewien problem. Otóż nazwiska polityków z tej frakcji nie budzą – poza dwoma lub trzema przypadkami – masowych i ciepłych uczuć. Kwiecisty Krąg wprowadził do tej organizacji swojego człowieka. A ten po jakimś czasie przekonał lidera partii, że ma znakomity sposób na pozyskanie nowych kadr. Wystarczy je po prostu zrekrutować przez profesjonalną agencję headhunterską. Miała ona rzetelnie, z pomocą psychologów i doradców, wyselekcjonować setkę kandydatów, którzy mają ciekawe życiorysy i charyzmę zdolną zainspirować wyborców.

- Obiektywnie rzecz ujmując, bardzo rozsądny sposób selekcji kandydatów – stwierdził Nowicki. – Może należałoby tak wybierać polityków, nie mielibyśmy tylu miernot w sejmie.

- Może i tak. Tu jednak Kwiecisty Krąg nie myślał o obiektywizmie. Ich człowiek, gdy tylko przekonał do swojej koncepcji lidera partii, zaraz zasugerował też firmę rekrutacyjną. Oczywiście taką, której właściciel był kontrolowany przez Pruszków. Ów doradca miał zarekomendować te osoby, które były członkami mafii.

- I co? Dlaczego się to nie udało?

- Przesadzili z aktorstwem. Chcieli uwiarygodnić sprawę w oczach kierownictwa partii. Dlatego przekonali jej szefa, by zamówił ogłoszenie o treści „znana partia polityczna zatrudni kandydatów na posłów”. To miało dowodzić, że autor pomysłu nie chce promować swoich ludzi, tylko jest otwarty na zewnętrzne aplikacje.

- Wiem – stwierdziła Monika. – Słyszałam o tym radiu, Janusz Weiss miał o tym audycje.

- No właśnie. Ogłoszenie wiosną 2004r. opublikowano w portalu pracuj.pl. I popełniono jeden błąd: nie ujawniono nazwy partii. W efekcie dziennikarze z Radia Zet i Gazety Wyborczej zaczęli dociekać, kto za tym stoi. Pojawiły się podejrzenia, że podania złożą ludzie niewiarygodni – skoro aplikują do partii, a nie wiedzą do jakiej. Janusz Weiss nagłośnił sprawę, Wyborcza też puściła tekst w ogólnopolskim wydaniu. Zrobił się szum. Kwiecisty Krąg wystraszył się, że któryś z reporterów śledczych dotrze do niego i zrobi aferę. To by oznaczało fiasko – wszyscy zarekomendowali kandydaci byliby spaleni. Dlatego mafia zdecydowała, że lepiej do sejmu wprowadzić po cichu kilku posłów, niż z hukiem nikogo.

- I co, udało się?

- Tak. Ponoć dwóch kandydatów weszło na listy w zamian za duże wsparcie finansowe kampanii. Teraz próbujemy ich przeświecić. To tacy szemrani biznesmeni w skórach i dresach. Nikt ich nie zna, nikt z nimi nie robił interesów, a jednak jakoś nagle, w pół roku pomnożyli majątek. Oficjalnie zapłacili podatki, ale podejrzewamy pranie pieniędzy.

- To co teraz robimy? – spytał Krakowski. - Próbowemy szukać śladu lasera u tych polityków?

- Po co? – zdziwił się Nowicki. - Zapomniał pan, że mamy jego sygnał GPS?

- Właśnie – stwierdził Bieżyn. – już mówiłem, że GROM...

W tym momencie rozmowę przerwała dzwoniąca komórka Moniki. Agenta AONu spojrzała na wyświetlacz i zdecydowała się odebrać.

- Halo... Co takiego...? To świetnie... Tak, dobrze, zapraszamy.... Kiedy? Zaraz, natychmiast.

Po chwili rozłączyła się.

- Dzwonił Adam Wojtunowicz – powiedziała do patrzących na nią mężczyzn. – Mówi, że chyba ma dla nas coś ważnego. Ale stwierdził, że chce wcześniej raz jeszcze przejrzeć te akta osobowe, które skompletował po morderstwie. Widocznie coś mu się skojarzyło, albo przypomniało. Obiecałam, że pokażemy mu je natychmiast.

BŁĄD 11

Major Grzegorz Strzelczyk pracował w GROMie od samego początku jego istnienia. W ciągu ostatnich dwóch lat, od kiedy awansował na dowódcze stanowisko, kierował kilkunastoma akcjami w Afryce i na Bliskim Wschodzie. Szefostwo ceniło tego młodego, niespełna czterdziestoletniego oficera za duży zmysł taktyczny i swoistą dyskrecję. Major nie robił wokół siebie szumu - ani w życiu prywatnym, ani zawodowym. Większość jego znajomych nie wiedziała nawet, czym się zajmuje. Akcję zaś potrafił przeprowadzić tak, że wróg czasem nigdy się nie zorientował, iż ona zaistniała. W ostatnim roku zespół, którym Strzelczyk dowodził, trzykrotnie przeprowadził w Iraku operacje, które pozwoliły zdobyć kluczowe dla lotnictwa dane. We wszystkich przypadkach o jego działaniach do dziś nie dowiedział się nikt, poza przełożonymi.

Informacje zdobyte przez jego ekipę polscy politycy mogli potem z wielką pompą „sprzedać” Amerykanom i Anglikom. To pozwalało podnieść prestiż kraju w oczach prezydenta USA i premiera Wielkiej Brytanii. A majorowi dawało powód do cichej satysfakcji.

Strzelczyk nie zdziwił się więc specjalnie, gdy kierownictwo jednostki wezwało go do siebie, zapowiadając kolejną akcję.

Jednak to, co usłyszał na spotkaniu, wprawiło go w prawdziwe zdumienie.

Po pierwsze, nigdy wcześniej nie prowadził akcji jawnie agresywnych w kraju, z którym Polska utrzymywała pokojowe stosunki. Zaś tym razem miał zaatakować jako pierwszy.

Po drugie, nigdy w takim kraju nie działał bez cichego przyzwolenia lokalnego rządu. Chyba, że taki rząd nie istniał, a kraj pogrążony był w wojnie domowej – jak to bywało w Afryce. W Gwatemali panował jednak pokój i istniały stabilne władze.

Po trzecie wreszcie, nigdy wcześniej jego przeciwnik nie był od niego liczniejszy i lepiej uzbrojony. A tym razem istniało podejrzenie, że ma najlepiej wyszkolonych najemników wyposażonych w najlepszą broń, jaką można kupić na czarnym rynku. A można kupić każdą.

- Szefie, oczekuje pan ode mnie niemożliwego – stwierdził, gdy zapoznał się z zadaniem przedstawionym przez dowódcę jednostki. – Mam przeprowadzić dyskretnie i bez wiedzy tamtejszego rządu skuteczny atak na przeciwnika, który jest ode mnie liczniejszy, lepiej wyposażony i równie dobrze przeszkolony. Mam wykraść moduł lasera, zdążyć się ewakuować i nie pozostawić żadnych śladów, które pozwolą nas zidentyfikować przez policję. I mam to zrobić w dwa tygodnie.

- Dokładnie tak.

Strzelczyk wiedział, że przedstawiony mu cel jest niemal nierealny. Ale wiedział też, że jego szef nie zwykł żartować, a słowa „niemożliwe” nie używał.

- Rozumiem, poinformuję zespół – odparł. – Do jutra przedstawimy plan. Nie możemy tak po prostu ich zaatakować. Tu potrzebny jest jakiś fortel.
- Właśnie dlatego panu powierzam tę akcję. Znam pański spryt.
- Dziękuję bardzo – stwierdził zgryźliwym tonem major, ale więcej nie dodał. – Mamy kogoś, kto zna rejon?
- Tak. Adam Kowalski. Wykładowca taktyki w Wojskowej Akademii Technicznej. Zna już temat. Mieszkał kiedyś w Gwatemali. Tu jest jego telefon.

Strzelczyk wziął do ręki kartkę i odmeldował się. Teraz chciał zdobyć więcej informacji – odwiedzić agentów AONu, a potem Nowickiego i Kowalskiego. Po południu czekało go spotkanie z zespołem. Wolał być do niego przygotowany.

Adam wszedł do laboratorium i przywitał się z obecnymi.

- Co jest z Jolą, ma cały czas wyłączony telefon – spytał Krakowskiego.
- Sami chętnie pana o to spytamy – odparł komisarz. – Na widok naszych ludzi zaczęła uciekać na lotnisku. Zostawiła nawet swój bagaż. Wskoczyła do taksówki, potem z niej wysiadła na czerwonym świetle i znikła.
- Jak to, straciliście ją z oczu?
- Niech pan lepiej powie, dlaczego uciekała?

Adam zamyślił się. A więc Harving nie kłamał. Musieli śledzić Jolę skuteczniej niż policja, a potem po prostu ją porwali.

Przez chwilę wahał się: powiedzieć im wszystko, czy jedynie wykonać polecenie porywaczy? Decyzja nie była łatwa. Jeśli powie – Harving każe ją zabić. Ale jeśli posłucha Amerykanina – to czy można mu wierzyć, że wypuści ją wolno? Czy będzie chciał pozostawić świadka? Adam domyślał się, że to mało realne. Wiedział jedno: musi jakoś uratować Jolę.

- Wyjawię wam pewną informację, ale tylko pod jednym warunkiem – powiedział w końcu. – Ta informacja nie zostanie nikomu dalej przekazana bez mojej zgody.
- Co to ma znaczyć?
- To znaczy, że mam pewną niezwykle istotną wiedzę, ale stawiam warunki.
- Proszę? Czy pan wie, co pan mówi? – Krakowski przybrał surowy wyraz twarzy. – Zaraz pana oskarżę.
- Pan? – wybuchnął Adam. – Pan nawet nie potrafi upilnować...

Ugryzł się w język, by nie powiedzieć za dużo.

- To co, zgadzacie się? – dokończył.
- W porządku, proszę mówić – odpowiedziała Monika, widząc, że dwaj mężczyźni zaraz skoczą sobie do gardeł.
- Zgoda – potwierdzili jednocześnie Nowicki i Bieżyn.

Krakowski chciał coś powiedzieć, ale powstrzymał się. Kiwnął tylko głową.

- Miałem telefon od kogoś, kto nazywa się John Harving – zaczął Adam. - Stwierdził, że reprezentuje najpotężniejszą organizację świata, ale nie podał nazwy. Powiedział, że mają Jolę.
- Co??? – spyтали jednocześnie Monika i Krakowski.
- Właśnie to. Mają Jolę. Wypuszczą ją, jeśli przekażę im teczek osobowe pracowników Astra Techu. Potwierdziłem, że to zrobię.
- Potwierdził pan?
- Tak. Mam pewien plan.
- Jaki plan?
- Myślałem o tym całą noc, nie mogłem spać po tym telefonie. Doszedłem do dwóch wniosków. Po pierwsze, Harving powiedział, że sam nigdy nie odnajdę Joli. Nie dowiem się, gdzie ją wywieźli, a teraz ona może być wszędzie. Myślę, że ma rację. I to oznacza, że trzeba dotrzeć do niego samego, a dopiero poprzez niego do Joli. Najlepiej będzie śledzić transport teczek – za nimi trafimy do Harvinga.
- Ciekawa myśl – stwierdziła Monika. – Trudno panu odmówić logiki. A drugi wniosek?
- Mam wrażenie, że wiem, czego on może chcieć. I jestem pewny, że tego, czego szuka, wcale nie ma w tych teczkach. Można mu je więc bez żadnego ryzyka wysłać.
- Skąd pan to wie?
- On moim zdaniem chce dotrzeć do kogoś, kto może znać budowę lasera. Nie udało mu się wydobyć tej wiedzy od pana – Adam wskazał na Nowickiego – to spróbuje od kogoś innego. Z teczek chce wywnioskować, kto to może być. To musi być osoba z tytułem inżyniera, pracująca w laboratorium, dobrze zarabiająca. Taka, która często jeździła na różne sympozja i ostatnio była intensywnie szkolona. Ktoś, kto od wielu miesięcy był przygotowywany do pracy nad tym kluczowym produktem. To wszystko powinno być odnotowane w aktach. Mając je, można zawęzić krąg podejrzanych z ośmiu osób do dwóch, może trzech.
- A skąd pan wie, że tego nie ma w tych teczkach?
- Bo je przeglądałem.
- Może pan to jakoś bliżej wyjaśnić?
- To wymaga dłuższej opowieści, ale proszę bardzo. Wszyscy się tu zgodzimy, że laser to najbardziej kluczowy, wręcz strategiczny produkt dla Astra Techu?
- Oczywiście – odparł Nowicki.
- No właśnie. W zasadzie jego wprowadzenie na rynek określałoby rozwój i strategię firmy na najbliższe lata.

- Takie właśnie mieliśmy plany.
- W każdej dobrze zarządzanej firmie tak strategiczna zmiana, jaką jest laser, pociągałaby decyzje operacyjne, taktycznie. Powołano by zespół składający się z najlepszych inżynierów i menedżerów, którzy byliby odpowiedzialni za taki produkt. Taki zespół już wiele miesięcy wcześniej wiedziałby o swojej szczególnej roli i byłby do niej przygotowywany. Ci ludzie byliby odciążeni z innych zadań, wysyłani na najlepsze szkolenia, wyjeżdżaliby razem na wspólne planowanie swojej pracy.
- To logiczne – zgodziła się Monika.
- Wszystkie takie fakty odnotowuje się w aktach osobowych. Harving spodziewa się, że właśnie te informacje znajdzie w teczkach. A wiedząc, kto był na szkoleniach albo kogo zwolniono z innych zadań, określi skład zespołu projektującego laser.
- Sprytna strategia – zauważył Krakowski.
- Ale w tym przypadku niewykonalna – odparł Adam.
- Dlaczego?
- Analizowałem te akta pod kątem wyłonienia kandydatów do awansu. I nikt specjalnie nie rzucił mi się w oczy. Prezes ani nie powołał formalnego zespołu zajmującego się laserem, ani nikogo intensywniej nie szkolił. Nie zwolnił też żadnego inżyniera z innych obowiązków, by pozwolić mu się skupić na laserze. Przynajmniej z akt nie wynika nic takiego.
- To niestety jest prawda – przyznał Nowicki. – Janusz postawił wszystko na laser. Ale na poziomie organizacyjnym, decyzyjnym, czy szkoleniowym nie nadał sprawie szczególnego priorytetu.
- Właśnie. To klasyczny błąd. **Wielu polskich menedżerów określa sobie jakiś strategiczny cel, ale potem nie dostosowuje do tego działań taktycznych i operacyjnych. To trochę tak, jakby zgodzić się, że od dzisiaj będziemy się odchudzać – bo celem jest dobrze wyglądać na Sylwestra. Ale nadal co wieczór jeść ogromną kolację.**
- Oj, wiem coś o tym – uśmiechnęła się Monika.
- Tak właśnie działał Nowicki. Zresztą, mam wrażenie, że nie tylko on w Astra Techu. Kiedy rozmawiałem z tutejszym dyrektorem produkcji, zauważyłem podobną przypadłość. Ustalił on, że od dziś w firmie będzie obowiązywała koncepcja just in time, czyli zero zapasów i idealnie punktualne dostawy. To jest świetna strategia, ale jeśli dostawca się spóźni z jednym elementem, cała produkcja staje i czeka na niego.
- I co? Czemu nie zadziałało? – zaciekał się Nowicki.
- Ten sam dyrektor produkcji nie zgodził się na zmianę jednego z waszych podwykonawców, dostarczającego kluczowy moduł do mikroskopu. A ta firma już wiele razy się spóźniła z realizacją zamówienia. Ale wasz kierownik twierdzi, że już się zżył z nią. Widać nowa strategia swoje, a stare przyzwyczajenia swoje.

Monika zamyśliła się. Znała podobny przypadek ze swojej własnej pracy. Niedawno badała, czy jedno z przedsiębiorstw produkujących materiały wybuchowe nie jest powiązane z rosyjskimi służbami. Przy okazji zauważyła, że kiedy pyta kierownictwo i szeregowych pracowników o te

same fakty – uzyskuje dwie sprzeczne odpowiedzi. Szefostwo twierdziło, że priorytetem dla firmy są najwięksi odbiorcy z sektora przemysłowego, wykorzystujący ich materiały w produkcji. Ta strategia wynikała z analiz rynku – sektor przemysłowy ostatnio rozwijał się najszybciej i dawał szanse na potężne przychody. Ale gdy Monika rozmawiała z handlowcami, okazało się, że większość czasu poświęcali oni na spotkania z hurtownikami i drobnymi odbiorcami. Powód? Jak się okazało, handlowcy mieli tam wieloletnie kontakty, dzięki którym łatwo zdobywali zlecenia. Nie chciało im się więc wysilać, by pozyskać nowych, przemysłowych odbiorców. Wygodniej było chodzić utartymi ścieżkami.

Podobną obserwację poczyniła zresztą w firmie motoryzacyjnej podejrzewanej o fałszerstwa importowe. Tam handlowcom również nakazano zdobywać przede wszystkim klientów korporacyjnych – firmy kupujące po kilka czy kilkanaście samochodów. Ten segment rynku rodził większe nadzieje niż klienci indywidualni, którzy coraz częściej sprowadzali z Niemiec auta powypadkowe.

Niestety, handlowcy praktycznie spacyfikowali nową strategię. Co prawda twierdzili, że starają się pozyskiwać zamówienia z firm, ale w praktyce tego nie robili. Wymagałoby to od nich prowadzenia akcji telemarketingowych czy wizyt w terenie. A wygodniej było im nie ruszać się z salonu samochodowego.

W wielu innych firmach, o których słyszała, było podobnie. Czasem podwładni nie realizowali nowej strategii, bo im się to nie opłacało – system premiowy nie motywował do tego. W pewnym browarze handlowcy nie chcieli poświęcać czasu na sprzedaż nowego, tańszego piwa skierowanego do biedniejszych nabywców. Powód był oczywisty: tańsze piwo dawało mniejszy przychód, a więc i mniejszą premię za wyniki sprzedażowe. A kierownictwo – choć bardzo mocno stawiało na promocję tego napoju – nie dało dodatkowej premii osobom, które odnosiły największe sukcesy w jego sprzedaży.

W dużej firmie usługowej wystąpił natomiast inny problem z przełożeniem strategii na działania bieżące. Otóż pracownicy prawie wszystkich działów uznali, że oferowanie „wieczystej gwarancji” jest bez sensu i niemal storpedowali ten pomysł. Po pewnym czasie okazało się, że ich sprzeciw był efektem niewiedzy. Zarząd nie wytłumaczył nikomu, że nastawia się w przyszłości na podbój luksusowego segmentu rynku. Ale zanim to zrobi, takimi działaniami jak wieczysta gwarancja musi wzmocnić prestiż firmy.

- Co sądzisz o tym pomysśle? – Krakowski wyrwał Monikę z zamyślenia.
- Żeby wysłać teczkę i śledzić drogę ich transportu?
- Tak
- Dlaczego nie. Skoro i tak są bezwartościowe. Ale jednak najpierw przejrzymy je dokładnie, czy czegoś z nich nie usunąć. I zrobimy ksero.

Adam uśmiechnął się pod nosem. „Harving miał rację, twierdząc, że się zgodzą.” – pomyślał. „Niedługo odzyskam Jolę”.

Kiedy Grzegorz Strzelczyk wszedł do małej, skromnie urządzonej sali narad, jego zespół był już w komplecie. Dziewięciu krótko ostrzyżonych, wysportowanych mężczyzn, w większości w okolicach trzydziestki. Znali się jak tyse konie, spędzali ze sobą więcej czasu niż z rodzinami. O ile w ogóle mieli rodziny. Ta praca nie ułatwiała zakładania ogniska domowego.

Większość jednak nie narzekała. To nie byli ludzie w typie domatora. Od spędzania czasu przed telewizorem woleli działanie. Najlepiej takie, które podnosiło poziom adrenaliny i zmuszało do robienia rzeczy, jakich przeciętny człowiek bał się nawet podczas oglądania filmu wojennego. Ci faceci właśnie w takich akcjach czuli się najlepiej. To dla nich zgadzali się narażać życie i pracować często przez dwadzieścia godzin dziennie. Mimo śmiesznie małych pieniędzy, jakie tu zarabiali. Wiedzieli, że ich zachodni koledzy za tę samą pracę otrzymywali wielokrotnie więcej. Ale wiedzieli też, że to nie pieniądze ich trzymają w GROMie. Jaki inny zawód dałby im jednocześnie taką dawkę przygód i taki powód do dumy?

W tej pracy nie podobało im się wiele rzeczy. Niewystarczające fundusze na szkolenie. Głupie decyzje polityków obniżające rangę jednostki. Albo to, że często ich zajęcie polegało na naprawianiu błędów jakichś ignorantów, nie wiadomo dlaczego wyposażonych w mundur lub immunitet.

Ale kiedy jechali na akcję, zapominali o tych problemach. Wówczas liczył się tylko cel.

Teraz siedzieli przy stole i czekali w napięciu na decyzję swojego przełożonego. Dokąd tym razem? I po co?

- Mamy do przeprowadzenia niewiarygodnie trudną akcję – zaczął major.

- W Gwatemali musimy odbić przesyłkę z rąk mafii narkotykowej.

Przeciwnik jest świetnie wyszkolony, doskonale uzbrojony. Najemnicy, byli wojskowi, niektórzy mogą znać nasze twarze z Iraku i Afryki. Obiekt ma pół metra na pół metra na metr. Kilkanaście kilogramów. Delikatny. Działamy bez przyzwolenia tamtejszej góry.

- Co jest do odbicia? – spytał jeden z komandosów.

- To laser najnowszej generacji. Prototyp niezwykle skutecznej broni. Jeśli wpadnie w ręce wroga, może mieć skuteczność wyższą od bomby atomowej. Więcej mamy nie wiedzieć.

- Przeciwnik jest świadom, co ma w ręku? Czy wszedł w posiadanie przypadkiem?

- Jest świadom, ale jeszcze nie umie użyć.

- Rozumiem. Ile potrzebuje czasu?
- Miesiąc. Dlatego mamy dwa tygodnie.
- Jaki plan?
- Działamy dwutorowo. Za cztery dni do Gwatemali poleci dwóch agentów AONu, mężczyzna i kobieta. Oboje prowadzą śledztwo w sprawie kradzieży lasera. Rozmawiałem z ministerstwem. Oni będą tam oficjalnie, za wiedzą tamtejszych władz. Przeprowadzą nagłe przeszukania we wszystkich laboratoriach, w których taki laser można testować. Kanałami dyplomatycznymi zapewnimy im dyskretne wsparcie i ochronę.
- A co z nami?
- Wylatujemy już jutro z rana. Wieczorem tamtejszego czasu wylądujemy w Miami. Stamtąd dalej przerzucą nas Amerykanie, już z nimi to załatwiłem. Nocą wysadzą nas u wybrzeży zatoki honduraskiej. Dalej mamy dwieście kilometrów do celu. W drodze nikt nie może nas zauważyć. Jedziemy na lekko, ale pełny arsenał. Michał – ty znasz hiszpański i jesteś brunetem. Jako jedyny będziesz widoczny. Wynajmiesz jeepa i ciężarówkę. Pojedziesz na zająca, potem my. Jeśli ktoś nas zauważy, mamy pozostawić po sobie wrażenie amerykańskich przemytników. Ale przede wszystkim, mamy się nie dać nakryć. Atak z zaskoczenia, odbiór przesyłki, szybki odwrót.

Major tłumaczył plan akcji jeszcze przez ponad godzinę. Potem zwolnił wszystkich – mieli tylko kilka godzin na spakowanie się i przygotowanie sprzętu.

Gdy wyszli, wyciągnął telefon i wybrał numer ministerstwa spraw zagranicznych.

- Halo? Dobry wieczór, witam pana ponownie, przepraszam, że dzwonię o takiej godzinie.
- Nie szkodzi – odparł ciepłym, nieco śpiewnym głosem wiceminister. - I co, czy postępujemy zgodnie z przedstawionym mi planem?
- Tak jest. Wszystko tak, jak ustaliliśmy dziś po południu. Proszę dać oficjalne wsparcie pani Lesiak i panu Bieżynowi. Jest realna szansa, że odnajdą laser w którymś z laboratoriów. A wtedy my zapewnimy im bezpieczny powrót.

Kiedy odłożył słuchawkę, odetchnął z ulgą. Ta rozmowa wcale nie była dla niego łatwa. Już po raz drugi dzisiaj tak ordynarnie okłamał kogoś w randze wiceministra. „Mam nadzieję, że mysz wpadnie w pułapkę” – pomyślał.

BŁĄD 12

Wieczory w Zatoce Honduraskiej potrafią być bardzo deszczowe. Choć reklamowana w katalogach gwarancja słońca przyciąga na Karaiby tysiące turystów, to nie wszyscy wiedzą, że suma rocznych opadów w tym regionie należy do najwyższych na świecie. Wieczne burze po upalnym dniu są rześiste, a pioruny rozświetlają morze w promieniu kilkunastu kilometrów.

W odróżnieniu od typowego turysty, major Strzelczyk ucieszył się jednak, gdy zobaczył nadciągające chmury. Ograniczona widoczność i mylące wzrok błyski piorunów – to mogło tylko pomóc. Burza dawała nadzieję, że nikt nie zauważy, jak z wyglądającej na jacht turystyczny łodzi odpływają dwa pontony motorowe z grupą mężczyzn i setkami kilogramów sprzętu. Dopłynięcie tutaj nie stanowiło żadnego problemu. Amerykańskie wojsko i wywiad od dawna wykorzystywały przerobione jachty turystyczne, by bez wzbudzania podejrzeń docierać do dowolnych miejsc na morzu. Jednak czym innym była wyprawa zwiadowcza i prowadzenie akcji z pokładu, a czym innym desant broni maszynowej i żołnierzy na ląd. Jeden przypadkowy świadek i obecność GROMu przestałaby być tajemnicą dla gwatemalskich władz.

Na łodzi znajdował się co prawda radar termowizyjny. Pozwalał sprawdzić, czy na wodzie albo plaży znajdują się jacyś ludzie. Ale jego wskazania były prawdziwe tylko w chwili pomiaru. A do brzegu pozostawało jeszcze dziesięć minut rejsu. W tym czasie w zasięgu wzroku mogła się pojawić jakaś obca łódź. Dlatego należało się spieszyć.

Wysoka, przybrzeżna fala mocno kołysała pontonami, ale pasażerowi przywykli do tego typu rozrywki. Podczas wspólnych manewrów z żołnierzami Formozy – elitarnej polskiej jednostki komandosów morskich – zdążyli wyćwiczyć żołądki i głowy w znacznie trudniejszych warunkach.

Pontony powoli zbliżyły się do brzegu. Obaj sternicy wyłączyli silniki. Ostatni fragment należało pokonać możliwie cicho. Komandosi chwycili za wiosła i zaczęli przedzierać się przez liczne w tej okolicy przybrzeżne zarośla. Utrudniały one poruszanie się, ale też odstraszały turystów i maskowały pontony.

Przez kilka minut płynęli w milczeniu. Regularne pluskanie wody poruszanej wiosłami mieszało się z szumem zarośli ocierających się o dno pontonów. Strzelczyk cały czas obserwował teren przez okulary noktowizyjne. Wyglądały one jak fragment kasku motocyklisty. Pozwalały dostrzec wszystko, co działo się w promieniu ponad kilometra. Nocą i w dzień. Połączenie okularów, małego ciekłokrystalicznego ekranu, elektronicznej lornetki i noktowizora – to był ostatni cud techniki, w jaki amerykańscy inżynierowie wyposażyli jednostki Delta Force. Major miał

okazję testować to urządzenie podczas swojej ostatniej wizyty w USA. Spodobało mu się tak bardzo, że wynegocjował przekazanie kilku sztuk do Gromu. W takich momentach jak ten, okulary okazywały się nieocenione.

Strzelczyk spojrział w lewo i zamarł. Na horyzoncie zauważył łódź. Pojawiła się, wypływając zza półwyspu i kierowała się, wzdłuż brzegów, w stronę pontonów.

- Stop – Strzelczyk wydał krótki, ostry rozkaz. – Bezruch i cisza.

Żołnierze zatrzymali się, schylili mocniej i zamarli nieruchomo.

Strzelczyk przez chwilę obserwował. Łódź płynęła powoli, blisko brzegu, ewidentnie przeczesując zarośla. Silne światło szperacza co chwilę penetrowało ląd. „Straż przybrzeżna” – pomyślał major. – „Zobaczą nas za pięć minut”.

Wzrokiem zmierzył odległość od brzegu. Nie było żadnej szansy, by w tak krótkim czasie dopłynąć i zamaskować pontony. Przez chwilę analizował sytuację, szukając rozwiązania. Po chwili wziął do ręki słuchawkę radiotelefonu.

- Halo łódź, odbiór – odezwał się po angielsku. Wiedział, że w dobie szyfrowanych połączeń nie musi się trudzić z wymyślaniem tekstów w stylu „tu mały do dużego, potrzebna pomoc”.

- Słyszę cię.

- Mamy problem. Płynie do nas. Widzicie go na radarze. Zawróćcie go, ale bez śladów.

- Widzę. Dobrze, półtorej minuty.

Strzelczyk rozłączył się i spojrział na zegarek. Czuł, jak silniejsze tętno uderza mu do głowy. Podobne sytuacje spotykał wielokrotnie, praktycznie przy każdej akcji. Ale nigdy nie nauczył się reagować zupełnie bez stresu. Wiedział, że od tych dziewięćdziesięciu sekund zależeć może powodzenie całej misji.

Przez dłuższą chwilę słychać było tylko wiatr. Żaden z żołnierzy nie odezwał się ani słowem, nie wykonał żadnego ruchu.

Nagle w okolicy półwyspu, zza którego wypłynął wcześniej patrol przybrzeżny, nastąpił potężny wybuch. Strzelczyk spojrział przez okulary. W odległości ponad kilometra, przy brzegu, płonęła niewielka łódź.

Straż przybrzeżna natychmiast zawróciła i popłynęła w tamtym kierunku.

- Ruszamy – zarządził Strzelczyk i odetchnął z ulgą. Fortel się udał. Major wiedział, że gwatemalczyki nie skojarzą niczego. Nikt nie będzie w

stanie ocenić, z której łodzi wystrzelono pocisk. A użyte amatorskie materiały wybuchowe upewnią policję, że to wojna lokalnych gangów.

Po pięciu minutach oba pontony zacumowały przy brzegu.

- Zrzucić kombinezony i przygotować sprzęt – rozkazał Strzelczyk.

W ciągu kilku sekund ekipa zdjęła wodoodporne kombinezony i wyjęła plecaki z nieprzemakalnych, plastikowych worków. Niepotrzebny ekwipunek wylądował na pontonach, które powoli zaczęły się oddalać z powrotem do łodzi. Major wiedział, że pozostawienie ich tutaj jest zbyt ryzykowne.

Teraz zespół wyglądał jak grupa amerykańskich turystów – zamiast mundurów i zielonych worów, stroje trekkingowe i plecaki górskie. Takich grup spotykało się tu w wakacje mnóstwo – Polacy niczym się nie wyróżniali.

Strzelczyk spojrział na ekran przenośnego GPS-a. Od Puerto Barrios, największego portowego miasta w okolicy, dzieliło ich raptem siedem kilometrów. Spokojnie zdążą przed świtem i wynajmą samochody. Następną noc spędzą już we Flores.

Pułkownik Francisco Perez o mało nie udławił się kawą, gdy zaczął czytać ten list. Pismo było sygnowane przez samego wiceprezydenta Gwatemali. Nie pozostawiało żadnych złudzeń: trzeba natychmiast ewakuować laser za granicę.

Wiceprezydent pisał:

Szanowny Panie Pułkowniku,

Uprzejmie proszę, by podlegająca Panu jednostka zapewniła najwyższe bezpieczeństwo i ochronę, oraz dostęp do wszelkich danych i miejsc Monice Lesiak i Romanowi Bieżynowi z polskiego ministerstwa spraw zagranicznych.

Polska poinformowała nas, iż prawdopodobnie na terenie Gwatemali znajduje się wykradziony z Warszawy pojemnik z testowaną właśnie bronią chemiczną masowego rażenia. Pojemnik ten, w drodze przykrego zbiegu okoliczności, jeden z gangów wykradł z laboratoriów wojskowych i przemycił na teren naszego kraju – nie wiedząc nawet, co jest w skradzionym pudle. Zapewne teraz broń znajduje się w którymś z laboratoriów mafii narkotykowej.

W zamian za polityczne poparcie Polski dla jednego z naszych kandydatów na kluczowe stanowisko w ONZ, wyraziliśmy zgodę na dyskretne załatwienie sprawy. W tym celu 20 sierpnia o godzinie 16.00 wylądują u nas powyższe osoby. Proszę zapewnić im wszelkie, także siłowe, wsparcie umożliwiające odzyskanie pojemnika z bronią i wywiezienie go do Polski.

*Z poważaniem,
Eduardo de Castillo*

„Akurat” – pomyślał pułkownik. „Może wiceprezydent wierzy w tę bajkę o broni chemicznej, ale nie ja. Dobrze, że to do mnie trafiło – mamy jeszcze dwa dni, zanim oni się zjawią. Ewakuujemy laser, a potem możemy im pomagać w poszukiwaniach i pokazywać, co tylko zechcą.”

John Harving siedział przy swoim biurku, przeglądając dokumenty wykradzione wcześniej z Astra Techu. Po chwili do luksusowo urządzonego gabinetu wszedł wiceprezes i główny analityk.

- Witam, proszę siadać – zaczął prezes. – Chciałbym porozmawiać o strategii przejęcia Astra Techu poprzez złożenie nagłego zamówienia. Tej, którą zaproponował nasz analityk.
- Myślałem, że to już nieaktualne – zdziwił się wiceprezes. – Przecież uzyskaliśmy dostęp do lasera.
- To jest zbyt ważna sprawa, żeby nie zapewnić sobie pełnego bezpieczeństwa, nawet jeśli wydaje się to zbędne. Uzyskaliśmy tylko główny moduł i pewną część wiedzy. Nie ma absolutnej pewności, że nasi inżynierowie dobudują resztę, nim Polacy nas wyprzedzą. Na wszelki wypadek, wolę mieć firmę pod kontrolą.
- Rozumiem.
- Poza tym, w momencie przejęcia Astra Techu uzyskamy kontrolę nad rozwojem tej technologii w przyszłości. Nie powstanie żaden system, który mógłby dublować nasz.
- Bardzo rozsądnie, zawsze lepiej być monopolistą.
- Dziś wezwałem panów, by ustalić taką formę i wielkość zamówienia mikroskopów, oraz takie warunki płatności, które dają największą szansę przejęcia polskiej spółki. Przede mną leżą przetłumaczone na angielski dokumenty finansowe firmy.

Harving wskazał ręką na dwie przepastne teczki dokumentów.

- Aż tyle? – zdziwił się główny analityk.
- Owszem. Ale wbrew pozorom to raczej jest problem niż zaleta. Te dokumenty nie mają żadnej struktury, panuje w nich bałagan. Musimy coś z tego wywnioskować.

- Rozumiem, że to moje zadanie?
- Dokładnie tak.

Główny analityk westchnął głęboko. Podświadomie wyczuwał, że czeka go sprzątanie stajni Augiasza. Kilka lat temu zajmował się przejęciem pięciu niewielkich spółek z Czech. Zwrócił wtedy uwagę, że wszystkie miały chaotycznie sporządzone plany, raporty, zestawienia i inne dokumenty. Wyglądało to tak, jakby **menedżerowie do planowania i raportowania nie wykorzystywali powszechnie znanych każdemu magistrzowi zarządzania narzędzi**. „Jeśli słomiany zapał i pospolite ruszenie zastępuje systematyczność i metodyczność u wszystkich Słowian, to czeka mnie kilka nieprzespanych nocy” – pomyślał.

- Będzie ciężko, ale może uda się w dwa tygodnie – powiedział.
- W dwa tygodnie??? – spytał zaskoczony Harving. – Dlaczego tak długo?
- Pamięta pan przypadek firmy ČVB?

Harving pamiętał.

ČVB była czeską firmą, która miała ogromne sukcesy w tworzeniu nowych narzędzi obrony przeciwchemicznej. Czesi słyną ze swojej jednostki wojsk przeciwchemicznych – która jest tak dobra właśnie dzięki wyposażeniu. Mocodawcy Harvinga postanowili uzyskać dostęp do dokumentacji technicznej i patentów firmy.

By przejąć kontrolę nad przedsiębiorstwem, podwładni Harvinga zdobyli wewnętrzne dokumenty spółki. Na tej podstawie chcieli opracować plan ruchów finansowych, które pozwoliłyby zadłużyć firmę i kupić jej dług. Następnie chcieli zwindykować majątek spółki.

Dokumentację udało się wykraść tylko dlatego, że w całości była prowadzona w zwykłym Excelu, do którego nietrudno się włamać. Księgowi ČVB na piechotę liczyli to, z czym w kilka minut radziło sobie nawet najprostsze oprogramowanie finansowe. To trochę tak, jakby podpalać w domu palnik gazowy za pomocą krzesiwa.

Na dodatek dane w plikach Excela nie były nijak usystematyzowane. Każdy pracownik miał własny układ tabel i liczył wszystko po swojemu. Razem dawało to potężny bałagan.

Przebrnięcie przez dokumenty zajęło analitykom Harvinga dwa tygodnie. Nawet najlepsi finansiści potrzebowali tyle czasu, by uporządkować bałagan liczbowy i wyciągnąć konstruktywne wnioski. Pracując nad tym, zrozumieli, dlaczego dział księgowy niewielkiej firmy prowadzącej proste operacje finansowe musiał liczyć aż siedem osób. To, co w dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie analizowałby i zliczał system finansowy, tutaj ręcznie wykonywali ludzie.

Najciekawsze było jednak to, że owa firma miała kupione i zainstalowane na swoich komputerach proste w użyciu oprogramowanie finansowe. Ale widocznie nikt nie wierzył, że będzie dobrze działać.

Harving miał prawo spodziewać się, że w Astra Techu czeka go ten sam kłopot. Wskazywałyby na to informacje, jakie miał od Olszyny. Wiceprezes analogiczny problem miał z aktami osobowymi pracowników. Od kiedy Morawski wykradł oryginały i przekazał je Rosjanom, a później dla niepoznaki wysadził szafę w dziale personalnym, Harving usilnie starał się zdobyć kopie. Dla pewności działał dwutorowo. Pierwszą metodą miało być wykradzenie teczek od Wojtunowicza. Drugą – wydobyć ich z poszczególnych działów w firmie. Olszyna miał – jako wiceprezes – poprosić menedżerów o karty szkoleń i oceny wszystkich pracowników. Każdy kierownik działu miał wzorzec takiej karty. Prosta, dwustronicowa tabelka, gdzie wpisywało się wnioski z rozmowy oceniającej i plany szkoleń dla podwładnego. Karta miała dwie zalety. Przede wszystkim gromadziła wszystkie ważne informacje w jednym miejscu. Poza tym, pozwalała przypomnieć sobie wnioski z poprzedniej rozmowy, gdy trzeba było przygotować się do następnej. W ten sposób szef miał gwarancję, że spotykając się z podwładnym o niczym ważnym nie zapomni. Zweryfikuje też, czy pracownik wdrożył ustalenia z poprzedniego spotkania półrocznego.

Kiedy Olszyna poprosił o karty, okazało się, że większość menedżerów ich nie wypełnia. Nie chce im się poświęcić, po zakończeniu rozmowy, piętnastu minut na uzupełnienie danych. Z jednej strony narzekali, że przygotowanie do rozmów oceniających zajmuje im całe dni. Z drugiej, gdy mieli pomocną ściągawkę, nie chcieli z niej korzystać.

Harving znał podobne przypadki z wielu firm. Bardzo często kierownictwo dysponowało prostymi, a przydatnymi narzędziami ułatwiającymi pracę. Leżały one gotowe do wykorzystania, ale nikt nawet nie chciał na nie spojrzeć. Oficjalne powody były zwykle dwa. Kierownicy twierdzili, że nie wierzą w ich skuteczność, albo uważają, że nie pasują do specyfiki firmy. Czasem uznawali też, że mają za dużo bieżących zadań, by jeszcze wypełniać jakieś tabelki.

Ale Harving wiedział, że prawdziwa przyczyna jest gdzie indziej. Tak naprawdę niechęć wynikała z lenistwa. Każde z narzędzi miało bowiem to do siebie, że najpierw trzeba było poświęcić trochę czasu, by kiedyś zaoszczędzić go mnóstwo. Ale leniwi menedżerowie nie mieli ochoty pracować odrobinę dłużej teraz, by pracować znacznie krócej w odległej, czasem nieokreślonej przyszłości. Wygodniej było teraz zaoszczędzić kwadrans. A tym, co będzie potem, martwić się właśnie potem.

- Czy jeśli dam wam kogoś do pomocy, dacie radę w tydzień? – spytał Harving.

- Potrzebne by były jeszcze dwie osoby – odparł główny analityk.

- Możecie zacząć już dzisiaj?
- Jeśli sprawa francuska może poczekać trochę dłużej, to tak.

Rozmowę przerwał dźwięk telefonu komórkowego. Harving spojrzał na wyświetlacz – połączenie pochodziło zza granicy. Po chwili wahania odebrał.

Jola wykręciła numer i odczekała, aż po drugiej stronie ktoś odbierze.

- Halo? Tu Jola Brzezińska. Przepraszam, że dopiero teraz się odzywam, ale nie byłam bezpieczna. Śledzili mnie... Tak, teraz już wszystko jest w porządku. Wszystko zgodnie z planem. Dokładnie tak, jak pan kazał. Nie ma obawy, nikt się nie zorientuje... Co mam zrobić? Dobrze, w porządku, nie ma problemu... Tak jest, natychmiast.

Harving odłożył słuchawkę i odetchnął z ulgą. Miał nadzieję, że teraz wreszcie jego plan się powiedzie. Ostatnio, podczas akcji na lotnisku, o mały włos nie przekreśliłby powodzenia tak misternie zmontowanego scenariusza. Na szczęście pomógł mu głupi przypadek – dzięki niemu wszystko udało się odkręcić. „Tym razem muszę być ostrożniejszy” – pomyślał.

BŁĄD 13

Krakowski siedział w swoim pokoju, za rozlatującym się już biurkiem. Stare, policyjne meble pamiętające czasy późnego Gierka trudno było nazwać reprezentacyjnymi. Komenda nie miała pieniędzy na ich wymianę. Zresztą trudno by tego oczekiwać w sytuacji, gdy nawet benzyna momentami była reglamentowana. „W grudniu jeździmy na sankach” – mawiał komendant, próbując przetrwać ostatnie tygodnie roku na końcówce budżetu.

Krakowski patrzył na siedzącego naprzeciwko Adama, ale myślami był gdzieś daleko. Widać było, że w jego głowie spierają się co najmniej trzy sprzeczne koncepcje. I, jak na razie, nie zanosilo się na to, by któraś mogła wygrać.

„Co tak naprawdę wie Wojtunowicz?” – zastanawiał się komisarz. „Po czyjej jest stronie i co planuje? Ile można mu powiedzieć?”

Krakowski nie był już teraz niczego pewny. Z jednej strony – dostał jasne wytyczne, których miał się bezwzględnie trzymać. Plan był jednoznaczny i nie dopuszczał wyjątków.

Ale z drugiej strony – ta sprawa zaczynała się komplikować. Pojawiły się niespodzianki, których nikt nie planował. Krakowski przypuszczał, że ktoś tu blefuje i prawdopodobnie gra na dwa fronty. Ale kto? Jola? Wojtunowicz? A może to sam Harving jest podwójną postacią, która bawi się ze wszystkimi w kotka i myszkę?

W głowie Adama kłębiły się podobne myśli. „Co mam zrobić, jak ponownie zadzwoni Harving? Wykonać jego polecenia, czy o powiedzieć o telefonie policji?”. Na razie wszystko było łatwe: Amerykanin sam zasugerował, by Adam opowiedział komisarzowi o ich rozmowie. W ten sposób mógł, nie wzbudzając podejrzeń, wysłać teczkę z dokumentami. Ale kolejne kroki nie będą pewnie takie proste. Co, jeśli Harving zażąda wykonania jakichś działań bez konsultacji z Krakowskim? Adam wiedział, że za współpracę z przestępcą grozi mu nawet więzienie. Ale czy bez tego jest w stanie uratować Jolę? Jeśli Harving dobrowolnie jej nie wypuści – policja może do niego nie dotrzeć. Amerykanin najwyraźniej się tego nie obawiał. Musiał przecież przewidywać, że w ślad za przesyłką podaży policja albo wywiad. Skoro się tym nie przejmował, to widocznie był pewny swojego bezpieczeństwa. A jeśli miał rację – jeśli policja faktycznie nie da rady, a Adam nie będzie współpracował z Harvingiem? Jola przypłaci to życiem.

Przez dłuższą chwilę siedzieli tak w ciszy, rozmyślając. Pierwszy odezwał się Krakowski.

- Co dokładnie powiedział Harving? Gdzie pan ma dostarczyć przesyłkę?

- Do Bratysławy, do jednego z centrów handlowych przy obwodnicy. Ponoć jest na wjeździe z autostrady polskiej strony. Nie zgubię się.
- Powiedział, że ma pan tam podjechać samochodem?
- Tak. Ale kazał mi jechać wyznaczoną trasą i zatrzymać się na czterech konkretnych stacjach po drodze.
- Nic dziwnego. Tak naprawdę to centrum handlowe to tylko blef. Będzie chciał przejąć paczkę na którejś ze stacji. A wskazał cztery, żebyśmy nie mogli się łatwo przygotować, obstawiając jedną.
- Też tak sądzę. Ale chyba nie ma wyboru. Trzeba wykonać jego zalecenie.
- Coś jeszcze nakazał?
- W Czeskim Cieszynie mam się zatrzymać w Billi jutro o dwunastej. Mam zostawić w samochodzie paczkę, a samemu iść do sklepu i czekać tam na telefon. Dopiero, gdy zadzwoni, jechać dalej.
- Dziwne. Kazał zostawić otwarty samochód?
- Nie. A paczka ma być w bagażniku.
- Nie rozumiem. Jeśli chciałby ją szybko odzyskać, kazałby ją zostawić tam, gdzie można dostać się przez szybę. To jest zastanawiające.
- Ja też tego nie rozumiem.
- W porządku. Proszę wykonać wszystko i dzwonić do mnie, gdy tylko Harving się odezwie. Będę jechał za panem, w nieoznakowanym samochodzie, z antyterrorystami.
- Coś mi grozi?

Krakowski wołał pozostawić to pytanie bez odpowiedzi.

Poranne, ostre słońce obudziło Strzelczyka, próbującego jak najskuteczniej wypocząć na tylnym siedzeniu zdezelowanego Jeepa. Wysoka temperatura i przepełnione wilgocią powietrze już o tej porze zaczynały dawać się we znaki. Major wołał nie myśleć, co będzie w godzinach popołudniowych. Prywatnie preferował chłodne, wysokogórskie rejony.

Boczną, piaszczystą uliczką, przy której zaparkowany był jego samochód, zaczęły przejeżdżać pierwsze minibusy. Wiozły turystów, zapewne do położonego w dżungli Tikalu. To dawne miasto Majów, pełne kamiennych piramid, stanowiło największą atrakcję turystyczną Gwatemali. Co rano we Flores lądowało kilka do kilkunastu małych i większych samolotów, które przywoziły setki zwiedzających. Miasto żyło z tego, że do Tikalu nie sposób było dotrzeć łodem. Kraj nie miał gęstej sieci asfaltowych szos, a nikt nie chciał się tułać trzysta kilometrów piaszczystą drogą. Wszyscy chętni musieli więc dostać się tutaj samolotem, a końcówkę trasy przejechać minibusem. Flores rozwinęło się więc dzięki lotnisku, a także możliwości wynajmu noclegów, busów i przewodników. Ważnym źródłem zysków były też niezliczone niewielkie

bary. To tu zostający na noc goście walczyli z upałem przy pomocy Gallo – lokalnego piwa sprzedawanego w dwulitrowych butelkach.

Strzelczyk wstał i sięgnął do plecaka po odbiornik GPS. Włączył go i przez chwilę poczekał na sygnał. Wreszcie zobaczył na wyświetlaczu migającą, czerwoną kropkę. Porównał jej położenie z mapą wojskową.

- Tak jak sądziłem, na uboczu miasta – powiedział do jego ze swoich ludzi, który właśnie wstał i teraz również pochylał się nad mapą. – Od trzech dni się nie poruszył. Jest w tym samym miejscu, w którym wykrył go odbiornik jeszcze w Polsce. Tam musi być laboratorium.

- Zgadza się, na razie wszystko zgodnie z planem. Porównamy to ze zdjęciem?

- Dobry pomysł. Sprawdźmy jeszcze raz, w którym budynku ukryli laser.

Major wyciągnął zdjęcie zrobione z lotu ptaka. Widać na nim było niewielkie ranczo z kilkunastoma zabudowaniami. Wszystkie były kryte strzechą z ususzonych liści palmowych. Ale major wiedział, w którym budynku schowano zamaskowane laboratorium. Fotografia z kamery termowizyjnej nie pozostawiała wątpliwości: tylko jedno pomieszczenie było klimatyzowane. Temperatura jego dachu była o prawie dziesięć stopni niższa.

- Niesamowite, że z satelity, z dwudziestu tysięcy kilometrów można zmierzyć temperaturę – stwierdził komandos.

- Kamil, nie żartuj, to nie z satelity. Amerykanie zrobili nam je Global Hawkem.

- O rany, poderwali go specjalnie dla nas? Albo masz u nich fory, albo ten laser bardzo interesuje NATO.

Global Hawk był jednym z najcenniejszych elementów wyposażenia amerykańskiego wywiadu. Ten bezzałogowy samolot był w stanie wzbić się na wysokość trzydziestu kilometrów. Latał w stratosferze – trzy razy wyżej niż pasażerskie odrzutowce. Wykonywał zdjęcia tak precyzyjne, że mogłyby stanowić dowód w sądzie. Na podstawie jego fotografii cieplnych można było stwierdzić, czy wewnątrz obserwowanego budynku są ludzie, czy nie. Czasem nawet – w którym pokoju przebywają. Ta informacja, przesyłana w ciągu kilku sekund do właściwej jednostki antyterrorystycznej, nieraz już pozwoliła skutecznie odbić zakładników.

Obaj żołnierze wiedzieli, że użycie Global Hawka - i przekazanie zrobionych przez niego zdjęć zagranicznej armii - wymagało zgody góry. Samej góry.

- Raczej ktoś z NATO – odparł Strzelczyk po chwili. – I być może jeszcze będziemy z ich pomocy korzystać. Ale koniec gadania. Obudź zespół. Pora przetransportować sprzęt i rozlokować się.

- Nie będzie lekko.

- Wiem. Musimy dojść niezauważeni na odległość dwóch kilometrów od rancza. Co prawda dżungla nam sprzyja, ale aligatory już nie. Musimy tam dotrzeć do wieczora. W nocy przygotowujemy stanowiska. Gotowość do akcji od jutra rana.

- Jak myślisz, kiedy zaatakujemy?

- Nie wiem, może już jutro, a może pojutrze – stwierdził major. Wiedział, że to będzie zależeć od decyzji kogoś innego.

Od decyzji, którą prawdopodobnie podejmie osobiście przywódca Kwiecistego Kręgu.

Następnego dnia Adam wyjechał z domu wcześniej rano. Nie lubił niespodzianek wypadających w ostatniej chwili. A wiedział, że jego biały Renault Megane psuje się w najbardziej niepożądanych momentach - z regularnością właściwą tylko francuskim i może jeszcze włoskim pojazdom. Na dodatek, podczas ostatniej wizyty w serwisie – chyba jedynie przez pomyłkę „autoryzowanym” - mechanik w ordynarny sposób próbował oszukiwać. Adam nie był więc pewny swojego auta i wolał nie ryzykować spóźnienia. Tymczasem Harving z sobie tylko znanych powodów uparł się, że pożyczenie innego auta nie wchodzi w grę.

Adam wyjechał z Warszawy i skierował się w kierunku Janek. Skręcił w prawo na Katowice, wyrównał prędkość i odetchnął z ulgą. Jakoś udało się ominąć poranne korki.

Włączył radio i spojrzał w lusterko. Toyota Krakowskiego, z czterema mężczyznami w środku, jechała w odległości kilkuset metrów. Komisarz nie musiał utrzymywać kontaktu wzrokowego – pudło z aktami zostało zaopatrzone w niemal niewidoczną pluskwę, podobnie jak Renault.

„Mam nadzieję, że nikt się nie zorientuje” – pomyślał Adam. „Chyba nie da się zauważyć zamiany”.

Poprzedniego dnia wieczorem, bez powiadamiania kogokolwiek, dokonał małej korekty akt. Wyjął najbardziej kluczowe kartki – te, które jego zdaniem pozwalały określić, kto pracował nad laserem. W zamian wstawił zupełnie nieprzydatne, które sam spreparował. Te wartościowe miały stanowić zabezpieczenie – odda je dopiero, gdy puszcza Jolę. Albo wymieni „z ręki do ręki”.

Cała operacja była możliwa tylko z jednego powodu. Akta nie miały identycznego standardu. Część menedżerów sporządzało je w komputerze, inni ręcznie. Jedni w formie tabelarycznej, inni jako zestaw opisowych notatek. Widać było, że żaden z kierowników nie zastanawiał się, komu te dokumenty będą w przyszłości potrzebne. Czy ma być czytelne i zrozumiałe dla działu personalnego albo zarządu. Adam

wiedział, że ta bezmyślność była efektem pewnej panującej w Astra Techu bezsensownej zasady. Brzmiała ona: patrz na interes swój i swojego działu, innymi się nie przejmuj.

Wielu menedżerów dbało o interes swojego działu, stawiając go ponad cele całej firmy. Z wygody i lenistwa nie przejmowali się niczym, poza zakresem obowiązków przypisanych do swojego stanowiska. Marketing dbał tylko o marketing, finanse tylko o finanse, a logistyka tylko o logistykę. O współdziałanie i nadrzędne cele całej firmy nie dbał nikt.

- Każdy z nas gra do swojej własnej małej bramki – powiedział kiedyś Adamowi szef produkcji.
- Jak to? – spytał wówczas Adam, zaciekawiony. – A gdzie duża, wspólna bramka całej firmy?
- Nie ma takiej.
- Nie ma? Niemożliwe.
- Słyszał pan o uchwalaniu naszego ostatniego budżetu rocznego?
- Nie.
- Każdy z dyrektorów miał przedstawić plan wydatków swojego działu. Potem, na zebraniu, mieliśmy zlepić to w całość i połączyć w jeden budżet firmy.
- Jak w każdym przedsiębiorstwie, przed zakończeniem roku.
- Tak. Ale u nas zrobiła się wojna. Większość menedżerów zaplanowała rozdmuchane wydatki, chyba wzięte z sufitu. Kiedy zsumowaliśmy wszystkie planowane koszty, okazało się, że są za wysokie. Gdybyśmy to zaakceptowali, bankructwo gotowe.
- Tak to zwykle bywa. Najpierw się planuje, a potem tnie niektóre pozycje. Na tym polega biznes.
- No właśnie. Ale u nas nikt nie chciał ciąć. Każdy się uparł przy swoim. Jak Rejtan. Dyrektor logistyki ogłosił, że jeśli nie kupimy nowego oprogramowania do planowania dostaw, to on się poda do dymisji. Wtedy dyrektor personalna stwierdziła, że musimy koniecznie zatrudnić więcej osób w administracji, bo inaczej utoniemy w dokumentacji. A znowu szef sprzedaży zażądał wymiany samochodów służbowych dla handlowców! Wie pan co ja o tym myślę?
- Bardzo jestem ciekaw – Adama zaczęła bawić ta rozmowa.
- My tu ledwo nadążamy z produkcją na starych maszynach, pracujemy bez klimatyzacji w upale i hałasie, a oni się tam rozbijają samochodami i w drogich hotelach. I jeszcze narzekają. Niech się z nami zamienią, zobaczą jak to jest.
- A pan by się zamienił? Chciałby pan zostać handlowcem?
- Ja? No nie wiem... pracować z niepewnym wynagrodzeniem? Jak nie sprzedam, to nie mam prowizji, co miesiąc niepewność ile zarobię? Chyba nie.
- A co z pana budżetem produkcyjnym? Też pan walczył jak lew?

- Ja? Ja jedyne byłem skłonny do kompromisu. Ale oni chcieli mi obciążyć wydatki na nowe maszyny! Bez nich zawalimy wszystkie terminy produkcji! Na to nie mogłem się zgodzić.

Adam wywnioskował, że prawdopodobnie i dyrektor produkcji nie był bez winy. Sam zapewne również przyszedł na to zebranie z propozycją rozdmuchanego budżetu swojego działu. I oczywiście nie udało mu się „wyrwać” tyle, ile chciał. Dlatego teraz chodził i rozżalony opowiadał, że każdy patrzy tylko na swoje interesy. Zapewne pozostali kierownicy narzekali w ten sam sposób i również zrzucali winę na innych.

Tego typu zachowania były niestety często praktyką w polskich firmach. Menedżerowie przejmowali się interesem swojego działu, na całość nie patrzyli. Adam pamiętał historię firmy, która z powodów wewnętrznych sporów zniknęła z rynku.

To był dystrybutor dekoderek telewizji cyfrowej. Firma była podzielona na trzy główne działy: marketingu, sprzedaży telefonicznej, oraz dystrybucji. Marketing prowadził kampanie reklamowe, które miały zachęcić klienta do zatelefonowania na infolinię. Tam telesprzedawcy mieli namówić go do kupna. Wreszcie dystrybucja dostarczała dekoderek do domu.

Kłopot polegał na tym, że żaden dzień nie patrzył na interes całego przedsiębiorstwa. Marketing prowadził nieregularne kampanie reklamowe – tak, jak było mu wygodnie. W efekcie przez połowę kwartału na infolinie nikt nie dzwonił – bo nie było reklam. Za to przez drugą połowę natłok dzwoniących sprawiał, że system się przeciążał. Klienci czekali w kolejce i w końcu często rezygnowali. Jeśli jednak dodzwonili się, sprzedawcy – by ich przekonać – obiecywali dostawę dekodera w 24 godziny. Tyle, że dystrybucja – żeby zaoszczędzić na benzynie i dostać za to premię od szefa – realizowała dostawy raz na tydzień.

A klienci byli najpierw niezadowoleni, że nie mogą się dodzwonić na infolinię. A potem wściekli, że obiecano im dostawę na jutro, a zrealizowano po tygodniu.

W wyniku tych problemów firma najpierw zaczęła tracić dobry wizerunek, a potem klientów. W końcu przejął ją konkurent.

Pięć godzin po wyjechaniu z Warszawy, Adam przekroczył w końcu granicę i skierował się do centrum Czeskiego Cieszyzna. Po przejechaniu kilku kilometrów stanął na poboczu i spytał przechodnia o drogę do Billi. Zgodnie z otrzymanymi wskazówkami, skręcił najpierw w lewo, potem w prawo i po kilku minutach dotarł do supermarketu. Spojrzał na zegarek. Była za dwadzieścia dwunasta.

Zaczekał, aż na parkingu pojawiła się również Toyota Krakowskiego. Wysiadł z niej jeden z antyterrorystów i skierował się do środka sklepu. Adam zrobił to samo. Minął bramki przeciwkradzieżowe, po czym zatrzymał się i rozejrzał. W zasięgu wzroku nie było niczego nietypowego – kilku klientów z koszykami, jakiś pracownik sklepu z metkownicą, wózek transportowy z paletą soków.

Nagle zadzwoniła jego komórka.

- Jesteś wcześniej – powiedział po polsku obcy, męski głos.
- Mogę poczekać.
- Nie trzeba. Za chwilę się rozłączę. Od tego momentu masz tylko trzy minuty, by wykonać zadanie. Podejdiesz do działu z zabawkami. Zdejmiesz z półki pudełko z białą lalką Barbie. Jest tylko jedna – nie pomylisz się. Za pudełkiem znajdziesz całkowicie rozładowany telefon i ładowarkę samochodową. PIN to cztery jedyńki. Zostawisz tam swój aparat, weźmiesz znaleziony. Pobiegniesz do samochodu, wsiądziesz, podłączysz ładowarkę do zapalniczki. Włączysz telefon. Za trzy minuty do ciebie zadzwonię. Jeśli nie odbierzesz – już po Joli. Jeśli się z kimś porozumiesz – zauważymy to. Zrozumiałeś?
- Tak.
- Czas start.

Mężczyzna rozłączył się.

Adam ruszył biegiem w stronę zabawek. Zatrzymał się przy półce z lalkami, chwycił Barbie i zrzucił na podłogę. Złapał do ręki znaleziony tam przezroczysty worek z aparatem i ładowarką. Zostawił swój telefon i ruszył w kierunku wyjścia. Zanim ochroniarze zdążyli się zorientować, przebiegł przez bramki, potem drzwi i dobiegł do samochodu. Wsiadł, włączył stacyjkę, wcisnął bolec ładowarki do zapalniczki. Podłączył do aparatu i wcisnął przycisk ON. Gdy na ekranie pojawił się napis PODAJ PIN, z całej siły wcisnął cztery razy klawisz 1 i potwierdził.

Po chwili usłyszał dźwięk dzwonka. Odetchnął z ulgą.

- Zdążyłem.
- Teraz masz dwadzieścia minut, by dotrzeć do pierwszej stacji. Tam zatankuj do pełna i czekaj na mój sygnał. Spiesz się – to dwadzieścia kilometrów.

Adam ruszył z impetem w kierunku słowackiej granicy. Skręcił w lewo na główną szosę, minął zabudowania i wyjechał z miasta. Nie patrząc na ograniczenia prędkości, docisnął pedał gazu i zaczął wyprzedzać wszystko, co miał przed sobą. Jadąc, czuł jak serce szybko wali mu w klatkę piersiową.

„Bardzo sprytnie” – pomyślał. „Tym jednym ruchem pozbawili mnie telefonu. Krakowski się do mnie nie dodzwoni, nie zna numeru. Ja do niego pewnie też. Poza tym prawdopodobnie aparat jest na podsłuchu.”

Wziął telefon i wbił numer Krakowskiego. Wcisnął OK., ale aparat natychmiast pokazał POŁĄCZENIE NIEDOSTĘPNE.

„Tak jak myślałem. Dali mi trzy minuty, żebym nie zdążył się z nikim porozumieć. Wiedzą, że jestem śledzony. Pierwszy przystanek i wyeliminowali nam kanał komunikacji. Co będzie na kolejnych stacjach?”

Przez pięć minut jechał, dociskając pedał gazu. W końcu zobaczył przed sobą czesko – słowackie przejście graniczne. Na szczęście nie było kolejki, a od czasu rozszerzenia Unii strażnicy praktycznie nie prowadzili kontroli. Kilka minut później był więc już po słowackiej stronie. Gdy ruszał, zauważył w lusterku, jak Toyota właśnie podjeżdża na przejście.

Trzy minuty później ponownie zadzwonił telefon.

- Słucham.

- Zatankujesz do pełna. Na każdej kolejnej stacji masz wysiąść, wejść do środka, kupić cokolwiek i po kilku minutach wrócić do auta. Nie będę dzwonił aż do Bratysławy. Zrozumiałeś wszystko?

- Tak.

Rozmówca rozłączył się.

Aż do słowackiej stolicy podróż przebiegała zgodnie z planem. Zatrzymywał się na stacjach, wchodził do środka, kupował batonik, wychodził. Jadąc, co jakiś czas spoglądał w tylne lusterko. Toyota trzymała się kilkaset metrów za nim.

Gdy był trzydzieści kilometrów przed Bratysławą, telefon zadzwonił ponownie.

- Jestem już blisko.

- Centrum handlowe jest przed miastem, zjazdy na prawo, zobaczysz go łatwo. Na podziemnym parkingu, w prawej części, stoją zaparkowane dwa Jeepy.

Ten po prawej jest otwarty. Wsiądziesz na tylne siedzenie, razem z aktami. Dalej wyjaśni ci kierowca.

Mężczyzna rozłączył się.

Przez kolejne trzydzieści kilometrów Adam zastanawiał się, jaką tym razem pułapkę zastawił Harving. Mimo usilnych starań, nie udało mu się jednak odgadnąć zamiarów przestępców. Ale kiedy w końcu zjechał na

parking i zobaczył Jeepy, w jednej chwili zrozumiał wszystko. „Niech to szlag, teraz zupełnie zgubią Krakowskiego...”

Krakowski zjechał na drogę dojazdową do hipermarketu i skręcił w stronę podziemnego parkingu. Kilkaset metrów przed nim podążał śledzony samochód. Od Toyoty dzieliło go co prawda kilka aut, ale kontakt wzrokowy był pełny.

Renault skręciło na niewielkie rondko, zjechało w prawo i po chwili zniknęło w podziemiu.

Krakowski wykonał ten sam manewr. Kiedy jednak znalazł się na wąskim, stromym zjeździe, zdarzyło się coś nieoczekiwanego. Nagle ze starej Skody jadącej przed nim wydobył się wielki huk. Następnie auto stanęło, blokując całkowicie jazdę na parking.

- Cholera, strzeliła mu opona, to mamy problem – jęknął siedzący na prawym siedzeniu antyterrorysta.
- Akurat – mruknął Krakowski. – Nie wierzę w przypadki. Facet jest podstawiony.
- Aresztujemy go? Jesteśmy tu legalnie.
- Nie ma sensu. To płotka. Przepłacili lokalnego meliniarza. Ten Słowak pewnie nawet nie wie, kto mu dał kasę. Zepchnijcie jego auto do parkingu i ruszamy.

Trzech mężczyzn wyskoczyło z Toyoty i podbiegło do skody. Mimo protestów właściciela, przepchnęli Skodę na pierwsze z brzegu miejsce parkingowe. Po minucie byli z powrotem.

Krakowski ruszył z piskiem i zjechał na dół. Zgodnie ze strzałką określającą kierunek ruchu, skręcił w prawo. Jechał przez kilkadziesiąt metrów, rozglądając się na prawo i na lewo.

Niestety, Renault nigdzie nie było.

Przez kolejne kilkadziesiąt sekund krążyli po parkingu, szukając samochodu.

- Jest Wojtunowicz – krzyknął nagle jeden z policjantów.
- Gdzie? - spytał Krakowski.
- Za nami, po lewej. Widziałem, jak wsiadał do szarego Jeepa.
- Pilnuj go, zawracam.

Komisarz skręcił i ruszył we wskazanym kierunku. Wydostał się z podziemia na otwartą przestrzeń i dogonił Jeepa. Kiedy jednak szara

terenówka wjechała na rondko, przed nią wyłonił się... dokładnie identyczny, drugi Jeep.

- Cholera – zaklął Krakowski. - Widziałeś, do którego wsiedli?
- Niech to diabli, nie wiedziałem, że są dwa. Nie zwróciłem uwagi.
- Na razie oba jadą razem, więc nie ma problemu. Włącz odbiornik sygnału. Kiedy się rozdziela, będziemy wiedzieć, kogo śledzić.

Jeden z antyterrorystów włączył niewielką, czarną skrzyneczkę. Miał nadzieję, że na ekranie pojawią się dwa czerwone, migające punkty. Jeden powinien oznaczać Renault, a drugi teczkę z aktami. Renault stoi nieruchomo, akta się przemieszczają – nietrudno będzie zgadnąć, za którą kropką podążać.

Po chwili ekran rozświecił się i pokazał kropkę.

Jedną nieruchomą kropkę.

- Niedobrze. Jest tylko sygnał z auta. Przesyłki nie widzę. Musieli ją zamknąć w klatce Faradaya.
- W czym? - spytał drugi policjant.
- Klatka Faradaya. Metalowe opakowanie, które nie wypuszcza na zewnątrz żadnych fal.
- No to nas mają. Spróbujmy się zorientować, dokąd mogą jechać. I módlmy się, by się nie rozdzielili.
- Śledzę drogowaskazy – odezwał się trzeci policjant z tylnego siedzenia. - Cały czas kierujemy się obwodnicą na Wiedeń. Myślę, że chcą uciec przez granicę.
- Cholera – zaklął ponownie Krakowski. - Znają nasze metody, wiedzą, że mogliśmy dostać pozwolenie na Słowację, ale do Austrii nie przejedziemy. Nie pomyślałem, że Bratysława to miasto graniczne.
- A po cywilnemu, prywatnie? Możemy sobie jechać na wczasy.
- Z długą bronią? Kto nas przepuści? Formalności zajmą parę godzin.
- To leżymy.
- Chyba nie mamy wyjścia. Musimy ich zatrzymać na granicy.
- Zdradzimy się!
- Wolisz ich całkiem stracić? I oddać im Wojtunowicza, z całą jego wiedzą o śledztwie?
- Racja. Niech to diabli. A było już tak dobrze.

Krakowski jechał ponad sto na godzinę lewym pasem, starając się nie podjeżdżać za blisko Jeepów, ale też nie stracić ich z oczu. Pędzili tak kilka kilometrów, cały czas obwodnicą prowadzącą w kierunku Austrii.

Nagle, na jednym ze skrzyżowań, terenówki rozdzieliły się. Jedna ustawiła się do skrętu w lewo, druga do jazdy prosto.

- Gdzie teraz? – spytał jeden z antyterrorystów.

- Kierujmy się na Wie... – Krakowski chciał odpowiedzieć, ale to, co zobaczył przed sobą, nie pozwoliło mu dokończyć.

Drogowskaz wskazywał, że do przejścia granicznego na Wiedeń można było jechać albo w lewo, albo prosto.

Krakowski zmełł w ustach kolejne przekleństwo. Przypomniawszy sobie, że przecież zna to miejsce. Te drogowskazy zmyliły go już dwukrotnie, gdy jechał tędy na narty w Alpy. Idiotyzm drogowców z Bratysławy. Faktycznie, w mieście istniały dwa przejścia graniczne, oddalone o kilka kilometrów od siebie. Oba prowadziły do Wiednia, ale nieco inną trasą. „Wygląda na to, że Harving jest sprytniejszy niż myślałem” – pomyślał z uznaniem komisarz.

Przez chwilę stali, patrząc, jak oba Jeepy ruszają na zielonym świetle. Nagle, po kilkudziesięciu metrach, jeden z nich gwałtownie skręcił na pobocze szosy. Wyglądało to tak, jakby kierowca na moment stracił panowanie nad kierownicą. Zaraz jednak wrócił na główny pas ruchu.

- W lewo – krzyknął policjant siedzący na prawym przednim siedzeniu. - Widziałeś? To musiał być sygnał od Wojtunowicza.
- Jaki sygnał? – nie zrozumiał Krakowski.
- Szarpnęło samochodem. To nie wyglądało jak przypadek – na prostej drodze, przy małej prędkości. Wojtunowicz musiał popchnąć kierowcę.
- Jesteś pewny?
- A masz lepszy pomysł?

Komisarz nie miał.

Toyota ruszyła i skręciła w lewo, podążając za terenówką. Jechali tak około trzech kilometrów. Po pięciu minutach dotarli do przejścia granicznego. Jeep zatrzymał się na końcu kolejki aut czekających na odprawę. Krakowski podjechał możliwie blisko i wyskoczył z samochodu. Antyterroryści za nim. Podbiegli do Jeepa.

- Policja! Wysiadać!

Z auta powoli wysiadło dwóch zdziwionych mężczyzn. Na widok broni unieśli ręce do góry.

Krakowski ostrożnie, z pistoletem w ręku, zajrzał do wnętrza samochodu.

W środku nie było nikogo więcej.

Adam siedział na tylnej kanapie Jeepa. Obok niego potężny dryblas bawił się zamkiem metalowej skrzynki, do której kilkanaście minut temu

schował akta. Kierowca, nie odzywając się ani na moment, zbliżał się do granicy. Początkowo jechał za pierwszym, identycznym Jeepem. Ale jakiś czas temu rozdzielili się. Adam nie był pewien, czy komisarz nadal ich śledzi. Od momentu wyjazdu z podziemnego parkingu nie miał możliwości oglądania się do tyłu.

- Rozumiesz po niemiecku? – spytał go dryblas, który odezwał się po raz pierwszy od momentu ruszenia z parkingu.
- Rozumiem, ale słabo – odparł Adam.
- Jedziemy do Wiednia. Jeśli na granicy wykonasz jakiś fałszywy ruch, nie zobaczysz więcej swojej dziewczyny.

Teraz wyraźnie zbliżali się do przejścia granicznego. Znaki nad dwupasmową szosą kierowały ruch ciężarowy na prawy pas, osobowy na lewy. Kierowca podjechał do okienka, pokazał dokumenty i poczekał, aż strażnik przyjrzy się wszystkim osobom w środku. Potem ruszył.

Po kilku kilometrach jazdy wąską, odnowioną szosą zatrzymał się. Na poboczu stał brązowy, komfortowy mercedes. Tylne drzwi limuzyny otworzyły się i wysiadł z nich jakiś mężczyzna, na oko po pięćdziesiątce. Podeszedł do Jeepa, otworzył przednie drzwiczki od strony pasażera i zajął miejsce na jedynym wolnym siedzeniu.

- Hallo – przywitał się po angielsku. – Nazywam się John Harving. Miło mi pana poznać. Mam nadzieję, że się zaprzyjaźnimy. Bo wbrew temu, czego by pan oczekiwał, nasza znajomość potrwa dłużej niż kilka minut. Czekam przynajmniej jeden dzień wspólnej pracy. Od pana samego zależy, czy ten czas będzie dla pana miły.

BŁĄD 14

Ciudad de Guatemala (Gwatemala Miasto) to – jak większość stolic w Ameryce Południowej i Środkowej – miejsce skrajnych kontrastów. Monika z Bieżynem jechali taksówką do zarezerwowanego wcześniej hotelu, ciągle zaskakiwani przez zmieniające się otoczenie.

Najpierw wydostali się z lotniska na drogę, której pobocze blokowały czekające na swoich klientów zdezelowane taksówki. Pomalowane na wszystkie kolory świata, ozdobione lokalną wersją graffiti, blisko trzydziestoletnie amerykańskie krążowniki szos wyglądały bardziej na zezłomowane, niż wciąż jeżdżące. Niektóre nie miały szyb, inne świateł, w jeszcze innych silnik huczał jakby pochodził z odrzutowca.

Po niecałym kilometrze ulica zupełnie zmieniła swoje oblicze. Samochodów stało tu mniej, za to pojawił się przepiękny gaj palmowy. Ogromne, kilkunastometrowej wysokości pnie kończyły się symetrycznym sklepieniem uformowanym przez wielkie, zielone liście. Gaj ciągnął się przez kilkaset metrów, dochodząc do poprzecznej, dwupasmowej drogi.

Taksówka skręciła w prawo i – w rytmie wszechobecných tu klaksonów – z trudem włączyła się do ruchu. Monika zauważyła, że ich kierowca nie kłopotał się nawet włączaniem migacza, ani stosowaniem do nie wiadomo po co stojących tu znaków. „Kierowcy południowcy” – pomyślała.

Przejechali tak kilkaset metrów i zatrzymali się w korku. Monika spojrzała na prawo. Pobocze drogi samoczynnie przekształciło się tu w przystanek autobusowy. Przy chodniku stały cztery stare autobusy, wszystkie oczywiście ubarwione graffiti. Na dachu dwóch z nich krążyli tragarze, wrzucając na bagażniki niezliczone ilości sprzętu. Najwidoczniej autobus służył tu również jako furgon towarowy. Monika obserwowała, jak po kolei do góry wędrują dwa ogromne wory bananów, skrzynka piwa, stary plecak turystyczny, jakieś drewniane urządzenie rolnicze i koza. Żywa koza.

Kierowcy stali obok swoich pojazdów, wykrzykując na całe gardło dziwne słowa – zapewne nazwy miejscowości, do których jechali.

Do autobusów wsiadało coraz więcej pasażerów. Jedni ubrani byli w tradycyjne indiańskie stroje, inni w zwykłe spodnie, bluzy i kurtki. Wszyscy, bez wyjątku, mieli czarne włosy, ciemną cerę i oczy. Monika zastanawiała się, ile jeszcze osób zmieści się do środka. Wnętrze pojazdu już budziło skojarzenia z puszką konserw, a wciąż wsiadali nowi pasażerowie.

Taksówka ruszyła do przodu i skręciła w lewo. Teraz jechali wzdłuż niewysokich, pomalowanych kolorowo, nieco podniszczonych domów. Dzielnica nie wyglądała estetycznie. Na wąskiej, ciasnej ulicy walało się

mnóstwo śmieci. Budynki miały formę klocka bez żadnego zamysłu architektonicznego. Jakość ich wykonania pozostawiała wiele do życzenia. W niektórych miejscach odpadał tynk, w innych z dachu wystawały druty z rusztowania. Domy wyglądały tak, jakby ktoś po prostu nie dokończył budowy, po czym zamieszkał w stanie surowym. Niedostatek materialny mieszkańców widoczny był gołym okiem. Nawet sklepy miały tutaj formę skromnych, smutnych kiosków ściśniętych w malutkich kłitkach. A część z nich mieściła się po prostu na ulicy – na metalowych, dwukołowych wózkach.

Kiedy jednak taksówka przejechała kolejny kilometr i minęła rondo, Monika z zaskoczenia o mało nie krzyknęła. Krajobraz za oknem wyglądał teraz, jakby nagle przeniesiony z zupełnie innej części świata. Brudna, ciasna ulica zamieniła się w szeroką, świeżo wyasfaltowaną aleję, po bokach której ciągnął się zielony, świeżo skoszony trawnik. Urozmaicały go karłowate, ozdobne drzewa, idealnie obcięte i wypielęgnowane. Po przebiegającym dalej chodniku z kostki brukowej szli elegancko ubrani ludzie.

Po prawej stronie drogi widać było eleganckie, metalowe ogrodzenie. Brama wjazdowa z budką strażniczą i uzbrojonym ochroniarzem sugerowały, że grupa komfortowych willi za ogrodzeniem stanowi zamknięte, strzeżone osiedle. Przed domami stały nowe samochody amerykańskiej i japońskiej produkcji, w większości terenowe albo vany.

Z lewej strony rozpoczynała się dzielnica biznesowa. Monika była zaskoczona, że nie zauważyła wcześniej tych wysokich, nowoczesnych, szklano – metalowych biurowców. Na niektórych z nich widać było loga znanych korporacji, na innych nazwy luksusowych sieci hoteli. W jednym z budynków mieściło się centrum handlowe, w kolejnym kino. Wszędzie widać też było kawiarenki i restauracje. Okolica przypominała wyglądem centrum Londynu albo Nowego Jorku, a nie kraj, który przewodniki opisywały zdaniem typu „po zmroku nie wychodź z domu”.

- Mam nadzieję, że nasz hotel mieści się w tego typu dzielnicy, a nie takiej jak te poprzednie – powiedziała Monika.

- Ja też. Chciałbym mieć łazienkę z ciepłą wodą i bez karaluchów.

Po kilku kolejnych minutach jazdy okazało się jednak, że ich hotel nie mieści się ani w dzielnicy slumsów, ani w dystrykcie biznesowym.

Taksówka wjechała do starego miasta. Tu budynki przypominały te z czasów podbojów hiszpańskich. Kolonialna architektura pełna była charakterystycznych, starohiszpańskich elementów konstrukcyjnych i ozdobnych. Wąskie ulice, symetrycznie zbudowane na planie szachownicy, pełne były przechodniów i ulicznych sprzedawców.

Kierowca przejechał kilkaset metrów prosto, potem skręcił w prawo, a kawałek dalej znów w lewo. Dalej prosto, w prawo i jeszcze raz w prawo. Labirynt ciasnych uliczek potrafił tu zapewne zgubić niejednego turystę.

W końcu zatrzymali się.

- Aqui – powiedział taksówkarz. – Hotel Fantasia Maya. Dos cien quetzales, por favor.

Bieżyn wyciągnął banknot i zapłacił.

Kiedy wysiadał, zauważył, że z przeciwnej strony ulicy dyskretnie przygląda im się jakiś mężczyzna. Nie wyglądał na kogoś, kto po prostu zaciekał się wyglądem białego cudzoziemca.

Kilka godzin wcześniej pułkownik Perez odebrał telefon od Harvinga.

- Musisz porwać Bieżyna. Mam informację, że to jeden z inżynierów pracujących nad laserem. Nie udało się z Nowickim, ale ten też może sporo wiedzieć.
- Nie da rady. Mam polecenie od samego wiceprezydenta: zapewnić im bezpieczeństwo nawet środkami militarnymi.
- Musisz się postarać. To dla nas bardzo ważne.
- Ale jak?
- Masz ich chronić cały czas, czy tylko podczas oględzin laboratoriów?
- Tylko podczas oględzin.
- No to w czym problem? Załatw to wieczorem. Na pewno gdzieś pójda, coś pozwiedzać. Daj im wtedy jednego ochroniarza. Będiesz kryty – zrobisz nawet więcej niż kazali. A jednocześnie zorganizuj bandę, której ten ochroniarz nie da rady. Nikt się nie domyśli, białych często u was napadają dla pieniędzy.
- Tak ale...
- Wiesz, że potrafisz się hojnie odwdziżyć.
- Dobrze, spróbuję. Ale uprowadzę ich tylko na kilka dni. Jak znikną, muszę wszcząć oficjalne dochodzenie i w końcu ich odnaleźć. Żywych – inaczej wybuchnie skandal polityczny.
- Trzy dni wystarczą. Potrzebujemy jego wiedzy, nie głowy.

Po rozlokowaniu się w hotelu, Monika z Bieżynem postanowili zwiedzić stare miasto. Do zmroku pozostało tylko kilka godzin, a następnego dnia rano mieli opuścić stolicę. Szkoda byłoby zmarnować być może jedyną taką szansę w życiu. Żadne z nich nie było wcześniej w Ameryce Środkowej.

Poinformowali przydzielonego im przez policję ochroniarza, że wychodzą i że może im towarzyszyć. Nie liczyli na niego jako na przewodnika - z tym angielskim trudno było oczekiwać, że opowie im o historii miasta. Ale jeśli się zgubią, przynajmniej przyprowadzi ich do hotelu. Poza tym, może odstraszy kieszonkowców, których ponoć kręciło się tu wielu.

Opuścili hotel i ruszyli w kierunku, który wskazał recepcjonista spytany o rynek. Kilkaset metrów szli w milczeniu, przyglądając się życiu lokalnych mieszkańców. Dla wielu z nich ulica była miejscem pracy – handlu lub rzemiosła.

- Szkoda mi tych ludzi – stwierdził Bieżyn.
- Z powodu ich biedy?
- Tak. I warunków, w jakich pracują. To często nie ich wina, ale te małe biznesy pewnie nie wyjdą nigdy poza obręb podwórka. Nie stworzą ani wielkich zysków dla właściciela, ani miejsc pracy dla innych. Nie przekroczą pewnych barier, nie złamią odwiecznych stereotypów. To się pewnie nawet nie mieści w mentalności tych ludzi – nie dlatego, że są głupi, tylko brak im wzorców, metod i narzędzi organizacji pracy.
- Nie rozumiem.
- Popatrz na tych trzech tragarzy. Każdy z nich przed chwilą wniósł wózek z warzyw do sklepu. Każdy na pewno pracuje na własny rachunek, przynosi z targu owoce i dostaje zapłatę.
- Na to wygląda.
- Gdyby się dogadali, wspólnie pewnie stać by ich było na kupno wózka. Wtedy trzy worki można by wrzucić na wózek i wystarczyłby jeden z nich do pchania.
- A reszta byłaby bezrobotna.
- No i to jest właśnie błąd w mentalności. Przecież mogliby się wyspecjalizować. Tylko jeden pchałby wózek. Na skrzynię weszłyby spokojnie nie trzy worki, a sześć, poza tym wózkiem jeździ się szybciej. Mogliby obkoczyć dwa razy tyle klientów.
- Ale pewnie nie mają ich dwa razy tyle.
- Gdyby jeden z nich woził towary, drugi mógłby w tym czasie chodzić po mieście i pozyskiwać nowych klientów. A trzeci miałby czas, żeby od rolników kupować najlepsze towary po niższej cenie. Mógłby cały dzień poświęcać na negocjowanie lepszych cen zakupu. Zresztą już choćby dlatego, że w trójkę robiliby większe zamówienia, dostaliby większy rabat. Czyli kupowaliby po niższej cenie, sprzedawali większą liczbę towaru i nie musieliby nosić ciężarów. Łżejsza praca, większy zysk.
- To dlaczego tak nie robią? Przecież to proste.
- Proste? Tylko tak się wydaje. Sama, gdy powiedziałem o wózku, miałaś pierwszą myśl, że dwóch pójdzie na bezrobocie. A ich wiedza jest jeszcze mniejsza niż twoja – oni nie kończyli wyższych studiów, nie byli na szkoleniach. Wiedzą tyle, ile nauczyli ich rodzice, albo dziadkowie. Często więc od pokoleń popełniają te same błędy i zatrzymują przed tymi samymi barierami.
- Może wystarczyłoby im podsunąć ten dobry pomysł?

- Wątpię, czy uwierzą. Niby dlaczego mieliby to zrobić? Po jednej stronie byłyby twoje zapewnienia, że jakaś zmiana, obojętnie jaka, wyjdzie im na dobre. Po drugiej jednak stronie stoi całe ich życiowe doświadczenie, które mówi, że nic się nie da poprawić – bo nie udało się to ich sąsiadom, konkurentom, kuzynom, ojcom. Dlaczego mieliby wierzyć nowej propozycji, a nie wieloletnim obserwacjom? Człowiek wierzy, w to co widział i czego doświadczył. Tak właśnie powstają stereotypy, bariery stworzone tylko w ludzkiej głowie. Są tak silne, że czasem nie do pokonania.

- I co, zawsze już tak będą robić?

- Nie, ale zmiana mentalności wymaga bardzo wiele czasu. Bywa, że liczonego w pokoleniach. Jest szansa, że ktoś z ich otoczenia przypadkiem wpadnie na jakąś innowację i odniesie sukces. Wtedy inni, zachęceni jego przykładem, skopiują jego pomysł. I tak dokona się ewolucja. Ale czekanie na przypadek jest mało konstruktywne – wielu z nich może nawet nie dotrzeć tego momentu. Wcześniej się zestarzeją.

- To co im pozostaje?

- Najlepiej, gdyby pojawił się jakiś lokalny przywódca, np. wszystkich tragarzy – ktoś przez nich szanowany i jednocześnie z pomysłem na rozwój. Wtedy ludzie zaryzykują, pójdą za nim.

- Niewielu jest takich.

- Przywódców nawet nie tak mało. Ale niestety wielu z nich samych nie wierzy, że coś można poprawić, kiedy się odważnie postawi na rozwój. Znam wielu takich szefów w biznesie. **Menedżerowie, którzy nie wierzą, że jakieś wskaźniki – organizacji pracy, efektywności, jakości, albo produktywności – można jeszcze poprawić. Uważają, że to co osiągnęli, to już maksimum, szczyt możliwości, że nic się nie da bardziej usprawnić. Przez wiele lat pracy zdążyli już popaść w rutynę i samozadowolenie, chcą mieć święty spokój. Wolą naprawiać bieżące problemy, niż zmieniać przyszłość.**

- Ktoś je musi naprawiać.

- Po pierwsze, lider powinien mieć od tego zespół. A sam się skupić na przyszłości. Po drugie, jeśli się skoncentruje na rozwoju, to da swojej organizacji tyle siły, że jej problemy staną się błahe i łatwe. W mocnej firmie rozwiąże je wtedy każdy. To jak silny organizm – wyjdzie z przeziębienia bez pomocy antybiotyków.

- A co się dzieje, jeśli prezes firmy tak nie myśli?

- Przychodzi konkurent, który udowadnia, że jednak da się taniej, lepiej i szybciej. Popatrz na linie lotnicze. Ci wielcy przewoźnicy całymi latami przekonywali rynek, że bilet z Warszawy do Londynu musi kosztować przynajmniej tysiąc złotych. Więc powstały tanie linie, udowodniły że jest inaczej i starym graczom zabrały kawał rynku.

- To ciekawe. Teraz, jak to mówisz, przypomniało mi się, że znam podobny przypadek.

- Z Polski?

- Tak. Mój wujek pracuje w firmie produkującej części samochodowe. Ta fabryka została kupiona pięć lat temu przez jakiś międzynarodowy koncern. Amerykanie przyszli, zrobili analizę, i okazało się, że

produktywność jest fatalna. Że przeciętny polski robotnik wytarza jedną szóstą tej wartości, co zachodni w tej samej korporacji. Ogłosili więc, że mają plan, by w dwa lata osiągnąć taki sam wskaźnik jak w Stanach. No i zaczęło się.

- Pewnie protesty.

- Tak. I to nie tylko wśród robotników. Protestowali też kierownicy na produkcji: mistrzowie, brygadziści. Uznali, że nie są w stanie wyegzekwować tego, by operator jakieś maszyny czy narzędzia pracował sześć razy szybciej. Byli przekonani, że o to właśnie chodzi w restrukturyzacji. I że skoro jeden będzie pracował za sześć, to pozostałych pięciu straci pracę.

- A widzisz. Wykształceni kierownicy, a też popadli w stereotyp, że sprawniej się nie da.

- Prawie doszło do strajków. Uspokoił się dopiero, gdy Amerykanie wyjaśnili, że nie chodzi o szybszą pracę, tylko nowe automatyczne maszyny i inne zorganizowanie hali produkcyjnej. Ale i tak mieli opory – czy dadzą radę się tego nauczyć, czy to zadziała, czy praca nie będzie stresująca. Ludzie z reguły nie przepadają za zmianami.

Rozmowę przerwał im pisk opon samochodu, który nagle zatrzymał się przed nimi. Ze środka wyskoczyło czterech uzbrojonych w drewniane pały mężczyzn. Jeden miał w ręku także maczetę – popularną w Gwatemali większą wersję noża.

Pierwszy zareagował Bieżyn.

- Na prawo! – krzyknął i pociągnął Monikę do pobliskiej bramy. Otwarli metalowe wrota i po chwili dostali się na jakieś podwórze. Swoim wyglądem przypominało skrzyżowanie malutkiego parku i dziedzińca.

Biegając, słyszeli jak ochraniający ich policjant próbuje powstrzymać bandytów. Jednak nie udało mu się to. Kiedy Monika obejrzała się za siebie, zobaczyła, że trzech napastników podąża za nimi.

- Jest ich tylko trzech, damy radę – krzyknęła, przypominawszy sobie, że przecież są szkolonymi w sztukach walki agentami.

- Nie mamy broni, a ci faceci na pewno – odkrzyknął Bieżyn, nie przerywając sprintu. - Tutaj co druga osoba ma rewolwer.

- To po co im pały?

- Dla niepoznaki. Chcą, żeby wszyscy myśleli, że jakiś gang napadł białych dla kasy.

Na szczęście podwórze miało drugie wyjście, na równoległą uliczkę. Wybiegli i skręcili w lewo, gdzie widać było więcej przechodniów. W tłumie łatwiej było zniknąć, a trudniej oberwać kulę.

Ruszyli do przodu, starając się nie wpaść pod jadące w przeciwną stronę samochody. Wąskie uliczki starego miasta nie zawsze miały chodniki. A

jeśli nawet – to i tak szybciej można było chodzić ulicą, gdzie przechodnie nie przystawali co chwila przy straganach.

Bieżyn pędził pierwszy, wyznaczając drogę. Monika tuż za nim. Na szczęście, w turystycznych butach nie musiała się przejmować obcasami.

Gdy przystanęli na chwilę, obejrzała się za siebie. Trzech mężczyzn nieprzerwanie podążało w ich stronę, choć pozostali nieco w tyle. „Przydają się regularne wizyty na siłowni” – pomyślała.

Droga zaczęła nieco opadać w dół i stała się węższa. Tu nie mieściły się już samochody. Teraz biegli pod niskimi arkadami, na których rozlokowali się sprzedawcy tradycyjnych ubrań i rękodzieła. Monika obejrzała się ponownie i zauważyła na stojącą przy krawężniku zużytą, okrągłą beczkę po farbie.

- Zaczekaj – krzyknęła.

Spojrzała do tyłu. Napastników nie było widać, nie wyłonił się jeszcze zza wzniesienia.

Chwyciła beczkę i z całej siły sturlała ją w dół ulicy. Pusty, metalowy pojemnik zaczął hałasować, nabierając prędkości.

Szarpnęła Bieżyna za rękę i wbiegli do kolejnej dziś bramy. W ostatniej chwili – gdy spojrzała do góry, dostrzegła goniących ich mężczyzn. Przez chwilę przystanęli na górcę, rozglądając się. Jeden z nich dostrzegł beczkę. Wskazując ją palcem, krzyknął coś do pozostałych. Ruszyli w dół, nie oglądając się na boki. Po chwili minęli bramę, w której stali Polacy.

- Zawracamy, do góry – powiedziała Monika, gdy trzech napastników zniknęło z pola widzenia. Do hotelu.

- Nie, oni wiedzą, gdzie mieszkamy. Widziałem przy hotelu faceta, który dziwnie nam się przyglądał.

- To co robimy?

- W Gwatemali nie ma polskiej ambasady, ale jest konsulat honorowy. Tam się nie odważą. Stamtąd zadzwonimy do pułkownika i zażądamy uzbrojonej ochrony wojskowej przez całą dobę. Nawet jeśli on sam też jest członkiem Kwiecistego Kręgu – a to jest możliwe – to mamy pełnomocnictwa od wiceprezydenta kraju. Oficjalnie nie odważą się nas napaść. Szczególnie jeśli wojsko dostanie formalny rozkaz bronienia nas. Wybuchłaby walka, a potem międzynarodowy skandal.

- W porządku, w takim razie do konsulatu. Musimy znaleźć jakąś taksówkę.

Ruszyli szybkim marszem w górę. Doszli do skrzyżowania i zatrzymali się.

- Gdzie teraz? – spytała Monika.

- Ja bym poszedł w prawo. Tam jedzie więcej aut, jest szansa że coś złapiemy.

Monika rozejrzała się. Przez chwilę patrzyła na przejeżdżające samochody.

Wtedy ich dostrzegła. Trzej mężczyźni, którzy ich gonili, stali kilkaset metrów od nich.

Niestety, także oni dostrzegli Polaków.

- Uciekamy – krzyknęła Monika, pociągając Bieżyna w przeciwną stronę.

Ruszyli z impetem. Dobiegli do następnego skrzyżowania i skręcili w prawo. Po kilku minutach dotarli do ogromnego placu wyglądającego jak rynek. Monika tylko ułamek sekundy poświęciła na podziwianie pięknego pałacu stojącego po drugiej stronie. „Szkoda, że nie damy rady go zwiedzić” – pomyślała, pędząc w kierunku jednej z ulic dochodzących do placu.

Po chwili byli już w narożniku rynku. Monika ruszyła w dół ulicy, ale na dźwięk klaksonu zatrzymała się i spojrzała w lewo. To co zobaczyła przeraziło ją śmiertelnie.

W jej kierunku pędziła stara półciężarówka. Była już trzy metry od Moniki, która wystraszona, straciła równowagę i prawie przewróciła się. Prerażona, zdążyła tylko pomyśleć, że to już koniec.

W tym samym momencie Bieżyn chwycił ją mocno za plecak i z całej siły cofnął.

Sekundę później półciężarówka minęła ich. Przez szybę można było dostrzec wykrzykującego coś i machającego rękoma kierowcę.

- Teraz – krzyknął Bieżyn. – Na to targowisko.

Oboje, biegnąc, skierowali się w stronę zadaszzonego blachą falistą budynku, który wyglądał jak potężny barak handlowy. Wchodząc do środka, Monika obejrzała się. Niestety, mężczyźni zauważyli ich. Jeden zatrzymał się i wyjął komórkę – prawdopodobnie chciał wezwać wsparcie. Pozostali dwaj biegli w ich stronę.

Bieżyn jako pierwszy ruszył do środka hali, przepychając się przez tłum kupujących. Targowisko nastawione było bardziej na turystów niż tubylców. To stanowiło niewątpliwą zaletę. Łatwiej było się wtopić w gęszcz białoskórych. Takich osób, prawdopodobnie w większości obywateli USA, kręciła się tu cała masa. Zatrzymywali się przy stoiskach

oferujących sombrero, ręcznie wykonane instrumenty muzyczne, ubrania, koce albo ozdobne maczety.

Monika z Bieżynem próbowali przecisnąć się przez targujących się turystów i handlarzy. Krok po kroku, podążali w stronę przeciwnego wyjścia z hali. Kiedy jednak zbliżyli się do drzwi i rozejrzeli na zewnątrz, przy ulicy zatrzymał się stary samochód. Wysiadło z niego czterech mężczyzn. W rękach mieli takie same kije, jak ludzie, którzy ich gonili.

- Cholera – mruknął Bieżyn. – Zawracamy.

Ruszyli ponownie w stronę środka hali. Monika, idąc, rozglądała się po stoiskach. Próbowła wypatrzeć coś, co mogłoby pomóc w ucieczce. Jednak poza maczetami, zapewne stępienymi specjalnie dla turystów, nic się nie narzucało.

Minęli sektor z porcelaną, potem z piszczawkami i bębnami, dalej weszli do części która wyglądała nieco skromniej. Tu sprzedawano owoce.

Monice nagle zaczęła świtać w głowie pewna myśl.

- Poczekaj – powiedziała.

Podeszła do stoiska z arbusami i chwyciła dwa, możliwie najmniejsze. Wyjęła z torebki portfel i podała sprzedawczyni jakiś banknot. Z miny Indianki zorientowała się, że powinna poczekać na resztę, ale nie miała czasu.

- Chodź do tego wyjścia, przy którym były przebieralnie.

Skręcili w alejkę w prawo. Patrząc, czy z naprzeciwka nie idzie żaden z prześladowców, doszli do stoiska ze swetrami. Monika wzięła do ręki jeden i pokazała sprzedawcy palcem najbliższą przebieralnię.

Po chwili oboje znaleźli się wewnątrz małego pomieszczenia stworzonego prowizorycznie ze stelaża i czarnej plandeki.

- Mam pewien pomysł – powiedziała Monika. - Pewnie większość z nich weszło do budynku, a dwóch postavili przy wejściach. Musimy ich wszystkich jakoś zaciągnąć do samego środka hali. Kiedy nas miną, wyjścia będą wolne i damy radę uciec.

- Jak chcesz to zrobić?

- Popatrz na budowę tej hali. Dach jest dużo wyżej niż sięgają ścianki oddzielające stoiska. U góry jest sporo przestrzeni, można tam rzucać arbusem. Dasz radę dorzucić tak mocno, by doleciał mniej więcej w środek hali. To jest ciężki owoc, więc gdy wyląduje, poprzewraca sporo towarów. Zrobi się krzyk. Ci przy drzwiach pomyślą, że to z powodu walki ich kolegów z nami. Pobiegną im pomóc.

- Nie wiem czy to zadziała. Ale spróbujmy, nie mam lepszego planu.

Bieżyn wziął do rąk pierwszy owoc i zamachnął się, oceniając w dłoniach ciężar. Sprawdził, czy rzucając nie zawadzi o ścianki przymierzalni. Po chwili wyrzucił pierwszy arbuz najdalej jak umiał. Nie czekając na efekty dźwiękowe, natychmiast to samo zrobił z kolejnym.

Nie minęła nawet sekunda, gdy w okolicy centrum hali dało się słyszeć uderzenie owocu o coś twardego, potem dźwięk przewracanych towarów i wreszcie głośne krzyki osób. Zrobił się ogromny harmider. Wszyscy ruszyli w kierunku, z którego dobiegał hałas.

Monika patrzyła przez szparę w zasłonie, obserwując, kto idzie.

- Przebiegł – powiedziała po chwili. – Choć, uciekamy.

Odsunęli kotarę i ruszyli w kierunku przeciwnym, niż pozostali ludzie. Przeszli kilka metrów i znaleźli się przy wyjściu. Monika delikatnie wyjrzała, sprawdzając teren. Po chwili pokazała ręką, że mogą iść.

Biegiem skierowali się w dół ulicy. Dotarli do skrzyżowania i obejrzelni za siebie. Nikt ich nie gonił.

Chwilę później udało im się złapać taksówkę. Gdy wsiedli, Bieżyn wyjął portfel i znalazł w nim wizytówkę z adresem konsulatu. Podał taksówkarzowi.

Kierowca spojrzał i kiwnął głową. Wrzucił pierwszy bieg i ruszył do przodu.

Monika obróciła się i wyjrzała przez tylną szybę. Na szczęście nikt za nimi nie jechał. Wyglądało na to, że w końcu są bezpieczni.

Godzinę później pułkownik Perez wziął do ręki słuchawkę i wybrał numer.

- Harving, słucham – odezwał się po chwili chrypiący głos.

- Tu Perez. Nie mam dobrych wiadomości. Dali radę przechytrzyć moich ludzi i wymknęli się. Teraz są w konsulacie. Tam ich nie mogę ruszyć.

- Niech to szlag. I co teraz?

- Nie wiedzą, kto ich napadł. Zgłosili, że to uliczny gang. Ale zażądali zbrojnej wojskowej ochrony przez całą dobę. Niestety muszę im ją dać i oficjalnie nakazać żołnierzom, by zabili każdego, kto ich napadnie. Mam rozkazy z samej góry.

- Rozumiem. W porządku, daj im spokój. Na szczęście wczoraj pozyskałem jeszcze jedno ciekawe źródło informacji.

- Co robimy?

- Ty pilnuj lasera. Ja mam inne zmartwienie. Muszę odnaleźć pewną kobietę, która niechcący za dużo widziała.

BŁĄD 15

Po powrocie z Bratysławy Krakowski zastał na swoim biurku wiadomość:

Telefonowała Jolanta Brzezińska, prosi o pilny kontakt. Numer telefonu 0045 3815 8356.

Przez chwilę zdziwił się, że nie zadzwoniła na jego komórkę. Przecież znała jego numer – w ostatnich dniach rozmawiali kilkakrotnie. Zgodnie z jego zaleceniami, miała wsiąść na prom z Kopenhagi i wrócić do kraju. Miała też nie rozmawiać z nikim.

Po co w takim razie dzwoniła?

Podniósł słuchawkę i wybrał numer. „Welcome to Hotel SAS” - usłyszał po chwili automatyczne powitanie. Gdy zgłosiła się recepcja, poprosił o połączenie z pokojem Joli.

- Halo – odezwał się po chwili znajomy, kobiecy głos.
- Dzień dobry, tu komisarz Krakowski, po co pani dzwoniła?
- Jestem zaniepokojona. Nie mogę się dodzwonić do Adama. Chciałam, żeby mnie odebrał z promu.

Przez chwilę Krakowski się wahał. Powiedzieć jej, czy nie?

Po chwili wahania uznał jednak, że ta informacja jest jej zbędna.

- To zbyt niebezpieczne. Ja po panią przyjadę.
- Dlaczego niebezpieczne? Mówił pan ostatnio, że wszystko jest już pod kontrolą. Coś się stało?
- Nie, nic się nie stało. Ale lepiej będzie, jak ja po panią przyjadę.
- No dobrze, ale w takim razie proszę znaleźć Adama i odwołać moją prośbę. Już mu się nagrałam z informacją, którym promem wracam.

Komisarz mało się nie udławił herbatą. „Co???” – wydał w myślach wściekły okrzyk. „Przecież Harving ma teraz jego komórkę.”

Przez chwilę zastanawiał się, co odpowiedzieć. Najrozsądniej byłoby poinformować Jolę o wszystkim i zmienić plany. Ale z drugiej strony... prom dawał pewną przewagę...

W głowie Krakowskiego zaczął się rodzić pewien pomysł.

- Dobrze, powiem mu – stwierdził w końcu. – Czekam na panią we wtorek rano w Świnoujściu.

W poniedziałek wieczorem Jola pojawiła się na nabrzeżu, przy którym cumowały promy z Polski. Przeszła kontrolę paszportową, okazała bilet i w końcu znalazła się na pokładzie. Odnalazła swoją kajutę, położyła na łóżku swój plecak i wyszła na pokład. Chciała zobaczyć brzeg Kopenhagi rozświetlony pięknym, zachodzącym słońcem.

Podeszła do prawej burty i oparła się o balustradę. Prom powoli odpływał od nabrzeża. Na wodzie, w okolicach rufy pojawiła się biała piana wywołana przez obracające się śruby napędowe.

„Trzeba przyznać, że cała historia ma swoje dobre strony” – pomyślała Jola. „Najadłam się strachu, ale też spędziłam kilka dni w Kopenhadze”.

W głowie zaczęła odtwarzać, krok po kroku, wszystkie wydarzenia, które przytrafiły się jej i Adamowi w ostatnich dniach.

Wszystko zaczęło się od tego zlecenia. Adam dostał od klienta zamówienie na usługę doradczą – jedną z wielu, jakie do tej pory realizował. Miał ocenić kilkunastu kandydatów do awansu – i wybrać trzech. Dostał teczeki osobowe tych ludzi i przejrzał je wnikliwie. Doszedł jednak do wniosku, że coś mu w tych osobach nie pasowało. Z teczek wynikało, że spora część osób zupełnie nie ma przygotowania do pracy na stanowiskach, na jakich byli zatrudnieni. Nie przemawiało za nimi ani doświadczenie, ani wykształcenie, ani jakieś szczególne sukcesy.

Adam postanowił sprawdzić to dokładniej. Okazało się, że prezes Czerwiński, rekrutując tych ludzi, opierał się tylko na intuicji. Jeśli złapał z kimś dobry kontakt, zatrudniał go, a potem awansował. Swoją intuicję stawiał wyżej niż obiektywne kryteria. Niestety, jak wynikało z relacji jego zastępców, często się mylił a firma ponosiła tego konsekwencje.

- Rozmawiałem z wiceprezesami – wspomniał kiedyś Adam. – Próbowali przekonać Czerwińskiego, że ten albo inny kandydat jest słaby. Ale prezes nie chciał analizować życiorysów i dokonań tych osób. Mówił, że ma dobre wyczucie, więc szkoda czasu na długie analizy czy kolejne rozmowy kwalifikacyjne. **To jest problem bardzo wielu polskich menedżerów. Podejmują decyzje w oparciu o intuicję, a nie o obiektywne kryteria i ich rzetelną ocenę.** Tak jest wygodniej.

- Chwileczkę, jako kobieta nie mogę się zgodzić na negowanie intuicji – zaoponowała wtedy Jola.

- Nie neguję jej. Ale w biznesie ona ma pomagać, gdy trzeba wybrać jedną z kilku równie dobrych alternatyw. Jednak najpierw musisz przeprowadzić obiektywną analizę, by wiedzieć, które alternatywy są dobre, a które nie. Najpierw rzetelna ocena, a dopiero potem szczypta intuicji.

Z takim postawieniem sprawy nawet Jola musiała się zgodzić. Zresztą jej doświadczenie podpowiadało podobnie. Na początku swojej kariery

zawodowej otrzymała proste zadanie: wybrać dostawcę papieru i materiałów biurowych do firmy. Zaprosiła na rozmowę handlowców z trzech firm. Jeden szczególnie przypadł jej do gustu. Był estetycznie ubrany, odpowiadał jasno na pytania, wydawał się być szczerzy i naprawdę mu zależało. Postanowiła mu zaufać, nie wnikając specjalnie w szczegóły jego oferty.

A przełożeni zaufali jej i wybrali to, co zarekomendowała.

Dopiero po pół roku ktoś z działu finansów zapytał, dlaczego kupują papier w hurtowni drożej, niż można go dostać w pobliskim sklepie papierniczym.

Jola próbowała przekonywać, że wysoka jakość, że terminowe dostawy, uprzejma obsługa. Ale musiała się zgodzić, że uprzejmie i na czas realizują zamówienia pewnie także tańsi dostawcy. A jakość wszędzie musiała być ta sama – skoro papier pochodził od tego samego producenta.

Jola usprawiedliwiła się później, że nawet jej szefowi zdarza się polegać tylko na swojej intuicji. Swego czasu, na początku roku 2001, zarekomendował on zarządowi przejęcie pewnej spółki internetowej. To był okres boomu internetowego – wszyscy chcieli robić interesy w sieci. Szef Joli przekonał wtedy zarząd, że najlepsza metoda to kupno już działającej firmy. Dzięki temu można zaoszczędzić czas.

Zakup odwołano w ostatniej chwili. W zasadzie wszystkie decyzje zostały już podjęte, ale rada nadzorcza profilaktycznie zaleciła audyt finansowy kupowanego przedsiębiorstwa. Okazało się, że firma miała tylko dobry marketing i public relations. Dzięki temu potrafiła przekonać do siebie wielu zainteresowanych.

Jednak tak naprawdę, była to tzw. wydmuszka – ładnie wyglądająca spółka, która nie miała własnego majątku, dużej liczby klientów ani stabilnych przychodów. Osiągnęła co prawda kilku spektakularnych sukcesów – przez co stała się na rynku znana – ale wszystkie zyski były konsumowane przez właścicieli. W efekcie, mimo istnienia od dwóch lat, była praktycznie bezwartościowa.

Podobnych przykładów Jola знаła więcej: od chybionych decyzji zakupowych, przez zatrudnienie słabych kandydatów, aż po wybór strategii marketingowej bez przeprowadzenia badań. Albo wprowadzanie na rynek nowych produktów tylko dlatego, że spodobały się właścicielowi. Mimo, że ów właściciel nie był typowym reprezentantem grupy docelowej, do której produkt adresowano.

Jola spojrzała w stronę oddalającego się ładu. Przy rufie dostrzegła obserwującego ją mężczyznę z długimi włosami. Dopiero teraz

uświadomiła sobie, że ów człowiek stoi tu od kilku minut i wpatruje się w nią.

Przyjrzała mu się bliżej. Wąsacz był ubrany w ciemnozieloną, sportową wiatrówkę i jasne džinsy. Na oko miał nieco ponad czterdzieści lat. Włosy szczelnie przykrywała mu czapka baseballowa, a znaczną część twarzy zasłaniały okulary przeciwsłoneczne. Jednak, mimo tych ograniczeń, Jola miała wrażenie, że skądś rozpoznaje owego mężczyznę. Nie potrafiła jednak przypomnieć sobie, skąd. Musiała go spotkać, gdy nie miał czapki, okularów i wąsów.

Zaniepokojona postanowiła sprawdzić, czy wąsacz ją śledzi. Ruszyła w stronę korytarza prowadzącego na pokład restauracyjny. Minęła drzwi, potem skierowała się w stronę schodów. Zeszła na niższe piętro, minęła sklep i weszła do restauracji. Usiadła przy stoliku tak, by widzieć drzwi.

Wąsacz pojawił się w nich chwilę później.

Nie zamawiając niczego, wstała od stolika i ruszyła ku wyjściu. Skręciła w lewo i weszła do sklepu. Minęła kasę i podeszła do oddalonych nieco od drzwi pótek. Chwilę później przykucnęła za lodówkami z colą. Pilnując, by nie było jej zbyt widać, delikatnie wyjrzała w stronę kas. Wąsacz właśnie wszedł do sklepu i kierował się w jej kierunku.

Jola, kucając, przedostała się jeszcze bardziej w głąb sklepu. Podeszła do wieszaka z ubraniami i – korzystając z tej zasłony – skręciła z powrotem w stronę kas. Na szczęście ta alejka była pusta.

Minęła ubrania, potem zabawki, w końcu pocztówki. Tu niestety zasłona się kończyła. Jola wstała i biegiem ruszyła do wyjścia. Niestety, nie zauważyła stojącego koszyka i potknęła się o niego. Spojrzała za siebie. Wąsacz usłyszał hałas i zorientował się w sytuacji. Ruszył w kierunku wyjścia.

Jola wybiegła na korytarz i pędem rzuciła się w stronę dziobu. Chciała dotrzeć na mostek kapitański.

Biegając, nie mogła zauważyć, że całemu zdarzeniu wnikliwie przygląda się jeszcze jeden mężczyzna – wysoki brodacz w niewielkim kapeluszu, z nieco niedopasowaną do kształtu twarzy fryzurą.

Krakowski postanowił dostać się na prom incognito. Wiązał z tym pewne plany. Był pewien, że Harving, dowiedziawszy się, gdzie będzie Jola, wyśle tam swoich ludzi by ją zabili. Teraz musiał jej zapewnić bezpieczeństwo, a jednocześnie nie zdradzić się, by wystraszona nie

zaczęła czegoś podejrzawać. Gdyby wiedziała, że coś jej grozi, mogłaby odmówić współpracy.

Ryzyko było duże, ale też rozkaz z samej góry jasny: odzyskać laser za wszelką cenę. Wszak akcja komandosów w Gwatemali nie dawała żadnej gwarancji powodzenia. Trzeba było próbować także innymi drogami.

Krakovski był niemal pewny, że Harving zleci zamordowanie Joli już na promie, po czym każe ukryć jej ciało, albo wrzucić do wody. Jednak zażąda też, by akcję przeprowadzono dyskretnie. Jeśli coś by się wydało – na przykład ktoś usłyszał strzały – mordercy na pełnym morzu nie mieliby szans ucieczki. Kapitan w takiej sytuacji zatrzymałby prom i wezwał pomoc. Wojsko i policja potrzebowałyby kilkunastu minut, by dostać się na pokład. Nawet, gdyby zabójcy dysponowali helikopterem albo szybka łodzią, musieli się liczyć z zestrzeleniem przez myśliwce.

Dlatego, jeśli mordercy zorientują się, że Jola jest bez przerwy chroniona i nie da się załatwić sprawy po cichu, wstrzymają się do rana. Zaczekają, aż wysiądzie na ląd. Dopiero wtedy spróbują.

Ale tam Krakowski będzie miał już w pogotowiu jednostkę antyterrorystyczną.

Komisarz znalazł tylko jeden sposób na zrealizowanie swojego planu. Musiał ujawnić swoją obecność na promie mordercom, zarazem nie ujawniając się Joli. Musiał pokazać ludziom Harvinga, że ani na chwilę nie spuszcza dziewczyny z oka – i zarazem nie dać się jej rozpoznać. Może ją nawet przestraszy – Jola pewnie zauważy kręcącego się obok niej obcego faceta. Byle go nie rozpoznała. Jeśli Harving wyśle profesjonalistów – a w to komisarz nie wątpił – szybko zorientują się, że Jola ma dyskretną obstawę. W końcu każdego agenta i komandosa uczy się już na początku jego drogi zawodowej: obserwuj swoją ofiarę. Ale jednocześnie patrz, czy ktoś jeszcze jej nie obserwuje.

Krakovski musiał się dostać na statek i przemycić tam broń, nie zdradzając niczego nawet kapitanowi. Nie mógł być pewny, że Harving nie umieści swoich ludzi w obsłudze promowej. Kwiecisty Krąg miał potężne możliwości.

Gdyby komisarz przewidział, że jego taktyka zawiera w sobie pewien błąd... Tylko jeden, ale potencjalnie śmiertelny dla Joli...

Jak wielką popełnił pomyłkę, miał się zorientować już za kilka minut.

Szybkim krokiem szedł korytarzem, starając się nie zgubić jej ani na chwilę. Niestety, dziewczyna biegła, a on wolał tego nie robić – by nie wzbudzać zainteresowania postronnych pasażerów. Na chwilę stracił ją więc z oczu. Wiedział jednak, że poszła w stronę dziobu – a więc nie do

swojej kabiny. Mogła chcieć się schować w damskiej toalecie. Albo usiąść w fotelach dla pasażerów nie mających kabin – tam, gdzie było więcej ludzi i mogła się poczuć bezpiecznie.

Krakowski skręcił w lewo i przyspieszył kroku. W tym momencie z boku otworzyły się drzwi i wyszło z niej trzech wysokich mężczyzn w marynarskich mundurach.

- Chwileczkę – spytali. – Mówi pan po polsku?
- Przepraszam, spieszę się – odparł komisarz, chcąc ich wyminąć.
- Momencik – zagrodzili mu drogę – mamy rozkaz przyprowadzić zaprowadzić pana do kapitana.
- Proszę? Nie teraz, później z nim porozmawiam.
- Pójdzie pan z nami teraz.

Chwycili go za ramiona, przeszli przez metalowe drzwi i wprowadzili na mostek kapitański.

- Kim pan jest i dlaczego śledził pan tamtą kobietę w zielonej bluzie? – spytał stojący przy monitorach mężczyzna w mundurze oficerskim.
- Nie śledziłem.
- Ta pani twierdzi, że obserwował ją przez cały czas, chodził za nią, a nawet gonił.
- Nie śledziłem jej.
- Ta pani twierdzi inaczej. Mogę jej wierzyć o tyle, że siedł pan tym samym korytarzem, co chwilę wcześniej ona. Poza tym, uwiarygodniła swoją osobę dość rzetelnie.
- To jakaś pomyłka.
- Niestety, musimy pana przeszukać.

Mimo protestów komisarza, marynarze chwycili komisarza i wyciągnęli pistolet schowany pod marynarka.

- A to co jest?
- W porządku, śledziłem ją. Jestem oficerem polskiej policji. Prowadzę tu śledztwo...
- Tutaj? – przerwał oficer. – Bez mojej wiedzy, na promie? Żaden policjant nie odważyłby się, szczególnie na wodach międzynarodowych. To niezgodne z prawem. Niestety, muszę pana zatrzymać do wyjaśnienia.
- To niemożliwe, tej pani grozi niebezpieczeństwo.
- Już nie grozi. Zapewniłem jej ochronę. Teraz nie mam czasu się panem zająć, spodziewamy się silniejszego wiatru. W Świnoujściu przekażę pana odpowiednim władzom.
- Ale...
- Koniec rozmowy.

Dwaj marynarze chwycili komisarza i ruszyli do wyjścia. Przeszli przez korytarz i skierowali się na najniższy pokład. Krakowski próbował się

wyszarpnąć, ale mężczyźni byli silniejsi. Trzy minuty później znalazł się w jakimś pomieszczeniu bez okna. Słyszał, jak po zamknięciu drzwi ktoś przekręca zamek.

„No to świetnie” – pomyślał. „Ja jestem aresztowany a Jola pozostała sama z mordercą.”

Jola, za radą kapitana, skierowała się do kabiny. Postanowiła zamknąć za sobą drzwi i nie wychodzić na zewnątrz aż do końca rejsu. Wolała, by nikt jej tu nie widział. Uprzedziła kapitana, że jest świadkiem w śledztwie i to ktoś może ją chcieć uciszyć. Kapitan obiecał więc, że postawi pod jej kajutą wartę. Nie była co prawda pewna, czy zwykły marynarz potrafi odeprzeć atak mordercy, ale nie miała lepszego pomysłu.

Położyła się na łóżku, włączyła nocną lampkę i wyjęła z plecaka gazetę. Otworzyła ją i zaczęła czytać. Wiedziała, że musi czymś zająć swoją uwagę – by nie stresować się przykrym zajściem.

Po kwadransie lektura wciągnęła ją na tyle mocno, że nie usłyszała, jak zza drzwi dochodzą dziwne odgłosy. Najpierw słychać było kroki – nic dziwnego, gdyby nie fakt, że umilkły dokładnie pod kabiną Joli. Potem można było usłyszeć zdenerwowany, męski głos. Chwilę później świst i następnie stłumiony, głuchy huk. Wreszcie, ciągnięcie czegoś ciężkiego po pokładzie.

Kilka minut później przez cienką szparę pod drzwiami kajuty do środka zaczął się dostawać dym.

Jola szybciej wyczuła go nosem, niż zauważyła. Śwąd był ostry i nieprzyjemnie drażnił nozdrza. Odruchowo sięgnęła do okna, ale nie dało się go uchylić.

- Proszę otworzyć, to ja, z ochrony – krzyknął męski głos za drzwiami. – Mamy tu mały pożar, proszę otworzyć, zaprowadzę panią na mostek, do kapitana.

Jola zwołniała zasuwę w drzwiach.

Krakowski siedział na metalowej podłodze, zastanawiając się, jak wydostać się z tego pomieszczenia. Metalowe drzwi były zamknięte, a za nimi nie postawiono nawet ochroniarza, z którym można by negocjować.

Rozejrzał się wokół. Niewielki pokój dwa na trzy metry służył prawdopodobnie jako podręczny magazyn. Do ścian przykręcone były

metalowe półki, a w suficie tkwiło kilka haków. Żadnych okien, żadnych drzwi.

Komisarz przyjrzał się bliżej. W jednej ze ścian znajdowało się kilka śrub. Podtrzymywały nieużywane drzwiczki pozbawione klamki. Wyglądało to, jak stary, nieużywany właz – kiedyś służący do transportu paczek, teraz zamknięty i zaśrubowany.

Przez chwilę przyglądał się, po czym uderzył pięścią we właz i w ścianę. Oba uderzenia wydały zupełnie inny dźwięk.

Krakowski sięgnął do kieszeni i wyjął scyzoryk. „Amatorzy” – pomyślał, o marynarzach, którzy go przeszukiwali. „Znaleźli broń, ale scyzoryka już nie”.

Otworzył jedno z ostrz, które okazało się być niewielkim śrubokrętem. Przyłożył do śruby i spróbował przekręcić w lewo. Ani drgnęło. Spróbował ponownie. Nadal nic. Zaciśnął zęby, chwycił scyzoryk oburącz i – dociskając go całym ciałem do śruby – spróbował ponownie. W końcu, po dłuższej chwili, śruba obróciła się lekko w lewo. „Mam cię!” – pomyślał Krakowski. „Teraz już puścisz”.

Przez kolejny kwadrans siłował się z śrubami, aż w końcu odkręcił ostatnią. Odłożył zamknięcie włazu na podłogę i zajrzał do środka. Po drugiej stronie znajdowało się jakieś pomieszczenie wyglądające na kolejny magazynek. Było puste.

Krakowski wsunął głowę do włazu, ale zawahał się. Wycofał się i zrzucił z siebie kurtkę. Następnie zdjął okulary, czapkę, i oderwał wąsy. „Teraz, nawet jeśli obsługa mnie zobaczy, to nie rozpozna” – pomyślał.

Przeszedł przez właz, otworzył drzwi w drugim magazynie i niezauważony wydostał się na korytarz.

- Ręce do góry, do środka – powiedział brodaczo w kapeluszu, mierząc do Joli z pistoletu.

Wszedł do kajuty i zamknął za sobą drzwi.

- Teraz posłuchaj. Jeśli nie zrobisz czegoś głupiego, nic ci się nie stanie. Wyjdziemy na górny pokład. Przekroczysz barierkę i zejdziesz po sznurowanej drabinie do motorówki, która czeka przy burcie. Popłyniesz z nami. Zrozumiałaś?

Jola kiwnęła głową. Wyszła na zewnątrz, popychana przez brodacza. Na plecach czuła uścisk metalowej lufy pistoletu.

Skręciła w lewo i ruszyła wzdłuż korytarza. Powoli doszła do końca i skręciła na schody. Minęła przejście do restauracji, potem drzwi do pomieszczeń technicznych i w końcu toalety. Wyszła na górny pokład i skierowała się do drzwi na taras widokowy. Gdy mijała siedzenia dla pasażerów, odwróciła głowę w prawo. To, co zobaczyła, sprawiło, że o mało nie zemdląca.

Na jednym z foteli siedział Krakowski.

Chciała krzyknąć, ale komisarz sugestywnym ruchem przyłożył palec wskazujący do ust. Ruszyła więc dalej w kierunku drzwi.

Kiedy wyszli, Krakowski wstał i dyskretnie skierował się za nimi. Wyszedł na zewnątrz i – kryjąc się za szalupami – cicho przemieszczał się w kierunku Joli. W końcu zauważył, że szalupy się kończyły. Jeśli chciał podejść bliżej, musiał się ujawnić.

Zatrzymał się i rozejrzał. Na pokładzie o tej porze nie było nikogo, poza nimi. Zachmurzenie sprawiło, że światła było tu mniej niż w środku – z oświetlonych wewnątrz nikt również nie miał szansy ich zobaczyć. Nie było wyjścia: musiał sobie poradzić sam. I to szybko.

Przez chwilę zastanawiał się, szukając jakiegokolwiek sposobu na powstrzymanie napastnika. Wiedział, że zwykła walka nie ma sensu. Jego przeciwnik miał broń, na dodatek pewnie z tłumikiem. Prowokowanie go do strzelania nie miało więc sensu – i tak nikt nie usłyszy. A sam Krakowski był pozbawiony pistoletu.

W końcu do głowy przyszedł mu pewien pomysł. Komisarz wiedział, że to ryzykowna idea, ale nie miał w tej chwili lepszej. A czas grał na jego niekorzyść – za chwilę Jola, z kulą w głowie, wyląduje w morzu.

Wyjął swój telefon komórkowy, wbił numer Joli, ale nie nacisnął przycisku OK. Następnie przyłożył aparat do ucha. Wstał, odwrócił twarz w lewo i zasłonił ręką z aparatem. Teraz była szansa, że brodacz go nie pozna.

- Tak, kochanie – powiedział głośno. – Jestem na promie, jutro po czwartej będę w domu.

Dyskretnie spojrzął w prawo. Mężczyzna zatrzymał się i teraz, podobnie jak Jola, patrzył w kierunku komisarza. Wyglądało na to, że chce przeczekać, aż nieoczekiwany pasażer przejdzie obok i wróci do środka promu.

Krakowski podszedł tak blisko jak się dało. Idąc, modlił się, by Jola miała w kieszeni włączony telefon. Gdy był pięć metrów od nich, wcisnął palcem przycisk OK.

Po chwili w kieszeni Joli odezwał się dzwonek.

Brodacz, zaskoczony, odwrócił wzrok od Krakowskiego i spojrzał na Jolę. Widać było, że waha się – odebrać czy zignorować.

Komisarz wykorzystał ten moment nieuwagi. Jednym skokiem dotarł do brodacza i odepchnął od Joli. Rzucił się na niego i obalił na ziemię. Zaczęli się kotłować.

Przez kilkadziesiąt sekund Jola obserwowała walkę, z przerażenia nie będąc w stanie wydać z siebie głosu. Chciała jakoś pomóc, ale nie wiedziała, jak. Obaj mężczyźni obracali się, próbując wzajemnie wyrwać sobie pistolet. Brodacz wciąż trzymał go w ręku, ale Krakowski chwycił swojego przeciwnika za nadgarstek.

Gdy padł strzał, Jola upadła na ziemię i przerażona podczołgała pod ścianę. Nie chcąc oberwać przypadkową kulą, schowała się za szalupę.

Mężczyźni turlali się po ziemi w dzikim uścisku. Raz jeden był na górze, raz drugi. Ponad ich głowami krążył pistolet, trzymany teraz równocześnie przez dwie osoby.

Chwilę później Krakowskiemu udało się doturlać pod burtę w taki sposób, że brodacz znalazł się w narożniku. Komisarz położył się na nim, rozkraczając nogi i przycisnął łokieć do jego gardła. Przez chwilę przytrzymał, napinając mięśnie do granic możliwości. Zabójca poczuł, że traci oddech. Jego oczy powiększyły się i niemal wyskoczyły na zewnątrz.

Krakowski wykorzystał ten moment, wiedząc, że przyduszony przeciwnik złuzuje nieco uścisk dłoni. Wyrwał mu pistolet i w tej samej chwili odskoczył do tyłu.

- Nie ruszaj się – krzyknął, mierząc do niego.

W tym momencie od strony dziobu nadbiegło dwóch marynarzy.

- Nie strzelaj – krzyknął jeden z nich.

- To jest policjant – wrzasnęła z całej siły Jola – ten z bronią to policjant. Tamten na ziemi próbował mnie zabić.

- Już wam mówiłem, komisarz Krakowski. Zamknijcie gdzieś tego człowieka. Albo nie, już lepiej sam go przypilnuję.

BŁĄD 16

Ranczo, w którym mieściła się siedziba ścisłego kierownictwa Kwiecistego Kręgu, stanowiło istną fortecę w środku dżungli. Ulokowane było dziesięć kilometrów od Flores. Otoczone podmokłymi terenami, odstraszało już samą obecnością aligatorów, które uwielbiały takie rejony. Jeśli zagubiłby się tu przypadkowy turysta, miał dużą szansę skończyć jako posiłek dla tych ogromnych gadów.

Wysoka, gęsta roślinność lasu tropikalnego stanowiła doskonałą zasłonę wizualną i dźwiękową. Nawet z odległości dwustu metrów nie można było zobaczyć ani usłyszeć mieszkańców czy dźwięków pojazdów.

Do miejsca, w którym wybudowano ranczo, prowadziła tylko jedna, piaszczysta droga. Kilkaset metrów przed głównym budynkiem, w poprzek drogi postawiono potężne wrota. Całą dobę stróżowało przy nich czterech uzbrojonych po zęby ochroniarzy. Karabin maszynowy, noktowizory, kilka granatów, łączność – to wszystko stanowiło wyposażenie samej tylko stróżówki. Właściwa obrona, rozlokowana w małych budkach w narożnikach ogrodzenia, dysponowała nieporównywalnie lepszym ekwipunkiem. Z informacji wywiadu wynikało, że Kwiecisty Krąg zaopatrywał się u amerykańskich i rosyjskich handlarzy bronią. Najczęściej byli to usunięci z armii wojskowi wysokiego szczebla. Mieli kontakty i dostęp do praktycznie każdej broni, którą produkowano na świecie.

Wywiad donosił też, że Kwiecisty Krąg opłaca lokalne i centralne władze wojskowe i policyjne Gwatemali. Sowite datki miały gwarantować spokój – brak uciążliwych kontroli. Formalnie na ranczu mieściło się laboratorium firmy farmaceutycznej, która prowadziła tu badania nad malarią i innymi chorobami tropikalnymi.

- Nie wejdziemy do środka siłą, nie ma szans, musielibyśmy mieć myśliwce – stwierdził major Strzelczyk kilka dni temu, gdy po raz pierwszy zobaczył satelitarne zdjęcia rancza.
- Owszem, siłą nie, ale możemy uzyskać zgodę polityczną z tak wysokiego szczebla, że nawet opór lokalnych, przekupionych władz nic nie pomoże – odpowiedział mu wtedy jego szef, dowódca GROMu.
- Tak, ale wówczas takiej wizyty nie utrzymamy w tajemnicy – odparł major. – Dokonamy rewizji, tylko że Kwiecisty Krąg będzie o niej uprzedzony i wywiezie wszystko, co trefne.
- Rzeczywiście, takie ryzyko istnieje. To jest nawet bardzo prawdopodobne.

Teraz Strzelczyk patrzył na najnowsze zdjęcie satelitarne, przesłane mu z Global Hawka raptem piętnaście minut temu. Wynikało z niego, że jego przypuszczenia były słuszne. Na fotografii widać było, jak kilkunastu

mężczyzn pakuje potężne skrzynie do dwóch ciężarówek. Najwyraźniej chcieli coś wywieźć.

- Miałeś rację – powiedział stojący obok majora komandos – Tych dwoje agentów AONu nic tu nie znajdzie. Wcześniej laser zostanie wywieziony.

„Właśnie o to mi chodziło” – pomyślał Strzelczyk.

Wszechobecne klaksony samochodów obudziły Monikę wcześnie rano. Nie mogła zresztą spać. Emocje wczorajszych wydarzeń i świadomość, że to wszystko stało się w samym sercu Ameryki Środkowej, nie pozwalały jej na długi sen.

Wstała, wzięła prysznic, po czym zeszła do znajdującej się w piwnicach hotelowej restauracji. Po drodze minęła aż trzech, uzbrojonych po zęby, umundurowanych ochroniarzy. „Pułkownik faktycznie zadbał o nas” – pomyślała.

Przy stoliku siedział już Bieżyn.

- Cześć – przywitał ją. – Też nie mogłaś spać?
- Cześć, ty również?
- Zgadza się. Zszedłem tuż już ponad pół godziny temu.
- Już zjadłeś? – spytała Monika, zdziwiona brakiem talerzy na stole.
- Nie. Jeszcze nie zacząłem. Niech szlag trafi tutejsze podejście do czasu. Wieczna „maniana”.

Monika wiedziała już, że w dosłownym tłumaczeniu „maniana” oznacza „jutro”. W potocznym języku tym określeniem opisywano jednak luźne podejście do czasu, jakie charakteryzowało większość Latynosów. Lekceważenie punktualności i czasu było tutaj normą kulturową. Przybyśzów z Ameryki Północnej czy Europy Zachodniej niezwykle to irytowało. Argumentowali oni, że niezbyt efektywne wykorzystanie czasu odbija się na tutejszej organizacji pracy, a w końcowym rezultacie na rozwoju gospodarczym kraju.

Ale Latynosi byli przekonani, że to oni mają rację. Argumentowali, że wiodą bezstresowe życie: nikt nie martwi się spóźnieniami, nie krzyczy ani nie wścieka z tego powodu. Nie boi się też kary za to, że sam czegoś nie wykona na czas.

Poza tym, brak pośpiechu pozwalał odbywać długie spotkania pielęgnujące relacje międzyludzkie. Może więc przeciętny Gwatemalczyk nie jest zamożny, ale zwykle uważa się za zadowolonego z życia. Po prostu chce hołdować innym wartościom, niż Europejczyk. Niby dlaczego ktoś miałby to kwestionować, będąc tutaj gościem?

- Nadal nie przyzwyczaiłeś się do tutejszego podejścia? – uśmiechnęła się Monika. – To tylko różnice kulturowe.
- Jakoś nie mogę się dostosować.
- A powinieneś. Oni są tu u siebie, mają prawo żyć tak, jak chcą.
- Wiem, ale trudno się przestawić na ich myślenie.
- Racja. Ale ty pewnie też nie lubisz, gdy w Polsce ktoś każe ci coś robić tak, jak w Stanach. Nie wkurza cię, gdy jakiś szef zgapia od Amerykanów różne mody i wprowadza je w swojej firmie?
- Co masz na myśli?
- Byłam świadkiem, jakie kiedyś w pewnym banku szef stwierdził, że od przyszłego tygodnia wszyscy pracownicy mają być obowiązkowo po imieniu, bo to lepiej zintegruje zespół. I zakazał być na „pan” i „pani”.
- Rzeczywiście, głupio zrobił, że wprowadził przymus. Ale w sumie bycie po imieniu jest bardzo rozsądne, w końcu pracownicy powinni się czuć jak jeden zespół. I integracja jest potrzebna.
- Zgadzam się. U nas w agencji też przecież jesteśmy po imieniu i to wprowadza fajną atmosferę. Ale żeby obowiązkowo? To powinno się zrodzić naturalnie. Poza tym, akurat w tym banku to polecenie było dziwne.
- Dlaczego?
- Średnia wieku była tam grubo po czterdziestce, większość osób preferowała więc bardziej klasyczne podejście. I dlatego woleli pozostać na „pan” i „pani”.
- To po co ten szef wprowadził nakaz, który zupełnie nie pasował do kultury organizacyjnej? Chyba wiedział, że to błąd na poziomie żółtodzioba?
- Moda.
- Moda?
- Tak, chęć bycia modnym, chęć pokazania się w środowisku, w branży.
- Żartujesz. Moda w biznesie? Robisz coś dla mody, a nie dla zysku?
- Oczywiście. **Bardzo wielu polskich menedżerów dobiera styl zarządzania na podstawie mody, a nie na podstawie rzeczywistych potrzeb swojej firmy. Nieważne dla nich, czy kierują skutecznie. Ważne, czy zgodnie z najnowszymi trendami. A że te trendy nijak się mają do branży, sytuacji rynkowej czy kultury firmy? Dla takich szefów to nie jest argument. Oni mogą się pochwalić, że są na czasie.**
- I ten dyrektor z banku chciał być modny?
- Tak. Okazało się, że kilka dni wcześniej był na szkoleniu, na którym byli przedstawiciele różnych amerykańskich korporacji. I wszyscy poskreślali, że u nich w firmach panuje przyjazna atmosfera, bo wszyscy są po imieniu.
- Głupi wniosek. Można być po imieniu, a za plecami obgadywać i podkładać nogę.
- Wiem. Ale ten szef uznał, że bycie po imieniu jest teraz modne. A jemu bardzo na tym zależało. Lubił brylować w środowisku, jeździł na wszystkie

bankiety. Chwalił się że zarządza zgodnie z najświeższymi koncepcjami zachodnich firm doradczych.

- Ciekawe. Znam podobny przypadek. To jest prezes, który chciał zwalczyć nieformalną atmosferę.

- I co, zabronił być po imieniu?

- Nie, ale wprowadził w firmie obowiązek chodzenia w garniturze. Zupełnie bez sensu, zważywszy, że klienci i tak nie odwiedzali nigdy siedziby tej firmy. A pracownicy chodzili nieformalnie, bo tak się lepiej czuli. Ale szef uznał, że nie wypada, by w poważnym, nowoczesnym przedsiębiorstwie siedzieć za biurkiem bez krawata. Że to urąga profesjonalizmowi. I mimo oporu załogi, nie zmienił zdania. Nawet gdy jeden z dobrych pracowników odszedł z tego powodu do konkurencji.

- Ja za to rozmawiałam kiedyś z szefem, który – by pokazać się – używał najbardziej skomplikowanego słownictwa, jakie znał. On nie mówił, że poprawi współpracę w zespołach, by wszystkie działy pracowały bardziej efektywnie. On twierdził, że poprzez synergiczne podejście do posiadanego kapitału ludzkiego wygeneruje optymalne wykorzystanie przewag kompetencyjnych.

- Tak, znam takich. Nikt ich nie rozumie, wszyscy lekceważą, ale oni są przekonani że błyszczą mądrością. Szkoda, że nie są świadomi swojej śmieszności. Podwładni ich o tym nie poinformują, bo boją się im zwrócić uwagę. Obawiają się zwolnień.

- Pewnie mają rację. Tacy „menedżerowie – modnisie” często są przewrażliwieni na swoim punkcie i krytykę odbierają agresywnie. Zupełnie nie mają do siebie dystansu. W końcu po to robią to, co jest zgodne z trendami, by mogli brylować. Jeśli więc ktoś tego nie docenia, czują się urażeni. Są jak panienska w szpilkach idąca na Giewont. Ona nie chce się ubierać stosownie do sytuacji, ona chce się ubierać modnie. I nie widzi, że naraża się na śmieszność w oczach turystów. Jeśli na szlaku ktoś jej zwróci uwagę, że te buty są niebezpieczne dla jej samej, dostanie po głowie. zamiast podziękowań usłyszy, że ma się odczepić.

- Czasem taka moda potrafi bardziej zaszkodzić firmie. Słyszałem o szefie, który kiedyś wyczytał, że modne są struktury projektowe. Zlikwidował więc departamenty i wszystkich przydzielił do zespołów projektowych. Tyle, że w tej firmie nie wykonywano projektów, to była produkcja ciągła i taka sama sprzedaż. A on nawet nie dał tym ludziom zadań typu projektowego.

- I co się stało?

- Powstała wewnętrzna konspiracja przeciwko szefowi. Taki pierwszy i drugi obieg informacji. W tym pierwszym, oficjalnym, szefa informowano o zebraniach zespołów projektowych, o sukcesach projektów i szkoleniach z zarządzania projektem. A nieoficjalnie wszyscy nadal robili to samo co wcześniej. Tyle, że byli sfrustrowani w końcu niektórzy zaczęli odchodzić. Poza tym wydano sporo kasy na niepotrzebne szkolenia, albo oprogramowanie do zarządzania projektami.

- Baran jakiś ten szef. Dawno to było?

- Pięć lat temu.

- Co?? I przez tyle lat nie zorientował się, że jest robiony w balona?

- Nie miał pięciu lat, bo dwa lata później przyszła moda na struktury macierzowe i uniezależnianie oddziałów od centrali. On oczywiście zlikwidował zespoły projektowe i wprowadził nowy schemat organizacyjny. Znowu trwało to pół roku, przez który nic nie działało, bo nikt nie miał pojęcia, kto jest teraz jego nowym przełożonym.
- I co?
- Mało nie zbankrutował. Ale na szczęście przyszła moda na delegowanie władzy, więc zdelegował ją zastępcom i oni wprowadzali jako taki porządek.
- Miał szczęście, że akurat trafiła się moda zgodna z potrzebami jego firmy.
- Poczekaj, poczekaj, żadna moda nie trwa wiecznie. Jak przyjdzie kolejna, na pewno odbierze zastępcom samodzielność i wprowadzi coś innego.
- I wtedy w końcu zbankrutuje.

Rozmowę przerwał kelner, stawiając na stole talerze ze śniadaniem.

- Koniec pogaduszek, czeka nas praca – stwierdziła Monika, gdy zjedli. – Do roboty.
- Tak, to dzisiaj jest ten wielki dzień – odparł Bieżyn. – Mamy małą niespodziankę dla tutejszych wojskowych.
- Aż jestem ciekawa miny pułkownika, gdy mu powiemy o zmianie planów. Nie będzie szczęśliwy.
- Wygląda na zdrowego faceta, więc może nie zemdleje – uśmiechnął się Bieżyn.

Komandos z GROMu rozlokowywali właśnie sprzęt i przygotowywali się do akcji, gdy usłyszeli rozkaz „Padnij, cisza”.

Major wydał go cichym szeptem, ale to wystarczyło. Każdy z żołnierzy wyposażony był w małą słuchawkę wciśniętą w ucho i mikrofon przypięty do kołnierza. Łączność bezprzewodowa umożliwiała porozumiewanie się niemal bezgłośnie, nawet jeśli komandos znajdowali się w odległości kilku kilometrów od siebie.

Strzelczyk nakazał ukrycie się w krzakach natychmiast, gdy tylko otrzymał sygnał o zbliżającym się pojeździe. Fotokomórka, schowana w stojącym przy drodze do rancza drzewie, spełniała swoje zadanie. Major wiedział o każdym pojeździe kilka minut wcześniej, niż zobaczył go gołym okiem. To zmniejszało ryzyko tego, że ktoś zaskoczy jego ludzi w trakcie przygotowań.

Żołnierze przeczekali w nieruchomych pozycjach, aż w stronę rancza przejedzie nieco zdezelowany, terenowy Land Rover. Oczekali, aż major pozwoli wstać i wrócili do swoich obowiązków. Mieli zaledwie kilka godzin

na przygotowanie zasadzki przy piaszczystej drodze biegnącej przez dżunglę i łączącej ranczo z miastem.

Major przyglądał się pracom, co jakiś czas wydając polecenia. Komandosi przygotowali już miejsca, w których zamierzali rozlokować się z bronią maszynową. W centralnym punkcie umieścili stanowisko na specjalny, potężny karabin McMillan. Pozwalał on bez kłopotu przebić opancerzone pojazdy, kuloodporne szyby, albo silniki samochodowe. Gwarantował skuteczne zatrzymanie każdego pojazdu, jaki mógł znajdować się na terenie rancza.

Na drzewach komandosi rozmieścili kilkanaście supernowoczesnych karabinków amerykańskiego systemu Land Warrior. W odróżnieniu od zwykłych, mogły strzelać do celu bez strzelca. Każdy miał wbudowany, zamiast celownika, małą kamerkę. Obraz z tych kamer widział na swoim monitorze jeden z żołnierzy. Schowany w przygotowanym w pewnym oddaleniu okopie, mógł atakować wroga, sam nie pokazując się na linii strzału. Gdy tylko na ekranie zobaczył swój cel, za pomocą pilota nakazywał oddanie serii strzałów.

Strzelczyk przywiózł tu owe karabinki tylko w jednym celu. Wiedział, że będzie musiał stworzyć wrażenie zmasowanego ataku, mając zaledwie kilku ludzi. Karabinki, ukryte wśród gęstych gałęzi i liści, mogą udawać dodatkowych kilkunastu żołnierzy. To znacząco osłabi morale przeciwnika, który przerażony przewagą liczebną wroga łatwiej się wycofa.

Komandosi uwijali się jak w ukropie. Wiedzieli, że to nie oni decydują o terminie akcji. A jeśli Monika wykona swoją część zadania zgodnie z planem, bitwa o laser może rozpocząć się lada chwila.

- Chcemy zmienić plany – powiedziała Monika, gdy spotkali się z pułkownikiem.
- Co chcecie zrobić?
- Mamy informację, że laser może znajdować się we Flores. Chcemy się tam udać jeszcze dziś.

Francisco Perez o mało nie udławił się kawą.

- Co??? – prawie krzyknął, ale po chwili zreflektował się. – Dlaczego akurat tam? Przecież do Flores mieliśmy się udać dopiero za trzy dni. Ja mam rozkaz trzymać się planu, który otrzymałem pisemnie z waszego ministerstwa.
- To prawda, ale nasze źródło nakazuje pośpiech. Jeśli do zmiany planu jest panu potrzebny pisemny rozkaz przesłany drogą służbową,

oczywiście otrzyma go pan. Proszę dać mi dziesięć minut, wykonam stosowny telefon.

- Ale to bez sensu, czy to jest wiarygodna informacja?
- Może to pomyłka, ale zdecydowaliśmy, że jeszcze dziś pojawimy się w Flores.
- To duża zmiana planów. Ja nie mogę wam zapewnić bezpieczeństwa, jeśli zaskakujecie mnie tak nagle. Do jutra wszystko przygotowuję.
- Nie, musimy tam być dzisiaj.
- Ale to niemożliwe.
- Dlaczego?
- Tam nie da się dostać lądem, nie ma dróg. Trzeba lecieć.
- Wiemy o tym.
- Dziś nie mam w swojej dyspozycji żadnego samolotu ani śmigłowca.
- Rozumiemy to. Ale rano sprawdziliśmy z hotelu, że o dwunastej jest rejsowy lot. To za trzy kwadranse – Bieżyn spojrzał na zegarek. - Wiemy, że są wolne miejsca. Za bilety zapłacimy z własnego budżetu. Proszę nas jedynie zawieźć na lotnisko.
- Ale to szaleństwo.
- Proszę nam pozwolić działać według naszych metod.
- Dobrze. Zawiozę was. Proszę dać mi dziesięć minut, muszę wcześniej wykonać jeden telefon.

Monika uśmiechnęła się w myśli. Wiedziała, do kogo zadzwoni Perez. I nie miała zamiaru mu w tym przeszkadzać.

Czterdzieści minut później znajdowali się w przejściu prowadzącym na płytę lotniska. Ochronę odesłali – wojskowi i tak nie mogliby wsiąść do samolotu z bronią. Na trzeba było pozwolenia, którego pułkownik nie podjął się załatwić w pół godziny. Monika podejrzewała, że dałby radę, gdyby tylko chciał. Ale kiedy podał to jako kolejny argument za odłożeniem lotu na jutro, po prostu zrezygnowała z ochrony. Poprosiła jedynie o obstawę policyjną czekającą we Flores.

Teraz szli w kierunku samolotu. Minęli bramki na końcu korytarza i wydostali się na płytę lotniska. Tu nie wsiadało się do samolotu poprzez nowoczesne tunele zwane rękawami. Pasażer musiał odbyć spacer po płycie, po czym schodkami wejść do kabiny samolotu.

Byli już przy tych schodkach, gdy zadzwoniła komórka Moniki.

- Nie odbieraj, musimy wsiadać – powiedział Bieżyn.
- Sprawdź, kto to i powiem, że oddzwonię.
- Słucham – powiedziała po kilku sekundach.
- Tu Adam Wojtunowicz. Mam pilną sprawę.
- Wsiadamy właśnie do samolotu. Nie mogę teraz.
- To pilne. Zostałem porwany.
- Co???

- Zostałem porwany. Potrzebuję pani pomocy.
- Ale ja jestem w Gwatemali. Komisarz Krakowski...
- Nie można się do niego dodzwonić.

W tym momencie do Moniki podszedł mężczyzna w mundurze obsługi lotniska. Powiedział coś po hiszpańsku, pokazując na telefon.

- Monika, on chce, żebyś to wyłączyła – powiedział Bieżyn. – Tu nie wolno rozmawiać przez komórki.
- To Adam. Porwali go.
- Co???
- Porwali go. Muszę z nim porozmawiać.

Mężczyzna w mundurze po raz kolejny odezwał się, tym razem bardziej zdecydowanie.

- Nie mogę – powiedziała po angielsku Monika. – Jestem z policji.

To stwierdzenie nie odniosło jednak skutku. Niski brunet w uniformie albo nie zrozumiał, albo nie uwierzył. Po raz trzeci odezwał się, tym razem jeszcze ostrzej. Palcem wskazał kierunek poczekalni.

- Zaczekaj Adam – powiedziała Monika do telefonu. - Nie rozłączaj się, muszę załatwić coś z obsługą lotniska.

Tego dla Gwatemalczyka było już za wiele. Chwycił Monikę za rękę i popchnął w kierunku poczekalni.

Kolejne zdarzenia nastąpiły w błyskawicznym tempie. Bieżyn, widząc co się dzieje, podbiegł do bruneta i silnym ruchem wykręcił mu rękę. Pracownik obsługi krzyknął coś głośno i kilka sekund później na płycie lotniska pojawiło się dwóch ochroniarzy z długimi strzelbami. Na ten widok Bieżyn zwolnił uścisk.

Ochroniarze zdecydowanym ruchem luf nakazali wszystkim udanie się do poczekalni.

Monika, zrezygnowana, ruszyła we wskazanym kierunku, nadal nie rozłączając rozmowy.

- Gdzie pan jest?
- W Wiedniu. Porwali mnie ludzie Harvinga. Mają teczkę osobowe pracowników Astra Techu. Mnie udało się wyskoczyć z auta na skrzyżowaniu, uciekłem im. Teraz nie wiem co mam robić.
- Czyli jest pan już wolny?
- Tak.

Monika pożałowała, że nie zadała tego pytania na początku rozmowy. Powinna była to zrobić i rozłączyć się po uzyskaniu potwierdzenia. Wtedy wszystko potoczyłoby się inaczej. Teraz siedzieliby już w samolocie do Flores.

Tymczasem znajdowali się na lotnisku bez żadnej opieki, podczas gdy ich samolot zaczął już kołować na pas startowy. A kolejnego lotu tego dnia już nie było.

Z bossem się nie dyskutuje. Szczególnie, gdy jest to boss najpotężniejszej mafijnej struktury świata. Eduardo Rodriguez wiedział to doskonale. Ale gdy usłyszał, że zamiast dwóch dni, na wywiezienie lasera ma dwie godziny, musiał zaprotestować.

- Nie ma szans – stwierdził, na wszelki wypadek nie patrząc bossowi w oczy.
- Nie ma innej możliwości.
- To nie będzie bezpieczne.
- Wiem.
- Ogromne ryzyko. Mamy tylko dwudziestu ludzi, tylko trzy samochody. Pojutrze mielibyśmy eskortę, której nikt nie pokona. Ale dzisiaj jesteśmy sami.
- Wiem. Zrób, co w twojej mocy. Lasera ma nie być za dwie godzinny. Schowaj go za wszelką cenę i bez względu na wszystko.
- Dobrze. Ale powtarzam, to ogromne ryzyko.

Rodriguez był doświadczonym, byłym oficerem wojskowym. Wiedział, jak przygotowuje się takie akcje. Wiedział, jacy ludzie i jaki sprzęt są potrzebne do ochrony. I wiedział, że teraz nie ma tu ani jednego, ani drugiego. Ochroniarze strzegący rancza byli znakomicie wytrenowani, ale do obrony stacjonarnej. Nigdy nie szkolił ich do transportu trefnego towaru, ani odpierania ataków na konwój samochodów. Od takich spraw miał drugą ekipę – która jednak miała tu dotrzeć dopiero jutro.

Ale skoro boss kazał, Rodriguez mógł tylko wykonać. Ustawił trzy posiadane samochody w konwój i do środkowego zapakował laser. Zebrał swoich ludzi i przeprowadził krótką odprawę. Na ile mógł, wytłumaczył zasady poruszania się i obrony w konwoju. Następnie rozdzielił zespół pomiędzy trzy samochody i kazał udać się po broń. Na szczęście granaty i karabiny maszynowe zawsze znajdowały się na terenie rancza.

Teraz wszyscy wracali do samochodów, niosąc stosowne uzbrojenie.

- Ruszamy – zarządził Rodriguez, wsiadając do pierwszego samochodu. – Żadnych rozmów przez krótkofalówki bez powodu.

Samochody wyjechały z posesji i ruszyły piaszczystą drogą w stronę Flores. Pierwszy jechał Land Rover z czterema mężczyznami w środku. Za nim dwie ciężarówki. W każdej siedziało osiem osób.

Minęli zrobione z drutu kolczastego, wysokie ogrodzenie. Następnie dojechali do bramy ze stróżówką i zatrzymali się. Rodriguez przez chwilę rozmawiał z jedynym strażnikiem, który pozostał teraz na warcie. Chwilę później ruszyli dalej. Tumany kurzu na piaszczystej drodze uniosły się na wysokość kilku metrów, ale kierowcy nie zwolnili ani na moment. „Pędzącego trudniej zaatakować” – pouczył ich kilka minut temu Rodriguez.

Przejechali tak przez płytkie, piaszczyste rozlewisko, potem minęli polanę i wreszcie wjechali do gęsto zarośniętego, nieco pagórkowatego lasu tropikalnego. Potem zdarzenia potoczyły się błyskawicznie.

Gdy pierwszy kierowca zwolnił nieco, by nie wypaść z ostrego zakrętu, w jego samochodzie nagle nastąpił niewielki wybuch. Land Roverem zatrzęsło, znosząc go z drogi w okoliczne zarośla.

Kierowca chciał otworzyć drzwi i sprawdzić, czy pękła mu opona. Kiedy jednak zdjął ręce z kierownicy, przez przednią szybę, w sam środek czoła trafiła go kula. Atak był tak nagły i bezgłośny, że siedzący obok pasażer jedynie rozdziawił usta z zaskoczenia i nawet nie zdążył się ruszyć. Po chwili sam był martwy.

Rodriguez zdążył schylić głowę za przednim fotelem, kiedy kolejna kula świsnęła mu nad czołem. Chwilę później rozpoczęła się regularna kanonada. Gwatemalczyk zorientował się, że zostali otoczeni – strzały padały z obu stron drogi. Przez szybę dostrzegł, że obie ciężarówki stoją kilka metrów zanim. Prawdopodobnie także tam kierowcy już nie żyli.

- Nie wysiadać z samochodów! - krzyknął do krótkofalówki. - Oni nie spalą aut, nie wiedzą, w którym jest laser! Ostrzeliwujcie ich z samochodów!

W stronę samochodów, jeden za drugim, zaczęły wędrować granaty łzawiące i dymne. Wylatywały zza pagórka – nie można było nawet strzelić w stronę osoby obsługującej granatnik.

Grad spadających granatów mieszał się z kanonadą broni maszynowej i krzykiem Gwatemalczyków. Przez kilka minut na piaszczystej drodze działy się niemal dantejskie sceny. Rodriguez niewiele teraz widział. Z intensywności ostrzału mógł wywnioskować, że zaatakował go oddział co najmniej kilkudziesięcioosobowy. Z celności pocisku, który zabił kierowcę – że miał do czynienia z zawodowym wojskiem. Wolał więc teraz nie wychylać głowy na zewnątrz. Wiedział, że jego obecność tam nic nie pomoże. Za to, jeśli zginie, na pewno nie uratuje lasera.

Po pięciu minutach strzelaniny, grad kul zaczął nieco rzednąć. Rodriguez wiedział, że to wynik strat w jego ludziach. Jego obrona rzęda nieodwołalnie. Jeszcze trzy, cztery minuty i będzie po wszystkim. W tumanach dymu wywołanych przez ciągle lecące granaty nie widział co prawda, kto strzela. Ale doświadczonemu żołnierzowi wystarczy słuch.

W głowie zaczął mu kiełkować plan. Wiedział, że musi działać, zanim ucichną strzały, a napastnicy bez przeszkód podejną do samochodu. Nim to się stanie, musi wynieść z auta laser i ukryć go.

Odczekał na chwilę, w której strzały nieco ucichły. Otworzył drzwiczki Land Rovera i wypełził z niego, natychmiast kładąc się na ziemi. Czołgając się, ruszył w kierunku pierwszej ciężarówki.

Strzały ponownie rozgorzały. Rodriguez przyspieszył, starając się nie odwracać głowy w żadnym kierunku. Błyskawicznie wczołgał się pod podwozie ciężarówki i schował za kołem.

- Czy jest ktoś w drugim wozie? – krzyknął.
- Tak, ale sześciu nie żyje. Nie mam szans.
- Weźcie pudło z laserem i połóżcie na siedzeniu kierowcy. Otwórzcie drzwiczki, żeby się wysunęło. Powinno wypaść, samochód stoi krzywo.
- Dobrze. A co z nami?
- Róbcie, co mówię.

Chwilę później drewniana skrzynka wypadła na ziemię.

Rodriguez spojrzał przed siebie. Dwa metry od niego zaczynały się gęste zarośla. Jeśli do nich doskoczy, może mu się uda niepostrzeżenie wydostać z pułapki.

Odczekał na spokojniejszy moment i błyskawicznie wyczółgał spod samochodu. Chwycił skrzynię i w kilku skokach znalazł w zaroślach. Następnie, schylając głowę, ruszył biegiem przed siebie.

Przebiegł kilkanaście metrów i po chwili schował za pagórkiem. Huk karabinów brzmiał tu nieco ciszej, a kule nie świszczały nad samą głową. Rodriguez złapał oddech i nieco już wolniej ruszył dalej.

Wydawało mu się, że jest już bezpieczny, kiedy kilka metrów na prawo od niego wylądował granat. Uskoczył w lewo i padł na ziemi, ale było już za późno. Siła wybuchu uderzyła w niego z impetem, ogłuszając niczym ostry cios wymierzony w tył głowy. Rodriguez stracił przytomność.

Nie wiedział, ile tak przeleżał, ale kiedy się obudził, w okolicy panowała kompletna cisza. Gwatemalczyk podniósł się z trudem, rozglądając

naokoło. Wyglądało na to, że bitwa się zakończyła, a napastnicy odjechali.

Rodriguez spojrzął na leżącą obok skrzynkę.

„To chyba cud” – pomyślał. „Nie znaleźli jej”.

Zajrzał do środka. Laser leżał na wyłożonym styropianem dnie – tak, jakby przed chwilą nic się nie stało.

Rodriguez wziął skrzynkę i z trudem ruszył przed siebie. „Schowaj go za wszelką cenę i bez względu na wszystko” – brzmiały mu w głowie słowa bossa.

Wiedział, że nie może teraz wrócić na ranczo. Napastnicy, nie znalazłszy lasera w samochodach, zapewne tam pojechali.

Skierował się w stronę starej szopy, która została zbudowana niedaleko, jako miejsce niejawnych spotkań „w cztery oczy”. Znajdował się tam zawsze jeden zatankowany do pełna quad. Ten niewielki, terenowy pojazd miał stanowić narzędzie ucieczki w sytuacjach podobnych do obecnej. „Boss miał rację, że kazał go tyle lat tam utrzymywać” – pomyślał z uznaniem Rodriguez.

Pół godziny później odpalił quada. Zapakował laser na niewielki bagażnik, wsiadł i ruszył w kierunku przeciwnym niż ranczo. Nie miał zamiaru pokazywać się teraz na drodze. Znał te okolice jak własną kieszeń – wołał więc dostać się do miasteczka przez dżunglę. Wiedział, że tam będzie mógł bezpiecznie ukryć laser. W końcu napastnicy, nawet jeśli było to wojsko, nie mogli przeszukać szczegółowo każdego domu.

BŁĄD 17

W sobotnie popołudnie w siedzibie Astra Techu królowały cisza, bezczynność i spokój. Nawet strażnik przy wejściu przysypiał na krześle w swojej stróżówce. W weekendy praktycznie nikt tu się nie pojawiał – szczególnie od czasu śmierci Czerwińskiego.

Jednak w głębi budynku, w laboratorium, tego dnia panowała gorąca atmosfera wyczekiwania. Na krzesłach, przy stole narad, siedzieli już Monika, Krakowski, Bieżyn, Adam, Jola i gospodarz spotkania – Nowicki. Brakowało tylko Strzelczyka. Nikt nie wiedział dlaczego się spóźnia.

- Co z nim? – spytał Krakowski. – Przecież już dawno powinien był wylądować.
- Nie mam pojęcia – odpowiedziała Monika. – Próbowałam do niego dzwonić wczoraj. Odpowiedział, że nie może rozmawiać. Potem wyłączył telefon i do dziś nie włączył.
- A jego przełożony?
- Odmawia wszelkich informacji do zakończenia akcji. Względy bezpieczeństwa.
- Przecież akcja się już zakończyła – zdziwił się Nowicki. – Sygnał GPS z lasera pokazuje, że moduł wylądował na Okęciu.
- Nie mamy pewności. Wiem, że zaszły komplikacje. Nie polegałabym już na GPSie.
- Jakie komplikacje? – to pytanie Nowicki zadał już z lekkim zdenerwowaniem. – Odzyskał laser?
- Nie wiem. Jego przełożony odmówił odpowiedzi.
- Jeśli „Strażnik Mafii” wpadnie w ręce Kwiecistego Kręgu, to koniec marzeń o walce z terrorystami na całym świecie.
- Wiem. Przekazałam przełożonemu majora, że mamy tu spotkanie. Ma zrobić co w jego mocy, by Strzelczyk tu dotarł lub zadzwonił.

Wśród zebranych przez chwilę panowała cisza, zdradzająca zdenerwowanie i niepewność. Wszyscy wiedzieli, że teraz wszystko zależy od młodego oficera GROMu. Jeśli mu się powiodło, plan uruchomienia globalnego systemu śledzenia mafii i organizacji terrorystycznych był tylko kwestią czasu. Jeśli nie – już niedługo to mafiosi będą śledzić policjantów, nie ruszając się z domu.

Pierwszy milczenie przerwał Nowicki.

- Zanim dowiemy się, co z laserem, proszę nam powiedzieć, kto zabił prezesa? – spytał Krakowskiego. – Rozumiem, że pan już to wie?
- Tak, możemy już odtworzyć przebieg zdarzeń z tego dnia w laboratorium.
- Może pan zaspokoić naszą ciekawość?
- Myślę że tak.

Krakowski wypił kilka łyków herbaty i rozpoczął swoją opowieść.

- Wszystko zaczęło się od tego, że niestety Astra Tech nie miał wystarczającego systemu zabezpieczeń danych. Ponad pół roku temu rosyjski wywiad przechwycił kilka informacji o laserze. Zainteresowany nimi, zaczął się kręcić wokół firmy. Po kilkunastu tygodniach starań agentom udało się przekupić Morawskiego. Złapali go na prosty motyw: wiceprezes był sfrustrowany sposobem zarządzania, jaki prezentował Czerwiński. Autokratyczny, przekonany o własnej nieomyślności, bez przekazania odpowiedniej samodzielności zastępcom. Rosjanie zauważyli to i obiecali Morawskiemu pomoc. Dali mu gwarancję, że w zamian za współpracę obejmie stanowisko prezesa innej dużej firmy. Otrzyma też kilkukrotną podwyżkę. Byli przekonujący – udowodnili swoje wpływy w kilku dużych przedsiębiorstwach. Morawski zgodził się dla nich pracować. W dniu morderstwa, pod byle pretekstem, zabrał akta wszystkich pracowników i potem wyniósł z firmy. Na mieście spotkał się z pracownikiem rosyjskiej ambasady. Potem wrócił do biura i poprosił Czerwińskiego o spotkanie, o osiemnastej w laboratorium. Gdy wyszli wszyscy pracownicy, umieścił bombę z zapalnikiem czasowym w szafie z aktami personalnymi.

- Nie bał się, że wszystkie podejrzenia spadną na niego? Przecież wszyscy wiedzieli, że zabrał akta.

- Dlatego kilku osobom, znanym z plotkarskiego nastawienia, niby od niechcenia powiedział, że akta wyniósł też pan Wojtunowicz.

- Nie wyniosłem, już mówiłem...

- Wiemy, ale Morawski taką informację rozprzestrzenił, by odwrócić od siebie podejrzenia. Dodatkowo, zastosował bombę o zapalniku stosowanym przez wywiad izraelski. To także miało namieszać w śledztwie.

- Profesjonalnie się maskował.

- Tak. Miał dokładne instrukcje od Rosjan. To oni zaplanowali całą akcję.

- Co było dalej?

- Przed osiemnastą drugą taką bombę umieścił w laboratorium. Gdy wszedł Czerwiński, ogłuszył go na chwilę uderzeniem w tył głowy. Następnie wstrzyknął akonitynę, silną śmiertelną truciznę. Gdy Czerwiński się ocknął, Morawski trzymał go na muszce. Prawdopodobnie opowiedział prezesowi o akonitynie. Ten specyfik jest bardzo skuteczny, ale działa wolno. Jeśli podać na czas antidotum, to zwykle można zatrutego odratować. Prawdopodobnie Morawski chciał zaszantażować Czerwińskiego – obiecał antidotum w zamian za plany lasera i kod do ich odczytania. Czerwiński jednak odmówił. Wdali się w bójkę i prezes dał radę zabić swojego zastępcę. Jednak to nie uratowało mu życia. Morawski musiał blefować. Nie znaleźliśmy w ciele Czerwińskiego śladów po antidotum, ani też fiołki ze specyfikiem w kieszeni wiceprezesa.

- A dlaczego w laboratorium nie było wybuchu? – spytał Adam.

- Bo Czerwiński przed śmiercią zdołał rozbroić bombę.

- A w takim razie co z ciałem Morawskiego? Dlaczego znaleziono je pod Warszawą?

- Tu pojawia się postać drugiego wiceprezesa, Olszyny. On prawdopodobnie został przekupiony przez Kwiecisty Krąg. Również nosił się z zamiarem odejścia z pracy, sfrustrowany postawą swojego pryncypała. Poszedł do kolegi, który prowadził agencję rekrutacyjną. A ten skojarzył go z Bahne & Kohler, fikcyjną spółką kierowaną przez Harvinga. Kolega prawdopodobnie nawet nie wiedział, czym naprawdę jest ta firma. A Harving nie omieszkiał skorzystać z takiej szansy. Namówił Olszynę do wykradzenia dokumentów i prototypu lasera, prawdopodobnie w zamian za ogromne pieniądze.

- Ale skąd Olszyna wiedział, kiedy pojawić się w firmie?

- Tacy ludzie jak Harving mają swoje macki wszędzie. Zapewne przez swoich informatorów dowiedział się o planach Morawskiego.

- I Olszyna miał zaskoczyć Czerwińskiego i Morawskiego, zabić ich obu i wynieść z firmy moduł i dokumenty?

- Zapewne. Nie wiemy dokładnie. W każdym razie ustaliliśmy chronologię wydarzeń. Wiceprezes przyjechał do biura wieczorem, gdy Morawski i Czerwiński już nie żyli. Prawdopodobnie musiał być tym zaskoczony, bo z bilingów wynika, że dzwonił do Bahne & Kohler. Widocznie nie wiedział, co ma robić w takiej sytuacji.

- I Harving kazał mu, znowu dla namieszania w śledztwie, ukryć ciało Morawskiego? Żebyśmy skupili się na szukaniu obu zastępców prezesa?

- Mogło tak być. W każdym razie Olszyna wywiózł ciało i laser, ale nie znalazł dokumentacji. Wyrzucił ciało w lesie, włamał się do pana Wojtunowicza, potem przeczekał jakiś czas w ukryciu i w końcu wyjechał za granicę.

- Ale u mnie były dwa włamania. Kto był drugim złodziejem?

- Tego nie wiemy. Choć sądząc z ilości prób legalnego kupienia patentu lasera, mógł to być wywiad każdego liczącego się mocarstwa.

- A co z panią Jolą? – spytał Nowicki. – Była pani porwana czy nie?

- Nie, choć myślałam, że mnie próbowano porwać na lotnisku w Kopenhadze. Facet, który mnie śledził, był łudząco podobny do jednego z waszych pracowników. Spanikowałam, zaczęłam uciekać, a oni zaczęli mnie gonić. Potem dopiero się dowiedziałam, że to była policja, tylko w cywilnym ubraniu. Gdy zadzwoniłam do pana Krakowskiego, wyjaśnił mi całe zamieszanie. Nakazał mi ukryć się i do nikogo nie dzwonić.

- To dlaczego pan Wojtunowicz przyszedł do nas z informacją o porwaniu pani Joli? Harving naprawdę do pana zadzwonił?

- Naprawdę. Ja do dziś tego nie rozumiem – Adam spojrzał na Krakowskiego. – Jak mógł mnie pan tak okłamać, nic wtedy nie powiedzieć?

- Informacja, z którą pan przyszedł, była dla nas tak zaskakująca, że zaczęliśmy także pana podejrzewać. Kto mógł się spodziewać, że pani Jola tak skrupulatnie wykona moją prośbę? Nie sądziliśmy, że nawet do pana nie zadzwoni.

- I od tak, po prostu, zgodził się pan narazić moje życie?

- Jak mówię, nie wiedziałem, po której jest pan stronie. A miałem jasne polecenie z góry: odzyskać laser za wszelką cenę.

- Ale skąd Harving wiedział, że może tak nabrać pana Adama? – Nowicki nie przestawał się dziwić.
- W obu telefonach pana Wojtunowicza znaleźliśmy pluskwy. Widocznie Harving kazał śledzić jego mieszkanie. Wiedział, że pani Jola tam nie nocuje. A z zapisu rozmów telefonicznych wynikało, że państwo również ze sobą nie rozmawiają. Wymyślił więc ten sprytny blef – i udało mu się.
- Co się stanie z Harvingiem i Olszyną?
- Zapewne nic, spędza resztę życia na Karaibach. Nasza akcja ma na celu odzyskanie modułu, a nie złapanie złodziei. Nie rozbijemy Kwiecistego Kręgu, nadal będzie istniał.

Znowu na chwilę zaległo milczenie. Wszyscy próbowali zrozumieć przebieg tej zagmatwanej historii.

- Nadal nie mamy wiadomości o laserze – stwierdził niecierpliwie Bieżyn.
- Dziwne. Już dawno powinni byli zadzwonić. Coś się musiało stać.

Nikt nie odpowiedział. Atmosfera w laboratorium była w tej chwili mieszkanką zaniepokojenia, zniecierpliwienia i ciekawości.

- Będziecie musieli wybrać nowego prezesa – zmienił temat Adam. – Już wiadomo, kto nim będzie?
- Jeszcze nie – odparł Nowicki.
- Mam nadzieję, że nie czeka was śmierć.
- Co??? – spojrzenia wszystkich zebranych wbiły się głęboko w Adama.
- Przepraszam. Miałem na myśli śmierć firmy. Bankructwo. O tych szesnastu grzechach menedżerów, które popełnił prezes, mówi się, że są ciężkie. Za to siedemnasty jest śmiertelny. Jestem ciekaw, czy wasz nowy prezes go popełni.
- Co pan ma na myśli? – spytał Nowicki. - Jakie grzechy?
- Prezes Czerwiński był genialnym wynalazcą i wizjonerem. Ale nie menedżerem. Firma w zasadzie nie miała spójnej strategii. Opierała się na zlepku pomysłów prezesa, który chciał bez przemyślenia wdrażać każdy swój wynalazek. Co gorsza, jeśli już powstał jakiś załączek strategii, to był realizowany bez adaptowania go do aktualnej sytuacji na rynku. Przykładem jest próba zdominowania masowego rynku mikroskopów, choć po wejściu do Unii Astra Techowi wyrosła potężniejsza konkurencja.
- To prawda – zgodził się Nowicki. – Szef się uparł i nie chciał dostosować strategii do nowej sytuacji.
- Poza tym, te fragmenty strategii nie były przekładane na działania operacyjne. Postawiono na rozwój lasera, a nie stworzono zespołu, który byłby zdolny ten rozwój zapewnić. Nie zapewniono też płynności finansowej, która pozwalałaby na dalsze inwestycje.
- Niestety, nie mamy za wiele gotówki.
- A ten brak wynika w dużym stopniu z tego, że każdy w firmie dba o swoje interesy, a nie cele całej firmy. Dlatego menedżerowie poszczególnych działów wydarli dla siebie takie kwoty w budżecie, że na inwestycje zabraknie.

- Może się tak zdarzyć.
- Zresztą planowanie finansowe i jakiegokolwiek inne planowanie to problem wielu waszych kierowników. Może dlatego, że w firmie nikt nie stosuje narzędzi, które ułatwiałyby analizę tego, co już się zdarzyło. Macie wdrożony system SVP, ale nikt z niego nie korzysta. Macie arkusze rozwoju pracowników, ale – choć są przydatnym narzędziem – leżą nieużywane.
- To znowu niestety prawda.
- W efekcie, skoro w SVP nie było właściwych danych i analiz, prezes podejmował decyzje wyłącznie w oparciu o intuicję. Zresztą, nawet jeśli te dane w firmie istniały, słaba komunikacja pomiędzy działami sprawiała, że informacja nie docierała do adresata. Za to w firmie krążyły plotki, które zresztą kierownicy nieświadomie generowali.
- Nie tylko kierownicy – stwierdził Krakowski. – To właśnie przez plotki dotyczące wynoszenia akt zacząłem podejrzewać pana Wojtunowicza.
- No właśnie. Zresztą trudno o dobry obieg informacji, skoro zebrania były chaotyczne, nieprzygotowane i przeciągały się godzinami.
- Prezes nie był w tym dobry – zgodził się Bieżyn.
- W kierowaniu ludźmi też nie. Po pierwsze, nie wiedział, jak motywować zespół. Po drugie, zamiast konsultować się z podwładnymi, uważał się za nieomylnego. I wreszcie dobrał taką metodę i filozofię zarządzania, jaką zobaczył na politechnice. Tylko, że to jest firma, a nie politechnika.
- Astra Tech to jego pierwsza firma. Wcześniej był profesorem.
- I jako profesor bardziej koncentrował się na naukowych wynalazkach, niż potrzebach klientów. Do tego był przekonany, że osiągnie w Astra Techu wskaźniki produktywności są najwyższe i już nic nie trzeba poprawiać.
- Znowu muszę się zgodzić – westchnął Nowicki, nieco przytłoczony ogromem oskarżeń, jakie spadły na jego byłego szefa.
- Te szesnaście błędów niestety zdarza się często w firmach. Oczywiście nie każdy menedżer popełnia je wszystkie. Zwykle ma na sumieniu tylko kilka. Ale mimo, że je popełnia, nie doprowadza swojej firmy do bankructwa. Bo, jak powiedziałem, te szesnaście grzechów jest ciężkich. Dopiero siedemnasty jest śmiertelny.
- Na czym polega?
- Na powielaniu któregoś z tych szesnastu po raz drugi. Na powtarzaniu swoich wpadek. **Niestety, część menedżerów nie wyciąga wniosków z własnych błędów, nie uczy się na nich, nie analizuje. Nie są otwarci na konstruktywną krytykę, nie chcą słuchać opinii innych osób. Gdy się im przekazuje swoje uwagi, mówią „nie prosiłem cię o opinię ani ocenę”. I dlatego popełniają te same błędy po raz kolejny. A w biznesie można dostać drugą szansę, ale nie trzecią. Powielanie błędów to powielanie kosztów tych błędów.** Z czasem te koszty tak narastają, że firma bankrutuje. Szczególnie, jeśli są to strategiczne błędy, które mają potężne konsekwencje.
- Prezes Czerwiński już drugi raz tych samych błędów nie popełni – zauważył smutno Krakowski.

- Ale jeśli popełni je jego następca, to na jedno wyjdzie. Astra Tech może tego dłużej nie przetrzymać. Nie ma tyle gotówki, by płacić za kolejne pomyłki. Musi jak najszybciej wyjść na prostą. Inaczej nawet laser nie pomoże – bo nie będzie pieniędzy na dalsze badania, a potem produkcję.

Kolejny raz tego ranka zapadła nieprzyjemna cisza. Wszyscy zastanawiali się, czy w ogóle będzie szansa na kontynuację prac nad laserem. Nikt nie wiedział, czy Strzelczyk go odzyskał.

- Jaki mieliście plan? – spytała Jola. – Dlaczego państwo już wróciliście, a komandosi nie? Działaliście osobno?

- Tak – odparła Monika. – Nasza obecność w Gwatemali była tylko blefem. Strzelczyk wymyślił fortel. Mieliśmy pojechać do Gwatemali, by zasiać niepokój w Kwiecistym Kręgu. Strzelczyk poprzez MSZ, oficjalnymi kanałami, poprosił o to, by gwatemalskie wojsko zapewniło nam ochronę. Ale nie chodziło tylko o nasze bezpieczeństwo. Wiedzieliśmy, że laser znajduje się na doskonale chronionym ranczu i tam go nie zdobędziemy. Musieliśmy jakoś zmusić Kwiecisty Krąg, by przewiózł go gdzieś indziej.

- Jak?

- Ta sama oficjalna prośba, która nam zapewniała ochronę wojskową, jednocześnie była fałszywym ostrzeżeniem dla Kręgu. Wiedzieliśmy, że mają swoich ludzi w armii i dzięki nim dowiedzą się o naszej wizycie oraz prawie do rewidowania każdego laboratorium w Gwatemali. To mogło dla nich oznaczać tylko jedno: wywieźć laser, ukryć go.

- Podczas transportu łatwiej go odbić? – domyślił się Adam.

- Właśnie.

- Ale skąd wiedzieliście, jak będą go transportować? Krąg na pewno ma pieniądze, by wynająć śmigłowce uzbrojone w każdą broń. Z nimi też nie mielibyście szans.

- Owszem, mają pieniądze. Dlatego postanowiliśmy nie dać im czasu.

- Nie rozumiem.

- Wizyta na ranczo Kręgu była zaplanowana na ostatni dzień naszej podróży. A potem nagle ją przyspieszyliśmy i poinformowaliśmy władze, że będziemy tam za kilka godzin. To musiało wywołać panikę. Ludzie Kręgu musieli wywieźć laser wcześniej, niż planowali. A zdjęcia samolotów szpiegowskich pokazały, że na miejscu mają tylko samochody. Wystarczyło więc zastawić zasadzkę na jedynej drodze prowadzącej do rancza.

Nowicki słuchał tego, patrząc nieruchomo w jakiś punkt na ścianie. Widać było, że intensywnie analizował coś w głowie. Po chwili odezwał się.

- Z tego, co pani mówi, wynika, że to nie był pojedynczy blef. Mamy do czynienia z podwójnym.

- Proszę??? – spyali jednocześnie Bieżyn i Monika. Czyżby było coś, o czym nawet oni nie wiedzieli?

- Mamy do czynienia z podwójnym blefem – powtórzył Nowicki.

- Co pan ma na myśli?

- Czy wiedzieli państwo, że istnieją dwa lasery, a nie jeden? Dokładniej rzecz ujmując, dwa moduły?
- Nie! Co to znaczy?
- Teraz już chyba mogę to zdradzić. Strzelczyk poprosił mnie o stworzenie drugiego modułu.

Na twarzach wszystkich zebranych zagościło osłupienie. Przez ułamek sekundy w laboratorium panowała taka cisza, że słychać było tykanie zegarków.

- Stworzył pan drugi laser? – spytała Monika. – Czyli nawet, jeśli nie odzyskamy pierwszego...
- Nie – przerwał Nowicki. – Drugi laser nie działa.
- Nie rozumiem.
- Major poprosił mnie o stworzenie kopii, która nawet dla inżyniera na pierwszy rzut oka będzie podobna do pierwowzoru. Ale oczywiście miał to być falsyfikat. Ta sama obudowa, w środku mnóstwo zwojów i modułów – ale oczywiście w przypadkowej konfiguracji. Major chciał go niezauważenie podmienić, zabrać do Polski oryginał a im zostawić kopię. W ten sposób zabezpieczyłby sobie odwrót. Skoro mafia myślałaby, że nie straciła lasera, nie wysłałaby za nim zbrojnego pościgu. Dzięki temu komandosi mogliby niezauważenie ewakuować się. Ale skoro pani mówi, że nastąpiły komplikacje...

W tym momencie drzwi do laboratorium otworzyły się. Stał w nich major Strzelczyk, z wielkim pudłem w ręku.

- Witam państwa. Zadanie wykonane. Panie inżynierze, proszę bardzo, oto oryginalny „Strażnik Mafii”. W Gwatemali zostawiłem kopię. Zapewne miną tygodnie, nim Kwiecisty Krąg się zorientuje.

Część II

Analiza błędów menedżerów

W firmie szkoleniowej Training Partners opracowaliśmy ranking 17 błędów, które najczęściej popełniają polscy menedżerowie. Lista powstała na podstawie obserwacji pracy ponad tysiąca polskich menedżerów. Błędy, które popełnił prezes Czerwiński, przytrafiają się znacznej części szefów. W powieści sygnowaliśmy, na czym one polegają. Na kolejnych stronach pokażemy symptomy i konsekwencje błędów. Zaproponujemy też możliwe kierunki działań naprawczych.

„Największe błędy polskich menedżerów” to chyba najszersze badanie tego typu zrealizowane kiedykolwiek w Polsce. Prowadziliśmy je, razem z naszym zespołem, przez ponad trzy lata. Przeanalizowaliśmy pracę ponad tysiąca osób zajmujących kierownicze stanowiska w swoich firmach.

Ważna jest jednak nie tylko próba badawcza, ale i sposób zbierania danych. Nie pochodzą one z ankiet wypełnionych samodzielnie przez osoby badane, ale z wielogodzinnych obserwacji pracy menedżerów i wywiadów z nimi.

Z badania wyłoniło się 17 błędów, które polscy szefowie popełniają najczęściej. Dla czytelności, podzieliliśmy je na dwie kategorie:

- twarde (związane z decyzjami menedżerskimi i strategią działania firmy)
- miękkie (związane z kierowaniem ludźmi i kulturą organizacyjną).

W obu przypadkach listę ułożyliśmy w postaci rankingu: od najczęstszych do najrzadziej zauważanych przez nas błędów. Błędy najczęstsze widać w więcej niż trzech czwartych firm! Najrzadsze popełnia więcej niż co dziesiąty menedżer.

Główne wnioski

Badanie pokazuje kilka wniosków. Po pierwsze – że ryba psuje się od głowy. Błędy popełniane przez zarząd owocują problemami na średnim szczeblu zarządzania, a ta znowu niską efektywnością szeregowych pracowników. Ci, nawet widząc problemy, niewiele mogą zrobić, bo boją się zwrócić uwagę zarządowi. W końcu pojawia się u nich frustracja i niechęć do twórczej pracy.

Po drugie – wiele błędów to tak naprawdę zaniechania. Menedżerowie wiedzą, że mają podejmować kluczowe decyzje w oparciu o dogłębną analizę, ale wygodniej zdać się na intuicję. Albo wiedzą, że mają wyciągać wnioski z błędów przeszłości, tylko jakoś im się nie chce ich zauważać.

I po trzecie – miękkie błędy bardzo szybko rodzą twarde problemy. Brak nastawienia na potrzeby klienta na etapie projektowania produktu

owocuje wyrobem, który ma niski udział w rynku. A brak systemu motywacji pozafinansowej sprawia, że rosną naciski na podwyżkę płac.

Oczywiście to, że nasze badanie skupiało się na błędach, nie znaczy, że polscy menedżerowie są kiepscy. W porównaniu z naszymi obserwacjami z innych krajów, nie wypadają gorzej. Co więcej – część z zaobserwowanych przez nas błędów (np. poddawanie się modom czy niewykorzystywanie dostępnych narzędzi) popełniają rzadziej niż ich zachodni koledzy.

Kogo badaliśmy

W latach 2001 – 2004 obserwowaliśmy pracę kierowników wszystkich szczebli z 50 różnych firm. Analizowaliśmy zachowania menedżerów wszystkich działów i komórek (także szefów projektów).

Pod uwagę braliśmy firmy handlowe, usługowe (m.in. banki, firmy transportowe i dystrybucyjne, informatyczne, energetyczne i turystyczne) oraz produkcyjne (motoryzacja, farmaceutyka, produkcja żywności, wyposażenie techniczne).

Badaliśmy spółki giełdowe, międzynarodowe korporacje, duże polskie przedsiębiorstwa (w tym kilka państwowych) oraz małe kilkudziesięcioosobowe firmy. Analizowaliśmy firmy w różnym stadium ich życia: kryzys, stabilizacja, szybki rozwój, przygotowania do prywatyzacji, restrukturyzacja. Badaliśmy zarówno firmy zarządzane twardą ręką właściciela, jak i te w których nadzór właścicielski jest rozproszony.

Metodologia badania

Badanie prowadziliśmy według dwóch równoległych metod. Po pierwsze obserwowaliśmy menedżerów, gdy uczestniczyli w grach strategicznych i zespołowych. Symulowali zarządzanie firmą w warunkach maksymalnie zbliżonych do rzeczywistych, musieli kierować grupami ludzi, albo wykonywać postawione przed nimi złożone zadania.

Po drugie przeprowadzaliśmy wywiady (indywidualne i grupowe) na temat ich codziennej pracy i sytuacji ich firm.

Wyniki były zapisywane w postaci wystandaryzowanych raportów, które potem wprowadzono do wspólnej bazy danych.

Obserwację i wywiady prowadziło 5 osób, z których każda ma min. 4-letnie doświadczenie menedżerskie.

Lista błędów

BŁĘDY TWARDE

1. **Analiza sytuacji firmy z perspektywy interesów swojego działu a nie firmy jako całości.** Ten błąd popełniają najczęściej menedżerowie niższego szczebla. Dbają oni o to, by zrealizować cele swojego zespołu za wszelką cenę. Czasem za cenę tego, że ucierpi na tym interes innych działów lub całej firmy.
2. **Brak analizy i wyciągania wniosków z błędów popełnionych w przeszłości.** Kontrola w wielu firmach nie jest nastawiona na wyciąganie konstruktywnych wniosków i usprawnienia. Służy raczej wypełnieniu wymaganych dokumentów, zadośćuczynieniu formalnościom. Np. osoba zaczynająca projekt nie czyta podsumowania dot. podobnego projektu, który firma prowadziła rok temu. Tego typu błędy są częste nawet w firmach mających np. ISO – system, który wymaga przestrzegania pewnych standardów dot. analizy błędów.
3. **Wdrożone systemy ułatwiające zarządzanie i organizację pracy (ocen, zarządzanie kompetencjami, itp.) pozostają tylko na papierze.** Typowy przykład: przyszła zewnętrzna firma, wdrożyła system, a gdy odeszła wszystko zostało po staremu. Gdzieś na biurku leży co prawda opis wdrożonej procedury, ale menedżer – właściciel tego biurka – postępuje i tak według starych zwyczajów.
4. **Podejmowanie skomplikowanych decyzji w oparciu o intuicję, a nie wcześniej ustalone kryteria.** To klasyczny błąd popełniany przez skrajnych zwolenników „humanizmu”. Nie lubią oni analizować cyfr, ustalać kryteriów, syntetyzować danych. Wygodniej im decydować w oparciu o własne wyczucie, intuicję i doświadczenie (bardzo cenne – ale tylko gdy idą w parze z twardą analizą).
5. **Trzymanie się raz ustalonej strategii - nawet, gdy sytuacja wewnętrzna firmy lub otoczenie rynkowe jednoznacznie sugerują zmiany.** Najbardziej klasycznym przykładem tego błędu był Henry Ford, który upierał się by sprzedawać samochód w „każdym kolorze, byle czarnym” – nawet gdy konkurencyjny General Motors triumfował, wprowadzając nowe kolory. W Polsce najczęściej ten błąd popełniają firmy państwowe, w których opór wobec zmian jest wielki. Często popełniany jest też w firmach zarządzanych jednoosobowo przez jedyne go właściciela.
6. **Uznawanie obecnie osiągniętych wskaźników (produktywności, efektywności, organizacji pracy i czasu, kosztów, jakości itp.) za coś, czego nie da się już poprawić.** Zwykle uznawane są za takie, dopóki konkurencja nie udowodni,

że jednak się da. Brak myślenia w kategoriach ciągłej optymalizacji i innowacji – wynikający czasem ze stereotypu „zawsze tak robiliśmy i było dobrze”, a czasem z niewiary, że coś jeszcze można poprawić.

7. **Niedostosowanie działań operacyjnych do celów strategicznych, szczególnie po zmianie strategii firmy.** Menedżerowie najwyższego szczebla podjęli decyzje, ale niższe szczeble zarządzania dalej działają po staremu. Powody są zwykle dwa. Albo szwankuje komunikacja w dół – wtedy pracownicy firmy nie wiedzą, co mają robić. Albo widać opór załogi przed zmianami: ludzie wiedzą, że jest nowa strategia, ale opóźniają lub całkowicie blokują jej wdrożenie.
8. **Brak jakiegokolwiek strategii – postępowanie oparte nie o strategię, ale utarty zwyczaj.** W takich firmach dominują opinie „robimy to samo co zawsze”, „robimy to samo co wszyscy”, „chcemy przetrwać”, zamiast „działamy tak a tak, bo z badań i analiz wynika że ta strategia osiągnie taki a taki rezultat”. Najczęściej dzieje się tak w firmach państwowych, które – niepewne swej przyszłości – starają się jak najdłużej zachować istniejące status quo.
9. **Brak planowania bieżącej płynności finansowej.** Poziom wydatków wynika co prawda z uzasadnionych potrzeb, ale nie jest dostosowany do możliwości finansowych firmy. Ew. firma podejmuje ryzykowne i zbyt wysokie inwestycje, nie mając pewności przychodów. Następuje przeinwestowanie, albo pustka w kasie. W efekcie firma – choć mogłaby funkcjonować i odnosić sukcesy – nie ma środków na utrzymanie bieżącej działalności. Mówiąc krótko: ma pomysły i perspektywy, ale nie ma z czego ich zrealizować.

BŁĘDY MIĘKKIE

1. **Słaby przepływ informacji pomiędzy zespołami** (komunikacja pozioma). To powszechny problem w polskich – i nie tylko – firmach. Pracownicy jednego działu nie wiedzą, co dzieje się w innym. Czasem wyważają drzwi, które już wyważył inny zespół.
2. **Nieświadome generowanie plotek poprzez niepełną i niedostosowaną do odbiorcy komunikację w dół.** Menedżerowie często nie zastanawiają się, jak przekazać informację w sposób pełny i zrozumiały (a przy tym zwięzły). Tak, by zrozumieli ją podwładni (często słabiej wykształceni lub mniej zorientowani w sytuacji firmy lub kontekście problemu). Efekt – jak w poniższych przykładach.

3. **Motywowanie pozafinansowe podwładnych czysto intuicyjne, z ubogim wachlarzem narzędzi.** Menedżerowie często nie wiedzą nawet, co motywuje ich podwładnych (poza pieniędzmi).
4. **Prowadzenie zebrań – zbyt długie, źle zorganizowane, z ustaleniami pozostającymi tylko na papierze.** W takich firmach uczestnicy zebrań często traktują je jak zło konieczne, z którego najlepiej się „urwać”.
5. **Panująca wśród części menedżerów opinia o własnej nieomyślności.** Efektem może być zamknięcie na jakąkolwiek krytykę, pomysły podwładnych, itp. Pracownicy stają się wtedy niesamodzielni, brak im inicjatywy. Wśród najzdolniejszych – którzy chcieliby się rozwijać – pojawia się frustracja.
6. **Dobieranie filozofii zarządzania na podstawie mody** – np. jeśli modny staje się temat „zarządzania kompetencjami”, to wiele firm to wdraża, bo „wypada to mieć”, bez analizy przydatności i opłacalności zastosowania danej filozofii czy systemu. Uleganie nowinkom promowanym przez firmy doradcze i szkoleniowe.
7. **Niewykorzystywanie znanych (czasem nawet ze studiów) i prostych technik wspierających pracę menedżera:** analiza SWOT, burza mózgów, Schemat Gantt’a itp.
8. **Mentalność produkcyjna a nie kliencka.** Wśród części menedżerów dominuje opinia, że zadaniem firmy jest produkować dużo wyrobów dobrej jakości – bez względu na wszystko (a w szczególności bez względu na potrzeby klientów albo możliwości finansowe firmy).

Analiza sytuacji firmy z perspektywy interesów swojego działu a nie firmy jako całości.

Przykład błędu

Dyrektor finansowy jednej z polskich firm miał ambicję bycia świętszym od papieża. Objawiało się to na dwa sposoby. Po pierwsze, chciał, by w firmie każdy wydatek był szczegółowo udokumentowany, oraz uwiarygodniony podpisami odpowiedniego dyrektora działu i prezesa. Po drugie, by nie mieć kłopotów z urzędem skarbowym, nie chciał poszukiwać metod obniżenia podatków, nawet jeśli były one legalne. Nie akceptował tych działań, które - choć rekomendowali je zgodnie dział prawny i zewnętrzna firma audytorska - on uważał za zbyt ryzykowne.

Z punktu widzenia interesów działu finansów oba sposoby były niezwykle wygodne. Pierwszy dawał pewność, że nawet grosz nie wycieknie z firmy bez trzykrotnego skontrolowania go. Nikt nigdy nic nie zarzuci księgowości - wszak na każdym wydatku istnieć będzie podpis prezesa. Drugi sposób oznaczał, że urząd skarbowy nigdy się do niczego nie przyczepi i będzie święty spokój.

Niestety, oba te sposoby - choć ułatwiały pracę księgowym - szkodziły firmie. Pierwszy - bo tworzył potężną biurokrację. Zdarzało się, że czas na stworzenie dokumentacji kosztował więcej niż sam wydatek, który dokumentowano. Dodatkowo, prezes zaczął więcej godzin spędzać na akceptacji drobnych wydatków niż na tworzeniu i realizacji strategii.

Drugi sposób po prostu podnosił koszty. Firma płaciła wysokie podatki (bezpośrednio lub pośrednio). Część z tych opłat - przy odpowiednim zarządzaniu finansami - byłaby legalnie do uniknięcia.

Po jakimś czasie, prezes - zmęczony ciągłym akceptowaniem wydatków - ustalił prostsze procedury i zdelegował wiele decyzji finansowych na kierowników działów.

Zaś trudnego dyrektora finansowego po prostu zmieniono.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Pracownicy o swoim dziale mówią „my” a o innych „oni, tamci”.
2. Pracownicy uważają, że inne działy (a nie nasz) są winne wszystkich problemów.
3. Podczas nieformalnych rozmów (np. w palarni) różne działy trzymają się osobno, nie ma komunikacji pomiędzy nimi.
4. Gdy do palarni wchodzi pracownik działu X, pracownicy działu Y milkną.

5. Pojawiają się pytania, dlaczego w innych działach zarabia się więcej niż w naszym (albo np. dlaczego oni mają samochody służbowe a my nie).
6. Pracownicy twierdzą, że osoby z innych działów przychodzą do nich z nierealnymi prośbami lub zadaniami.
7. Pracownicy twierdzą, że osoby z innych działów nie rozumieją ich pracy, albo jej nie doceniają.
8. Na zebraniach szefów działów menedżerowie bardziej bronią swoich departamentów, niż zastanawiają się nad wspólną strategią dla całej firmy.
9. Menedżerowie żądają dla swoich komórek większych budżetów nawet kosztem interesów całej firmy.
10. Menedżerowie rozumieją / znają tylko cele swoich działów, a nie cele strategiczne całej firmy.
11. Menedżerowie i pracownicy różnych działów nie są skłonni pomagać sobie nawzajem.

Możliwe konsekwencje błędów:

1. Problemy z komunikacją w firmie, ważne informacje giną pomiędzy działami, lub docierają z opóźnieniem lub zniekształcone.
2. Konflikty interpersonalne i w efekcie odejścia dobrych pracowników.
3. Projekty międzywydziałowe trwają dłużej i są droższe.
4. Informacje od klientów nie docierają do działów, do których powinny.
5. Nikt nie naprawia swoich błędów, bo szuka raczej wpadek u innych.
6. Za pewne błędy lub zadania nikt się nie czuje odpowiedzialny – uważając, że to sprawa innych działów.
7. Firmę niszczy od środka walka grup realizujących partykularne interesy. Zamiast powiększać przyszły tort, każdy walczy o to, by dostać większy kawałek obecnego.
8. Ostateczną konsekwencją może być nawet tak silna choroba wewnętrzna, że firma upada lub traci klientów, którzy są coraz mniej zadowoleni z produktów i obsługi.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Obrazowe, jasne i przemawiające do wyobraźni prezentacje dla całej załogi. Prezentacje te (prowadzone zwykle przez prezesa) muszą uświadomić:
 - jak ważna jest współpraca wszystkich jednostek,
 - jakie są cele całej firmy (strategiczne)
 - jakie korzyści ze współpracy ma cała firma, a jakie poszczególne osoby (ważne, by pokazać korzyści dla pracowników)
 - co się stanie z firmą, gdy działy nie będą współpracować
 - jakich postaw pracowników zarząd oczekuje, a jakie będzie eliminować.

2. Wyjazdy integracyjne dla całej firmy – z programem tak zorganizowanym, by w ćwiczeniach lub zabawach integracyjnych współpracowały razem osoby z różnych departamentów.
3. Powoływanie zespołów projektowych złożonych z pracowników różnych działów
4. Rotacja czasowa – pracownicy jednego działu spędzają po 2-3 dni w roku, pracując na innych stanowiskach, w innych jednostkach. Chodzi o to, by mogli zrozumieć istotę pracy innych działów.
5. Szkolenia prowadzone w firmie gier strategicznych pokazujących, jak funkcjonuje firma jako całość.
6. Premiowanie sukcesów całej firmy – nagrody dla pracowników, jeśli cała firma osiągnie ważny cel, do którego przyczyniają się wszystkie działy.

Brak analizy i wyciągania wniosków z błędów popełnionych w przeszłości

Przykład błędu

W dużej firmie tworzącej oprogramowanie wciąż popełniany jest ten sam błąd w zarządzaniu projektami. Stworzenie nowego programu to projekt informatyczny. Średnio raz w roku firma wypuszcza na rynek nowy produkt (program). Oznacza to, że średnio raz w roku realizowany jest projekt informatyczny, którego celem jest stworzenie oprogramowania: od pomysłu do gotowego produktu. Firma istnieje już 5 lat, ale jeszcze nigdy nie wprowadziła produktu na rynek w tym czasie, w którym zakładała.

Problem leży w planowaniu projektów. Ambitni informatycy zakładają, że od razu napiszą prawidłowy, bezbłędny kod źródłowy. Liczą, że w fazie testowania nie wyjdą na jaw żadne problemy i nie będzie potrzeba czasu na poprawki. Mimo, że do tej pory nigdy nie uniknięto korekt, programiści nie nauczyli się planować stosownego zapasu czasu.

Kolejne dwie fazy wprowadzania produktu na rynek – po stworzeniu go przez informatyków – to produkcja (tłoczenie płyt CD) oraz promocja. Działy produkcji i promocji narzekają, że same nie mogą planować – bo informatycy nigdy nie realizują zadań na czas. Kierownicy produkcji i marketingu nauczyli się już sami zakładać pewien zapas na spóźnienia programistów. Jest im jednak trudno. Skoro nie znają stopnia skomplikowania programu, nie wiedzą, czy zapas ma być krótki, czy długi.

Efektom opóźnień jest trudność w planowaniu marketingu, a co za tym idzie – kupowanie powierzchni reklamowej na ostatnią chwilę. Czyli drożej.

Innym skutkiem jest chaos i konflikty we współpracy pomiędzy działami.

Mimo interwencji, prezesowi nie udało się jak do tej pory zmusić kierownika informatyki do prawidłowego planowania zapasu czasu na testowanie.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Pracownicy lub menedżerowie od lat narzekają na to samo.
2. Opóźnienia są normą.
3. Przekraczanie budżetów jest normą.
4. Nikt nie pisze raportów z projektów i zamknięcia okresów.
5. Raporty są długie i niejasne, więc nikt ich nie czyta.
6. Firma nie prowadzi szkoleń.
7. Firma nie prowadzi coachingu.
8. Osoba awansująca nie ma obowiązku dokładnego wdrożenia do pracy swojego następcy.
9. Na zebraniach nie omawia się wniosków wyciągniętych z błędów.
10. Pracownicy karani są za błędy w tak dużym stopniu, że wolą je ukrywać.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Firma, która nie uczy się na błędach, będzie te same błędy popełniać wielokrotnie. Jeśli więc poprzednim razem poniesiono jakieś konsekwencje błędu (np. spóźniono się z dostawą i zapłacono karę), następnym razem pewnie będzie tak samo. Znowu nie uda się więc osiągnąć maksymalnego możliwego zysku z danego działania.
2. Konkurencja, która potrafi uczyć się na błędach, wysuwa się do

Wdrożone systemy ułatwiające zarządzanie i organizację pracy (ocen, zarządzanie kompetencjami, itp.) pozostają tylko na papierze.

Przykład błędu

W dużej firmie branży energetycznej wprowadzono system informatyczny SAP. Spółka ta poświęciła wiele miesięcy na wdrożenie systemu. Zewnętrznemu doradcy, który kierował całym przedsięwzięciem, zapłacono potężne honorarium. Pracownicy – z każdego praktycznie działu – poświęcili wiele dni na szkolenia i poznanie nowego oprogramowania. Dla części osób, mniej biegłych w obsłudze komputerów, SAP stał się przyczyną niejednej stresującej sytuacji.

Minęło kilka miesięcy. Podczas jednej z wizyt w firmie zaobserwowaliśmy, że znaczna część pracowników nadal korzysta ze starego oprogramowania. Tego, które było stosowane, zanim wprowadzono SAP. Wiele osób nadal wykonuje „ręcznie”, albo dosłownie długopisem, to co miał wykonywać nowy system.

Na jednym ze szkoleń, w którym brali udział pracownicy z wielu działów, spytaliśmy o powody. Uruchomiliśmy tym potężną lawinę żalów:

- system jest za trudny
- na części komputerów się zawiesza
- nie jest w pełni dostosowany do potrzeb firmy
- niektóre funkcje są niepotrzebne, ale każe nam się je stosować, co zabiera czas
- ponieważ inni nie korzystają z SAPa, nie ma w nim potrzebnych danych
- wiele osób myli się przy wprowadzaniu danych, w efekcie są one niewiarygodne
- starymi metodami można sprawę załatwić prościej

Wygląda na to, że firma wdrożyła system na pół gwizdka: zabrakło czasu na lepsze dopasowanie go do potrzeb, na dokładniejsze przeszkolenie załogi, oraz pokazanie korzyści z przejścia na SAP. Zabrakło też wsparcia w najtrudniejszym okresie: początkowym.

W efekcie wydano spore pieniądze i poświęcono sporo czasu na coś, co w przyszłości mogłoby przynosić korzyści. Ale w wyniku błędów popełnionych przy wdrożeniu stoi nieużywane.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu PRZED WDROŻENIEM

1. Wdrożenie systemu/procedury nastąpi w trudnym momencie – np. w okresie zwolnień, albo wprowadzania na rynek nowego produktu (a dwa trudne projekty na raz to czasem za wiele dla firmy).
2. Nikt nie konsultuje wdrożenia z użytkownikami lub odbiorcami nowego systemu.

3. Nikt nie planuje, iż w okresie zmian pojawią się trudności, błędy i opóźnienia – nie jest planowana stosowna rezerwa czasu na ten cel.
4. Nikt nie skoordynował działania systemu z innymi systemami czy procedurami – nie sprawdził, czy będą kolidować.
5. System nie jest planowany jako przyjazny dla użytkownika – względy techniczne albo kosztowe całkowicie dominują wygodę użytkownika, intuicyjność i prostotę.

W TRAKCIE WDROŻENIA

1. Nie ma czasu na testy i poprawki.
2. Twórcy systemu nie uwzględniają uwag użytkowników, ignorują je.
3. Brak dokładnych szkoleń pokazujących jak korzystać systemu i przekonujących, dlaczego warto.
4. Kierownictwo firmy nie jest zaangażowane osobiście w promocję systemu.
5. Są „równiejsi” – pracownicy zwolnieni ze stosowania systemu. To rodzi poczucie niesprawiedliwości i chęć buntu.
6. Nie ma czasu na przejście ze starego systemu na nowy (np. przepisanie danych).
7. Brak jest kontroli, która automatycznie wychwyci, iż ktoś nie stosuje nowego systemu.

PO WDROŻENIU

1. Mimo, iż wdrożono system, nic się nie zmieniło.
2. Nikt nie chce korzystać z systemu.
3. Załatwienie tej samej sprawy zajmuje teraz więcej czasu lub wysiłku, niż kiedyś.
4. Nie wszyscy rozumieją, po co system.
5. Nie wszyscy potrafią korzystać z systemu.
6. Wdrożenie systemu wiąże się z dodatkowymi obowiązkami, a nie ma na nie przewidzianego czasu.

Możliwe konsekwencje błędów:

1. Nikt nie korzysta z systemu – pieniądze poszło w błoto.
2. Jedni korzystają ze starej procedury, drudzy z nowej – powstaje chaos.
3. Spada motywacja, ludzie są niezadowoleni.
4. Załoga ma wrażenie, że firma trwoni na systemy a nie podnosi pensji.
5. Ludzie przestają używać starego systemu, ale nie zaczynają używać nowego – powstaje próżnia.
6. Giną ważne dane.
7. Pewne zadania nie są wykonywane, w efekcie zaczynają szwankować ważne procesy.
8. Spóźnienia.

9. Błędy techniczne w stosowaniu systemu i ich konsekwencje (nawet wypadki pracowników – np. w systemach produkcji).

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Zmiana terminu ostatecznego uruchomienia systemu. Czasem warto coś przesunąć lub opóźnić, ale zrobić to dobrze – by faktycznie działało.
2. Dodatkowe szkolenia dla pracowników – tak, by poznali dokładnie system, rozwiali swoje wszelkie wątpliwości, przeciwiczyli wykonywanie swoich zadań i przekonali się do nowości.
3. Modyfikacje systemu uwzględniające uwagi pracowników – szczególnie dotyczy to funkcjonalności, oraz prostoty i intuicyjności w pracy z systemem. Warto też upraszczać i likwidować zadania zbędne, które wiele nowego nie wnoszą.
4. Zaangażowanie się kierownictwa w promocję systemu, pokazanie pracownikom korzyści z systemu. Zarząd powinien osobiście zaprezentować system / procedurę całej załodze.
5. Zweryfikowanie zgodności procedury z innymi obowiązującymi w firmie – tak by nie istniały dwa sprzeczne przepisy lub dublujące się zadania.
6. Dodatkowy czas na problemy w okresie przejściowym.
7. Kontrola wykorzystania systemu / stosowania procedury – tak, by wyłowić „czarne owce” opierające się przed stosowaniem systemu i ostentacyjnie okazujące swoje negatywne nastawienie.

Podejmowanie skomplikowanych decyzji w oparciu o intuicję, a nie wcześniej ustalone kryteria.

Przykład błędu

Prezes i zarazem właściciel niedużego przedsiębiorstwa planował kampanię reklamową. Wynajął agencję, która miała opracować strategię, plan mediowy i koncepcję spotów reklamowych.

Kampania miała jeden cel: zwiększyć sprzedaż produktu (adresowanego do kobiet – „pań domu”) na lokalnym terenie.

Agencja przygotowała kilka pomysłów na reklamy. O tym, który z nich faktycznie zostanie zrealizowany, miały zdecydować badania. Zaproszono do tzw. grup focusowych (rodzaj badań jakościowych stosowanych m.in. w marketingu) kilkanaście kobiet reprezentujących grupę docelową. Niemal wszystkie z nich stwierdziły, że najbardziej przekonująca jest dla nich reklama X, a pozostałe są kiepskie.

Prezes jednak uznał, że jemu zdecydowanie bardziej odpowiada reklama Y – miał przeczucie, że to ona będzie najskuteczniejsza. I to właśnie ją polecił wybrać. Mimo, iż agencja próbowała wyperswadować mu ten pomysł, zdania nie zmienił. Reklama Y pojawiła się w mediach.

Efekt nietrudno przewidzieć: prezes był zadowolony, gdy np. słyszał ją w radiu. Mógł też pochwalić się przed znajomymi czy rodziną, że jego firma staje się znana.

Ale sprzedaż nie wzrosła.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. W firmie nie prowadzi się badań i analiz.
2. Gdy podejmuje się kluczowe decyzje, nie są definiowane jasne kryteria oceny alternatywnych pomysłów.
3. Większość ocen i decyzji nie jest uargumentowana liczbowo (mierniki).
4. Panuje zasada „szef ma zawsze rację”, z szefem nie wolno polemizować
5. Strategiczne decyzje podejmowane są jednoosobowo.
6. Nie ma obowiązku konsultowania kluczowych decyzji z przełożonym.
7. Nie ma systemu ocen i rozliczania z podjętych decyzji i działań.
8. Nie ma uporządkowanego planowania okresowego.
9. Menedżerowie i specjaliści nie byli przeszkoleni w zakresie podejmowania decyzji.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Błędne decyzje przynoszące zerowe lub negatywne skutki.
2. Koszty wdrożenia błędnych lub niepotrzebnych decyzji.
3. Chaos – w tej samej kwestii raz podejmuje się taką decyzję, a raz odwrotną.
4. Pracownicy czują, iż nie ma po co się starać, skoro ich cały wysiłek zniweczy jedna błędna decyzja szefa.
5. Konkurencja, w której podejmuje się lepsze decyzje, zaczyna wyprzedzać firmę.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Przeszkolenie pracowników w zakresie technik podejmowania decyzji.
2. Wprowadzenie formularza podejmowania kluczowych decyzji (np. o budżecie większym niż X, angażujących cały zespół lub o horyzoncie czasowym dłuższym niż Y). Formularz powinien wymuszać ustalanie kryteriów i ich mierzalną ocenę.
3. Wprowadzenie okresowego planowania i ocen – z zastosowaniem odpowiednich formularzy.
4. Wprowadzenie zasady raportowania kluczowych decyzji przełożonemu.
5. Zespołowe wyznaczanie strategii firmy – powołanie np. zespołów roboczych analizujących wybrane obszary strategii.

Trzymanie się raz ustalonej strategii - nawet, gdy sytuacja wewnętrzna firmy lub otoczenie rynkowe jednoznacznie sugerują zmiany.

Przykład błędu

W dużym mieście na Śląsku istniały od wielu lat dwa popularne kina. Oba były położone w centrum. Przez długi okres były liderami swojego rynku. Ich repertuar zawierał najlepsze filmy, oba miały też największe przychody.

Sytuacja zmieniła się, gdy na rynku pojawiły się multipleksy – kina z kilkunastoma nowoczesnie wyposażonymi, klimatyzowanymi salami. Przebojem zdobyły sobie ogromne udziały w rynku, wysysając widownię z mniejszych, starszych obiektów.

Właściciele obu kin całkowicie odmiennie zareagowali na pojawienie się nowej, potężnej konkurencji. W pierwszym zmieniono strategię. Tu na ekranie zaczął się pojawiać repertuar ambitniejszy, niszowy. Taki, którym nie interesują się multipleksy. Kino zaczęło być znane z prezentowania filmów europejskich czy azjatyckich, organizacji festiwali „kultowych staroci”, itp. Właściciel rozpoczął organizowanie przeglądów autorskich. Nawiązał współpracę z mniejszymi dystrybutorami filmów i promował się jako „miejsce dla ambitnych i inteligentnych”. W ten sposób kino utrzymało się na rynku i stworzyło sobie niszę, w której nie ma żadnej konkurencji. Straciło część starej publiczności, ale pozyskało nową – osoby niechętne popkulturze masowej.

Drugie kino nic nie zmieniło w swojej strategii. Nadal starało się pokazywać filmy kultury masowej, hity. Jednak nie było w stanie walczyć z multipleksami – ani cenami, ani jakością wyposażenia sal kinowych, ani też pierwszeństwem w pokazywaniu nowości. Przez kilkanaście miesięcy traciło stopniowo publiczność, aż w końcu zbankrutowało.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. W firmie nie są prowadzone analizy działań konkurencji i zachowań rynku. Brak działu analiz rynkowych czy badań marketingowych.
2. Menedżerowie ignorują konkurencję, nie doceniają jej, a czasem wręcz nie potrafią nazwać firm będących bezpośrednią konkurencją.
3. Nikt nie analizuje potrzeb i odczuć klientów. Nikt też nie potrafi opisać precyzyjnie cech charakteryzujących główne grupy klientów: np. zasobność portfela, wiek, status społeczny itp.
4. Nikt nie analizuje, jak działają podobne firmy w innych krajach i na bardziej dojrzałych rynkach.

5. Tak kluczowe zmiany jak wejście do Unii Europejskiej, uchwalenie ważnych ustaw, albo pojawienie się możliwości sprzedaży przez Internet nie zaprzatają głowy zarządowi.
6. Analizy rynku, konkurencji i klientów są prowadzone, ale zarząd nie uwzględnia tych analiz podczas tworzenia planów strategicznych.
7. Kierownictwo wyższego szczebla jest zamknięte na zmiany.
8. Firma nie ma pomysłów na nowe rynki, produkty, usługi, lub docieranie do nowych grup odbiorców.
9. Nikt nie wyobraża sobie, że można by w przyszłości oferować inne produkty lub usługi, albo działać w inny sposób i na innych rynkach.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Utrata rynku lub jednego z jego fragmentów – czasem stopniowa, czasem nagle.
2. Przejęcie przez większego konkurenta, czasem wymuszone.
3. Bankructwo.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Powołanie zespołu ds. analiz rynku, klientów i konkurencji. Nie musi to być osobny dział, ale przynajmniej 2-3 osoby stale monitorujące, co dzieje się w otoczeniu firmy. W mniejszych przedsiębiorstwach jest to często zadanie jednego z menedżerów, który godzi je np. z funkcją szefa marketingu czy sprzedaży.
2. Weryfikacja strategii – przez odniesienie jej do potrzeb klientów, porównanie z konkurencją i firmami z innych krajów. Warto, by w tej weryfikacji brali udział pracownicy wszystkich działów, a w szczególności osoby mające bezpośredni kontakt z klientami.
3. Opracowanie scenariusza rozwoju firmy, uwzględniającego zmiany na rynku i możliwości finansowe.
4. Ustalenie zasady co-półrocznego lub corocznego spotkania weryfikującego strategię. Spotkanie takie powinno się rozpoczynać od prezentacji wyników pracy osób, które zajmują się analizą konkurencyjną i rynkową, oraz prezentacji badań oczekiwań klientów.
5. Ew. wynajęcie doradcy strategicznego.

Uznawanie obecnie osiągniętych wskaźników (produktywności, efektywności, organizacji pracy i czasu, kosztów, jakości itp.) za coś, czego nie da się już poprawić.

Przykład błędu

Menedżerowie jednego z dużych banków uważali – pod koniec lat dziewięćdziesiątych – że pewnych rzeczy nie da się już uprościć. Klient nie może wydawać dyspozycji finansowych na telefon, bo nie ma możliwości otrzymania i zweryfikowania jego podpisu. Przyznanie kredytu nie może nastąpić szybciej niż w tydzień – bo komisja kredytowa nie zbiera się częściej. Stanu konta nie można sprawdzić w innym oddziale banku niż ten, w którym to konto założono – sieć komputerowa tego nie dopuszcza. A umowa pożyczki musi mieć co najmniej 10 stron – mniej się nie da, by uwzględnić wszystkie ważne kwestie.

Podczas jednego z posiedzeń zarządu młody wiceprezes tego banku, odpowiedzialny za marketing, sugerował zmianę tych stereotypów. Proponował wprowadzenie procedur bardziej przyjaznych klientowi. Argumentował, że bez stosownych zmian konkurencja wyprzedzi bank w walce o klienta. Jednak pozostali członkowie zarządu uznali jego opinie za bezsensowne. „Może takie procedury są stosowane przy sprzedaży wycieczki na Mazury, ale my jesteśmy poważną instytucją finansową” – argumentowali.

Dziś wiemy, kto miał rację. Na rynku pojawiły się banki oferujące obsługę telefoniczną, jednostronicowe umowy i kredyt w godzinę. Te banki złamały obowiązujące w branży stereotypy i wskaźniki. Dzięki swojemu podejściu zdobyły – od zera – duży udział w rynku.

A bank, o którym mowa, zmodyfikował swoją ofertę dopiero, gdy zmusiła go do tego konkurencja. Zamiast więc być liderem zmian i pozostać jednym z najważniejszych graczy na rynku, stał się drugoligowym naśladowcą.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Pracownicy lub menedżerowie często używają stwierdzenia „nie da się”.
2. Panuje przekonanie, że firma jest najlepsza na rynku i nikt jej nie zagrozi.
3. Menedżerowie uważają, że rosnące oczekiwania klientów są nazbyt wygórowane albo niesłuszne.
4. Handlowcy twierdzą, iż nie dają rady sprzedawać, bo klienci się „rozwydrzyli”.
5. Pojawia się rutyna.
6. Pracownicy są przekonani, że w materii, którą się zajmują, powiedziano już ostatnie słowo i dalszy postęp jest wykluczony.

7. Nikt nie porównuje istotnych wskaźników z analogicznymi wskaźnikami u konkurencji.
8. Nie prowadzi się prac badawczo – rozwojowych.
9. Obowiązuje zasada „lepsze jest wrogiem dobrego”.

Możliwe konsekwencje błęd:

1. Utrata rynku lub jednego z jego fragmentów – czasem stopniowa, czasem nagle. Klienci odchodzą do konkurencji.
2. Przejęcie przez większego konkurenta, czasem wymuszone.
3. Bankructwo.
4. Malejące zyski. Wynika to z faktu, że konkurencja – poprawiając swoje wskaźniki, może obniżać koszty, a więc i ceny. Firma, która efektywności nie poprawia, nie obniża kosztów. Ale – podążając za rynkiem – musi obniżać ceny.
5. Pojawiają się nowi konkurenci, którzy wyczuli szansę (przykład: tanie linie lotnicze, które powstały jako efekt niezadowolonych klientów z wysokich cen tradycyjnych przewoźników).
6. Konkurenci rosną dużo szybciej niż firma, która nie usprawnia swoich wskaźników.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Zmiana postawy zarządu – nic się nie zmieni bez sygnału od prezesa mówiącego „będziemy stale podnosić poprzeczkę i zaczniemy od siebie”.
2. Promowanie innowacji i przekraczania norm w górę – poprzez system premii i nagród (zarówno materialnych jak i pozamaterialnych).
3. Wprowadzenie zasady stałego porównywania wskaźników z konkurencją (oraz analogicznymi firmami z bardziej dojrzałych rynków) i analizowania zaobserwowanych różnic.
4. Wytworzenie w załodze przekonania, że nic nie jest niezmiennie – podkreślanie na każdym kroku, że każdy wskaźnik można poprawić.
5. Wprowadzenie cyklicznych spotkań typu „burze mózgu” (na które zapraszane są każdorazowo osoby z różnych działów i szczebli zarządzania). Nagradzanie za pomysły, które zrodzą się podczas burzy mózgu i zostaną wdrożone.
6. Przeszkolenie pracowników i menedżerów w zakresie kreatywnego myślenia, wdrażania innowacji i zarządzania zmianami.
7. Stworzenie zespołu ds. badań i rozwoju.
8. Skorzystanie z usług zewnętrznego doradcy, który świeżym i obiektywnym okiem (wolnym od rutyny) spojrzy na procesy zachodzące w firmie i zaproponuje innowacje.

Niedostosowanie działań operacyjnych do celów strategicznych

Przykład błędu

W pewnej firmie farmaceutycznej przedstawiciele medycyjni uznali, że nie będą promować nowego leku (zachęcać apteki do kupna a lekarzy do przepisywania go). Postanowili zablokować nową strategię koncernu, stawiającą właśnie na ten medykament. Argumentowali, że musieliby poświęcić na sprzedaż nowego leku mnóstwo godzin. A w tym czasie więcej zarobią, promując już popularny i znany przez lekarzy i aptekarzy specyfik. Rzeczywiście, kierownictwo nie zaoferowało im dodatkowej premii za sukcesy w reklamowaniu nowego, trudniejszego specyfiku.

W tej firmie wystąpił też inny problem. Otóż przedstawiciele ci uznali, że postawienie na nowy lek jest bez sensu – dawał on przecież mniejszy zysk, niż stary. Jak się później okazało, ich opór wynikał z niewiedzy. Szefowie nie wytłumaczyli pracownikom, że oprócz zysku, ważnym celem jest także opanowanie nowego segmentu rynku – zanim pojawi się na nim konkurencja.

Efekt był łatwy do przewidzenia. Na poziomie międzynarodowej centrali koncernu, członkowie zarządu byli przekonani, iż sprzedawcy realizują nową strategię. Ale w Polsce działania handlowe nie zostały przez dłuższy czas dostosowane do nowych planów.

Dopiero premie za sukcesy w sprzedaży nowego medykamentu, oraz szkolenie wyjaśniające pracownikom strategię firmy, miały szansę zmienić postawę przedstawicieli medycznych.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Pracownicy lub menedżerowie średniego szczebla nie rozumieją, po co nowa strategia.
2. Pracownicy lub menedżerowie średniego szczebla kwestionują sensowność nowej strategii.
3. Menedżerowie średniego szczebla uważają, że tłumaczenie pracownikom nowej strategii jest:
 - zbędne (*bo przecież każdy to rozumie*),
 - łatwe (*wystarczy im wysłać notkę, po co od razu szkolenie*),
 - możliwe do odłożenia na później – *bo na razie są ważniejsze sprawy*.
4. Pracownicy lub menedżerowie nie mają motywacji do realizacji nowej strategii – system premii i bonusów nie nagradza podjęcia nowych działań.
5. Nie wszyscy pracownicy dowiedzieli się o zmianach.
6. Menedżerowie średniego szczebla – przekazując załodze zmiany – nie wyjaśnili każdemu pracownikowi, co nowa strategia oznacza na jego stanowisku. Np. jak strategia większej elastyczności dostaw

przekłada się na konkretne zadania dla magazyniera albo telemarketera. Menedżerowie zakładają, że pracownicy sami będą potrafili przełożyć nową strategię na nowe zadania.

7. Załoga boi się zwolnień.
8. Pojawiają się negatywne plotki na temat strategii.
9. Załoga zgłasza, że nie może realizować nowych zadań, bo:
 - albo nie ma właściwych narzędzi,
 - albo systemy i procedury nie zostały dostosowane,
 - albo nie ma potrzebnych w nowych zadaniach umiejętności.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Nowa strategia nie jest realizowana.
2. Część zespołów realizuje nową strategię, a część starą – powstaje chaos.
3. W efekcie chaosu informacje giną w próżni.
4. Pojawia się opór przed zmianami.
5. Załoga traci poczucie bezpieczeństwa.
6. Część osób kwestionuje sensowność nowej strategii, a ponieważ nie są wysłuchiwanie – decydują się odejść do konkurencji.
7. Spada motywacja do pracy u osób, które nie chcą, nie mogą (np. z powodu braku narzędzi) lub nie potrafią realizować nowej strategii.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. ZAANGAŻOWANIE W TWORZENIE NOWEJ STRATEGII PRZEDSTAWICIELI WSZYSTKICH DZIAŁÓW, ODDZIAŁÓW I SZCZEBLI ZARZĄDZANIA – NP. ZAPROSZENIE ICH DO GRUP ROBOCZYCH OPINIUJĄCYCH ZMIANY.
2. Dostosowanie systemu motywacyjnego do nowej strategii – tak, by premiował pożądane w nowej rzeczywistości zachowania. Być może oznacza to przebudowanie systemu motywacyjnego dla różnych stanowisk.
3. Stworzenie dodatkowych bonusów na najtrudniejszy okres – moment zmiany strategii. Bonusy te nagradzałyby osoby, które najszybciej i najlepiej wprowadzą zmiany.
4. Opisanie, co dokładnie oznaczają zmiany na każdym stanowisku – nowe zadania, cele lub opisy stanowisk sporządzone przez menedżerów średniego szczebla.
5. Dostosowanie systemów (np. CRM, SAP) i procedur do nowej strategii.
6. Dodatkowe szkolenia dla osób potrzebujących nowych umiejętności.
7. Osobiste zaangażowanie się zarządu w promowanie zmian. Np. zebranie dla całej załogi, w których prezes osobiście wyjaśni cele i sensowność zmian (przekładając to na prosty i zrozumiały dla każdego język). Innym rozwiązaniem są wizyty członków zarządu w oddziałach itp.

8. Zaakcentowanie, iż zmiany nie muszą oznaczać zwolnień – jeśli faktycznie takowych nie będzie.

Brak jakiejkolwiek strategii – postępowanie oparte nie o strategię, ale utarty zwyczaj.

Przykład błędu

W pewnej firmie chemicznej nowemu kierownikowi szkoleń zlecono organizację cyklu treningów dla menedżerów i handlowców. Ten rozpoczął swoją pracę od analizy potrzeb. W tym celu udał się do swojego szefa – dyrektora personalnego – i spytał o najbliższe plany dotyczące awansów, powstania nowych stanowisk oraz wnioski z ocen okresowych. Chciał bowiem zbudować program szkoleń zgodny z planami rozwoju ludzi (przyszłe awanse) i ich obecnymi problemami (wnioski z ocen).

Niestety, okazało się, że dyrektor personalny nie potrafił odpowiedzieć na te pytania. W firmie nie istniała bowiem strategia personalna: nie planowano awansów, nie zbudowano ścieżek kariery, nie istniał system ocen ani rozwoju.

Gdy menedżer personalny postanowił w końcu strategię opracować, udał się do prezesa z pytaniami. Chciał wiedzieć, czy firma stawia na rozwój oddziałów regionalnych (co nakazywałoby w strategii HR zaakcentować rekrutację nowych handlowców), czy planuje strategię niskokosztową (a więc i niższe pensje) itp.

Tym razem niespodzianka czekała dyrektora personalnego. Okazało się, że prezes nie miał żadnej wizji rozwoju i funkcjonowania firmy w przyszłości. Na pytania szefa HR nie potrafił odpowiedzieć inaczej niż „zobaczmy, jak to będzie”.

Prezes okazał się być człowiekiem, który zakładał, że rzeczywistość ani rynek się nie zmieniają, a firma może funkcjonować robiąc zawsze to samo i tak samo, jak do tej pory. Cała działalność prezesa skupiała się na tym, by rozwiązywać bieżące problemy, powielać zeszłoroczne działania i podejmować takie same decyzje, jakie podjął poprzednim razem.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Zarząd i menedżerowie poświęcają więcej czasu na działania bieżące niż długofalowe i strategiczne.
2. Nie ma spisanego planu najbliższy rok i dłużej.
3. Nie ma prognoz przychodów i kosztów na rok i dłużej.
4. Firma zaczyna tracić klientów, jednak nikt nie wie, dlaczego.
5. Pojawia się chaos informacyjny i decyzyjny.
6. Plan operacyjny różnych komórek i działów są ze sobą sprzeczne.
7. Nikt nie potrafi odpowiedzieć na pytanie „co się zmieniło w firmie w ostatnim roku”.

8. Komunikacja menedżerów średniego szczebla z zarządem nie istnieje.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Bałagan i nieskoordynowane działania.
2. Sprzeczne decyzje.
3. Utrata rynku na rzecz konkurentów.
4. Poważne błędy rodzące wysokie konsekwencje finansowe.
5. Pracownicy podejmują wyłącznie rutynowe działania.
6. Pracownicy „zapominają” wykonać te działania, które są dla nich niewygodne.
7. W efekcie końcowym utrata rynku lub bankructwo.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Podstawowe działanie jest oczywiste: opracować strategię i zacząć ją realizować. Jest to równie łatwe do wypowiedzenia, jak trudne do stworzenia. Należy określić miejsce i cele firmy na rynku, stworzyć strategię uwzględniającą obecne możliwości firmy oraz sytuację rynkową i oczekiwania klientów. Jednak firma pogrążona w chaosie i pod złym kierownictwem może sobie z tym nie poradzić. Dlatego właściciele powinni rozważyć zatrudnienie nowego prezesa (a jeśli właściciel sam nim był – warto rozważyć oddanie władzy profesjonalistom).
2. Upowszechnić nową strategię u pracowników i przełożyć ją na konkretne zadania na każdym ze stanowisk.
3. Kontrolować wdrażanie strategii.
4. Zatrudnić doradcę strategicznego, który będzie wspierał każde z powyższych działań.

Brak planowania bieżącej płynności finansowej

Przykład błędu

W okresie boomu internetowego (lata 2000 – 2002) w Polsce powstał portal Arena.pl. Miał wszelkie przesłanki, by odnieść sukces: znakomitych założycieli (byłych menedżerów Wirtualnej Polski), dobrą kampanię promującą markę (nazwa Arena.pl szybko stała się znana wśród internautów), nowoczesną technologię. Mimo pewnych braków w ofercie portalu, internauci chwalili sobie nowy serwis. Oglądalność więc rosła. A to pozwalało przypuszczać, że w ślad za internautami pójdą pieniądze reklamodawców i portal stanie się dochodowy.

Jednak Arena.pl zbankrutowała. Powód, który najczęściej cytowano w prasie: inwestorzy odmówili dalszego finansowania bieżącej działalności. Po prostu skończyła im się cierpliwość, a w ślad za nią znikło źródło pieniędzy. Niestety, stało się to, zanim jeszcze rynek reklamy internetowej na dobre się rozwinął i mógł zagwarantować portalowi wystarczające dochody. Oczywiście pewne przychody już się pojawiły, ale wciąż – choć powoli rosły – były za małe.

W efekcie firma, która miała dobrych ludzi, technologię, produkt i markę, zbankrutowała - bo nie miała wystarczającej płynności finansowej na bieżące utrzymanie. Gdyby środki wyłożone przez inwestorów wydawano wolniej, a bieżące koszty obniżono, pieniędzy starczyłoby na dłużej. Portal mógłby więc dotrwać do momentu, gdy przychody z reklamy pozwalałyby na utrzymanie firmy.

Przykładów przeinwestowania lub zbyt szybkiego wydania posiadanych pieniędzy można w na polskim rynku znaleźć więcej. Warto zauważyć, że przeinwestowane firmy są łakomym kąskiem do przejęcia przez konkurencję. Za bezcen można przejąć ich znakomity – bo wcześniej świetnie doinwestowany – majątek lub markę.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Powiększająca się sezonowość przychodów lub kosztów.
2. Nowe przedsięwzięcie (dowolnego rodzaju) okazuje się wymagać większych niż planowano nakładów inwestycyjnych. Czasem pojawia się też inny problem: w miarę pojawiania się coraz dokładniejszych danych, pogarszają się perspektywy przychodowe projektu (mniejsze przychody lub bardziej odłożone w czasie).
3. W firmie inwestuje się w przedsięwzięcia, których opłacalność nie została precyzyjnie obliczona.
4. Firma porywa się – bez dokonania szczegółowej analizy opłacalności i ryzyka – na przedsięwzięcia o skali, jakiej do tej

pory nie realizowano. Oczywiście nowe, duże projekty są zaletą a nie wadą. Jednak warunkiem ich sukcesu jest wcześniejsza analiza ekonomiczna.

5. Koszty stałe rosną szybciej niż przychody.
6. Pojawiają się nowe kategorie kosztów, których istnienia nie uzasadnia żadna analiza, a jedynie np. oczekiwania załogi, nadmierna potrzeba prestiżu itp.
7. Pojawiają się duże projekty, których koszty należy ponieść już dziś, a przychód – choć pewny – jest dalece odłożony w czasie.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Bankructwo.
2. Konieczność szybkiej – a więc po gorszych cenach – wyprzedaży majątku.
3. Konieczność przerwania pewnych inwestycji, zanim zostaną ukończone.
4. Konieczność drastycznych redukcji: kosztów, produkcji, załogi itp. W efekcie – nieplanowego ograniczenia działalności.
5. Konieczność wzięcia szybkiego – a więc mniej korzystnego – kredytu.
6. Przejęcie firmy (lub jej części) przez konkurenta.
7. Przeterminowane długi i presja wierzycieli.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Analiza sezonowych zmian poziomu przychodów i kosztów – najlepiej z ostatnich trzech lat. Sprawdzenie, czy niektórych kosztów ponoszonych w okresie niskich przychodów nie można przenieść w czasie – płacić je wtedy, gdy przychody są wysokie.
2. Minimalizacja sezonowości kosztów (np. płatności w ratach) i przychodów (nowy produkt na inne okresy roku, promocje sezonowe, sprzedaż dla innych grup klientów i na innych rynkach).
3. Sprawdzenie, czy niektóre koszty stałe nie mogłyby zostać zastąpione przez koszty zmienne (większy udział części zmiennej w wynagrodzeniach, outsourcing niektórych działań, renegotjowanie umów z częścią dostawców).
4. Rozważenie powiększenia debetu na firmowym rachunku bankowym.
5. Rozważenie leasingu w miejsce zakupu na kredyt – by uwolnić swoje możliwości kredytowe.
6. W skrajnym przypadku – gdy firmie grozi trwały kryzys – rozważenie rezygnacji z mniej opłacalnych i mniej kluczowych inwestycji. Można też sprzedać niektóre mniej strategiczne fragmenty biznesu (patenty, marki, linie produkcyjne, oddziały, sprzęt itp.) by uwolnione w ten sposób środki przeznaczyć na wsparcie kluczowych obszarów twojego biznesu (np. najważniejsze produkty czy rynki).

Słaby przepływ informacji pomiędzy zespołami

Przykład błędu

W dużej firmie produkującej kosmetyki dział marketingu opracował nowy stojak ekspozycyjny. Pozwalał on ustawić szampony w bardziej widocznym miejscu i lepiej je wyeksponować.

Stojak spełniał wszystkie wymagania, które postawił przed nim szef marketingu. Był trwały, lekki i niedrogi w produkcji. Elegancko akcentował logo firmy i miał atrakcyjny kształt. Był stabilny i można było ustawić na nim sporą liczbę szamponów. Do tego był łatwy do czyszczenia.

Gdy, po niewielkich poprawkach, zaakceptowano prototyp, trafił on do produkcji seryjnej. Zmontowano ponad tysiąc takich urządzeń. Dział marketingu rozwiózł je do regionalnych centrów dystrybucji, skąd przedstawiciele handlowi mieli je dostarczyć do swoich klientów – sklepów.

Był tylko jeden problem. Otóż dział marketingu stworzył stojak bez komunikacji z handlowcami – nie spytał ich m.in. o oczekiwaną wielkość urządzenia. Gdy więc handlowcy zaczęli go rozwozić do sklepów, okazało się, że jest on bezużyteczny. Powód był prosty. Stojak nie mieścił się w drzwiach typowego sklepu.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Zdarza się, że informacja trafia do adresata przypadkowo – gdyby nie jakiś zbieg okoliczności, nie dowiedziałaby się o tym, co dla niego ważne.
2. Zdarza się, że informacja trafia do pracownika od klienta lub partnera zewnętrznego, a nie od osoby z firmy, która powinna była wysłać komunikat.
3. Brak jest spotkań szefów działów i spotkań pracowników różnych działów.
4. Firma nie organizuje wyjazdów integracyjnych, w których biorą udział osoby z różnych działów.
5. Niektóre informacje docierają z opóźnieniem.
6. Zdarza się, że dwie osoby robią to samo, nie wiedząc o tym wzajemnie.
7. Zdarza się, że ktoś rozwiązuje problem, który rozwiązano już gdzie indziej – ale ten fakt zostaje ujawniony zbyt późno.
8. W firmie pojawiają się plotki.
9. W firmie nie rozmawia się otwarcie o problemach.
10. Pracownicy narzekają na niewiedzę.
11. Pracownicy o swoim dziale mówią „my” a o innych „oni, tamci”.

12. Pracownicy uważają, że inne działy (a nie nasz) są winne wszystkich problemów.

Możliwe konsekwencje błęd:

1. Chaos informacyjny – pracownicy z jednej strony nie wiedzą tego co powinni, a z drugiej marnują czas na przedzieranie się przez szum informacyjny.
2. Dublowanie tych samych działań i ponoszenie dwukrotnie kosztów na to samo zadanie.
3. Podejmowanie sprzecznych decyzji i działań.
4. Utrata dobrego wizerunku w oczach klientów, którzy otrzymują sprzeczne sygnały lub nie otrzymują pełnej i szybkiej informacji.
5. Konflikty pomiędzy działami, w efekcie utrata efektu synergii wynikającego z pracy zespołowej. W skrajnych przypadkach – uzyskanie efektu ujemnego.
6. Spóźnienia w realizacji projektów angażujących więcej niż jeden dział.
7. Obniżona efektywność funkcjonowania organizacji – spowolnione procesy, błędne decyzje, chaotyczne działania, nieprzewidziane wypadki.
8. Zaniechanie niezbędnych działań – wynikające z niewiedzy.
9. Odpowiednie komórki nie rozwiązują problemów, które powinny – bo nie wiedzą o nich.
10. Decyzje podejmowane w oparciu o plotki lub niepełną informację.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Wprowadzenie regularnych zebrań kierowników działów. Przeszkolenie w zakresie prowadzenia zebrań.
2. Wprowadzenie zasady „zebrań stanowisk współpracujących”. Np. szefowie sprzedaży, marketingu i logistyki spotykają się w każdy pierwszy czwartek miesiąca, by rozmawiać o dostawach dla klientów. A szefowie logistyki, produkcji i zamówień – w każdy drugi piątek, by rozmawiać o zapasach i magazynowaniu. Chodzi o to, by nie poruszać tych tematów na zebraniach całego kierownictwa – co byłoby męczące dla osób niezainteresowanych, np. działu personalnego czy prawnego.
3. W dużych firmach – powołanie osoby odpowiedzialnej z komunikację wewnętrzną na poziomie całego przedsiębiorstwa.
4. Stworzenie lub zmodyfikowanie odpowiednich narzędzi komunikacji, np. wprowadzenie CRM, intranetu, e-mail dla każdego, tablice ogłoszeniowe, coroczne zebranie podsumowujące dla całej załogi itp. Często nawet w małych firmach istnieje zasada wysyłania co miesiąc e-maila podsumowującego ostatnie tygodnie: kilka zdań o najważniejszych projektach, decyzjach, planach itp.
5. Wyjazdy integracyjne dla całej firmy – z programem tak zorganizowanym, by w ćwiczeniach lub zabawach integracyjnych współpracowały razem osoby z różnych działów.

6. Powoływanie zespołów projektowych złożonych z pracowników różnych działów.
7. Rotacja czasowa – pracownicy jednego działu spędzają po 2-3 dni w roku, pracując na innych stanowiskach, w innych działach. Chodzi o to, by mogli zrozumieć istotę pracy innych działów.

Nieświadome generowanie plotek poprzez niepełną i niedostosowaną do odbiorcy komunikację w dół.

Przykład błędu

W 2002 roku w firmie farmaceutycznej Polpharma pojawił się nowy dyrektor marketingu. Przeszedł z US Pharmacji, gdzie znany był z wydawania możliwie wysokich sum na reklamę.

W tej sytuacji – jak to zwykle bywa – pracownicy marketingu Polpharmy, którzy mieli znajomych w US Pharmacji, zaczęli swoich kolegów podpytywać, jaki jest ich nowy szef.

Otrzymali informację, że to człowiek, który wszystkie pieniądze wydaje na reklamę.

W jaki sposób wyciągnęli z tego wniosek, że czekają ich zwolnienia? Pomogła w tym plotka. Kolejne stadia jej ewoluowania wyglądały zapewne tak:

- „Wasz nowy szef marketingu wydaje wszystkie pieniądze na reklamę” – powiedział kolega A z US Pharmacji do kolegi z B z Polpharmy.
- „Nasz nowy szef nie wydaje pieniędzy na nic poza reklamą” – powiedział kolega B do kolegi C, innego pracownika Polpharmy.
- „Nasz nowy szef oszczędza na wszystkim poza reklamą” – przekazał C do D.
- „Nasz nowy szef ogranicza wydatki na wszystko poza reklamą, pewnie też na ludzi” – wywnioskował D i przekazał tę informację do E.
- „Nasz nowy szef ogranicza wydatki na ludzi, czekają nas więc zwolnienia” – wywnioskował E. A gdy tylko przekazał tą informację dalej, wieść ta – jak to zwykle wieści o zwolnieniach – rozeszła się w firmie błyskawicznie.

A skąd plotka? Sam szef marketingu przyznaje dziś: zaniedbałem politykę komunikacyjną z podwładnymi. A życie nie cierpi próżni. Gdzie brak informacji, tam pojawia się plotka.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Do szefów dochodzą sygnały, że pracownicy narzekają na coś, czego nie ma. Ew. boją się czegoś, co nie jest planowane.
2. Pracownicy nagle chętniej przeglądają ogłoszenia rekrutacyjne (większość plotek ewoluuje w kierunku „będą zwolnienia”).

3. Co śmielsi pracownicy przychodzą do szefów z pytaniami „czy to prawda, że...”.
4. Pracownicy twierdzą, że zostali zaskoczeni daną nowością lub zmianą – choć wydawało się, że są poinformowani.
5. Menedżerowie średniego szczebla na pytanie zarządu „czy przekazaliście załodze informację X” odpowiadają negatywnie.
6. Daje się wyczuć u podwładnych atmosferę napięcia i wyczekiwania na coś ważnego. Widać np., że kiedy szef wchodzi do pokoju, milkną rozmowy.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Pracownicy wyrabiają sobie opinie na podstawie mylnych lub niepełnych informacji, zwykle negatywnych. W efekcie spada ich motywacja, lojalność lub inicjatywa.
2. Plotki potrafią kreować konflikty o podłożu osobistym lub wynikające z poczucia niesprawiedliwości.
3. Pracownicy słyszą plotkę, ale są przekonani iż jest to prawda – tyle, że poznali ją z ust osób postronnych (nadawców plotki) a nie od swoich przełożonych. Zaczynają się więc czuć ignorowani przez przełożonych – są przekonani, że szefowie nie informują ich o ważnych sprawach.
4. Pracownicy zaczynają poświęcać czas na plotki, a nie na pracę.
5. Jeśli plotka wyjdzie poza firmę (np. do klientów), może podważyć jej dobry wizerunek.
6. Zdarza się, że pracownicy podejmują na podstawie plotek decyzje – np. o rezygnacji z pracy (ew. zaczynają poszukiwać nowego zatrudnienia, co w konsekwencji może prowadzić do odejścia).

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Wprowadzenie regularnych zebrań wewnątrz działów – szef zespołu i jego podwładni. Podczas zebrań szef przedstawia plany i decyzje oraz podsumowuje dokonania. Odpowiada też na pytania pracowników.
2. Stworzenie możliwości anonimowego zadawania pytań – w obliczu negatywnej plotki np. o zwolnieniach ludzie mogą bać się pytać otwarcie.
3. Przeszkolenie kierowników w zakresie komunikacji w zespole.
4. W dużych firmach – powołanie osoby odpowiedzialnej z komunikację wewnętrzną na poziomie całego przedsiębiorstwa.
5. Stworzenie lub zmodyfikowanie odpowiednich narzędzi komunikacji, np. wprowadzenie CRM, intranetu, e-mail dla każdego, tablice ogłoszeniowe, coroczne zebranie podsumowujące dla całej załogi itp. Często nawet w małych firmach istnieje zasada wysyłania co miesiąc e-maila podsumowującego ostatnie

tygodnie: kilka zdań o najważniejszych projektach, decyzjach, planach itp.

6. Wprowadzenie zasady regularnego badania opinii i satysfakcji pracowników – anonimowe ankiety badające klimat organizacyjny i atmosferę oraz komunikację w firmie.

Motywowanie pozafinansowe podwładnych czysto intuicyjne, z ubogim wachlarzem narzędzi.

Przykład błędu

W dużej firmie handlowej sprzedającej sterowniki do maszyn i linii produkcyjnych pracowało tylko siedmiu handlowców. Na tym rynku odbiorców – dużych firm przemysłowych – klientów nie ma wielu. Nie trzeba ich też odwiedzać częściej niż dwa, trzy razy w roku. Dlatego większy zespół handlowy nie jest potrzebny.

Niewielka liczba handlowców oznacza, że każdy jest odpowiedzialny za dwa do trzech województw. Rozległy teren wymusza częste podróże i sprawia, że pracownik częściej jest w trasie niż w domu. Rozłąka z rodziną – to problem zawodowy, na który narzekali najczęściej handlowcy i ich żony (większość handlowców w tej branży to mężczyźni).

Tymczasem dyrektor sprzedaży postanowił motywować ludzi do lepszej pracy poprzez fundowanie zespołowych wyjazdów rekreacyjnych. Zasada była jasna: jeśli wszyscy handlowcy zrealizują swoje kwartalne cele sprzedażowe, cały zespół spędzi weekend w dobrym hotelu w jednym z polskich kurortów.

Dla handlowców przyzwyczajonych do częstych wizyt w hotelach, ta oferta nie była zbyt atrakcyjna. Dodatkową jej wadą był fakt, że nie mogli ze sobą zabrać małżonek. Rozumieli oni, że ograniczeniem jest tu budżet. Zgodnie jednak twierdzili, że dużo lepszym bonusem byłby wyjazd co pół roku – ale z żoną. Albo nawet raz do roku – ale z żoną i za granicę.

Dyrektor handlowy jednak tego nie zauważał. Nie badał potrzeb swoich podwładnych. Nie poszerzał też (ani nie modyfikował) wachlarza swoich narzędzi motywowania.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Rotacja załogi zaczyna rosnąć.
2. Konkurencja potrafi „przeciągnąć” do siebie ludzi nawet obietnicą niewielkiej podwyżki (czyli poza pieniędzmi nic w firmie nie trzyma pracowników).
3. Nie prowadzi się badań motywacji i potrzeb pracowników.
4. Menedżerowie nie są przeszkoleni w zakresie motywowania pozafinansowego i premiowania.
5. System nagród jest uznaniowy, nie jest powiązany z oceną okresową.
6. Rośnie koszt bonusów i nagród, a nie rosną wyniki.
7. Obdarowani bonusem nie okazują radości.
8. Pracownicy twierdzą, że nie są sprawiedliwie oceniani i nagradzani.

9. Nie ma spisanych zasad premiowania i nagradzania.
10. Zaczynają spadać wskaźniki efektywności pracy (produktywności, jakości, itp.).

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Odejście najlepszych fachowców do konkurencji.
2. Rotacja rośnie, a wraz z nią rosną koszty rekrutowania i wdrażania następców.
3. Spadek efektywności pracy i jego konsekwencje organizacyjne i finansowe.
4. Spadek jakości pracy ludzkiej.
5. Rosną koszty pensji i premii – by uzyskać lepszą jakość i produktywność ludzi, trzeba im coraz więcej płacić.
6. Pojawiają się opóźnienia w realizacji zadań.
7. Spada inicjatywa, kreatywność i zaangażowanie ludzi – co w dłuższym okresie często przeradza się w spowolnienie rozwoju, dalej stagnację a w końcu wegetację firmy.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Przeprowadzenie profesjonalnego badania potrzeb motywacyjnych firmy. Ankieta powinna mieć anonimową formę i być oparta o profesjonalny formularz oddający istotę potrzeb i czynników motywacyjnych. Badanie to może być wsparte analizą jakościową (wywiady grupowe) prowadzoną koniecznie przez zewnętrznego moderatora. Analiza powinna uwzględniać różnice w motywacji i potrzebach osób na różnych stanowiskach.
2. Opracowanie systemu motywacji finansowej i pozafinansowej – w oparciu o wyniki badań motywacji. System musi być ściśle powiązany z siatką płac, ścieżkami karier i systemem ocen (a jeśli takowych nie ma – także należy je stworzyć, są to systemy współzależne i osobno nie zadziałają). System ten musi nagradzać pracowników za efekty pracy i pożądane zachowania – mierzone w możliwie rzetelny i precyzyjny sposób. Musi eliminować uznaniowość czy nagrody za sam staż pracy.
3. Przeszkolenie menedżerów w zakresie premiowania i nagradzania zgodnego z systemem motywacyjnym.
4. Przeszkolenie menedżerów w zakresie motywowania pozafinansowego.

Prowadzenie zebrań – zbyt długie, źle zorganizowane, z ustaleniami pozostającymi tylko na papierze.

Przykład błędu

W jednej z hut szkła samochodowego zebrania stały się problemem krytycznym. Ludzie uważali, że jeśli ich temat zostanie poruszony na naradzie (a nie w rozmowie w cztery oczy), to nabierze wagi, prestiżu i uzyska wyższy priorytet. Każdy więc dokładał do spotkań własne punkty – nawet mało istotne. Dlatego narady przedłużały się w nieskończoność. W efekcie wszyscy spędzali w salach konferencyjnych tyle godzin, że przestali nadążać z bieżącą pracą.

Niestety, zebrania były organizowane bez przerwy – jedno po drugim. To oznaczało, że przedłużające się wcześniejsze posiedzenie blokowało rozpoczęcie późniejszego. A to powodowało jeszcze większe opóźnienie. By tego uniknąć, późniejsze zebranie starano się rozpoczynać na czas – ale wtedy nie wszyscy byli na nim od początku obecni. Jeśli zapadały jakieś ustalenia dotyczące nieobecnych, ci o nich nie wiedzieli wystarczająco dużo. Pojawiły się więc braki w informacjach. W efekcie: opóźnienia w realizacji, pomyłki, wykonywanie zbędnych zadań.

Z czasem nagromadziło się tyle spotkań, że organizowano kilka równolegle. Jeśli dana osoba miała być na dwóch naradach odbywających się w tym samym terminie, krążyła pomiędzy nimi. Na żadnym nie mogła się w pełni skoncentrować.

W końcu ludzie, zmęczeni zebraniem, zaczęli ich unikać. To jeszcze bardziej zmniejszyło frekwencję – a więc stworzyło jeszcze większe zatory informacyjne.

Naprawa nie była prosta. Wymagała przeszkolenia kierowników w zakresie prowadzenia zebrań, przekonania załogi, że wiele można załatwić mejlem albo telefonicznie, a nawet wprowadzenia sztywnego ograniczenia czasu narad – do półtorej godziny. Efekty nie pojawiły się od razu. Jednak po ok. pół roku czas i liczba spotkań zmniejszyły się do akceptowalnych rozmiarów.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Zebrania się przedłużają.
2. Lawinowo rośnie liczba spotkań.
3. Są osoby, które tyle czasu spędzają na spotkaniach, że nie mają czasu wykonywać bieżącej pracy.
4. Ludzie zaczynają unikać posiedzeń.
5. Na spotkaniach panuje chaos.

6. Po naradzie nikt nie realizuje podjętych decyzji – nie ma efektów zebrań.
7. Niektórzy nie wiedzą o tym, że trwa właśnie zebranie, na którym powinni być.
8. Niektórzy uważają, że zaprasza się ich na te spotkania, na których nic nie wniosą, ani żaden poruszany temat ich nie dotyczy.

Możliwe konsekwencje błęd:

1. Zmniejszenie się efektywnego czasu pracy (ludzie siedzą zamiast pracować) – spadek produktywności.
2. Chaos komunikacyjny lub zatory informacyjne. W efekcie realizacja błędnych zadań lub brak realizacji tych właściwych.
3. Spadek motywacji – ludzie czują, że nie zdążą z własną pracą (i stracą szansę na premie), za to są sfrustrowani obowiązkiem siedzenia na zebraniach.
4. Paraliż decyzyjny – albo na zebraniach nie podejmuje się racjonalnie decyzji (trudno o to w chaotycznym, nieprzygotowanym spotkaniu), albo decyzje nie są realizowane i firma nie posuwa się do przodu.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Przeszkolenie kierowników (i ew. inne osoby) w zakresie prowadzenia zebrań.
2. Ustanowienie obowiązku pisemnego podsumowywania zebrań przez prowadzącego, lub osobę którą on wyznaczy.
3. W przypadku zebrań cyklicznych – rozpoczynanie od skontrolowania, czy pracownicy wykonali zadania przydzielone im na poprzednim spotkaniu. Jeśli nie – przeanalizowanie przyczyn.
4. Poszerzenie uprawnień kierowników i specjalistów do podejmowania niektórych decyzji samodzielnie (lub, jeśli mają takie uprawnienia, zachęcenie do ich wykorzystywania).
5. Nauczenie kierowników, by nie zapraszali na zebrania osób, których obecność nie jest niezbędna.
6. Zapraszanie niektórych osób tylko na te fragmenty zebrań, które ich dotyczą.
7. Ustalenie sztywnych godzin zebrań cyklicznych (np.: dział handlowy ma spotkanie co poniedziałek rano) i zakazy organizowania posiedzeń w niektórych terminach (np. nie robimy zebrań w piątki, gdy musimy mieć czas na załatwienie ostatnich klientów). To ułatwi ludziom planowanie pracy indywidualnej.

Zaproszenie zewnętrznego konsultanta – obserwatora na zebraniach. Niech pomoże wybrać tematy, które można rozwiązać bez zebrań. Oraz osoby, których obecność nie jest konieczna na zebraniu (a zabiera im czas).

Panująca wśród części menedżerów opinia o własnej nieomyślności.

Przykład błędu

Prezes i zarazem właściciel dużej firmy dystrybuującej żywność przywykł do tego, że decyzje podejmuje sam. Tak było od kilku lat – od początku istnienia jego przedsiębiorstwa, które rozpoczynało jako niewielka, garażowa hurtownia.

Kiedy jednak firma rozrosła się do blisko stuosobowej, zarządzanie stało się trudne bez pomocy zastępców. Prezes zatrudnił więc trzech kierowników – jeden miał odpowiadać za finanse i administrację, drugi za logistykę i zamówienia, trzeci za sprawy techniczne. Sam szef pozostawił sobie kierowanie sprzedażą.

Niestety, żaden z zatrudnionych menedżerów nie wytrwał w firmie dłużej niż 10 miesięcy. Wszyscy odeszli na własną prośbę. Powód był ten sam: nie mają żadnej samodzielności, nie mogą podejmować żadnych decyzji. A dokładniej: mogli podejmować wszystkie – pod warunkiem, że były one zgodne z opiniami szefa.

Zasada była prosta: każdą ważniejszą decyzję należy skonsultować z szefem. Jeśli prezes się zgadza – można wdrażać. Jeśli ma inną opinię – należy się z nią zgodzić i wdrożyć to, co zaopiniuje właściciel. Miejsca na dyskusję, obronę własnych argumentów nie było. Szef zdecydował, kropka. Nie miał ochoty słuchać innych głosów, był absolutnie przekonany, że to on ma rację.

Jego zastępcy odeszli, zanim zdążyli coś osiągnąć. A prezes długo jeszcze krytykował ich nieelojalność i fakt, że wykosztował się na ich pensje.

Ile pomyłek popełnił, realizując swoje i tylko swoje pomysły – nie wiadomo. Ale jego firma zbankrutowała, gdy tylko na rynku pojawił się silny konkurent.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Menedżerowie bronią swojego zdania, zanim wysłuchają racji innych osób.
2. Menedżerowie odbierają każdą krytykę osobiście i emocjonalnie.
3. Panuje niechęć przed rozmowami oceniającymi i tzw. feedbackiem.
4. Widać wyraźnie, że część menedżerów broni swoich koncepcji tylko dlatego, by pokazać innym, że mają rację.
5. Menedżerowie nie chcą wysłuchiwać opinii osób zatrudnionych na niższych stanowiskach.

6. Menedżerowie nie chcą przyznawać się do błędów, zrzucają winę na innych lub czynniki obiektywne, ew. bagatelizują konsekwencje błędów.
7. Wybrani menedżerowie czują się urażeni, jeśli ktoś podejmie decyzje bez wysłuchania ich opinii.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Podejmowanie błędnych decyzji i ponoszenie ich konsekwencji – finansowych, organizacyjnych, prawnych. Jeśli błąd dotyczy spraw strategicznych – konsekwencje mogą zaważyć na życiu firmy. Np. błąd dot. strategii rynkowej oznaczać może wypadnięcie z danego rynku. W długofalowym efekcie – nawet upadek firmy.
2. Ostre, osobiste konflikty pomiędzy menedżerami mającymi odmienne zdanie w danej sprawie. Spory nie są wówczas merytoryczną dyskusją, lecz agresywną walką o wygraną i prawo do racji za wszelką cenę.
3. Frustracja podwładnych, których opinie nie są wysłuchiwanie i szanowane. Rezultatem tej frustracji może być odchodzenie z firmy najbardziej ambitnych pracowników – tych, którzy wykazywali inicjatywę i zgłaszali pomysły, ale czuli się ignorowani.
4. Paraliż decyzyjny. Menedżerowie uważają, że tylko oni mogą podjąć dobre decyzje. Nie delegują ich więc w dół organizacji. To oznacza, iż podwładni przychodzą do szefa z każdym problemem, prosząc o decyzję. Szef musi więc podejmować setki decyzji. To zaczyna go przerastać i pojawiają się opóźnienia. Wreszcie przychodzi taki moment, że na decyzje trzeba czekać tygodniami. Kiedy w końcu szef ją podejmie, jest już za późno – np. po terminie złożenia klientowi oferty.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Trudny proces szkolenia menedżerów. To jedno z najtrudniejszych typów szkoleń. Uczestnicy zajęć są przecież przekonani o własnej nieomyślności – a więc zamknięci na nowe poglądy, jakie proponuje im prowadzący. Dlatego kluczowa jest tu osoba trenera. Musi to być zarazem doświadczony metodyk (potrafiący dotrzeć do umysłów zamkniętych na wiedzę) jak i autorytet dla uczestników (a więc wieloletni menedżer, najlepiej z doświadczeniem w roli prezesa lub członka zarządu).
2. Stały coaching przełożonego – pod warunkiem, że coach stanowi autorytet dla „nieomyślnego”. Nauczyciel musi swojemu uczniowi pokazywać na każdym kroku, jak ważne jest zespołowe dochodzenie do decyzji i wsłuchiwanie się w opinie innych.
3. Często jednak przekonanie o własnej nieomyślności jest tak silne, że najlepszym wyjściem jest zwolnienie problematycznego kierownika. Na szczęście rzadko taką postawę wykazuje jednocześnie większość menedżerów firmy. Zwykle jest to kilka procent kierownictwa – i na taką rotację firma może sobie pozwolić. Często znalezienie i wdrożenie nowego kierownika trwa

krócej, niż zmiana mentalności starego. Szczególnie, jeśli można wykorzystać awans wewnętrzny.

Dobieranie filozofii zarządzania na podstawie mody

Przykład błędu

W dużej firmie sektora finansowego dyrektor personalny jest wyjątkowo podatny na panujące w branży HR mody. Jest stałym czytelnikiem prasy branżowej – gdzie wyszukuje nowinki dotyczące metod zarządzania ludźmi i prowadzenia polityki personalnej. Stale też odwiedza konferencje dla menedżerów personalnych, gdzie podpatruje najnowsze rozwiązania.

Zdobywanie najnowszej wiedzy zasługiwałoby na pochwałę. Jednak szefów każdy pomysł, który staje się popularny i modny, bezkrytycznie wdraża u siebie. Gdy podczas jednej z konferencji, kilka lat temu, usłyszał że jego konkurent ma system rozwoju oparty o coaching – postawił wszystko na coaching, zaniedbując inne formy kształcenia. Dwa lata później dowiedział się o modzie na szkolenia outdoor (realizowane poprzez gry terenowe). Przestał więc zajmować się coachingiem – ten wyszedł już z mody – a postanowił realizować wszystkie warsztaty w formie outdoor. Nie zważał na fakt, że nie każdy trening można zrealizować bez rzutnika czy komputera.

Gdy później przeczytał kilka pochlebnych artykułów o mentoringu – przekonał menedżerów, by stali się mentorami dla młodych pracowników. Nie powiązał jednak mentoringu z ścieżkami karier – w efekcie mentorzy zupełnie nie byli dopasowani do swoich uczniów.

Ostatnio w modzie jest system zarządzania kompetencjami...

Na wprowadzenie każdej z tych koncepcji zarządzania i rozwoju personelu dyrektor personalny poświęca wiele czasu i pieniędzy. Jednak nowinki wprowadza do firmy losowo, bez powiązania ich ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa i potrzebami kadrowymi. Dlatego – choć na papierze wszystko wygląda atrakcyjnie – prowadzona polityka personalna nie przyczynia się do realizacji konkretnych celów biznesowych.

„Szkoda, że teraz nie ma mody na zdrowy rozsądek w zarządzaniu” – stwierdził niedawno jeden z podwładnych szefa personalnego.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Niektórzy menedżerowie lub specjaliści z fascynacją i emocjonalnym zaangażowaniem wypowiadają się o nowych metodach zarządzania. Jednak ich pozytywne nastawienie jest oparte wyłącznie na emocjach, brak im chłodnej oceny przydatności danej metody.
2. Menedżerowie sugerują wdrożenie nowych metod zarządzania. Jednak nie potrafią uzasadnić – poprzez rzetelną kalkulację i argumentację – korzyści z nowego pomysłu.

3. Menedżerowie sugerują wdrożenie czegoś tylko dlatego, że konkurencja też to ma.
4. Osoby proponujące nowe rozwiązanie, prezentują tylko jego zalety, a nie przeanalizowały kosztów i wad.
5. Osoby proponujące nowe rozwiązanie nie potrafią ocenić, na ile lepsze jest ono od obecnie stosowanego.

Możliwe konsekwencje błędów:

1. Poniesienie kosztu wprowadzenia zmian (np. zakup usługi wdrożeniowej w firmie doradczej), poświęcenie czasu na wprowadzenie zmian, przy niewielkim efekcie końcowym.
2. Wprowadzenie metod, które są modne, ale nie przystają do realiów przedsiębiorstwa – przyniosą więc skutek negatywny.
3. Ciągłe wprowadzanie niepotrzebnych nowinek to niekończący się okres zmian – czyli niekończący się trudny okres, w którym firma skupia się na reorganizacji, a nie produkcji, sprzedaży i kliencie.
4. Frustracja pracowników, zmęczonych ciągłym wprowadzaniem zmian, które niczego nie dają.
5. Poświęcenie się wprowadzaniu „modnych” nowości. W efekcie brak czasu na wprowadzenie tych zmian, które naprawdę są konieczne, ale nie są tak widowiskowe.
6. Zagubienie rzeczywistego celu i strategii firmy – dryfowanie od nowości do nowości.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Spokojna, wyważona, ale zdecydowana rozmowa z menedżerem „modnisiem” – zwrócenie mu uwagi na jego błędy i pokazanie problemów, jakie spowodował. W wielu wypadkach menedżer proponujący modne rozwiązania robi to, by uzyskać prestiż i akceptację przełożonych. Jeśli dowie się, że będzie ceniony za racjonalność a nie za podążanie za nowinkami – jest szansa, że zmieni swoją postawę. Czasem taka rozmowa musi być powtórzona po 2-3 miesiącach (jako „wzmocnienie” pierwszej).
2. Wprowadzenie zasady, iż każda zmiana w filozofii i metodzie zarządzania musi być uzasadniona liczbowo – jakie korzyści przyniesie (czasowe, finansowe, inne) oraz ile będzie kosztować (czasu, pieniędzy, innych zasobów). Uzasadnienie takie musi uzyskać akceptację przełożonego lub zarządu.
3. Wprowadzenie zasady, iż każdą zmianę w zarządzaniu opiniuje – przed jej wdrożeniem – odpowiedni zespół kierowniczy. W skład tego zespołu powinna wchodzić min. jedna osoba kierująca się zdrowym rozsądkiem, analizą i liczbami.
4. W skrajnym przypadku zwolnienie menedżera „modnisiem” i zastąpienie go osobą, która będzie kierować się rozsądkiem i analizą.

Niewykorzystywanie znanych (czasem nawet ze studiów) i prostych technik wspierających pracę menedżera

Przykład błędu

W dużej firmie wytwarzającej komponenty motoryzacyjne (podzespoły samochodowe) inżynierowie produkcji odpowiedzialni byli także za projekty wdrożeniowe. Zwykle były to projekty polegające na zaprojektowaniu i uruchomieniu nowej linii produkcyjnej (lub jej fragmentu), albo wdrożeniu do produkcji nowego wyrobu. Każde z tych przedsięwzięć było skomplikowane – składało się z kilkuset istotnych czynności, które należy wykonywać w odpowiedniej kolejności i czasie.

Podczas szkolenia z zaawansowanych technik zarządzania projektami okazało się, że menedżerowie nie stosują poznanych wcześniej technik podstawowych. Przykładem jest Schemat Gantta. Inżynierowie zgodzili się, że to bardzo pomocne i zwiększające efektywność narzędzie. Potrafili je również bezbłędnie stosować. Jednak twierdzili, że mają taki nawal pracy, iż nie mają czasu planować w Gantt'cie. Mogą to robić jedynie intuicyjnie i na bieżąco.

Prowadzący szkolenie spytał, ile czasu zajmuje przygotowanie Gantta. Poprosił też o szacunkową ocenę, o ile zmniejszą się opóźnienia w projekcie, jeśli Gantt będzie wykorzystywany narzędzie kontroli czasu.

Grupa zgodziła się, że opracowanie Gantta zajmie im średnio jeden dzień, a skróci czas trwania projektu o ok. 5%. Jednocześnie stwierdzili, że średnio jeden projekt trwa ok. 4 - 6 miesięcy (a więc 80 do 120 dni roboczych). Dopiero, gdy wykonali to proste obliczenie, zauważyli, że kosztem jednego dnia na planowanie zaoszczędzą od 4 do 6 dni pracy.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Niechęć do pracy w usystematyzowany sposób.
2. Niechęć do prowadzenia planowania, kontroli i oceny.
3. Panująca opinia, że jest taki natłok zadań, iż nie ma czasu pracować zgodnie z procedurą.
4. Panująca opinia, iż „narzędzia to teoria, a me jesteśmy praktykami”.
5. Przekonanie, iż „nasza firma jest tak specyficzna, że powszechnie znane narzędzia nie przystają do naszych realiów”.
6. Negatywne doświadczenia z wykorzystania narzędzi w przeszłości – wynikające z błędnego lub nieumiejętnego ich stosowania.
7. Chęć wykorzystywania narzędzi modnych (nowoczesnych, opartych o zaawansowane technologie) w miejsce prostych – także przy prostych zadaniach. Brak zastanowienia się, czy

kaliber narzędzia jest adekwatny do zadania – czy nie strzela się z armaty do muchy.

Możliwe konsekwencje błędu:

1. Praca wykonywana jest chaotycznie.
2. Niektóre zadania nie są realizowane – w chaosie zapomina się o nich.
3. Popełniane są błędy i pomyłki, spada jakość – również jako konsekwencja chaosu i bałaganu.
4. Dłuższy niż to konieczne czas realizacji zadań, oraz wynikający z tego wzrost kosztów realizacji zadań.
5. Pograżenie się w zadaniach bieżących i gaszeniu nagłych pożarów (w miejsce pracy nad celami długofalowymi). Wynika to z zagubienia się w chaosie.
6. Frustracja wywołana przeciążeniem bieżącą pracą i własnym bałaganem.
7. Utrata autorytetu menedżera – podwładni nie szanują chaotycznych i niezorganizowanych przełożeń.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Ponowne przeszkolenie menedżerów i specjalistów z praktycznego zastosowania narzędzi (szkolenie w formie ćwiczeń, najlepiej na rzeczywistych przykładach z codziennej pracy szkolonych osób).
2. Pokazanie menedżerom korzyści płynących z zastosowania narzędzi (najlepiej uzmysłowienie ich na liczbach i konkretnych przypadkach).
3. Wprowadzenie obowiązku raportowania prac przełożonym przy użyciu narzędzi (np. raport z wykonania projektu ma być przygotowany w oparciu o schemat Gantta, a raport z przeprowadzenia coachingu w postaci wypełnionych arkuszy rozmowy coachingowej).
4. Wprowadzenie cyklicznych „dni planistycznych” – np. co kwartał lub pół roku menedżerowie spotykają się z zarządem i poświęcają dzień na planowanie (całkowicie odrywając się od bieżącej pracy). Wypracowane plany od razu przekładane są na stosowane w firmie narzędzia: formularze, tabele, schematy itp. Zwiększa to szansę, że te narzędzia będą potem stosowane.
5. Kontrola stosowania narzędzi podczas bieżącego coachingu.

Rewizja i ew. modyfikacja wykorzystywanych narzędzi – być może niektóre są zbędne lub niewłaściwie stosowane. Czasem możliwe jest też ich uproszczenie lub modyfikacja – by lepiej pasowały do specyfiki firmy.

Mentalność produkcyjna a nie kliencka.

Przykład błędu

Kilka lat temu katowicki Kopex wybudował dwa bloki mieszkaniowe. Gdy ruszyła budowa, firma jednocześnie rozpoczęła promocję mieszkań na wolnym rynku. Jednak sprzedaż zlecono dwóm osobom, które nie miały żadnego przygotowania do obsługi klienta. „Odniosłam wrażenie, że za sprzedaż odpowiedzialne były dwie osoby, którym to zadanie przydzielono na doczepkę” – opowiadała w Businessman Magazine jedna z klientek Kopexu, na co dzień zajmująca się szkoleniem służb obsługi klienta.

Żaden ze sprzedawców prawdopodobnie nie słyszał o wychodzeniu naprzeciw emocjonalnym potrzebom klienta, dostosowywaniu się do jego wymagań. Kupując lokal, klient nie zaspokaja tylko potrzeb mieszkaniowych, ale także bezpieczeństwa czy prestiżu. Pracownicy Kopexu cel swojej pracy postrzegali zapewne tak: opowiedzieć o zastosowanej technologii budowlanej, podpisać umowę sprzedaży. Ich celem nie było zadbanie o klienta, o jego zadowolenie z zakupionego produktu.

Przykład: kiedy jeden z klientów zapytał, dlaczego w mieszkaniach nie ma zainstalowanych telefonów, usłyszał od sprzedawcy: „jeszcze się taki nie narodził, co by wszystkim dogodził”.

Inny przykład. Żeby w swoim mieszkaniu przedłużyć o 80cm rurkę z wodą, jeden z klientów musiał udać się: do Kopexu, do architekta, na budowę i do firmy instalującej rury w budynku. W sumie odbył 6 rozmów w trzech miastach. Na końcu za dokręcenie kawałka rurki wystawiono mu dodatkowy rachunek na 100zł (mieszkanie kosztowało ponad 100 tys. zł).

Interwencje klientów w zarządzie Kopexu nie dawały rezultatu. Odpowiedzi kierownictwa firmy wskazywały na to, że problem mentalności produkcyjnej jest w przedsiębiorstwie powszechny. Klienci kierowali do zarządu reklamacje, które dotyczyły jakości wykończenia, poziomu obsługi i elastyczności w dopasowaniu mieszkania do potrzeb klienta. W odpowiedzi Kopex odsyłał listy, które sugerowały, że skoro od strony prawnej i inżynierskiej wszystko jest w porządku, to nie rozumie zarzutów pod swoim adresem.

Symptomy sygnalizujące ryzyko pojawienia się błędu

1. Firma nie prowadzi badań potrzeb klientów i badań rynku.
2. Firma nie prowadzi badań satysfakcji klientów.
3. Nowe produkty nie są w fazie testów poddawane ocenie klientów.
4. Pracownicy narzekają na rosnące wymagania klientów.
5. Pracownicy winią za problemy klientów lub konkurencję.
6. Spada sprzedaż.

7. Wzrasta liczba reklamacji, ew. utrzymuje się na poziomie wyższym niż średnia w branży.
8. W firmie nie funkcjonuje (nie jest znane i rozumiane przez wszystkich) pojęcie klienta wewnętrznego. Ew., pracownicy znają to pojęcie tylko teoretycznie – ale nie potrafią określić własnego klienta wewnętrznego i jego potrzeb.
9. Niektórzy wyrażają się o klientach negatywnie.
10. W firmie panuje opinia, że działy produkcji, logistyki czy badawczo – rozwojowe są ważniejsze od działów marketingu, sprzedaży i obsługi klienta.
11. Kierownictwo firmy uważa za zbędne wydatki poniesione na podnoszenie emocjonalnej satysfakcji klienta (np. wystrój miejsc obsługi, opakowania itp.).
12. Pracownicy nie są szkoleni z zasad obsługi klienta.

Możliwe konsekwencje błędów:

1. Utrata klientów na rzecz konkurencji.
2. Spadek przychodów a w konsekwencji bankructwo lub przejęcie przez konkurenta.
3. Tworzenie chybionych produktów, niezgodnych z oczekiwaniami klientów – nietrafione kosztowne inwestycje i zatkanie magazynów zbytu.
4. Utrata dobrego wizerunku u odbiorców.

Działania prewencyjne i naprawcze:

1. Wdrożenie cyklicznych badań opinii klienta. Z jednej strony powinny być analizowane jego potrzeby, z drugiej – satysfakcja z prowadzonej obsługi klienta. Badania powinny mieć formę zarówno ankietową, jak i wywiadów grupowych. Wyniki analiz powinny być podstawą planowania rozwoju produktów i standardów obsługi.
2. Zaangażowanie wybranych osób z działów sprzedaży i obsługi klienta w prace badawczo – rozwojowe nad nowymi produktami. Nie zawsze chodzi o stałą obecność w zespole projektowym. Często wystarczy możliwość opiniowania i konsultowania każdego etapu prac i każdego elementu produktu lub usługi.
3. Odpowiednie przeszkolenie pracowników działów sprzedaży i obsługi klienta.
4. Przeszkolenie pracowników działów nie mających kontaktów z odbiorcami – w zakresie rozumienia idei klienta wewnętrznego.
5. Przeprowadzenie analizy przyczyn najczęściej powtarzających się reklamacji i podjęcie działań prewencyjnych.
6. W szczególnie trudnych sytuacjach konieczne może okazać się uproszczenie struktury organizacyjnej i obiegu informacji, oraz zdelegowanie decyzji w dół organizacji. Dzięki temu komunikat od klienta szybciej dotrze do właściwego działu i zlikwidowane zostaną sztuczne bariery pomiędzy działami „klienckimi”,

- „wytwórczymi” i „administracyjnymi”. Decyzje będą też zapadać w zespołach, które mają bezpośredni kontakt z klientem.
7. Zmiana systemu motywacyjnego – tak, by na premię miała wpływ opinia klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego – w zależności od stanowiska).

O autorze:

Rafał od 12 lat prowadzi szkolenia menedżerskie, wyjazdy integracyjne i gry symulacyjne. Jest doświadczonym menedżerem: współzałożyciel portalu Pracuj.pl, przez sześć lat był jego wiceprezesem. Pracował też w Danii i Gwatemali.

Został uznany za jednego z czterech najlepszych polskich trenerów w kategorii "gry symulacyjne" (ranking firm szkoleniowych magazynu Profit i KPMG). Jest też inspirującym mówcą, regularnie występującym i wysoko ocenianym na konferencjach dla menedżerów.

Jest prezesem Polskiego Stowarzyszenia Trenerów Outdoor, które zrzesza, szkoli i certyfikuje trenerów team building.

Napisał pierwszą - i jak dotąd jedyną - polską książkę poświęconą organizacji szkoleń outdoor i wyjazdów integracyjnych dla firm ("Budowanie zespołu"). Jest też autorem trzech powieści menedżerskich - książek o zarządzaniu napisanych w formie fabularnej.

Prywatnie podróżnik i alpinista - pierwszy Polak, który zdobył oba bieguny i himalajski ośmiotysięcznik. Wspiął się też na najwyższe szczyty Andów i Alp, brał udział w wyprawach na wszystkich kontynentach.

Jeśli organizujesz szkolenie, konferencję, lub wyjazd integracyjny, skontaktuj się z Rafałem pod adresem rafal@rafalszczepanik.pl