



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redakcja: Barbara Gancarz  
Projekt okładki: Magdalena Drobczyk

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 032 231 22 19, 032 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?kombia>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-2054-8

Copyright © Helion 2009

Printed in Poland.

# Spis treści

Od Autora **9**

CZEŚĆ 1. **11**

Wstęp	<b>13</b>
Rozdział 1.	<b>19</b>
Rozdział 2.	<b>33</b>
Rozdział 3.	<b>49</b>
Rozdział 4.	<b>67</b>
Rozdział 5.	<b>83</b>
Rozdział 6.	<b>99</b>
Rozdział 7.	<b>115</b>
Rozdział 8.	<b>133</b>
Rozdział 9.	<b>151</b>
Rozdział 10.	<b>167</b>
Rozdział 11.	<b>183</b>
Rozdział 12.	<b>193</b>
Rozdział 13.	<b>217</b>
Rozdział 14.	<b>231</b>
Epilog	<b>243</b>

## CZĘŚĆ 2.

## NIEZWYKŁE PRZYKŁADY ZARZĄDZANIA I PRZYWÓDZTWA.

STUDIA PRZYPADKÓW, KTÓRE CIĘ ZASKOCZĄ **247**

Studium przypadku nr 1	<b>249</b>
<i>W firmie jak w The Beatles</i>	
Studium przypadku nr 2	<b>253</b>
<i>Rewolucja w organizacyjnym DNA</i>	
Studium przypadku nr 3	<b>263</b>
<i>Integracja w dżungli</i>	
Studium przypadku nr 4	<b>275</b>
<i>Zatrudniaj szalone charaktery</i>	
Studium przypadku nr 5	<b>279</b>
<i>Fajna firma i fajny szef</i>	
Studium przypadku nr 6	<b>293</b>
<i>Najszybsze zespoły świata</i>	
Studium przypadku nr 7	<b>297</b>
<i>Lepszy zastępca to więcej czasu</i>	

## CZĘŚĆ 3.

## POMYSŁY OŚMIU MENEDŻERÓW.

PRAKTYCZNE I SPRAWDZONE ROZWIĄZANIA **303**

Pomysł 1.	<b>305</b>
<i>Zrób coś nietypowego, wyróżniającego Cię wśród konkurencji, coś, co zaskoczy rynkowych rywali</i>	
Pomysł 2.	<b>307</b>
<i>Pozwól swoim ludziom samodzielnie rozwiązać problem</i>	
Pomysł 3.	<b>309</b>
<i>Wdrażaj i upowszechniaj najlepsze pomysły podwładnych</i>	
Pomysł 4.	<b>311</b>
<i>Każde zagrożenie tak naprawdę jest szansą</i>	

Pomysł 5.	<b>313</b>
<i>Mądrze inwestuj swój czas w coaching</i>	
Pomysł 6.	<b>315</b>
<i>Pozwól ludziom zrozumieć firmę z różnych perspektyw — nie tylko ich własnego stanowiska</i>	
Pomysł 7.	<b>317</b>
<i>Dopasuj system motywacyjny do specyfiki zespołu i realizowanych zadań</i>	
Pomysł 8.	<b>319</b>
<i>Powiąz cele osobiste pracownika z zawodowymi</i>	
<b>CZĘŚĆ 4. PORTRET POLSKIEGO SZEFA</b>	<b>323</b>
Mapa Stylów i Ról Kierowniczych	<b>325</b>
Role kierownicze	<b>326</b>
Style zarządzania	<b>333</b>



# Od Autora

**O**d lat mam okazję uczyć się zarządzania zespołami i projektami od niezwykłych przywódców. Są dowódcami elitarnych jednostek wojskowych, kierownikami wypraw polarnych i wysokogórskich, liderami akcji ratowniczych. Mimo to ja — menedżer w komercyjnej firmie — korzystam z ich doświadczeń każdego dnia. Są inspirujące.

Obserwowałem, jak oficerowie zarządzają skomplikowanymi przedsięwzięciami. Widziałem, jak liderzy wypraw kierują swoimi zespołami na biegunie północnym, Antarktydzie i w Himalajach. Patrzyłem na szefów drużyn ratowniczych, gdy w Alpach i Andach rozwiązywali nagłe kryzysy czy udrażniali komunikację pomiędzy grupami poszukiwawczymi.

Ci ludzie realizują swoje menedżerskie zadania w najtrudniejszych warunkach, jakie można sobie wyobrazić. Ogromna presja czasu, skrajne zmęczenie, nagłe zmiany sytuacji, realne ryzyko śmierci. Mimo to zwykle udaje im się sprawić, że zespół osiąga postawiony przed nim cel. A potem wraca z akcji. Cało. Bez konfliktów. Z motywacją do kolejnego przedsięwzięcia.

Jak to robią?

Aż trudno uwierzyć, jak prostymi metodami.

O tym jest ta książka.





# Część 1.



# Wstęp

Nie da się umrzeć z bezsenności.

Ryszard Nowicki od piętnastu minut powtarzał sobie to zdanie jak mantrę. Sam siebie próbował przekonać, że to, co przed godziną usłyszał, było nieprawdą.

Od kwadransa wisiał na linie wspinaczkowej, próbując utrzymać możliwie bezgłośną i nieruchomą pozycję. Każdy, nawet najdrobniejszy ruch groził śmiercią. I to niekoniecznie dlatego, że znajdował się osiem pięter nad ziemią, zaledwie prowizorycznie przykuty czekanem do chwiejącej się, wrażliwej na każdy ruch iglicy lodowcowej. Do takich zagrożeń był przyzwyczajony. Jako zapalony alpinista bywał już w gorszym położeniu.

Jednak nigdy w dole ściany, po której się wspiął, nie czekała grupa uzbrojonych po zęby komandosów żądnych jego głowy.

Na razie, wciśnięty za czapę śnieżną, pozostawał dla nich niewidoczny. Ale jeden ruch, jeden zrzucony w ich stronę sople i go zobaczą.

Nie da się umrzeć z bezsenności.

Zdanie, które godzinę temu wzburzony niemal wykrzyczał, nadal brzmiało mu w uszach.

— Tych ludzi zabiła bezsenność — powiedziała mu wtedy Marta, prywatnie jego narzeczona i również zapalona alpinistka, służbowo — lekarz medycyny sądowej. Oboje stali nad kilkunastoma leżącymi obok siebie zwłokami.

— To niemożliwe — odparł wówczas. — Nikt nie umiera na bezsenność. Z zimna, z wycieńczenia — tak. Ale nie dlatego, że nie potrafi usnąć.

— Oni nie potrafili. Nie spali co najmniej od miesiąca. Przyjrzyj się im. Kompletnie wycieńczeni, a mimo to umarli z otwartymi oczami. Normalnie człowiek najpierw usypia, potem umiera. A oni nie.

Nowicki spojrział w stronę makabrycznego znaleziska. Przed nim, w głębi szczeliny lodowcowej, leżało kilkunastu martwych, oszronionych mężczyzn. Wszyscy mieli szeroko otwarte oczy. Wyglądali, jakby chcieli przewiercić go wzrokiem. Nowicki — na co dzień twardy menedżer, inżynier, człowiek gór — długo nie wytrzymał tej presji. Musiał odwrócić głowę.

Teraz, gdy godzinę później wisiał nieruchomo na linie, ten obraz ponownie pojawił mu się przed oczyma. Żeby go zamazać, rozejrzał się wokół. W dole nadal stała grupa mężczyzn w mrozoodpornych kombinezonach, z karabinami maszynowymi na ramionach. Metr po metrze skanowali lornetkami okolicę. Nowicki miał nadzieję, że dopóki wisi tu na czekanie, nie zauważą go. Tylko jak długo zdoła się tak utrzymać bez zmiany pozycji na wygodniejszą? Za pięć, może dziesięć minut ręce odmówią mu posłuszeństwa. „Pięćdziesiątka na karku — to już nie wiek na takie wygibasy” — pomyślał.

— Nie wiem, jak to możliwe, ale prawdopodobnie testowali na nich pseudooreksynę w wysokim stężeniu — głos Marty znowu zabrzmiał echem w jego głowie.

— Co stosowali?

— Naukowcy od dawna próbują opatentować skuteczny lek na narkolepsję. Ta choroba objawia się nagłymi napadami senności. Krótko mówiąc, szukają takiego medycznego odpowiednika kawy. Czegoś, co zastąpi sen.

— I to coś ma też zabijać?

— W normalnych dawkach nie. Oreksyna nie powoduje skutków ubocznych, ale działa krótko. A te badania finansuje CIA i amerykańska armia, która żąda czegoś lepszego, nawet jeśli ryzykownego. Generałowie chcą, żeby żołnierz mógł czuwać przez kilka tygodni bez przerwy.

— Nawet jeśli potem umrze?

— Pseudooreksyna jest dopiero w fazie testów. Nikt nie wie, jakie skutki może powodować. Ale ci tutaj — to raczej nie są żołnierze.

— A kto?

— Popatrz na ich twarze. Kogo ci przypominają?

Nowicki zmusił się do ponownego spojrzenia na leżące ciała.

— Arabów.

— No właśnie. Moim zdaniem Amerykanie testują pseudooreksynę na więzionych talibach. Tylko nie u siebie, raczej z dala od USA, gdzie nie będą węszyć media i obrońcy praw człowieka.

— Skąd wiesz?

— Słyszałeś o lądowaniach samolotów CIA na lotnisku w Szymanach? Tuż obok, w Starych Kiejkutach, leży tajny ośrodek szkolenia polskiego wywiadu. Prasa pisała, że przywożono tam talibów na przesłuchania. Ale to nie były przesłuchania. Byłam tam wzywana jako lekarz sądowy.

— Co???

— Ktoś przesadził ze stężeniem leku. Na miejsce przyjechali lekarze z DARPA, amerykańskiej agencji prowadzącej badania dla wojska. To właśnie DARPA wyhodowała muszki owocowe, które niemal nie potrzebują snu, ale bardzo szybko umierają. Nie sądziłam tylko, że ktoś posunie się do takich samych eksperymentów na ludziach. Poinformowałam nawet polską prokuraturę, ale obawiam się, że wojsko ukręci łeb

sprawie, żeby nie zadzierać z Amerykanami. Gdyby to się wydało, światowe media ogłosiłyby, że CIA otworzyło w Polsce obozy koncentracyjne i robi eksperymenty na osobach o pochodzeniu arabskim. Wyobrażasz sobie, co by się działo?

— Afera większa od Watergate, Moniki Levinsky i Rywina razem wziętych.

— Gdyby tylko tyle, to jeszcze byłoby do opanowania. Konsekwencje mogą być dużo gorsze. Al-Kaida już ponoć zapowiedziała, że jeśli w Polsce torturowano Arabów, kolejny 11 września odbędzie się w Warszawie. A nawet w stabilnych krajach arabskich podnoszą się głosy, że skoro Europa i USA torturują Arabów, to nie należy im sprzedawać ropy. Wyobrażasz sobie, co by było, gdyby tacy fundamentaliści zdobyli władzę? Nie ma ropy, są za to bomby od Bin Ladena.

— Jesteś pewna, że ci tutaj tak właśnie umarli? To, co mówisz, brzmi jak zapowiedź globalnej wojny...

— Objawy są te same. Wybałuszone oczy, poszerzone nozdrza. Ten lek podaje się do nosa, w aerozolu.

— Ale dlaczego tutaj?

Znajdowali się przecież na Antarktydzie. Zewsząd otaczały ich bladobłękitne lodowce i skalne wzgórza, wyrastające wprost z lodowatego oceanu. Od trzech dni — czyli od czasu, gdy opuścili rosyjski statek badawczy — nie spotkali tutaj nikogo. Cisza, spokój, tylko szum wiatru i fal. Czasem ciszę przerywały piskliwe okrzyki pingwinów. I nagle takie odkrycie!?!?

— To oczywiście — odparła Marta. — Zwykle nikogo tu nie ma, więc nikt nic nie zauważy. Teren jest bezpieczny, żadnego obcego rządu o zgodę pytać nie trzeba. I słońce przez całą dobę — to świetne warunki do eksperymentowania z bezsennością. W naturalnych warunkach organizm zbiera się do spania po zmroku. Tu można sprawdzić, czy samo wydłużenie dnia w nieskończoność zmniejszy potrzebę snu.

Rzeczywiście, słońce latem nigdy tu nie zachodziło. Teraz też świeciło wysoko, a chyba było już po północy. Nowicki odruchowo spojrział w kierunku dłoni, na której miał zegarek. Nie mógł jednak sprawdzić godziny — najdrobniejszy ruch ręką i odpadnie od skały, zabijając nie tylko siebie. Dziesięć metrów pod nim, na jego linie, wisiała w niewygodnej pozycji Marta. Podobnie jak on, wbiła czekan w lód i próbowała wisieć nieruchomo, wtulona za wyłom lodowca. Widać było, że w tej nienaturalnej pozycji równowagę utrzymuje ostatkiem sił.

W dole hałaśliwie pracowały silniki skuterów śnieżnych. To ich dźwięk pół godziny temu zdradził nadjeżdżających napastników.

— Na naszym statku jest tylko jeden skuter, a to brzmi jak cała kawalkada — stwierdziła wtedy Marta, zdziwiona, że w okolicy przebywa ktoś poza nimi. — Czyżby w zatoce pojawiła się jeszcze jakaś ekspedycja?

Nowicki zmarszczył brwi.

— To nie są polarnicy — odpowiedział po chwili zastanowienia. — Tu żaden podróżnik ani badacz nie używa skutera. Oni tu przyjechali po nas.

— Po nas? Skąd by o nas wiedzieli?

— Pamiętasz skrzynię, którą rano znaleźliśmy?

— Wyglądała, jakby ktoś jej zapomniał.

— Cały czas zastanawiałem się, po co ktoś tu przywiózł takie wielkie, jaskrawe i nieporęczne na wyprawie pudło. I chyba już wiem. To był wabik.

— Wabik?

— Na przypadkowego polarnika, który znalazłby ciała. Jaskrawy kolor miał przyciągnąć uwagę. A podniesienie skrzynki wzbudziło gdzieś alarm.

Teraz, pół godziny później, Nowicki przeklinał w duszy, że się nie pomylił. Co z tego, że zdążyli się schować. Jeszcze

trzy, cztery minuty i będzie po wszystkim. Spadną albo się poruszą, by zmienić pozycję na bardziej stabilną — a wtedy zostaną zauważeni.

— Marta, trzymasz się jeszcze? — spytał cicho, patrząc w dół. I natychmiast pożałował tego, co zrobił. Kobieta, słysząc swoje imię, odruchowo odwróciła się w jego kierunku, przy okazji poruszając czekan. Metalowa rękojeść przesunęła się w prawo, powodując odpadnięcie niewielkiego sopła. Kilka sekund później lodowy odłamek wylądował wprost przed jednym z żołnierzy.

— Tam ktoś jest! — dało się słyszeć anglojęzyczny okrzyk.  
— Na lodowcu!

Chwilę później w stronę dwójki wspinaczy poleciała seria kul. Marta zdążyła jeszcze wydać bolesny, przeraźliwy jęk i dwa ciała bezwładnie poszybowały w dół.



# Rozdział 1.

**M**onika Lesiak mijiała właśnie Płońsk, gdy zorientowała się, że ktoś ją śledzi. Od jakiegoś czasu, cztery auta za nią jechał niebieski ford mondeo. Niby nic dziwnego, wiele samochodów pokonywało trasę z Gdańska do Warszawy i jazda przez kilkadziesiąt kilometrów za tym samym pojazdem była tu normą. Szczególnie że na wąskiej, pełnej ciężarówek drodze wyprzedzanie było utrudnione.

A jednak coś Monice nie pasowało w sposobie jazdy tego właśnie mondeo. Jako oficer Agencji Ochrony Narodowej, tajnej struktury kontrwywiadu wojskowego, była na takie kwestie wyczulona.

Co było nie tak? Młoda agentka musiała się na tym chwilę zastanowić. Instykt podpowiedział jej, że powinna obserwować tego forda, ale było to bardziej podświadome przeczucie niż wynik chłodnej analizy. Przez chwilę patrzyła więc na niebieski pojazd w lusterku i — kiedy nagle rozpoznała on manewr wyprzedzania — zrozumiała.

Tamten kierowca nie jechał w naturalnym dla niego stylu jazdy. Monika preferowała spokojne prowadzenie: możliwie szybko, ale bez niepotrzebnego wyprzedzania, walki o każdą sekundę. Ford pozornie też — nie wyprzedzał bez powodu, trzymał się swojego miejsca w konwoju aut ciągnących do stolicy.

Jednak gdy Monika od czasu do czasu coś wyprzedziła, w tamtym kierowcy odzywał się duch rajdowca. Gdy ona wyminęła jakąś ciężarówkę na długiej prostej, on chwilę później

potrafił wyprzedzić ją „na trzeciego”, w samym środku ostrego wirażu. Co więcej, osiągał wtedy przyspieszenia godne bolidu Formuły 1.

Dlaczego więc tak agresywny kierowca, posiadacz co najmniej dwustukonnego silnika, od ponad pół godziny nie zdołał znaleźć się przed nią?

Jedno było pewne: to nie był amator, przeciętny śledczy z powiatowego wydziału kryminalnego. W zasadzie zachowywał się profesjonalnie: trzymał odległość kilku aut, od czasu do czasu ginał jej z oczu, ani razu nie zbliżył się na tyle, by można było rozpoznać numery lub charakterystyczne szczegóły auta. Nie mówiąc już o twarzy kierowcy. Gdyby nie to wyprzedzanie, Monika nie nabrałaby żadnych podejrzeń.

Skoro za dobry na byle policjanta, to również na dziennikarza. Reporterzy śledczy kręcili się teraz wokół Szyman. Od czasu, gdy amerykańska prasa doniosła o tajnym więzieniu dla talibów ulokowanym na Mazurach, wokół tematu zrobiło się gorąco. Szefostwo AON-u poleciło więc Monice dyskretną obserwację tej sprawy. Miała dowiedzieć się, jakim cudem media zdobyły nawet nazwiska przetrzymywanych tu terrorystów. Gdzieś musiał być przeciek.

Nie dziennikarz, nie lokalny policjant, w takim razie kto? CBS, jakaś służba specjalna czy prywatna firma, których coraz więcej kręci się wokół wojska? Należało to sprawdzić.

Każdy wyszkolony oficer wywiadu wie, że być obserwowanym — to nie tylko zagrożenie. To przede wszystkim szansa. By ją wykorzystać, trzeba ze zwierzyny zamienić się w myśliwego.

Plan był prosty: pozwolić dalej się śledzić i nie dać po sobie niczego poznać. W międzyczasie przykleić do mondeo własny „ogon”. A potem niezauważenie zniknąć. W ten sposób śledzący zostanie bezrobotny i będzie musiał wrócić do

siebie: pracy, domu, mieszkania służącego za tymczasową skrytkę. Ujawni, gdzie mieszka lub pracuje, a to pozwoli sprawdzić, kim jest.

Monika musiała więc powiadomić AON, że potrzebuje drugiego samochodu z kierowcą. Oczywiście, skoro ją śledzą zawodowcy, to podsłuch w jej komórce lub wozie wydaje się równie prawdopodobny.

Wzięła do ręki aparat, wybrała właściwy numer i pocze-kała na zgłoszenie się rozmówcy.

— Halo — w słuchawce odezwał się obcy głos. Nie znała tej osoby.

— Cześć, tu Monika, mam dla ciebie tę książkę.

— O, świetnie — osoba po drugiej stronie nie zdawała się być zaskoczona. — Kiedy wpadniesz?

— Właśnie jestem pod Płońskiem, więc mogę pojechać Wisłostradą. Byłabym za godzinę, może półtorej.

— OK, to dzwoniśmy się, jak wjedziesz do Warszawy.

Książka była w agencji jednoznacznym komunikatem. Osoba po drugiej stronie będzie wiedziała, co robić. Za pół godziny na rogatkach stolicy stanie nieoznakowany pojazd. Pojedzie w dyskretnej odległości za Moniką — nie będzie zresztą musiał widzieć jej w ulicznych korkach, nadajnik GPS załatwi sprawę. Po kilkunastu skrzyżowaniach — w mieście oznacza to dziesięć minut — kierowca sam zorientuje się, za kim jechać. Monika może więc nie wypowiadać przez telefon słów „ford mondeo”.

„Taki krótki i zrozumiały dla wszystkich kod komunika-cyjny to jednak wspaniała rzecz” — pomyślała agentka. „Niby oczywista rzecz, ale wprowadzono go na poziomie całej agencji dopiero niedawno”.

Dwa lata temu, po tym, jak w wyniku niedogadania się dwóch jednostek spartaczono akcję w Magdalence, we wszyst-kich służbach specjalnych zaczęto szkolić oficerów z zasad

komunikowania się. Najpierw tych najwyższych rangą, potem coraz niżej w dół. Według tego samego programu — by po kursach każdy porozumiewał się w ten sam sposób.

Szkolenia w zasadzie przekazywały oczywisty elementarz. Po pierwsze, że błędem jest, gdy każdy tę samą rzecz nazywa inaczej. Gdy pojawi się presja czasu, spowoduje to chaos. W nagłej akcji jedni będą słowami „zdejmij wroga” nazywać tymczasowe, a drudzy trwale unieszkodliwienie — konsekwencje wyobrazić sobie nietrudno. Dlatego w agencji powstał nawet swoisty słownik „polsko-zawodowy”, gdzie slangowe pojęcia zdefiniowano. Początkowo wszyscy się z tego śmiali, ale gdy instruktorzy odtworzyli na zajęciach zapis nagrań z Magdalenki, miny wszystkim zrzedły. Takiego galimatiasu w eterze nikt się nie spodziewał.

Przy okazji stworzono kod „słów klucz”, takich jak owa „książka”. W pierwszych dniach po szkoleniu było to uciążliwe — wszyscy musieli się ich nauczyć na pamięć. Wiadomo, każda nowość męczy i boli, zanim zespół się do niej przyzwyczai. Ale teraz nikt nie potrafi bez kodu żyć. A szefowie nie puszczają młodych agentów na akcję, zanim ci nie wkują słownika na pamięć.

Drugi wniosek ze szkolenia: rozkazy zawsze są powtarzane przez podwładnego. Teraz młody oficer nie odpowiada dowódcy: „Tak jest, rozumiem”. Zamiast tego ma polecenie powtórzyć — na dodatek swoimi słowami, a nie jak wyuczony na pamięć, lecz bezmyślnie, wiersz. Wdrożenie zasady „parafrazowania” pokazało, w ilu przypadkach podwładny rozumie rozkaz inaczej niż jego szef. Gdy mówił „rozumiem”, nikt nie wiedział, czy faktycznie tak jest. Teraz wszystkie pomyłki są wyłapywane i korygowane. Od roku nawet snajperzy przed wykonaniem rozkazu muszą powtórzyć otrzymane wytyczne.

Szefom wpojono, że jeśli zwykły agent nie rozumie polecenia, to nie jest to jego wina. Za niedogadanie się karany jest przełożony — bo mógł się upewnić, czy jasno się wyraził.

Trenerzy zwrócili też uwagę na zwięzłe wyrażanie się. Niby służba specjalna, połowa ludzi po policji lub wojsku, a niektórzy potrafili się rozgadywać, jakby powieść pisali.

Szefowie zrozumieli, że nie wystarczy mówić jasno, krótko i precyzyjnie. Ważne jeszcze, by robić to w odpowiednim czasie. Jeśli do biura wchodzi agent, który właśnie spędził osiemnaście godzin na nocnej obserwacji, trudno oczekiwać od niego skupienia i zdolności słuchania.

Przy okazji wpojono wszystkim, że pytanie otwarte jest lepsze od zamkniętego. Raportowanie bardzo się poprawiło od czasu, gdy pytanie: „Czy akcja odniosła sukces?” zastąpiono wersją: „Jak wam poszło?”. Już nikt nie ma możliwości zbycia przełożonego prostym: „Tak jest”.

Monice z całego kursu najbardziej zapadło w pamięć zdanie: „Agent też człowiek”. Nie zawsze trzeba mu wydawać rozkazy tonem kaprała — zamordysty. Co innego w ogniu walki — gdy kule lecą. Wówczas nikt nie oczekuje miłych słówek. Ale w biurze, gdy się nie pali, szef mógłby być bardziej ludzki. Nawet jeśli sam jest byłym żołnierzem.

Co ciekawe, szkoleniowcy, którzy prowadzili zajęcia, byli spoza agencji. Okazało się, że na co dzień uczą menedżerów w prywatnych firmach. Twierdzili, że oficerów szkolili w dokładnie identyczny sposób jak biznesmenów. Ich zdaniem, zarządzanie grupą handlowców i grupą komandosów niewiele się różni. Dowódca to po prostu menedżer — tyle że zamiast prowadzić biznes, kieruje zespołem wojskowym.

A sama komunikacja jest w firmach podobno równie trudna jak w agencji. Gdyby mieli wybrać umiejętność kierowniczą, której rozwój najbardziej poprawiłby jakość zarządzania zespołami, wybraliby właśnie skuteczną komunikację.

Ponoć jest z nią jak z polityką i piłką nożną. Każdy Polak się na niej zna. Dlaczego w takim razie rezultaty mamy tak kiepskie?

\*\*\*

Denzel Johnson wszedł do szklanego pokoju i rozejrzał się. Surowa pustka i ściany zbudowane z dźwiękoszczelnego, hartowanego szkła zawsze robiły na nim wrażenie. W pomieszczeniu stało tylko proste krzesło i stolik, na którym umieszczono aparat telefoniczny. Choć słowo „telefoniczny” niezbyt do niego pasowało. Ogromna skrzynka zamieniała każdy dźwięk na kakofonię dziwnych zgrzytów, która następnie była przekształcana w zaszyfrowaną wiązkę danych. Rozmowa transmitowana była za pomocą łącza satelitarne, przez ogromną antenę umieszczoną na dachu. Generowany przekaz dla dodatkowego kamuflażu upodobniono do sygnału, który emitują nadajniki GPS. Wrogi wywiad, jeśli przechwyciłby komunikat, zapewne uznałby go za nieprzydatny. Ale nawet gdyby się zorientował — rozszyfrowanie trwałoby miesiącami.

Johnson używał tego telefonu niemal codziennie, narzekając na niewygodne krzesło i za niskie, jak dla jego dwumetrowej sylwetki, biurko. „Powinieneś zostać koszykarzem, a nie analitykiem tkwiącym za komputerem” — mawiał kiedyś jego szef. Ale dziś, dwadzieścia lat później, gdy siwizna przykryła skronie, a brzusek się zaokrąglił, Johnson cieszył się, że może zarabiać dzięki głowie, a nie nogom. Nigdy nie używał broni, nie był w polu — i wcale go tam nie ciągnęło. Za to obmyślanie taktyki akcji, szukanie zależności w pozornie niepowiązanych zbiorach danych, tworzenie najbardziej karkołomnych planów i forteli — to była jego domena. I był w tym dobry. „Mózg” — mawiali o nim koledzy, a on sam był z tego przydomku dumny.

— Raportuj — powiedział sucho Johnson, gdy po drugiej stronie usłyszał znajomy głos. Zagajanie rozmowy i gaworzenie o pogodzie nigdy nie było jego ulubioną czynnością. Wolał od razu przejść do sedna, co nieco irytowało jego podwładnych.

— Znam datę kolejnego transportu.

— Dawaj.

— Środa, za tydzień, czwarta po południu.

— Dobrze. Zdążymy się przygotować.

— Jak to: przygotować — zdziwił się głos po drugiej stronie. — Coś się zmieniło?

— Wszystko się zmieniło — odparł Johnson. — Samolot będzie czysty.

— Czysty? Bez więźniów?

— Tak. Za to do środka włożycie elektroencefalografy do F16.

— Nie rozumiem. Co mamy włożyć?

— Wiesz, co to jest?

— Nie...

— To się dowiedz! — zirytował się Johnson. „Jak to możliwe, że zatrudnimy takich nieuków” — pomyślał. Chyba każdy, kto wykorzystywał w akcjach myśliwce, wiedział już, do czego służy pilotowi elektroencefalograf. To urządzenie, wprowadzone do użytku pół roku temu, było instalowane w kaskach pilotów i wykorzystywane przez nich coraz chętniej. Początkowo podchodzili z rezerwą do czegoś, co ma „odczytywać myśli” i sprawiać, że samolot jest sterowany bezpośrednio z mózgu, bez wydawania mu komend drążkiem sterowniczym. Ale gdy okazało się, że w ten sposób można jedną myślą nawet odpalać rakiety — i trafiać do celu — przekonali się do niego. Co zresztą wcale nie dziwiło Johnsona: w końcu ten sprzęt od lat z powodzeniem stosuje się

w medycynie. Skoro lekarz potrafi odczytywać elektryczne fale mózgowo, to dlaczego nie ma tego robić komputer pokładowy? Choć może i dobrze, że przeciętny oficer nic o tym nie wiedział. Przynajmniej informacja o nowej technologii nie wyciekła do prasy, tak jak lądowania w Szymanach. Niech dziennikarze dalej piszą, że urządzenie jest w fazie eksperymentów i zostanie wdrożone za kilkanaście lat.

— Dobrze, dowiem się — odparł nieco zbity z tropu mężczyzna po drugiej stronie łącza. — Ale po co mamy to załadować?

— To nie wszystko. Należy dyskretnie rozpuścić informację, kiedy jest kolejne lądowanie. W polskiej bazie w Diwanii jest reporter „Kuriera”. Wiemy, że próbuje podpytywać o samolot. Niech ktoś z polskiego wywiadu w zaufaniu przekaże mu tę datę — najlepiej za sporą łapówkę, to uwiarygodni wiadomość.

— Ale po co? Mało mamy mediów na karku?

— Nasz człowiek w Warszawie twierdzi, że „Kurier” ma bliskie kontakty z polską prokuraturą. A po nagonce medialnej prokuratura dostała nakaz sprawdzenia, czy faktycznie wozimy talibów.

— Zaczynam rozumieć — w głosie po drugiej stronie dało się teraz słyszeć delikatny uśmiech. — Liczysz na to, że ta informacja dotrze do prokuratury, ona zrobi niespodziewany nalot na samolot, po czym przekona się, że nasze tajne lądowania nie mają nic wspólnego z talibami.

— Dokładnie tak.

— A co z tym encefalografem?

— Musimy przecież jakoś uzasadnić, że te transporty mają sens. Jeśli samolot przyleci kompletnie pusty, prokuratur domyśli się, że ten konkretny lot jest podstawiony. Oni muszą znaleźć w tym samolocie coś poufnego, co uzasadnia utrzy-



mywanie lądowań w tajemnicy. I jednocześnie musi być to coś całkowicie legalnego. Poufne elementy dozbrajające F16 świetnie się nadają.

— Rozumiem. Tylko ktoś zaraz zapyta, dlaczego transportujemy to z Iraku, a nie prosto ze Stanów.

— Przecież to nowe urządzenie. Musiało przejść testy bojowe, zanim je komuś oddamy.

— OK. Chyba rozumiem już, skąd się wzięło przezwisko „Mózg”...

— Koniec rozmowy — uciął Johnson. Nie miał ochoty wysłuchiwać komplementów.

Zresztą ulokowany w Iraku oficer tak naprawdę poznał tylko połowę tego „świątecznego planu”. Johnson miał zamiar upiec jeszcze drugą pieczeń na tym ogniu. Po raz kolejny podniósł słuchawkę i wybrał numer.

— Agent DJ C254 — przedstawił się. — Do ambasadora. Priorytet pomarańczowy, rozmowa kodowana.

— Proszę poczekać dwie minuty. Sprawdzę, czy to możliwe.

Kilka chwil później w słuchawce odezwał się niski, spokojny głos nieco starszego mężczyzny.

— Witam, panie ambasadorze — odpowiedział Johnson, tym razem zmuszając się do bardziej eleganckiej formy nawiązania konwersacji. — Jeśli pan pozwoli, zajmę panu 10 minut. Dzwonię z polecenia departamentu obrony.

— Słucham.

— Kwestia dotyczy tarczy antyrakietowej. Jak pan doskonale wie, stanowisko negocjacyjne Polaków bardzo się usztywniło. Mamy pewien plan zmiękczenia go i potrzebujemy w tym pańskiej pomocy.

— Proszę mówić.

— Za kilka dni wyląduje w Szymanach nasz kolejny samolot. Zadbamy o to, by polska prokuratura nakryła go przy samym lądowaniu i zrobiła przeszukanie jeszcze przed rozładowaniem maszyny. W środku jednak nic nie znajdzie.

— Rozumiem, że nie będzie więźniów.

— Tak. Za to będą encefalografy, najnowszy element uzbrojenia F16, którego do tej pory nikt poza naszym wojskiem nie ma. Prokuratura znajdzie te urządzenia. Porozumieliśmy się już w tej sprawie z polskim wywiadem. I CIA i Służba Wywiadu Wojskowego potwierdzi, że od pół roku trwa tajna operacja, w której USA, w dowód wdzięczności za obecność Polski w Iraku, dozbraja polskie F16.

— Jeśli dobrze rozumiem, prokurator ma dojść do wniosku, że nigdy nie było żadnych więźniów, a lądowania utrzymujemy w tajemnicy z innego powodu. Ma umorzyć i wyciszyć sprawę.

— To tylko połowa mojej prośby do pana. Jest jeszcze druga. Proszę wnieść do polskiego rządu jakąś notę, w której wyrazi pan niezadowolenie, że polska prokuratura rozgrzebała sprawę i nadała jej rozgłos, choć tak naprawdę Polacy powinni się cieszyć, że jako jedyny sojusznik USA otrzymali encefalografy. I że w tej sytuacji rząd USA czuje się, jakby w zamian za podarunek otrzymał odpowiedź: „Nie ufamy wam”. Proszę też wyrazić zaniepokojenie, że w ten sposób zwiększono ryzyko wycieku informacji o nowej technologii do prasy.

— Rozumiem. Chce pan, by tutejsze ministerstwo obrony poczuło się w obowiązku zrewanżować czymś za spowodowane kłopoty i niezręczności. A najlepszą okazją do rewanzu jest ustępstwo w sprawie tarczy.

— Dokładnie tak.

— Dobrze, to się da delikatnie przeprowadzić. Proszę dać mi tydzień.

Johnson pożegnał się, rozłączył, ale nie wstał z krzesła. Czekał go jeszcze jeden telefon — najmniej przyjemny. Wczoraj wieczorem dostał na swój beeper krótką wiadomość: „Jesteśmy na miejscu, bardzo zimno, zdzwońmy się jutro o 16”. Bardzo zimno — to mogło oznaczać tylko złe informacje.

Amerikanin spojrział na zegarek. Dochodziła czwarta. Wyczekał jeszcze minutę i wykręcił odpowiedni numer.

— To ja — Johnson swoim zwyczajem znów odpuścił sobie grzeczniejsze przywitanie. — Co u was?

— Nie mam dobrych wiadomości. Mieliśmy intruza.

— Gdzie??? Na Antarktydzie??? To byli jacyś badacze?

— Trudno powiedzieć, nie było nam dane wysłuchać zeznań, że się tak delikatnie wyrażę. Ale to raczej turystyczna wyprawa. Może nawet nigdzie nieodnotowana.

— To dobrze. Z naukowcami byłby kłopot. Ale rozumiem, że problem zlikwidowany i posprzątaście po sobie.

— Tak. Tu się łatwo sprząta.

— Dobrze. To wszystko?

— Niestety. Gdyby tylko tyle, nie prosiłbym o telefon. Ale mamy poważniejszy problem.

— Tak?

— Jak pamiętasz, mieliśmy tu czternastu testerów. Nikt z nich nie przeżył, wszystkie ciała ukryliśmy w szczelinie i zasypaliśmy. Wygląda jednak na to, że obryw lodowca otworzył szczelinę i znów są na wierzchu.

— W czym problem? Wrzucicie je głębiej.

— Tak zrobiliśmy. Tylko że teraz jest ich trzynaście.

— Któreś lodowiec zabrał do morza?

— Nie, to niemożliwie, ten obryw nie wpadł do wody, tylko na skałę. Dokładnie przeszukaliśmy.

— To znaczy, że...

— Tak, to oznacza, że zginął nam jeden nafaszerowany pseudooreksyną trup.

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Błędy w komunikacji z podwładnymi obciążają szefa. Nawet jeśli to twój podwładny zapomni, nie zrozumie, nie dopowie — ty za to poniesiesz konsekwencje. Dlatego sam dbaj o to, czy informacja jest dobrze przekazana. Czy druga strona rozumie, czy pamięta, czy podwładny przekazał ci to, co wie (pytaj go o to)? Ty masz większą od podwładnego wiedzę o komunikacji i potrafisz moderować rozmowę lepiej niż on.
2. Zanim zaczniesz do kogoś mówić coś ważnego i wymagającego skupienia, upewnij się, że ta osoba może cię wysłuchać. Po pierwsze, sprawdź, czy nie ma teraz na głowie czegoś superpilnego, co zajmuje całą jej uwagę. Po drugie, odłóż rozmowę, jeśli jest w silnym stresie albo przeżywa wczorajszą porażkę zawodową lub prywatną.
3. Mów jasnym i prostym językiem. To cała sztuka: powiedzieć mądrą rzecz bez używania przemądrzałych słów. Czy czytałybyś tę książkę, gdyby była napisana pseudoprofesorskim żargonem? Czy gdyby w tym tekście były „wysublimowane” słowa, uważałybyś autora

za człowieka mądrego? Czy raczej za nadętego i przechwalającego się bufona? Ksiądz Tischner słynął z opowiadania mądrych rzeczy prostym językiem — i to między innymi dlatego tyle osób uważa go za autorytet.

4. Upewnij się, że wszyscy w zespole mają to samo rozumienie kluczowych pojęć. Jeśli dwie osoby będą jakieś słowo — np. żargonowe czy specjalistyczne — rozumiały nieco inaczej, nastąpią błędy w interpretacji. Nawet proste słowo „natychmiast” dla jednego znaczy za minutę, dla innego — za godzinę.
5. Mów zwięźle. Krócej = lepiej. Gadulstwo zostaw sobie na imprezę, w pracy liczy się czas.
6. Długie i skomplikowane przekazy (np. gdy uczysz kogoś złożonej procedury) dziel na krótkie i proste etapy. Opowiedz pierwszą część, sprawdź jej rozumienie i dopiero przejdź do następnej. Twój rozmówca nie zapamięta więcej niż kilku nowych informacji naraz.
7. Korzystaj z parafrazy. Proś podwładnego, by powtórzył to, co mu powiedziałaś — ale własnymi słowami. Dzięki temu upewnisz się, że wszystko zrozumiał. Ewentualnie wyłapiesz błędy i będziesz miał okazję je skorygować. Parafraza to lepszy sposób upewniania się, że zostałeś zrozumiany, niż tylko pytanie zamknięte: „Wszystko jasne?”. Przypomnij sobie z czasów szkoły, jak często nauczyciel pytał: „Rozumiecie?”. Połowa klasy mogła nie wiedzieć, o czym mowa na lekcji, ale każdy bał się do tego przyznać. Twój podwładny też może się bać przyznać do niewiedzy albo niezrozumienia.

8. Jeśli komunikujesz abstrakcyjne albo nowatorskie zagadnienia, używaj przykładów ułatwiających ich zrozumienie.
9. Ważne ustalenia i nowe informacje podsumowuj pisemnie. Pamięć jest ulotna, papier lub e-mail mniej.
10. Prowadź zebrania w uporządkowany sposób. Wcześniej wysyłaj uczestnikom tematykę zebrania i proś o przygotowanie się. Wyznaczaj moderatora prowadzącego dyskusję — by nie powstał chaos, w którym wszyscy się przekrzykują. Po etapie luźnej dyskusji podsumowuj decyzje i ustalenia — by każdy wiedział, co dokładnie postanowiono. Wyznacz konkretne osoby odpowiedzialne za wykonanie ustalonych zadań, daj im terminy wykonania, upewnij się, że wiedzą, co i jak mają zrobić. Na koniec zrób pisemne podsumowanie i roześlij do wszystkich.

## Rozdział 2.

Dmitrij Borysov był wściekły. Jak można było zgubić obserwowany samochód? Przecież wysłał do tej pracy najlepszego człowieka, jakiego miał w Warszawie. Ivan był śledczym od blisko dwudziestu lat — jeszcze w czasach, gdy do KGB przyjmował go sam Putin. Po rozpadzie ZSRR przeszedł do SVR — Służby Wywiadu Zagranicznego Rosji. Realizował zlecenia w Iranie, na Kubie, w Izraelu. Teraz trafił do Polski. „Chyba się już starzeje” — pomyślał Borysov.

Z drugiej strony, to mógł być zwykły przypadek. Zakorkowane miasta mają to do siebie, że ciężko trzymać się porządkującego auta. Chyba że ktoś akceptuje przejeżdżanie na czerwonym — ryzykując jednak, że śledzony obiekt go zauważy. A tego Borysov nie chciał. Jako szef polskiej placówki SVR, zatrudniony tu pod przykrywką funkcji wicekonsula, lubił pozostawać w cieniu. „*Tiszej jedjesz dalsze budjesz*” — to znane rosyjskie przysłowie zawsze miał w tyle głowy.

Teraz jednak grunt coraz bardziej palił mu się pod nogami. Zadanie, które dostał, było precyzyjne: uczynić z Polski najlepsze źródło informacji o działaniach NATO.

— Dmitrij, chciałbym ci powierzyć kluczową dla SVR operację, z której korzyści będziemy czerpać latami — powiedział mu sam szef SVR, gdy pół roku temu zaprosił go na rozmowę do Moskwy. — Jeśli ci się uda, awans i posadę w sztabie głównym masz gwarantowaną.

— Co mam zrobić?

— Jak wiesz, cały czas mamy problemy z wniknięciem szerzej do struktur NATO w krajach naszego bloku. Musimy to zmienić.

— Tak jest.

— Rekrutowanie informatorów w strukturach ich wywiadów, kontrwywiadów albo sztabów generalnych jest naszym kluczowym celem.

— Rozumiem to.

— Teraz, naszym zdaniem, świetna okazja nadarza się właśnie w Polsce. Jak doskonale wiesz, najlepszy okres na rekrutowanie agentów po stronie wroga to czas, gdy przeciwnik jest osłabiony, morale spada, a tamtejsze dowództwo za lojalność odpłaca karą albo zwolnieniem.

— Zgadza się.

— Teraz tak dzieje się w jednej z polskich agencji. SWW, Służba Wywiadu Wojskowego, jest w rozsypce.

— Weryfikacja ludzi z byłej WSI.

— Tak. Niech oni się bawią w te swoje śledztwa, kto współpracował z SB, kto był Bolkiem, a kto robił okrągły stół. Im dłużej, tym lepiej dla nas.

— Teraz większość ich wyszkolonych agentów jest trzymana w rezerwie, bo nie dostali dokumentów potrzebnych do pracy. Te papiery są sztucznie przetrzymywane — powodem jest walka polityczna.

— No właśnie. To najlepszy moment na rekrutację. Ci ludzie są sfrustrowani, część odeszła do biznesu, ale część nie będzie umiała znaleźć pracy. Nie potrafią się sprzedać, nie czują wolnego rynku, nie rozumieją biznesu. Ci nas interesują. Oni nie mają wyboru — SWW ich na razie nie chce, prywatny biznes też. A gotówka jest im do życia potrzebna. Rekrutuj ich, obiecuj pieniądze. Tłumacz, że skoro armia ich odrzuciła, to oni nie mają wobec niej zobowiązań. A jeśli



trzeba — szantażuj, wyciągaj brudy. Groź, że ujawnisz ich kochanki ich żonom. Byle szybko.

— Zanim całkowicie odejdą ze służby i już się nam nie przydadzą?

— Ależ skąd. Zanim zostaną zrehabilitowani i wrócą do służb.

— Nie rozumiem.

— Dmitrij, od wczoraj tu pracujesz? Przecież w tej chwili Polska ma wywiad w rozsypce, a prowadzi trzy zagraniczne misje. Przez brak agentów tam się wszystko dzieje bez rozpoznania — szturmują, tylko nie wiedzą co. To się prędzej czy później skończy jakąś widowiskową tragedią. Ostrzelają jakąś wioskę z kobietami i dziećmi, wkroczy prokurator wojskowy, a media nagłośnią aferę.

— I wtedy okaże się, że rząd znowu potrzebuje wywiadu.

— No właśnie. Po takiej tragedii dyskretnie zasugerujemy polskim mediom, że to przez brak fachowców w SWW, że wojsko atakowało, nie mając informacji o wrogu. Podniesie się raban, opinia publiczna zażąda, by usprawnić wywiad. Tyle że agenta nie wyszkolisz w pół roku — sam dobrze wiesz, że to trwa pięć, sześć lat. Wojsko nie będzie mieć wyboru — politycy nacisną na sztab, by ten coś zrobił, więc sztab zatrudni z powrotem tych samych ludzi. Ale to już wtedy będą nasi ludzie.

— Podoba mi się ten plan.

— Pamiętaj, że to kluczowa operacja. Polska staje się mocnym członkiem NATO, szczególnie od czasu Iraku i Afganistanu, a teraz Konga. Mają dostęp do najważniejszych tajemnic NATO. Jeśli się sprawdzisz, my też będziemy mieć dostęp do tych danych. I będziemy z tego korzystać przez najbliższe dziesięć lat albo i dłużej. Pojmujesz, jak ważne zadanie ci wyznaczam?

— Tak jest. Zrobię, co w mojej mocy.

Od tej rozmowy minęło już pół roku, ale Borysov pamiętał ją, jakby odbyła się wczoraj. Na swój użytek przedstawiony przez szefa plan doprecyzował: rekrutować głównie ludzi między trzydziestką a czterdziestką. Z kilku co najmniej powodów. Po pierwsze, ci nie mają w papierach stanu wojennego — byli wtedy za młodzi. Najłatwiej więc zostaną przywróceni do wywiadu, bo nikt im nic nie wyciągnie. Po drugie, w tym wieku człowiek potrzebuje pieniędzy: ma kredyt mieszkaniowy, dzieci. Jeśli ktoś w takiej sytuacji nagle traci dochody, jest bardziej otwarty na nieformalne drogi zarabkowania. No i wreszcie, tacy ludzie za trzy, cztery lata awansują. A wtedy to on, Borysov, będzie miał swoje wtyczki wysoko w strukturach wroga. To gwarantuje mu bezpieczeństwo — kolejna huśtawka we władzach SVR, kolejny pucz Jelcyna nie wymiotą go ze stołka.

To dlatego rosyjski oficer polecił obserwować wszystkich ludzi w średnim wieku, którzy pokazywali się w siedzibie SWW albo szkole wywiadu w Starych Kiejkutach. Wiedział, że nawet ci niezwerifikowani, odstawieni do tymczasowej rezerwy, raz w miesiącu musieli przychodzić podpisać się w kadrach.

Z rozmyślań wyrwał Borysova dźwięk telefonu.

— Tak, słucham?

— Tu Ivan. Rozmawiałem z zaprzyjaźnionym dziennikarzem. Kiedyś sprzedałem mu newsa, teraz chce spłacić dług wdzięczności. To nie na telefon, ale on twierdzi, że szykuje się wielka okazja.

\*\*\*

Ryszard Nowicki leżał nieruchomo, przysypany półmetrową warstwą białego puchu. Starał się nie poruszać, nie wydawać żadnych odgłosów. Od blisko kwadransa udawał, że nie ist-

nieje. A przed oczyma co chwilę pojawiała mu się tragiczna scena: jego narzeczona, w którą trafia kilkanaście kul.

Gdy piętnaście minut temu Amerykanie dostrzegli poruszającą się Martę, jemu udało się pozostać niezauważonym. Potem, gdy poleciał w dół, zatrzymał się na lodowej półce, kilkanaście metrów nad ziemią. Metrowej grubości czapa świeżego śniegu, który padał tu od tygodnia, znakomicie zamortyzowała lądowanie. Dodatkowo, Nowicki utonął w niej niczym pod lawiną — z dołu nie było go widać.

Widział, że Marta dostała serią po całym ciele — nie miała najmniejszych szans przeżyć. Ten tragiczny obraz nie odebrał mu jednak refleksu i trzeźwości umysłu. Skoro jej nie mógł już pomóc, musiał przynajmniej uratować się sam. Przy odrobinie szczęścia pomści ją — nagłaśniając to, co się tu działo, i wszystko, co od niej usłyszał przed śmiercią.

Zaraz po wylądowaniu błyskawicznie wypiął się z liny i rzucił ją luźno. Dzięki temu ci na dole nie mogli zorientować się, że ktoś tu jeszcze jest. „Na szczęście mieliśmy jedne wspólne sanie z bagażem” — pomyślał Nowicki. To mogło sugerować, że Marta była sama. Po Antarktydzie włóczyło się sporo zdobywców, którzy chcieli zaliczyć jakieś nieznanne „samotne przejście”. „Zrobić nową drogę solo” — to dawało prestiż w środowisku eksploratorów.

Nowicki wiedział, że tamci znajdą sanie. Były duże, nie zdążył ich dobrze ukryć. Tylko obie pary nart wniósł wysoko na plecach i wcisnął w szczelinę. To było miejsce, do którego nie da się wejść bez sprzętu i dużego doświadczenia we wspinaczce. Jeśli więc, przy odrobinie szczęścia, mordercy Marty znajdą sanie, a nie będzie im się chciało wchodzić na górę, ocenią, że przyszła tu sama.

Na dole wciąż słychać było silniki skuterów i czyjeś okrzyki. Z dosłyszanych szczątków rozmowy Nowicki zrozumiał, że sanie zostały znalezione i dokładnie zrewidowane.

To nie była dobra wiadomość — jeśli znaleźli paszporty, to już wiedzą, że nie była sama. Na dodatek, mają jego fotografię i adres.

Teraz nie miał wyboru: musi czekać. Jest szansa, że jednak odjadą.

Mijały kolejne minuty, a Nowicki czuł, że zaczyna zamarzać. Przysypany śniegiem, od dłuższego czasu bez ruchu, wychładzał się coraz bardziej. Jedyne, co mógł robić, bez zdradzania swojej obecności, to poruszać palcami rąk i nóg. Dobre i to.

W końcu, po niemal godzinie, Amerykanie przywiązali znalezione sanie do jednego ze skuterów i odjechali. Nowicki odczekał jeszcze trzy minuty, po czym zrzucił na dół fragment sopła. Chciał sprawdzić, czy to nie pułapka — czy sople nie wywoła na dole jakiegoś ruchu.

Odczekał kolejne pięć minut i w końcu wstał, wytrzepał śnieg zza kołnierza i ubezpieczając się czekaniem, zszedł na dół.

„To są zawodowcy” — pomyślał, gdy rozejrzał się wokół. Poza śladami skutera śnieżnego na śniegu nie pozostało nic. Żadnej krwi, śladów ciągniętego po ziemi ciała, wgniecenia w lodowcu, które przecież musiało powstać po upadku człowieka.

Nawet jaskrawa skrzynka — wabik — stała na tym samym miejscu, co wcześniej.

Nowicki wiedział jedno: nie może wracać na statek. To rozwiązanie byłoby najwygodniejsze — znajdował się przecież dzień drogi od miejsca, gdzie jednostka cumowała. Ale ryzyko było ogromne. Był przekonany, że Amerykanie wiedzą o statku i teraz, po znalezieniu Marty, pilnie obserwują okolicę. Na białej otwartej przestrzeni wypatrzą go z odległości kilku kilometrów. A on, na nartach, nie ucieknie przed skuterem.

Niestety, najłatwiejsza i najbezpieczniejsza opcja odpadała. „Wygodne rozwiązania są dla słabych ludzi” — zamruczał pod nosem, cytując zdanie, które przeczytał w jednej z książek na temat zarządzania czasem. „Menedżerów można podzielić na dwie grupy. Pierwsza wybiera rozwiązania dla nich wygodne, druga wybiera te skuteczne. Zawsze sam decydujesz, do której grupy chcesz należeć. Podejmujesz tę decyzję każdego dnia od nowa”.

Dziś jedynym skutecznym rozwiązaniem jest oddalenie się od statku i szukanie schronienia w innym miejscu. To oznacza, że będzie musiał iść przez kilka dni, bez sań i sprzętu. Pozostał mu tylko lekki plecak, w którym nosił żelazny zapas ratunkowy: tabliczki czekolady, witaminy, kilka puszek konserw, telefon satelitarny, trochę paliwa i maszynkę gazową. Od biedy wystarczy, by przeżyć — szczególnie że wody tu nie zabraknie.

Zanim ruszy, musiał zrobić jeszcze jedno: stworzyć z ubrań zabitych talibów prowizoryczne sanie, które jednocześnie będą nocnym schronieniem. A potem załadować na nie najlżejszego z nich i zabrać ze sobą. Chciał go dostarczyć do jakiegoś laboratorium. Taki dowód nielegalnych eksperymentów na ludziach pozwoli mu pomścić śmierć Marty.

Nowicki wiedział, że ten pomysł — choć związany z ogromnym wysiłkiem — ma realne szanse powodzenia. W odległości 200 km na wschód od miejsca, gdzie się znajdował, działała ukraińska stacja badawcza „Akademik Verdansky”. Tam spokojnie mógł szukać schronienia. Był niemal pewny, że nikt go nie znajdzie. Jeśli nawet jego prześladowcy domyślą się, że ktoś tu był, a jednocześnie nie zauważą nikogo zmierzającego w stronę statku, uznają, że ten ktoś szuka schronienia w Port Lockroy. Ta brytyjska placówka polarna leżała zaledwie osiemdziesiąt kilometrów stąd.

„Trzeba wybrać mądre, a nie łatwe rozwiązanie — kto chodzi na łatwiznę, przegrywa” — przekonywał sam siebie Nowicki, patrząc na mapę. Jak w niemal każdym człowieku, odezwała się w nim naturalna potrzeba wygody i lenistwa. Wiedział, że z jednej strony półwyspu, niedaleko stąd, znajduje się statek z ciepłą wodą, wygodną koją i smacznym jedzeniem. Po drugiej stronie — o wiele dalej — stacjonują Ukraińcy.

— Samodyscyplina, głupcze — powiedział sam do siebie i zabrał się do niemiłej, lecz koniecznej czynności: zdjęcia ubrań z zamarzniętych ciał. Potem związał je rękawami i przymocował do nart. Uzyskał coś na kształt toboganu. Położył na nim najlżejsze ciało, po czym przesukał wszystkim zabitym kieszenie. Wreszcie przywiązał tobogan do swojej uprząży wspinaczkowej, raz jeszcze spojrzał na mapę i powoli ruszył przed siebie.

— Tylko samodyscyplina cię uratuje — powtórzył, gdy po chwili dotarło do niego, że taki osiemdziesięciokilogramowy bagaż będzie ciągnął przez kilka dni. — Masz charakter czy jesteś mięczakiem? Wygodne rozwiązania są dla słabych ludzi.

Taki sposób myślenia utrwaliła w nim pasja alpinisty — zdobywanie krok po kroku kilkutyśięcznych szczytów wymagało samozaparcia i rezygnacji z wygody. To samo dotyczyło pracy menedżera. Jako dyrektor techniczny w dużej firmie widział w swojej karierze dziesiątki szefów. Jedni pracowali skutecznie i osiągali rezultaty, inni tylko spędzali czas w pracy. Tymi drugimi najczęściej kierowała potrzeba wygody. Unikali trudnych zadań, uciekali od konfrontacji z problemem, bali się podejmować niepopularne decyzje.

Nowicki musiał kiedyś zwolnić człowieka, który — choć teoretycznie pracował po osiem godzin — nie osiągał założo-

nych celów. Powód był niezwykle prosty. Jego zadania wymagały systematyczności, samodyscypliny, wysiłku dzień w dzień. Żeby tego uniknąć, ów kierownik znajdował sobie prace zastępcze, tylko pozornie ważne. Wszystkie miały jedną wspólną cechę: były miłe, wygodne, bezstresowe. Menedżer ten wołał więc „uciekać w nie” — jak to Nowicki zwykł nazywać. Zadania te wypełniały pełne osiem godzin dziennie, co dawało swoiste poczucie usprawiedliwienia: „Przecież nie zbijam bąków, cały czas pracuję”. Tyle że była to praca niespecjalnie firmie potrzebna.

Dlatego Nowicki, gdy tylko któryś jego pracownik ukończył szkolenie z zarządzania czasem lub efektywności osobistej, zapraszał go na małą pogawędkę. „Świetnie, teraz znasz już narzędzia planowania, reguły organizowania sobie czasu. Ale to dopiero połowa sukcesu” — mówił swojemu podwładnemu. „Dziś poznasz regułę najważniejszą. Otóż te narzędzia możesz sobie schować do kieszeni, jeśli nie starczy ci charakteru, by je stosować. Bo tylko naprawdę silny menedżer potrafi podjąć decyzję, która jest konieczna, ale z którą sam się źle czuje. Tylko ktoś, kto ma samodyscyplinę, nie filozofuje więcej, niż trzeba, nie dzieli włosa na czternaście, gdy wystarczy na czworo, nie prowadzi wielogodzinnych debat, gdy wystarczy kwadrans, nie szuka dziury w całym — tylko podejmuje decyzję na czas. Nawet jeśli nie jest ona perfekcyjna. I tylko człowiek z charakterem potrafi codziennie rano, dzień w dzień, otworzyć swój kalendarz i wykonać, terminowo i punktualnie, wszystkie zapisane tam zadania”.

Czasami któryś jego pracownik tłumaczył: „Nie stosuję reguł zarządzania czasem, bo to tylko teoria, która w prawdziwym życiu nie działa”. Nowicki wiedział jednak, że jest odwrotnie. Że te reguły nie działają tylko wtedy, gdy nie są

regularnie przestrzegane. Gdyby stosować je codziennie, nagle okazałoby się, że sprzyjają one efektywności. Ale niestety, to jest inwestycja: najpierw trzeba ich przestrzegać, by dopiero po jakimś czasie zobaczyć rezultaty. Nie każdemu chciało się czekać na owo „potem”. Wielu wolało chodzić na skrót — czego efektem była chaotyczna, źle zorganizowana, nieefektywna praca.

Kolega, pracujący w firmie doradczej, opowiadał mu, jak kiedyś prezes dużej korporacji poprosił go o sprawdzenie, dlaczego menedżerowie w tym przedsiębiorstwie nie delegują prawidłowo zadań. Wcześniej byli na dwóch szkoleniach z tej dziedziny. Po kilku rozmowach i kilku dniach obserwacji okazało się, że pierwsze szkolenie uznali oni za kiepskie, bo „zaprezentowane reguły delegowania u nich w firmie nie zadziałają — więc nie będą ich stosować”. Zażądali drugiego szkolenia. Jednak kolejny trener powiedział im dokładnie to samo, co pierwszy. Dodał, że innych reguł nie ma — tak jak nie ma innych zasad fizyki dla tych, którym nie podoba się grawitacja i prawo Archimedesusa. Na co menedżerowie orzekli, że w takim razie ten trener też jest beznaoczny.

Znajomy doradca napisał raport, w którym stwierdził: „Nie delegują prawidłowo, bo nie chce im się stosować reguł delegowania. Twierdzą, że te reguły nie zadziałają u nich w firmie. Jednak ja uważam, że to tylko wymówka dla prostego faktu, że nie chce im się tego robić prawidłowo, bo to wymagałoby wysiłku. Łatwiej im delegować byle jak”.

Nowicki sam musiał kiedyś nauczyć swojego podwładnego, że jego wytłumaczenie: „Nie mam czasu na planowanie, więc nie planuję” jest nielogiczne. Bo przecież, gdyby planował, pracowałby w bardziej uporządkowany sposób, w efekcie robiłby wszystko sprawniej i miał więcej czasu.



Inny jego pracownik nie potrafił się skupić dłużej na jednej rzeczy, co chwilę zajmował się czymś innym — bo nie umiał się zdyscyplinować. Co kwadrans odrywał się do sprawdzania e-maili i odpisywał na nie zaraz, gdy tylko je otrzymał. Wmawiał sobie, że to przecież są ważne i pilne wiadomości. Tak naprawdę było to jednak usprawiedliwienie własnej niechęci do skupienia się dłużej na jednym problemie.

Obie te osoby były nieefektywne, choć znały zasady, według których należy organizować czas. Ale znać, a regularnie stosować — to dwie osobne sprawy.

Nowickiemu bardzo spodobało się kiedyś, gdy jego pracownik napisał w e-mailu: „Chciałbym poddać pod konsultacje zagadnienie przedstawione w załączonym pliku. Proszę o Waszą opinię do środy. W środę pod koniec dnia przejrzę Wasze uwagi i podejmę decyzję”. Jeden z jego kolegów przesłał mu swoją opinię dopiero w piątek, dodając: „Wiem, że jestem po czasie, ale wstrzymaj proszę swoją decyzję o tydzień, bo uważam, że mój punkt widzenia też jest istotny”. Autor pierwszego e-maila odpowiedział: „Twój punkt widzenia jest dla mnie bardzo ważny, a dodatkowo wydaną przez Ciebie opinię uważam za słuszną. Nie wezmę jej jednak pod uwagę, bo decyzję już podjąłem. Gdybym ją teraz cofnął, musiałbym stracić tydzień pracy. Nie widzę natomiast powodu, by Twoje dwudniowe opóźnienie w napisaniu opinii uznać za ważniejsze niż moje tygodniowe opóźnienie w podjęciu decyzji”. Nowicki poszedł wtedy do owego pracownika i pogratulował mu sposobu myślenia. Lepiej dosyć dobra decyzja na czas niż bardzo dobra po czasie.

Kilka godzin minęło Nowickiemu na takich rozmyśleniach. W tym czasie pokonał błękitno-biały, pokryty świeżym śniegiem płaskowyż. Idąc dalej, dotarł do jednej z licznych

tu zatok, w których wiosną, w słoneczne dni, lód prawie zupełnie się roztopiał. Rozejrzał się wokół i już miał skrócić w lewo, kiedy ciszę przerwał hałas silnika. Podróżnik odwrócił się w stronę, z której dobiegał dźwięk. Wyjął z bocznej kieszeni puchowej kurtki lornetkę i przyłożył ją do oczu. Sekundę później poczuł, jak serce zaczyna mu bić w znacznie przyspieszonym tempie.

Kilka kilometrów stąd, pomiędzy kawałkami dryfującej kry, przez zatokę płynęły dwa zodiaki — ogromne pontony motorowe, jakie miała tu każda ekspedycja badawcza. Nowicki był jednak pewien, że tym razem w zodiakach nie siedzieli naukowcy tropiący pingwiny lub foki. Nikt, kto chce obserwować zwierzęta, nie pływa z takim hałasem, na pełnej mocy silnika.

\*\*\*

Monika nie mogła uwierzyć w to, co przed chwilą usłyszała. Informacje, które przywiózł do biura drugi agent, przeczyły wszelkiej logice.

Trzy godziny temu dyskretnie zniknęła w skomplikowanym niczym labirynt podziemnym parkingu centrum handlowego Arkadia. To było jej ulubione miejsce „przesiadek” — czyli porzucania spalonego pojazdu i przesiadania się do czystego. Wystarczyło szybko zaparkować, wjechać ruchomymi schodami na parter, wyjść przed sklep i wskoczyć do pierwszej wolnej taksówki. Zanim śledzący ją człowiek zdołał to powtórzyć, jej już dawno nie było.

Teraz siedziała przy swoim biurku i wysłuchiwała relacji kolegi, który śledził jej ogon.

— Mondeo rzeczywiście za tobą jechało. I faktycznie to był zawodowiec.

— Tak sądziłam. Musiał się za mną trzymać od samych Mazur, a przecież zorientowałam się dopiero pod Płońskiem.

— Ale jednak zgubiłaś mu się. Dobra jesteś, już po piątym skrzyżowaniu.

— I co zrobił?

— No właśnie to jest dziwne. Zjechał na pobocze i zatrzymał się.

— Zorientował się, że siedzisz mu na ogonie? Chciał przeczekać?

— Niemożliwe. Po dziesięciu minutach? Jechałaś popularnymi drogami, między mną a mondeo były jeszcze trzy auta, które pokonały dokładnie tę samą kombinację skrzyżowań. Tamten nie miał prawa nabrać podejrzeń.

— To co się stało?

— To właśnie jest dziwne. Wyglądało to tak, jakby nie działał sam.

— Miałam jeszcze jeden ogon?

— Raczej nie. Coś innego. On przez dziesięć minut stał na parkingu. A potem pojechał prosto do Arkadii.

— Co???

— No właśnie. Skądś wiedział, że tam jesteś.

— Miałam pluskwę?

— Możliwe. Ale skoro miałaś, to po co na trasie, gdy mu znikającaś, tak agresywnie, ryzykując wypadek, próbował cię dogonić?

— To o co chodzi?

— Nie wiem. Ale ciekawe jest to, co zdarzyło się później.

— Opowiadaj dalej.

— Facet zaparkował w podziemiach Arkadii. Przez godzinę go nie było. Dla niepoznaki wrócił nawet z jakąś reklamówką — że niby coś kupił. Po czym pojechał na Krzywickiego. Niestety, tam go zgubiłem, nie było już drugiego miejsca do parkowania. Ale wiesz, co tam jest?

Monika wiedziała. Od Krzywickiego można było dyskretnie, tylnymi drzwiami, wejść do siedziby Służby Wywiadu Wojskowego.

## Fragmety wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Od dowódcy oczekujemy samodyscypliny i sprawności psychicznej. Zadania nie mogą pozostać niewykonane z powodu słabości twojego charakteru. W planowaniu, podejmowaniu decyzji, realizacji zleconych działań nie możesz uwzględniać takich czynników, jak „nie chce mi się”, „może później”, „dzisiaj zrobię sobie luźny dzień”. Po to masz czas wolny, urlopy, weekendy, by regenerować swoje siły fizyczne i psychiczne, a w efekcie w pracy działać w sposób pozytywny i zdecydowany. Jeżeli twoja kondycja psychiczna opada, raczej poproś o dzień wolny niż miałbyś działać na pół gwizdka. A potem wróć do pracy wypoczęty. Szybko wtedy nadrobisz zaległości.
2. Nie oczekuj, że zespół wykaże więcej samodyscypliny, niż sam masz jej w sobie. Jako szef jesteś wzorcem dla podwładnych. Skoro wymagasz pozytywnej i zdyscyplinowanej postawy od innych, musisz sam ją prezentować. Inaczej utracisz autorytet.
3. Planowanie czasu, określanie, co kiedy zrobisz — to czynność, którą warto wykonywać regularnie. Akcje planuj przed wyruszeniem do boju. Gdy zaś nie jesteś na froncie, codziennie rano twórz plan dnia,

a co poniedziałek plan tygodnia. To ułatwi ci kontrolę nad zadaniami, da poczucie bezpieczeństwa psychicznego (że o niczym nie zapomniałeś) i w efekcie wzmocni twoje pozytywne nastawienie do pracy.

4. Tego samego oczekuj od podwładnych. To, że nie pracują oni w pełni samodzielnie, a pod twoim dowództwem, nie oznacza, że cały czas prowadzisz ich za rękę. O dużej części swojego czasu decydują sami. Naucz ich więc zasad planowania i organizowania czasu, a potem sprawdzaj, czy je stosują. Oni także mogą zwiększyć swoją codzienną efektywność, pracując w zaplanowany i zdyscyplinowany sposób.
5. Usuwać pokusy odciągające cię od żmudnej i nudnej, ale niezbędnej pracy. Np. jeśli wykonujesz zadanie wymagające skupienia, a jednocześnie niezbyt atrakcyjne, wyłącz telefon i program do poczty elektronicznej, zamknij drzwi. Inaczej ciągle będzie w tobie tkwić pokusa odrywania się od nudniejszej pracy do ciekawszych przerwaniaków: sprawdzania e-maili, odbierania telefonów od znajomych. Wówczas swoje podstawowe zadanie będziesz wykonywać dłużej, a może też i gorzej. Choć oczywiście, jeśli zadanie trwa dłużej niż półtorej godziny, co godzinę rób pięć minut przerwy regenerującej umysł — zrób kilka ćwiczeń, wypij kawę.
6. Naucz się oddzielać zadania „ważne” od „absolutnie niezbędnych”. To kwestia priorytetów. Wiesz już, że jako dowódca nie poświęcasz czasu na sprawy nieważne. Te albo anulujesz, albo zlecasz podwładnym. Jeśli jednak nawet wśród spraw ważnych jest taki natłok, że nie dasz rady ich zrobić, zadaj sobie pytanie: „Co ma priorytet wysoki, a co bardzo wysoki?”. Innymi słowy — co jest

tylko „dosyć ważne” a co „kluczowe i niezbędne”. W sytuacji, gdy masz ograniczone zasoby (czas, ludzi), skup się tylko na tym, co naprawdę kluczowe i niezbędne, bez czego nie da się funkcjonować. A to, co tylko „dosyć ważne”, deleguj zespołowi (mówiąc jednocześnie, by od tej chwili skupili się na sprawach „dosyć ważnych”, a odpuścili sobie nieważne). To jak z samochodem. Działający silnik i cztery sprawne koła są kluczowe i niezbędne — musisz o nie zadbać, by móc jechać. Światła, które prawidłowo świecą, są dość ważne, ale nie niezbędne (od biedy bez nich pojedziesz). Naprawę świateł zleć więc podwładnym. Sprawne radio nie jest już ważne — odpuśćcie je sobie, skoro jest niewiele czasu i z czegoś trzeba zrezygnować.

7. Pamiętaj jednak, by kryterium niezbędności czy ważności nadawać z punktu widzenia celu, jaki realizujesz, a nie swojego komfortu czy osobistych preferencji. Może hobbysta muzyki uzna światła za mniej istotne od radia. Ale jeśli celem jest jazda nocą...

## Rozdział 3.

Denzel Johnson wsiadł do swojego samochodu i ruszył w kierunku biura. Nie był zadowolony, że o tej porze musi wracać do agencji. Lubił swoją pracę, ale do osiemnastej. Niestety, gdy działo się coś ważnego, SMS-y przychodziły o dowolnej godzinie. Tak jak teraz — krótki tekstowy komunikat z Antarktydy przyszedł przed dwudziestą trzecią. Nadawca prosił o oddzwonienie. Nie było wyjścia. Pewne rozmowy Johnson mógł przeprowadzić tylko w biurze, domowy telefon i komórka nie były zbyt bezpieczne.

Amerykanin wyjechał z wąskiej uliczki prowadzącej przez środek osiedla w Springfield, na przedmieściach Waszyngtonu. Ustawił się na lewym pasie, po czym wjechał na Capital Beltway — główną obwodnicę okalającą miasto. Skierował się na północ i dodał gazu. „Ależ pusto, powinienem pracować na nocną zmianę” — pomyślał. O tej porze szosę do Langley, dzielnicy, w której mieściła się CIA, mógł pokonać w dwadzieścia minut. W porannych korkach zajmowało to blisko godzinę.

Johnson włączył radio, jeszcze bardziej docisnął gaz i przez kwadrans jechał w milczeniu, podziwiając rozświetlone nocą miasto. Dojechał do ślimaka wyprowadzającego na George Washington Memorial, ustawił się na zewnętrznym pasie i skręcił w prawo. Minął Park Dębów i po dwóch kilometrach ponownie zjechał ślimakiem w prawo. Jeszcze pięćset metrów boczną drogą i stanął przed bramą wjazdową prowadzącą do centrali CIA. Teraz siedziba agencji wyglądała zupełnie inaczej niż w godzinach pracy. Ogromne parkingi

otaczające główny budynek były niemal puste. Tylko światła widoczne w niektórych oknach wskazywały, że firma nigdy nie śpi.

— Dobry wieczór — przywitał się ze znudzonym nieco strażnikiem, który siedział w budce przy bramie i z braku innych zajęć przeglądał najnowszy numer „Playboya”.

— Dobry wieczór — wysoki, nieco otyły jegomość skierował wzrok w stronę samochodu. — Identyfikator, proszę. Johnson podał mu legitymację.

To, co usłyszał kilkadziesiąt sekund później, zmroziło mu krew w żyłach.

— Ta legitymacja jest nieważna. Komputer twierdzi, że przeszedł pan na emeryturę. Dlaczego nie oddał pan dokumentu?

— Proszę? — zdziwił się Johnson. — Co pan sobie...

Już chciał podnieść głos, gdy w lusterku zobaczył stojący pięćdziesiąt metrów dalej samochód. Jego światła były zgaszone, ale w środku siedziało dwóch mężczyzn. Przyglądali mu się.

Johnson zmełł cisnące mu się na usta przekleństwo i szybko opanował głos. Kłótnia ze strażnikiem nic by nie dała, samochód po drugiej stronie drogi dowodził, że to nie był przypadkowy błąd w systemie. Ktoś świadomie pozbawił go dostępu do siedziby CIA. Jako doświadczony analityk wiedział jedno: tak wyglądała procedura usuwania ryzykownego człowieka. Sam przeprowadził ją kilkukrotnie. Gdy istniało zbyt duże ryzyko, że jakiś agent może przypadkiem upublicznić kluczowe dane, przeprowadzano „kasowanie”. Nie chodziło o zabicie własnego pracownika — agencja starała się unikać tak brutalnych rozwiązań. Zwykle wystarczyło usunąć historię zatrudnienia, zablokować dostęp do biura i sieci komputerowej, po czym „stworzyć” historię



choroby psychicznej. Schizofrenia, niepoczytalność — to załatwiało problem. A czasem, gdy agent miał zamiar wyciągnąć agencji jakieś brudne sprawy, nie było potrzebne nawet to. Po prostu wyszukiwało się kilka prostytutek potwierdzających, że regularnie korzystał z ich usług, przy okazji okradając innych klientów przybytku rozkoszy. Która ława przysięgłych uwierzy dziwkarzowi kieszonkowcowi?

Johnson wiedział, że teraz on z myśliwego stał się zwierzyną łowną. To, co robił przez ostatni miesiąc, było bardzo ryzykowne. W zasadzie nielegalne. A jego wiedza mogła zaszkodzić komuś na wyższych szczeblach. Może nawet politykom z Białego Domu. W końcu za półtora roku wybory, a tutaj ginie trup jeńca wojennego nafaszerowany pseudo-oreksyną. Gdyby prasa się dowiedziała...

— Właśnie po to przyjechałem — odparł, uśmiechając się do strażnika. — OK, jutro w godzinach otwarcia biura przyjdę do kadr. Dobranoc.

Strażnik także się uśmiechnął i widać było, że chce coś odpowiedzieć, ale Johnson nie czekał. Wrzucił wsteczny i z piskiem opon ruszył do tyłu. Jednego był pewien: właśnie rozpoczął brutalną wojnę z czasem. Jeśli chciał uratować swój tyłek, miał na to tylko kilka godzin. Ale najpierw musiał zniknąć.

\*\*\*

Nowicki ponownie spojrzął przez lornetkę. Dwa pontony zbliżały się w jego kierunku dość powoli, ale konsekwentnie. Przebijanie się przez liczne dryfujące kawałki kry wymagało pełnej mocy silnika, ale widać było, że oba zodiaki mają zamontowane potężne maszyny. Dużo silniejsze niż te, które stosowali polarnicy.

Po kilku minutach obserwacji podróżnik obliczył, że ma niecałą godzinę przewagi. Goniący go ludzie widzą go

dobrze — skoro on ich widzi — ale nie mogą przesadnie się rozpędzić, by nie uderzyć za mocno w pływające zwały lodu. To była specyfika zatok na Antarktydzie: mnóstwo kry, momentami zamrożone morze, foki i pingwiny wylegujące się na dryfujących białych wyspach.

Nowicki odwrócił się i spojrzał w kierunku skalnych, niemal pionowych wzgórz. Dzieliły go od nich jakieś trzy kilometry. Jeśli się postara, to — mimo ciężaru prowizorycznych sań — dojdzie do nich w trzy kwadransy. A tam, wśród gęstych szczelin i skał, będzie mógł się ukryć. Jego prześladowcy nie znajdą go nawet z pomocą kamer termowizyjnych — puchowe ubranie, grube warstwy lodu i zmrożona skała skutecznie blokują promieniowanie ciepłe wydzielane przez człowieka.

Polarnik schował lornetkę, chwycił kijki narciarskie i ruszył do przodu. „Lewa – prawa. Lewa – prawa” — zaczął odmierzać w myślach rytm, motywując się do coraz szybszych ruchów. Krok po kroku, co chwila zapadając się w głębokim puchu, mozolnie przemieszczał się w stronę gór.

Po kilku minutach poczuł, że jego oddech stał się szybki, niczym biegacza podczas wyścigu na tysiąc metrów. Mimo że tylko maszerował, wlokący się za nim ciężar potrajał wysiłek. Z drugiej strony, adrenalina dodawała energii i motywacji do kolejnych kroków. „Nie zwolnię, nie zwolnię” — dopingował się.

Po kolejnych dziesięciu minutach musiał się jednak zatrzymać i... rozebrać. Ogromny wysiłek sprawił, że — mimo dwudziestu stopni mrozu — strużka potu spłynęła mu po plecach. Doświadczony podróżnik wiedział, co to oznacza: spocić się, to zamarznąć. Wielu początkujących polarników ubierało się ciepło, po czym, ciągnąc ciężkie sanie, przegrzewało, pociło, a następnie na postoju wychładzało od wilgotnego ubrania. Organizm w takich warunkach nie wytwarzał

tyle ciepła, by samemu wysuszyć bieliznę — pozostawała ona więc mokra przez resztę dnia. A to prowadziło do odmrożeń. Dlatego świadomi podróżnicy, gdy tylko lekko się rozgrzewali, zdejmowali kurtkę i szli w samej bluzie. Wyglądało to — jak na Antarktydę — absurdalnie, ale było jedynym sensownym rozwiązaniem.

Nowicki zdjął puchowy skafander, schował go do sań i ponownie przyłożył do oczu lornetkę. „Cholera” — zaklął. Napastnicy zbliżali się w szybkim tempie. W ciągu kwadransa pokonali prawie połowę odległości dzielącej ich od brzegu. Teraz byli już tylko dwa kilometry za nim.

„Nie doceniłem ich. To są zawodowcy” — pomyślał. „Albo wymyślę coś mądrzejszego, albo nie mam szans”.

\*\*\*

Denzel Johnson zaparkował swój samochód w samym centrum Waszyngtonu, na rogu Pennsylvania Avenue i Dziewiętnastej Ulicy. Tu, w gęstym labiryncie uliczek i domów, mógł zniknąć śledzącym go ludziom nawet o dwudziestej trzeciej. Dodatkowo, nadarzała się szansa łatwego zdobycia telefonu, który nie był namierzany. A nawet jeśli prowadzony przez NSA nasłuch zlokalizowałby połączenie z Antarktydą, w centrum miasta łatwo „spaloną” komórkę wrzucić na skrzynię pierwszej przejeżdżającej półciężarówki i zmylić pościg.

Johnson wiedział to doskonale — choć tylko teoretycznie. I to właśnie napawało go największą obawą. Był znakomitym mózgiem — ale tylko mózgiem. Nigdy nie był w polu, nie brał udziału w akcji. Zaplanował ich setki, żadnej jednak sam nie przeprowadził. Teraz miał się przekonać, kto zwycięży w tym pojedynku: wybitny teoretyk czy zespół wyszkolonych praktyków. Najbliższe godziny pokażą, kto wygra.

Na razie miał przewagę. Jako ostatni przejechał skrzyżowanie na czerwonym, za nim było pusto. Zaparkował pomiędzy dwoma dużymi vanami, wyskoczył z auta i szybko ruszył przed siebie. Zanim minęła pełna zmiana świateł i ktoś mógł zacząć go gonić, on już był w jednej z bocznych uliczek. Widział, że nikt za nim nie idzie. Swoją komórkę i powiadamiacz rzecz jasna zostawił w samochodzie.

Przed nim szła młoda kobieta, przy uchu miała komórkę. Widać było, że jest kompletnie pochłonięta rozmową. Dwumetrowy oficer z łatwością podbiegł do niej i wyrwał z ręki aparat.

— Przepraszam, jestem policjantem, to nagły wypadek, bardzo przepraszam — krzyknął i biegiem ruszył przed siebie.

Przestraszona kobieta nie zdążyła nawet nic powiedzieć.

Johnson skręcił w pierwszą przecznicę w lewo, przebiegł sto metrów i przed sobą zobaczył hotel. Wszedł do niego, minął recepcję i skierował się w stronę toalety. Minął pomieszczenie z umywalkami i otworzył drzwi z symbolem wózka inwalidzkiego. Zamknął się od środka, usiadł na klapie od sedesu i odetchnął. Po chwili wyciągnął notes i odnalazł właściwy numer. Wbił go w komórkę i nacisnął zielony przycisk.

— Halo... — odezwał się męski głos po drugiej stronie.

— To ja — Johnson podał swój identyfikator numeryczny.  
— Dzwonię z czystej komórki, nie mogę rozmawiać z biura.

— Co się dzieje? Dzwonili już do mnie i ostrzegli, że jesteś spalony.

— Bzdura. Coś się musiało wydarzyć. Rozpoczęli procedurę wykasowywania mnie.

— Co??? Teraz??? Niemożliwe.

— Możliwe. Ktoś musiał odsłuchiwać nagrania naszych rozmów i wystraszył się.

— Wystraszył? Czego?

— Ciała. Tego, które zniknęło. Ktoś się boi, że ono w końcu gdzieś się pojawi, zostanie przebadane i będzie afera. Prasa nazwie nas nazistami, porówna do oprawców w obozach koncentracyjnych.

— To nie był mój pomysł, żeby ich faszerować...

— Nie rozumiesz? I tak zwałą to na was, a sami umyją ręce!

Johnson wiedział dokładnie, jak w takich sytuacjach wojsko sprząta po sobie. DARPA — z góry zakładając możliwość przecieku — świadomie zleciła testowanie pseudo-oreksyny zewnętrznej firmie militarnej. Wynajęto jedną ze spółek, które zatrudniały byłych komandosów, płaciły im fortuny i nie brzydziły się najbrudniejszymi zadaniami. Branża PMC — Private Military Companies. Od czasu ataku na Irak rozwinęła się do niebotycznych rozmiarów. Gdy przepisy pozwoliły amerykańskiej armii korzystać z podwykonawców nie tylko w logistyce, ale i na polu walki, „prywatne armie” zaczęły realizować najbardziej niebezpieczne i brutalne zlecenia. Jeśli ktoś ginął albo coś się sypało — mówiono, że to problem prywatnej firmy i statystyka nie obciążała wojska. Łatwo też było zrzucić winę na prywatny biznes, ogłaszając, że łapczywość właściciela wygrała z etyką. „My tego nie akceptowaliśmy” — mówili wtedy sztabowcy z Pentagonu. „Prywatna firma przekroczyła swoje uprawnienia”.

— Namierzyliśmy kogoś w tym rejonie — odezwał się po chwili milczenia szorstki, nieco nosowy głos w słuchawce. — Chyba ma to ciało.

— Skąd wiesz? — spytał Johnson.

— To pojedynczy mężczyzna. Jest niedaleko od miejsca zdarzenia. Ciągnie po ziemi prowizoryczne sanie zrobione z jakichś szmat. Z jego prędkości wnioskuję, że są ciężkie.

— Cholera. To musi być on. Możecie go przejąć?

— Za kwadrans będziemy w zasięgu pewnego strzału. Za trzy kwadranse możemy go mieć żywego, ale nie widzę takiej potrzeby.

— Nie widzisz potrzeby? Chyba oślepeś. To nasza jedyna linia obrony!

— Mam inne rozkazy z Langley.

— Jakie?

— Mam go zdjąć i ukryć.

— Boże, nic nie rozumiesz? Jeśli to zrobisz, jesteśmy spaleni. Ty zdejmiesz jego, oni odetną się od ciebie.

— Dlaczego? Jeśli go zdejmę, a ciała ukryję, wracamy do punkty wyjścia. Bałagan posprzątany, działamy dalej według pierwotnego planu.

— Tak ci powiedzieli?

— Tak

— I wierzysz im? Jaką masz pewność, że to już nie wyciekło?

— Nie rozumiem.

— Zastanów się. Kilka godzin temu ta kobieta i ten człowiek z saniami znaleźli trupy. Spędzili nad nimi godzinę. Teraz on ciągnie jedno ciało w niewiadomym kierunku, pewnie do którejś z baz polarnych. Myślisz, że nikogo nie zawiadomił telefonicznie? Że nie zgłosił znaleziska?

— Nie wiem. Na pewno ma telefon satelitarny, tu nikt nie chodzi bez łączności.

— No właśnie. Dokąd on może iść?

— Na statek nie, oddała się od niego. Może do Ukraińców?

— Do kogo?

— Tu niedaleko jest ukraińska stacja badawcza.

— I dopiero teraz mi to mówisz?!? Wiesz, co będzie, jak oni dostaną ciało? Ukraina nie jest w NATO, ich rząd trzyma z Rosją. Taki prezent wykorzystają przeciwko nam.

— Ale prezentu nie będzie.

— Być może już jest. Mógł zadzwonić do Ukraińców, prosić, by po niego wyjechali.

— To możliwe.

— No to pomyśl. Na statku, którym przyплыnęli, na pewno już zgłoszono zaginięcie dwóch pasażerów i rozpoczęto przeszukania. Teraz ktoś dzwoni do Ukraińców i mówi, że idzie do nich, ma martwą osobę, prosi o pomoc. Po czym tam nie dociera. Wyobrażasz sobie, że Ukraińcy nie wyślą ekipy poszukiwawczej?

— To naukowcy, nie mają broni, też ich zdejmujemy.

— Jasne. A światu ogłosimy, że nie ma żadnej międzynarodowej afery. Że to tylko pingwiny-wampiry zjadły grupę ukraińskich badaczy na deser.

— Cholera, masz rację.

— Jeśli on tam dzwonił, to niczego się już nie ukryje. Ten człowiek jako zakładnik to nasza jedyna opcja.

— Ale moje rozkazy...

— Myśl o swojej skórze, nie o rozkazach. Chcesz odpowiadać za mordowanie więźniów wojennych?

— Jaką mam pewność, że to właśnie ty mnie nie wrabiasz, że to nie jakaś maskarada? Muszę się nad tym zastanowić...

\*\*\*

Nowicki ponownie spojrzął przez lornetkę. Napastnicy zbliżali się z każdą minutą. „Nie doceniłem ich” — powtórzył. „Muszę coś wymyślić”.

Był zły sam na siebie, że popełnił tak podstawowy błąd. Podręcznikowy. Przecież życie nauczyło go, że przeciwnika trzeba szanować. Rywal, wróg, konkurent — bez znaczenia. Albo go szanujesz, albo lekceważysz. To drugie prowadzi do klęski.

To była jedna z fundamentalnych zasad, których trzymał się w biznesie. Co ciekawe — nauczył się jej w wojsku. Jeden z instruktorów, były oficer jednostki specjalnej, powiedział mu: „Nigdy nie lekceważ swojego wroga. Nie zakładaj, że terrorysta czy płatny najemnik to amator. To często znakomity komandos, który dla pieniędzy albo w wyniku zmian politycznych odszedł z armii i przeszedł na ciemną stronę. Jego motywacje są złe, ale umiejętności były profesjonalnie szkolone. Na dodatek, działając poza prawem, nie musi trzymać się procedur i konwencji, być może ma nawet więcej pieniędzy na lepszy sprzęt. Nie wygrasz z nim, lekceważąc jego wiedzę — bo samym lekceważeniem nie zmienisz faktu, że walczysz z fachowcem. Ale nawet jeśli on jest lepszy od ciebie, możesz zwyciężyć, jeśli go zaskoczysz. Bądź kreatywny, nie małpuj regulek przeczytanych w podręczniku. Przejmuj inicjatywę, bądź tym, który wybiera miejsce walki i rodzaj broni, a potem ciągle go zaskakuj”.

Nowicki, już jako menedżer, przypomniał sobie o tej regule. Gdy został zatrudniony jako szef inżynierów w Astra Techu — wówczas małej spółce optycznej — nie mieli pieniędzy na kosztowne technologie i rozdmuchany marketing. Za to mieli ogromnych, mocno usadowionych na rynku rywali. Każdy z konkurentów więcej wydawał na papier do ksero niż oni na wszystkie inwestycje razem wzięte.

Nie wchodziło więc w grę mierzenie się z gigantami na niskie ceny — bo wielcy gracze mogli je obniżyć nawet poniżej kosztów i dokładać do interesu tak długo, aż zdławią Astra Tech. Nie było też sensu kupować reklam w prasie — zginęłyby wśród dużo głośniejszych kampanii promocyjnych. Astra Techu nie było nawet stać, by od konkurencji podkupić kilku pracowników.

Szefowie spółki postawili więc na zaskoczenie. Najpierw, jako pierwsi na rynku, zaoferowali bezpłatne testowanie



produktu przez miesiąc. Zanim konkurencja zdążyła zareagować, oni już zapadli w pamięć klientom. Pół roku później jako pierwsi wprowadzili na rynek atrakcyjną ofertę leasingu. Znowu zaskoczyli rynek i ponownie było o nich przez chwilę głośno. A że produkty same w sobie były niezłe, stopniowo klienci zaczęli o marce Astra Tech pamiętać.

Nowicki swoją pasją do kreatywnych pomysłów zaraził całą firmę. Nauczył handlowców, że skoro konkurencja wysyła klientom przepiękne i kosztowne kartki na Boże Narodzenie, oni nie powinni tego robić. Bo przeciętny klient już w styczniu nie pamięta, od kogo dostał kartkę — tyle ich otrzymał. Co oznacza, że koszt pocztówek i znaczków to pieniądź wyrzucony w błoto. Może lepiej więc wysyłać w czerwcu „widokówkę przed urlopem” — życząc klientom wspaniałych wakacji? Gdy jeden handlowiec przeprowadził taki eksperyment, okazało się, że dostał... kilkanaście telefonów z podziękowaniami. Tymczasem wysyłając kartki świąteczne, od lat nie dostał nawet jednego wyrazu wdzięczności. Za to w czerwcu wyróżnił się i pozytywnie zapadł w pamięć.

Z czasem Astra Tech urósł i zdobył pozycję jednej z głównych firm na rynku. Ale Nowicki nadal powtarzał swoim ludziom: teraz tym bardziej nie możemy lekceważyć naszych konkurentów i osiadać na laurach. Musimy codziennie zaskakiwać rynek. Kiedyś było nam trudno, bo nie mieliśmy pieniędzy na rewolucyjne innowacje. Dziś stać nas na badania, dzięki którym zaoferujemy klientom prawdziwe rewolucje produktowe. I dopiero to sprawi, że wyprzedzimy konkurencję o kilka długości. Już nie kartka pocztowa w wakacje będzie nas wyróżniać, tylko sam produkt.

Rosnąca pozycja firmy niosła też pewne zagrożenie. Otóż, część pracowników popadła w swoiste zadufanie w siebie. Wydawali się być przekonani, że pracując w tak wspaniałej

organizacji, nie muszą przejmować się konkurencją. Przestali analizować poczynania marketingowe rywali, zignorowali ich politykę cenową, a nawet wprowadzane na rynek innowacje. Na efekty nie trzeba było długo czekać: klienci uznali, że Astra Tech osłabł i jedzie na opinii. Trzeba było silnego bodźca — przegrania kluczowego i prestiżowego przetargu — by firma się otrząsnęła. Niestety, mądry Polak po szkodzie. Mimo wdrożonych działań naprawczych koszty tej porażki spółka odczuwała jeszcze wiele miesięcy.

Na szczęście ta lekcja pozwoliła uniknąć kolejnego przegranego pojedynku. Szef marketingu utracony kontrakt odebrał bardzo osobiście. Dlatego za punkt honoru postawił sobie zdobycie jak najwięcej informacji o firmie, która konkurs wygrała. Przeprowadził mnóstwo badań, szereg analiz zlecono zewnętrznym firmom i — w sumie nieco przypadkowo — odkryto, że rywal Astra Techu pracuje nad nowym rodzajem mikroskopu chirurgicznego. Było to zaskoczenie — bo inżynierowie w dziale Nowickiego pracowali nad identycznym i chcieli go wdrożyć do produkcji za rok. Tymczasem jeden z handlowców dotarł do klienta, któremu konkurencja swój produkt obiecała już za osiem miesięcy. Jedno było pewne: rynek nie jest w stanie wchłonąć dwóch identycznych wyrobów. Astra Tech mógł zrobić tylko jedno: przyspieszyć swoje plany o pół roku. Wszystkie siły, jakimi firma dysponowała, oddelegowano do tego projektu. I udało się. Mikroskop Astra Techu nie okazał się być lepszy ani gorszy od konkurencyjnego. Ale dzięki temu, że na rynku pojawił się pierwszy, wygrał.

„Szanuj konkurenta, nie lekceważ go, on też zatrudnia profesjonalistów” — powtarzał od tej pory Nowicki wszystkim swoim podwładnym. „To dotyczy każdego. Od handlowca, który rywalizuje o tego samego klienta, po prezesa, który tworzy strategię konkurowania na rynku”.

„I niby to wszystko wiem, a teraz sam zlekceważyłem tych na zodiaku” — pomyślał Nowicki, patrząc w kierunku pontonów. „Byłem przekonany, że nikt nie potrafi tak szybko manewrować wśród gór lodowych, ale oni przecież stacjonują tu od dawna i zdążyli się tego nauczyć. Są po prostu lepsi ode mnie. Prędkością z nimi nie wygram. Tylko zaskoczeniem”.

Podróżnik rozejrzał się, szukając czegoś, co podsunie mu plan ucieczki. Po lewej lodowiec wznosił się na wysokość blisko trzystu metrów, tworząc swoistą śnieżną wydmy. Tam nie było sensu iść — pod górę, z saniami, jeszcze bardziej zwolni tempo. Może więc przed siebie — prostą linią na wzgórze? To też nie wyglądało zbyt korzystnie. Aż po same skały prowadziła co prawda szeroka, lekko wklęsła równina, ale trudno było na niej uciec od wzroku prześladowców.

Nowicki spojrzął lekko w prawo i wreszcie dostrzegł to, czego szukał. Na niewielkim, raptem kilkumetrowym wzniesieniu leżały seraki — ogromne głązy lodowcowe, które odpadły od głównego masywu i spadły na równinę. Zwaliły się jeden na drugi, tworząc coś na kształt gigantycznego białego gruzowiska. Teraz wystarczyło przejść za serak i zniknąć z pola widzenia prześladowców.

Nie zastanawiając się długo, ruszył w tamtym kierunku. Gdy tylko przestał widzieć pontony, wyciągnął ciało z toboganu. Następnie wrzucił je do głębokiej szczeliny i przysypał ją kawałkami lodu. Wyrównał teren i wyjął z kieszeni GPS. Zapisał w jego pamięci obecną lokalizację, po czym schował urządzenie. Do sań wrzucił trochę śnieżnego puchu — na tyle, by były lekkie, ale jednocześnie by z daleka nie było widać utraty objętości. Gdy operacja była gotowa, natychmiast ruszył przed siebie i ponownie wyszedł na płaski teren, na którym był widoczny dla ścigających go mężczyzn. Przez

kilka minut szedł, po czym znowu zatrzymał się. Wyjął z plecaka telefon komórkowy i — dbając, by aparat mógł być widoczny przez napastników w pontonach — włączył go i wybrał numer.

— Cześć, Wojtek, tu Rysiek — powiedział. — Jestem na Antarktydzie, moje współrzędne to S64.81278 i W63.41351. Na pozycji S64.82711 i W63.41355 schowałem niezwykle ważną rzecz. To martwy człowiek nafaszerowany pseudo-oreksyną, tajnym związkiem chemicznym. Gdy tylko odsłuchasz to nagranie, skontaktuj się z Moniką Lesiak z Agencji Ochrony Narodowej i przekaz jej te informacje. Możesz jej zaufać, a ona będzie wiedziała, co zrobić. Od tego, czy to zrobisz, zależy moje bezpieczeństwo. Chyba wdepnąłem w jakąś grubszą aferę i musisz mi pomóc.

Telefon Wojtka Nowicki wybrał specjalnie, z trzech powodów. Po pierwsze, była to komórka typu *pre-paid*, trudno namierzana i nieskojarzona z żadnym właścicielem. Po drugie, Wojtek był teraz na urlopie w Indiach, a on nigdy nie brał telefonu na wakacje. I po trzecie — istniała pewność, że tej wiadomości nikt nie odsłucha przez najbliższy tydzień. To ostatnie dawało Nowickiemu choć cień bezpieczeństwa.

Podróżnik przyłożył lornetkę do oczu i upewnił się, że jest dobrze obserwowany. Następnie wykasował wszystkie dane z telefonu i wyjął z niego kartę SIM. Po czym ruszył w stronę widocznych na horyzoncie skał.

Po dziesięciu minutach zatrzymał się i raz jeszcze spojrzął w kierunku pontonów. Nie wyglądało to dobrze. Amerykanom do brzegu zostało mniej niż pięćset metrów. „To kwestia minut” — pomyślał, obserwując, jak zodiaki omijają kolejne kawałki kry.

„Wóz albo przewóz”.

# Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

*(w poniższym tekście słowo WRÓG zastąpiliśmy słowem KONKURENT — rywal rynkowy)*

1. Analiza poczynań konkurencji i uwzględnianie ich w swoim działaniu — to nie są tematy zastrzeżone dla strategów z najwyższego dowództwa. Nawet jako lider zespołu musisz patrzeć, jak działa konkurent na twoim terenie.
2. Zakładaj — nawet tylko na wszelki wypadek — że twój konkurent ma tę samą wiedzę, tak samo dobrych ludzi. Często nawet lepszych, bo może wyżej opłacanych albo mających silniejszą motywację osobistą. Jeśli nie możesz z nim wygrać profesjonalizmem, zaskocz go niestandardowym podejściem, pomysłem.
3. Codziennie analizuj, co robi konkurent. Wiedza sprzed tygodnia jest jak wczorajszy obiad.
4. Zastanawiaj się, co ty byś zrobił na miejscu konkurenta. Wczuj się w jego sytuację, staraj się myśleć jak on. Analizuj jego działania przez pryzmat celów, które zleciło mu jego dowództwo. Zastanawiaj się nad jego preferencjami, osobowością, silnymi i słabymi stronami.
5. Jednocześnie zastanawiaj się, co konkurent wie o tobie. Skąd czerpie informacje, jakie dane może posiadać. Jak może je interpretować?

6. A może są informacje, które możesz odpowiednio spreparować i udostępnić konkurentowi — by go zmylić? Ale pamiętaj, że on może robić to samo.
7. Nie przybieraj lekceważącej postawy wobec konkurenta. Lekceważenie prowadzi do niestaranności. Niestaranność zabija.
8. Nie poniżaj publicznie konkurenta. W niczym ci to nie pomoże, za to będzie odebrane jako twoje uskarżanie się lub potwierdzanie twojej bezsilności. Najlepiej w ogóle nie oceniaj go w rozmowach publicznych albo powszechnie dostępnych materiałach. Tu powściągliwość popłaca.
9. Wyciągaj wnioski z pozornie niezbyt istotnych informacji. Czasem drobny symptom, szczątkowe dane, przypadkowo otrzymany strzępek informacji może sygnalizować ważny problem. Zanim uznasz informację za bezwartościową, trzy razy się zastanów lub skonsultuj z kimś jeszcze.
10. Jeśli możesz **mądrze** uprzedzić ruch konkurenta, zrób to. Ale jeśli masz to zrobić tylko po to, by mu pokazać: „Wiem o twoich planach”, nie rób nic. Po co go ostrzegać: „Wiem o tobie wiele, powinieneś lepiej strzec swoich tajemnic”, jeśli na takim ostrzeżeniu nie ugrasz nic poza osobistą satysfakcją?
11. Nie kop się z koniem, gdy możesz obejść go z boku. Nie idź na czołowe starcie z mocnym konkurentem, jeśli możesz go ominąć i pójść do przodu inną, a równie dobrą drogą.
12. Naucz swój zespół, jak dochowywać tajemnic. Pokaż im na konkretnych przykładach, jak pozornie niewinne przecieki mogą wzbudzić czujność konkurencji. Powinni

być świadomi, że od ich zachowań może zależeć sukces przedsięwzięcia, które planujesz. Obnoszenie się z czymś, przechwalanie na imprezach — to objaw niezdrowy.

- 13.** W rywalizacji z konkurentem obowiązują cię określone standardy postępowania, kodeks zasad etycznych i ogólnoludzkich. Jeśli nie masz noża na gardle, nie łam ich — nawet gdy konkurent je łamie. Pamiętaj, że twoje nieetyczne postępowanie ktoś kiedyś oceni albo i ukarze.





## Rozdział 4.

Piotr Kowalik wyszedł z redakcji i ruszył w kierunku centrum handlowego, które znajdowało się po przeciwnej stronie ulicy. „Zakupy z agentem” — tak mógłby nazwać spotkanie, na które zaprosił Ivana. Ten rosyjski szpieg sprzedał mu kiedyś *news*, po którym o Kowaliku zrobiło się głośno. Seria artykułów o łapówkarstwie w polskim przemyśle zbrojeniowym sprawiła, że wszedł on do pierwszej ligi reporterów śledczych.

Od tamtej chwili minęło już kilka lat. Przez cały czas Ivan snuł się za Kowalikiem jak cień. Czasem podrzucił niezłe informacje, ale wyraźnie dawał do zrozumienia, że kiedyś przyjdzie moment, w którym redakcja będzie musiała się odwdziaczyć. To nie było miłe. Żaden dziennikarz nie lubi świadomości, że kiedyś informator zacznie na niego naciskać, użyje go do opublikowania „plotki kontrolowanej”, zmanipuluje. Kowalik wiedział, że tak wygląda współpraca z tajnymi agencjami, że wszystkie wywiady tak funkcjonują. Ale Ivan działał na niego szczególnie denerwująco. To nawet nie była kwestia konkretnych zachowań — bardziej osobowości Rosjanina.

Teraz, gdy to Kowalik miał *news*, cieszył się, że może wreszcie spłacić ciągnący się za nim „dług wdzięczności”. A jednocześnie upiec przy tym własną pieczeń. Fakt, że czuł się z tym trochę nieswojo. Miał świadomość, że zdradza agentowi obcego wywiadu ważną tajemnicę państwową. Ale z drugiej strony... „To nie był mój pomysł” — usprawiedliwiał się w myślach.

Z koncepcją na zaangażowanie Rosjan wyszedł szef Kowalika. To on zanegował pierwotną ideę, by wiadomość o planowanym lądowaniu w Szymanach przekazać dyskretnie prokuraturze.

— Może zrobimy z tego ekskluzywne śledztwo redakcyjne? — zapytał go wczoraj redaktor naczelny.

— Masz na myśli pierwszeństwo na *newsa* od prokuratury? — odpowiedział pytaniem na pytanie Kowalik.

— Niezupełnie. Ja wiem, że jeśli sprzedamy ten przeciek twojemu znajomemu z rejonowej, oni zrobią nalot i o wynikach poinformują nas jako pierwszych. Ale to będzie tylko jeden dzień przewagi, potem inne gazety wyciągną z prokuratury wszystko. A ja chcę mieć *story*, które będzie się kręciło tydzień. To ma być tylko nasze *story*.

— To co chcesz zrobić?

— Nie chcę informować rejonowej. Co ma zrobić prokurator? Musi przyłapać samolot w momencie lądowania, wejść na pokład, przeszukać go i udowodnić, że są tam nielegalni jeńcy wojenni. Wtedy będzie mieć dowody, że CIA i polski wywiad łamią prawa człowieka.

— To jasne. Ale pytam, co ty chcesz zrobić?

— Samemu przyłapać samolot na lądowaniu. Zrobić zdjęcia boeinga, jego numerów identyfikacyjnych, a potem zdjęcia wprowadzanych talibów. I to wszystko opublikować.

— Zwariowałeś. Jak? Chcesz, żebym wszedł na najbardziej strzeżone polskie lotnisko, wyciągnął aparat fotograficzny, zrobił serię fotek i wyszedł?

— Nie sam. I nie musisz wchodzić. Masz tego swojego znajomego z rosyjskiego wywiadu?

— Tak.

— Wiesz, ile on by dał za taki temat? Rosjanie byliby szczęśliwi, gdyby mogli zagrać na nosie CIA.

— I nam.

— Fakt. Ale wygląda na to, że nasi też niezłe umoczyli łapy w brudnej wodzie. Przetrzymują nielegalnie i torturują talibów.

— Dlatego prokurator...

— Co zrobi prokurator? Udowodni, że tych ludzi u nas przetrzymywano i że samolot CIA tu lądował. A co my zrobimy z pomocą Rosjan? To samo. Nie sprzedamy Moskwie żadnej tajemnicy, której nie przeczytają dwa dni później w gazecie.

— Może i tak. To co chcesz zrobić?

— Idź z tym Rosjaninem na układ: sprzedajemy mu informacje, kiedy i o której ląduje samolot. On w zamian swoimi sposobami podprowadzi nas dyskretnie pod lotnisko. My opiszemy to jako wynik ekskluzywnego redakcyjnego śledztwa. On może to swoim szefom sprzedać jako własny sukces operacyjny.

— Prokurator spyta nas, skąd mamy te fotografie.

— Tajemnica dziennikarska. Nie ujawniamy informatorów.

— Będzie zarzut o opublikowanie zdjęć tajnego obiektu wojskowego.

— Działanie w wyższej konieczności. Ujawnialiśmy nielegalne zatrzymania i torturowanie ludzi. Poza tym, jaką masz pewność, że prokuratura specjalnie nie spartaczy śledztwa, żeby chronić nasz wywiad? Ile razy wcześniej tak się zdarzało?

Kowalik nie był przekonany do tej koncepcji. Coś w tyle głowy mówiło mu, że choć jego szef teoretycznie ma rację, to jednak idąc do Rosjan, łamie swój kręgosłup moralny. Ale szef to szef, a kariera to kariera. Kowalik wiedział, że jeśli odmówi, ten temat przejmie ktoś inny i to on będzie potem spijał śmietankę dziennikarskiego sukcesu.

Takie myśli kłębiły mu się w głowie całe wczorajsze popołudnie. Jednak teraz, gdy umówił już spotkanie z Ivanem i właśnie wchodził do supermarketu, było za późno na dylematy moralne.

— Cześć — przywitał się z Rosjaninem, gdy zobaczył go przy stoisku z owocami. — Znowu pełna konspiracja?

— Nic się nie zmieniło — odparł agent. — Poszedłbym z tobą na piwo, ale knajpy to kiepskie miejsca na rozmowy. Ktoś przypadkowo coś usłyszy, na dodatek okaże się, że to był jakiś prokurator albo dziennikarz... Tutaj jest większy szum. Chodźmy na stoisko z nabiałem. Między pracującymi agregatami lodówek raczej nie da się niczego podsłuchiwać. Mam nadzieję, że nie masz ze sobą komórki?

— Tak jak prosiłeś.

— Świetnie. To co to za *news*?

— Zanim powiem, zaznaczę, że zależy mi, by to, co uzgodnimy...

— Piotr, znamy się nie od dziś. Czy kiedykolwiek...

— Nie.

— To daruj sobie wstępy.

— Wiem, kiedy będzie kolejne lądowanie w Szymanach. Znam datę i godzinę.

— Żartujesz.

— Nie. Nasz reporter w Iraku wydobyl ją od ważnego oficera.

— W Iraku? — zdziwił się Ivan. — Z tego, co wiem, te samoloty startują z Afganistanu.

— Nie tylko. Sprawdziłem. Amerykańska prasa twierdzi, że latają przez Rumunię, Uzbekistan, nawet Maroko. Zapewne dla zmylenia zapisów w dokumentacji lotniskowej.

— To możliwe. Na ile wiadomość jest pewna?

— Nasz reporter od dawna korzysta z informacji tego wojskowego. Zawsze się potwierdzały.

— A może ten oficer też został wkręcony?

— Nie wiem... — odpowiedział po chwili wahania Kowalik. — Ale to mało realne. To dowódca bardzo wysokiej rangi.

— Jak wysokiej?

— ....

— OK, OK, rozumiem — kiwnął głową Ivan. — Kiedy?

— Chwileczkę. To nie jest tylko *news*. To jest *deal*.

— *Deal*?

— Podam ci datę, ale muszę mieć temat na wyłączność.

— To oczywiste. Przecież już go masz.

— Mam tylko datę. Ale muszę mieć dowód, że samolot faktycznie wylądował i że byli tam więźniowie.

— A ja mam ci go dostarczyć?

— Tak.

— Czemu nie prokurator? Ponoć zmuszono go, by się tym zajął.

— Tak. Ministerstwo Sprawiedliwości, naciskane przez prasę i tych od praw człowieka, oficjalnie nakazało śledztwo.

— Oficjalnie? — zapytał Ivan. — Rozumiem, że nieoficjalnie...

— Właśnie.

— Rozumiem, że mam wyręczyć prokuraturę.

— Nie chcesz dać swoim przełożonym zdjęć, którymi oni będą mogli skompromitować CIA?

— Zdjęć, które ty opublikujesz nazajutrz w gazecie? To żaden prezent dla moich szefów.

— Opublikuję tylko połowę. Nie opublikuję twarzy więźniów — to zresztą byłoby nieetyczne. I dam ci trzy dni. Ty swoim szefom o akcji i tak będziesz musiał powiedzieć

jeszcze przed lądowaniem, więc w sumie wyjdzie około tygodnia przewagi. A potem sprzedasz im to jako twój własny przeciek kontrolowany: dyskretnie przekazałeś zdjęcia prasie, żeby przywalić CIA i jednocześnie nie ujawniać się.

— Ciekawy pomysł. Odpowiem ci jutro, czy w to wchodzę. Kiedy lądują?

— Odpowiem ci jutro.

— Wyrobiłeś się, Piotr. Dawniej taki nie byłeś.

— To nie jest taki sobie zwykły *news*. Te zdjęcia to będzie międzynarodowa afera.

— A ty zgarniesz jej profity.

— Mam nadzieję — stwierdził Kowalik. — Jest jeszcze jedna drażliwa kwestia. Muszę z wami pojechać na akcję. Ja i nasz fotoreporter. To warunek naszego naczelnego. Chcemy osobiście sfotografować lądowanie.

Ivan zamyślił się. To żądanie było trudne do spełnienia. Szczególnie w przypadku Kowalika. Nie chodziło o to, że ów dziennikarz był cywilem. Albo że pozna rosyjskie technologie zwiadowcze. Nie w tym problem — Ivan był pewny profesjonalizmu reportera. U dziennikarza śledczego oznaczał on przede wszystkim, że będzie trzymał język za zębami, nie ujawni niczego, co „spaliłoby” jego informatora. Reporterzy, którzy za dużo ujawniali, szybko kończyli kariery — Kowalik to wiedział.

Problem leżał w czymś innym: w osobowości i predyspozycjach dziennikarza. Tego Ivan nauczył się, przez lata kierując zespołami w różnych tajnych akcjach. Nawet jeśli ktoś jest niezwykle uzdolniony w sensie profesjonalnym, nie wolno go angażować w zadania niezgodne z jego psychiką.

A Kowalik był człowiekiem godnym zaufania, ale nie w sytuacji kryzysowej. Ów reporter śledczy pracował zawsze zza biurka albo metodą niejawnych rozmów z informatorami. Nigdy nie prowadził działalności operacyjnej. To byłby dla

niego za duży stres. Gdyby zdarzyło się coś niespodziewanego, gdyby trzeba było improwizować, ryzykować albo błyskawicznie podejmować decyzje — spanikowałby. Dobrzy analitycy rzadko sprawdzali się na miejscu pożaru — o tym Ivan wiedział aż za dobrze.

Tę lekcję rosyjski agent odebrał jeszcze jako młody chłopak. Jego nauczycielem był ojciec — oficer specjalnej jednostki wojskowej. Kiedyś w domu, przy kolacji, przyznał się, że jego kluczową akcją zniweczył snajper, którego on sam rekrutował i wypromował. Snajper ów był oczkiem w głowie ojca. Znakomity strzelec, osiągał olimpijskie wręcz wyniki. Potrafił trafiać z każdej broni, w każdych warunkach pogodowych, nawet z największej odległości. Skarb dla dowódcy.

Jednak wojskowy psycholog ostrzegał, że ów strzelec — choć celny — zawiedzie, gdy zje go stres. Co innego trafiać na poligonie, co innego uniknąć drżenia ręki, gdy jest się świadomym, że celem jest żywa osoba.

Ojciec Ivana nie uwierzył w te ostrzeżenia. I jeszcze bardziej — by udowodnić swoją rację — promował młodego snajpera. Chwalił go i rekomendował — do czasu, gdy doszło do realizacji prawdziwego zadania. Akcja przygotowana, zespół ukryty na miejscach, cel pojawił się w polu widzenia, rozkaz został wydany. I zignorowany. „Nie mogę” — usłyszał dowódca w słuchawce radiotelefonu.

Po kilkukrotnym powtórzeniu rozkazu snajper w końcu strzelił. Ale drżąca ze zdenerwowania ręka nie mogła stabilnie utrzymać ciężkiej długiej lufy.

Wpadka odbiła się głośnie echem. Ojciec Ivana na rok został odsunięty od dowodzenia, ale wnioski wyciągnął. Od tej pory dobierał ludzi do zadań według dwóch kryteriów: umiejętności specjalistycznych i predyspozycji osobowościowych. Tego samego nauczył potem syna.

Ivan stosował naukę ojca. Sam miał okazję obserwować, jak dwóch różnych komandosów, identycznie szkolonych, zupełnie inaczej zachowuje się w działaniu. Teoretycznie mieli to samo doświadczenie, przygotowanie i wiedzę. Umiejętności techniczne i specjalistyczne obaj opanowali wzorcowo. Walka wręcz, walka z bronią, kondycja fizyczna — u obu na najwyższym poziomie. Ale jeden odnosił sukcesy przede wszystkim jako samodzielny żołnierz, a drugi tylko w zespole, pod twardym i autorytarnym dowództwem.

Ten pierwszy był typem indywidualisty, ale jednocześnie był zdyscyplinowany, stanowczy i nie bał się podejmować decyzji. W zespole sobie nie radził. Apodyktyczny, konfliktowy, bezkompromisowy — nie był lubiany i często doprowadzał do spięć. Kiedy jednak dostawał cel i mógł samodzielnie dobrać taktykę działania, był niezawodny. Pracował sumiennie i na czas, nie poddawał się przeciwnościom. W trudnych momentach nie unikał odważnych kroków. Jako zwiadowca albo osoba samodzielnie zabezpieczająca tyły lub prowadząca małe jednoosobowe akcje — był najlepszy w jednostce. Każdy dowódca chciał go mieć u siebie — ale nie w samej drużynie, lecz jako swoistego satelitę krążącego w pewnej odległości.

Z drugim komandosem było dokładnie odwrotnie. Ten żołnierz był sprawny w polu walki, odporny na trudy i ból, niezwykle oddany armii. Mógł wykonać każdy rozkaz — jednak tylko, gdy ktoś za niego podjął decyzję. W roli „wojskowej szarej myszki” sprawdzał się znakomicie. Strzelał, walczył, ratował kolegów, nigdy nie odmówił nikomu pomocy. Choć małomówny, bardzo lubiany i ceniony. Nie zdarzyło się, by podważył zdanie dowódcy.

Wszyscy wiedzieli: tego komandosa nie wysyła się do samotnych zadań. Po pierwsze dlatego, że to człowiek czynu,



a nie planu. Sam nie opracuje taktyki ani tym bardziej strategii. Po drugie, gdy warunki się zmieniają, nie będzie potrafił się dostosować — nie podejmie żadnej decyzji, nie zmodyfikuje swoich działań. Ktoś musi mu powiedzieć, co ma robić.

Ivan swoich ludzi, których zabierał na akcje, kategoryzował według kryteriów nie tylko fachowych, ale i osobowościowych. Jedni byli nastawieni bardziej zadaniowo — to mogli być snajperzy albo szturmowcy. Ale gdy szukał kogoś, kto miał negocjować z terrorystami albo pozyskiwać informacje od lokalnej społeczności, stawiał na osoby bardziej relacyjne, otwarte na ludzi. Analityków wykorzystywał w sztabie, a ludzi czynu — w polu. Perfekcjonistów nastawionych na dostrzeganie dziury w całym i dzielenie włosa na czworo nie wysyłał na pierwszy ogień brawurowej akcji. Za to jako saperzy byli wprost niezastąpieni.

— Piotr, to, o co prosisz, jest mało realne — odpowiedział po dłuższej chwili myślenia Ivan. — Możemy zabrać fotoreportera. Ale to musiałby być wasz fotograf wojenny. Sprawny fizycznie, odważny, odporny na trudy takiej akcji. Wchodzi w grę tylko ktoś, kto był już na misji wojskowej. Inaczej nie zrobimy tego *dealu*.

— Trudne stawiasz warunki, Ivan. Niestety, nie pójdziemy na to. Mam jasne polecenie naczelnego: mam tam być. To ma być naoczna relacja świadka wydarzeń.

— Wiesz, na co się piszesz? Przecież musimy zainstalować się na terenie, który jest stale monitorowany przez polski wywiad. Tam może być różnie, ze strzelaniną włącznie. Nie narażę spalenia moich ludzi tylko dlatego, że możemy zagrać na nosie CIA.

— Wiem, ale nic nie poradzę. Porozmawiaj ze swoim przełożonym. To nie jest mój warunek. Nie dostałem wyboru.

Prokurator Janusz Zagdański miał już wychodzić do domu, gdy jego sekretarka zaanonsowała ten telefon.

— Dzwoni Marta Ptak. Do pana.

— Kto? Czy ja ją znam?

— Nie wiem. Ona jest jednym z biegłych w sprawie lotniska w Szymanach.

— To chyba nie do mnie. Tę sprawę prowadzi Mikulski.

— Wiem. Ale on jest teraz na urlopie. A ona mówi, że to pilne.

— OK. To połącz.

Trzydzieści sekund później po drugiej stronie słuchawki odezwał się ciepły, ale nieco zmęczony kobiecy głos.

— Halo?

— Janusz Zagdański, dzień dobry. W czym mogę pani pomóc?

— Wiem, że zastępuje pan prokuratora Mikulskiego. Mój telefon dotyczy sprawy Szyman. Marta Ptak, jestem lekarzem medycyny sądowej, pisałam ekspertyzę w sprawie śmierci Afgańczyków.

— Nie znam tej sprawy, ale proszę mówić.

— Popełniliśmy drobny, ale dość istotny błąd w laboratorium. Teraz już go naprawiliśmy, ale muszę uzupełnić i skorygować swoją ekspertyzę i złożyć nowe zeznanie. Kiedy mogę to zrobić najszybciej?

— Obawiam się, że dopiero w przyszłym tygodniu. W środę. Mikulski będzie jeszcze na urlopie, a ja w poniedziałek i wtorek jestem w sądzie.

— Ale pańska sekretarka będzie?

— Tak, ale ona nie przyjmie zeznania.

— To przynajmniej dołączę nowe ekspertyzy do akt. Proszę ją uprzedzić, że ktoś od nas przyjedzie z dodatkową dokumentacją.

„Dziwne” — pomyślał Mikulski. „Wie dobrze, że i tak w środę będzie musiała stawić się jako świadek. Po co w takim razie w poniedziałek wysyłać osobnego gońca z teczką? Najwidoczniej mają nadmiar etatów w tym laboratorium”.

\*\*\*

— Chyba nadarza się okazja, na którą czekaliśmy — powiedział Ivan, gdy godzinę po powrocie z centrum handlowego wszedł do gabinetu Dmitrija Borysova.

— Tak? Co masz na myśli?

— Sprawa Vladimira.

— Masz jakiś pomysł?

— Rozmawiałem z Kowalikiem, to ten dziennikarz, którego używamy. Tym razem to on ma *newsa*. Jest do zrobienia bardzo ryzykowna akcja. Jeśli się powiedzie, to będzie nasz wielki sukces.

— Jeśli się powiedzie? — zdziwił się Borysov. — Przecież ma się nie powieść. Chodzi o to, żeby była wpadka.

Sprawa Vladimira to było zadanie z cyklu: „Pozbyć się niewygodnego agenta z własnych szeregów”. Vladimir Łużow był szpiegiem, któremu przyświecały przesadne ideały etyczne i patriotyczne. Niedawno wykrył, że rosyjski ambasador bierze łapówki za załatwianie pozwoleń polskim przedsiębiorcom eksportującym do Rosji. Teraz chciał to zgłosić w Moskwie. Borysov dostał więc od ambasadora „prywatne zadanie po godzinach”: delikatnie pozbyć się agenta.

Ponieważ trudno było o jakieś haki — Vladimir był czysty jak łąza — należało sprowokować wpadkę. Chodziło o to, by polskie służby nakryły go na jakimś nielegalnym zadaniu. Wtedy podniosą alarm, że Rosja zatrudnia w Warszawie nie dyplomatów, tylko agentów. I Kreml nie będzie miał wyjścia — Vladimira trzeba będzie dyskretnie z Warszawy wycofać.

— To jest duża sprawa, ale jednocześnie bardzo ryzykowna — odpowiedział Ivan. — Wpadka przy tak brawurowej operacji nikogo nie zaskoczy. A z drugiej strony, szansa na taki sukces... to pewny awans.

— Nie rozumiem. Możesz jaśniej?

— Mogę. Kowalik twierdzi, że wie, kiedy będzie kolejne lądowanie w Szymanach.

— Żartujesz — na twarzy Borysova odmalowało się szczere zdumienie.

— Nie.

— Jeśli to prawda, to mamy niezłą sprawę. Nakryć CIA na lądowaniu w Polsce.

— No właśnie.

— To dlaczego chcesz zaliczyć wpadkę?

— Pójdę z Vladimirem, ale podejdziemy pod lotnisko z dwóch stron — odparł Ivan. — On będzie myślał, że współpracujemy. My wiemy, że on zostanie nakryty.

— Co redakcja chce w zamian za informację?

— Osobiście wziąć udział w tej akcji.

— Żartujesz chyba??? — Borysov po raz drugi zrobił zdziwioną minę. — Masz zamiar się zgodzić?

— Pewnie. Oni w zamian tak to nagłośnią, że przez tydzień świat będzie trąbił o wpadce CIA i nielegalnie torturowanych talibach. Zdajesz sobie sprawę, jak utrudni to Amerykanom działania w Afganistanie?

— No pewnie. Za to nasz wywiad poczuje się tam dużo mocniej. Jasny sygnał dla Afgańczyków: to Amerykanie was torturują, nie Rosjanie.

— Twoje akcje na Kremlu wysoką wzrosną. Czyli moje też — uśmiechnął się Ivan.

— Do którego z was chcesz doczepić Kowalika? On też ma zostać złapany?

— Jeszcze nie wiem. Mam wrażenie, że on już za mną nie przepada i chce mi się wymknąć z rąk. Zastanawiam się, czy go nie utopić, a potem dogadać się z jakimś innym dziennikarzem z ich redakcji. Zobaczymy...

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Dobierając ludzi do zespołu lub zadań, oceniaj nie tylko ich przygotowanie fachowe, ale predyspozycje osobowościowe, postawę i motywację. Co ci po fachowcu, który jest konfliktowy albo zdemotywowany?
2. Analizuj, jakie cechy osobiste musi mieć osoba, której chcesz zlecić dane zadanie. Może wymagana jest odporność na stres, wyjątkowo rozbudowana empatia albo ogromna wiara w powodzenie? Szukaj osoby, która spełnia te wymogi. Pamiętaj jednak, że osobowości nie rozpoznasz na podstawie pisemnego życiorysu albo krótkiej rozmowy. Zleć tej osobie zadanie „testujące”, obserwuj ją w codziennej pracy, pytaj o opinie współpracowników. Możesz też o pomoc poprosić doświadczonego w biznesie psychologa.
3. Zespoły, w których wszyscy mają taką samą osobowość, są łatwe w zarządzaniu i czasem bezkonfliktowe. Są też nieskuteczne. Słynne przysłowie mówi, że „jeśli dwóch ludzi myśli tak samo, jeden jest zbędny”. Dobieraj więc do zespołu osoby o różnych konstrukcjach psychicznych (oczywiście nie oznacza to dobierania pracowników

„toksycznych”). W sprawnej grupie jest miejsce i dla uśmiechniętej, towarzyskiej osoby (bo będzie duszą zespołu) i dla analitycznego zadaniowca (bo będzie pilnował rezultatów).

4. Tak jak jednostki dobierasz do zadań, oceniając ich osobowości, tak całe zespoły też buduj pod określone projekty. Jeśli stworzysz drużynę strażacką — szukaj u wszystkich jej członków odporności na stres i zdolności do akceptowania ryzyka. A jeśli budujesz zespół opiekunów wspierających osoby bezdomne, u wszystkich szukaj wysokiej empatii. Ale to nie znaczy, że takie zespoły mają być jednorodne. Wszyscy strażacy muszą być odporni na stres, ale nadal szukaj wśród nich optymistów i pesymistów, planistów i realizatorów, liderów i podwładnych.
5. Pamiętaj, że osobowość człowieka ewoluuje. Jeśli w młodości nie miał cech przywódcy, może wraz z nabywaniem doświadczeń życiowych i zawodowych rozwinął je w sobie? Jeśli tak się stało, to traktując go nadal jak szarą myszkę, zniechęcisz go do pracy.
6. Nie oceniaj osobowości innych osób tylko przez porównanie z własną. Ktoś, kto sam jest przeraźliwie punktualny, nawet osoby o przeciętnym stosunku do czasu (spóźniające się trzy, cztery minuty) może postrzegać jako niesłowne i niezorganizowane. A dla urodzonego pesymisty i asekuranta osoba, która uprawia wspinaczkę skałkową, jest nieodpowiedzialnym i pełnym brawury ryzykantem. Ocenianie tylko przez pryzmat własnej osobowości zawsze jest wypaczone, nieobiektywne, a w efekcie niesprawiedliwe i demotywuujące dla ocenianej osoby.

7. Zawsze analizuj całość osobowości, a nie tylko jeden jej wymiar (np. punktualność). Dopiero połączenie wielu wymiarów mówi o tym, jakim ktoś jest człowiekiem.
8. Inny — nie znaczy gorszy. Twoje przeciwieństwo nie jest gorsze od ciebie. O jednym procencie osób można powiedzieć, że ich osobowość jest zdecydowanie toksyczna, chorobliwa albo zła. Takie osoby potrzebują pomocy terapeutycznej. Jednak 99% osób, które spotykasz w pracy, nie jest gorszych od ciebie. Inny nie znaczy gorszy.





## Rozdział 5.

Ryszard Nowicki przeszedł na nartach kolejne kilkaset metrów i ponownie obejrzał się za siebie. Tym razem, zamiast przyspieszonego bicia serca, odczuł pewną ulgę. Odległość między nim a ludźmi na pontonach niemal się nie zmieniła. Wyglądało na to, że jego szanse zaczęły rosnać.

„Tego się spodziewałem” — pomyślał. W głębi duszy od kilkudziesięciu minut liczył na to, że Amerykanom nie uda się dopłynąć do brzegu. W końcu zbliżał się wieczór. O tej porze słońce było już nieco niżej, schowane za skalistymi górami. Zatoka przykryła się cieniem — co oznaczało, że rozmrożone rano kawałki lodu znów zaczynały zamarzać. Powierzchnia oceanu składała się teraz w większym stopniu z kry niż wody. To bardzo utrudniało przemieszczanie się. Człowiek na przodzie pontonu mozolnie odgarniał pagajem każdy kawałek lodu — torując drogę. Sternik musiał co chwilę zwalniać — gdyby zbyt mocno uderzył w lód, odbiłby się od niego do tyłu. Ponton przesuwiał się więc w ślimaczym tempie. A wysiąść z niego nie było można — na to świeżo powstały lód był wciąż za cienki.

Nowicki widział już to zjawisko. W zatoce, gdzie fale nie poruszały wodą, zamarzała ona dużo szybciej. Kilka dni temu kapitan statku wysłał na brzeg ponton, by zabrać z niego naukowców wysadzonych osiem godzin wcześniej. Przed południem po otwartej wodzie na brzeg płynęli oni dwie, może trzy minuty. Ale wieczorny powrót tą samą stumetrową trasą oznaczał półgodzinne przedzieranie się przez kry.

Dziś zamrażanie oceanu mogło uratować życie polskiemu podróżnikowi. Z każdą minutą dystans dzielący go od Amerykanów będzie się powiększał. Nim dopłyną do brzegu, on będzie już blisko wysokich skał, w których może się ukryć.

Rosnące szanse dodały Nowickiemu sił. Przyspieszył nieco i z wzmocnionym impetem pociągnął prowizoryczne sanie w kierunku widocznych już jak na dłoni skalnych szczytów. Teraz — gdy pozbył się ciała i holował tylko lekki śnieg — mógł poruszać się naprawdę sprawnie. Krok po kroku, mimo zmęczenia i głodu, zbliżał się do upragnionego celu. Wiedział, że tam się ukryje, wsunie do toboganu, ubierze puchową kurtkę i zdrzemnie godzinkę lub dwie. Potem wezwie na pomoc Ukraińców.

\*\*\*

Monika Lesiak jechała właśnie samochodem, gdy usłyszała dzwonek telefonu komórkowego. Dziwna melodia zaskoczyła ją tak bardzo, że o mało nie spowodowała wypadku. To nie był jej telefon!

Z piskiem opon zatrzymała się na poboczu i otworzyła schowek, z którego wydobywał się sygnał. Sięgnęła w głąb i dłonią wyczuła aparat. Wyjęła go i przyjrzała mu się. Zwykła, najtańsza Nokia. Na wyświetlaczu migotał napis: „Numer nieznanym”.

Kto podrzucił telefon do jej samochodu? I jak zdołał to zrobić? Monika nie miała czasu, by teraz się nad tym zastanawiać. Wiedziała, że powinna odebrać. Nie ma nic do stracenia — ten ktoś, kto dzwonił, i tak musiał wiedzieć, że jest w samochodzie. Zapewne obserwował ją z oddali.

— Słucham — odezwała się po naciśnięciu klawisza „odbierz”.

— Monika Lesiak? — odpowiedział pytaniem wysoki, metaliczny i chłodny męski głos. Agentka odniosła wrażenie, że należy do starszego mężczyzny.

— Kto mówi?

— Wiem, że prowadzi pani śledztwo w sprawie Szyman i Kiejkut. Mam na ten temat sporą wiedzę. Chciałbym porozmawiać.

— Kto mówi?

— Proponuję spotkanie.

— Nie rozumiem, o co panu chodzi? Z kim pan chciał rozmawiać?

— Proszę sobie darować. Wiem, że jest pani agentką AON-u. Ja mam pewną kluczową dla pani wiedzę, ale zdradzę ją tylko anonimowo. Pani ma problem — przeszukania w Kiejkutach nic nie dały, nie ma żadnych śladów. Ludzie przesłuchiwani formalnie nic nie mówią. Ja chcę powiedzieć więcej.

— Dlaczego?

— Bo mam wrażenie, że bez ujawnienia prawdy to szambo zacznie bryzgać na wszystkich, włącznie z rządem i prezydentem. Uważam, że to nie w porządku.

— Kim pan jest?

— Proszę pojechać teraz do Zegrza. Gdy pani tam będzie, zadzwonię ponownie.

\*\*\*

Antarktyczne słońce schowało się niemal w całości za ostrą, skalną grań. Od strony lądu widać było tylko niewielki, jaskrawoczerwony fragment koła. Jego łuna otulała ciepłym, kontrastowym światłem niewielkie góry lodowe pływające po zatoce. Jednak ciepłe kolory były tylko złudzeniem. W rzeczywistości morska woda była tak zimna, że człowiek, który

by do niej wpadł, mógłby szybciej zamarznąć, niż utonąć. Ocean nie pokrywał się w całości krą tylko dlatego, że wysokie zasolenie utrudniało zamarzanie.

Nowicki zapiął suwak w swoim goretexsie. Teraz, gdy szedł bez obciążenia, jego organizm nie produkował tyle ciepła. Ryzyko przepocenia zniknęło. Za to w zacienionym miejscu temperatura odczuwalna spadła o kilka stopni. Należało więc chronić ciało, które — osłabione zmęczeniem i brakiem jedzenia — mogłoby szybko dostać odmrożeń. Szczególnie podatne na zamarznięcie były palce u nóg, dłonie i oczywiście nos. Tam krążenie krwi było najsłabsze. Efekt był taki sam jak w kaloryferach rozgrzewanych obiegiem ciepłej wody. Te najdalej od centrum grzewczego — w tym przypadku serca — pierwsze stają się zimne.

Podróżnik po raz kolejny obejrzał się za siebie. Odległość od pontonu znów się zwiększyła. Wyglądało na to, że noc przetrwa bezpiecznie.

Przez kolejne piętnaście minut szedł równomiernym, spokojnym tempem. Pilnował, by nie marnować cennej energii na nagłe ruchy i niepotrzebne szarpanie się z kopnym, głębokim śniegiem. Już od lat był nauczony, że najszybciej docierają do celu ci, którzy chodzą równym tempem. Na tyle spokojnym, by nie łapać zadyszki i nie musieć zatrzymywać się co godzinę na odpoczynek. Ta zasada została mu wpojona w górach, ale tu, na Antarktydzie, sprawdzała się podobnie. Szczególnie że im mniej gwałtowne były ruchy nart, tym mniej deski zapadały się w miękki, świeży puch.

Kolejne minuty mijały w ciszy. Nowicki z każdym krokiem był bardziej pewny swego bezpieczeństwa. Jednak, gdy już prawie dotknął wystających ze śniegu skał i chciał poszukać sobie schronienia, usłyszał hałas skuterów śnieżnych. Ten charakterystyczny dźwięk już chyba na zawsze wrył mu się w pamięć. Kojarzył się z jednym. Śmiercią.

Podróżnik rozejrzał się. Skutery zbliżały się szybko. Nie było wątpliwości: za trzy, może cztery minuty odkryją szeroki ślad, jaki pozostawiały na śniegu prowizoryczne sanie. Chwilę później — jak po nitce do kłębka — komandosi dotrą pod skały.

„Na górze byłbym bezpieczny” — pomyślał Nowicki, patrząc na strzelistą, skalną iglicę. „Ale teraz już za późno, by zacząć się wspinać”.

Zdjął rękawiczki, wyjął z kieszeni kartę SIM telefonu satelitarnego i wrzucił ją w pobliską szczelinę lodowcową. Następnie to samo zrobił z odbiornikiem GPS. Urządzenie poszybowało kilkanaście metrów w dół, po czym zatopiło się w puszysty śnieg. Nowicki spojrzał na dno szczeliny. W zaciemnionej dziurze nie było jednak nic widać.

„Teraz zobaczymy, kto lepiej negocjuje” — pomyślał, uśmiechając się z przekąsem. Ale tak naprawdę nie było mu do śmiechu.

\*\*\*

Monika nie wahała się ani chwili. Do Zegrza warto było jechać. Bilans tej wyprawy mógł być w najgorszym wypadku zerowy. Mało realne, by ktoś, kto podkłada jej telefon w samochodzie, chciał ją zabić, porwać albo siłą wydobyć jakieś informacje. Jeżeli już dał radę niezauważenie wejść do jej auta — świetnie zabezpieczonego wozu należącego do AON-u — mógł równie dobrze podłożyć bombę. Skoro nadal żyła, dzwoniący raczej nie miał wrogich zamiarów. Ewentualnie chciał ją na coś namówić, czymś zaszantażować. A z szantażystą zawsze lepiej stanąć twarzą w twarz.

To, co Monikę zastanawiało, to fakt, że włamanie do jej auta nie wzbudziło tzw. cichego alarmu. Samochód był zdalnie monitorowany. Każde wejście do niego, każda interwencja mechaniczna lub elektryczna, każde przemieszczenie go

powodowały zapalenie kontrolki w biurze agencji. Wyłączenie tego było niemożliwe — tak przynajmniej deklarował producent. Jeśli więc komuś się udało, musiał być profesjonalistą. Tym bardziej więc warto się z nim spotkać. Monika wiedziała, że nawet z rozmowy, w której druga strona nic nie powie, można się wiele dowiedzieć. Sposób zadawania pytań, zachowywania się, wybrane miejsce i sposób kontaktu — to wszystko wiele mówiło o człowieku. A zawsze lepiej wiedzieć coś niż nic. Szczególnie gdy druga strona zdaje się wiedzieć tak wiele o tobie.

Zamiast pojechać do domu, skierowała się w stronę Wisły. Przejechała przez most, skręciła w zjazd na Jabłonną i dwupasmówką pomknęła na północ, niespecjalnie przejmując się ograniczeniem prędkości. Dziesięć minut później skręciła w prawo i po kolejnym kwadransie była w Zegrzu. Gdy dojeżdżała do małego ronda przy Hotelu 500, telefon zadzwonił ponownie.

— Widzę, że mnie pan śledzi.

— Proszę skręcić w prawo. Wie pani, gdzie jest port jachtowy?

— Tak.

— Proszę tam pojechać. Spotkamy się na nabrzeżu.

Dziesięć minut później Monika wjechała na teren portu i zaparkowała. Telefon zadzwonił po raz kolejny.

— Proszę podejść do recepcji i powiedzieć, że ma pani rezerwację łódki — odezwał się męski głos w słuchawce. — Proszę zostawić w szafce w przebieralni wszystkie swoje rzeczy, także wszystkie telefony, zegarek, biżuterię i oba pistolety. Czy to jasne?

— Tak, ale...

— To nie wszystko. Recepcjonista wyda pani kostium kąpielowy. Pani rozmiar. Proszę się w niego przebrać, zosta-

wić wszystkie ubrania i buty w szafce i wyjść na pierwszy pomost. Tam będzie czekać zielona łódka z wiosłami. Proszę do niej wsiąść i czekać.

— Chyba pan żartuje. Mam oddać wszystko i z panem popłynąć?

— Bez obaw. Nie chcę pani zabić. Żeby mój plan się powiódł, pani musi żyć.

Monika zamyśliła się. Bez broni, z obcym mężczyzną, na łódce na środku jeziora. Jeśli chciałby ją zamordować, miałby idealną okazję. Z drugiej strony... jej intuicja podpowiadała, że warto się spotkać.

Podeszła do recepcji i poinformowała młodego mężczyznę za ladą, że kolega rezerwował jej łódkę. Recepcjonista bez słowa podał jej kluczyk do szafki i nowy, zapakowany w folię strój kąpielowy. Podniosła go i przyjrzała się opakowaniu. Rozmiar rzeczywiście się zgadzał.

Otworzyła foliowe opakowanie i wyjęła niewielki, dwuczęściowy kostium. „Pod tym rzeczywiście broni ani podsłuchu nie ukryję” — pomyślała, patrząc na dość odważny krój bikini.

Weszła do przebieralni, zdjęła ubranie, założyła otrzymany strój i spojrzała w lustro. Leżał idealnie. Skąd znali jej rozmiar?

Zdjęła jeszcze kolczyki i pierścionek, po czym razem z telefonem schowała je do torebki. Gdy jednak wzięła do ręki oba pistolety — duży i mały — przez chwilę zawahała się. A jeśli to pułapka? Jeśli w czasie, gdy ona będzie na jeziorze, ktoś z jej bronią popełni przestępstwo? Pozostawienie pistoletu bez opieki było nie tylko naruszeniem procedur służbowych. Za to można było zostać skazanym w sądzie.

Monika położyła oba pistolety na krzesło i wyjęła z nich magazynki. Następnie rozejrzała się. Wyglądało na to, że nikt jej nie obserwował. Szybko weszła na krzesło, uchyliła jeden

z paneli sufitowych i w powstałą szczelinę wsunęła oba magazynki. Umieściła panel z powrotem na miejscu i szybko zeskoczyła z krzesła.

Starła jeszcze z obu kolb odciski palców, po czym wszystko schowała do torebki. Wzięła do ręki ubranie i całość zamknęła w szafce.

Pięć minut później siedziała we właściwej łódce.

\*\*\*

Komandosi na skuterach błyskawicznie dotarli do Nowickiego. Gdy byli w odległości stu metrów, skutery rozdzieliły się i otoczyły Polaka. Dwa zatrzymały się trzydzieści metrów od niego, a prowadzący je mężczyźni skierowali lufy swoich pistoletów maszynowych na Nowickiego. Dopiero wtedy trzeci komandos — zapewne dowódca — podjechał bliżej. Wyłączył hałasujący silnik i zszedł ze skutera.

Nowicki po raz pierwszy mógł przyjrzeć się dokładniej swoim prześladowcom. Wcześniej widział ich tylko z daleka — przy ciałach Afgańczyków i na pontonie. Teraz nareszcie mógł zorientować się, z kim ma do czynienia. To nie byli regularni żołnierze. Na kurtkach widać było niewielki, charakterystyczny napis Whitewater. Tak nazywała się jedna z największych amerykańskich firm wojskowych — tzw. PMC, Private Military Company.

Nowicki wiedział, że zanim zacznie negocjować swoje położenie, musi się jak najwięcej dowiedzieć. Chce przecież namówić tych ludzi, by darowali mu życie. Chce ich skłonić, by zmienili swój sposób myślenia, przekonać, że warto zrobić to, o co prosi. A przekupienie ich nie wchodzi w grę. Niby skąd miałby tu wziąć gotówkę?

„Postaw się na ich miejscu, zrozum ich sytuację i oczekiwania” — tak określił swój cel na pierwszą fazę rozmowy. Wiedział, że powodzenie negocjacji zwykle zależy od dopa-



sowania swojej argumentacji do oczekiwań drugiej osoby. Inaczej trzeba rozmawiać z fanatycznym terrorystą, inaczej z bandytą napadającym dla pieniędzy. Pierwszy ma w nosie milion dolarów, drugi zapewne się skusi.

Nowicki na co dzień, jako menedżer, postępował według zasady: „Najpierw zrozum, dopiero potem przekonuj albo motywuj”. To pozwalało mu oszczędzać pieniądze. Nie mógł przecież zawsze — wyznaczając zadania — oferować wszystkim bonusów finansowych. Proponowanie premii za każdy projekt, każde większe zadanie czy osiągnięty sukces prowadziłoby donikąd. Ludzie przyzwyczailiby się, że premia należy się za wszystko — z czasem oczekiwaliby jej nawet za wykonanie pojedynczych czynności. Ciągłe płacenie „ekstrasów” doprowadziłoby do sytuacji, gdy pracownik uznaje, że „pensja należy mi się za samo przyjście do pracy”. Czy się stoi czy się leży... Nowicki widział szefów, którzy — by ułatwić sobie życie — przyznawali pracownikom premie za byle drobiazg. Początkowo przynosiło to świetne rezultaty. Z czasem apetyt jednak rósł i premia w wysokości dwustu złotych — kiedyś uznawana za atrakcyjną — spowszedniała. Pojawiły się oczekiwania podwyżek, podwładni owej osoby zaczęli wręcz stawiać warunki. „Przyjmę na siebie ten projekt, ale tylko jeśli dostanę dodatkowe pięćset złotych”.

Nagrody finansowe uzależniają — dokładnie tak samo jak narkotyki. Początkowo małe i sporadyczne dawki pozwalają się poczuć wspaniale i rozwiązują każdy problem. Ale z czasem uzależniona osoba chce brać więcej i częściej.

Dlatego Nowicki wolał oferować premie tylko za naprawdę duże sukcesy i ważne przedsięwzięcia. Nie częściej niż dwa, trzy razy do roku danej osobie. Na co dzień zjednywał sobie ludzi motywatorami pozafinansowymi. Tyle że — w odróżnieniu od pieniędzy — tu pojawiał się problem dopasowania ich do potrzeb podwładnych. Wiadomo: gotówka motywuje

każdego. Ale z pozafinansowymi bonusami jest już różnie. Młoda osobę z kredytem mieszkaniowym na karku cieszyć będzie możliwość wzięcia nadgodzin. Ale już te same nadgodziny tylko zirytują matkę małego dziecka. Ktoś, kto jest nastawiony na dynamiczne kreowanie swojej kariery, z chęcią skorzysta z możliwości awansu na kierownika projektu. Ten sam awans wystraszy osobę o nastawieniu indywidualnym, preferującym prace samodzielne, a nie zespołowe. Indywidualista doceni raczej zaoferowanie mu większej samodzielności albo awans na funkcję eksperta, nie szefa.

Nawet drobne gadżety mogą motywować, jeśli są dobrze dobrane. Nowicki pamiętał, jaką radość wywołał u młodego, ambitnego stażysty, gdy powiedział mu: „W dowód uznania zapraszam cię na posiedzenie zarządu. Ponieważ uważam, że twój pomysł na nowy produkt jest niezły, chcę byś sam go przedstawił zarządowi”. Ów absolwent jakby nagle dostał skrzydeł. Ale Nowicki wiedział, że gdyby tę propozycję złożyć innemu stażystcie — równie błyskotliwemu, ale z wielką treścią przed wystąpieniami publicznymi — byłby to strzał w kolano. Zamiast radości wywołałby ogromny stres.

Dlatego, jako szef, starał się jak najwięcej wiedzieć o swoich podwładnych. Rozmawiał o ich celach zawodowych, oczekiwaniach wobec pracy. Zastanawiał się, jaką mają konstrukcje osobowościową, co im sprawia satysfakcję, a co demotywuje. Pytał też o prywatne hobby. Kiedyś ogromną radość sprawił inżynierowi, który był pasjonatem narciarstwa. „Weź jutro wolne, jedź na narty” — powiedział mu. „W tygodniu nie ma kolejek do wyciągów”. Ów człowiek bardzo docenił taką troskę o niego. A Nowickiemu nie stworzyło to problemów: prowadzony właśnie remont sprawił, że ta osoba i tak nie mogła kolejnego dnia pracować na swoim stanowisku.

Dzięki takim drobnym gestom nie musiał płacić ekstra za każde zadanie i projekt. Jego zespół i tak czuł się doceniany, szanowany, zmotywowany.

Teraz jednak od tego, czy uda mu się dobrać odpowiednią argumentację i motywatory, zależało coś więcej niż sukces w rozmowie z podwładnym. Tu stawką było jego życie. Taka presja nie ułatwiała spokojnych negocjacji.

Przełknął ślinę i spojrzał w oczy komandosowi, który podszedł do niego.

— Witam, agencie Nowicki — odezwał się Amerykanin. — Nie wiedziałem, że polski kontrwywiad działa na Antarktydzie.

Takie przywitanie kompletnie zaskoczyło Nowickiego. „Szybko mnie prześwietili” — pomyślał.

\* \* \*

Popołudnie nad Zegrzem pachniało świeżą bryzą. Rano burza wyczyściła powietrze, rozprawiając się ze skwarem i duchotą. Teraz niebo było czyste, temperatura niezbyt wysoka, a lekki wiatr orzeźwiał atmosferę. Na jeziorze pływało niewiele załóg — w dzień roboczy mało kto tu przyjeżdżał. Tylko po drugiej stronie zbiornika widać było kilkunastu windsurferów. Ten podwarszawski zalew od kilku lat stał się ich mekką.

Kolejne minuty mijały Monice w rytmie fal uderzających o burtę łódki. Przez ten czas nikt nie pojawił się na pomoście. Agentka AON-u próbowała rozglądać się po nabrzeżu, wypatrując czegoś, co wzbudzi jej podejrzenia. Nic takiego jednak nie dostrzegła. Wszystkie pomosty były niemal puste. Tylko na jednym stała rodzina z dziećmi — z całą pewnością byli to więc cywile, dzieci nie angażowano nigdy do kamuflażu.

W rejonie parkingu, recepcji i zejścia na małą plażę także nic się nie działo. Żadnych „zakochanych par”, indywidualnych spacerowiczów, nawet windsurfera, który zabawiłby na łódzie dłużej niż chwilę. Żadnej osoby, której zachowanie nie pasowałoby do kanonu, której krok byłby zbyt szybki albo za wolny. Nawet samochody na parkingu nie były ustawione tak, by z któregoś można było prowadzić obserwacje.

„Albo faktycznie nikogo nie ma, albo są znakomici” — pomyślała Monika. I w tej samej sekundzie coś jednak zwróciło jej uwagę. To był moment, w którym zerwał się silniejszy podmuch wiatru. Wysoka niczym zboże, nieskoszona trawa przy płocie nagle zafalowała. Ale nie cała. Dlaczego jedna jej kępa, mimo wiatru, pozostała nieruchoma? Tylko jedna kępa.

— Dzień dobry — powiedział ktoś nagle.

Niespodziewany dźwięk sprawił, że Monice zabiło szybciej serce. Odwróciła głowę w lewą stronę pomostu, gdzie — była skłonna się założyć — jeszcze sekundę temu nie było nikogo. Teraz stał tu krępej budowy mężczyzna w kąpielówkach. Na oko — pięćdziesięciolatek. Jego wyraźna muskułatura dowodziła, że musi regularnie odwiedzać siłownię albo uprawiać jakiś ciężki sport.

Monika rozpoznała go od razu. Wiedziała, kim jest ten mężczyzna. I to nie napawało jej optymizmem.

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Zanim zaczniesz kogoś motywować, dowiedz się, co go motywuje. Jednych w pracy kręci poczucie bezpieczeństwa, innych ryzyka i adrenaliny. Jedni wolą stabilizację, inni zmiany. Powiedz miłośnikowi zmian: „Nie obawiaj się, w tej pracy nic nagłego i niespodziewanego się nie wydarzy”. Czy wzmocnisz tym jego zapał do pracy?
2. Potrzeby motywacyjne zmieniają się w czasie — dostosowuj się do nich. Ktoś, kto dotąd żył jak wolny ptak i akceptował ryzyko, nagle założył rodzinę i kupił dom na kredyt. Zapewne teraz poczucie stabilizacji finansowej stało się dla niego ważnym motywatorem?
3. Pieniądze to tylko jeden z motywatorów. Ograniczając się tylko do nich, nakręcasz spiralę roszczeń finansowych, a jednocześnie sprawiasz, że twój człowiek pracuje tylko „dla kasy”. A jeśli ktoś inny zaproponuje mu więcej? Zadbaj, by twój człowiek pracował tu, bo jest z tego dumny, bo tu jest fajna atmosfera, możliwości awansu, uczciwy przełożony itp.
4. Najlepszych fachowców stawiaj reszcie zespołu za wzór. Elitarność motywuje zarówno tych, którzy są już na podium (odczuwają dumę), jak i tych, którzy tam zmierzają (widzą jasny cel). Jednak sukces osiągniesz tylko, gdy ci spoza podium uznają dostanie się na nie za możliwe (cel osiągalny). Drugi warunek: rywalizacja

musi stać się przyjaznym współzawodnictwem, a nie wyścigiem szczurów. By to osiągnąć, utrzymuj równowagę pomiędzy pracą indywidualną a zespołową. Pomóc mogą działania integrujące zespół (np. wspólne imprezy, nagrody dla całego zespołu).

5. Ciągłe zmieniaj motywatory. Jeżeli od lat na koniec roku dajesz pracownikom „premię świąteczną”, to po dziesięciu latach przestała ona już być formą nagrody lub uznania, a stała się rutynowym obyczajem. I to zapewne tak silnie zakorzenionym, że teraz odebranie jej byłoby postrzegane jako kara. Nie doprowadzaj nigdy żadnego motywatora do stanu „rutynowego obyczaju” — zmieniaj go, nim takim się stanie.
6. Motywuj przez docenianie sukcesów. Każdy ma w sobie odrobinę próżności i każdy chce, by go docenić za osiągnięty sukces. Jeśli podwładnemu uda się coś osiągnąć, docenń to. Inaczej uzna on, że: „Po co się starać, skoro nikt nie widzi, jak ciężko pracuję?”. To pierwszy krok do tego, by przestał się starać, a zaczął symulować pracę.
7. Jednocześnie pamiętaj — nic tak nie denerwuje jak pusta pochwała, głupia wazelina. Nie rozdawaj ciepłych słów „na kredyt”, bo utracisz autorytet. Możesz za to doceniać same starania. Chwal za wysiłek i dobrą wolę. Nie rób tego jednak za często — by pracownik nie uznał, że „wystarczy się starać, nie trzeba mieć rezultatów”.
8. Osoby doświadczone i samodzielne często motywuje decyzyjność i swoboda. Nie narzucaj im gotowych rozwiązań, raczej wyznaczaj cele i dawaj tyle wolności w ich realizacji, ile można im bezpiecznie powierzyć. Im bardziej podwładny jest profesjonalny i odpowiedzialny,

tym więcej swobody mu dawaj. Dozuj przekazywanie mu władzy i decyzyjności — krok po kroku, aż do niemal pełnej niezależności. Niemal — bo z choć okresowej kontroli nigdy nie wolno zrezygnować. Nadmiar wolności też szkodzi.

- 9.** Nie zmotywujesz nikogo, kto widzi, że ty sam nie masz motywacji. Przede wszystkim musisz być dla ludzi wzorcem pożądanej — a więc m.in. zmotywowanej — postawy.





## Rozdział 6.

Denzel Johnson wyszedł z hotelu, którego toaletę wykorzystał jako swoistą budkę telefoniczną. Przeprowadzone rozmowy nie poprawiły mu humoru. W tej chwili nie mógł być pewny niczego — ani działań zespołu na Antarktydzie, ani akcji, którą właśnie zainicjował w Polsce. Znajomy, który miał ją przeprowadzić, był człowiekiem doświadczoneym i sprawdzonym, ale musiał działać w pojedynkę. Do tego niejawnie.

Amerykanin wyszedł na ulicę, rozejrzał się i szybkim krokiem ruszył w lewo. Teraz jak najszybciej należało się przemieścić. NSA na pewno namierzyła już połączenie z Antarktydą i próbowała zlokalizować, skąd dzwoniło. W ciągu kilkunastu minut ustalał numer BTS-u — czyli przekaznika, do którego docierał sygnał z komórki. To pozwoli im określić miejsce z dokładnością do stu, może dwustu metrów. Nim dotrze tu CIA, Johnson musi być co najmniej kilka kilometrów dalej.

Agent upewnił się, że w telefonie, który ukradł pół godziny temu, nie zabraknie baterii. Kilka chwil później dyskretnie wrzucił go na skrzynię przejeżdżającej właśnie półciężarówki. To było dziecinne zagranie — ale zawsze lepsze niż żadne. Jest szansa, że komórka przemieści się w zupełnie inny rejon miasta, a wraz z nią choć część szukających go osób.

Idąc szybkim krokiem, dotarł do metra. Kupił bilet, wszedł na peron i po chwili siedział już w pędzącym wagoniku kolejki miejskiej. Dwadzieścia minut później wysiadł i skierował

się w stronę Dupont Circle — stołecznego skupiska gejowskich lokali i nielegalnych agencji towarzyskich. Miał zamiar odwiedzić jedną z nich. Bynajmniej nie jako klient.

Johnson — choć nigdy wcześniej nie brał czynnego udziału w akcji — miał jednak świadomość, czego teraz potrzebuje najbardziej: sporej ilości „czystej” gotówki i dyskretnego samochodu, którego kradzieży nikt nie zgłosi. Nielegalny dom schadzek był idealnym miejscem, by zdobyć obie rzeczy.

Już początkujących szpiegów i komandosów uczono, że muszą kraść tak, by nawet po stwierdzeniu przestępstwa nikt nie zgłosił się na policję. Tylko to gwarantuje, że skradziony pojazd nie stanie się zaraz autem poszukiwanym — co groziło wpadką.

Kto nie doniesie o kradzieży? Z całą pewnością przestępcą, do którego domu się włamano. Tyle że on wysze w pościgu własnych zbirów, którzy — jeśli okażą się zawodowcami — mogą pokrzyżować planowaną przez CIA akcję. Dlatego lepiej okraść cywilów, którym będzie wstyd pójść na posterunek. Musieliby przecież przyznać się, że korzystali z domu uciech. A dla statecznych biznesmenów czy głów rodziny mniejszym złem była utrata portfela niż dobrego imienia.

Johnson wiedział, że bez pieniędzy i samochodu nie uda mu się uratować skóry. Jeśli chce przeprowadzić swój plan, musi ciągle przemieszczać się i stale zmieniać komórki. Czekąło go przecież dowodzenie akcją „na telefon”. Miał zamiar wydobyć z Polski dokumenty świadczące o używaniu pseudooreksyny, a na Antarktydzie zabezpieczyć jakieś dowody zbrodni. Najlepiej byłoby pozostawić żywego Nowickiego i zachować do analizy ciało choć jednego taliba. Jeśli ten plan się powiedzie, przekaże wszystko komuś z CNN, ujawni swoją twarz w telewizji, po czym zrobi z siebie męczennika

sprawy. Tajnego agenta, który nie dał rady zapobiec zbrodniom, więc — w imię wartości humanitarnych — zainteresował nimi dziennikarzy i Kongres.

Z taką łatką „buntownika idealisty” na pewno nie wróci już do agencji. Ale zostanie świadkiem koronnym, którego nikt nie odważy się ruszyć. Lepsze to niż spędzenie reszty życia w zakładzie psychiatrycznym lub więzieniu.

— Gdzie tu się można fajnie zabawić? — zagadnął młodego, czarnoskórego chłopaka obwieszzonego łańcuchami.

— A skąd ja, człowieku, mam to wiedzieć? — odpowiedział dwudziestolatek z raperskim akcentem.

— Szukam kilku fajnych panienek — Johnson nie miał zamiaru łatwo ustąpić. Dla poprawienia klimatu rozmowy wyciągnął z portfela dwudziestodolarowy banknot.

— Szukasz czegoś taniego czy ekstra?

— Ekstra — odparł agent. Wolał miejsce, gdzie będzie więcej zamożnych klientów. — Mam ochotę na fajne panienki, kilka na raz.

— Idź do Sandry. Druga brama w lewo, trzecie piętro.

Johnson wszedł do wskazanego budynku i schodami ruszył do góry. Po chwili nacisnął na dzwonek z napisem „Sandra”. W mieszkaniu dało się słyszeć kroki, potem ktoś przekręcił zamek i otworzył drzwi.

— Pan do kogo? — spytała dwudziestokilkuletnia blondynka w minispódniczce i bluzce z dekoltem.

— Chciałbym spędzić u pań godzinę lub dwie.

— Był pan umówiony?

— Nie. Państwa lokal polecił mi znajomy.

— Przykro mi, w tej chwili wszystkie dziewczyny są zajęte. Proszę zadzwonić po południu, dam panu wizytówkę.

Johnson wyciągnął z kieszeni pistolet i skierował go w stronę dziewczyny.

— Obawiam się, że jednak wejdem teraz. Rób, co ci każę, to nikomu nic się nie stanie. Nie jestem z obyczajówki ani z podatków, wasz lokal mnie nie interesuje. Mam tu pewną sprawę, załatwię ją i znikam. Jeśli będziecie współpracować, nikt się o was nie dowie.

Przerażona dziewczyna odsunęła się i wpuściła go do przedpokoju.

— Otwórz teraz wszystkie drzwi — zażądał agent. — I żadnych numerów. Zastrzelę każdego, kto wykona jakiś nagły ruch.

Dziewczyna posłusznie wykonała polecenie.

— Wychodzić! — krzyknął Johnson. — Wszyscy, tak jak jesteście. I pod ścianę. Kto sięgnie po broń albo telefon, zginie od razu. To jest napad! Skoro panienki nie chcą nam płacić za ochronę, to wy to zrobicie. Trzeba było wybrać inną agencję.

Z pokoi wyszły cztery dziewczyny i trzech mężczyzn. Wszyscy, osłonięci tylko ręcznikami, pokornie ustawili się pod ścianą.

— Dobrze. Teraz ty! — agent skierował lufę w stronę blondynki, która otwarła mu wcześniej drzwi. — Przynieś wszystkie ich ubrania. Sprawdź kieszenie, znajdź portfele i kluczyki. Chce tu widzieć trzy portfele!

Dziewczyna posłusznie przeszukała męskie ubrania. Na podłodze wylądowały trzy portfele i dwa komplety kluczyków. Johnson podszedł do nich, otworzył i wyszukał gotówkę. W sumie znalazł blisko tysiąc dolarów. Spakował je do kieszeni i przyjrzał się kluczykom. Wybrał te, na których znajdował się elegancki breloczek Chevroleta. Wyszukał dokumenty auta i też je schował. Następnie spojrzął na bruneta, którego zdjęcie znalazł przy dowodzie rejestracyjnym.

— Gdzie stoi ten samochód? — Johnson podkreślił wagę pytania, potrząsając pistoletem.

— Tutaj... zaraz... przed samym budynkiem — wybełkotał brunet. — Po drugiej stronie.

— Za trzy dni znajdziesz swój samochód w nietkniętym stanie na parkingu motelu Red Roof Inn, na autostradzie za Rockville. Kluczyki i papiery będą w schowku. Proponuję nie zgłaszać się na policję — będziesz musiał wytłumaczyć rodzinie, co tu robiłeś. Lepiej powiedz w domu, że samochód jest w warsztacie. Rozumiesz?

— Tak, tak...

— A wam radzę też nigdzie nie wspominać o tym zdarzeniu — Johnson spojrzął na pozostałych mężczyzn. — Chyba że chcecie, by całe miasto dowiedziało się, gdzie spędzacie popołudnia.

Agent CIA spojrzął ponownie na blondynkę.

— Teraz ty. Przynieś całą gotówkę, którą dziś zarobiłyście. Jeśli za chwilę nie dasz mi co najmniej tysiąca dolarów, zamienię ten lokal w pobojuisko.

Dziewczyna ruszyła powoli do kuchni i po chwili wróciła z plikiem banknotów. Johnson wziął go do ręki. Nie opuszczając pistoletu, powoli wycofał się z mieszkania. Zszedł na dół i rozejrzał się. Po przeciwnej stronie ulicy stał nowy, niebieski chevrolet. Agent podszedł do niego i kliknął w przycisk na pilocie dopiętym do kluczyka. Centralny zamek odblokował drzwi. Amerykanin wsiadł, włożył kluczyk w stacyjkę i przekręcił. Silnik zaczął równo pracować.

\*\*\*

Popołudniowe słońce prześwitywało przez korony drzew w parku Łazienkowskim. Dwaj rosyjscy agenci — Ivan i Vladimir — siedzieli na parkowej ławce. Czekali na reportera śledczego, Piotra Kowalika, i Michała Szczygła, fotoreportera wojennego.

Po kilku minutach obaj dziennikarze pojawili się w parku. Podeszli do ławki i przywitali się.

— Zaczynijmy od tego, że idziecie tam na własne ryzyko — rozpoczął Ivan. — Moim prywatnym zdaniem mamy co najmniej trzydzieści procent szans, że nas złapią. Jesteście amatorami, nie potraficie się niezauważenie i bezszelestnie poruszać, nie wiemy, jak zareagujecie, gdy polecą kulę. A mogą...

— Ja wiem — przerwał Szczygieł — byłem na trzech wojnach.

— OK, ale Piotr nie wie. Dodatkowo, musimy się rozdzielić na dwa zespoły.

— Dlaczego?

— Nie wiemy, z której strony nastąpi szansa na czyste zdjęcie. To zależy od wiatru. Samolot ląduje raz od południa, raz od północy. A drzwi ma z jednej strony.

— A kołowanie? Przecież potem i tak podejźdza pod terminal.

— Terminal w Szymanach nie funkcjonuje od pięciu lat. Amerykanie lądują, na końcu pasa błyskawicznie wysadzają ludzi i ponownie startują.

— W czym to szkodzi? — spytał Kowalik. — Przecież talibowie przejdą kilka metrów po płycie lotniska.

— Wręcz odwrotnie. Spodziewamy się, że to będzie tylko zejście ze schodków prosto do samochodu, góra kilka sekund, a i to pod parasolami.

— Parasolami? — zdziwił się Szczygieł.

— Tak. Przecież Szymany są teraz co kilkanaście minut fotografowane przez wszystkie satelity szpiegowskie, które są w zasięgu. My sami nakierowujemy teleskop jak tylko widzimy, że coś tam ląduje. A Polacy nie są głupi — wiedzą o tym i chronią się. Gdyby nie parasole, nie musielibyśmy w ogóle urządzać całej szopki. Wystarczyłoby kliknięcie myszką.

— Macie taki zoom? — zainteresował się fotoreporter.

— Możemy stwierdzić, jakiej marki jest papieros, którego ktoś pali. Ale nie prześwietlimy parasola.

— Cholera. To oznacza, że będę musiał dać Piotrkowi aparat i nauczyć go robić fotki.

— Najpierw musi pan kupić właściwy sprzęt — zauważył Ivan. — Nie sądzę, by dysponował pan dwoma zdalnie sterowanymi aparatami z bardzo dużym zoomem.

— Takie coś będzie potrzebne?

— Proszę spojrzeć, to jest zdjęcie satelitarne Szyman. Z obu stron jest las. Od wschodu, od strony prywatnych zabudowań to tylko cienki pas drzew. Ale od zachodu nie ma tam żadnych cywilnych obiektów, co oznacza, że tam będzie szczególnie ciężko w razie wpadki.

— To znaczy?

— To znaczy, że ktoś nas zastrzeli albo aresztuje.

— Sympatycznie. A co z tym zdalnym sterowaniem?

— Granica lasu — ta od strony lotniska — jest stale monitorowana przez strażnika na wieży kontroli lotów. Nie ma mowy, by ustawić się tam i przez godzinę czekać na samolot. Trzeba stanąć dużo dalej od pasa startowego, wśród drzew, bardziej w głębi.

— Zaraz, zaraz, stamtąd nic nie zrobię — zaprotestował Szczygieł. — Gałęzie mi zasłonią.

— Właśnie. Dlatego trzeba będzie znaleźć drzewo dużo wyższe od innych. Albo takie, które z dołu jest osłonięte, a u góry jest prześwit pozwalający widzieć oba końce pasa startowego. Krótko mówiąc, szukamy punktu widokowego na czubku drzewa.

— Mamy tam wejść?

— Wy nie — pokręcił głową Ivan. — Dzień wcześniej podejmiemy tam jako cywile, bez sprzętu. Każdy zespół od swojej strony lotniska. Znajdziemy drzewa i naniesiemy je na

GPS. Jeśli nas złapią, udajemy osoby prywatne zaciekawione, gdzie są te słynne Szymany. Tyle że wtedy akcja jest spalona.

— Hipotetycznie założmy, że nas nie złapią. Co wtedy?

— Wtedy w nocy idziemy ze sprzętem i docieramy do punktu, który mamy na GPS-ie. Ja i Ivan wchodzimy na drzewa — w ciemnościach mamy szanse. Taśmami mocujemy aparat na obrotowej, sterowanej silniczką głowicy. A potem go maskujemy.

— Liczycie, że facet na wieży nie zauważy aparatu?

— Tak — to przecież jest czarna obudowa, na którą zarzucimy siatkę maskującą.

— I co dalej?

— Schodzimy z drzewa i czekamy.

— Do rana? — wystraszył się Kowalik.

— Raczej do popołudnia — uśmiechnął się Vladimir. — Wtedy lądują Amerykanie.

— I wówczas ja włączam aparat, nakierowuję go pilotem na właściwy punkt i robię zdjęcie?

— Tak. Proszę zadbać o to, by mieć podgląd z teleobiektywu na swoim laptopie.

— A wy nie możecie nam załatwić takiego sprzętu? Na pewno go macie.

— Mamy. Tylko że jeśli nas złapią, chcemy udawać foto-reporterów — mamy legitymacje prasowe. Trudno to robić, mając w ręku sprzęt wojskowy. Jeśli go załatwicie z cywilnego źródła, uwiarygodni nas.

— Jak się dzielimy — spytał Kowalik? Kto z kim pójdzie?

— To twój pomysł, Piotr, więc czeka cię długi spacer na zachodnią stronę lotniska. Vladimir pójdzie z tobą.

\*\*\*



Denzel Johnson obudził się i spojrzął na pokój w hotelu. Poranne światło, wpadające przez szparę między zasłoną a oknem, oświetlało białą ścianę z wiszącym na niej obrazem — tandetną panoramą Manhattanu. Obok, nadal w cieńcu, stał stolik z telewizorem i małe biurko. Na nim wazonik ze sztucznymi kwiatami. Hotel, w którym Amerykanin zatrzymał się wczoraj po kilku godzinach jazdy, oferował pokoje kiczowate, ale czyste i zadbane.

Agent usiadł, podniósł słuchawkę i wybrał numer restauracji. Zamówił śniadanie — jajka, bekon, tosty i kawę — po czym udał się do toalety. Wziął szybki, chłodny prysznic, ubrał się i wrócił do pokoju. Chciał właśnie włączyć telewizor, kiedy ktoś zapukał. Johnson intuicyjnie włożył rękę do kieszeni, w której miał broń, po czym drugą otworzył zamek. Do pokoju wszedł młody kelner z tacką i postawił ją na stole.

Agent podziękował, wręczył chłopakowi drobny napiwek i usiadł na plastikowym krześle. Przez kilka minut jadł, delektując się chwilą spokoju. Od wczoraj w jego życiu zdarzyło się tyle, że moment relaksu wydał mu się niezwykle przyjemnością.

Skończył posiłek, wytarł ręce serwetką i dopił lurowatą kawę. Teraz wreszcie mógł zrobić to, w czym był najlepszy: spokojnie pomyśleć. Musiał opracować jakiś plan — najważniejszy fundament udanej akcji.

Wszystko zaczynało się od ustalenia jasnego celu, który wszyscy musieli rozumieć. To nie było oczywiste. Czasem zdarzało się, że on definiował cel akcji antyterrorystycznej jako: „Odbić zakładników i przyprowadzić ŻYWYCH jeńców na przesłuchanie”. Tymczasem komandosi zakładników, owszem, przyprowadzali żywych. Ale terrorystów zabijali.

Kolega Johnsona — biznesmen — skarżył się często, że miewa te same kłopoty w swojej firmie. On rozumie cel „opanować nowy rynek” jako wygenerowanie wysokich zysków. Tymczasem jego handlowcy nie patrzą na zysk, tylko na obroty.

Jasno określony cel wpływał na sam plan. Np. pozostawienie żywych jeńców wymuszało bardziej subtelne działania, nie planowało się wówczas użycia granatów czy ręcznych rakiet. Johnson dobierał więc taktykę i narzędzia pracy adekwatne do celu, następnie dzielił akcję na główne etapy, wreszcie każdy etap na pojedyncze czynności. Ponieważ był — jak większość ludzi — wzrokowcem, tworzył graficzny harmonogram, gdzie na poziomej osi czasu odnotowywał kolejne zadania. Prosty i przejrzysty schemat mieszczący się na jednej kartce A4 bardzo ułatwiał mu myślenie. Potem resztą — by o niczym nie zapomnieć — wieszał taki schemat na ścianie przy swoim biurku. Tak przynajmniej było, dopóki pracował w CIA.

Gdy wiedział już, co i kiedy ma być zrobione, na harmonogram nanosił nazwiska tych, którzy to mają zrealizować. Precyzyjnie wyznaczał zakres odpowiedzialności — kto co będzie wykonywał. Wiedział, że bez tego nic się nie uda. Stwierdzenie „zrobicie to” gwarantowało, że odpowiedzialność się rozmyje, a zadanie pozostanie tylko na papierze. Johnson nie narzucał jednak, JAK należy to zrobić. Wychodził z założenia, że saper lepiej od niego wie, jak rozbroić bombę. Wystarczy mu powiedzieć, która bomba i o której godzinie.

A kiedy plan był gotowy, agent zaczynał się zastanawiać, co w nim może się nie udać. Co potencjalnie spartaczy jego zespół, a co zmieni się w wyniku zewnętrznych, niespodziewanych okoliczności. Wreszcie — co robi przeciwnik, jakie działania podejmie i jak należy się przed nimi bronić.

Gdy pracował w agencji, zwykle prosił o wsparcie innego analityka. Przychodził do niego z gotowym planem i przedstawiał mu go. A potem mówił: „Spróbuj uwalić moją taktykę — znajdź w niej wszystkie dziury, błędy i zagrożenia”. Taki system pracy sprawdzał się lepiej niż wyszukiwanie błędów po samym sobie. We własnym planie trudniej znaleźć minusy.

Amerikanin wiedział też, że nigdy żadna akcja nie była zrealizowana w stu procentach zgodnie z planem A. Prawie zawsze w końcu trzeba było użyć opcji B, czasem nawet C lub D. „Tylko idioci nie tworzą planu B” — to zdanie powiedział mu kiedyś dyrektor CIA.

Życie nauczyło Johnsona, że samo opracowanie harmonogramu nie wystarczy. Warunkiem powodzenia akcji jest jasne przedstawienie planu całemu zespołowi — nie tylko dowódcy. To dlatego potrzebował pieniędzy na tyle kart telefonicznych typu *pre-paid*. Zakładał, że z każdą osobą, którą poprosi o wsparcie, będzie musiał wszystko dokładnie omówić. Dla bezpieczeństwa — jednego telefonu użyje tylko raz. Planował, że z każdym porozmawia dwukrotnie: najpierw przedstawi mu plan, potem da czas na przemyślenia, a potem zadzwoni ponownie, by odpowiedzieć na ewentualne pytania i upewnić się, że wszystko jest zrozumiałe. Przy trzech osobach musiał więc mieć sześć kart SIM.

Johnson był zresztą zdania, że grupa wykonawcza powinna uczestniczyć w tworzeniu planu. Nie dlatego, że komandosi mieli jakieś zdolności analityczne — w to Johnson zwykł wątpić. Chodziło raczej o to, by czuli się współtwórcami strategii, identyfikowali się z nią. To podnosiło morale żołnierzy, sprawiało, że bardziej utożsamiali się z celem akcji. Poza tym, skoro uczestniczyli w tworzeniu planu, to zapamiętywali go dokładnie. To zmniejszało ryzyko nieporozumień, niedomówień, pomyłek.

Planowanie było dla Johnsona najważniejszym etapem akcji. Potrafił poświęcić nawet kilka dni, by zaplanować operację trwającą raptem tydzień. Był przekonany, że to opłacalna inwestycja. Bez tych kilku dni agenci w terenie działaliby nie tydzień, lecz miesiąc, a i tak nie wiadomo, czy z sukcesem.

Teraz — w anonimowym hotelu, zameldowany pod fałszywym nazwiskiem, w lokalizacji zupełnie innej niż podana właścicielowi skradzionego samochodu — mógł wreszcie spokojnie oddać się pracy koncepcyjnej.

Właśnie miał sięgnąć po kartkę i długopis, gdy na stoliku zadzwonił telefon. Johnson podszedł do niego i podniósł słuchawkę.

— Słucham — odezwał się.

— Denzel, nie bądź naiwny — usłyszał. — Myślałeś, że dasz radę tak po prostu zniknąć? Wyrzyj przed okno.

Na parkingu stały dwa duże, półterenowe vany. Obok kręciło się trzech ludzi w kamizelkach kuloodpornych.

Johnsonowi przypomniało się zdanie, które usłyszał kiedyś od szefa agencji. „Planuj to, co zrobisz jutro — ale nie zapomnij, że musisz przeżyć także dzisiaj. Jeśli nie zadbasz o bezpieczną teraźniejszość, nigdy nie wcielisz w życie swojego planu, nawet najlepszego. Nie bądź jak firma, która zbankrutowała, bo wszystkie swoje pieniądze włożyła w długoletnie inwestycje, przez co dziś nie ma jak zapłacić za prąd”.

Zanim Amerykanin zdążył przypomnieć sobie, w jakiej sytuacji szef mu to kiedyś powiedział, usłyszał kroki. Ktoś podszedł do jego drzwi i zatrzymał się.

Przez kilkanaście sekund w powietrzu wisiała tylko martwa cisza. Johnson spodziewał się, że ktoś zapuka albo wtargnie do środka siłą. Jednak zamiast tego po chwili ponownie można było usłyszeć stłumiony dźwięk kroków. Ktoś odchodził.

Johnson uchylił drzwi. Rozejrzył się po korytarzu, ale nie dostrzegł nikogo. Spojrzył na wycieraczkę. Leżała na niej plastikowa torba na zakupy. Otworzył ją delikatnie i znieruchomiał.

W środku znajdował się nieduży pistolet, telefon komórkowy, jakiś portfel z pieniędzmi i dokumentami oraz mała przezroczysta termos. Amerykanin znał kształt tego termosu. Doskonale wiedział, co zawiera. Ale, w takim razie, kim byli ludzie na dole? I dlaczego? Na Boga, dlaczego???

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Zanim zaczniesz planować, wyznacz cel. Określ, co dokładnie chcesz osiągnąć — nazwij to precyzyjnie i zapisz. Zastanów się, czy to rzeczywisty cel, czy tylko pozorny? Dobrze jest upewnić się, że cel określono prawidłowo, zadając sobie pytanie: „Dlaczego akurat taki cel, jakie korzyści da jego osiągnięcie?”. Częstym błędem jest ustalenie niewłaściwego celu, co oczywiście owocuje bezsensownymi działaniami.
2. Określ ramy czasowe, w których się poruszasz. Realizacja planu nawet w 100%, ale o dwa dni za późno to często musztarda po obiedzie. Lepiej już na początku odpowiedzieć sobie na pytanie: „Co zrobię, gdy osiągnięcie celu w terminie stanie pod znakiem zapytania?”. Czy lepiej będzie wówczas nieco wydłużyć termin, czy obniżyć poprzeczkę i zaakceptować 90% realizacji? W różnych sytuacjach odpowiedzi będą różne.

3. Zaangażuj zespół w tworzenie planu. Niech wniosą swoje pomysły — może być wśród nich wiele dobrych koncepcji. W końcu jako lider projektu nie jesteś najwybitniejszym ekspertem w każdej dziedzinie — gdybyś był, nie potrzebowałbyś pewnie wykwalifikowanego zespołu tylko bezmyślnych rąk do pracy. Poza tym, im bardziej zespół jest zaangażowany w tworzenie planu, tym lepiej go rozumie i większą ma motywację do dalszej realizacji.
4. Poproś, by ktoś poszukał „dziur” w twoim planie. Człowiek zwykle nie jest przesadnie krytyczny wobec własnych pomysłów. Wiele osób nie potrafi też dostrzec braków i błędów we własnej koncepcji. Ale to nie znaczy, że ich tam nie ma — po prostu swoje plany oceniamy często emocjonalnie i nieobiektywnie. Dlatego najlepiej, gdy ktoś z zewnątrz, patrzący chłodno i z dystansu, otrzyma zadanie „adwokata diabła”. Wolisz chyba, by potencjalne wpadki wykryć już teraz i skorygować stosownie plan, niż gdyby miały „wyjść w praniu”? Wtedy czasu na analizę i korekty będzie już niewiele.
5. Zastanów się, czy wszystkie zadania i czynności zostały ujęte w planie. Może w ferworze szybkiej pracy albo emocjonującej burzy mózgowo coś ważnego uciekło? Tu znowu pomoże chłodne oko „adwokata diabła”. Dobrym pomysłem jest też spisanie planu, odłożenie go na dwa dni i ponowne przeanalizowanie go po tym czasie.
6. Opracuj plan B. Przecież nie możesz zakładać, że wszystko pójdzie w sposób idealny, nie wydarzy się sytuacja losowa albo wrogie działanie przeciwnika nie przeszkodzi

w realizacji planu A. Jednak, gdy nagle niespodzianka cię zaskoczy, nie będzie już czasu na planowanie. Lepiej zrobić to teraz, na spokojnie.

7. W danej chwili realizuj tylko jeden plan — najlepszy z posiadanych. Z faktu, że masz plan A i B, nie wynika, że oba powinieneś realizować jednocześnie. To jak z podróżowaniem. Trasę z Warszawy do Berlina można pokonać samochodem, samolotem i pociągiem. Każdy z tych środków transportu ma swoje zalety i wady. Najlepszy jednak sposób to łączenie ich wszystkich: do Poznania samolotem, do granicy pociągiem, dalej samochodem.
8. Im plan jest prostszy, tym lepszy. Jeżeli masz do wyboru dwie koncepcje, z których każda wydaje się być podobnie dobra, wybierz prostszą. Łatwiej będzie zarządzać jej realizacją, łatwiej wytłumaczyć zespołowi, mniej błędów zostanie popełnionych. Prostota jest zwykle zaletą.





## Rozdział 7.

**M**onika Lesiak doskonale wiedziała, kim jest mężczyzna w kąpielówkach. Przed nią stał zastępca kierownika ośrodka szkoleniowego wywiadu w Starych Kiejkutach. Człowiek, który powinien być zainteresowany ukryciem całej prawdy o przetrzymywanych talibach.

— Dzień dobry — powtórzył mężczyzna. — Pułkownik Roman Drobień. Zapewne mnie pani poznaje.

— Tak, widziałam pana w Kiejkutach. Sporo pan o mnie wie. Kupił pan kostium w moim rozmiarze.

— Taka praca. Wiesz albo giniesz. Przepraszam za te środki ostrożności, ale znam pani możliwości, a nie chciałbym zostać nagrany. Pozwoli pani, że się dołączę?

Nie czekając na odpowiedź, Drobień wsiadł do łodzi, odcumował ją od pomostu i wziął do ręki wiosła. W milczeniu wyprowadził łódkę na otwartą wodę i skierował się na wschód, w górę jeziora. Przez kilkanaście minut wiosłował, płynąc wzdłuż południowego brzegu. Gdy minęli ostatnie zabudowania, zatrzymał się i odłożył wiosła na dno kadłuba.

— Mam nadzieję, że umie pani pływać?

— Proszę?

— Woda nie jest zbyt ciepła, ale na brzegu mam przygotowany ręcznik i gruby szlafrok. To będzie długa rozmowa, a ja nie chciałbym, by pani przemarżała.

— Ale dlaczego...

— Pani Moniko, ja wiem, co potrafią agenci AON-u. Podłuch albo mikronadajnik da się ukryć nawet w kobiecej

fryzurze. Albo w łódce — w końcu przez kilka minut była pani w niej sama. Zakładam jednak, że nie miała pani przy sobie nic wodoodpornego.

— Zapewniam...

— Pani by uwierzyła w moje zapewnienia?

Monika zastanowiła się. W sumie niczym nie ryzykowała. Gdyby pułkownik chciał ją utopić, nie zrobiłby tego przy brzegu, gdzie woda jest płytka, a plaża co rano oblegana przez wędkarzy.

Mężczyzna nie czekał na jej decyzję. Sam pierwszy wskoczył do wody i zaczął płynąć w stronę brzegu. Monika ruszyła więc za nim.

— Teraz wreszcie możemy szczerze porozmawiać — powiedział Drobień, gdy po kilku minutach byli już wysuszeni i otuleni w jasnoszare szlafroki. — Przywiozłem tu panią, żeby opowiedzieć całą prawdę o Szymanach i Kiejkutach.

— Prawdę?

— Wiem, że to nie zabrzmie wiarygodnie. Ja na pani miejscu w ogóle bym w to nie uwierzył. Jest przecież oczywiste, że mam interes w tym, by odsunąć od ośrodka wszelkie podejrzenia i zamknąć sprawę. A pani nie musi wierzyć, że ktoś może być patriotą i po prostu zależy mu na ujawnieniu prawdy.

— Zgadza się. Nie wierzę.

— Po prostu proszę mnie wysłuchać. A potem sprawdzić — podrzucę pani kilka tropów.

— Zamieniam się w słuch.

— Zaczniemy od tego, że nie było żadnego torturowania więźniów, a lądujące samoloty nie należą do CIA. Cała akcja jest jedną wielką mistyfikacją, przeprowadzoną z największą starannością. Robota tak koronkowa, że specjalnie wynajęto

ten sam samolot, który od prywatnej firmy wynajmuje CIA. Agencja nie używa do tajnych operacji swoich samolotów, tylko wynajmuje je od pewnej szemranej spółki — dla niepoznaki.

— Ciekawe w takim razie, skąd dziennikarze wiedzieli, że to samolot CIA.

— Agencja nie przewidziała jednego: hobbystycznych społeczności internetowych. Na całym świecie istnieją fanatycy lotnictwa, których pasją jest fotografowanie startujących i lądujących samolotów. Oni swoje fotografie udostępniają w sieci, a numery boczne i daty lądowań zapisują w bazie danych. Tą bazę udostępniono dziennikarzom, a oni — dzięki swoim informatorom — doszukali się w niej powiązań z CIA.

— Co to ma wspólnego z nami? — spytała Monika.

— To, że mistyfikacja się udała. Firmie, która wynajmowała samolot, chodziło właśnie o to, by ewentualne podejrzenia odsunąć od siebie i zrzucić na CIA.

— Firmie?

— Tak. Całe zamieszanie z talibami to działanie pewnej niedużej spółki farmaceutycznej, która na użytek agencji DARPA testuje pewien specyfik. Wie pani, co to jest DARPA?

— Wiem. Chce pan powiedzieć, że nie chodzi o tortury i walkę z terroryzmem?

— Chcę powiedzieć, że cała ta międzynarodowa afera, w której efekcie obrzucono nasz kraj i nasze służby błotem, jest spowodowana przez kilku ludzi prowadzących nielegalne eksperymenty naukowe. O tych badaniach nie wiedzą ani amerykańskie władze, ani polskie. Wie tylko kilku żądnych sukcesu naukowców z DARPA. I pewien szemrany przedsiębiorca, który liczy na milionowe zyski.

Młody, dwudziestokilkuletni mężczyzna w niebieskiej sportowej kurtce zapukał w drzwi z napisem „Sekretariat”. Nie było odzewu, więc delikatnie nacisnął klamkę i otworzył drzwi.

— Dzień dobry, Krzysztof Piński, jestem z laboratorium medycyny sądowej. Miałem dostarczyć analizy wykonane przez doktor Martę Ptak i zabrać te błędne. Zastałem prokuratora Mikulskiego albo Zagdańskiego?

— Niestety, jeden na urlopie, a drugi w sądzie — odparła młoda sekretarka, unosząc głowę znad biurka. — Ale wspominali, że ktoś od państwa będzie. Proszę zostawić, oddam prokuratorowi.

— Muszę też otrzymać pokwitowanie i odebrać błędne wydruki.

— Nikt nie wspominał, że będzie pan coś odbierał.

— Marta Ptak ustalała to z panem Zagdańskim. Proszę, tu jest podpisana przez nią lista dokumentów, które mam odebrać.

— Proszę wybaczyć, nie jestem prokuratorem, wiem, gdzie leży ta teczka, ale nie wiem, o które konkretnie dokumenty panu chodzi. Może jutro...

— Pani Ptak jutro wylatuje na zagraniczny kongres naukowy. A w przyszłym tygodniu te dokumenty muszą trafić do sądu. Na tych błędnych musi zostać naniesiona korekta i ona musi się pod tym podpisać — parafować i opieczętować wszystkie zmiany. Inaczej sąd ich nie uzna. Ja wiem, o które analizy chodzi, może mi pani pokazać tę teczkę. Oczywiście poświadczę odbiór tych dokumentów, mam pieczętkę.

— W zasadzie nie mam prawa.

— Prokurator Zagdański mówił, że uprzedzi panią...

— Dobrze. Zaraz przyniosę teczkę. Proszę przygotować odpowiednie poświadczenie.

Monika z mieszanymi uczuciami wysłuchiwała opowieści Drobieńca. Kobięca intuicja podpowiadała jej jednak, że ten człowiek mówi szczerze. Tylko dlaczego ujawniał jej te tajemnice?

— Spytam wprost — powiedziała. — Po co mnie pan tu zaprosił?

— To nie była łatwa decyzja. Sporo ryzykuję, być może nawet zabłąkaną kulę. Nie powiem, żebym się nie bał, gdy do pani dzwoniłem. Ale, powiem szczerze, nie to ślubowałem, gdy szedłem do wywiadu.

— Nie rozumiem. Może pan jaśniej?

— Nie podoba mi się, że jakaś spółka bogaci się na nielegalnej operacji, niewinni ludzie giną w eksperymentach medycznych, a cenę za to płaci polski wywiad i polski rząd. Wiem, że pani zadaniem jest dotrzeć do prawdy. Mam nadzieję, że to, co powiem, sprawi, że ujawnione zostaną wszystkie te szemrane operacje. Choć z drugiej strony, cena, jaką za to zapłacę...

Monika przyjrzała się bliżej Drobieńcowi. Kobięca zdolność do odczytywania niewerbalnych sygnałów podpowiadała jej, że ten człowiek pod maską twardziela z trudem ukrywa wielkie wahanie i jeszcze większy stres. Wyglądało to tak, jakby się wahał: być lojalnym wobec kolegów z Kiejkut czy ujawnić popełnione przestępstwa.

„Może mówi prawdę, a może kłamie” — pomyślała. „Teraz tego nie stwierdzą, na razie muszę wyciągnąć z niego jak najwięcej. Póki się nie rozmyśli...”.

Przypomniały jej się zajęcia z prowadzenia przesłuchań, w których uczestniczyła kilka lat temu jako początkująca agentka. To wtedy nauczono ją, że metody rodem z filmów o Brudnym Harrym rzadko sprawdzają się w życiu. Przyciśkani do muru świadkowie najczęściej nie pękali, tylko zamykali się w sobie. Zaczynali klepać ogólnikowe formułki lub

żądali adwokata. Owszem, czasem należało tupnąć nogą. Ale w większości przypadków szczerść uzyskiwało się poprzez budowanie atmosfery otwartości i zainteresowania albo dając drugiej stronie poczucie bezpieczeństwa.

— Mam nadzieję, że ta cena nie będzie jednak tak wysoka — powiedziała Monika. — Skoro sprawdził mnie pan tak dokładnie, to wie, że kiedyś ochroniłam swojego informatora, płacąc za to utratą stopnia.

Poczucie bezpieczeństwa. Rzecz kluczowa, a niedoceniana nie tylko w przesłuchaniach. To samo dotyczyło zwykłej rozmowy przełożonego z podwładnym. Siostra Moniki opowiadała, jak w firmie, w której była dyrektorem personalnym, musiała od nowa uczyć pracowników otwartego mówienia o problemach i zgłaszania potencjalnych zagrożeń. Załoga oduczyła się tego pod rządami poprzedniego prezesa, który wolał zwolnić osobę przynoszącą złe wieści, niż jej wysłuchać. Po zmianie kierownictwa spółki nowi szefowie zdęrzyli się z lękiem pracowników — co oczywiście utrudniało przepływ informacji. Kilkanaście miesięcy minęło, zanim ludzie przekonali się, że teraz już można o wszystkim mówić szczerze. Nową szefową personalną zatrudniono między innymi dlatego, że miała opinię kogoś, kto słucha bez oceniania. Miała stać się swoistym „uchem” zarządu, które zawczasu dowiaduje się o zagrożeniach, bo umie otwierać ludzi.

Teraz Monika chciała zachować się tak samo. Skoro Drobień przyszedł właśnie do niej, to znaczy, że darzył ją choć minimalnym zaufaniem. Należało to wykorzystać: okazać zainteresowanie, docenić fakt nawiązania kontaktu, stworzyć klimat współpracy. Negatywne nastawienie, okazywanie uprzedzeń albo braku wiary w to, co mówi druga strona, byłoby głupotą. Po co zakręcać kran, z którego płyną informacje? Albo — dlaczego krytykować kran za to, że woda jest brudna?

— Wiem, słyszałem o pani świetne opinie. Dlatego panią wybrałem.

— Bardzo się cieszę. I przepraszam za opryskliwość. Proszę powiedzieć, co pan wie o tej sprawie?

Pytania otwarte. To kolejny krok do budowania pozytywnej atmosfery rozmowy. Daje drugiej stronie poczucie, że ktoś się nią interesuje. I nie podnosi poziomu stresu — jak natarczywe pytania kontrolne, alternatywne albo sugerujące.

— Wystarczająco dużo. Pytanie tylko, co pani zrobi z tymi informacjami?

— Przecież pan wie, że nie zapiszę ich w raporcie, bo musiałabym pana ujawnić. Wykorzystam w działaniach operacyjnych, potwierdzę w innych źródłach i dopiero te źródła ujawnię. Chyba że ma pan inne sugestie?

Pokazać drugiej stronie, że jest ważna, a jednocześnie dać poczucie kontroli. Proste — a działa. Monika miała zamiar utwierdzać Drobień w przekonaniu, że nie przyszedł tu bezproduktywnie, że jego informacje naprawdę się przydadzą. Ale chciała mu też dać poczucie, że sam decyduje o tym, co stanie się z danymi.

— Nie mam — odparł mężczyzna. — Ale nie chcę sobie strzępić języka i ryzykować kariery, jeśli to ma trafić do kosza.

— Jeśli to, co pan mówi, jest prawdą, to zapewniam pana, że nie trafi.

Monika pochyliła się nieco w kierunku Drobień i spojrzała mu w oczy. „Komunikat niewerbalny, głupcze” — pomyślała. „Potwierdzaj swoim wzrokiem i ciałem, że naprawdę interesujesz się tym, co on mówi”.

— Mam nadzieję — stwierdził oficer. — Bo tego, co pani powiem, nie wie nawet dyrektor CIA ani amerykański prezydent.

Ryszard Nowicki, ze związanymi rękoma i nogami, siedział w kabinie ogromnego radzieckiego helikoptera Mi-8. Na dowcip historii zakrawało to, że amerykańskie bazy na Antarktydzie korzystały ze sprzętu lotniczego kupionego od Rosjan. Sprawdzone na Syberii i w Himalajach maszyny znakomicie odnajdywały się w piekielnym mrozie, śniegu i wietrze. Proste, ale wytrzymałe silniki nie zamarzały, a toporne układy mechaniczne można było naprawiać młotkiem i śrubokrętem — jedynymi dostępnymi tu narzędziami.

W kabinie panował niemiłosierny hałas. Stary helikopter trząsł się od wiatru i obrotów wirnika, silnik wył, jakby go zarzynano, a miękkiej wytłumiającej tapicerki w takich maszynach nie instalowano. Od jakiegoś czasu lecieli nad lądolodem antarktycznym, przemieszczając się z półwyspu w głąb lądu. Pilot preferował niskie pułapy, co pozwalało podziwiać krajobrazy. Przynajmniej na tyle, ile było widać przez malutkie, na wpół zamarznięte okrągłe okno.

Początkowo znajdowali się nad brzegiem oceanu. Widać było fale i pływające pomiędzy nimi pojedyncze pingwiny, które co rusz wyskakiwały ponad powierzchnię, by zaczerpnąć powietrza. Od czasu do czasu helikopter miał też majestatycznie dryfujące góry lodowe. Na części z nich leniwie wylegiwały się foki.

Po pewnym czasie krajobraz zmienił się. Pojawiły się małe, skalne wyspy i wąskie, kręte zatoki. Tu oceaniczna woda wyglądała z góry jak zupa — aż gęsto było od kawałków zamarzniętej kry, które delikatnie falowały i zderzały się ze sobą.

Wzdłuż nieregularnej, wręcz skomplikowanej linii brzegowej widać było ogromne kolonie pingwinów. Liczba ptaków zaskoczyła Nowickiego. Musiały ich być tysiące. Śnieg



pod nimi wydawał się być brązowy, jakby ubłocony — ilość odchodów świadczyła o tym, że ptaki miały tu swoje stałe miejsca wylęgu i polowań na ryby.

Sposób poruszania się tych stworzeń był niezwykle zabawny. Obdarzone bardzo krótkimi łapami pingwiny, zamiast chodzić, nieudolnie podskakiwały, wymachując przy tym dla równowagi przykrótkimi skrzydłami. Zważywszy jednak, że ich masa nie przystawała do siły nóg, co chwila w komiczny sposób przewracały się, by zaraz wstać.

Kolejna godzina lotu i krajobraz zmienił się ponownie. Tu nie było już żadnych zwierząt. Nie było widać otwartej wody ani wystających ponad lód ostrych pionowych skał. Nowicki zorientował się, że helikopter wleciał na teren ogromnego płaskowyżu. Gdzie okiem sięgnąć — lodowa pustynia. Pod nimi znajdowały się ogromne masy śniegu, z góry wyglądające jak skrzyżowanie lukru na torcie z gałką lodów waniliowych. Biały płaskowyż nie był idealnie równy. Gdzieniedzie widać było kopulaste wybrzuszenia, wysokie nawet na kilkaset metrów. Od czasu do czasu teren przecinały też szerokie szczeliny albo gruzowiska powstałe na skutek pękania i przemieszczania się lodu.

Z rozmowy dowódcy jednostki z pilotem Nowicki zrozumiał, że helikopter kieruje się do Patriot Hills. Tak nazywała się największa amerykańska baza na siódmym kontynencie, jedyna mająca regularne połączenie lotnicze z cywilizacją.

Gdy, po kilku godzinach lotu, w oddali zaczęły migać kolorowe płachty namiotów, Nowicki zorientował się, że zaraz będą lądować. Fakt, że właśnie tutaj — w najbardziej cywilizowanym miejscu tego bezludnego kontynentu — cieszył go. Patriot Hills było najmniej sensownym miejscem na całej Antarktydzie do zabijania kogokolwiek.

Gdy maszyna zaczęła powoli obniżać lot, z kokpitu wyszedł dowódca jednostki. W rękę trzymał strzykawkę z żółtawym płynem.

— Agencie Nowicki, to już koniec naszej krótkiej znajomości — powiedział, patrząc na Polaka. — Nie mogę panu pozwolić tak po prostu wysiąść. W bazie są cywile, badacze, turyści. Nie chcemy przecież, by widzieli, jak wyprowadzamy jeńca. Wolę im pokazać wynoszenie ciała.

\*\*\*

— Co to za specyfik? — spytała Monika, gdy klimat rozmowy nieco się ocieplił.

— To bardzo nietypowy lek na sen. Amerykanom w DARPA udało się opracować substancję, która sprawia, że człowiek może nie spać nawet przed kilka tygodni i w tym czasie może być w pełni aktywny.

— Genialny lek, dzięki któremu żołnierz nie uśnie na warcie i może nie spać w akcji?

— Właśnie. Tylko, że ten lek ma pewną wadę. Po kilku miesiącach stosowania zabija pacjenta.

— Proszę???

— Zabija — powtórzył Drobień. — Po prostu. Jak silny narkotyk w dużej dawce.

— To jak należy go brać?

— Na razie to jest faza testów. Stosowanie go na muszkach owocowych skracało im życie o jedną trzecią. Ale już szczyry laboratoryjne nie miały takich objawów. Dlatego kilku naukowców z DARPA postanowiło, bez zgody szefa agencji, przeprowadzić jednak eksperyment na ludziach. Gdyby się powiódł, dostaliby przecież ogromne nagrody i mieli wielkie pieniądze ze sprzedaży patentu. Postanowili zaryzykować.

— Ale eksperyment się nie udał?

— Wiedzieli, że ogromnie ryzykują. Dlatego dogadali się z firmą farmaceutyczną, która od dawna współpracuje z armią. To mała, nikomu nieznana, pracująca tylko dla amerykańskiego wojska, bardzo zyskowna spółka.

— Jakie było jej zadanie?

— Twórcy specyfiku wiedzieli, że prowadząc nielegalny eksperyment na ludziach, ryzykują wieloletnim więzieniem. A nawet — jeśli ktoś umrze — krzesłem elektrycznym. Dlatego postanowili przeprowadzić wyrafinowany kamuflaż, a do testów wykorzystać osoby, o które nikt się nie upomni.

— Firma farmaceutyczna miała to sfinansować?

— Tak — potwierdził Drobień. — Po pierwsze, chodziło o wynajęcie samolotu — to spory koszt. Po drugie, była jeszcze trudniejsza kwestia: skąd wziąć talibów.

— Więźniowie z Iraku albo Afganistanu?

— Stamtąd, ale nie więźniowie. Wynajęto do tego celu jedną z tak zwanych prywatnych firm wojskowych, które i tak są na misjach na Bliskim Wschodzie, więc ich obecność nikogo tam nie dziwi. Poproszono ją o wykonanie intratnego „zlecenia na boku”. Ludzie z tej firmy mieli za zadanie wyszukiwać samotnych mężczyzn w sile wieku, którzy pochodzili z nizin społecznych, nie mieli rodzin, żyli na ulicy.

— Takich, których można porwać i nikt tego nie zauważy — wtrąciła Monika.

— Właśnie. Te osoby ubierano tak, by wyglądały jak talibowie, po czym zabierano na lotnisko i transportowano do Szyman.

Monika wiedziała już, jak wyglądała ta operacja. To zdążyła sprawdzić wcześniej, trochę w oficjalnych źródłach, a trochę po prostu w amerykańskiej prasie. Pojmanyh mężczyzn zakuwano w kajdany, wsadzano do opancerzonych hummerów i z zawiązanymi oczyma wieziono do tymczasowego obozu jenieckiego. Kilka dni później, gdy lądował

samolot, znów hummerami — przez boczną bramę lotniska — dostarczano ich na pas startowy. Tam następowała błyskawiczna przesiadka. Samolot startował, ale nie leciał prosto do Szyman. Po drodze, dla zmylenia tropów, lądował jeszcze gdzieś na Bałkanach, w Afryce Północnej albo w którejś z poradzieckich republik. Wreszcie, po kilkunastu godzinach, trafiał do Polski. Tu Arabów przechwytywali Amerykanie stacjonujący w Kiejkutach.

— Skoro umierali po podaniu leku, dlaczego eksperymentu nie przerwano? — spytała agentka AON-u.

— Bo nie umierali od razu. Początkowo aplikowano im lekkie dawki pozwalające nie spać tydzień. To działało świetnie. Ale Amerykanie doszli do wniosku, że to za mało, żołnierz ma czuwać przez trzy tygodnie. To jednak wymagało kilkukrotnego wzmocnienia porcji. Wtedy zaczęły się efekty uboczne — po tych trzech tygodniach ludzie byli wykończeni fizycznie, tracili odporność na infekcje, mieli halucynacje. Ale osoby prowadzące testy były tak zafascynowane, że gdy mijały trzy tygodnie, aplikowały kolejne dawki, a potem kolejne. Chcieli sprawdzić, ile najdłużej człowiek wytrzyma.

— I co się stało?

— Po dwóch miesiącach bez snu wszyscy umierali.

— Boże. Zamieniliście Kiejkuty w obóz zagłady!

— Nie my. Te decyzje zapadły ponad naszymi głowami. Ale moim zdaniem nasi przełożeni nie wiedzieli, na co się decydują.

— Jak to, nie wiedzieli? Wynajęli komuś ośrodek w ciemno?

— Tak sądzę. Zmylił ich wybór miejsca i nie sprawdzili tej operacji. Kiejkuty to nie jest teren do supertajnych działań. Chyba właśnie dlatego Amerykanie go wybrali — by odwrócić czujność.

— Nie rozumiem.

— Kiejkuty mają dwie wady. Po pierwsze, jako ośrodek szkoleniowy wywiadu są stale fotografowane przez satelity szpiegowskie. Po drugie, nie mają drogi niepublicznej prowadzącej na lotnisko. Na publicznej zaś — by przewieźć tajny transport — trzeba by starać się w urzędzie o zgodę na jej wyłączenie z ruchu.

— Co automatycznie kończy tajność operacji.

— Właśnie. Z drugiej strony, nikt nie zaryzykuje tajnego transportu jadącego *incognito* w ruchu ulicznym, gdzie przypadkowa albo sprowokowana kraksa spali całą akcję. Proszę sobie wyobrazić, że przyjeżdża policja, prokurator, jakiś lokalny fotoreporter, a tu z auta wyciągają rannego taliba. Dlatego naprawdę supertajne akcje przerzucania i ukrywania kluczowych osób prowadzi się w dwóch miejscach w Polsce, które zostały specjalnie do tego przygotowane i o których nikt nie wie.

— To dlaczego nie wynajęto żadnego z nich?

— Bo to wymaga zgody ministra, szefa sztabu generalnego albo prezydenta. Tego nie załatwiłaby ani prywatna firma wojskowa, ani DARPA. A zgodę na wynajem Kiejkut podejmuje się dość rutynowo, wywiady w ramach NATO nawzajem korzystają na co dzień ze swoich ośrodków do celów szkoleniowych.

— Ci naukowcy wzięli więc na siebie spore ryzyko.

— Wizja wielkich pieniędzy potrafi zaślepić.

Monika na chwilę zamyśliła się. Ta rozmowa trwała już dość długo, a ona nawet nie miała nic do notowania. Drobień właśnie przekazywał jej najbardziej kluczowe dane — w takiej ilości, że nie da rady ich spamiętać. Jednak nie miała innego wyjścia. Przecież drugi raz mężczyzna nie zgodzi się rozmawiać. Już teraz sporo ryzykuje.

Agentka AON-u spróbowała w głowie uporządkować zdobyte informacje. DARPA, CIA, firma farmaceutyczna, porwania

arabskich cywilów, lek na sen... Sporo tego. I było jeszcze coś. Drobień wspominał coś o prezydencie. Tylko co?

— Powiedział pan, że nawet prezydent USA nie wie o niczym — przypomniała sobie po dłuższej chwili.

— Tak sędzę. Moje źródło twierdzi, że nie informowano szefów DARPA ani CIA, a tym bardziej władz rządowych. Zresztą polskiej strony także, u nas w MON-ie nic nie wiedzieli, w Biurze Bezpieczeństwa Narodowego też.

— Udało im się utrzymać w tajemnicy niezłą operację.

— A kiedy już zostali nakryci przez internautów hobbyistów, rozpowszechnili plotkę o więzieniach. Mówiłem pani, że to koronkowa robota. Dlatego sędzę, że ktoś z CIA, ktoś bardzo doświadczony w planowaniu tajnych operacji, musiał im pomagać. On też pewnie robił to po cichu, bez zgody swoich przełożonych. Taki prywatny kontrakt doradczy.

— To też pan wie?

— Nie, to już tylko moje domysły. Ale dałbym sobie rękę uciąć, że DARPA sama wszystkiego nie mogła zorganizować.

— A pan chce, żebym ja to wszystko ujawniła, narażając się szefom wywiadu, kontrwywiadu, ministerstwa, sztabu generalnego i BBN-u? I jeszcze Amerykanom?

— Nie wymieniła pani jeszcze Rosjan.

— Rosjan?

— Mam na myśli Rosyjskie Stowarzyszenie Badań Polarnych.

— Proszę? Teraz pan sobie ze mnie żartuje? Testowano specyfik na białych misiach?

— Nie. Na ludziach. Ale DARPA doszła do wniosku, że musi sprawdzić, co się będzie działo, gdyby człowiekowi nie tylko zabrać sen, ale też wydłużyć słoneczną część doby do miesiąca. Albo odwrotnie — gdyby przez miesiąc była tylko noc.

— Po co?

— Specyfik można by wtedy sprzedąć nie tylko armii, ale też NASA. Wie pani, o ile można by obniżyć koszty operacji prowadzonych na orbicie? Tam przecież długość nocy i dnia kształtuje się inaczej. Jeśli teraz wysyłamy promem kosmicznym załogę na trzy miesiące, to oni przecież tam śpią przez osiem godzin dziennie, czyli jedną trzecią czasu. Gdyby nie spali, wykonaliby swoją pracę w dwa miesiące. A utrzymanie promu przez miesiąc na orbicie kosztuje miliony dolarów.

— DARPA potrzebowała więc miejsca, gdzie dzień i noc trwają co najmniej miesiąc?

— Arktyki i Antarktydy. Tyle że na Arktyce jest tylko jedna bezpieczna baza polarna. Należy do Rosjan, nazywa się Barneo. A na Antarktydzie Amerykanie co prawda mają swoje ośrodki, ale i tak w rosyjskim panuje większy bałagan i łatwiej wszystko ukryć. Przekupiono więc kierowników tych baz. Nie było trudno — w takich miejscach nie ma kontroli skarbowej, policji albo prokuratury. Tam kierownik bazy jest królem i może wszystko.

— Skąd pan to wszystko wie? — spytała Monika.

Drobień zamilkł i spuścił wzrok. Widać było, że to pytanie sprawiło mu trudność. Przez chwilę zmagał się ze swoimi myślami. Monika też więc zamilkła. Lepiej było przeczekać tą niewygodną ciszę i nie przeszkadzać mężczyźnie w podjęciu decyzji. Ponaglanie mogło go tylko spłoszyć.

— Nie mogę powiedzieć — odezwał się w końcu. — Dałem słowo, że tego nie zdradzę. Powiem tylko, że nie wszystko ustaliłem samodzielnie. Amerykanie prawie o niczym nie chcieli nas informować. W naszym ośrodku szkoleniowym jest kilka prywatnych willi odgradzonych od reszty terenu. To tam odbywały się testy i nikogo tam nie wpuszczano. Gdy raz zacząłem żądać dostępu do tego terenu, bo przecież jest on pod naszą kontrolą, dostałem zakaz drażenia tematu. Ktoś po naszej stronie też boi się wycieku informacji.

— Wnioskuje więc, że te informacje ma pan od kogoś ze Stanów.

— Nie potwierdzam i nie zaprzeczam. Powiem tylko, że źródło większości mojej wiedzy nie znajduje się w Kiejkutach. W wielu miejscach są ludzie, którym zależy na oczyszczeniu wojska z podejrzeń. Nie działał sam.

— A jeśli to pan padł ofiarą manipulacji? Jeśli to pańskie źródło wprowadziło pana w błąd? Może ktoś prowadzi akcję dezinformacyjną, a pan jest narzędziem w jego rękę.

— To niemożliwe. Po pierwsze, widziałem arabskie trupy i wyniki sekcji zwłok. Po drugie, wiarygodność mojego źródła jest poza wszelkim podejrzeniem. To osoba, za którą oddałbym życie.

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Naucz się rozmawiać z pracownikiem w sposób partnerski, jak równy z równy, nie jak szef z podwładnym. Tylko w takiej rozmowie możesz oczekiwać szczerości i otwartości. W rozmowie wielkiego dyrektora i małego pracownika ten drugi zawsze ma postawę autoprezentacyjną. Udaje, że wszystko jest w porządku, wszystko wie i ze wszystkim zdąży. Jeżeli oczekujesz od ludzi, że będą szczerze zgłaszać problemy, a nie zamiatać je pod dywan, rozmawiaj z nimi jak równy z równym. To dotyczy nawet formy zwracania się do siebie — nie każ im mówić „panie kapitanie”, gdy ty zwracasz się do nich po imieniu.



2. Poświęć część rozmowy na zadawanie tzw. pytań otwartych (czyli tych, w których odpowiedź wymaga pełnego zdania, a nie TAK lub NIE). Po pierwsze — okażesz pracownikowi zainteresowanie jego problemami. W ten sposób poczuje się ważny, szanowany. A to szczególnie istotne wtedy, gdy ktoś przychodzi do ciebie z problemem i „chce się wygadać”. Okazanie mu zainteresowania i szacunku jest pierwszym krokiem do rozmowy o pozytywnym poszukiwaniu rozwiązań. Pytania otwarte pozwalają jednak osiągnąć także drugi cel: dobrze zrozumieć, w czym tkwi problem, o którym rozmawiacie. Dają szansę dokonania dobrej analizy i uniknięcia pochopnych, powierzchownych odpowiedzi.
3. Zadawaj wiele pytań: „Z jakiego powodu?”, „Jak to się stało?” — to one ujawniają sedno problemu i motywację do określonych działań. Gdy ktoś udzieli odpowiedzi — spytaj go, dlaczego tak myśli, tak pracuje albo dlaczego tak się stało. Gdy odpowie — znów zadaj pytanie: „Z czego to wynika?”. Często pierwsza odpowiedź jest tylko fasadą lub objawem. A ty chcesz dotrzeć do sedna, do przyczyny. Jednak tu ważna uwaga — unikaj słowa „dlaczego”, bo ono kojarzy się z agresywnymi pytaniami nauczyciela lub rodzica. Używaj innych wyrażań.
4. Daj rozmówcy poczucie bezpieczeństwa. Składa się na nie kilka elementów. Pierwszym jest pewność, że rozmowa pozostanie poufna (a jeśli to niemożliwe — uczciwie o tym powiedz). Nikt nie lubi, gdy o jego problemach rozmawia się poza jego plecami bez jego wiedzy. Jeśli pełna poufność jest wykluczona, bo np. musisz omówić to ze swoim szefem, może dasz radę przedstawić mu sprawę anonimowo (zgłaszając problem, ale nie nazwisko).

Drugi element poczucia bezpieczeństwa to gwarancja, że podwładny nie zostanie ukarany ani skarcony (gdy przychodzi, przyznając się do pomyłki i prosząc o wsparcie, nie zaczyna rozmowy od: „Co??? Pomyliłeś się??? Ty...!!!”). I trzeci element: nie wolno umniejszać ani oceniać problemów czy opinii podwładnego — dla ciebie może błahych i infantylnych, ale dla niego ważnych. Np. dla szefa trema przed wystąpieniami publicznymi może być czymś dziecinny. Ale popełni on błąd, gdy okaże takie nastawienie pracownikowi, który zwierza mu się, że ma obawy przed prezentacją dla klientów.

5. Daj rozmówcy poczucie kontrolowania rozmowy. Uświadom mu, że jeśli jakiś temat jest dla niego zbyt delikatny albo na jakiś etap rozmowy nie jest jeszcze gotów — możecie z tym poczekać lub zupełnie to pominąć. Najczęściej uzyskasz efekt odwrotny: im bardziej pozwolisz mu decydować, jakich tematów może on nie poruszać, tym szybciej je poruszy (bo poczuje się pewniej, mając kontrolę nad rozmową).
6. Uważaj na swój komunikat niewerbalny. Gapiąc się w sufit, okazujesz ignorancję, nawet jeśli w rzeczywistości pilnie słuchasz. A gdy pracownik poczuje się ignorowany, skończy się jego szczerść i otwartość. Dlatego okazuj, że go słuchasz, że jesteś zainteresowany. Utrzymuj kontakt wzrokowy (choć nie patrz w oczy bez przerwy — to kolejna niewerbalna oznaka agresji), potakuj, dopytuj...

## Rozdział 8.

Piotr Kowalik czuł, że ostatnią noc zapamięta do końca życia. Z jednej strony było mu zimno — nie był przyzwyczajony do nocowania pod gołym niebem, w śpiworze. Stopy, dłonie i plecy przemarzły mu bardziej niż podczas stania na przystanku autobusowym w najostrzejszą zimę. Z drugiej jednak strony, nocą co kilkanaście minut robiło mu się gorąco, adrenalina skakała, a po plecach przelatywała strużka potu. Przy każdym podmuchu wiatru, każdym odgłosie złamanej gałęzi albo wyciu jelenia miał wrażenie, że to już koniec. Że zaraz ich złapią. Ivan miał rację — to nie była robota dla niego. Był dziennikarzem śledczym pracującym zza biurka, szukającym afer w dokumentach albo podczas rozmów z pracownikami tajnych służb. Osiągnął swoją pozycję, bo był inteligentny, potrafił docierać do źródeł i trzymać język za zębami. Rola harcerza bawiącego się w podchody — to nie było w jego stylu.

Na dodatek teraz, po przeleżeniu pięciu godzin na ziemi, wszystko go bolało. Korzenie drzew wbijały mu się w plecy, głowa cierpiała od twardych kamieni, a w lewej nodze złapał go skurcz — pamiątka po wczorajszym, intensywnym marszu. Przeszli ponad dziesięć kilometrów, a Vladimir niespecjalnie przejmował się lekką nadwagą i słabą kondycją dziennikarza.

Kowalik ucieszył się więc, gdy zobaczył pierwsze promienie słońca prześwietlające przez gęstą koronę drzew. Miał nadzieję, że temperatura wzrośnie szybko, a godziny dzielące go od lądowania samolotu upłyną w miarę szybko.

— Nareszcie się obudziłeś — stwierdził Vladimir, widząc jak dziennikarz niezdarnie próbuje wygramolić się ze śpiwora. — Wierciłeś się i stękałeś całą noc. Nie dało się przy tobie wyspać. Musiałem się przenieść dalej.

— Co? Byłem tu sam?

— Owszem.

— Tak się nie umawialiśmy, ja...

— No przecież nie ma tu wilkołaków. To twoja pierwsza noc pod gołym niebem?

Kowalik z niezadowoleniem skinął głową. Wyglądało na to, że Rosjanin nabija się z niego. Pewnie ma niezłą zabawę, widząc, jak mieszczuch próbuje przetrwać noc w lesie.

— Muszę się napić czegoś ciepłego — stwierdził dziennikarz. — Mamy jeszcze herbatę?

— Mamy — stwierdził rosyjski agent, podając mu termos. — Ale oszczędzaj, bo nowej nie będzie. Ogniska tu nie rozpalimy.

Kowalik wypił kilka łyków i zakręcił termos. Wstał, wcisnął śpiwór do plecaka, a z jego bocznej kieszeni wyciągnął kanapkę. Chłodna noc, świeże powietrze i wczorajszy wysiłek spotęgowały w nim apetyt. „Że też nie zrobiłem ich więcej” — pomyślał, patrząc na swój worek z prowiantem.

— Sprawdziłem aparat — odezwał się Vladimir. — Wygląda na to, że wszystko działa. Ustawiłem obiektyw na pas startowy. Twój kolega kupił bardzo dobry sprzęt.

— Świetnie. A co u Ivana?

— Dostałem SMS-a, że też wszystko w porządku. Teraz musimy tylko czekać.

\*\*\*

Gdyby ktoś chciał udowodnić, że atmosfera w pomieszczeniu gęstnieje wraz ze wzrostem zdenerwowania osób przebywających w tym pomieszczeniu, salki konferencyjne w sie-

dzibie CIA byłyby najlepszym miejscem do prowadzenia badań. W budynku istniało kilkadziesiąt małych, ale znakomicie wyposażonych pokoi, w których zapadały najważniejsze decyzje. To tutaj zbierały się zespoły ustalające strategie akcji szpiegowskich albo wymyślające najbardziej zaskakujące fortele. Każda z tych salek miała kilka szyfrowanych linii telefonicznych, dostęp do wojskowych baz danych i zdjęć satelitarnych. Poza tym, kilka innych maszyn i narzędzi, o których oficjalnie wiadomo było, że „nadal są w fazie wczesnych prototypów i przez najbliższe lata nie uda się ich jeszcze zastosować”.

Cicha klimatyzacja sprawnie chłodziła i oczyszczała powietrze w całym budynku. Ale i tak doświadczony pracownik CIA, wchodząc do pokoju w trakcie trwania narady, już w pierwszej sekundzie mógł wyczuć, jak bardzo gęsta jest atmosfera. To widać było w minach uczestników rozmowy, w ułożeniu dokumentów na stole, w pogniecionych już nieco koszulach i poluzowanych krawatach.

Gdy Peter Sterman wkroczył do położonej na czwartym piętrze sali B413, od razu wyczuł, że powietrze było tu gęstsze od budyniu. Sześciu mężczyzn w samych koszulach, z podwiniętymi rękawami i bez krawatów, wpatrywało się w ciekłokrystaliczny ekran pokazujący tymczasową bazę lotniczą na jakiejś żółtoczerwonej pustyni. Stojący w rogu faks pracował jak oszalały, wypluwając z siebie jedną kartkę za drugą. A zaschnięte plamy z kawy na stole konferencyjnym sugerowały, że spotkanie trwa już dobrych kilka godzin. Nawet słuchawka na jednym z aparatów telefonicznych nie była prawidłowo odłożona.

— Witam panów — powiedział głośno Sterman, przerywając rozmowy. — Możemy zacząć?

— Dzień dobry, szefie, zapraszamy — odpowiedział jeden z mężczyzn, niski brunet przed czterdziestką. — Od wczoraj sporo już ustaliliśmy.

— Raportujcie.

— Zacznijmy od Johnsona. Jak pan pamięta, zdziwiły nas jego częste telefony na Antarktydę i Arktykę. Trochę dziwne miejsca sobie wybrał. Zaczęliśmy go obserwować i ustaliliśmy, że dzwonił do rosyjskich stacji badawczych. To nas zaniepokoiło, bo rosyjscy naukowcy nie byli ani uczestnikami, ani obiektami w żadnej zatwierdzonej akcji. Wyglądało więc na to, że Johnson kroił coś na własną rękę.

— Co to takiego?

— Do wczoraj rana nie wiedzieliśmy — odpowiedział inny ze zgromadzonych mężczyzn, łysy jak kolano pięćdziesięciolatek. — Ale potem okazało się, że dzwonił też do Whitewater, również na Antarktydę.

— Whitewater? Co oni tam robią? Przecież mają kontrakty tylko na Bliskim Wschodzie.

— No właśnie. Ale okazuje się, że nie tylko my im płacimy. Cryptopharm także.

— Nie rozumiem.

— Popytałem gdzie trzeba i dowiedziałem się, że Cryptopharm testuje jakiś rodzaj nowego leku wzmacniającego odporność żołnierzy. I z jakichś powodów potrzebuje prowadzić eksperymenty w rejonach polarnych. Ale nie tylko — testy są robione także w Polsce. Co ciekawe, są to testy na ludziach.

— To co my z tym mamy wspólnego? Firma farmaceutyczna testuje nowy specyfik — normalna rzecz. Uznali, że potrzebują ochrony z Whitewater — ich prawo. Po cholere dzwoni do nas prezes DARPA i wszczyna alarm?

— Bo ktoś mu doniósł, że w tych eksperymentach giną ludzie, a on o niczym nie wie.

— Kto mu doniósł?

— Tego nie wiemy. Ale wiemy, że Johnson miał kontakty i z Whitewater, i z Cryptopharmem. Wiemy, że wykonywał zadania, na które nie miał zgody, i wiemy, że użył swoich wpływów do wynajęcia naszego samolotu.

— Co??? Tego samolotu???

— Tak, to się wiąże z więzieniem talibów w Polsce. Do zeszłego tygodnia wszyscy w agencji zachodzili w głowę, czy to w ogóle prawda i jak to możliwe bez zgody góry. Docisnęliśmy jednak właściciela samolotu i w końcu dziś rano potwierdził, że wynajął go Whitewater. Tam znowu przyznali się do sprawy, mówiąc, że loty wykonywali na polecenie DARPA. Rzeczywiście, mieli zgodę wystawioną na oficjalnym formularzu z pieczętką oficera z DARPA. Oczywiście podpis jest nieczytelny, a pieczętkę musiał ktoś przystawić nielegalnie. Ale ponieważ pismo na oryginalnym druku ścisłego zarachowania nie wzbudziło niczyich podejrzeń, a samolot już wcześniej był wynajmowany dla DARPA, to nikogo te loty nie zdziwiły. Dopóki nie namierzyła ich prasa.

Sterman nie mógł uwierzyć w to, co usłyszał. Od dwudziestu lat pracował w agencji, od trzech był zastępcą dyrektora. Nigdy w tym czasie nie słyszał o podobnym zdarzeniu: ktoś zdołał do prywatnych celów wynająć strzeżony samolot, przeprowadził serię lotów z jednego lotniska wojskowego na drugie, a w agencji nic o tym nie wiedzą. Jeden lot nazwałby przypadkiem — ktoś miał szczęście, że go nie nakryli. Ale cała seria? To był majstersztyk.

— I twierdzi pan, że międzynarodowy skandal wziął się stąd, że samolot kojarzony z CIA został wynajęty prywatnej firmie? — spytał wicedyrektor agencji.

— Na to wygląda, szefie — potwierdził brunet.

— To może po prostu ujawnimy światu, że nie mamy z tym nic wspólnego, a maszyna jest prywatna i wynajął ją ktoś inny?

— Po to, by wozić talibów z naszego wojskowego lotniska do bazy szkoleniowej zaprzyjaźnionego wywiadu? Kongres nas zje. Poza tym, w Polsce do pilnowania więźniów Johnson zaangażował naszych agentów. Nie wywinimy się z tego tak łatwo.

— Cholera. Wiemy przynajmniej, o co chodziło z tymi talibami? Do czego byli potrzebni?

— NSA udało się podsłuchać kilka rozmów z Antarktydą. Wygląda na to, że byli królikami, na których testowano nowy lek. Niestety, badania się nie powiodły — wszyscy Arabowie zmarli.

— To byli terroryści, którzy mieli trafić do Guantanamo, a trafili na bieżnię?

— Nie. Porównaliśmy listy zatrzymanych terrorystów i osób osadzonych na Kubie. Obie się zgadzają, nikogo nie brakuje.

— To znaczy, że porwano tam cywilów? Jakichś bezdomnych?

— Na to wygląda. A najgorsze, że prawdopodobnie wymyślił to Johnson i wykorzystał swoją pozycję do załatwienia cichych przerzutów na wszystkich lotniskach.

— No to mamy pasztet. Co z nim?

— Próbował zniknąć. Musieliśmy go uciszyć.

— Trwale?

— Wybuch przesyłki, którą dostarczyliśmy mu do pokoju hotelowego. Nadawca zostanie zidentyfikowany jako White-water.

— Jak?



— W paczce była próbka pseudooreksyny. Portier widział kuriera — miał koszulkę DHL-u. W DHL-u jest dokumentacja przesyłki. Nadawca to szemrana firma detektywistyczna, która od czasu do czasu pracuje dla Whitewater.

— Grubymi nićmi szyte. Za proste, wygląda amatersko. Domyślą się, że to zmyłka.

— Nie sądzę. Właściciel — i zarazem jedyny detektyw z tej firmy — był w Nowym Jorku dokładnie w chwili, gdy przesyłkę nadano w Dallas. Ma niepodważalne alibi. FBI nic z niego nie wycisnie i będzie musiało umorzyć sprawę, choć nieoficjalnie będzie podejrzewać, że to właśnie Whitewater wrabia swojego podwykonawcę od brudnej roboty. Jednak dowodów brak.

Przez chwilę w pokoju panowała cisza. Nieczęsto zdarzało się, by agencja pozbawiała życia swoich byłych pracowników.

— Co teraz? — spytał Sterman. — Jaki macie plan?

— Wiem, że to zabrzmie dziwnie, ale proponujemy nic nie robić.

— Nie rozumiem.

— Ustaliliśmy, że Johnson sam wystraszył się nagłośnionej plotki o więzieniach w Kiejkutach. I przygotował plan, który ma wszystko wyciszyć. Naszym zdaniem ten plan powinien zostać zrealizowany — bo to oczyści CIA. Dopóki to się nie stanie, sugerujemy nic nie robić. Dopiero potem wkroczymy. Prosimy o pańską zgodę.

— Na czym polega ten plan?

— Za kilka godzin do Szyman wyleci kolejny samolot. Jednak tym razem na jego pokładzie nie będzie żadnego taliba, tylko legalna aparatura do F16. Wiemy, że do polskiej prokuratury, która bada sprawę, ma dotrzeć kontrolowany przeciek o locie. Ponieważ w Polsce sprawa nabrała rozgłosu

i otarła się o wielką politykę, prokuratura na pewno zrobi spektakularny nalot. Zatrzymają samolot na pasie i przeszukają.

— A w środku nie będzie nic trefnego. I to oczyści nas z zarzutów. Dobry plan, akceptuję. Co potem?

— Wiemy, że na Antarktydzie coś poszło nie tak. W rejonie, gdzie nasze satelity namierzyły ludzi z Whitewater, znajduje się też statek turystyczny „Profesor Multanovsky”. Na tym statku zgłoszono zaginięcie dwojga pasażerów. Oboje to Polacy. Sprawdziliśmy nazwiska. Kobieta jest lekarzem medycyny sądowej, której nazwisko figuruje w księdze wejść i wyjść w Kiejkutach. Mężczyzna zaś ma związki z AON-em.

— Chcesz powiedzieć, że Polacy przed nami dowiedzieli się o Antarktydzie i wysłali tam swoich śledczych? Jeśli tak, to będzie kolejny dowód naszej ślepoty.

— Nie wiemy tego. Ale pewne jest, że tych dwóch osób ekipa ratownicza nie odnalazła. Za to wynajmowany przez Whitewater helikopter, który normalnie stacjonuje w rejonie tego zaginięcia, dziś wylądował w Patriot Hills. Zgłosili pacjenta, którego chcą przetransportować do Chile, do szpitala. Podejrzewamy, że to może być ktoś z Polaków.

— Nie zlikwidowali go na miejscu?

— Też tego nie rozumiemy. To może być jakiś fragment akcji, którego jeszcze nie rozgryźliśmy. Jednak proponujemy nic nie robić, żeby nie wzbudzać podejrzeń. Najważniejsze jest oczyszczenie CIA z zarzutów o tajnych więzieniach. Dopiero potem zajmiemy się resztą.

— Zgoda. I pilnujcie tego Polaka. On może coś wiedzieć. A jeśli nawet jest czysty, to wygląda na to, że tylko my wiemy, gdzie jest przetrzymywany. Jeżeli będziemy potrzebować karty przetargowej w negocjacjach z Warszawą — on nią będzie.

Ivan wyłączył telefon komórkowy i zamyślił się. Wiadomość, którą otrzymał, poważnie go zdenerwowała. Jego przełożony, Dmitrij Borysov, właśnie dowiedział się z moskiewskiej centrali, że tym razem samolot leci pusty. Satelita krążący nad Bliskim Wschodem nie odnotował, by kogokolwiek wprowadzono na pokład. Jeśli tak, to cała akcja była na nic. A o awansie można było zapomnieć.

— Skąd w ogóle wiedzieliście o dzisiejszym locie? — spytał fotoreportera.

— Piotr ma swoje źródła w naszej misji wojskowej — odparł Szczygieł. — Ale więcej nie wiem.

— A dlaczego nie przeprowadziliście tej akcji sami? Po co właśnie my wam jesteśmy? Przecież reprezentujemy wrogi wywiad.

— Owszem, ale sami nie dalibyśmy rady nic zrobić.

— Czemu nie poszliście do prokuratury, do kontrwywiadu...

— Nasze źródło też tak sugerowało, ale boimy się upolitycznionej prokuratury. Ukręciliby sprawie łeb, schowali ją pod dywan, a nas wyrzucili za drzwi.

— Wasze źródło tak sugerowało, a wy postąpiliście dokładnie odwrotnie? Myślałem, że tak się nie robi. Przecież to narażanie źródła.

— Wiem, że to dziwne. Dostaliśmy nawet namiar na człowieka, który zdaniem źródła mógłby nam pomóc. Ale nasz naczelny uznał, że to za duża sprawa, żeby iść do kogoś obcego, niesprawdzonego.

— Dostaliście namiar... — powtórzył Ivan i zamyślił się. Czyżby...?

W głowie rosyjskiego agenta zapaliła się czerwona lampka. Wyglądało to tak, jakby cała akcja była świetnie wyreżyserowana. Ktoś wymyślił przelot bez Arabów na pokładzie i chciał, by prokurator się o nim dowiedział. Skoro tak, to

pora się stąd zmywać. Nie wiadomo, co się tu jeszcze wydarzy. Wiadomo za to, że lepiej wtedy nie kręcić się bezproduktywnie tak blisko lotniska.

Tylko co z drugą częścią operacji: „spalenie” Vladimira? Przecież miał zostać nakryty przez służby chroniące lotnisko. W tej sytuacji one nie zostaną postawione w stan gotowości i nie przeczeszą kontrolnie lasu. To byłaby dla Ivana podwójna porażka: nie dość, że nie sfotografował talibów, to jeszcze nie pozbył się niechcianego kolegi. Wyglądało na to, że plan, który jeszcze dwa dni temu dawał szansę przyspieszenia kariery, teraz stał się jej hamulcem.

— Pilnuj sprzętu, idę za dłuższą potrzebą — powiedział Rosjanin. Wiedział, że teraz potrzebuje przez chwilę spokojnie pomyśleć. To przecież nie był pierwszy raz, gdy sytuacja zmieniała się na niekorzyść, a los płatał mu nieprzyjemne niespodzianki. Ivan jednak zawsze wychodził z nich cało. Wierzył, że wszystkie zagrożenia mogą być przekute w szansę. To tylko kwestia zmiany planu, przegrupowania sił, odwrócenia perspektywy patrzenia na problem.

Rosjanin nauczył się tego jeszcze jako młody chłopak, w szkole wywiadu. Podczas wykładu z taktyki działań operacyjnych wykładowca przeprowadził nietypowy eksperyment. Przyniósł miniaturkę wodnego młyna wytwarzającego prąd. Wyszedł z grupą na dwór i wstawił młynek do pobliskiego, niemrawo płynącego strumyka.

— Wyobraźmy sobie, że to jest rzeka — powiedział. — Siła płynącej wody pozwala produkować energię. To dla wszystkich jest jasne. Ale wyobraźmy sobie, że nagle rzeka zaczyna płynąć w przeciwną stronę.

To powiedziawszy, wykładowca podszedł do potężnego hydrantu i odkręcił go. Z czerwonej rury wydobył się ogromny, sprężony strumień wody, którego kierunek był dokładnie przeciwny do kierunku strumienia. A że hydrant

był dużo silniejszy od niemal wyschniętego latem strumyka, nagle woda w korycie zaczęła płynąć pod górę. Młynek się zatrzymał — miał budowę jednokierunkową, nie potrafił obracać się w przeciwną stronę.

— Co teraz? — spytał wykładowca. Rzeka płynie w złą stronę, młyn sobie z nią nie radzi. Elektryczności nie ma. Co proponujecie?

Grupa po krótkiej naradzie uznała, że należy po prostu zakręcić hydrant i wszystko wróci do normy.

— To do dzieła — powiedział wykładowca.

Kilka minut zajęło opanowanie rozszalałego strumienia wody i dokręcenie kranu. Osoby, które wykonywały to zadanie, musiały potem iść się przebrać — chlapiąca woda przemoczyła ich doszczętnie.

Niestety, po zakręceniu hydrantu okazało się, że wokół strumyka zdążyło już powstać głębokie bajorko. Woda rozlała się po trawniku i stanęła w miejscu — młyn więc nie poruszał się.

— Przyjęliście najgłupszą możliwą strategię — zbeształ ich wykładowca. — Na początku młyn poruszał się powoli, ale stabilnie i przewidywalnie, dając wam poczucie bezpieczeństwa. Potem, nagle, przyszyła potężna siła, której kierunek działał przeciwko wam. Uznaliście, że to dla was zagrożenie, więc kosztem przemoknięcia zlikwidowaliście tę siłę. I teraz nie macie nic. Ale nawet gdyby nie powstało tutaj bajorko, co najwyżej wrócilibyście do punktu wyjścia — smętnego strumyka, który ledwo co napędzał młyn. W ogóle nie wykorzystaliście pozytywnej energii, jaką dawał hydrant.

Studenci popatrzyli po sobie zdziwieni. To hydrant dawał pozytywną energię? Ich zdaniem zatrzymywał młyn i unie-możliwiał produkcję prądu. „Pojawia się zagrożenie, to je likwidujesz” — myślał wówczas Ivan.

— Wiem, co myślicie — kontynuował wykładowca. — Pierwsze przykazanie żołnierza: zlikwiduj zagrożenie. Tak uczono was w armii. To dobra zasada, jeśli szkolimy początkującego szeregowca. Ale od oficerów jednostek specjalnych wymagamy innego myślenia. Wasze pierwsze przykazanie brzmi: zanim zlikwidujesz zagrożenie, zastanów się, czy nie bardziej opłaca się je wykorzystać.

Starszy mężczyzna wziął śrubokręt, podszedł do miniatarki młyna, odkręcił prowizoryczne dynamo, po czym przykręcił je ponownie — ale ustawiając w odwrotną stronę.

— Teraz młyn będzie produkował energię, gdy koło będzie napędzane w przeciwnym kierunku. Wyobraźcie sobie, ile prądu moglibyśmy teraz mieć, gdyby woda z hydrantu nadal się lała. A przy okazji, wasi koledzy męczący się z kranem nie byłiby przemoczeni.

Ten eksperyment nauczył Ivana, że zagrożenie to często lustrzane odbicie szansy. Tyle że pojawia się nagle, zaskakuje znienacka i dlatego wytwarza w ludziach odruch obrony lub oporu. A przecież zamiast likwidować szpiega, który przeszedł na drugą stronę, lepiej podrzucić mu kłamliwe informacje, by wprowadzić w błąd przeciwnika. Zamiast w walce martwić się, że wróg ma ciężką i skuteczną kamizelkę kuloodporną, lepiej uciec na teren bagienny albo na upalną pustynię. Tam dwudziestokilogramowy ubiór bardziej mu zaszkodzi, niż pomoże. Już Jagiełło pod Grunwaldem wiedział, jak skorzystać z faktu, że Krzyżacy mieli ciężkie i mocne zbroje. Wystarczyła odrobina upalnego słońca...

Pewien znajomy Ivana uważał, że taka sama zasada obowiązuje w biznesie. Gracze giełdowi mawiali, że najlepiej kupować akcje w czasie krachu — bo wtedy są najtańsze. Małe firmy konkurujące z wielkimi koncernami często cieszyły się, że ich rywal jest tak duży — bo jest też nieruchawy.

Można też zaskarżyć go do urzędu antymonopolowego. A menedżerów na kursach uczono, że gdy na rynku pojawia się zmiana, wygra nie ten, kto będzie się jej najdłużej opierał, lecz ten, kto pierwszy ją wykorzysta.

To zawsze była kwestia sposobu: jak zmienić swoje postępowanie, plan, taktykę działania — by wykorzystać niesprzyjające okoliczności dla własnych korzyści. Jak żeglarz, który — gdy wiatr zaczyna dąć mu w twarz — przestaje płynąć prosto, tylko przechodzi na halsowanie. Nie zmienia swojego celu, nie zaczyna się cofać. Gdy mądryemu żeglarzowi dać wybór: cisza na morzu albo wiatr wiejący przeciwnie do jego oczekiwań, zawsze wybierze to drugie. Bo z wiatrem, choćby wiejącym w twarz, da się płynąć. Gdy nastaje cisza, nie dotrzemy do żadnego celu.

Ivan wiedział, że teraz ma tylko dwie opcje. Pierwsza: wycofać się i wrócić do szefa z niczym. Druga: zmienić taktykę i osiągnąć choć jeden cel — „utopienie” Vladimira.

Wyciągnął telefon komórkowy i wybrał numer Patryka Michalskiego. To był zaprzyjaźniony dziennikarz z sensacyjnego tabloidu. Michalski publikował każdą informację, którą uzyskał, bez jej potwierdzania. Można mu było wcisnąć wszystko. Miał tylko jedną wadę: był papłą. Przekazane mu informacje zawsze stawały się publicznie znane jeszcze przed ich opublikowaniem. Tym razem jednak Ivan miał zamiar wykorzystać tę wadę jako zaletę. Skoro polski oficer w Iraku chciał, by wiadomość o lądowaniu dotarła do prokuratury, to spełnijmy jego prośbę...

— Cześć Patryk — powiedział Ivan do słuchawki. — Mam dla ciebie niesamowitego *news*a. Jeśli zadziałasz w ciągu kilku godzin, będziesz pierwszym dziennikarzem, który poinformuje o kolejnym lądowaniu talibów w Szymanach...

Ryszarda Nowickiego obudził potworny ból głowy. Otwarł oczy i — nie wstając — rozejrzał się. Leżał w niedużym granatowym namiocie, zapakowany w ciepły puchowy śpiwór. Był sam. Obok, na nieznanym mu plecaku, znajdowała się jego puchowa kurtka. Mężczyzna wydobyl się ze śpiwora i założył ją. Miał wrażenie, że jest mu przeraźliwie zimno. Albo więc podczas lotu helikopterem odzwyczaił się od polarnych temperatur, albo też pogoda znacznie się pogorszyła.

By to sprawdzić, postanowił wyjść na zewnątrz. Założył stojące obok plecaka buty, zapiał kurtkę po samą szyję, wbił się w grube narciarskie rękawice i otworzył półokrągłe wejście do namiotu. Spojrzał w górę i... nie uwierzył własnym oczom. To, co widział, nie mogło być prawdą.

Na dworze było zupełnie ciemno.

W tym momencie przypomniał sobie ostatnią rzecz, jaką widział przed snem. Amerykanin stojący nad nim z żółtą strzykawką. „Są trzy możliwości” — pomyślał. „Albo podano mi coś, co wpływa na wzrok, albo śpię już trzy miesiące i skończył się dzień polarny, albo... jestem na biegunie północnym”.

Drugą i trzecią opcję z gruntu odrzucił. Chociaż... gdy rozglądał się wokół, nie rozpoznawał niczego. W okolicy było tylko kilka małych namiotów — to nie była ogromna baza naukowa Patriot Hills. Wszechobecny śnieg bardziej przypominał zamrożoną wodę niż biały puch. A układ gwiazd na niebie też jakoś nie przypominał tego, który widywał na półkuli południowej.

Nowicki znał stuprocentowy sposób, by poznać swoją lokalizację. Chwytał leżący obok namiotu czekan i zaczął drążyć dziurę w śniegu. Doskonale wiedział, że na Antarktydzie lodowiec nie ma smaku — bo jest czystą, zamrożoną wodą. Za to lód arktyczny, powstały z zamrożonego oceanu,



był głębiej pod powierzchnią słoń. Wystarczyło przekopać się przez wierzchnią warstwę śniegu opadowego i polizać to, co jest poniżej.

Przez kilka minut Polak, niczym w amoku, na przemian rozbijał czekaniem twardy lód i odrzucał na bok rozłupane kawałki. Z przejścia nie zauważył nawet, że powoduje hałas zdolny obudzić mieszkańców sąsiednich namiotów.

Po kilku minutach ukląkł nad powstałym otworem, wziął do ręki mały kawałek lodu z jego dna i polizał.

Lodowiec był słoń.

— Witaj, agencie Nowicki — powiedział ktoś za jego plecami. — Widzę, że wiesz już, gdzie się znajdujemy. Naciesz się tym miejscem. To teraz będzie twój dom. I grób.

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. W niemal każdej, nawet negatywnej zmianie można odnaleźć choć kawałek szansy. Masz do wyboru: narzekać na zmianę (i nie mieć z tego nic, poza ulżeniem swoim emocjom i zrzucając winy na innych) albo poszukać tego kawałka (i w efekcie wykorzystać go). Każda zmiana wytwarza nową sytuację. Zawsze rozważ, jakie są jej plusy. Nawet jeśli niewielkie, skup się na maksymalnym ich wykorzystaniu. To jak z grą na giełdzie: możesz narzekać na spadki i winić za to cały świat, ale i tak to ty poniesiesz konsekwencje. Albo możesz szukać metod choć częściowego uniknięcia strat — zawsze lepiej uratować trochę niż nic.

2. Większości zmian nie zatrzymasz. Szkoda wysiłku. Lepiej poświęcić go na dobre zaadaptowanie się do nowego stanu rzeczy. Często decyzja o zmianie wynika z obiektywnych okoliczności, decyzji kogoś wysoko na górze albo przypadkowego wydarzenia. Nie sil się nawet na blokowanie czy opóźnianie zmian — nie zatrzymasz walca drogowego gołymi rękoma. Swoją energię przeznacz na jak najsprawniejszą adaptację do nowej sytuacji — więcej na tym wygrasz. Nie walcz z wiatrakami, choć może to i romantyczne. Nie dostajesz pieniędzy za to, że jesteś romantyczny. Nie dostajesz ich nawet za to, że masz rację, blokując być może niesprawiedliwe zmiany. Dostajesz je wyłącznie za to, jakie masz efekty. A próba zatrzymania walca gołymi rękoma nie da żadnego efektu.
3. Znane powiedzenie brzmi: „Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”. Naucz się funkcjonować w warunkach zmian, naucz się szybko na nie reagować i nie martwić nimi. Zmiany są jak deszcz: po prostu regularnie się zdarzają. Możesz zachowywać się jak stara ciotka, która z powodu deszczu tylko narzeka, szuka usprawiedliwień do pozostania w domu i twierdzi, że nie wyjdzie na spacer. Ale idąc tą drogą, sam staniesz się taką ciotką. Lepiej kup pelerynę.
4. Przewiduj zmiany. Wiele z nich wcześniej widocznych jest w drobnych symptomach — musisz tylko nauczyć się je dostrzegać. Jeśli widzisz wiatr i nadciągające chmury, naucz się stawiać pytanie: „Co z tego może wyniknąć?”. I drugie: „Jak mogę się na to przygotować?”.
5. Weź sprawy w swoje ręce: bierz udział w kreowaniu zmiany. Wówczas możesz ją tak ukształtować,

by ci odpowiadała. Będziesz zdziwiony, na jak wiele zmian możesz mieć wpływ, angażując się w pracę zespołów, które projektują strategie, wdrażają nowe procedury, wymyślają innowacje. Wtedy zmiana cię nie zaskoczy — bo sam brałeś udział w jej tworzeniu. I mogłeś tak ją zmodyfikować, by była zgodna — choć częściowo — z twoimi oczekiwaniami. Biernych naśladowców zmiana zawsze dotyka bardziej niż aktywnych inicjatorów.

- 6.** Bądź pierwszym, który dostosuje się do zmiany. Jeśli zrobisz to szybciej od swoich rywali, zyskasz przewagę czasu. Poza tym, kto pierwszy wejdzie na szczyt, ten zajmie na nim najlepsze miejsce widokowe. Drugi już nie ma tej szansy.
- 7.** W okresie bezpośrednio po zmianie twoja efektywność spadnie. To normalne i nie przejmuj się tym. Po prostu nauczanie się nowych zachowań trwa i w tym czasie pracujesz na pół gwizdka. W okresie nauki popełniasz błędy. Ale to nie znaczy, że należy zawracać. Ktoś, kto pierwszy raz w życiu przesiadł się z kalkulatora na komputer, przez jakiś czas będzie pracował wolniej — dopiero uczy się obsługi maszyny. Ale z tego nie wynika, że mamy wracać do kartek. Nawet jeśli wielu hamulcowych krzyczy: „Komputery są bez sensu, przecież widzimy, że idzie nam wolniej, chcemy wracać do kartek i ołówków”.
- 8.** Jako kierownik zespołu uwzględnij ten spadek efektywności w swoich planach — nie wdrażaj zmian bezpośrednio przed kluczową akcją, gdy oczekujesz pełni sprawności. Wdrażaj je w martwym okresie, gdy jest czas na błędy, ćwiczenia i poprawki.

- 9.** Jeśli kierujesz zespołem, zapowiadaj zmiany wcześniej. Wielu ludzi nie tyle boi się zmian, co boi się być zaskoczonym nagłymi niespodziankami. Im lepiej ich do tego przygotujesz, im więcej dasz czasu na oswojenie się z nowościami, tym mniejszy będzie opór przed zmianą.
- 10.** Pozwól podwładnym współtworzyć zmiany. Im większy będzie ich wpływ na zmiany, tym mniejszy opór wobec nich. A poza tym, może ich pomysły okażą się cenne?

## Rozdział 9.

Porannek w prokuraturze zwykle zaczynał się od krótkich, nieformalnych rozmów przy automacie do kawy. To jednak tylko pozornie były pogaduszki. W rzeczywistości, pracownicy często wymieniali się tu pomysłami na śledztwo lub przekazywali ważne, ale wciąż nieoficjalne informacje. Taki „drugi obieg” komunikacyjny.

— Cześć, był kurier od tej lekarki, Marty Ptak — odezwał się Zagdański.

— Cześć — Mikulski właśnie wszedł do kuchni. — Kurier? Nie zamawiałem kuriera.

— Twierdził, że ma to z tobą uzgodnione. Odebrał teczkę z dokumentacją sekcji zwłok z Kiejkut.

— Ze mną? Nie mam pojęcia o takiej rozmowie. Zresztą, jak to sobie wyobrażasz — tych teczek nie wolno oddawać.

— Jesteś pewien, że nikomu jej nie obiecywałeś? — upewnił się Zagdański.

— Nie mam rano ochoty na żarty, jeszcze się nie obudzilem — odparł Mikulski. Jego mina potwierdzała, że wciąż nie funkcjonuje na pełnych obrotach. — Chyba nie oddałeś tych dokumentów?

— Tych nie — uśmiechnął się Zagdański. Wiedział już, że jego mały fortel miał sens.

— A jakie?

— Jakąs starą makulaturę sprzed lat. Wcześniej ją skopiowałem.

— Zmiłuj się, jest ósma rano. Możesz jaśniej?

— Zadzwoił jakiś człowiek, twierdził, że z laboratorium, od Marty Ptak. Powiedział, że nastąpił błąd w badaniach, teraz to wykryli, chcą więc zabrać stare wyniki, a oddać prawidłowe.

— Bez sensu. W takich wypadkach stare się tylko skreśla.

— No właśnie. Dlatego nabrałem podejrzeń. Ale ten ktoś się zapowiedział, że przyjdzie z nowymi danymi. Skoro tak, to uznałem, że czemu nie. Przynajmniej dowiemy się, komu tak zależy na tych papierach.

— I co?

— Spreparowałem teczkę, tak by wyglądała na prawdziwą — nie chcemy przecież, by ktoś za wcześniej się zorientował. Podłożyłem wyniki badań przeprowadzone przez panią Ptak pięć lat temu, w dawno już rozstrzygniętym śledztwie. Zostawiłem tylko okładkę i pierwszą stronę, ale te skserowałem i poświadczyłem za zgodność. A przed budynkiem postawiłem ogon.

— I co?

— Nasza asystentka spisała się na medal, będą z niej ludzie. Przyszedł jakiś facet, przedstawił się, a ona udała, że nie może tak od ręki wydać mu dokumentów. Musiał się trochę nagimnastykować, poprzekonywać ją. Tak na wszelki wypadek, żeby nie nabrał podejrzeń, że za łatwo mu idzie.

— Kupił to?

— Sam zobaczysz. Mamy to nagrane na kamerze.

— Zostawił jakąś inną teczkę?

— Tak. Już sprawdziłem. Nie ma na niej odcisków palców pani Marty. A ona chyba nie pisze raportów w rękawiczkach?

— Co powiedział nasz ogon?

— Poszedł za tym facetem. Nie uwierzysz, dokąd.

— Stary, proszę... żadnych zagadek z samego rana.

— Do ambasady amerykańskiej.

Zagdański widział po minie Mikulskiego, że ta informacja podziałała na niego mocniej niż najmocniejsza kawa. Nagłe zwężenie źrenic, zblednięcie, szybkie podniesienie głowy i wyostrenie spojrzenia. Tak reagowali ludzie, którym podano zastrzyk adrenaliny.

— To może oznaczać tylko jedno. CIA chce usunąć dowody w sprawie więzienia talibów.

— Też doszedłem do tego wniosku — potwierdził Zagdański.

— Tylko że coś mi tu nie pasuje. Taka podmiana jest szyta grubymi nićmi. Przecież oni wiedzą, że jeśli dojdzie do procesu, Marta Ptak i tak będzie musiała zeznawać. A wtedy wszystko wyjdzie na jaw.

— Też się nad tym zastanawiałem. I chyba znam odpowiedź: oni liczą, że sprawę umorzysz. Już miałem — kiedy cię nie było — telefony ze Służby Wywiadu Wojskowego. Naciskają, by nie nagłaśniać sprawy.

— Już to widzę. Dziennikarze nam nie odpuszczą. Już krążą tu jak sępy. Ciekawe, jaki będzie kolejny krok CIA. Co byś zrobił na ich miejscu? — spytał Mikulski.

— Negocjował z Martą Ptak. Namawiał ją do zamknięcia.

— W zamian za co?

— Nie mam pojęcia. Może jest łasa na pieniądze? Albo na awans? Albo na zrobienie szybkiego doktoratu w Stanach? CIA może to po cichu załatwić w miesiąc. Na twoim miejscu zadzwoniłbym do niej, zanim oni to zrobią. Nawet teraz. Pewnie jest już w pracy.

Mikulski wyciągnął służbową komórkę i odszukał w książce adresowej odpowiedni numer. Wcisnął przycisk z symbolem zielonej słuchawki i odczekał kilkanaście sekund.

„Tu Marta Ptak, zostaw wiadomość...”.

Rozłączył się i wybrał kolejny numer — tym razem na centralę laboratorium. Gdy po drugiej stronie zgłosiła się jakaś kobieta, przedstawił się i poprosił o połączenie.

Zagdański obserwował rozmawiającego przez komórkę kolegę z coraz większym zaciekawieniem. Zaczerwienione wcześniej policzki Mikulskiego teraz nagle zbladły. Głos prokuratora stał się nieco nerwowy, a pytania przybrały taki ton, jak podczas niektórych przesłuchań. „Co?”, „Proszę jaśniej”, „Jak to się stało?”. Wyglądało na to, że w laboratorium kryminalistycznym zaszło jakieś niemiłe zdarzenie.

— Nie uwierzysz — powiedział Mikulski, gdy w końcu się rozłączył. — Marta Ptak zaginęła na Antarktydzie.

— Co? Gdzie?

— Jest alpinistką, bierze udział w ekstremalnych wyprawach. Tym razem pojechała ze swoim znajomym na Antarktydę. I tam zaginęła. Wysłano ekspedycje ratunkową, ale nic nie znaleźli.

— Wierzysz, że to przypadek?

— Nie. Myślę, że Amerykanie próbują usunąć wszystkie trzy dowody swojej działalności.

— Trzy? Marta Ptak to jeden. Dokumentacja z prowadzonych przez nią sekcji to dwa. A trzeci?

— Pomyśl trochę — stwierdził Mikulski. — To ja jestem o tej porze śpiący, ty zawsze tryskasz rano pomysłami.

Zagdański przez chwilę myślał intensywnie. I nagle zrozumiał. Oczywiście! Jak mógł nie przewidzieć tego wcześniej!?

\*\*\*

Monikę Lesiak mocno zaskoczył telefon, jaki otrzymała od Patryka Michalskiego. Ten dziennikarz taniego, sensacyjnego tabloidu nigdy nie był wiarygodnym źródłem wiedzy. W swojej karierze opublikował już niejedną fałszywą infor-



mację, nawet przegrał kilka procesów o zniesławienie. Z drugiej jednak strony, czasem zdarzały mu się wyjątkowo trafne teksty. Pewien jego artykuł zmiotł z powierzchni ziemi ministra spraw wewnętrznych, inny spowodował trzęsienie ziemi w kontrwywiadzie. Michalski miał bowiem dostęp do ludzi w wielu tajnych służbach. Tyle że był przez nich manipulowany. Jeśli jakaś agencja chciała dyskretnie coś nagłośnić albo sprowokować sensację, po prostu dzwoniło do niego. A on publikował wszystko jak leci. I natychmiast — wyprzedzenie konkurencji było jego największą ambicją.

Michalski powiedział Monice, że dziś po południu w Szymanach wyląduje samolot CIA. Tyle że nie po to, by przywieźć talibów, ale by ich z Polski zabrać. CIA miała w ten sposób pozbywać się dowodów na więzienie Arabów w Kiejkutach. Tak przynajmniej twierdziło źródło Michalskiego — jakiś wysoko postawiony oficer w jednej ze służb.

Monika miała co do tego wątpliwości. Przecież Drobień nad jeziorem opowiadał jej, że wszyscy więźniowie są martwi. W takim razie po co ich wywożono? Nie prościej spalić ciała, niż ukryć fakt lądowania samolotu, który jest śledzony przez wszystkich: prasę, internautów, prokuratora?

Chyba że dziś wyląduje inny, cywilny samolot, którego nikt nie obserwuje. Dyskretnie zabierze nieboszczyków i nie pozostawi żadnego śladu.

Albo... Jeśli Drobień kłamał po to, by skierować śledztwo na inny tor, a w tym czasie dyskretnie wywieźć żywych Afgańczyków? Należało to sprawdzić. Kłopot w tym, że Monika widziała tylko trzy sposoby na poznanie prawdy: jeden niezgodny z procedurami, drugi z gruntu nieskuteczny, trzeci politycznie niepoprawny.

Michalski twierdził bowiem, że talibów nie ma już w Kiejkutach. Wywieziono ich kilka dni temu z ośrodka i ukryto w lesie, w rejonie Szyman. Na pas startowy dowiezieni zostaną

dopiero w ostatniej chwili. Dziennikarz był skłonny zdradzić lokalizację miejsca tylko jeśli sam na nie pojedzie w towarzystwie agentów AON. Chce zrobić fotografie i mieć wyłączność na newsy ze śledztwa. Jeśli Monika nie spełni jego żądań, nici z informacji.

Zabrać Michalskiego — to graniczyło z obłudą i łamało wszelkie procedury AON-u. Jeśli w akcji zdarzy się coś nieprzewidzianego, jeśli potem na zdjęciach w gazecie będą widoczne twarze tajnych agentów — Monika odpowiadałaby dyscyplinarnie, a może i karnie. Szczególnie że nie ma żadnej gwarancji, iż reporter ma prawdziwe informacje. Może znów ktoś celowo nim manipuluje.

Z drugiej strony, jeśli powiedziano mu prawdę, bez jego wiedzy nie ma szansy przeczesać kilkudziesięciu hektarów lasu wokół Szyman — i to w sposób niezauważony, dyskretny. A postawienie agentów na lotnisku, by czekali na lądowanie i wkroczyli dopiero, gdy więźniowie będą na pokładzie, jest skazane na porażkę. CIA na pewno monitoruje teren na tyle skutecznie, że zauważy obcych ludzi i przerwie akcję.

Trzecia metoda: pozwolić na wsadzenie talibów na pokład i start samolotu. Po czym przymusić go do ponownego lądowania na terenie Polski. To wymagało jednak zgody najwyższych władz. Monika obawiała się, że prokuratura, wojsko i MON nie wyrażą jej z obawy przed politycznymi reperkusjami.

Decyzja należała teraz tylko do niej. „Samodzielność w prowadzeniu śledztwa ma swoje wady” — pomyślała agentka. „Fajnie, że nie muszę czekać na przełożonych, ale teraz to ja dostanę po tyłku, jeśli coś spartaczę”.

Z jednej strony, świadomość ciężącej odpowiedzialności powodowała u niej lekki uścisk w żołądku. Z drugiej — wiedziała, że do takiej chwili była przygotowywana od lat. Dobry

agent musiał umieć szybko podejmować decyzje. Każdy oficer wielokrotnie ćwiczył tę umiejętność — na szkoleniach i w prowadzonych akcjach, podpatrując pracę swoich dowódców.

Istniało kilka kryteriów dobrej decyzji. Po pierwsze, powinna być podjęta w oparciu o rzetelną analizę. Zbieranie danych i ich interpretowanie — to był elementarz. Wróżenie z fusów nie było w agencji mile widziane.

Jednak często ważniejsza od dobrej analizy była szybkość działania. Jeżeli czas naglił, lepiej było podjąć decyzję bez wszystkich danych, za to w terminie. Co nam po idealnie opracowanej analizie, która jest gotowa tydzień po akcji? Dla tego oficerom kontrwywiadu powtarzano jak mantrę: zrób tak dokładną analizę, jak to możliwe W DOSTĘPNYM CZASIE. Gdy ten się kończy, a nadal brak jakichś informacji — mimo wszystko zrób coś. Gdy podejmujesz decyzję bez danych — masz pięćdziesiąt procent szans, że trafisz. Gdy podejmujesz ją za późno — masz sto procent pewności, że nie trafisz.

Trzeci element: decyduj racjonalnie. Waż kryteria, oceniaj fakty, szacuj szanse i zagrożenia, przewiduj konsekwencje. Intuicja jest pomocna, ale to ostatni czynnik w procesie decyzyjnym. Najpierw liczą się twarde fakty, dopiero potem subiektywne wrażenia. Nie ignoruj odczuć, ale uznawaj je za czynniki poboczne.

Po czwarte: konsultuj się, ale nie zawieraj demokratycznemu decydowaniu. Pytaj ekspertów, radź się kolegów. Rozmawiaj z ludźmi, których cenisz. Jednak to, co wybierzesz, nie może być efektem głosowania, bo większość często nie ma racji. Nie może to być również kompromis na zasadzie „krakowskiego targu”. Wówczas wyjdzie z tego trochę małpa, a trochę huśtawka. Twoja decyzja musi być stanowcza i jednoznaczna.

Piąty element: gdy ilość kryteriów cię przerasta, a natłok sprzecznych informacji dobija, postaw na prostotę. Skup się na trzech, czterech najważniejszych aspektach, a resztę pomiń. Z dwóch potencjalnie dobrych rozwiązań wybierz to prostsze — realizując je, będziesz w mniejszym stopniu narażony na pomyłki. Prostota częściej jest zaletą niż wadą. Ale pamiętaj: prostota to nie łatwizna. Nie wybieraj określonych rozwiązań tylko dlatego, że wymagają najmniejszego wysiłku w realizacji. Prostota to przeciwieństwo skomplikowania i zagmatwania. Łatwizna to przeciwieństwo pracowitości i charakteru.

I wreszcie najważniejsze: kiedy już podejmiesz decyzję, bądź konsekwentny. Wykonaj ją możliwie szybko. Nie wycofuj się, gdy pojawią się drobne wątpliwości. Nie odwołuj sprawy, bo „może jutro coś się zmieni”. Jeśli twój proces decyzyjny był rzetelnie przeprowadzony, to znaczy, że prawdopodobnie masz rację. A skoro tak — wdróż, co postanowiłeś. Dobre decyzje nie są nic warte. Korzyści płyną tylko z dobrych działań.

„Przeczesywanie lasu bez Michalskiego jest z gruntu skazane na porażkę” — pomyślała Monika. „Podobnie rewizja na samym lotnisku. O zatrzymaniu samolotu już po starcie też lepiej zapomnieć, politycy to zablokują. Zabrać ze sobą Michalskiego — ryzykowne. Ale w sumie lepiej wybrać opcję ryzykowną niż niemożliwą. Lepiej mieć trzydzieści procent szans na sukces niż zero”.

Wyjęła telefon i wybrała numer z książki adresowej.

\*\*\*

Peter Sterman siedział zamyślony w swoim gabinecie, na piątym piętrze, w zachodnim skrzydle centrali CIA. Była dwunasta i żołądek zaczynał mu już przypominać, że śniadanie

złożone wyłącznie z kawy to jednak nieco za mało. Niestety, teraz nie mógł sobie pozwolić na spacer do stołówki albo zamówienie pizzy. Czas nagiął — operacja, którą zaplanował, musiała być wykonana jeszcze dziś.

Raz jeszcze spojrzął na leżące przed nim notatki i w końcu podniósł słuchawkę bezpiecznego telefonu.

— Połącz mnie z komandorem Robertem Brownem, dowódcą USS „Hewes” — powiedział do swojej asystentki. — Łącz bezpośrednio na mostek. Oni są teraz na Bałtyku.

Kilka minut później na jego biurku zabrzmiał cichy dzwonek. Sterman ponownie podniósł tę samą słuchawkę.

— Halo?

— Z tej strony młodszy chorąży David Garton, USS „Hewes”. Z kim rozmawiam?

— Peter Sterman, wicedyrektor CIA.

— Proszę o podanie kodu.

— Milton Milton Robert Fox Fox dwanaście dwadzieścia cztery Greg Daniel John.

— Potwierdzam. Zwrotna Robert Robert Fox trzydzieści siedem. Łączę z komandorem Brownem.

Przez kilka sekund w słuchawce była cisza.

— Robert Brown, słucham — odezwał się niski, ostry głos.

— Peter Sterman, dzień dobry. Dzwonię, bo cumuje pan teraz w porcie wojskowym w Gdyni. A ja potrzebuję statku do wykonania pewnego niejawnego zadania właśnie w Polsce. Za chwilę otrzyma pan potwierdzenie tej misji od swojego dowódcy, pocztą służbową. Tymczasem chciałem panu przez telefon naświetlić, co trzeba zrobić.

— Słucham.

— Zapewne słyszał pan, przynajmniej z prasy, o rzekomym tajnym więzieniu CIA w Kiejkutach, w Polsce.

— Oczywiście.

— Przyznać muszę, że jest w tych artykułach nieco prawdy. Przeprowadziliśmy w Polsce pewną operację, w wyniku której zginęło dwanaście osób. Ich ciała są tymczasowo przetrzymywane w naszej chłodni właśnie w Kiejkutach. Ale muszą z tego miejsca zniknąć jeszcze dziś. Trzeba je przemycić niezauważalnie na pański statek.

— Mam przeszmuglować z Polski do USA trupy naszych chłopców?

— To nie są nasi chłopcy. Ale poza tym, zgadza się.

— Pan żartuje. Jesteśmy w porcie marynarki wojennej. Tu aż się roi od kamer, straży granicznej, polskich żołnierzy, żandarmerii wojskowej...

— Gdyby to było proste, nie potrzebowałbym pańskiej pomocy. Ale zważywszy, że na całą operację mamy tylko kilka godzin, nie mam wyboru.

— Skąd mam zabrać ciała?

— Nasi ludzie wywiozą je za niecałe dwie godziny z Kiejkut i dostarczą do Gdyni. Za cztery godziny — w Polsce, jak sądzę, będzie to już noc — będą czekać w Gdyni na pewien wypadek samochodowy. W jego efekcie nastąpi przekazanie ciał. Potem musicie przejąć ładunek. Gdyby ktokolwiek z CIA wszedł do portu, wzbudziłoby to podejrzenia.

— A myśli pan, że wniesienie dwunastu trupów wzbudzi?

— Nie wzbudzi. Mam pewien pomysł.

— Zamieniam się w słuch.

— Proszę o dwiętnastej wysłać szesnastu marynarzy na imprezę, koniecznie dwunastu w cywilnych ubraniach, a czterech w mundurach. Najpierw niech idą do baru Albatros, przy nabrzeżu. Tam mają się mocno pobawić, być głośno, generalnie dać się zauważyć i pokazać, że są wstawieni. O dwudziestej niech ktoś z nich powie głośno — tak by świadkowie to potwierdzili — że zna świetny bar go-go

w Sopocie. Niech zamówią w korporacji taksówkowej TRIO dużego busa, ta korporacja ma dwudziestoosobowe vany. I niech zażądają zawiezienia na deptak w Sopocie.

— Na razie wszystko rozumiem, ale nic nie rozumiem. To znaczy wiem, co mam zrobić, tylko nie wiem, po co.

— Taksówkarz będzie śledzony. Gdy wyjadą poza centrum, niech zaczną pokrzykiwać, wyzywać kierowcę, udawać pijanych awanturników. Chodzi o to, by go rozproszyć — tak by łatwiej spowodował stłuczkę.

— Jak znam moich chłopców, to nie będzie problemem — uśmiechnął się Brown.

— Na granicy Gdyni i Sopotu śledzący was pojazd uderzy nagle w autobus. To będzie kluczowe miejsce. Chcę, by wtedy pańscy chłopcy ubrudzili się krwią. Muszą wyglądać jak ranni. Ma pan na statku lekarza, niech od każdego wcześniej pobierze odrobinę krwi i da im ją w woreczku foliowym.

— Co będzie dalej?

— Jeden z przypadkowych przechodniów, także nasz człowiek, zadzwoni na 112. Oni wyślą radiowóz, ale nie karetkę.

— Skąd pan wie?

— Dzwoniący na 112 tak przedstawi sytuację, że operator postanowi wysłać policję. Nasz człowiek opowie o stłuczce i awanturujących się cudzoziemcach, nie o rannych.

— Co będzie dalej?

— Na miejsce przyjedzie radiowóz policyjny i żandarmeria wojskowa.

— A skąd żandarmeria?

— To jest właśnie moment krytyczny. To będą moi ludzie, w samochodzie żandarmerii.

— Ma pan taki?

— Będę miał. Tym proszę się nie martwić.

— Zaczynam się powoli domyślać, że moi chłopcy mają tam stworzyć zamieszanie?

— Trzech ma wydawać pijackie okrzyki i awanturować się ze wszystkimi. Dwunastu ma zostać wyniesionych z samochodu i położonych obok na trawie — mają udawać rannych. A jeden ma tych leżących opatrywać. Niech to będzie pański pokładowy lekarz.

— Chodzi panu o to, by policja nie wzywała już karetki?

— Tak jest. Pański lekarz musi jakoś przekonać policję, że opatrzył już rany, a z potłuczeniami poradzi sobie w okrętowej przychodni. Wtedy nasi żandarmi zadeklarują, że mogą odwieźć rannych na statek. Zwrócą policji uwagę, że cztery osoby, które nie mają stłuczeń, to wystarczająco dużo kandydatów na świadków.

— Rozumiem, że ci rzekomo potłuczeni mają wsiąść do samochodu żandarmerii.

— Jak najszybciej. I odjechać, zanim policja zdąży opanować cały galimatias.

— Nie boi się pan, że spiszą też pańskiego człowieka, który spowodował wypadek?

— On wcześniej ucieknie z miejsca zdarzenia. A jego samochód będzie świeżo skradziony. Porzuci go gdzieś.

— Co dalej?

— W samochodzie żandarmerii będą już ciała z Kiejkut, przebrane w zwykłe cywilne ciuchy. To one, a nie pańscy ludzie, dojadą do portu.

— Nie moi ludzie?

— Nie. Ich wysadzimy gdzieś w lesie, tam zabierze ich nasz bus i zawiezie do Hamburga. Polska jest w Unii, nie ma kontroli na granicach, dojadą bez problemu. W drodze powrotnej zacumuje pan tam i ich zabierze.

— A co z ciałami?



— Gdy tylko nasz człowiek zadzwoni do pana, proszę zgłosić w kapitanacie, że autobus z marynarzami miał wypadek i za chwilę żandarmeria wojskowa przywiezie dwunastu rannych. I że przyjmuje ich pan do pokładowego szpitala. Jednocześnie wyśle pan ludzi z noszami na nabrzeże, na którym zaparkujemy. Niech noszowi wchodzą do furgonetki, zabierają ciała i jak najszybciej transportują na pokład. Zanim ktokolwiek coś zauważy. Potem proszę ciała ulokować w chłodni.

— To już wszystko?

— Nie. Ponieważ winnym wypadku będzie zbiegły kierowca, policja waszym marynarzom zarzuci jedynie wszczęcie pijackiej burdy w busie. Przy czymś takim jedynie spiszą wszystkich i wypuszczą. Nie zabiorą pijanych na komendę, bo i tak nie mogą liczyć na ich zeznania przed wytrzeźwieniem. Pańscy chłopcy mają wtedy jak najszybciej wrócić na pokład. Gdy tylko się pojawią, proszę wypłynąć z portu i tak szybko jak się da, dotrzeć na wody międzynarodowe.

— Pański plan jest bardzo pokręcony.

— Nie mam czasu na opracowanie lepszego. Za kilka godzin ląduje w Szymanach nasz samolot. Wszystkie polskie służby ostrzą sobie na niego zęby, myśląc, że są tam kolejni talibowie. To moja jedyna szansa.

— Taka przynęta? Rzucić psom kość, by odciągnąć ich od złodzieja?

— Ładnie pan to ujął.

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Tylko decyzja podjęta na czas ma szansę być dobra. Nawet najlepsza, ale podjęta za późno, z gruntu jest zła. Co nam po niej, skoro zmieniły się już okoliczności, ktoś inny wygrał to, co było do wygrania, albo jest już za mało czasu na wdrożenie decyzji. Szybkość decydowania ma znaczenie. Nie po łebkach i na chybcika. Ale zawsze na czas.
2. Analizuj sytuację, zbieraj dane i fakty, nie wierz tylko intuicji. Głupiec, by podjąć decyzję, rzuca monetą. Leń, próbując ukryć swoje nieróbstwo, mówi: „Tak podpowiada mi intuicja, a ja zawsze polegam tylko na intuicji”. Człowiek racjonalny powie: „Zrobiłem analizę, zebrałem dane, a moja intuicja jest tylko jednym z kilku czynników”.
3. Oceniaj racjonalnie. Wyznaczaj jasne i rozsądne kryteria. Oceniaj fakty według tych kryteriów. Nadaj im wagi: które są kluczowe, a które tylko wspierające. Kieruj się przede wszystkim kluczowymi.
4. Rozważ za i przeciw każdej z opcji. Rozważ przyszłe konsekwencje każdej z opcji. Myśl jak szachista: przewiduj na kilka kroków do przodu. Co się wydarzy dzień po podjęciu tej decyzji? Jak na to zareaguje otoczenie? Jakie będą kolejne konsekwencje — po tygodniu, miesiącu, roku...

5. Konsultuj się, ale podejmij decyzję samodzielnie. Zawsze lepiej poznać i przeanalizować opinie fachowców, autorytetów albo osób patrzących z boku i na chłodno. Ale skoro to ty poniesiesz odpowiedzialność za decyzję, podejmij ją sam. Nie zwalaj winy na „większość osób, które mi tak doradzały”.
6. Nie karaj podwładnych za błędne decyzje, jeśli błąd jest wynikiem pomyłki lub niewiedzy. Takim karaniem osiągniesz niekorzystny efekt: na przyszłość będą unikać nawet najprostszych decyzji. Karaj za to za brak decyzji — gdy nie podjęli jej, a mogli i powinni.
7. Dobra decyzja to nie ta podjęta na czas, ale wdrożona na czas. Jeśli ma zostać tylko na papierze albo w twojej głowie — to po co w ogóle ją podejmować? Jesteś wynagradzany za działania, nie za myśli, które pozostały tylko myślami, albo pomysły, które utknęły w szufladzie.
8. Elementem procesu podejmowania decyzji jest zakomunikowanie jej zespołowi, uzasadnienie (dlaczego właśnie taka) oraz wyznaczenie osoby do jej realizacji i terminu wdrożenia.
9. Odrzucaj opcje idealne, ale całkowicie niemożliwe do realizacji. Bądź racjonalny. Z drugiej jednak strony — nie oceniaj sam, czy coś jest możliwe. Czasem nasza rutyna, stereotypowe podejście albo zwyczajne zmęczenie prowadzą nas do opinii: „Tego się nie da”. Dlatego zadaj kilku osobom patrzącym z boku pytanie: „Czy sądzisz, że to się da wykonać?”.



## Rozdział 10.

Greg Kot siedział w małej salce konferencyjnej w ośrodku szkoleniowym w Kiejkutach i czekał na swój zespół. Godzinę temu dostał telefon bezpośrednio od wicedyrektora CIA. To była krótka i konkretna rozmowa. Do wykonania jest zadanie.

Cel: trudny. Czas: krótki. Ryzyko: wysokie. Stawka, o którą toczy się gra: uniknięcie międzynarodowego skandalu.

Czyli: jak zwykle.

Do takich akcji Greg był szkolony od niemal dziesięciu lat. Został wówczas zwerbowany do CIA. Agencja rozbudowywała swoje zespoły w krajach, które przystąpiły do NATO. Preferowała ludzi, którzy łatwo się zaaklimatyzują w nowym kraju i znikną w tłumie. Najlepiej nadawały się do tego dzieci emigrantów z byłego bloku komunistycznego. Już nieobciążone przeszłością z ojczyzny rodziców, ale wciąż rozumiejące tamten klimat, język i mentalność. CIA rekrutowała jedynie tych, którzy urodzili się na terenie USA i mieli tutejsze obywatelstwo. Tak było bezpieczniej — chodziło o to, by agencji nie byli nazbyt związani emocjonalnie z krajem, który mieli szpiegować. Inaczej mogliby — z sentymentów za dawną ojczyznę — zdradzić.

Greg był kandydatem idealnym. Syn polskich emigrantów, urodzony na chicagowskim „Jackowie”. Całą młodość spędził na próbie wyrwania się z tej polskojęzycznej dzielnicy, żyjącej bardziej przeszłością niż dniem dzisiejszym. Funkcjonowanie w środowisku pielęgnującym najbardziej przaśną i zaściankową formę patriotyzmu doskwierało młodemu człowiekowi z ambicjami. Piętnaście lat życia w tym

miejscu nauczyło go wszystkiego, co wiedzieć o Polsce powinien, w tym języka. Z drugiej jednak strony, odarło go z wszelkich pozytywnych emocji związanych z krajem przodków.

Nic dziwnego, że agencja zainteresowała się tym młodym człowiekiem jeszcze pod koniec studiów. Greg był rok przed obroną, gdy na uniwersyteckim korytarzu zaczął go jakiś urzędnik. Zaproponował stypendium rządowe w zamian za zgodę na zatrudnienie w CIA. Ta nazwa na młodym mężczyźnie zafascynowanym sportem, militariami i filmami sensacyjnymi zrobiła wrażenie. Zgodził się bez wahania.

Dziś, starszy o dziesięć lat, siedział w Kiejkutach i odpowiadał za bezpieczeństwo i poufność prowadzonych tu badań. A teraz miał przeprowadzić najtrudniejszy projekt w swoim życiu.

— Witam wszystkich — powiedział, gdy w końcu w salce pojawiła się grupa młodych, wysokich mężczyzn. — Czeka nas długie popołudnie i wieczór. Musimy bezpiecznie wywieźć stąd ciała.

— Tak nagle, dzisiaj? — spytał brunet o nieco śniadej cerze. — Pali się?

— Niestety — odpowiedział Greg. — Góra jakoś w ostatniej chwili sobie przypomniała, że nadarza się okazja. W Szymanach za parę godzin wylądaje nasz samolot, a w porcie wojskowym w Gdyni stoi nasza fregata. Lepszego momentu nie będzie.

— Dziś ląduje samolot? Nic nie rozumiem. Przywiezie kolejnych jeńców?

— Wręcz odwrotnie. Przyleci pusty.

— Chyba nie po to, żeby ich zabrać? Teraz na lotnisku i wokół ośrodka kręci się więcej polskiej policji i kontrwywiadu, niż mój pies ma pcheł.

— Wykąp psa — uśmiechnął się Greg. — Nie, do samolotu ich nie załadujemy. To bez szans. Stąd ta fregata.

— Mamy ich wywieźć do Gdyni akurat dziś? Jeśli polski kontrwywiad wie o samolocie, a stawiam dolary przeciwko pchłom, że wie, to możemy tu dziś oczekiwać pielgrzymki stu agentów AON-u.

— I cała ta pielgrzymka będzie obstawiać tylko samolot oraz pojazdy jadące z ośrodka na lotnisko — odparł Greg.

— No ciekawe. Jak cię znam, masz już precyzyjny plan, rozpisane co do sekundy zadania i ustalone, co kto ma zrobić.

Greg miał. Z tego był znany. Każdą akcję traktował jak projekt. Jest cel, jest termin realizacji, jest zespół ludzi. A skoro tak — to należy postępować zgodnie z zasadami zarządzania projektami. Tymi, które kiedyś określiła NASA, realizując przedsięwzięcia kosmiczne. I tymi, które stosowało wojsko podczas Pustynnej Burzy — akcji zdefiniowanej w sztabie generalnej jako „projekt militarno-wyzwoleńczy”. Te same zasady dotyczyły projektów ekspedycyjnych, militarnych i biznesowych.

Na początek: zdefiniuj cel przedsięwzięcia.

— Panowie — powiedział Greg. — Nasz cel został określony bardzo jasno. Ciała nie mogą pod żadnym pozorem dostać się w ręce Polaków. To jest najważniejsze. Jeżeli nie uda się ich dotransportować bezpiecznie, jeśli po drodze spotka nas zagrożenie, mamy wjechać do lasu, podłożyć pod autem ładunki i zwiewać. To, co pozostanie, nie może nadawać się do analizy. Czy to jest jasne? Celem nadrzędnym nie jest transport do Gdyni. Nadrzędne jest zniknięcie ciał. Jeśli realizacja celu będzie wymagać zmiany planu, zmienimy go.

Po drugie: zrób analizę sytuacji.

— Dzisiejszy dzień jest specyficzny — kontynuował oficer. — Nie dokonujemy transportu w normalnych warunkach. Mamy lądowanie samolotu. To jest zagrożenie, ale i szansa.

Bo jeśli część z nas zdoła odwrócić uwagę Polaków i przekonają ich, że jedziemy do samolotu, to inni bezpiecznie dotrą do Gdyni. Jest dobra pogoda, więc stąd do portu jest półtorej godziny jazdy. No i, dzięki Bogu, mamy dzień roboczy. W lesie wokół ośrodka nie ma grzybiarzy, więc możemy zakładać, że każdy przypadkowy cywil to czujka. Klarowna sytuacja.

Po trzecie: przygotuj przejrzysty harmonogram działań, z podziałem zadań w zespole. Każdy musi wiedzieć precyzyjnie, co i kiedy ma robić.

Greg odwrócił się i podszedł do białej, suchościeralnej tablicy. Przesunął w lewo jedną jej część i odsłonił drugą. Oczom zebranych ukazał się kolorowy, graficzny schemat ze strzałkami, prostokątami z nazwami zadań i informacją o czasie ich trwania. Z legendy wynikało, że każdy kolor oznacza innego członka zespołu.

Czwarty element: przedstawić plan drużynie, odpowiedzieć na ich pytania, nanieść korekty wynikające z ich pomysłów.

— Plan jest bardzo precyzyjny i musimy trzymać się założonych czasów. Pierwszy z ośrodka wyruszy Mike z Bobem, Daniel i Steve. Gdy tylko skończymy spotkanie, pojedziecie pod Gdynię. Tam się rozdzielicie. Mike i Bob, wy musicie na dziewiętnastą ukraść samochód żandarmerii wojskowej. W tym momencie nasz człowiek w ambasadzie namierza ich dzisiejsze pozycje, będą cały czas lokalizowani satelitarnie. Gdy będziecie na miejscu, Warszawa nakieruje was na najlepszy pojazd. To musi być spora furgonetka. Od nawiązania kontaktu wzrokowego jest wasz. Macie go przejąć. Jak — wasza decyzja. Byle żandarmi przeżyli. Uśpijcie ich w lesie, zabierzecie dokumenty. Mike, przebierz się w jeden mundur, a dla mnie zostaw drugi. Bob, ty znikasz i czekasz w odwo-



dzie. Około dziewiętnastej trzydzieści spotkamy się w bezpiecznym miejscu i zapakuję wam ciała do furgonu. Dalsze kroki wyjaśnię, gdy się spotkamy. Czy to jasne?

— Tak jest — odpowiedzieli jednocześnie obaj agenci.

— Teraz Steve. Twoje zadanie. Musisz ukraść dowolny cywilny samochód i pojawić się z nim o dwudziestej pod pubem Albatros, przy nabrzeżu. Gdy podjedzie tam bus i wsiądzie do niego szesnastu naszych marynarzy po cywilnemu, zaczynasz ich śledzić. Pojadą do Sopotu. Na granicy miast masz sprowokować wypadek. Uderz mocno w busa — tak by musiał się zatrzymać. Potem uciekasz, porzucasz auto i masz dojechać na miejsce, którego koordynaty GPS zaraz dostaniesz. To lasek przy gdyńskich wzgórzach. Tam masz czekać na Mike'a i mnie. Przywieziemy tam dwunastu marynarzy ubranych po cywilnemu. Zabierz ich stamtąd, wynajmij jakiegoś busa i przerzuć bocznymi drogami do Hamburga. Wszystko jasne?

Głośne „tak jest” padło z ust kolejnego komandosa.

— Daniel, ty potrzebujesz roweru. Będziesz rowerzystą, który przypadkowo widzi wypadek busa i samochodu. Dzwonisz na 112, wzywasz policję. Mówisz z polskim akcentem, więc to robota dla ciebie. Powiesz, że to tylko stłuczka, nikomu nic się nie stało, ale sprawca uciekł z miejsca wypadku, a z busa wysiadło kilku ludzi i się awanturują. Gdy tylko policja dojedzie, znikaj stamtąd.

Kolejny komandos potwierdził, że rozumie.

— Teraz zespół, który zaczyna później — przedstawiał dalej Greg. — Najpierw Dave. Wyjedziesz za chwilę naszym jeepem i pokręcisz się po szosach, ale też po leśnych duktach. Musisz mieć milion procent pewności, że nikt cię nie śledzi. Wtedy ustawisz się na tej pozycji, tu masz koordynaty.

I czekasz, aż quadami dowieziemy ciała. Tam je przełożymy do jeepa, ja wsiądę do ciebie i jedziemy do Gdyni. Wszystko jasne?

— Nie. Po co je przekładać? Nie lepiej od razu jeepem z ośrodka wyjechać tylną bramą do lasu?

— Myślałem o tym. Ale jeepem nie przejedziemy przez najgęstszy las i bagna. Trzeba by duktem, a tam może być czujka. Nie chcemy żadnego ryzyka.

— Rozumiem.

— Adam i Patrick. O szesnastej piętnaście bierzecie dwa jeepy i wyjeżdżacie do Szyman. Ściągniecie na siebie pierwszy ogon. Jedziecie powoli i spokojnie aż do miasteczka, a potem wpadacie na szosę i pełnym gazem, z piskiem opon, gnacie do Warszawy. Macie odciągnąć ich jak najdalej.

— Jasne.

— Tom, Larry, wy to samo, ale pół godziny później. AON nie jest głupi, przewidzi, że pierwszy transport poszedł tylko na wabia. Dlatego wy odciągacie stąd drugie czujki. Jedziecie na lotnisko, czekacie na lądowanie samolotu i po prostu odbieracie przesyłkę, która w nim będzie. Jeśli spadnie wam na głowę rewizja, odwleczcie ją maksymalnie. Zażądajcie rozmowy z ambasadorem, potwierdzajcie wiarygodność nakazu i róbcie, co możecie. Macie sprawiać wrażenie, że wystraszeni nagłym nalotem chronicie coś, co jest na pokładzie. Pytania?

Cisza.

— Hank, Olivier, Sal i ja bierzemy quady. Na każdy pakujemy po trzy ciała i jedziemy do jeepa, do Dave'a. Wkładamy ciała do auta, ja dalej jadę z Dave'em do miejsca spotkania z Mikiem i Bobem. Reszta ekipy wraca z quadami do ośrodka. Tyle w pierwszej fazie akcji. Druga to Gdynia. Najpierw przepakowujemy ciała z jeepa do furgonetki żandarmerii. Jeep

z Dave'em wraca do Szyman. Ja i Mike podjeżdżamy furgonetką na miejsce wypadku. Policji powiem, że świadek zgłaszał awanturujących się pijaków w mundurach, więc operator ze 112 wezwał też żandarmerię. Potem zadeklaruję, że rannych odwiezę na statek, a tych, którzy mogą zeznawać, zostawię jako świadków. Zabieram dwunastu marynarzy i odstawiam ich do lasu, tam przejmują ich Steve. A ja zawożę do portu dwanaście ciał, które już wcześniej załadowaliśmy do furgonu. Strażnicy portowi są uprzedzeni przez kapitana statku, że wiozę rannych. Wpuszczają nas na nabrzeże. Tam ze statku schodzą noszowi, zabierają trupy, które wyglądają jak ranni. Gdy pozostałych marynarzy policja wypuści, wracają na pokład. Statek wypływa, my znikamy, koniec akcji. Pytania?

— Co będzie, jeśli nakryją nas w lesie na quadach? — spytał Hank. — Na pewno teren jest obstawiany, to najbardziej niebezpieczny element zadania. A quad obciążony kierowcą i trzema ciałami nie będzie zdolny do ucieczki.

„Po piąte: przewidzieć zagrożenia, ustalić działania prewencyjne, opracować plan awaryjny” — pomyślał Greg.

— Też o tym myślałem, bo to duże ryzyko — odparł. — Dlatego od godziny nad Mazurami lata Global Hawk. Skanujemy las. Co kwadrans mam raport. Z ostatniego wynika, że nie ma tu żadnych ludzi. Kamera termowizyjna wykryła tylko lisy i sarny. W czasie drogi będę miał cały czas połączenie z Langley. Będziemy sterowani z powietrza. Jeśli kamera coś wykryje, od razu dostaniemy nowe koordynaty drogi. W ostateczności, jeśli to nic nie da, ukrywamy zwłoki, a sami odciągamy ogon na bezpieczną odległość. Tam co najwyżej wlepią nam mandat za hałasowanie w lesie. A w tym czasie druga ekipa wyjedzie z bazy, zabierze ciała i zawiezie do Dave'a.

Po szóste: zaplanuj rezerwę w kluczowych zasobach.

— Daniel — kontynuował Greg. — Ty po twoim zadaniu czekaj pod telefonem gdzieś możliwie blisko. Jeśli coś pójdzie nie tak, będziesz wsparciem. Jeśli nie zadzwonię do północy, wracaj do Kiejkut. To samo Bob. Czy są jeszcze jakieś pytania?

Znów cisza.

Po siódme: upewnić się, że każdy wie dokładnie, co jest jego zadaniem i w którym momencie ma je wykonać.

— Teraz proszę, by każdy podszedł do tablicy i ponownie zapoznał się z planem — zakomenderował Greg. — Przeczytajcie też dokumenty z koordynatami. Chcę, żeby każdy upewnił się trzy razy, że dokładnie wie, co ma robić. Potem będzie za późno na wyjaśnienia.

Sam także raz jeszcze spojrzął na tablicę. Wyglądało na to, że wszystko przewidział. Przedstawił drużynie cel akcji i wyznaczył plan. Podzielił zadania tak, by dana osoba robiła to, do czego nadaje się najlepiej. Żeby zoptymalizować całe przedsięwzięcie, niektóre osoby wysłał do akcji z wyprzedzeniem. Zdażą się przygotować i będą mieć nawet zapas czasu na zgubienie nieprzewidzianego ogona albo kłopot z kradzieżą auta. Dzięki temu w kluczowych momentach nie będzie musiał czekać np. na furgonetkę żandarmerii.

Pomyślał też o tym, by nie brać zbyt dużo osób. To dlatego Steve'a postanowił zaangażować dwukrotnie: najpierw jako sprawcę wypadku, potem jako organizatora przerzutu marynarzy do Niemiec. Skoro ma już w Gdyni swojego człowieka, po co miałby ściągać inną osobę z Warszawy? CIA może i była bogatą agencją, ale zasoby ludzkie i budżet mimo wszystko nie były z gumy.

Z drugiej strony, nie można z oszczędnościami przesadzać. W kluczowych momentach lepiej mieć rezerwy. To dlatego Daniela i Boba nie odsyła do Kiejkut, gdy obaj wykonują już swoje zadania.

Jeszcze rzut oka na rozpisany harmonogram godzinowy. Należało wszystko ustalić tak, by każda czynność rozpoczynała się o odpowiedniej godzinie — czyli nie wcześniej niż zakończy się zadanie poprzedzające. To dlatego wyjazd quadów zaplanował dopiero, gdy oba zespoły odciągające przeciwnika od ośrodka zdążą się już oddalić.

Transportu ciał nie mógł jednak rozpoczynać zbyt późno. Droga przez las nie była krótka, a quad z obciążeniem jedzie powoli. Pół godziny — to minimum, jakie musiał przewidzieć. Plus dziesięć minut rezerwy na ewentualne grzęźnięcie w błocie.

— No dobrze, wszystko jasne? — upewnił się raz jeszcze Greg, gdy sam skontrolował harmonogram. — W takim razie ruszamy.

\*\*\*

Ryszard Nowicki odwrócił się i spojrzał na Amerykanina. Przy jednym z namiotów stał potężnie zbudowany komandos, którego wcześniej nie widział. Był ubrany w ciemnozieloną puchową kurtkę, czarne goretexowe spodnie, wysokie brązowe śniegowce, szarą czapkę i takie same rękawice. W dłoni trzymał sztucer z potężną lufą.

— Na niedźwiedzie polarne — stwierdził, potrząsając strzelbą. — Ale jeśli będzie potrzeba, to nie tylko.

— O co chodzi, po co mnie tu przywieźliście? — spytał Nowicki.

— Antarktyda jest już spalona. Tam cię teraz szuka polski wywiad i CIA.

— CIA? To skąd ty jesteś?

Amerykanin zorientował się, że popełnił błąd. Po co było zdradzać Polakowi, że teraz działa na własną rękę. To zawodowiec — z jego akt wynikało, że wcześniej współpracował z polskim wywiadem. Zapewne zna się na negocjacjach

i teraz będzie chciał taką informację wykorzystać. Choć, z drugiej strony, CIA by się tak nie bał, jak nieprzewidywalnego najemnika.

— Nie twój interes. Nie tylko wojsko szuka tego ciała. Gdzie je ukryłeś?

— O, widzę, że obaj siebie potrzebujemy — odparł Polak. — Mnie się specjalnie nie spieszy. Mógłbym dostać coś do jedzenia? Chyba nie chcesz, żebym teraz zamarzł z osłabienia?

— Czegoś nie rozumiesz! — podniósł głos komandos. — Tobie się nie spieszy, ale mnie owszem. I zapewniam, że umiem rozwiązywać języki w kilka minut.

— Obawiam się, że to ty nie rozumiesz — odpowiedział Nowicki. — Pierwszy raz w Arktyce? Pozwól, że cię uświadomię. Tu jest pewnie jakieś minus sześćdziesiąt, a przy tym wietrze odczuwalna temperatura jest jeszcze niższa. Ciało tu nie regeneruje się, jeśli nie jest w pełni sił. Jakikolwiek pobicie, dotkliwsze poranienie i organizm nie będzie miał siły, by się leczyć. Następuje wychłodzenie, a potem w efekcie omdlenie. Wówczas ciało nie pompuje już wystarczająco ciepłej krwi, więc jego temperatura spada. W końcu człowiek zapada w letarg. I zamarza.

— Ciekawe. Zanim zamarzniesz, wszystko mi wyśpiewasz.

— Znów muszę sprostować. Jeśli mnie osłabisz, przy tej temperaturze pierwszy zaczniesz wariować mój mózg. Pojawiają się halucynacje, przestanę odczuwać ból. W taki właśnie sposób mózg sam siebie oszukuje i sprawia, że powolne umiaramie nie jest tak nieprzyjemne. Może nawet dojść do takiego stanu, że człowiek chce umrzeć, bo to wydaje mu się najmniej męczącą opcją. Alpinieści wysoko w górach czasem tak giną — zapadają w letarg, przestają logicznie myśleć, a potem powoli zamarzają, nie odczuwając dyskomfortu. Nie oczekuj, że

będąc w takim stanie, opiszę ci dokładnie miejsce ukrycia tych zwłok. Nawet gdybym chciał, nie dam rady. To jak wyciąganie precyzyjnych danych od mocno pijanego człowieka. Życzę powodzenia.

— Taki jesteś mądry? To wracamy do środka. Znam też bardziej wyszukane metody wydobywania zeznań.

Amerikanin podszedł do Nowickiego, chwycił za ramię i wciągnął do swojego namiotu. Gdy byli już wewnątrz, rzucił Polaka na materac i zaciągnął suwak w drzwiczkach wejściowych.

— Witam — odezwał się inny męski głos. — Czeka nas tu długa zima. A tu maszynek do gotowania i grzania w namiocie jakoś niewiele nam dali... My mamy jedną, a jak tam w twoim namiocie?

Polak odwrócił się w lewo. Dopiero teraz zauważył, że po przeciwnej stronie wejścia, na turystycznym krzesełku, siedział jeszcze jeden komandos. Przed nim stała dwupalnikowa maszynka na płynne paliwo — taka, jakiej używała większość ekspedycji polarnych. Z większego palnika wydobywał się błękitny płomień. Na nim stał czajnik, z którego wnętrza wystawał nieroztopiony jeszcze blok zmrożonego śniegu. Wyglądało na to, że Amerykanie gotują sobie kolację.

Nowicki spojrział na prawo od maszynki. Na karimacie leżało kilka woreczków liofilizowanej żywności. Znał te opakowania — sam ich używał. Liofilizaty były podstawą wyżywienia wielu wypraw. Przypominały w smaku i konsystencji „zupki ekspresowe”, ale były czymś zupełnie innym. Tu nie było pustej chemii o smaku „identycznym z naturalnym”. Liofilizat to normalny posiłek — np. makaron z mięsem — tylko że po ugotowaniu zmielony na drobne granulki i wysuszony. Producent pod ciśnieniem odsysał wodę, by danie stało się małe i lekkie. Następnie w próżni pakował całość do

szczelnych woreczków. Tak przygotowany posiłek zachowywał wszystkie walory odżywcze, choć przyznać trzeba było, że nie był smaczny ani estetyczny. Po prostu nieco mdła papka. Jednak alpiniści i polarnicy jedli ją chętnie. Wystarczyło dolać wrzątku, wymieszać i otrzymywało się zdrowe, kaloryczne danie.

Nowicki, widząc to wszystko, poczuł, że ścianki jego żołądka zaczynają sklejać się ze sobą. Teraz uświadomił sobie, że choć musiał być kilka dni nieprzytomny, to jego soki trawienne nie próżnowały.

Amerykanie szybko wychwycili jego oczy, wpatrujące się z pożądaniem w paczkę z jedzeniem.

— Spaghetti z sosem bolońskim — powiedział jeden z nich. — Pycha. Szczególnie że mamy też parmezan. Masz ochotę?

Polak był świadom, że nie dostanie posiłku gratis. Musiał poprawić swoją pozycję negocjacyjną. Ale jednocześnie wiedział, że ma w ręku kilka asów. W końcu tam, na Antarktydzie, przygotował się do takiej sytuacji.

— Mam — odparł. — Od trzech dni nie jadłem.

— Coś za coś. Gdzie jest ciało?

— W moim plecaku jest telefon satelitarny. Możesz go przynieść? — spytał, patrząc na wyższego komandosa, który nie zdążył jeszcze zdjąć kurtki.

Mężczyzna wyszedł z namiotu. Dwie minuty później wrócił z aparatem. Przycisnął guzik włącznika i po chwili wściekle spojrzał na Nowickiego.

— Gdzie jest karta SIM?

— Została na Antarktydzie — uśmiechnął się więzień. — Najpierw kolacja, potem rozmowy.



## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Planując projekt, dobierz odpowiednich ludzi do zadań. Ustal optymalną kombinację par „człowiek – przypisane mu zadanie”. Bierz pod uwagę czasochłonność zadania i zarazem dyspozycyjność czasową danej osoby. Sprawdzaj, czy dany pracownik ma kwalifikacje do realizacji zadania, ale też, czy ma odpowiednie predyspozycje psychiczne i osobowościowe. Oceń, czy będzie zmotywowany do jego realizacji — jeśli nie (bo np. uzna je za mało ambitne), zrobi je po łebkach. Wreszcie, zastanów się, czy nie dobrałeś wysoko wykwalifikowanej osoby do prostej czynności — jaki jest sens, by szkolony latami komandos marnował swoje kwalifikacje do kopania rowów?
2. Jeżeli duży projekt składa się z kilku mniejszych przedsięwzięć, podziel ludzi na podgrupy i wyznacz każdej cel. W podgrupie koniecznie wybierz lidera odpowiedzialnego za jej pracę (nigdy, pod żadnym pozorem nie zostawiaj zespołu, nawet dwuosobowego, bez jasnego i jednoosobowego kierownictwa). A potem pilnuj, by każdej drużynie przydzielić tyle osób, ile potrzeba. Jeśli np. jedna ma za dużo pracowników i skończyła wcześniej, przesuń te osoby do innych zadań.
3. Dobry plan to plan zakomunikowany i zrozumiany przez zespół. Co z tego, że ty go znasz na wyrywki, jeśli zespół go nie rozumie. Najpierw wszystko wyjaśnij

— w prostych, jasnych i zwięzłych słowach. Potem odpowiedz na wszystkie pytania. Jeśli trzeba, rozdaj pisemną wersję planu. A na koniec upewnij się, że każdy rozumie swoją rolę. Wychodzenie z założenia, że „przecież wszystko jest jasne, wysłałem e-mailem opis” jest kardynalnym błędem.

4. Komunikując plan, zadania wyznaczaj imiennie i indywidualnie. Nie mów: „Zróbcie”, ale: „Michał, zrób to a to do tego a tego dnia”. Tylko wtedy każdy poczuje indywidualną odpowiedzialność za swój fragment planu, tylko wtedy nie będzie pomyłek w podziale pracy. Jeśli powiesz: „Niech ktoś to zrobi” albo: „Zróbcie” — możesz mieć pewność, że nikt nie ruszy palcem.
5. Stwórz graficzny obraz planu. Nanieś na niego, co kto robi i kiedy. Ludzie są wzrokowcami, łatwiej więc jest im ogarnąć przejrzysty i kolorowy schemat niż nudny i długi opis. Idealna metoda to tworzenie schematu Gantta do każdego projektu — naucz się tej techniki.
6. Eliminuj zbędne czynności. Często, na pierwszym etapie planowania, wypisujemy (w ferworze burzy mózgów) mnóstwo czynności i zadań, które MOŻNA BY zrealizować. Ale, gdy burza mózgów jest już skończona, pora na krytyczną analizę. Z listy „Można by” musimy przejść do listy OPŁACA SIĘ. Wyliminujemy te zadania, których realizacja nie jest konieczna do realizacji celu, a jednocześnie nie wpływa na poprawę jakości, skrócenie czasu pracy czy obniżenie kosztów.
7. Tak układaj terminy rozpoczęcia zadań, by od startu pierwszego do zakończenia ostatniego minęło jak najmniej czasu. Być może kilka czynności można realizować równolegle, a może warto zamienić kolejność

wykonania jakichś zadań (niepowiązanych ze sobą)?  
Przesuwaj zadania w harmonogramie tak długo,  
aż będziesz pewny, że ich układ jest logiczny, wynikający  
z potrzeb, ale też optymalny czasowo.



# Rozdział 11.

Peter Sterman siedział wpatrzony w obraz na ścianie swojego gabinetu. Namalowany olejną farbą widoczek Wielkiego Kanionu o wschodzie słońca był raczej kiczowaty i płaski, ale emanował z niego spokój i stabilność. To były cechy, które przyciągały wzrok Stermana w takich chwilach jak te: z jednej strony nerwowych i kryzysowych, a z drugiej wymagających dłuższego zastanowienia. Wicedyrektor CIA mógł rozsiąść się w wygodnym fotelu, oprzeć wzrok na miłej dla oka kolorystyce i wyłączyć umysł. A po chwili takiego mentalnego zawieszenia zastanowić się nad kolejnymi krokami w prowadzonej przez niego akcji.

Teraz, po kilkunastu minutach rozważań, wiedział już, co chce zrobić. Przycisnął zielony guzik w stojącej na jego biurku centralce telefonicznej i odchrząknął.

— Annie, połącz mnie bezpieczną linią z szefem SWW w Warszawie. Poproś jego gabinet o pilną rozmowę na drugim poziomie tajności.

Dziesięć minut później dioda w jego aparacie telefonicznym zaczęła migotać na czerwono.

— Halo — odezwał się Sterman po podniesieniu słuchawki.

— Oficer dyżurny, porucznik Radosław Gwóźdź — odpowiedział mu męski głos, po angielsku, ale z twardym słowiańskim akcentem. — Łączę z generałem.

Kilka sekund później Sterman usłyszał znajomy baryton mężczyzny, którego kiedyś poznał na naradzie szefów wywiadów NATO. Teraz chciał tego człowieka przekonać, by to

Polacy posprząтали po CIA brudy w Kiejkutach, na Antarktydzie i w Arktyce.

— Hi, Grzegorz — zaczął, próbując nadać swojej wypowiedzi pozytywny ton.

— Cześć, Peter. Drugi poziom tajności — rozumiem, że masz jakiś problem?

— I to jaki. Ale ty też. Domyślam się, że już szukasz Ryszarda Nowickiego i Marty Ptak?

— Kogo?

— Nie udawaj. Twój ludzie. Wysłałeś ich na Antarktydę w związku z więzieniami talibów. Nie mam pojęcia, jak odgadliście, gdzie ich trzymamy, ale gratuluję skuteczności. Tyle że twoi agenci zaginęli.

— To ciekawe, co mówisz. Nikt z moich ludzi się nie zgubił. Może pomyliłeś mnie z AON-em?

— Nawet jeśli, to na pewno szukacie ich intensywnie.

— A ty ich masz, skoro do mnie dzwonicz.

— Wiem, gdzie są.

— Masz naszych ludzi, ale masz też duży problem. Rozumiem więc, że jest coś, co mogę zrobić, by pomóc ci go rozwiązać. I w zamian odzyskam tych dwoje

— Jakbyś zgadł.

— Przedstaw swoją propozycję...

\*\*\*

Monika Lesiak jechała drogą Warszawa – Gdańsk, kierując się w stronę Szyman. Prowadziła terenowego land-rovera, służbowe auto wykorzystywane w akcjach leśnych i górskich. W samochodzie znajdowało się jeszcze trzech innych agentów. W bagażniku leżał metalowy kontener, do którego wrzucano lekkie karabinki automatyczne, kamizelki kuloodporne, hełmy i przenośne kamery termowizyjne. W drugim konte-

nerze spały dwa duże czarne psy rasy labrador retriever. Zwierzęta te były znakomicie wyszkolone do tropienia ludzi, narkotyków i materiałów wybuchowych. Sprawdzały się wszędzie tam, gdzie zawodził skaning satelitarny czy noktowizyjny. Przeciwnik mógł mieć najlepsze zasłony optyczne, termiczne czy przeciwpancerne. Ale w warunkach polowych nigdy nie był w stanie stworzyć skutecznej bariery zapachowej. Szczególnie że psy nauczono radzić sobie z takimi sztuczkami, jak rozrzucone mięso albo rozsypany w okolicy pieprz.

Kilkaset metrów z tyłu, za Moniką, jechała druga terenówka. W środku czterech innych, także uzbrojonych po zęby komandosów eskortowało Patryka Michalskiego. Agenci mieli za zadanie wziąć go w krzyżowy ogień pytań, presji i technik manipulacyjnych — by jak najszybciej podał koordynaty miejsca, w którym ukryto talibów. Im szybciej takie dane można będzie nanieść na elektroniczną satelitarną mapę okolic Szyman, tym szybciej można zaplanować akcję osaczenia wroga. Jednak Michalski, bojąc się, że wyrzucą go z samochodu na środku drogi, wołał do końca trzymać te dane w tajemnicy. Życie nauczyło go, że nie wykląda się zbyt szybko jedyne go posiadane asa.

Zlokalizowanie Afgańczyków nie było jednak jedynym smartwieniem Moniki. Kilka minut temu zadzwonił do niej pułkownik Roman Drobień, wicedyrektor ośrodka w Kiejkutatach. Poinformował ją, że wie o planowanej przez Monikę akcji. Jakim cudem tak szybko zdobył tę informację — tego agentka AON-u nie była w stanie odgadnąć. Jedynym sensownym wytłumaczeniem wydawał się Michalski. Być może ta papla wygadała się jeszcze komuś? A może wcześniej negocjował na dwa fronty, nie wiedząc, czy AON czy też SWW zgodzą się zabrać go na akcję?

Skoro wiedział Drobień, to pytanie brzmiało: kto jeszcze? Polska delegatura CIA? Prokurator, który być może działa na polityczne zamówienie i próbuje tuszować sprawę? Pułkownik ostrzegł Monikę, by o akcji nie informowała prokuratury, bo dane wyciekają stamtąd do Amerykanów i służą tylko zamiataniu brudów pod dywan.

Z drugiej jednak strony, jeśli prokuratura wie o lądowaniu samolotu — a wiele na to wskazuje — to zapewne zarządziła własną obławę lotniska. Jeśli Monika nie skoordynuje więc swoich planów z prokuratorami, to wytworzy się chaos. Może się okazać, że dwie jednostki — zaskoczone swoją obecnością — nawzajem spacyfikują swoje działania. A na tym CIA tylko skorzysta. Gdzie dwóch się bije...

\*\*\*

Roman Drobień siedział na ławce przed budynkiem ośrodka szkoleniowego w Kiejkutach. Był skwaszony i zły. Kotłowały się w nim dwie sprzeczne wartości. Idealizm i skuteczność. Albo — serce i rozum, jak powiedziałyby jego żona.

Już drugi raz okłamał Monikę Lesiak. Zaledwie dwie rozmowy i dwukrotnie wprowadzenie w błąd uczciwego, działającego w interesie kraju agenta legalnej służby kontrwywiadowczej. To powodowało wewnętrzny opór u pułkownika — państwowca, który większość życia poświęcił służbie.

Jednak z drugiej strony, dostał wyraźne polecenie służbowe. Wydane zostało już tydzień temu, bezpośrednio przez szefa SWW. Rozkaz był jasny: uniemożliwić komukolwiek odnalezienie żywych lub martwych talibów. Powstrzymać międzynarodową aferę, która skompromituje wojska NATO zaangażowane w Iraku i Afganistanie. A jednocześnie skierować podejrzenia prokuratury i kontrwywiadu na prywatną firmę, która rozpętała całą sprawę.



Druga połowa rozkazu była dla Drobieńca jasna i zrozumiała. Jako doświadczony wywiadowca sam zweryfikował, co było prawdą, a co plotką. I przekonał się, że faktycznie CIA miała z przetrzymywaniem Afgańczyków tylko tyle wspólnego, że nie upilnowała swoich pracowników przed „dorabianiem na boku”, na rzecz Cryptopharmu. Śmiertelne eksperymenty na ludziach, testowanie niesprawdzonego leku bez żadnych ograniczeń, potajemne wykorzystywanie samolotu — to było już sprawką kilku chciwych menedżerów z prywatnej firmy. Pułkownik nie miał więc skrupułów, by ułatwić AON-owi śledztwo, które miało oczyścić z zarzutów SWW, CIA i polski rząd.

Jednak pierwsza połowa rozkazu — ukryć prawdę — bardzo Drobieńca raziła. Rozsądek mówił mu wprawdzie: „Tylko w ten sposób unikniemy skandalu osłabiającego całe NATO”. Jednak emocje dopowiadały: „To będzie niesprawiedliwe”. Bo ukrycie całej afery oznaczało, że niektóre osoby winne śmierci talibów nie zostaną należycie ukarane. Armia nie dopuści do oficjalnych procesów sądowych — raczej rozprawi się z winnymi we własnym zakresie.

Ale wymierzanie sprawiedliwości to jedno, a myślenie o przyszłości — to zupełnie inny problem. Z jednej strony mógł ujawnić dowody, które zaprowadziłyby za kratki wszystkich odpowiedzialnych za mordowanie Afgańczyków. Z drugiej — upublicznienie tych dowodów odbiłoby się większym echem medialnym niż afera Rywina. I natychmiast spowodowałyby krwawe zamieszki w krajach arabskich.

Pułkownik stawał już nieraz przed takim dylematem. I wiedział, że musi stłumić w sobie potrzebę wymierzania kary. „Pamiętaj, że sprawiedliwe postępowanie i wymierzanie sprawiedliwości to dwie zupełnie osobne kwestie” — powiedział mu kiedyś przyjaciel, uznany profesor prawa.

„Postępować sprawiedliwie to znaczy działać uczciwie i nie krzywdzić nikogo nierównym traktowaniem. Postępowanie sprawiedliwe odnosi się do teraźniejszości i przyszłości. Wymierzanie sprawiedliwości to coś zupełnie innego. Odnosi się do rozliczania przeszłości i karania. Czasem najbardziej sprawiedliwym postępowaniem jest odstąpienie od wymierzenia sprawiedliwości. Wyobraź sobie, że masz przed sobą człowieka, którego chcesz skazać za to, że dziesięć lat temu szantażem zmusił kilka kobiet do nierządu. Ale, żeby go skazać, musisz mieć sądowe zeznania tych kobiet. Tymczasem te panie od pięciu lat nie zajmują się nierządem, założyły rodziny, uczciwie pracują, chcą zapomnieć o swojej traumie. Ich obecni mężowie nic nie wiedzą o ich przeszłości. Jeżeli zmusisz je do zeznań, ta informacja pewnie dotrze do mężów. Oznacza to, że skążesz te kobiety na kolejną traumę. Wymierzając sprawiedliwość szantażyście, zachowasz się niesprawiedliwie wobec ofiar. Nigdy nie wolno dochodzić sprawiedliwości po trupach niewinnych ludzi”.

Ta rozmowa zapadła Drobieniowi mocno w pamięć. Szczególnie że sam całe życie wpajał młodym agentom wywiadu prostą zasadę: „Postępuj racjonalnie, kieruj się rozsądkiem, a nie emocjami”. To mogło np. oznaczać, że nie organizowało się kosztownej i ryzykownej akcji tylko po to, by schwytać jakiegoś pośledniego przestępcę. Jeżeli koszt wymierzenia sprawiedliwości był większy niż występki, za który kogoś ścigano — często rozsądniej było odpuścić. Po co narażać życie niewinnych agentów? Co innego, gdyby mieli uwolnić zakładników — w takiej sytuacji chodziło o akcję ratunkową.

„Zdrowy rozsądek” — powtarzał na swoich wykładach Drobień. „Zdrowy rozsądek ma być waszym drogowskazem. Nie wzburzone chwilą emocje”. To dotyczyło nie tylko sytuacji, gdy chęć odwetu górowała nad chłodną kalkulacją. Młode, gorące głowy, często zamiast wybrania najbardziej

logicznej taktyki preferowały widowiskową. Aresztowanie przestępcy w błysku fleszów było dla nich ciekawsze niż dyskretne zatrzymanie gdzieś na uboczu. Tylko po co pokazywać w telewizji, jakimi samochodami jeżdżą agenci, jaką bronią dysponują i o której godzinie kogoś schwytano? Po co dobrowolnie zdradzać obcym wywiadom, jak działamy?

Żądza wymierzenia sprawiedliwości i próżna chęć zaistnienia przed kamerami — to świeżo upieczonym oficerom potrafiło przesłonić chłodną i trzeźwą analizę sytuacji. Wystarczy przypomnieć sobie, jak komandosi z elitarnych jednostek fotografowali się w Iraku w zwycięskich pozach i bez kominiarek, a potem publikowali te zdjęcia w internecie.

Ta potrzeba prestiżu ujawniała się w jeszcze jeden sposób. Wielu chciało tworzyć sobie wizerunek Jamesa Bonda. Modne gadżety, nonszalanckie zachowania podczas akcji, powielanie wzorców dostrzeżonych gdzieś w USA, a niepasujących do polskiej specyfiki — to wszystko może i nieźle wyglądało, ale nie miało wiele wspólnego z jednym z najważniejszych mierników skuteczności pracy agenta: dyskrecją.

Pułkownik wiedział, że takie nierozsądne zachowanie świadczyłoby o amatorszczyźnie. „To przykre, ale generał ma rację” — pomyślał. „Cokolwiek bym zrobił, życia Afgańczykom nie zwrócę. A tak, może i pomogłem ukryć prawdę, ale przynajmniej nie narażam naszych żołnierzy w Afganistanie. Gdyby jutro prasa napisała, że znaleziono ciała talibów, pojutrze kilku islamskich zamachowców próbowałoby wymierzyć zemstę bombami i granatami”.

\*\*\*

Peter Sterman po raz ostatni tego dnia sięgnął po słuchawkę. Tym razem nie poprosił sekretarki o połączenie — sam wykręcił odpowiedni numer.

— Tu Sterman. Wszystko w porządku?

— Zimno. Poza tym OK.

— Dacie radę?

— Będzie śpiewał jeszcze dziś. A jak z twoją częścią umowy?

— Wszystko już załatwione. Wydobędziesz z niego lokalizację, posprzątasz brudy i możesz wracać. Wyślemy samolot wojskowy. Daj sygnał, gdy będzie po wszystkim. Tylko pozbadź się dowodów. Odstaw go kilka kilometrów dalej i tam zostaw. Wiesz, co masz robić?

— Wiem. Już się nie mogę doczekać słońca.

## Fragmety wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. „Postępuj racjonalnie i zgodnie ze zdrowym rozsądkiem”  
— to zasada obowiązująca każdego szefa. Twój trzeźwy osąd, oparty na logicznym wnioskowaniu i dobrej analizie, jest twoją bronią wszędzie tam, gdzie zaczyna ci brakować wiedzy lub doświadczeń. Stoisz przed sytuacją, której nie było w książce? Masz problem, jakiego nie rozwiązywaliście na szkoleniu? Nie masz możliwości skorzystania z rady kogoś bardziej doświadczonego? Jeśli jesteś zdany tylko na siebie, zdaj się na swój zdrowy rozsądek. Przeanalizuj problem, rozłóż go na czynniki pierwsze. Wypracuj trzy lub cztery realistyczne rozwiązania. A potem postaw sobie pytania: „Które z nich NAJSZYBCIEJ prowadzi mnie do celu?”, „Które z nich pozwala NAJLEPIEJ zrealizować cel?”, „Które wymaga NAJMNIĘJ ludzi?”, „Które jest NAJTANSZE?”. Na koniec

zdecyduj — zależy ci na czasie, jakości, kosztach czy niskiej pracochłonności? I w zależności od tego podejmij finalną decyzję. Być może się pomylisz — to się czasem zdarza. Ale przynajmniej zrobisz wszystko, co w twojej mocy, by osiągnąć cel. Jeśli postępowałeś rozsądnie, nikt nie zarzuci ci świadomego błędu, a jedynie przypadkową pomyłkę.

2. W książkach i na szkoleniach możesz poznać wiele różnych technik kreatywnego myślenia czy realizowania projektów, metod zarządzania zespołem, koncepcji planowania itp. Pamiętaj, że żadna z nich nie jest idealna ani uniwersalna. Poznajesz ich wiele, by mieć wachlarz możliwości. Za każdym razem wybieraj z niego tę metodę czy narzędzie, które jest adekwatne do sytuacji. Nie zakładaj, że jeśli twoim ulubionym podejściem jest zarządzanie projektami albo coaching, to do każdego zadania możesz podejść projektowo, a problem każdego podwładnego rozwiążesz coachingiem. Dobierz technikę lub narzędzie do problemu, a nie do swoich subiektywnych preferencji. Z faktu, że lubisz jeść widelcem, nie wynika, że weźmiesz widelec do zupy.
3. To samo dotyczy sytuacji, w których uznajesz, że „ta technika jest moją najmocniejszą stroną, więc każdy problem będę przy jej pomocy rozwiązywał”. To błąd. To tak, jakbyś — jako żołnierz — uznał, że twoją najmocniejszą stroną jest walka wręcz, więc na czołgi pójdziesz z pięściami.
4. Nie daj się ponieść nowinkom i modom. Wielu doradców promuje wymyślone przez siebie techniki czy rozwiązania jako panaceum na każdy problem. Jeśli są to znane albo medialne osobistości, mogą nawet wykreować modę na

swoje rozwiązania. A że wiele osób lubi być modnymi, trendy, nowoczesnymi, to ślepo małpuje te rozwiązania. I nie znaczy to, że owe rozwiązania są złe. To, że ktoś wymyślił aspirynę i reklamuje ją jako lek na ból głowy — to dobrze. Bo aspiryna to dobry lek. Ale tylko gdy boli głowa albo masz gorączkę. Nie korzystaj z niej, gdy doskwiera ci biegunka.

5. Jeśli zauważasz u siebie fascynację jakąś techniką, metodą czy narzędziem pracy — zacznij się kontrolować. Za każdym razem, gdy zaczniesz cię korcić, by skorzystać z tej metody, zadaj sobie pytanie: „A może jest inne, lepsze podejście?”.
6. Czasem sam u siebie tej fascynacji nie dostrzeżesz — mało kto ma aż tak obiektywne spojrzenie na samego siebie. Jeśli jednak widzą to u ciebie koledzy (mówią ci o tym wprost, ale żartują sobie, że „Kowalski nawet problem zatkanej toalety chciałby rozwiązać przez coaching”), to też zacznij uważać. Być może jesteś już zaślepiiony jakąś ulubioną techniką, metodą albo filozofią myślenia.
7. Nigdy nie kieruj się poczuciem zemsty ani potrzebą „wymierzenia sprawiedliwości”. Co ci z tego, że odzyskasz w sądzie 1000 złotych, jeśli na adwokata wydasz 3000 zł? Owszem, udowodniłeś swojemu dłużnikowi, że to ty masz rację. Ale przed procesem miałeś stratę wynoszącą 1000 zł (tyle był ci winny dłużnik). Teraz masz stratę 2000 zł (na odzyskanie 1000 zł wydałeś 3000 zł).
8. Skup się na skuteczności, a nie na widowiskowości. Nie jesteś gwiazdą reality show. Masz do wykonania zadanie. Zrealizuj je metodą najskuteczniejszą, a nie najbardziej widowiskową albo najbardziej ulubioną.

## Rozdział 12.

Patryk Michalski siedział w land-roverze podniecony jak sześciolatek, któremu trafiła się niezapowiedziana wizyta w lunaparku. Udało się! A jednak! Sam nie wierzył, że agenci zabierają go na miejsce akcji. Jeśli wszystko się powiedzie, jeśli zrobi zdjęcia i napisze tekst, czeka go wielka kariera. Może nawet nagroda w konkursie na dziennikarza roku? W końcu to on, jako pierwszy, ujawni kulisy afery dziesięciolecia. Rozwiąże zagadkę, której nie zdołali rozwikłać reporterzy największych amerykańskich dzienników.

Oczywiście już widział się w głębokim fotelu, w studiu telewizyjnym, przed kamerami i w świetle jupiterów. Znany dziennikarz telewizyjny prowadzi program o kulisach lądowań samolotu CIA. A on jest w tym programie głównym gościem. Uśmiecha się, odpowiada na pytania, pokazuje fotografie...

Oby ten sen się ziścił. Oby to wszystko, co teraz się dzieje, było prawdą. Bo przecież nic jeszcze nie jest pewne. Michalski — choć rozemocjonowany — zachował resztki trzeźwego umysłu. Wiedział, że największym marzeniem siedzących obok komandosów jest wyciągnięcie z niego koordynatów GPS i wysadzenie go potem z auta na pierwszym zakręcie.

— Jesteś pewien, że te dane nie są trefne? — spytał go siedzący obok agent AON-u. — Miejsce albo czas?

— Mam to ze sprawdzonego źródła.

— Od kogo?

— Chyba żartujesz.

Michalski miał świadomość, że nie może spalić Ivana. Był o to jednak spokojny. Do kontaktów z rosyjskim agentem stosował tylko karty telefoniczne typu *pre-paid*, dostarczone przez samego Ivana. Były czyste, wcześniej nieużywane, kupione anonimowo w jakimś losowo wybranym supermarkecie. Kartę, której użył do dzisiejszych rozmów z Rosjaninem, wyrzucił zaraz po rozłączeniu się. Nie był naiwny — wiedział, że ktoś z AON-u może go siłą zrewidować i sprawdzić numer przypisany do karty SIM. A stąd już tylko krok do sprawdzenia historii połączeń...

— Nie żartuję — odpowiedział agent. — Po drugiej stronie mamy dobrego przeciwnika. CIA to nie chłopcy z piaskownicy. Mogli wypuścić fałszywą plotkę, żeby zmylić tropy.

— Nie mogę dać na to gwarancji. Sami decydujcie, czy warto sprawdzać tę informację, czy nie.

— Jeśli nas wrobiłeś, jesteś w tym zawodzie spalony. Osobiście dopilnuję, żeby w służbach rozeszła się plotka o twoim długim języku. Puszczę wiadomość, że ujawniłeś nam swojego informatora. Miną lata, zanim ktoś ci zaufa. Dlatego pytam jeszcze raz, czy twoje źródło jest wiarygodne?

— Jest — odparł Michalski. Ale tym razem w jego głosie nie było już pewności siebie.

Drugi agent, który do tej pory jedynie przysłuchiwał się rozmowie, tylko na to czekał.

— Dobrze, ufamy ci — stwierdził ciepło. — Zresztą mamy tu wspólny interes. Ty dostaniesz zdjęcia, a my talibów tylko pod warunkiem, że akcja się powiedzie. A przy okazji... Od ilu godzin masz te koordynaty?

— Od trzech.

— Aktualizowałeś je?

— Nie. Po co?

— Oczywiście żartujesz?

— Dlaczego?



— Człowieku, to nie jest akcja przeciwko drużynie emerytowanych dzielnicowych. To są najlepiej wyszkoleni szpie-dzy. Coś ci powiem. Pracuję w firmie od piętnastu lat. Wcze-śniej przez pięć studiowałem w szkole oficerskiej i szkole wywiadu. W tym czasie nigdy nie spotkałem ukrywającej się grupy, która by pozostała w jednym miejscu dłużej niż godzinę. Potem się przenosisz w inną lokalizację. To jest absolutny standard. Jeśli masz te informacje sprzed trzech godzin, to spokojnie możemy zawracać do Warszawy.

— Jak to? Moje źródło twierdzi...

— A czy twoje źródło kazało ci nawiązać kontakt po doje-chaniu do lasu?

— Nie.

— Może uznali, że jesteś zawodowcem? W końcu zajmu-jesz się już trochę reporterką śledczą, masz znane nazwisko, spore sukcesy. Widać ktoś uznał, że sam będziesz wiedział, co robić. Za pół godziny będziemy na miejscu. Dzwoń do źródła.

— Ale...

— Chcesz ryzykować spalaniem akcji?

— Dobrze, panowie. Ale nie bierzcie mnie za idiotę. Wiem, że ten samochód jest nafaszerowany najnowszą elektroniką podsłuchową. Zatrzymamy się, wysiądę, odejdę sto metrów od auta i tam zadzwonię z nowej karty *pre-paid*. Następnie ją wyrzucę. Jeśli w czasie rozmowy ktoś z was wysiądzie, zdąży wyjąć kartę z telefonu i zniszczyć ją.

— Patryk, bez obaw. Nikt tu nie jest przeciwko tobie. Zgoda, zaraz się zatrzymamy.

\*\*\*

Major inżynier Dariusz Jastrzębski siedział w centrum stero-wania siecią Era GSM. W pokoju, który każdy z operatorów komórkowych miał obowiązek udostępniać służbom spe-cjalnym, znajdowało się kilka monitorów. Jastrzębski, wraz

z przydzielonym mu do pomocy tutejszym inżynierem, obserwowali na nich kolorowe kropki i mapy, które dla amatora wyglądały jak plansze z odbiornika GPS. Odzwierciedlały one położenie stacji przekaźnikowych, tzw. BTS-ów (*Base Transceiver Station*). Każdy telefon komórkowy miał zapewnioną łączność dzięki temu, że znajdował się w zasięgu nadawania i odbierania danego przekaźnika. Operatorzy wiedzieli, który numer znajduje się w danej chwili w zasięgu jakiego BTS-u. To umożliwiało stwierdzenie, w którym miejscu na terenie kraju znajduje się właściciel telefonu. Śledząc historię logowania się do kolejnych przekaźników, można było nawet określić, jaką trasą przemieszczał się abonent, jaką miał średnią prędkość i gdzie zatrzymał się na dłużej.

Na jednym z ekranów Jastrzębski miał podgląd na analogiczne pokoje w sieci Orange i Plus. Tam dwóch innych oficerów AON-u wykonywało to samo co on zadanie. Nikt bowiem nie wiedział, z jakiej sieci korzysta telefon Patryka Michalskiego ani człowiek, który dostarczył mu informacje o ukrytych w lesie Afgańczykach.

Major wprowadził hasło uruchamiające jego laptopa i spojrział na monitor. Znajdowała się na nim mapa Mazur i dwie migające na czerwono przemieszczające się kropki. To były dwa należące do AON-u land-rovery. Każdy z nich posiadał wbudowany nadajnik GPS.

W pewnej chwili komórka należąca do Jastrzębskiego zabręczała. Mężczyzna wyjął ją i odczytał otrzymanego SMS-a. Zawierał tylko dwa słowa. ROZPOCZAL ROZMOWE.

— Proszę spojrzeć na ekran laptopa — odezwał się oficer. — Widzi pan to miejsce, czerwoną kropkę? Proszę wprowadzić te koordynaty GPS do swojego systemu i sprawdzić, który to BTS. Potrzebuję numerów wszystkich telefonów, które są tam zalogowane i aktywowały jakiegokolwiek połączenie o 12.27.

— To zasięg BTS-u numer 314 — odpowiedział po krótkiej chwili młody inżynier. — Łatwa sprawa, to teren leśny, nie-wielu abonentów. O tej godzinie rozmowę rozpoczęło pięć numerów. Ma je pan na prawym ekranie.

— Interesują mnie tylko numery *pre-paid*.

— Pierwszy i trzeci.

— Dobrze. Pilnujemy, kiedy skończą połączenie.

Chwilę później komórka majora zabręczczała po raz kolejny. Oficer nawet nie odczytywał treści SMS-a. Wiedział, co zawiera.

— Czy któryś z nich zakończył rozmowę w ciągu ostatniej minuty?

— Nie, oba nadal rozmawiają.

— Cholera... musimy...

— Ja go mam — przerwał mu męski głos, który wydobył się z głośnika systemu telekonferencyjnego. — To Orange, numer 515 237 687, dzwonił na 606 434 555. Darek, odbiorca jest u ciebie.

— Proszę zlokalizować ten numer — zarządził Jastrzębski zdecydowanym głosem.

— Tutaj, lewy ekran — odparł inżynier. — To BTS 366, czyli rejon lotniska w Szymanach.

— Gdzie??? — ta informacja zaskoczyła oficera AON-u. — W samej paszczy lwa? Ściąga pościg sam na siebie???

— Proszę???

— Przepraszam, nieważne. Gdzie dokładnie jest właściciel numeru? Jak duży jest zasięg BTS-u?

— To nie miasto, nie mamy tam tak gęstej sieci, więc nie podam panu z dokładnością do kilometra. Widzi pan to koło? To zasięg przekaźnika. Dziesięć kilometrów.

— To za mało. Muszę mieć bardziej precyzyjne dane.

— Będzie problem. Możemy spróbować wyłączyć ten BTS, ale nie gwarantuję, że to nam zawęzi obszar.

— Nie rozumiem.

— Jeśli wyłączymy przekaźnik, telefon abonenta zacznie automatycznie wyszukiwać inną stację. Być może mu się uda, zaloguje się i my to zobaczymy.

— Co z tego?

— Będziemy wiedzieć, że znajduje się w zasięgu obu przekaźników. One pokrywają się tylko na swoich brzegach, czyli na bardzo niewielkich obszarach. Jeśli jego telefon zaloguje się, sprawdzimy, do którego BTS-u. Jeśli np. do tego na północ od obecnego, to znaczy, że jest na północnym krańcu obszaru, który tu widzimy. Potem wyłączę także BTS północny — zobaczymy, czy zaloguje się do zachodniego. Dzięki temu znowu nieco zawężymy obszar poszukiwań. Zacznę wyłączać po kolei wszystkie sąsiednie BTS-y, każdy na trzy minuty. W okolicy jest ich pięć — za kwadrans może uda nam się zawęzić obszar do kilometra kwadratowego.

— Czy właściciel telefonu zorientuje się, co jest grane?

— Nie. On może ewentualnie zauważyć, że zaczyna tracić zasięg.

— W takim razie proszę spróbować.

\*\*\*

Na ten telefon Monika czekała z ogromną niecierpliwością.

— Cześć — przywitał się Jastrzębski. — Wiemy, gdzie jest informator. Nie uwierzysz, też w Szymanach. Też w lesie. Tyle że po drugiej stronie lotniska.

— Proszę?

— Podśluchaliśmy rozmowę Michalskiego. Koordynaty od jego informatora wskazują na las kilkaset metrów na zachód od samego lotniska. A nasz tajemniczy rozmówca jest po przeciwnej stronie pasa. Mniej niż kilometr na wschód. Wygląda to tak, jakby obstawiali lotnisko z dwóch stron.

— Ciekawe... W takim razie to może być ktoś z SWW. Jeśli to prawda, to znaczy, że wkręcają nas w jakąś grę.

— To raczej nie oni. Wskazuje na to historia połączeń Michalskiego.

— Nie żartuj. Nie jest tak głupi, by użyć tego samego numeru, dzwoniąc do różnych osób.

— Nie. Ale jego informator chyba nie zmieniał numeru. Sprawdziliśmy więc historię jego połączeń. Cały dzień milczał, ale na godzinę przed tym jak Michalski dzwonił do ciebie, zadzwonił tylko pod jeden numer. To też był *pre-paid*. Co ciekawe, zalogowany na BTS-ie, który znajduje się... na dachu redakcji Michalskiego.

— To jeszcze nie dowód.

— Owszem. Jednak poszliśmy o krok dalej i sprawdziliśmy historię połączeń tego tajemniczego numeru z okolic redakcji. Dziesięć minut po rozmowie z informatorem z Szyman ten ktoś zadzwonił dwukrotnie na *pre-paid* zalogowany w rejonie Krzywickiego.

— Siedziba SWW. Tylko to dalej nie dowód.

— Owszem, ale po tych dwóch telefonach ów abonent wylogował się. Po czym, co ciekawe, na tym samym BTS-ie zaledwie minutę później zalogował się nowy, nigdy nieużywany numer *pre-paid*. Pewnie już wiesz, do kogo zadzwonił.

Monika wiedziała. To świadczyło, że Michalski jednak był amatorem. Trzeba być głupcem, by wyjmować z telefonu jedną kartę SIM, a kolejną zakładać zaledwie kilka sekund później, na dodatek w zasięgu tego samego BTS-u.

Wniosek nasuwał się sam: tajemniczy X zadzwonił do Michalskiego i poinformował go o ukrytych w lesie talibach. Skoro chwilę później Michalski dzwonił do SWW, to znaczy, że tajemniczy X nie mógł być z SWW. Ale to oznaczało także, że wywiad wojskowy wie już o całej sprawie. Pytanie tylko:

czy poinformuje o sprawie CIA i pomoże im w zniknięciu z lasu, czy też odwrotnie — zatrzyma ukrywające się osoby? Po czyjej stronie gra SWW? Monika wiedziała, że od odpowiedzi na to pytanie zależało powodzenie akcji. Wiedziała też, że nie może zadzwonić do SWW i tak po prostu o to zapytać.

Może Drobień będzie mógł pomóc? Ale czy Drobieńowi można wierzyć? Przecież zastępca szefa ośrodka szkolenia wywiadu w Kiejkutach z definicji podlegał szefowi SWW. A jeśli działał na jego zlecenie?

\*\*\*

Prokurator Mikulski z niecierpliwością czekał na ten telefon. Numer, który wyświetlił się na jego komórce, należał do zaprzyjaźnionego oficera CBŚ. Mikulski znał go jeszcze ze studiów. Obaj panowie ufali sobie i wierzyli w swój profesjonalizm. Jeśli teraz policjant deklarował, że zleconą przez Mikulskiego akcję przeprowadzi dyskretnie i bez informowania przełożonych, prokurator był pewien, że tak będzie. Wolał sprawę załatwić w tajemnicy. Gdyby obserwację i przeszukanie nakazał oficjalną drogą, wieść o akcji dotarłaby w ciągu godziny do komendanta głównego. A wszyscy wiedzieli, że to kolega obecnego ministra obrony, który zapewne wolałby ukryć sprawę pod dywan...

Mikulski odebrał połączenie już po pierwszym sygnale.

— Coś się dzieje — stwierdził męski głos po drugiej stronie. — Jadą na lotnisko, bocznymi drogami, przez las. Pierwszy konwój puścili na wabia, posłałem za nim Roberta. Teraz wyjechał drugi. Wloką się niemiłosiernie, jakby chcieli, żeby nikt ich nie zgubił.

— Jesteś pewien, że jadą na lotnisko?

— Na sto procent.

— Dobrze. Masz mój nakaz przeszukania?

— Oczywiście.

— Wpisz w wolne miejsce numery rejestracyjne pojazdów i numer samolotu, jeśli jakiś wyląduje. A potem po prostu zróbcie rewizję, zatrzymajcie też kierowców aut i załogę samolotu. Mysz ma się nie prześlizgnąć, igła ma się nie ukryć.

— Bez obaw. Mam dwunastu uzbrojonych ludzi, w razie czego ściągnę lokalną policję.

\*\*\*

Rosyjski szpieg Ivan i fotoreporter wojenny Michał Szczygieł z wypiekami na twarzy obserwowali przez lornetki lądowanie ogromnego transportowego boeinga. Numery identyfikacyjne na jego skrzydłach zgadzały się z tymi wymienionymi w dziesiątkach artykułów prasowych. To był samolot CIA! Lądował na ich oczach!

Pilot zniżył lot i ustabilizował kąt podejścia do pasa. Gdy był kilkanaście metrów nad ziemią, poprawił ustawienie klap na skrzydłach i delikatnie usiadł tylnymi kołami na betonowej nawierzchni. Odczekał, aż przednie kółko także osiadzie na pasie, po czym włączył wsteczny ciąg silników. Samolot zaczął hamować. Pilot dojechał do końca pasa, stopniowo wytracając prędkość niemal do zera. Chwilę później obrócił samolot w przeciwnym kierunku — jakby ustawiając go do ponownego startu — i zatrzymał.

W tym momencie boczną bramą towarową na pas wjechały dwa terenowe jeepy. Z dużą szybkością podjechały prosto pod boczne drzwi samolotu. Ich kierowcy wyszli z kabin. W tym samym czasie obsługa samolotu otworzyła boczny właz i opuściła drabinę.

Ivan obserwował wszystko przez lornetkę, zapomniawszy o całym świecie. Jeszcze kilka sekund i zdobędzie fotografie, które skompromitują NATO, za to nadadzą jego karierze nową, większą prędkość. Jeszcze minuta, może dwie...

— Popatrz tam, co to jest? — wystraszony głos fotoreportera oderwał Rosjanina od lornetki. Odwrócił się i spojrział w kierunku, który wskazał Szczygieł.

Po pasie startowym, w kierunku samolotu, pędziły trzy ople vectra — cywilne, ale z migającymi niebieskimi kogutami na dachu.

— O cholera, policja — Ivan niemal krzyknął, przerażony. — Ten Michalski... niech go szlag...

— Kto? — nie zrozumiał fotoreporter.

— Nieważne, mój człowiek.

Myśli w głowie Ivana zaczęły krążyć z prędkością dźwięku. Czyżby ten plotkarz powiedział o lądowaniu także policji? Przecież polecenie Ivana było jasne: tylko SWW! Cholera!

— Zmywamy się. To podstęp. Ktoś was wpuścił w kanał. Oficer z Afganistanu, który poinformował waszego korespondenta o lądowaniu. Ustawił wszystko. To podpucha. Nie będzie żadnych jeńców, samolot jest pusty. Znikamy, jeśli chcemy z tego wyjść cało.

— Ale...

— Powiedziałem, znikamy! Albo idziesz, albo cię zastrzelę.

— Ale Piotrek... Oni tam są z drugiej strony lotniska... Muszę do niego zadzwonić...

— Żadnych telefonów. Wyłącz komórkę natychmiast! Policja na pewno już namierza wszystkie telefony z okolicy!

— Mamy ich tak zostawić?

— Twój dziennikarz jest z Vladimirem. On też ma oczy i nie jest głupi. Też się zmyje — odparł Ivan.

Miał jednak cichą nadzieję, że stanie się dokładnie odwrotnie.



Monika zatrzymała land-rovera i wysiadła z auta. Otworzyła drzwi bagażnika i wypuściła z kontenera jednego labradora. Drugi — razem z czwórką komandosów — pojechał na przeciwną stronę lotniska. Rozdzielenie grupy było jedynym sensownym rozwiązaniem, skoro informator Michalskiego znajdował się po zachodniej stronie pasa startowego, a Michalskiemu podał zamiar na wschodnią.

Pies, wypuszczony po trzech godzinach siedzenia w klatce, z radości zaczął biegać w kółko. Zrobił kilkanaście szalonych okrążeń, obsikał jakieś drzewo, po czym wrócił pod samochód i usiadł. Spojrzał na jednego z agentów — którego najwyraźniej uznawał za swojego pana — i cicho szczeknął.

— Max mówi, że jest gotowy do akcji — powiedział komandos uznany za pana.

— Idziemy — odpowiedziała Monika.

Grupa ruszyła w kierunku wyznaczonym przez przenośny odbiornik GPS. Pierwszy szedł labrador — wyszkolony w odnajdywaniu nie tyle tropu, co po prostu ludzkiego zapachu. Radośnie posapując, ciągle merdając ogonem, co chwilę oddalał się, by zaraz biegiem wracać do maszerujących za nim osób. Widać było, że cieszy się wolnością i próbuje zużyć nagromadzoną w organizmie energię. Wszyscy jednak wiedzieli, że gdy tylko wyczuje ludzki zapach, ruszy za nim jak po sznurku. W pustym lesie, w środku dnia roboczego, istniało duże prawdopodobieństwo, że nie będzie to zapach przypadkowego grzybiarza.

Za labradorem podążała Monika z odbiornikiem GPS. Kilka kroków za nią — pozostali mężczyźni. Jeden z nich co chwilę zatrzymywał się, przykładał do oczu noktowizor i skanował nim okolicę. Na razie jednak nic nie wykrył.

Dziesięć kolejnych minut szli w milczeniu, analizując teren. Jednak las wyglądał na całkowicie pusty. Noktowizor wykrył tylko kilka wiewiórek, sarnę i lisa.

— Jesteś pewien, że chodzi o dzisiejszy dzień? — spytał Michalskiego jeden z komandosów. — Może to było wczoraj, tylko film ci się urwał?

— To nie było wczoraj — odparł Michalski, nieco już podenerwowany.

— I nie chodzi o krasnoludki?

Kolejne dziesięć minut i znowu nic.

— Ja naprawdę...

— Cicho — syknął jeden z komandosów. — Tam na prawo. Dwie sylwetki, trzysta metrów od nas. Mężczyźni.

— Widzę. Obserwują coś przez lornetkę.

— Chyba wiem co — powiedziała Monika.

Nisko nad ich głowami przeleciał potężny boeing.

— Jak to możliwe, że go nie słyszeliśmy? — zdziwił się jeden z komandosów.

— Byliśmy dokładnie w linii lądowania, przed nim — odparła Monika, patrząc na ogon samolotu. — Z przodu słychać dużo słabiej niż z boku. Pomyliliśmy jego dźwięk z odgłosami z szosy.

— Czyżby jednak miało nam się poszczęścić?

— Być może. Korzystajmy z chwili! Jest hałas, oni są zapatrzeni! Biegiem, za nimi!

Agenci ruszyli sprintem w kierunku, który wskazał pierwszy z nich. Nie zważając na okrzyki Michalskiego, który został z tyłu, popędzili wielkimi susami, w biegu zdejmując z ramion pistolety automatyczne. Po dwóch minutach byli już w zasięgu strzału. Mieli szczęście — mężczyźni stali wpatrzeni w stronę pasa startowego, jakby z samolotu za chwilę miała wysiąść miss świata w bikini. Jeden trzymał kurczowo lornetkę, drugi robił zdjęcia aparatem z teleobiektywem.

Komandos uznany za pana gestem wydał psu komendę „waruj”. Teraz — gdy mieli już przed sobą poszukiwane

osoby — labrador mógłby swoim biegiem za wcześniej ich zdradzić. Albo dostać przypadkową kulę, jeśli rozpocznie się walka.

Byli już bardzo blisko, gdy nagle mężczyzna wpatrzony w lornetkę odwrócił się i dostrzegł ich. Spojrzał, spokojnie odłożył lornetkę na ziemię, jednocześnie powoli podnosząc z niej niewielki plecaczek. Po czym... rzucił się do ucieczki.

— Stój, bo strzelam! — krzyknęła Monika. — Jesteś otoczony!

W tym momencie odwrócił się drugi mężczyzna, którego dopiero okrzyki oderwały od obiektywu.

— Paweł, Krzysiek, łapcie tego z aparatem! — krzyknęła Monika, puszczając się w pogoń za uciekinierem. — Stefan, za mną!

Uciekinier wskoczył w gęste krzaki i zaczął biec zakosami, omijając przeszkadzające mu gałęzie. Choć rośliny utrudniały mu drogę, poruszał się bardzo szybko. W ciągu kilku pierwszych sekund — nim agenci AON-u zorientowali się w sytuacji — zdążył odskoczyć na ponad trzydzieści metrów. W takich warunkach trudno było — biegnąc — strzelić do człowieka, który uciekał nieregularnymi i nieprzewidywalnymi zakosami.

Monika w biegu zrzuciła z siebie niewielki plecak, w którym miała aparat fotograficzny służący do dokumentowania śladów. W kilku skokach dopadła krzaków, przez które uciekał mężczyzna. Wbiegła w nie z ogromnym impetem i... została zatrzymana przez miękką, ale mocną sieć gałązek. Miała nadzieję, że przebije się przez nie siłą, a dzięki temu, że pobiegnie na wprost, będzie się poruszać szybciej niż zakosami. Okazało się jednak, że nic z tego.

Odgarnęła gałąź, która oparła się na jej twarzy, i ponownie ruszyła do przodu — tym razem slalomem, omijając gałęzie.

Biegła skokami, uważając, by nie potknąć się o leżące konary. Jednocześnie rękoma odgarniała przed siebie wszystko, co mogłoby uderzyć ją w oko.

Mężczyzna przed nią zwiększył dystans o kolejne kilka metrów. Biegł — a raczej skakał ogromnymi susami — z wielką determinacją. Gałęzie smagały go jak bicz, ale ignorował je, pędząc przed siebie.

Monika gnała za nim, skacząc co chwilę to w prawo, to w lewo. W głowie miała tylko jedną myśl: kogo goni? To na pewno był zawodowiec. Tylko wojskowi wiedzą, że — gdy są pod ostrzałem — nie powinni biec prosto, lecz chaotycznymi zakosami. To znacząco utrudnia ich trafienie. Z drugiej strony, jeśli uciekający biegnie slalomem, a goniąca go osoba linią prostą, szybko go dopadnie. To dlatego tamten mężczyzna wybrał pozornie najwolniejszą i najgorszą drogę ucieczki: przez krzaki. Wiedział, że tylko tutaj jego napastnicy nie pobięgną na wprost. Skoro podjął taką decyzję, musiał być dobrze wyszkolony. „CIA albo SWW” — pomyślała Monika.

Jedna minuta szaleńczego maratonu z przeszkodami... kolejna minuta... jeszcze następna... Monika czuła, jak serce wali jej z podwójną mocą. Słyszała swój oddech, który stawał się coraz szybszy. Wiedziała, że długo w takim tempie nie da się biec. Może uciekający mężczyzna ma gdzieś blisko schowanego quada albo motocykl? Jeśli tak, to jest tylko jeden sposób, by nie dać mu uciec: szybko zmniejszyć dzielący ich dystans — przynajmniej na tyle, by móc oddać celny strzał.

Monika zacisnęła mocno dłoń na rękojeści karabinu i zwiększyła tempo. Przebiegła tak dziesięć metrów, potem kolejne dziesięć, i jeszcze kolejne. Pulsująca krew coraz bardziej uderzała jej w skronie, oddech z każdym krokiem przyspieszał.

Kiedy skończą się te cholerne krzaki???

Kolejne metry, kolejna minuta... Nagle, kilkadziesiąt kroków przed uciekinierem pojawiło się bagniste, grząskie rozlewisko rzeczne. To było to! Coś, co spowolni bieg. Przeszkoda, która umożliwi oddanie pewnego strzału.

Widać było, że mężczyzna zauważył bagno i zrozumiał zagrożenie. Przez chwilę zawahał się, czy nie zmienić kierunku ucieczki. Nie miał jednak jak — po lewej barierę stanowiła siatka kolczasta ogradzająca lotnisko, a od prawej biegł Stefan — drugi agent AON-u.

Monika wiedziała jedno: musi dobiec do bagna, zanim tamten zdąży je przekroczyć. Musi choć na chwilę znaleźć się razem z nim na otwartej przestrzeni. Krótki moment wystarczy.

Kolejne sekundy szaleńczego biegu i wiedziała już, że się uda. Dystans między nimi zdążył się zmniejszyć do dwudziestu metrów, a bagno miało — na oko patrząc — szerokość ponad trzydziestu.

Uciekinier wbiegł w nie z impetem i nagle zwolnił — podobnie jak kilka minut temu Monika. Głębokie błoto wlewające się do butów i klejące do spodni zrobiło swoje. Tempo opadło, choć nie tak bardzo, jak zakładała agentka. Mężczyzna miał widać ogromną siłę i świetną kondycję.

Dwadzieścia sekund później Monika także wbiegła do bagna.

— Stój, bo strzelam — krzyknęła.

Żadnej reakcji.

Procedura wymagała teraz oddania strzału w powietrze. Ale nie było na to czasu: uciekinier z każdą sekundą był bliżej drzew po drugiej stronie mokradeł.

Monika stanęła w lekkim rozkroku, podniosła dłoń z pistoletem i wycelowała. Drugą dłonią podparła lufę. Wstrzymała na chwilę oddech, skoncentrowała wzrok i nie wahając się, nacisnęła spust.

Uciekający mężczyzna nagle upadł — jakby ktoś podciął mu nogi.

W tej samej sekundzie zadzwoniła komórka Moniki.

— Stefan, sprawdź, czy żyje! — krzyknęła do nadbiegającego właśnie agenta.

Wyjęła z kieszeni telefon i spojrzała na numer na wyświetlaczu. Należał do jednego z komandosów, którzy penetrowali przeciwną stronę lotniska. Pół godziny temu umawiała się z nim na ciszę w eterze. Skoro dzwonił, musiało stać się coś ważnego. Nacisnęła zielony przycisk i przyłożyła słuchawkę do ucha.

— Macie coś? — spytała.

— Nie — odezwał się mężczyzna po drugiej stronie. — Znaleźliśmy tylko miejsce, na którym ktoś niedawno biwakował. Dwie osoby. Były ślady ludzi, pies je podchwycił. Poszliśmy za nimi. Niestety, urwały się na drodze. Z tej strony jest wieś, droga podchodzi w las prawie pod samo lotnisko. Musieli nas zwietrzyć, bo zniknęli. Pewnie mieli ukryty samochód. Kamień w wodę.

— To po co dzwonisz?

— Widziałaś, co się dzieje na lotnisku?

— Nie.

— CBŚ przeszukuje samolot.

— Co??? Skąd wiesz???

— Poznają ich samochody.

— O, cholera. Z naszej strony jest drut kolczasty, nie wejdziemy. A naokoło to godzina marszem, trzeba by obejść cały teren. Za ile możesz być przy samolocie?

— Dziesięć minut.

— Wkraczaj.

Pułkownik Roman Drobień stał na wieży kontroli lotów. Obserwował, jak oficerowie CBS biegają wokół samolotu i stojących obok jeepów. Widział, jak próbują przekonać załogę boeinga do poddania się rewizji. Wiedział też, że kapitan samolotu przez jakiś kwadrans nie będzie się zgadzał na przeszukanie, okazując ogromne oburzenie. Ale to była tylko gra — pilot był pracownikiem CIA i miał precyzyjne instrukcje: najpierw się podroczyć, potem ustąpić, jednocześnie sporządzając notę protestacyjną.

Drobień odczekał kilka minut, po czym wyciągnął swoją komórkę i wybrał numer.

— Good morning — powiedział po angielsku. — To ja. Ptaszek wylądował, kotki już ostrzą pazury. Można zacząć przedstawienie.

\*\*\*

Godzinę później Monika zaparkowała land-rovera pod główną bramą lotniska. Wsiadła i podeszła do budki strażniczej. Pokazała ochroniarzowi legitymację i ruszyła w kierunku pasa startowego. Stała już na nim trójka agentów AON-u, którzy dostali się tu wcześniej. Monika widziała z daleka, że nie są w dobrych nastrojach. Nerwowa gestykulacja była aż nazbyt czytelna.

Obok nich było dwóch oficerów CBS i... Drobień.

— I co? — spytała Monika.

— I nic! — odparł zdenerwowanym głosem jeden z agentów. — Nie pozwolili nam wejść na pokład!

— Jak to, nie pozwolili?

— Sama ich spytaj. Przeszukali go i twierdzą, że nic nie znaleźli. Amatorzy! Pozwolili mu odlecieć!

Monika spojrzała w kierunku drugiego końca pasa, gdzie powinien był stać samolot. Pas był pusty!

— Jak to?!?

— Spokojnie — odezwał się Drobień. — Samolot rzeczywiście był pusty, jeepy też. Na pokładzie była aparatura do F16.

— Co było?

— Ta informacja jest poufna. Amerykanie tym samolotem dostarczyli dodatkowe wyposażenie do kupionych przez Polskę F16. To jest system encefalografów sterowniczych, nowe rozwiązanie, jego istnienie jest na razie tajemnicą. To dlatego transport nastąpił samolotem CIA.

— Nie wierzę.

— Może pani nie wierzyć. Ale oficerowie CBSŚ przeszukali każdy kawałek samolotu i nic nie znaleźli.

— Z moich informacji wynika, że samolot miał coś zabrać, a nie przywieźć. To przeszukanie... — Monika spojrzała na oficera CBSŚ. — Spłoszyliście ich.

— Nic o tym nie wiem — odparł policjant. — Dostaliśmy nakaz z prokuratury.

— W lesie, trzysta metrów od lotniska, zatrzymałam tych dwóch — Monika wskazała ręką w kierunku land-rovera. — Po drugiej stronie lotniska też ktoś był i nawet nocował przy samym ogrodzeniu. Znaleźliśmy ślady, ale żadnych ludzi. Spłoszyliście ich! Dlaczego pozwoliliście Amerykanom odlecieć?

— Pani Moniko — wtrącił się Drobień. — Proszę nie winić panów z CBSŚ, oni też nie chcieli wypuścić samolotu. To była moja decyzja. Boeing miał papiery wojskowe i cywilna prokuratura nie mogła go dłużej przetrzymać. Już samo przeszukanie... będziemy się za to gęsto tłumaczyć. Pilot, gdy tylko zobaczył, co się dzieje, zadzwonił do Langley. Kwadrans później szef CIA osobiście interweniował u szefa SWW. Dostaliśmy z samej góry rozkaz odłączenia się od tego. Ambasador USA już pisze ostrą notę protestacyjną.



— Niech to szlag.

Monika była wściekła. Samolot odleciał, dowodów brak, a osoby, które ukrywały się po przeciwnej stronie lotniska, zniknęły. A wszystko dlatego, że SWW, CBS i AON — zamiast współpracować — działały na własną rękę.

To był niestety problem, który od lat — średnio raz na kilka miesięcy — powracał. Niechęć do współpracy ponad podziałami, ponad różnymi kolorami mundurów. Wielu oficerów — niezależnie od tego, w której agencji pracowali — uważało, że ich firma jest bardziej profesjonalna od pozostałych, że gdzie indziej aż roi się od partaczy. Lepiej więc było zrobić coś samemu, niż prosić o pomoc albo oferować ją. Dodatkowym argumentem było poczucie prestiżu: jeśli coś robiła dana jednostka, sukces zapisywał się na jej konto.

Działo się tak, mimo iż na szkoleniach uczono oficerów, że gdzie dwie agencje się biją, tam wróg korzysta. Pokazywano przykłady akcji, które zostały spartaczone przez brak koordynacji — jak choćby ochrona wizyty prezydenta Polski na pograniczu gruzińsko-osetyjskim. Tam, gdy padły strzały z posterunku granicznego, polski BOR był zbyt daleko od prezydenta, by go ochronić. Jednym z powodów był brak przemyślanej współpracy z gruzińskimi ochroniarzami.

Na warsztatach analizowano też sytuacje, gdy jedna firma nieświadomie podłożyła świnię innej. Zwykle właśnie nieświadomie — o jawną złośliwość nikogo nie podejrzewano. Ale bezmyślność była równie opłakana w skutkach.

Nikt do końca nie wiedział, skąd w ludziach tak ogromna potrzeba partykularyzmu. Dużo silniejsza niż rozumowanie w kategoriach dobra wspólnego. Instynktownie agenci myśleli bardziej o celach swojej jednostki niż interesie państwa. Tak jakby nie zauważali, że ich pensja pochodzi z pieniędzy podatników, a budżet państwa jest wspólny dla wszystkich.

Na szkoleniach zwracano na to uwagę zarówno oficerom średniego szczebla, jak i generałom. Tych pierwszych uczono, że nie ma znaczenia, kto złapie przestępcę — najlepiej, by zrobiła to jednostka, która w danej akcji ma największą szansę na sukces. A inne agencje mają ją wspierać, nawet jeśli w danej chwili nie mają w tym osobistego interesu. Bo przecież nie działają dla realizacji osobistych celów, ale wspólnego!

Generałów zabierano na inne kursy. Im pokazywano, że ryba psuje się od głowy. Partykularyzm na niższych szczeblach to często efekt obowiązującej kultury organizacji. Jeżeli oficerowie widzą, że dowódcy nie wspierają współpracy pomiędzy agencjami, to sami nie będą wybiegać przed szereg. Dlatego generałów namawiano do organizowania wspólnych szkoleń dla osób z różnych jednostek, stworzenia sztabu koordynacyjnego (miał udrażniać współpracę między firmami) i zachęcania do współpracy.

Szkoleniowcy zwracali uwagę, że pilnowanie głównie indywidualnych interesów, myślenie tylko o swoich celach — to dość powszechna ludzka cecha. Ale od doświadczonych menedżerów, dowódców można oczekiwać wzniesienia się ponad tę słabość. Oni powinni być świadomi, że partykularyzm prowadzi do strat po każdej ze stron. To tak, jakby w firmie dział sprzedaży nie chciał współpracować, lecz rywalizował (czasem podświadomie) z księgowością. To prowadzi do konfliktów i problemów po obu stronach. A przecież firma ma tylko jeden zysk. Uszczuplenie go w wyniku konfliktów prowadzi do tego, że oba te działy stracą pieniądze. Szeregowy handlowiec czy finansista może nie rozumieć. Ale menedżer powinien zrobić wszystko, by to ludziom uzmysłowić.

Z zamyślenia Monikę wyrwał dzwonek telefonu. Wyjęła aparat i spojrzała na wyświetlacz. Numer zastrzeżony.

— Halo — odezwała się. — Słucham.

— Czy pani Monika Lesiak?

— Kto mówi?

— Wojciech Kolski. Przyjaciół Ryszarda Nowickiego, którego — jak sądzę — zna pani. Czy interesuje panią, gdzie znajduje się pewien martwy Afgańczyk nafaszerowany pseudooreksyną?

— Co?!? — Monika niemal krzyknęła. — O czym pan mówi???

— O, sądząc po tej reakcji, temat nie jest pani obcy. W takim zapewne umówi się pani ze mną na kawę?

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Nie pozwól, by ludzie rozumowali na zasadzie „my – oni”. Dobór słów wpływa na postrzeganie świata. Jeżeli przyzwyczaisz ludzi do myślenia „tu jesteśmy my, a tam są oni”, to tak jakbyś pozwolił im w głowie zbudować linię demarkacyjną pomiędzy twoją jednostką a innymi. Od „oni” jest już blisko do „oni, gorsi, nielubiani”. Oczywiście nie karaj podwładnych za to, że mówią „oni”. Po prostu sam mów „my, nasi”, nawet gdy mówisz o innej agencji. Dasz dobry przykład i spowodujesz, że twój zespół zacznie także inne zespoły postrzegać jako „swoich”.

2. Nie dopuść do ciągłego zwalania winy na osoby z innych jednostek albo pogardliwego wypowiedzania się o nich. Gdy w wyniku współpracy kilku drużyn pojawiły się tarcia lub błędy, w naturalny sposób twoi ludzie zaczną narzekać, że „gdyby nie tamci, wszystko byłoby dobrze”. W takiej sytuacji zadбай, by sytuacja została przeanalizowana na chłodno: co mogli zrobić lepiej członkowie innych grup, a jakie błędy popełniliśmy my? Jakie były plusy naszej współpracy? Czy tych plusów będzie więcej, gdy — dzięki wspólnym ćwiczeniom — lepiej się zgramy?
3. Wysyłaj swoich ludzi na szkolenia i ćwiczenia organizowane we współpracy kilku różnych jednostek. To nie tylko kwestia wzajemnego uczenia się, ale też integracji ponad podziałami organizacyjnymi.
4. Aranżuj swoiste „dni otwarte”, niech twoi ludzie spędzą dzień lub dwa w innej jednostce. Zadбай, by mieli tam zorganizowany czas — by nie obijali się i nie podpierali ścian. Pomagaj też w organizacji takich wizyt w twoim własnym zespole — dla osób z innych struktur.
5. Sam też bierz udział w takich szkoleniach czy wizytach.
6. Tłumacz swoim ludziom, jakie zadania mają inne jednostki, czym się zajmują i dlaczego podejmują określone decyzje lub działania (jeśli twoi ludzie będą rozumieć inne jednostki, będą na nie patrzeć cieplejszym okiem).
7. Nie zadawaj sobie pytania: „Co ja z tego będę miał?” ani: „Co moja jednostka z tego ma?”, tylko: „Czy to jest korzystne, sensowne, przydatne?”.

- 8.** Gdy otrzymasz prośbę o pomoc z innej jednostki, zgadzaj się (choć oczywiście dopiero po konsultacji ze swoim bezpośrednim przełożonym).
- 9.** Nagradzaj u podwładnych taki sposób myślenia, który stawia cele ogólne, strategiczne, ponad partykularnymi interesami. Doceniaj to zarówno poprzez pochwały, jak w sposób materialny.



## Rozdział 13.

Greg Kot wszedł do skradzionej żandarmom furgonetki i rozejrzał się po kabinie. Kilkuletni, nieco sfatygowany lublin nie był pojazdem nowoczesnym ani luksusowym. Obite tandetnym skajem ścianki, nieco już przegniła guma uszczelki okiennych, zabrudzona tapicerka najtańszego sortu. Spędzanie codziennie ośmiu godzin w takiej furgonetce nie było zapewne przyjemnym zajęciem. Ale na dzisiejszą operację lublin nadawał się znakomicie. Miał tę zaletę, że tylne ławki ustawione były jedynie wzdłuż bocznych ścian, pozostawiając na środku dużą przestrzeń ładunkową. Bez problemu zmieściła dwanaście ciał, pozostawiając przestrzeń na zabranie marynarzy.

Greg zapalił silnik, zapiął pasy i ruszył we wskazanym przez odbiornik GPS kierunku.

— Dobra robota, wygląda na to, że zadania w Trójmieście poprowadziliście zgodnie z planem — stwierdził. — Chłopcy na lotnisku mieli trudniej. Pojawiło się znacznie więcej służb, niż myśleliśmy.

— Plotka aż tak się rozeszła?

— Bardziej niż ktokolwiek by się spodziewał. Przyjechała policja, był kontrwywiad, ale najciekawsze rozegrało się w lesie.

— Co takiego? — zdziwił się Mike.

— AON złapał jakichś ludzi, którzy fotografowali lądowanie boeinga.

— Grzybiarze? Fotoreporterzy?

— Nie wiem — odparł Greg. — Trzeba to będzie sprawdzić.

— Po powrocie. Na razie cieszymy się, że udało nam się ich zwabić na lotnisko. Na pewno nie miałeś cichego ogona?

— Bardzo wątpliwe. Skaniny z powietrza nic nie wykazał, poza tym dwukrotnie zmienialiśmy korytarz.

— Global Hawk to jednak wspaniała technologia.

Greg potwierdził skinieniem głowy. To była prawda. Od kiedy na wyposażeniu CIA znalazły się te bezzałogowe samoloty szpiegowskie, praca agentów bardzo się uprościła. Te znakomite maszyny wyposażone były w kamery termowizyjne, radary i aparaturę do zdjęć satelitarnych. Jednak dzięki temu, że latały dużo niżej od satelitów — zaledwie kilkanaście kilometrów nad ziemią — robiły nieporównanie dokładniejsze zdjęcia. Można z nich było odczytać nawet tytuły w gazecie, nie wspominając o numerach rejestracyjnych czy wyrazie twarzy.

To dzięki temu agenci niezauważenie śledzili samochody osób podejrzanych o terroryzm — w górach Afganistanu, korkach Nowego Jorku albo na pustych szosach Nevady. Tak samo sprawdzali, czy nie „dopiął” się do nich ogon. Z powietrza obserwowano, kto jedzie za należącym do CIA pojazdem. Jeśli pojawiał się ktoś podejrzany, agenci zmieniali tzw. korytarz, czyli skręcali w jedną z szos międzymiastowych poprzecznych do tej, którą pierwotnie się poruszali. W ten sposób „sugerowali” ogonowi, że jadą w zupełnie innym kierunku niż w rzeczywistości. Przez kilkanaście kilometrów spokojnie pozwalali się śledzić, utwierdzając ogon w błędnym przekonaniu co do celu podróży. Po czym nagle znikali w gąszczu miasteczka. Nie wymagało to szczególnych umiejętności — kierowca był sterowany jak po sznurku przez osobę, która widziała go za pośrednictwem kamer Global Hawka i doradzała odpowiednią drogę, pozwalającą szybko zgubić ogon.



Taka technika jazdy niemal gwarantowała bezpieczeństwo nawet wtedy, gdy ogonów było kilka, a ich kierowcy — jako tubylcy — lepiej znali miejskie ulice.

— Tak, bez samolotu nie mielibyśmy pewności — odparł Greg. — A jak poszło z furgonetką? Nikt nie podniesie za szybko alarmu?

— Nie sądzę. Dostaliśmy z Langley koordynaty, dojechaliśmy do pojazdu od tyłu, dyskretnie strzeliliśmy w oponę. Nie połapali się — zrobiliśmy to na przejeździe kolejowym, odgłos uderzenia o tory złał się z wystrzałem. Gdy oglądali oponę, dostali dwie kule usypiające. Obudzą się za jakieś osiem godzin.

— Nie zamarzną? Gdzie ich zostawiliście?

— W nieużywanej altance na ogródkach działkowych. Drzwi były z dykty, włamaliśmy się kopniakiem, będzie wyglądać na pijacką imprezę. Położyliśmy biedaków na łóżkach, pokropiliśmy wódką, myślę, że dla zachowania pozorów wystarczy. Po akcji postawimy tam ich samochód — może nawet nikt nie zauważy kradzieży.

Rozmowę przerwał im dzwonek telefonu. Greg wyciągnął aparat z kieszeni i odebrał połączenie.

— Tak?

— Mamy stłuczkę. Przyjeżdżajcie.

— Dziesięć minut.

Amerikanin docisnął mocniej pedał gazu i wrzucił wyższy bieg. Teraz należało jak najszybciej dotrzeć na miejsce. Im dłużej marynarze z USS „Hewes” będą rozmawiać z policją, tym więcej błędów mogą popełnić. Należało ich obecność na miejscu wypadku skrócić do minimum.

Greg spojrzął na odbiornik GPS i — zgodnie z jego zaleceniami — ustawił się na lewym pasie. Dojechał do świateł, odczekał na zielone, skręcił w lewo i ruszył z impetem. Przejechał kilometr, zatrzymał się na kolejnych światłach, po

czym skręcił w prawo. Ze wskazań GPS-u wynikało, że znajdował się już na szosie łączącej Sopot z Gdynią. Teraz trzy kilometry prosto i będą na miejscu.

— Przygotuj się — powiedział. — Wszystko jasne?

— Tak jest.

Kilka minut później zobaczyli przed sobą niewielki autobus. Stał na poboczu. Obok niego kręciła się grupa żywo gestykułujących mężczyzn. Przed autobusem widać było migające na niebiesko światła radiowozu.

Greg wyminął autobus, potem radiowóz. Zwolnił, spojrział w prawo na stojącego na chodniku policjanta i... serce niemal stanęło mu w gardle.

— Cholera, niech to szlag! Ale wpadka!

— Co się stało?

— Widziałeś tego oficera?

— Nie.

— Znam go. Nadziałem się na niego podczas pewnej operacji. Może mnie rozpoznać, a wie, gdzie pracuję. Zobaczy mnie w tym mundurze i leżymy.

— To co...

— Ja muszę zniknąć — przerwał Greg. — Od tej chwili ty kierujesz akcją. Znasz cały plan. Dasz radę?

— Tak, ale...

— Nie ma ale. Zostajesz dowódcą. Do roboty.

— Tak jest.

Greg zatrzymał furgonetkę za zakrętem i spojrział w lusterko wsteczne. Upewnił się, że nikt nie patrzy w jego stronę, po czym wysiadł. Ruszył chodnikiem przed siebie, przeszedł kilka metrów i zniknął w przydrożnych zaroślach.

Monika weszła do siedziby olsztyńskiej delegatury AON-u i wylegitymowała się. Strażnik był już uprzedzony o jej wizycie. Pokazał palcem schody i podał numer pokoju. Agentka ruszyła we wskazanym kierunku.

Po wejściu na pierwsze piętro skręciła w długi, wąski korytarz i doszła do szklanych drzwi bezpieczeństwa. Nim zdążyła nacisnąć dzwonek, z pomieszczenia po drugiej stronie wyszedł młody, wysoki mężczyzna. Otworzył drzwi i przywitał się.

— Dobry wieczór, Tomasz Prusek, wszystko już przygotowane, Warszawa czeka.

Mężczyzna gestem zaprosił Monikę do pomieszczenia za kolejnymi, tym razem dźwiękoszczelnymi drzwiami. Agentka weszła i rozejrzała się. W pokoju nie było okien ani innych drzwi. Ściany wyłożono specjalną pianką tłumiącą dźwięk i obito jasnoszarym welurem. Na jednej z nich, przeciwległej do wejścia, wisiał duży monitor telekonferencyjny. Na środku pokoju ustawiono stół, na nim kilka mikrofonów i okrągły głośnik. Typowe pomieszczenie do poufnych narad i telekonferencji — AON posiadał takie w każdym województwie.

Tym razem Monika chciała je wykorzystać do przeprowadzenia wideokonferencji z Wojciechem Kolskim. Wcześniej zaprosiła go do siedziby agencji, ale sama wołała nie wracać do Warszawy. Kolski był kolejnym już, po Patryku Michalskim, człowiekiem, który zgłosił się dziś do AON-u, twierdząc, że wie, gdzie ukryto ciała talibów. Istniała duża szansa, że także poda jakąś lokalizację wokół Szyman. Monika wołała więc pozostać na Mazurach i od razu po rozmowie pojechać we wskazane miejsce.

Prusek włączył wiszący na ścianie monitor. Na ekranie pojawił się obraz z pokoju telekonferencyjnego w centrali AON-u. W pomieszczeniu siedziało dwóch mężczyzn. Agentka знаła tylko jednego — zastępcę szefa AON-u.

— Witam szefie, witam panie Wojciechu — odezwała się do mikrofonu.

— Dobry wieczór — odpowiedział przełożony Moniki. — To nie jest Wojciech Kolski, to major Jerzy Starowicz z GROM-u. Musimy najpierw porozmawiać o Ryszardzie Nowickim i Marcie Ptak. Zna ich pani? To pani cywilni informatorzy?

— Znam, choć nie do końca. Marta Ptak jest lekarzem medycyny sądowej, badała ciała martwych Afgańczyków. Nie spotkałam jej nigdy, ale czytałam jej raporty. A Ryszard Nowicki był świadkiem w jednej z moich poprzednich spraw, szpiegostwie gospodarczym w firmie Astra Tech. Jego akta są w firmie, zarejestrowałam go, więc w tym sensie był informatorem. Bardzo nam wtedy pomógł — profesjonalista, choć tylko cywil. Od tamtej pory go nie widziałam.

— Wiedziała pani, że Nowicki i Ptak byli parą?

— Nie... A jaki to ma związek?

— Oboje zaginęli podczas wyprawy na Antarktydzie. Podejrzewamy, że to ma związek z Kiejkutami.

— Antarktyda??? Nie rozumiem.

— My też nie. Kilka dni temu zgłoszono zaginięcie Ptak i Nowickiego. Nie wrócili ze wspinaczki na pokład statku, którym podróżowali po Antarktydzie. Ekspedycja ratunkowa nic nie znalazła. Jednak kilka godzin temu wysoki rangą oficer z CIA zadzwonił do SWW. Podał mu miejsce, gdzie znajduje się Ryszard Nowicki. Nie uwierzy pani — podobno odnaleźli tego człowieka na Arktyce!!! Po drugiej stronie globu, zaledwie kilka dni później. Amerykanie byli przekonani, że to nasz agent. Z czego pośrednio wynika, że mają dostęp do naszych poufnych materiałów, ale to osobny wątek. Jakim cudem Nowicki znalazł się na Arktyce? I gdzie jest Marta Ptak?

— Nie mam pojęcia. Nawet nie słyszałam, żeby zaginęli. Ale dwie godziny temu zadzwonił Wojciech Kolski...

— No właśnie. Dlatego zaprosiłem na spotkanie majora Starowicza. To jedyny w polskich służbach specjalista od rejonów polarnych. Chcę, by był obecny podczas rozmowy z Kolskim. Może zwróci uwagę na coś, co my przeoczymy. Mogę wprowadzić Kolskiego?

— Tak, bardzo proszę.

Chwilę później na ekranie monitora pojawił się trzeci mężczyzna. Wszedł, przywitał się i usiadł. Monika przyjrzała się mu. Niespełna czterdziestolatek, lekko łysiejący, średniego wzrostu, szczupły. Ubrany był w sportową marynarkę, którą założył na ciemnozieloną koszulę. Do tego dżinsy i półoficjalne buty. Sprawiał wrażenie człowieka nieformalnego, ale niepodchodzącego do kwestii wyglądu z całkowitym luzem.

— Witam, Monika Lesiak, to do mnie pan dzwonił — odezwała się agentka. — Przepraszam, że nie osobiście, ale jestem w Olsztynie i tak było szybciej.

— Rozumiem, dzień dobry — odparł mężczyzna. Głos miał niski, przyjemny, choć nieco ochryply. Zapewne był palaczem, i to nałogowym.

— Dzwonił pan do mnie z informacją o Ryszardzie Nowickim. Może pan powiedzieć coś więcej?

— Dostałem od niego bardzo dziwny telefon. Byłem na urlopie, nie miałem zasięgu, ale on mi się nagrał na skrzynkę. Dziwna wiadomość. Może po prostu odtworzę ją na głośnomówiącym?

Kolski wyciągnął aparat, przycisnął kilka guzików i chwilę później wszyscy usłyszeli to nagranie.

*Jestem na Antarktydzie, moje współrzędne to S64.81278 i W63.41351. Na pozycji S64.82711 i W63.41355*

*schowałem niezwykle ważną rzecz. To martwy człowiek nafaszerowany pseudooreksyną, tajnym związkiem chemicznym. Gdy tylko odsłuchasz to nagranie, skontaktuj się z Moniką Lesiak z Agencji Ochrony Narodowej i przekaz jej te informacje. Możesz jej zaufać, a ona będzie wiedziała, co zrobić. Od tego, czy to zrobisz, zależy moje bezpieczeństwo. Chyba wdepnąłem w jakąś grubszą aferę i musisz mi pomóc.*

\*\*\*

Greg Kot siedział w jednym z gdyńskich pubów i popijał kawę. Korciło go, by zadzwonić do Mike'a, ale jednocześnie wiedział, że nie powinien. Mógł mu tylko przeszkodzić. Skoro Mike sam nie dzwonił, to znaczy, że dawał sobie radę i nie potrzebował pomocy.

Do takich nagłych zmian Greg przygotowywał swoich podwładnych od lat. Wiedzieli, że muszą umieć w każdej chwili przejąć dowodzenie akcją. Mogło to wymusić jakieś nieprzewidziane wydarzenie albo śmierć dowódcy. A przecież armia nie może przegrać bitwy tylko dlatego, że zabito generała. Poza tym, nawet generał ma prawo do urlopu — i na ten czas żołnierzy nie wysyła się do domu.

Jednym z podstawowych zadań każdego dowódcy było więc kształcenie zastępców i uczenie podwładnych samodzielności. Do obowiązków oficera jednostki specjalnej czy wywiadowczej należało rozwijanie u komandosów umiejętności planistycznych, decyzyjnych i dowódczych. Służyły do tego dwie wzajemnie powiązane metody. Pierwszą był coaching. Drugą — polityka delegowania zadań i uprawnień.

Każdy z dowódców zobowiązany był poświęcać część swojego czasu na towarzyszenie w pracy podwładnym. Jeździł z nimi samochodem podczas śledzenia podejrzanych,

współprowadził przesłuchania lub przeszukania, wspólnie analizowali dane, podejmowali decyzje. Szef miał w takich sytuacjach stanowić wzorzec — np. pokazywać, jak prawidłowo rozmawiać z zatrzymanym. Mogło też być odwrotnie: to podwładny przesłuchiwał, a dowódca go obserwował.

Niezależnie od tego, jaki podział pracy przyjęli, na koniec zadania mieli je omówić. Czy osiągnięto cel? Co udało się znakomicie, a co można poprawić? Jak można zrobić to lepiej? Dlaczego wybrano tę metodę pracy — czy są inne? Jakie z tego płyną wnioski dla podwładnego, jaką umiejętność ma poprawiać, na co zwrócić uwagę wykonując kolejną akcję tego typu?

Każdy szef pracował ze swoim podwładnym według tzw. planu rozwoju. Na początku roku wspólnie określali, co jest ich celem na najbliższe dwanaście miesięcy. Lista mogła zawierać np. doskonalenie walki z bronią, pracę z podsłuchami oraz prowadzenie obserwacji niejawnych. Gdy zadania były określone, dobierano do nich metodę rozwojową. Celne strzelanie to nie temat na coaching — szef rekomendował więc raczej serię wizyt na strzelnicy, pod okiem instruktora. A pozostałe dwie umiejętności rozkładano na cykl „dni coachingowych”. Plan mógł np. określać, że wiosną ćwiczymy pracę z podsłuchami, latem nic, bo wtedy jest nawał pracy bieżącej, a jesienią popracujemy nad obserwacją niejawną.

Z jednym podwładnym szef nie spotykał się częściej niż raz na dwa tygodnie. Nie tylko z braku czasu. Chodziło też o to, by szkolona osoba po każdej sesji miała czas na przemyślenie i sprawdzenie w praktyce nowych umiejętności.

Coaching nigdy nie był prowadzony bez programu delegowania. Przełożony dawał podwładnemu coraz więcej samodzielności i decyzyjności — w miarę, jak ten nabywał nowych kwalifikacji. Początkowo szef delegował tylko sztywno

wyznaczone zadania. Jeśli np. nauczył agenta pozyskiwania cywilnych informatorów, mówił mu: „Pozyskaj dla nas Kowalskiego w taki a taki sposób”. Gdy młody oficer wywiadu zrobił to dobrze, następnym razem uzyskiwał więcej samodzielności: „Zaproponuj, kogo pozyskać na naszego informatora, zaproponuj też metodę pozyskania, ale zanim zaczniesz działać, skonsultuj swój plan ze mną”. Gdy i tym razem się udało, w trzecim podejściu agent miał pełną swobodę: „Pozyskaj jakiegoś informatora, sam decyduj kogo i jak, do mnie przychodź tylko w razie problemów”.

Takie stopniowe oddawanie władzy miało sporo zalet. Po pierwsze, szef nie tracił poczucia kontroli — mniej zdolnym agentom przekazywał uprawnienia wolniej, bardziej utalentowanym szybciej. Po drugie, wykształcone w coachingu umiejętności nie zanikały, bo od razu były wykorzystywane — w delegowanych zadaniach. I wreszcie — agenci mieli motywację do rozwoju. Wiedzieli, że im więcej się nauczą, tym ciekawszą i bardziej samodzielną pracę dostaną.

Dla szefa taki system miał jeszcze jedną zaletę, bodaj najważniejszą. Pozwalał oddawać coraz więcej zadań operacyjnych podwładnym, a zaoszczędzony czas przeznaczać na istotniejsze sprawy.

Coaching i delegowanie zapewniały też dowódcy poczucie bezpieczeństwa. Greg wiedział, że Mike jest dobrze wyszkolonym i samodzielnym agentem. Mógł więc spokojnie pojechać na trzytygodniowy urlop i wyłączyć komórkę. Albo — tak jak dziś — w kryzysowej sytuacji oddać mu władzę i teraz bez stresu popijać kawę.

Spojrzał na wyświetlacz telefonu. Korciło go, by zadzwonić i skontrolować stan akcji. Ale miał świadomość, że nie powinien tego robić. Pamiętał jedną z kluczowych zasad delegowania: „Jeśli oddasz komuś władzę, nie wtrącaj mu się potem na każdym kroku do pracy”.



# Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Zanim zaczniesz proces coachingu, dowiedz się o nim jak najwięcej. Najlepiej idź na odpowiednie szkolenie — coachować nie jest łatwo i lepiej uczyć się tego pod okiem eksperta.
2. Jeśli chcesz być dobrym coachem, rozwijaj swoje umiejętności komunikowania się z podwładnymi. Czy wyrażasz się w jasny, zrozumiały i precyzyjny sposób? Czy znasz różne rodzaje pytań? Czy masz z podwładnymi szczerzy i przyjazny kontakt ułatwiający otwartą rozmowę? Czy — kiedy mówią — okazujesz im uwagę, słuchasz aktywnie?
3. Pamiętaj, że jednym z kluczowych sposobów uczenia jest zadawanie trafnych pytań. Zmuszają one podwładnego do namysłu, refleksji, samodzielnego poszukania odpowiedzi i rozwiązania problemu. Jeżeli pracownik — dzięki pytaniom otwartym, alternatywnym i sugerującym sam dojdzie do rozwiązania, lepiej je zapamięta, będzie dogłębniej rozumiał i bardziej się z tym identyfikował.
4. Drugim kluczowym elementem coachingu jest tzw. feedback, czyli udzielanie informacji zwrotnej po wykonanym zadaniu. Naucz się tzw. kanapkowej formy feedbacku. Wykształć w sobie umiejętność udzielania ocen i porad w sposób pozytywny, zrównoważony, bez emocji, oddzielając człowieka

od problemu (krytyka zachowania, a nie osoby).

Po każdym dniu spędzonym wspólnie z podwładnym, po każdej wspólnie zrealizowanej akcji spotkaj się z nim i przedstaw mu swoją ocenę — spokojną, zrównoważoną (doceń wszystkie pozytywne), konkretną i bez emocji.

5. Zaczniście od ustalenia planu rozwojowego. Przeanalizujcie wspólnie jego cele zawodowe, a potem zastanówcie się, które umiejętności powinien wzmocnić, by te cele sprawnie realizować. Do każdej z umiejętności przypiszcie metodę rozwoju (np. książki, szkolenie, coaching). A potem określcie, kiedy będziecie zajmować się daną umiejętnością. Najlepiej nie więcej niż jedną naraz.
6. Możliwie dokładnie sprecyzuj, co to znaczy rozwinąć umiejętność. Jakich konkretnych zachowań chcesz nauczyć? A może jest jakiś miernik albo prosty i precyzyjny sposób oceny szkolonego zachowania (np. przez porównanie z jakimś wzorcem?). Im konkretniej zdefiniujesz cele rozwojowe, tym lepiej.
7. Prowadź coaching regularnie. Incydentalne sesje nic nie dają. Czy nauczyłybyś się angielskiego, poświęcając nauce tylko dwa lub trzy dni w roku?
8. Okaż cierpliwość. Nie łudź się, że po jednorazowym przećwiczeniu danej umiejętności podwładny stanie się mistrzem. Oczekuj natomiast, że będzie popełniać błędy — to naturalny element rozwoju. Przygotuj się na takie sytuacje (przewidź, jak zminimalizujesz ich skutki), bo na pewno ich nie unikniesz. Zaakceptuj to — sam przecież, ucząc się, popełniałeś błędy. Najlepiej prowadź coaching w takich sytuacjach, gdy błędy nie są tak bardzo

kosztowne. To samo dotyczy delegowania — początkowo deleguj zadania, w których za błędy nie trzeba płacić życiem.

- 9.** Wypracuj sobie plan delegowania — jakie dodatkowe zadania zacznę delegować podwładnemu w miarę wzrostu jego umiejętności? To powinny być zadania adekwatne do tego, czego uczyłeś, np. gdy podwładny umie już analizować dane satelitarne, zlecaj mu ich analizę.
- 10.** W miarę jak sprawdza się w wyznaczonych zadaniach, dawaj mu coraz więcej samodzielności. Najpierw każ realizować twoje decyzje, potem pozwól mu proponować własne rozwiązania, ale każ konsultować je z tobą. Na koniec daj pełną samodzielność, ale nadal kontroluj jego pracę.
- 11.** Jeśli oddałeś komuś samodzielność w jakimś zadaniu, nie wtrącaj mu się w tym zakresie do pracy. Nie podpowiadaj, jeśli o to nie prosi, nie zmieniaj jego decyzji, nie żądaj raportów co drugi dzień (z wyjątkiem sytuacji nagłych i kryzysowych). Daj mu swobodę — inaczej go sfrustrujesz i okażesz brak zaufania. Słum w sobie potrzebę nadmiernej kontroli, bo ona zabija motywację i psuje relacje w zespole.



## Rozdział 14.

Roman Drobień wszedł do dźwiękoszczelnego pokoju, podniósł słuchawkę i wykręcił zapisany na kartce numer.

— Halo?

— To ja — odezwał się po angielsku pułkownik.

— Co słychać?

— Zmiana planów.

— Co? Jaka zmiana?

— Przekaż swojej górze, że nasza góra się nie zgadza. Odbierzemy przesyłkę, ale kurierów chcemy oddać w całości.

— Jak to???

— Generał zmienił decyzję. Uważa, że go oszukaliście.

— My???

— Kiedy wasz szef rozmawiał z generałem, nie podał mu prawdziwej tożsamości kurierów. Mówił, że to cywile. Z naszych informacji wynika coś innego. Oni są wasi. Nie będziemy po was zamiatać.

— Jacy nasi?!? Jacy nasi?!? To Whitewater!

— Pracowali na wasze zlecenie. Nic nie poradzę, to decyzja generała.

— Ale nie wyślemy tam naszych ludzi! Putin by nas powiesił za jaja!

— Wiem. Zorganizowaliśmy dyskretny odbiór paczki. Kurierów też. Będą nas was czekać w szpitalu.

Drobień odłożył słuchawkę i wyszedł z pokoju. Ruszył korytarzem w kierunku swojego gabinetu, jednak gdy mijał sekretariat, zatrzymał się. Na biurku jego asystentki grało niewielkie radio. Było kilka minut po szesnastej, lektor czytał

popołudniowe wiadomości. „Funkcjonariusze Komendy Miejskiej Policji w Sopocie wyjaśniają okoliczności pobicia taksówkarza przez grupę amerykańskich marynarzy z USS »Hewes«” — relacjonował niskim, przyjemnym głosem reporter. „Tymczasem fregata, na której służą żołnierze, nagle wczoraj wieczorem wypłynęła z gdyńskiego portu, co utrudni ich ściganie”.

„Udało się” — ucieszył się pułkownik. „Teraz jeszcze tylko pozbyć się tych dwóch Rosjan i mamy posprzątane. O tyle dobrze, że mają paszporty dyplomatyczne — przynajmniej wywiną się AON-owi od przesłuchań. SVR wyśle ich pewnie na placówkę do Mongolii albo Kazachstanu i będzie po sprawie”.

\* \* \*

Arktyczna noc polarna sprawiała wyjątkowo przygnębiające wrażenie. Lotnisko w Longyearbyen stało puste i ciemne. Jedynie kilka żarówek na dachu ogromnego hangaru oświetlało plac, który latem służył jako parking dla samolotów. Od marca do września codziennie przywoziły one turystów pragnących podziwiać zorzę polarną i foki albo powozić psimi zaprzęgami.

Teraz jednak — gdy panowała tu zima — lotnisko było zasypane śniegiem, a obsługa zredukowana do raptem kilku osób. Zresztą całe Longyearbyen — główna miejscowość norweskiej wyspy Spitsbergen — było jakby wymarłe. Niemal wszystkie sklepy i hotele zostały na pół roku zamknięte, a wielu mieszkańców przeniosło się do kontynentalnej części kraju.

Major Jerzy Starowicz był jednak zadowolony z wszechobecnej pustki. Zadanie, które przed nim postawiono, wymagało dyskrecji. Odbić i przetransportować do kraju zakładnika przetrzymywanego na środku Oceanu Arktycznego. To nie

była standardowa akcja, w której wystarczyło trzymać się wpojonych na szkoleniach procedur.

Na szczęście kierownictwo GROM-u szybko dogadało się z dowództwem norweskiego wojska w sprawie użyczenia lotniska. Norwegowie zgodzili się też udostępnić przystosowany do dalekich transarktycznych lotów helikopter. Teraz gigantyczny transportowy EH-101, wyposażony w dodatkowe zbiorniki paliwa, stał na zaśnieżonym pasie startowym. Norweski pilot dokonywał ostatniej kontroli maszyny.

Starowicz raz jeszcze spojrzął na stojące przed nim osiem par sań polarnych. Biało-czerwone, półtorametrowe „Fjellpullken” zawierały wszystko, co grupie było potrzebne do przetrwania. Bagaż obejmował trzy ekspedycyjne namioty, grube śpiwory z gęsiego puchu, karimaty, puchowe i polarowe ubrania, kuchenki, płynne paliwo, suchą żywność, czekoladę, leki. Dodatkowo odbiorniki GPS, telefony satelitarne i kamery termowizyjne. Wszystko po to, by komandosi mogli przetrwać na mrozie nawet tydzień. Nie planowali aż tyle, ale nikt nie wiedział, co tak naprawdę się wydarzy.

Opracowana przez majora koncepcja zakładała podejście do wroga dyskretnie i w ciszy. Gdyby porywacze usłyszeli wrogi helikopter, mogliby — w akcji rozpacz — zabić zakładnika. Komandosi chcieli więc wylądować kilkanaście kilometrów od miejsca, w którym przetrzymywano Nowickiego. Dalej planowali iść na nartach, ciągnąc za sobą sanie ze sprzętem. Noc polarna i szalejące burze śnieżne, jakkolwiek nie utrudniałyby poruszania się, stanowiły doskonałą zasłonę dymną. Wróg nie miał prawa nic widzieć na odległość większą niż dwieście metrów.

Skompletowanie ekwipunku okazało się być proste. Także przygotowanie uzbrojenia zajęło raptem chwilę. Sześć automatycznych karabinów szturmowych M4 i dwa snajperskie

HK PSG1 — komandosi zabrali sprawdzoną broń. To powinno wystarczyć przeciwko dwóm najemnikom, którzy — jak wskazywały zdjęcia satelitarne — nie mieli żadnego ciężkiego sprzętu.

Nieco trudniej było dobrać odpowiedni zespół. Starowicz wychodził z założenia, że udział w niebezpiecznych i ryzykownych misjach powinien wynikać nie z rozkazu, ale wewnętrznej motywacji. A odbijanie zakładnika było taką misją. Tym razem na dodatek improwizowaną, bo nikt nigdy nie prowadził akcji na zamrożonym oceanie. Dlatego oficer wolał mieć drużynę złożoną z ochotników.

Co prawda krótki rozkaz rozwiązałby problem składu osobowego w minutę, ale czy człowiek zmuszony do niemiłego zadania wykona go z zaangażowaniem?

Niestety, tłum chętnych nie stratował majora, gdy na porannej odprawie rzucił hasło: „Za trzy dni lecimy z misją na Arktykę, będzie całą dobę ciemno, wichura do stu na godzinę, zero widoczności, temperatura minus pięćdziesiąt, śpimy w namiotach”. Nikt nie miał ochoty na odmrożenie nosa, gdy nawet widoków nie będzie można podziwiać. Pochwalić się znajomym: „Byłem na biegunie” też nie będzie się dało — misja miała pozostać tajna.

Starowicz wiedział, że w takich sytuacjach musi odwołać się do innego motywatora: swoich dobrych relacji z zespołem. Jako osoba towarzyska — co nie było częste w jednostkach specjalnych — starał się utrzymywać dobre, nieformalne kontakty z podwładnymi. Był z ludźmi po imieniu, od czasu do czasu organizował wspólne wyjście na piwo albo kręgle, nie obrażał się, gdy inni żartowali z niego. „Uczłowieczał” sztywną wojskową hierarchię: drzwi do jego pokoju były otwarte na oścież, a codzienne poranne odprawy odbywały się raczej w atmosferze nieoficjalnego „spocznij” niż apelo-



wego „baczność”. Wyjątkiem były same akcje: gdy kule świślały, nie było czasu na luźne rozmowy i demokratyczne podejmowanie decyzji. W takich sytuacjach major stawał się służbistą.

Jako dowódca starał się mieć dobre relacje nie tylko z całą grupą, ale i każdym podwładnym z osobna. W sumie nie było to aż tak trudne — jego ekipa liczyła raptem dwadzieścia osób. Potrafił zapamiętać, kto kiedy obchodzi urodziny, jakie ma hobby i gdzie lubi spędzać wakacje. Mógł, w miarę swoich możliwości, każdemu kupić co roku symboliczny upominek, a od czasu do czasu porozmawiać o prywatnych zainteresowaniach. Mógł też tak rozpiścić urlopy, by każdemu dopasować termin do jego wakacyjnych preferencji.

To wszystko nie kosztowało wiele — wystarczyło pamiętać, wykazać trochę inicjatywy, poświęcić trzy, cztery popołudnia rocznie. Uzyskany w ten sposób rezultat był wart wysiłku. W zespole dowodzonym przez majora nie było zbyt wielu konfliktów, ludzie nie odchodzili, mieli za to chęć do pracy. Rzadziej niż w innych zespołach upominali się o podwyżki. Grupa była chwalona za wysokie morale. A Starowicz — mając stały zespół — nie musiał co chwilę rekrutować nowych, a potem szkolić ich od zera i czekać aż „zgrają się” z resztą ekipy.

Dzięki temu, po krótkich rozmowach, udało mu się bez przymuszania zebrać siedmiu komandosów. Teraz wszyscy stali i czekali na rozkaz załadunku.

\*\*\*

Piotr Kowalik siedział w swoim domu w podwarszawskich Markach i redagował zaległy artykuł. Wreszcie mógł się skupić. Po serii przesłuchań AON i prokuratura dały mu odrobinę spokoju. Było przedpołudnie — żona w pracy,

dziecko w przedszkolu, idealny czas na spokojną pracę. To właśnie po to Kowalik chciał się wyprowadzić poza miasto: za oknem trawnik, a nie beton, a zamiast hałasu samochodów świergolenie ptaków. Jako dziennikarz — przedstawiciel wolnego zawodu — mógł pracować z domu. Wolał to niż zatłoczony *open space*.

Skończył kolejny akapit, kliknął myszką ikonkę „zapisz” i poszedł do kuchni po szklanekę wody. Jednak nie zdążył się jej napić. Na widok tego, co zobaczył po powrocie do pokoju, szkło wypadło mu z rąk.

Na fotelu siedział ubrany w kominiarękę i uzbrojony w karabin maszynowy człowiek. Obok, na kanapie, czekał jeszcze jeden.

\*\*\*

— Ubieraj się! — warknął mężczyzna w kominiarce.

— Panowie, o co chodzi? — wybełkotał wystraszony Patryk Michalski. — To jakaś pomyłka!

Dwóch mężczyzn siłą wtargnęło do jego kawalerki na Mokotowie.

— Ubieraj się, mówię! — krzyknął napastnik. — I zabieraj laptopa!

— Ale...

— Zachciało ci się pisać o niebezpiecznych tematach? Trzeba było łądować palce między drzwiami? No to teraz je utniemy.

— Ale ja...

— Pospiesz się! Czeką nas mała przejażdżka do lasu.

\*\*\*

Wichura szalała na zamarzniętym Oceanie Arktycznym. Tu, na liczącej tysiące kilometrów płaskiej przestrzeni, wiatr miał gdzie nabrać prędkości. Świst pędzącego powietrza,

który niósł ze sobą drobinki lodu i co chwilę uderzał w jakąś muldę śnieżną, słychać było bez przerwy. Cisza nie istniała.

Major Starowicz cieszył się z tej sytuacji. Nie tylko dlatego, że mógł swobodnie rozmawiać ze swoim zespołem, będąc pewnym, że nikt w promieniu trzydziestu metrów nie może ich podsłuchać. Zadymka śnieżna dawała także ochronę przed czymś wzrokiem. Jego zespół podszedł pod namioty wroga na odległość pięćdziesięciu metrów i nie został zauważony.

Teraz cała drużyna leżała nieruchomo, schowana pomiędzy potężnymi głazami lodowymi, których było tu kilkadziesiąt. Powstały w wyniku zderzenia się i pęknięcia kry. Ocean Arktyczny, choć zamarznęty, cały czas się poruszał, dryfował. Potężne masy lodu albo się od siebie oddalały, tworząc rozpęknięcia i szczeliny, albo też zbliżały — zderzając się i łamiąc pod wzajemnym naporem. Tak powstawały swoiste pozderzeniowe wypiętrzenia: zwałowiska ogromnych, białych głazów. Idealna kryjówka dla każdego, kto chciał pozostać niewidoczny.

Oficer, ubrany w kilka warstw polarów i specjalistyczny puchowy kombinezon, leżał na podwójnej karimacie chroniącej go od zimna. W dwóch parach futrzanych rękawic, potężnych butach — śniegowcach, grubej czapce i masce na twarzy było mu ciepło. Osłonięty głazami od wiatru nie wychładzał organizmu, co pozwalało mu pozostać nieruchomym nawet przez kilka godzin. A tak właśnie miała wyglądać ta akcja: kilka godzin leżenia i dwie sekundy strzelania.

„Filmów o Bondzie to nie przypomina” — pomyślał Starowicz, uśmiechając się pod maską. Ten słynny filmowy agent był obiektem niewybrednych dowcipów w środowiskach służb specjalnych. Wszyscy wiedzieli, że rzeczywiste akcje przeprowadza się cicho, dyskretnie i z użyciem jak

najmniejszej ilości broni. Każdemu oficerowi wpajano, że lepiej trzy dni planować i minutę strzelać, niż kwadrans planować i godzinę szturmować. Podczas planowania nie giną ludzie — w szczególności „swoi”. Jeżeli po jakiejś akcji prasa pisze, że „nadaje się na fabułę filmu sensacyjnego”, to znaczy, że coś poszło nie tak. Komandos nie jest od wymachiwania szabelką. On ma wymachiwać głową.

Major zaplanował akcję w zgodzie z tymi pryncypiami. Najważniejsze: nie narazić własnych ludzi na przypadkową kulę w głupiej strzelaninie. Po drugie: nie pozwolić, by wróg zdążył zabić zakładnika, gdy zorientuje się, że jest osaczony.

Plan był prosty jak budowa cepa — i na tym miała polegać jego siła. Żadnych zawiłości — a więc i żadnych momentów niepewnych, ryzykownych. Nic, co mogłoby żołnierzy zaskoczyć. Major chciał po prostu podejść do namiotów — idąc pod wiatr (by nie niósł on żadnych dźwięków w stronę namiotów) i chowając się za głazami. W białych kombinezonach, które dodatkowo maskowała noc polarna i zadymka śnieżna. Podejść, gdy wszyscy będą spać — co prawda w czasie nocy polarnej trudno stwierdzić, kiedy to nastąpi, ale od czego są dalekosiężne kamery termowizyjne monitorujące aktywność ludzką w namiocie? Wystudzona maszynka do gotowania, trzy ciała leżące w śpiworach — to wystarczająca informacja.

Kolejny krok: ukryć się na tyle blisko, by snajperzy mieli wszystko w zasięgu kuli. Ustawić pozycje strzeleckie i... czekać. Rzecz jasna, kula mogła bez problemu przebić płachtę namiotową, ale skąd wiadomo, która ze śpiących osób to Polak?

Kilka godzin nieruchomego leżenia dało rezultaty. Starowicz widział przez swój noktowizor, jak dwie osoby poruszyły się, wydobyły ze śpiworów i po chwili wyszły na

zewnątrz. Mężczyźni odeszli kilka metrów od namiotów, zatrzymali się i zaczęli rozmawiać. Major skierował w ich stronę czaszę małej anteny podsłuchowej. Po chwili uśmiechnął się: naturalny, amerykański akcent słysząc było u obu. Zresztą pewność miał już wcześniej — obaj mieli przewieszane na ramionach pistolety maszynowe.

Odczekał, aż mężczyźni rozpoczną swoje czynności fizjologiczne. To najlepszy moment: stojący nieruchomo człowiek to łatwy i pewny cel. A major chciał, by każdy z dwóch snajperów oddał dwa precyzyjne strzały do „swojego” obiektu. Pierwszy — w ramię, na którym wisiał pistolet. Ta kula miała odebrać mężczyznom możliwość walki, pewnego trzymania broni i naciskania spustu. I drugi strzał — ułamek sekundy później. Tym razem w kolano, by nie mogli wbiec do namiotu, w którym znajdował się zakładnik. Cztery kule — to miała być cała akcja. Zakończona okrzykiem: „Nie ruszaj się lub zginiesz”.

Major raz jeszcze spojrział przez noktowizor, upewniając się, że to dobry moment. Nie było wątpliwości: Amerykanie stali, niczego nieświadomi, wystawieni na strzał niczym owce na rzeź. „Kilka sekund i będzie po wszystkim” — pomyślał Starowicz. „Potem niech się nimi martwi CIA”.

— Teraz! — szepnął do malutkiego mikrofonu doczepionego do czapki.

## Fragmenty wykładu dla kandydatów na dowódców jednostek specjalnych...

1. Tak buduj skład swojego zespołu, by zachować równowagę pomiędzy nastawieniem na ludzi (relacje międzyludzkie) i zadania (cele i rezultaty). Dobra drużyna jest zróżnicowana: część osób ma nastawienie bardziej zadaniowe, a część relacyjne. Proporcje bywają różne — jednostka antyterrorystyczna składa się w większości z zadaniowców, a zespół psychoterapeutów raczej z ludzi relacyjnych. Ale doprowadzenie do proporcji 100% – 0% prowadzi zwykle do problemów. W grupie wyłącznie zadaniowej na dłuższą metę pojawiają się konflikty, demotywacja, wypalenie. Bez kogoś, kto będzie katalizatorem negatywnych emocji, a zarazem „dobrą duszą” integrującą ludzi, drużyna może się rozpaść. Z drugiej strony, w zespole osób skrajnie relacyjnych trudno będzie dotrzymywać odpowiedniej jakości, terminów czy budżetów.
2. Najprawdopodobniej kładziesz na co dzień nacisk bardziej na rezultaty niż relacje — tego wymaga specyfika pracy. Trzeba wykonać zadania, zmieścić się w terminie i budżecie... Dlatego 3 – 4 razy do roku organizuj „dni relacyjne”. To mogą być urodziny, Mikołajki, rocznica powstania zespołu, letnie albo zimowe spotkanie integracyjne... Pozwól ludziom pobawić się, nacieszyć swoim towarzystwem. Zadbaj jednak, by wyjazd czy

spotkanie były odpowiednio przygotowane. Inaczej ludzie będą tylko snuć się ze szklanką w rękę i nudzić albo upijać. Musisz ich czymś zająć.

3. Zaaranżuj wspólne celebrowanie naprawdę dużych sukcesów (3 – 4 najważniejsze zadania lub akcje w danym roku). To bardzo wzmacnia zespół i więzi międzyludzkie. Razem osiągnęliśmy coś ważnego lub trudnego, teraz razem poświęćmy choćby przez godzinę. To może być szampan, wspólny obiad albo wyjście do kina. Koniecznie w godzinach pracy i na koszt firmy — by pokazać, że naprawdę doceniasz wysiłek pracowników.
4. Zachęcaj do budowania relacji pozazawodowych — to buduje więzi zespołowe. Jeśli razem pójdą zagrać w piłkę albo do kina, będziesz miał lepszą atmosferę także w pracy. Dodatkowo, ludzie dobrze zintegrowani nie odchodzą tak łatwo do innego miejsca pracy, nawet jeśli mniej zarabiają. Wspieraj takie inicjatywy finansowo, np. wynajmij boisko albo kup bilety. Wspieraj też osobiście — od czasu do czasu sam idź z grupą pograć, nawet jeśli piłka cię nie kręci.
5. Nie twórz sztucznej, hierarchicznej bariery pomiędzy sobą a podwładnymi. Taką barierą jest np. zatrudnianie w sztabie sekretarki, która próbuje przesadnie chronić szefa przed podwładnymi. Inny przykład to rzucające się w oczy miejsce parkingowe „tylko dla dowódcy” w sytuacji, gdy nawet auta służbowe nie mają gdzie parkować. Może to być też zmuszanie ludzi do zwracania się do szefa wyłącznie słowami „panie generale” w zespole, w którym pozostali jego członkowie są po imieniu. Pamiętaj; bariery tworzą dystans, dokonania i postawa tworzą autorytet.

6. Zrób rozpoznanie: kto jest relacyjny, a kto zadaniowy. Deleguj odpowiednim osobom te zadania, które są zgodne z ich osobowością. Projekt, w którym kluczowy jest termin i jakość, daj osobie bardziej zadaniowej. Pozyskanie informacji od obcych ludzi na przyjęciu dyplomatycznym — relacyjnej.
7. Jeśli jesteś szefem skrajnie zadaniowym, uczyni swoim zastępcą kogoś bardziej relacyjnego. Lub odwrotnie. Taka osoba będzie wspierać cię w zadaniach dla ciebie trudniejszych. Np. skrajnie zadaniowy szef często nie jest mistrzem motywowania pozafinansowego czy mediowania w konfliktach. Osoba bardziej relacyjna, empatyczna, nastawiona na ludzi może mu w tym pomóc.



# Epilog

Pułkownik Roman Drobień podszedł do kiosku i spojrzał na nagłówki gazet. Zainteresowały go dwa tytuły. *Polski polarnik ujawnia: eksperymenty medyczne na porwanych Afgańczykach!* — krzyczał ogromnymi literami wystawiony za szybą tabloid. *Samoloty CIA przywiozły tajną aparaturę* — informował w spokojniejszym tonie inny dziennik.

Mężczyzna poprosił o obie gazety, zapłacił, wziął je pod pachę i skierował się w stronę pobliskiego parku. Odnalazł pustą ławkę w końcu wąskiej, asfaltowej alejki i usiadł. Odruchowo rozejrzał się, czy nikt go nie obserwuje, po czym otworzył pierwszy z dzienników.

## ***Samoloty CIA przywiozły tajną aparaturę***

***Na lotnisku w Szymanach po raz kolejny wylądował samolot kojarzony z CIA i transportem podejrzanych o terroryzm talibów. Oficerom CBS udało się go przeszukać, czym jednak wywołali polityczny skandal. A zamiast Afgańczyków znaleźli tajne oprzyrządowanie do F16.***

— Drogą operacyjną pozyskaliśmy informację o dniu i godzinie lądowania — powiedział naszemu reporterowi jeden ze śledczych. — Zorganizowaliśmy przeszukanie boeinga i wszystkich należących do CIA samochodów, które akurat znajdowały się na lotnisku. Jednak, wbrew plotkom, nigdzie nie znaleźliśmy więźniów.

*Także przeszukanie samego ośrodka wywiadu w Kiejkutach nie dostarczyło dowodów na istnienie tajnych więzień. Policjanci nie znaleźli dosłownie niczego, co by potwierdzało przetrzymywanie lub torturowanie Afgańczyków.*

*Okazuje się, że samoloty CIA przewoziły inny tajny ładunek. Chodzi o nowoczesną aparaturę do myśliwców F16. Amerykanie podarowali nam ją w podziękowaniu za udział polskich wojsk w misjach w Iraku i Afganistanie. Boeingiem dostarczano ją do Szyman, skąd trafiała do Kiejkut. Tam amerykańscy oficerowie uczyli polskich pilotów jej obsługi. To dlatego wynajęto ośrodek szkolenia wywiadu.*

*Prawdziwe cele lądowań przestały być tajemnicą z winy samej CBS. Przeszukanie samolotu było prywatną inicjatywą oficera, który dowiedział się o planowanym lądowaniu, a potem na akcję zabrał kilku dziennikarzy. Rewizja boeinga w świetle fleszy aparatów fotograficznych ponoć rozwścieczyła nie tylko szefa CBS, ale i samego premiera. Komenda główna policji odmawia oficjalnego komentarza w tej sprawie, ale nieoficjalnie mówi się, że wspomniany oficer będzie zdymisjonowany...*

Drobień przerwał czytanie. Doskonale wiedział, jak kończy się tekst. Kowalik był co prawda dziennikarzem niezależnym, ale każda niezależność miała swoje granice. Porwanie z bronią maszynową, wywiezienie do lasu... Nawet argument, że za współpracę z wrogim wywiadem grozi dożywocie, nie był już specjalnie potrzebny. Przerażony redaktor zgodził się podpisać pod wręczonym mu tekstem i zachować wieczyste milczenie.

Pułkownik odłożył gazetę i sięgnął po kolejną. Na pierwszej stronie widniała fotografia Ryszarda Nowickiego, ubranego w gruby kombinezon polarny. Spod czapki, gogli i brody trudno było rozpoznać twarz. Pod zdjęciem podpis: „Polski polarnik uratowany spod noża amerykańskich najemników”. Nowicki przerzucił kilka kartek i zaczął czytać.

***Polski polarnik ujawnia: eksperymenty medyczne  
na porwanych Afgańczykach***

***Wczoraj nad ranem komandosi z jednostki GROM uratowali Ryszarda Nowickiego, który zaginął podczas wyprawy na Antarktydę. Polak kilka dni temu opuścił statek, który był jego bazą wypadową na lodowiec. Od tej pory nikt go nie widział. Ekspedycja ratunkowa zorganizowana przez rosyjskiego kapitana statku nie dała rezultatów.***

*Tymczasem nasz wywiad dowiedział się, że Nowicki został porwany. Zrobili to najemnicy — byli komandosi pracujący teraz dla amerykańskiej firmy farmaceutycznej Cryptopharm. Testuje ona na Antarktydzie działanie swojego nowego leku w warunkach ekstremalnego mrozu. Okazuje się, że robi to nielegalnie, prowadząc eksperymenty na ludziach — groszowo opłacanych bezdomnych Afgańczykach. Nowicki przypadkowo natknął się na ciała osób, które zmarły w wyniku eksperymentów. To dlatego został porwany.*

*Antyterrorysty GROM-u w brawurowej akcji odbili Nowickiego. Polak jest cały i zdrowy. Dwójkę porwaczy, którzy przeżyli walkę, odtransportowano helikopterem do szpitala — nie podano jednak do publicznej wiadomości jego lokalizacji. Po operacji najemnicy zostaną przekazani amerykańskiemu wymiarowi sprawiedliwości.*

*Niestety, w akcji zginęła podróżująca z Nowickim narzeczona, Marta P.*

*Ciała Afgańczyków i inne zgromadzone dowody przekazano już Amerykanom. Nieoficjalnie dowiadujemy się, że obciążają one nie tylko kierownictwo Cryptopharmu, ale też kilku naukowców z wojskowej agencji badawczej DARPA, która finansowała projekt. Wszyscy podejrzani zostali już aresztowani...*

Drobień zwinął gazetę i po raz kolejny uśmiechnął się, zadowolony z tego, co przeczytał. „Dobry plan, dobry zespół, dobry lider” — pomyślał. „Wtedy wszystko się uda”.

## Część 2.

Niezwykłe  
przykłady zarządzania  
i przywództwa.  
Studia przypadków,  
które Cię zaskoczą



# Studium przypadku nr 1

## W firmie jak w The Beatles

**Czy zasady współpracy w najbardziej znanym zespole rockowym wszechczasów mogą przydać się jako wskazówki dla menedżerów zespołów?**

The Beatles to jedna z najbardziej znanych grup rockowych świata. Jednocześnie zespół jest symbolem sukcesu czterech wielkich indywidualności (Lennon, McCartney, Harrison, Starr), którym udało się zaistnieć wspólnie — jako zespołowi. Dlaczego? Odpowiedź na to pytanie spróbował zdefiniować Andrew Sobel w magazynie „Strategy+Business”.

Oto 4 zasady, którymi kierowali się członkowie zespołu:

**Zasada nr 1: Zaplanuj czas na wzajemne poznanie się członków zespołu i dotarcie się podczas wspólnych, próbnych zadań, zanim razem będą musieli pracować nad naprawdę ważnymi projektami.**

Kiedy The Beatles zadebiutowali na brytyjskiej liście przebojów piosenką *Please Please Me*, prawie od razu zajmując pierwsze miejsce, było to wydarzenie wyjątkowe. Zespół stał się nagle niezwykle popularny. Wydawało się, że pojawili się znikąd. A jednak za lekkością, z jaką występowali na scenie, krył się wysiłek tysięcy godzin spędzonych wspólnie na deskach klubów Liverpoolu i Hamburga. Ten czas

poświęcony na wzajemne zgranie się zaowocował świetnym dotarciem do publiczności. Nawet Mick Jagger, lider The Rolling Stones, nazwał The Beatles „czterogłową hydrą”.

W obecnych czasach wielu przedsiębiorców i menedżerów zapomina o tym, że aby zespół mógł efektywnie działać, potrzebuje czasu na integrację. Zmiany na rynku, ewaluowanie potrzeb klientów i postęp technologiczny skracają czas życia zespołów, a zwłaszcza czas potrzebny na wzajemne poznanie się, podział ról zespołowych, ustalenie wspólnego języka i ugruntowanie wspólnych wartości. Jednak zupełnie czasu na integrację wyeliminować się nie da.

**Zasada nr 2: Rozwijaj swoje produkty i usługi stopniowo, a Twojemu setnemu klientowi poświęć tyle samo uwagi i entuzjazmu, co pierwszemu.**

Większość zespołów rockowych stale gra ten sam rodzaj muzyki, a piosenki są do siebie podobne. The Beatles poszli inną drogą. Z albumu na album zmieniali charakter swoich utworów i to na wiele sposobów. Wymyślali nowe tematy piosenek, linie melodyczne, wprowadzali nowe aranżacje i niestosowane wcześniej instrumenty. Płyty z tak różniącymi się utworami, jak *Yesterday* czy *Revolution*, sprzedawały się w ciągu dekady w ponad milionie egzemplarzy.

The Beatles, oprócz swojego własnego stylu, w pisanych piosenkach przemycali elementy z innych rodzajów muzyki. Zaczęli od rock'n'rolla, ale swoją twórczość oparli kolejno na muzyce indiańskiej, country, bluesie, akustycznym folku, jazzie i klasycznym popie. Muzycy The Beatles umiejętnie łączyli już istniejące nurty muzyczne. Podążali za potrzebami słuchaczy, a nawet wyprzedzali zmiany gustów słuchaczy.

Zasada dostosowywania produktu do potrzeb klientów jest wiecznie żywa w biznesie, a wielomilionowe nakłady płyt The Beatles są tego przykładem. Prawie 40 lat później tę samą



regułę stosuje firma Amazon.com, sukcesywnie dostosowując ofertę książkową do potrzeb klientów. Także Porsche zaczął od fantastycznie sprzedającego się Boxtera, a dziś oferuje SUV Cayenne, Apple Computer od komputerów osobistych przeszedł do odtwarzaczy iPod. Wynika z tego, że aby firma mogła rozwijać swoją działalność, musi stale śledzić potrzeby swoich klientów i dostosowywać swoje produkty, do tego, czego oczekują.

### **Zasada nr 3: Pozwól członkom zespołu błyszczeć na tle całej drużyny.**

Mimo że siłą napędową The Beatles byli John Lennon i Paul McCartney — autorzy większości utworów zespołu — to pozostali muzycy, George Harrison i Ringo Starr, byli równie popularni. Aby wszyscy członkowie The Beatles byli rozpoznawani przez publiczność, zespół stosował różne zabiegi. Dla przykładu, w zespołach rockowych zwykle najmniej znaną postacią jest perkusista. Aby temu przeciwdziałać, Lennon i McCartney napisali dla Ringo Starra specjalną piosenkę *With a Little Help from My Friends*, a jego instrument postawili na podwyższeniu. Także Harrison nie był postacią drugoplanową. Z czasem wiodący duet pozwolił mu na stworzenie piosenek na album „Abbey Road”, takich jak *Here Comes the Sun* czy *Something*.

W przedsiębiorstwie ważne jest, aby wszyscy członkowie zespołu czuli się docenieni i byli świadomi swojej roli, jaką w nim odgrywają. Uczynienie gwiazd z poszczególnych pracowników zwykle przynosi całej firmie korzyści. Znani pracownicy są lepiej rozpoznawani przez klientów, a jednocześnie czują się docenieni za swoją pracę. Anonimowy zespół to zwykle mniejsza skuteczność działania i rozwiązywania problemów.

**Zasada nr 4: Do zespołu dobieraj osoby bardzo różniące się od siebie, zaprosz zarówno specjalistów, jak i laików, staraj się wprowadzić przyjazną rywalizację w twórczym rozwiązywaniu problemów.**

Najbardziej znany duet w historii muzyki — John Lennon i Paul McCartney — to jednocześnie duet sprzeczności i iskrzących przeciwieństw. Kiedy poznali się w lipcu 1957, Lennon był cynicznym młodym szesnastolatkiem, który ciągle wpadał w młodzieńcze kłopoty. McCartney odwrotnie — dobrze wychowany i optymistycznie nastawiony do świata. Lennon nienawidził publiczności i bycia popularnym, a McCartney pokazywał się wszędzie, gdzie się tylko dało. Do McCartneya pasowały słowa: „I’ve got to admit it’s getting better”, a Lennon mógłby zaśpiewać: „Can’t get much worse”. A jednak, mimo tych różnic, świetnie się rozumieli, a efektem ich wspólnej pracy są miliony sprzedanych płyt z dziesiątkami przebojów.

Przykład The Beatles pokazuje, że w skutecznie działającym zespole warunkiem kreatywnych rozwiązań są różnice pomiędzy jego pracownikami. Oprócz optymistycznie nastawionych do życia idealistów niezbędne są osoby twardo stąpające po ziemi. Specjaliści z danych dziedzin — w The Beatles taką rolę spełniali Harrison i Starr — powinni mieć do pomocy osoby o szerszych horyzontach, a nawet laików, którzy potrafią zadawać trudne pytania. Tylko odpowiednio różniący się ludzie mogą stworzyć efektywnie pracujący zespół w firmie.

*Na podstawie: The Beatles Principles by Andrew Sobel, „Strategy+Business”, spring 2006, opr. Urszula Gawron, Olaf Flak, Rafał Szczepanik.*

# Studium przypadku nr 2

## Rewolucja w organizacyjnym DNA

**Jak największy producent maszyn przemysłowych w USA — Caterpillar — przebudował swój organizacyjny kod DNA? Historię tego przypadku znaleźć można w jednym z wydań kwartalnika „Strategy + Business”.**

Zdaniem konsultantów firmy doradczej Booz Allen Hamilton, aby zmieniać skutecznie firmę, warto koncentrować się na budowaniu od nowa czterech filarów sprawnej organizacji:

1. struktury, czyli modelu organizacji, komórek organizacyjnych i związków podwładnego z szefem,
2. uprawnień decyzyjnych, czyli zasad i mechanizmów podejmowania decyzji,
3. obiegu informacji, a w tym zakresie ocen, które mierzą praktyczne efekty pracy i pomagają wymieniać się wiedzą,
4. motywatorów, a więc premii i nagród, sposobów wytyczania celów, planowania szczebli kariery i innych elementów, które wpływają na ludzkie zachowanie.

Fizyczne i intelektualne możliwości człowieka zależą w dużym stopniu od indywidualnego kodu genetycznego. Z firmą jest tak samo. DNA organizacji determinuje to, jak ona

wygląda oraz co robi, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Znaczenie filarów DNA jest szczególne — wpływają one na zachowania każdego pracownika, a nie tylko na decyzje podejmowane przez naczelne kierownictwo. Są to takie szczegóły codziennej pracy, jak wymienianie pism i listów między pracownikami, przyznawanie rabatów czy sposób komunikowania się z innymi pracownikami.

W odróżnieniu od ludzkiego kodu genetycznego DNA firmy może być modyfikowane. I to właśnie zrobiono na przełomie lat 80. i 90. w gigancie, który zarabia rocznie ponad 30 miliardów dolarów na produkcji maszyn budowlanych, silników i innego wyposażenia technicznego fabryk — w firmie Caterpillar.

Mimo że Caterpillar działa w wielu podatnych na cykl gospodarczy branżach gospodarki, przez ostatnie 12 lat przynosił stałe roczne zyski, które od 1993 roku wzrosły trzykrotnie. W tym czasie firma otrzymywała wiele prestiżowych nagród, począwszy od wyróżnień za innowacje technologiczne, a skończywszy na certyfikatach poświadczających wysoką jakość obsługi klienta. W 2003 roku Caterpillar był drugą co do wielkości dywidendy firmą w ramach indeksu Dow Jones, a „The Financial Times” umieścił przedsiębiorstwo na 27. miejscu najbardziej szanowanych korporacji świata. W 2005 roku „Forbes” uznał Caterpillara za najlepiej zarządzaną firmę w Ameryce.

Pracownicy Caterpillara znają cele swojego pracodawcy i wiedzą, jak je osiągać, współdziałając w zespole. Szefowie aktywnie motywują ich do pracy, a jednocześnie kierownictwo posiada autorytet wśród podwładnych. Rezultatem tego jest czołowa pozycja Caterpillara na większości rynków, na których działa.

## Kłopoty Caterpillara

Caterpillar nie zawsze odnosił sukcesy. Firma powstała w latach 30. XX wieku i po 50 latach istnienia była olbrzymem na glinianych nogach. Ukształtowane ponad połowę wieku temu DNA nie przetrwało próby czasu i stopniowo zaczęło przeszkadzać w funkcjonowaniu korporacji. Główną przeszkodą był zbyt długi proces decyzyjny. Wszystkie ważne i nieważne sprawy były rozstrzygane w centrali, a rosnąca biurokracja zalewała pracowników papierkową robotą.

Korporacja była zorganizowana, jakby składała się z kilku pionów, w ramach których główną komórką organizacyjną były Biura Główny, odpowiedzialne za poszczególne dziedziny przedsiębiorstwa, np. projektowanie produktów, produkcję, marketing. Każde Biuro miało swojego dyrektora, który zajmował w hierarchii firmy stanowisko wiceprezesa zarządu. George Scheafer, w latach 1985 – 1990 prezes zarządu, w rozmowie ze „Strategy+Business”, nazwał ich „królami decyzji”. Zdaniem doradców z Booz Allen Hamilton, którzy analizowali strategię firmy, ten układ miał dwie wady. Po pierwsze, wszystkie decyzje podejmowano na samej górze. Po drugie, Biura się nie komunikowały.

Konsekwencje tych wad obrazuje sytuacja opisana w magazynie „Strategy+Business”. Otóż jednym z głównych problemów w tym czasie były wysokie ceny. Główny konkurent — Komatsu — był dużo tańszy. Handlowcy Caterpillara, by ustalić ceny dla danej oferty, wypełniali stos formularzy, a potem czekali na akceptację swoich szefów. Zanim ją uzyskali, mijały tygodnie. A duży kontrakt w tym czasie wygrywał Komatsu.

Geny to tylko przykład problemów Caterpillara w latach 80. Wszystkie cztery filary DNA organizacji były źle zaprojektowane. Decyzje były podejmowane wolno i zwykle przez

osoby nieznające się na rzeczy. Informacja, która docierała do pracowników, była niekompletna albo nie na temat. Ci ostatni nie czuli się zmotywowani do pracy, a struktura funkcjonalna powodowała konflikty między Biurami Głównymi. Wszystkie wady w zarządzaniu firmą były jednak słabo zauważane, bo z zewnątrz sytuacja nie wyglądała najgorzej — firma istniała i nawet sprzedawała całkiem spore ilości produktów.

Jednak sytuacja była gorsza, niż z pozoru wyglądała. Światowa recesja na początku lat 80. spowodowała silną ekspansję firm konkurencyjnych. W 1982 Caterpillar zanotował pierwszą od 50 lat stratę. Wówczas zarząd zauważył, że pora na restrukturyzację.

## **Rewolucja jednej nocy**

Prezes firmy poprosił wszystkich członków zarządu o listę ich najbardziej utalentowanych pracowników. Z listy przedstawionych kandydatów wybrał kilku młodych menedżerów i stworzył z nich Zespół Planowania Strategicznego. Zadaniem Zespołu było przemyślenie działalności giganta, zdiagnozowanie sytuacji obecnej i stworzenie listy celów na przyszłość. Członkowie zespołu spotykali się niemal bez przerwy, debatując nad każdym zgłaszanym wnioskiem usprawnień. A prezes otwarcie słuchał i nie ganił nawet odważnych i ryzykownych pomysłów.

Ponieważ w zarządzie Caterpillara zdawano sobie sprawę, że wszystkie cztery filary organizacyjnego DNA muszą być przebudowane, prezes zdecydował się zacząć od struktury organizacyjnej. Pierwsze plany zakładały stopniową zmianę komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania. Jednak wkrótce członkowie zarządu doszli do wniosku, że pracownicy powinni obudzić się w nowej rzeczywistości od razu,

a nie wchodzić w nią krok po kroku. Nową strukturę zbudowano i wdrożono w ciągu jednej nocy.

Zmiany były rewolucyjne. Po pierwsze, zlikwidowano Biura Główny. Doświadczony pracownicy zostali przesunięci do nowo utworzonych Strategicznych Jednostek Biznesu, które były odpowiedzialne za poszczególne dziedziny działalności Caterpillara. Wielu menedżerów średniego szczebla zachowało swoje stanowiska, aby firma wraz ze śmieciami nie zmiotła zgromadzonej wiedzy i doświadczenia personelu.

Nowa struktura organizacyjna dała impuls do przemyślenia zadań i poszczególnych czynności na nowo. W Strategicznych Jednostkach Biznesu obmyślano nowe sposoby ustalania cen, nowe sposoby wytwarzania produktów czy promowania firmy. Zasadą była duża swoboda decyzyjna na niższych szczeblach zarządzania. Każda Strategiczna Jednostka Biznesu była odpowiedzialna za swoją część pracy, ale też ponosiła za nią konsekwencje finansowe. Żadna decyzja na średnim szczeblu zarządzania nie musiała być konsultowana z zarządem. Nastąpiła totalna decentralizacja.

Oprócz dużej swobody decyzji Strategiczne Jednostki Biznesu zostały hojnie obdarowane odpowiedzialnością za ich efekty. Jednym ze wskaźników była rentowność majątku poszczególnych Jednostek Biznesu. Jeśli Jednostka nie osiągała rentowności w wysokości co najmniej 15%, mogła pożegnać się z inwestycjami, a w dalszej perspektywie zostać zamknięta. Co ważne, ta fundamentalna zmiana w funkcjonowaniu firmy była wprowadzona natychmiast po wdrożeniu nowej struktury organizacyjnej.

Drugą poważną zmianą w funkcjonowaniu firmy była swoboda w zawieraniu kontraktów. „Strategy+Business” opisuje, jak bardzo menedżerowie byli do tej chwili zależni od centrali firmy. Jeśli np. szef oddziału we Francji zamówił

podzespoły do produkowanych maszyn, zamówienie to przesyłano do USA. Tam w centrali było opracowywane, w drodze konkursu wyłaniano dostawcę, który przygotowywał części. Jeśli części były wadliwe albo niezgodne z dokumentacją, menedżer we Francji musiał znów kontaktować się z centralą Caterpillara i przez jej personel zmienić dostawcę lub reklamować kupione półprodukty. Taka forma współpracy przybierała często formę wzajemnego obwiniania się centrali i oddziału za zaistniałe problemy.

Po reorganizacji szef każdej z fabryk mógł sam zawierać kontrakt z dostawcami. Sam ich poszukiwał i wybierał jego zdaniem najbardziej odpowiednią firmę. Jednocześnie był odpowiedzialny za swoje decyzje i nie mógł zwalić winy na kogoś w centrali korporacji. W ten sposób skończyło się pokazywanie palcem winnego oraz ciągłe przestoje spowodowane brakiem adekwatnych do sytuacji działań.

Reorganizacja, a zwłaszcza stworzenie Strategicznych Jednostek Biznesu, spowodowała drastyczną decentralizację decyzji w firmie. Nagle wielu menedżerów średniego szczebla stanęło przed nie lada zadaniem. Dostali w swoje ręce budżety warte miliony dolarów i musieli sobie poradzić z zarządzaniem Strategicznymi Jednostkami Biznesu, jakby były one ich własnymi firmami. I to bez żadnych wcześniejszych szkoleń. Jednak menedżerowie, obarczeni zarówno odpowiedzialnością, jak i motywacją wynikającą z potencjalnych zysków — szybko nauczyli się efektywnie zarządzać.

## **Komunikacja przez ceny transferowe**

W tym samym czasie w Caterpillarze zmieniono obieg informacji i sposoby oceny rezultatów pracy na szeregowych stanowiskach. Najważniejszym celem stał się zysk, a dokładnie jeden wskaźnik: rentowność majątku (ROA). ROA był prosty



w użyciu i świetnie nadawał się do oceny rezultatów działalności Strategicznych Jednostek Biznesu.

Jednak ROA nie zawsze zdawał egzamin jako miernik efektywności części ze Strategicznych Jednostek Biznesu. Tylko kilka z nich sprzedawało swoje produkty lub usługi na zewnątrz. Pozostawał do rozwiązania problem, jak zmierzyć efektywność pozostałych Jednostek Biznesu. Caterpillar potrzebował oryginalnego narzędzia. W odpowiedzi powstały „ceny transferowe”, które obowiązywały wewnątrz całej firmy. Każda Jednostka Biznesu sprzedawała i kupowała produkty lub usługi od innych komórek organizacyjnych za specjalne punkty rozliczeniowe. W ten sposób Strategiczne Jednostki Biznesu mogły negocjować ze sobą w sprawie dostaw produktów i usług i wybrać albo wewnętrznego partnera, albo dostawcę z zewnątrz. To rewolucyjne rozwiązanie przyniosło w krótkim czasie szybki wzrost wydajności pracy. Oczywiście nie obyło się bez działań korygujących i integracyjnych — by nie doprowadzić do niezdrowej rywalizacji.

Wprowadzenie cen transferowych diametralnie zmieniło komunikację w firmie. Nagle okazało się, że nie opłaca się zwlekać z przekazaniem danych czy wniosków dotyczących działalności swoim współpracownikom. Ceny transferowe samym istnieniem pokazywały, które części koncernu funkcjonują lepiej, a które gorzej. Pracownicy, nawet z odległych części świata, wreszcie zaczęli rozmawiać ze sobą, negocjując kontrakty lub wspólnie przygotowując ofertę dla innych Jednostek Biznesu.

## Motywacja przez dyskusję

Caterpillar wraz ze zmianami organizacyjnymi wprowadził całkiem nowy system motywacyjny. Przed reorganizacją nagrody i premie zależały tylko i wyłącznie od indywidualnej

aktywności, a nie od efektu pracy całego zespołu. Po zmianach pracownicy zyskali prawo do premii w wysokości nawet 45% rocznych zarobków, uzależnionej od osiągnięcia celu przez Strategiczną Jednostkę Biznesu. Poczucie zależności pensji od pracy zespołowej wzmagало współpracę pomiędzy pracownikami, polepszało komunikację, łagodziło konflikty.

System motywacyjny był tak pomyślany, by szeregowi pracownicy chętnie wywiązywali się ze swoich obowiązków. Jednym ze sposobów podwyższenia indywidualnej efektywności pracy były regularne spotkania wewnątrz małych komórek organizacyjnych i zespołów. Szefowie niższego i średniego szczebla dostali zadanie: sprowokować pracowników do dyskusji. Miały to być rozmowy na tematy zarówno operacyjne, jak i strategiczne, ważne z punktu widzenia firmy. Kierowników nie trzeba było długo namawiać, by dali pracownikom się wygadać. Podwładni czuli się docenieni i bardziej związani ze swoim stanowiskiem pracy. Zmniejszyła się liczba problemów zgłaszanych przełożonemu — nagle można je było rozwiązać na niższym poziomie organizacji.

Ale pozapłacowe motywatory dla pracowników to nie koniec zmian w Caterpillarze. Nowością, być może na skalę Stanów Zjednoczonych, było przyznawanie menedżerom średniego szczebla premii w sytuacji, gdy ich Strategiczna Jednostka Biznesu przyniosła zyski, nawet jeśli cała firma ponosiła straty. W końcu decentralizacja dawała na tyle dużą swobodę decyzji szefom Jednostek Biznesu, że mogli oni być oceniani niezależnie od funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Nawet w kwestii motywowania pracowników wskaźnik ROA sprawdził się. To on stał głównym czynnikiem przyznawania dodatkowych bonusów poszczególnym menedżerom i ich pracownikom.

Reorganizacja dała znakomite rezultaty. Jeszcze w 1992 roku firma poniosła stratę w wysokości 2,4 miliarda dolarów. Później roczny wynik finansowy był już dodatni, by na koniec 2004 roku osiągnąć rekordową wartość 2 miliardów dolarów. I nie był to tylko przypadek. Przychody firmy także rosły w oszałamiającym tempie. W 1992 roku wynosiły 10,2 miliarda dolarów, a po 12 latach osiągnęły poziom ponad 30 miliardów dolarów.

Wszystko to było wynikiem znacznego podwyższenia wydajności pracy na poszczególnych stanowiskach. Sam tylko średni cykl produkcyjny skrócił się o połowę, co przy coraz szybciej zmieniających się potrzebach klientów pozwoliło utrzymać Caterpillarowi rolę lidera na obsługiwanych rynkach. Zmiana organizacyjnego DNA pozwoliła firmie wyjść z kryzysu i rozwijać się do dziś w szybkim tempie.

*Na podstawie: „Strategy+Business”, 2005, The Cat That Came Back, Gary L. Neilson, Bruce A. Pasternack; Results: Keep What’s Good, Fix What’s Wrong, and Unlock Great Performance, 2005, Gary L. Neilson, Bruce A. Pasternack; opr. Olaf Flak, Rafał Szczepanik.*



# Studium przypadku nr 3

## Integracja w dżungli

**Wyprawa do dżungli, wspinaczka na pięciotysięczniki i dwa tygodnie w cywilizacji daleko odbiegającej od europejskich standardów. To nie przygoda z Tonym Halikiem. To szkolenie, jakie swoim menedżerom zafundowała pewna firma. Oto relacja jednego z uczestników.**

Poniedziałek. Dowiadujemy się, że będzie szkolenie. Temat: praca w zespole. Uczestnicy: kierownicy działów. Termin: styczeń, aż dwa tygodnie. „Coś tu nie gra” — myślimy. Bo do tej pory szkolenia trwały maksymalnie 2 dni. A na treningu z pracy w zespole byliśmy już dwukrotnie.

Wtorek. Do firmy przychodzi lekarz. Bada nas, czyta książeczki zdrowia, a potem szczepi — żółta febra, żółtaczką, dur brzuszny.

Środa. Pod firmę podjeżdżają cztery taksówki. Wsiadam, a razem ze mną 12 menedżerów. W jednym z aut siedzi już Maciek, instruktor alpinizmu i trener zarządzania w firmie szkoleniowej Training Partners. Zaczynamy zaskakujący objazd po sklepach sportowych i turystycznych. W pierwszym kupujemy ciepłe śpiwory. W drugim Maciek każe nam wybrać dla siebie wysokie buty turystyczne. W trzecim ci z nas, którzy nie mają własnej kurtki goretexowej i wygodnego plecaka, otrzymują obie te rzeczy. Tylko nie wiedzą, po co.

Czwartek. Spotkanie z Rafałem, innym trenerem z Training Partners. To on ma prowadzić nasze szkolenie. W małej salce konferencyjnej już pięć minut przed czasem wszyscy siedzą jak na szpilkach. Zwykle na firmowe spotkania połowa osób się spóźnia, ale wczorajsze zakupy sprawiły, że każdego z nas trawi ciekawość: co znowu wymyślili ci w personalnym? Wyślą nas na poligon?

— Za dwa miesiące czeka was niezwykła wyprawa, jakiej nie można kupić w żadnym biurze podróży na świecie — zaczyna Rafał. — Ale nie spodziewajcie się, że to będą wakacje na koszt pracodawcy. Ta wyprawa to szkolenie. I jak każde szkolenie, będzie od was wymagać sporo wysiłku i myślenia. Nie powiem, co was czeka — bo wszystko ma pozostać niespodzianką. Ale powiem, jak się do tej wyprawy przygotować, by unikać przykrych problemów.

— Niestety, kraj, do którego lecimy, pozostanie tajemnicą — kontynuuje Rafał. — Poznacie go na Okęciu, w dniu wylotu. Dziś mogę powiedzieć, że będziemy i w tropikalnej dżungli, i na pustyni, i w wysokich górach, gdzie stale leży śnieg. Tam, gdzie polecimy, standardy cywilizacyjne są na poziomie dużo niższym niż w Polsce. A po angielsku mówi mniej niż pięć procent społeczeństwa.

Dalej dowiadujemy się, jak mamy się przygotować. Jaki zabrać ekwipunek, jak spakować plecak, jak unikać ukąszenia przez lokalne insekty i co zrobić, by nie popaść w konflikt z tamtejszą społecznością. Rafał zaleca też poprawę kondycji: długie spacery, siłownię albo sport. Radzi zabrać dolary, a nie karty kredytowe. Prosi też, byśmy sprawdzili ważność paszportów...

## Pół roku wcześniej — historia pewnego e-maila...

*Szanowni Państwo,  
czy potrafisz Państwo przygotować niestandardowy trening uczący współpracy w zespole? Chodzi o wyjątkowo trudną grupę menedżerów, którzy — mimo wielu szkoleń — uparli się i nie chcą współpracować. To kosztuje firmę wiele wewnętrznych niedomówień i konfliktów. Ale nie możemy tych osób tak po prostu zwolnić, bo dużo w nich zainwestowaliśmy, znają wiele firmowych tajemnic i kontakty do wszystkich klientów. Musimy ich jednak skłonić do współpracy, bo bez tego firma nie jest w stanie sprawnie działać. Skoro więc zwykłe szkolenia nie działają, przyszła pora na niezwykłe.*

*Proszę o Państwa ofertę w tej sprawie.*

*Z poważaniem,*

*J.C.*

*Dyrektor Personalny*

*ABC SA (dyrektor prosi o nieujawnianie nazwy firmy i jego nazwiska)*

*Panie Dyrektorze,*

*dla trudnych grup mamy trudne szkolenie. Trening, który na uczestnikach dosłownie wymusza współpracę. Wymusza — bo jeśli nie będą współpracować, nie osiągną celu. A jeśli go nie osiągną, czekają ich niemiłe niespodzianki. Proponujemy wywieźć grupę w miejsce, gdzie komórki nie działają, o kartach kredytowych nie słyszano, a po angielsku nie mówi niemal nikt. Scenariusz jest prosty: codziennie grupa będzie musiała wykonać trudne zadanie. Jeśli to zrobi, otrzyma sakiewkę z pieniędzmi. Bez współpracy nie zdobędą gotówki, bo zadania będą przerastały jedną osobę. A ta sakiewka to ich jedyne*

*pieniądze, za które muszą kupić nocleg w hotelu i jedzenie. Nie ma sakiewki — nocleg pod chmurką. Ale z drugiej strony, na koniec szkolenia wszystkie zdobyte i zaoszczędzone przez nich pieniądze pomnożymy stukrotnie — i tyle będą mogli wydać na atrakcje w luksusowym kurorcie.*

*Proszę się nie dziwić tej propozycji — to nie szalony wymysł domorosłego psychologa. Koncepcję tego typu szkoleń opracowano na Harvardzie, a testowano w tysiącach firm i instytucji na świecie. Nawet w NASA.*

*Zapewniam — już po dwóch dniach szkolenia zmieni się nastawienie grupy...*

## **Noc pierwsza — nocleg w barze**

Lądujemy. Tropik, w oddali widać sylwetki palm, a nieco bliżej kontrolę celną prowadzoną przez uzbrojonych po zęby mundurowych. Rafał załatwia za nas formalności i stwierdza: — To by było na tyle, dalej radzicie sobie sami.

Zaskoczeni, po raz pierwszy dowiadujemy się, jaki scenariusz nam zgotowano. Owszem, spodziewaliśmy się, że będą trudne zadania, survival i adrenalina. Ale że będziemy zdani na siebie w obcym kraju? I to bez pieniędzy (wcześniej, pod pretekstem dokonania wymiany, Rafał zebrał od nas wszystkie posiadane dolary)?

Dostajemy do ręki listę dwunastu dziwnie brzmiących słów. — To nazwy placów — wyjaśnia nasz trener. — Tam pod fontannami szukajcie wskazówek, które zdradzą miejsce ukrycia sakiewki.

Otrzymujemy też garść drobnych. Ponoć starczy ich na nocleg dla dwóch osób. Albo na kurs sześciu taksówek do miasta (lotnisko jest na dalekich przedmieściach). Albo na trzy kursy tam i z powrotem. Albo na dwa kursy i jeden plan



miasta. Jak wydamy monety — decyzja należy do nas. — Nie jedźcie taksówkami w grupach mniejszych niż trzyosobowe, to niebezpieczne — rzuca na odchodnym Rafał.

Po blisko dwóch godzinach sporów o to, kto ma być szefem grupy, jaką strategię przyjmiemy i kto pojedzie do miasta, kupujemy plan i decydujemy się na dwa kursy w obie strony.

Po pięciu godzinach wysłannicy wracają zmęczeni i głodni. Znaleźli cztery place i tylko trzy wskazówki. Zbliży się noc, a my jesteśmy nadal na lotnisku, z ciężkimi bagażami. Rafał gdzieś zniknął.

Postanawiamy iść piechotą do miasta. Mamy mapę — trafimy. Tak nam się przynajmniej wydaje przez pierwsze trzy kwadransy marszu. Potem pojawia się zmęczenie i zwątpienie. Podczas jednego z postojów mija nas kobieta wyglądająca na Europejkę: blond włosy, jasna cera. — Halo — krzyczymy po angielsku — czy może nam pani pomóc?

Ku naszemu zdziwieniu, kobieta okazuje się... Polką. Ma na imię Monika i mieszka tu od 5 lat — wyszła tu za męża. Mówi, że bez pieniędzy nic nie załatwimy, ale jej teść prowadzi bar, w którym możemy spędzić noc. Co prawda na podłodze, ale i tak nie mamy nic lepszego. Monika proponuje nawet, żebyśmy zjedli pieczywo, które nie sprzedało się w ciągu dnia. Tego wieczoru stary chleb z wodą mineralną traktujemy jak wybawienie...

Następnego dnia okazuje się, że spotkanie z Moniką nie było przypadkowe. To inny trener Training Partners. Rafał obserwował, dokąd pójdziemy, i wysłał Monikę na „przypadkowy spacer” — bał się o nas nocą, w niezbyt bezpiecznym mieście. A bar wynajął wcześniej od tutejszego właściciela.

## Noc druga — nareszcie się udało

Rano postanawiamy, że koniec z głupimi przygodami. Zażądamy oddania naszych dolarów i kupimy za nie nocleg w hotelu. Potem wracamy do Polski. — Nie ma sprawy — stwierdza Rafał, który pojawia się godzinę później. — Najbliższy lot naszą linią jest za trzy dni, ale nie ma już wolnych miejsc. Mogę spróbować przenieść bilety na kolejny termin, za tydzień. Ewentualnie możecie kupić przelot innymi liniami, waszych dolarów wystarczy na bilet dla dwóch osób. Kto się zgłasza na ochotnika? Zapiszcie mi nazwiska, żebym mógł poinformować waszego przełożonego o rezygnacji ze szkolenia. Jeśli jednak pozostaniecie, sakiewka nadal czeka.

Pół godziny burzliwej narady... i decydujemy się jednak zostać. Nikt nie chce wrócić do firmy z opinią niezorganizowanego mięczaka. Dziś pokażemy im, że potrafimy sobie poradzić.

Co ciekawe, tym razem opracowanie planu trwa tylko godzinę i odbywa się bez krzyku. Decydujemy się podzielić na pięć grup — każda odwiedzi jeden lub dwa place. Ci o najlepszej kondycji mają dojść do placu na drugim końcu miasta.

O szesnastej jesteśmy z powrotem. Mamy 12 liter, teraz trzeba je dopasować do odpowiedniej nazwy na mapie. Jeszcze pół godziny... i wiemy, gdzie jest nasza sakiewka. Po kolejnych dwóch godzinach przed nami leży worek monet. Obliczamy, ile przypada na głowę i za ile możemy kupić obiad, nocleg i śniadanie.

Po kwadransie kolejny sukces: mamy hotel, na który nas stać. Niektórzy, szczęśliwi, natychmiast próbują pobrać klucz z recepcji. Hamuje nas Darek, na co dzień księgowy. — Moment — krzyczy — nie wiemy, co nas jeszcze czeka. Dajmy sobie godzinę na znalezienie czegoś tańszego, a zaosz-

czędzoną kasę damy do wspólnej puli. Znowu konflikt: połowa się zgadza, reszta natychmiast chce wejść pod ciepły prysznic. Ostatecznie wygrywa jednak pomysł Darka. Po kolejnej półgodzinie znajdujemy hotel tańszy blisko o połowę. Jeszcze nie wiemy, że jutro będziemy za to całować naszego księgowego po rękach...

### **Noc trzecia — autobus**

— Dziś przed wami tylko jedno zadanie: kupić bilet i wsiąść do autobusu — mówi Rafał, ale nikt mu nie wierzy. Wietrzmy podstęp, szczególnie że nie musimy walczyć o pieniądze na bilet. Odbieramy od prowadzącego sakiewkę. Dziwnie mała, ale pewnie bilety są tańsze niż hotele.

Dostajemy cel: nic niemówiącą nam nazwę miasta. Mamy się tam dostać do rana (jazda potrwa 10 godzin, nocą). Zadanie: odnaleźć dworzec, wsiąść do właściwego autobusu, wysiąść tam, gdzie trzeba. Łatwe? Nie w mieście, w którym jest kilka różnych dworców (nie ma ich na mapie), prawie nikt nie mówi po angielsku, a rozkłady jazdy nie obowiązują.

Przypadkiem udaje nam się odnaleźć hotel międzynarodowej sieci. W recepcji znają angielski. Zaznaczają nam na mapie trzy miejsca, z których odjeżdżają autobusy we właściwym kierunku. Zapada decyzja: rozdzielamy się i idziemy sprawdzić wszystkie. Ja trafiam do grupy, która pojedzie na dworzec w południowej dzielnicy.

Po dwudziestu minutach taksówka zajeżdża na wielkie klepisko, na którym stoi kilkadziesiąt starych autobusów. Na dachach mają wielkie bagażniki. Tutejsi mieszkańcy autobusem wożą cały dobytek, więc kierowcy uwijają się, wnosząc na dach skrzynki warzyw, meble, wielkie worki z ubraniami i mnóstwo innych sprzętów. Obok autobusów biegają nastoletni chłopcy, wykrzykując nazwy miast, do których jadą.

Gdy pytamy ich o nasz kierunek, wszyscy potakują i zapraszają do swojego autobusu. Dziwne — bo na każdym na tabliczce widnieje inna nazwa. Nie nasza. Ale upewnieni, że z tego dworca odjeżdżają właściwe autobusy, wracamy do reszty grupy.

Na miejscu okazuje się, że wszyscy mają identyczne obserwacje. Zdezorientowani nie wiemy, co robić. Wracamy do pracownika hotelowej recepcji. — Z każdego z tych dworców odchodzą autobusy w waszym kierunku — tłumaczy. — Ale nie pytajcie naganiaczy: „Czy jedziesz tam i tam?“, bo widząc bogatego białego, zawsze potwierdzą, ponieważ będą liczyć na zarobek. Pytajcie: „Dokąd jedziesz?“ i wtedy sam poda nazwę.

Na kartce zapisuje nam tłumaczenie pytania: „Przez jakie miasta jedzie ten autobus?“ i każe je pokazywać naganiaczom. Dzięki temu po dwóch godzinach siedzimy w autobusie, który — jak nam się wydaje — jedzie tam, gdzie trzeba. Na dodatek mamy osobistą satysfakcję: udaremniliśmy kolejną pułapkę Rafała. W sakiewce, którą otrzymaliśmy rano, było za mało pieniędzy na bilety. Ale dzięki wczorajszemu skąpstwu Darka mieliśmy zapasowe pieniądze.

## **Noc szósta — prawdziwe wyzwanie**

Przez kolejne dni Rafał zaskakuje nas dalszymi niespodziankami. Zapuszczamy się w dżungłę, negocjujemy z tubylcami na lokalnym targowisku (a ci, widząc białego, podnoszą ceny) albo musimy sprzedać zdezelowaną rykszę. Codziennie ta sama reguła: za wykonane zadanie sakiewka, za porażkę — radźcie sobie sami. Ale idzie nam coraz lepiej — wszystkich tak pochłonęły zadania, że jakoś zapomnieliśmy o osobistych animozjach. Dyskusje są krótsze, błyskawicznie wybieramy wspólny plan i dzielimy się pracą. Łucja i Grażyna —

które w firmie omijają się szerokim łukiem — wczoraj nawet nie zauważyły, że zgodziły się spać we wspólnym pokoju.

— Jesteście już gotowi na prawdziwe wyzwanie — stwierdza pewnego ranka Rafał, czym nieco nas zaskakuje, by wydaje nam się, że prawdziwe wyzwania już były. — Idziemy w góry — kontynuuje trener, a w pokoju pojawia się znany nam już Maciek. — Przekroczymy granicę pięciu tysięcy metrów nad poziomem morza — stwierdza, rzucając na podłogę liny i czekany.

Zanim zdążymy przemyśleć jego propozycję, dostajemy polecenie: przepakować plecaki. Niestety, miejsce lekkiego ubrania zajmuje ciężki sprzęt wspinaczkowy. W góry pójdziemy niczym juczne konie. Mamy opcję: wynająć tragarzy. Za odpowiednią opłatą poniosą plecaki. — Ale tyle, ile na nich wydadcie, odpadnie wam od końcowej wygranej — ostrzega nasz trener. W końcu, po burzliwej dyskusji, decydujemy się wynająć czterech. Każdy tragarz weźmie jeden plecak — będą pomagać tym z nas, którzy opadną z sił.

Niewielki bus dowozi nas pod masyw, którego wysokość przeraża niemal wszystkich. — Mamy tam wejść? — pyta z wahaniem w głosie Grażyna. — Nie musicie — uśmiecha się Maciek. — Ale za każdą osobę, która przekroczy każde kolejne 100 metrów wysokości dostaniecie garść monet. Jeśli chcecie, żeby wystarczyło wam pieniędzy na dojazd do obiecanego kurortu i atrakcje w hotelu, musicie albo wszyscy wejść powyżej 4000 metrów, albo połowa z was powyżej 5000.

Znowu narada i analiza kondycji każdego z nas. Okazuje się, że wszyscy chcą iść tak długo, jak zdołają. Zapada decyzja: co 500 metrów wysokości będziemy formować kilkusobowe grupki osób, które już dalej nie są w stanie wejść. Mają zakładać obozy i czekać na resztę.

## Noc dziewiąta — pod śniegiem

Pierwszego dnia — z pomocą tragarzy — wszyscy idą w miarę równym tempem. Maciek z Rafałem nie pozwalają nam zresztą na przyspieszanie. — To nie gra na czas, ale na wytrwałość — powtarzają. — Jeśli przyspieszycie, organizm nie zdąży się dostosować do rozrzedzonego powietrza i jutro czekają was mdłości i bóle głowy.

Drugiego dnia rano trzy osoby stwierdzają, że dalej nie pójdą — noc w górach i ciężki marsz to ponad ich siły. Decydujemy, że zostawimy im jednego tragarza, który zna okolicę. Maciek zabiera całą trójkę na bok, wręcza jakąś paczkę i długą chwilę coś tłumaczy. Reszta w tym czasie ma pierwsze zadanie: przygotować posiłek. Nie wiadomo skąd, Rafał wyciąga 30 jajek i sakiewkę. — Jeśli wszyscy zjemy jajecznicę, ta sakiewka jest wasza — informuje. Początkowo tylko się uśmiechamy, ale w końcu ktoś znajduje płaski kamień i proponuje rozgrzać go jak patelnię — nad ogniskiem. Działa — po godzinie jemy jajecznicę.

— Mam dla was dwie wiadomości, dobrą i złą — stwierdza Maciek, gdy kończymy się pakować po śniadaniu. — Dobra: dostaniecie krótkofalówki, mapę i kompas. Zła: dziś idziecie sami. Tragarze dostali zakaz pokazywania drogi, a my z Rafałem będziemy kilkanaście minut za wami.

Nieco zbici z tropu, ruszamy. Jednak już po godzinie widać, że mamy słabsze tempo niż wczoraj. Gubimy drogę i co chwilę się zatrzymujemy — co zresztą nawet nam się podoba, bo na tej wysokości, w rzadkim powietrzu, znacznie trudniej złapać oddech. W ten sposób idziemy do wczesnego popołudnia, kiedy decydujemy się zatrzymać na obiad — czyli zupki z kubka. Po chwili doganiają nas Rafał z Mackiem. — Gratulujemy — krzyczą — właśnie minęliście 4000

metrów. Podbudowani tą wiadomością, decydujemy, że do zmroku spróbujemy przekroczyć 4500... Reszta dnia przebiega w cichym marszu — wszyscy łapią oddech, nikt nie rozmawia, nawet kierunek drogi ustalamy, pokazując palcami.

Następnego dnia rano do magicznej granicy pozostaje nam zaledwie 500 metrów, ale kolejne 2 osoby decydują się zejść na dół — choroba wysokościowa dała im się we znaki. Nikt nie ma do nich pretensji. Znów decyzja: do doliny sprowadzi ich tragarz.

Dziś idziemy jeszcze wolniej, szczególnie że miejscami pojawia się już śnieg i musimy się związać dla asekuracji. O czternastej Maciek zatrzymuje nas i stwierdza: — 5000 metrów pod nami.

Kiedy leżymy z głowami na plecach, Rafał proponuje: — Zarobiliście na hotel i niezłą imprezę. Ale jeśli zgodzicie się tutaj wybudować jamę śnieżną i spędzicie w niej noc, na dole stawiam wszystkim butelkę prawdziwego francuskiego szampana.

Chwila narady i... wszyscy się zgadzają. Mamy już pieniądze, ale chcemy jeszcze udowodnić Rafałowi, że jesteśmy lepsi, niż myśli. Bierzymy od Maćka „instrukcję budowy jamy śnieżnej” (wbrew pozorom to skomplikowana konstrukcja) i chwytamy — z braku szpadli — za menażki. Po dwóch godzinach możemy położyć się w wygodnym, zadaszonym legowisku. Zmęczeni zasypiamy bez kolacji.

## **Noc jedenasta — w luksusach**

Następnego dnia późnym wieczorem schodzimy, ledwie żywi, do szosy, na której już czeka nasz autobus. W środku ci, którzy zeszli wcześniej. Jedziemy do hotelu i po drodze przeliczamy zarobione pieniądze. Jutro autokar przewiezie

nas na weekend do luksusowego kurortu. Już wiemy, że dojadą tam zupełnie inni ludzie niż ci, którzy wsiadali na Okęciu do samolotu.

*Opracowano na podstawie relacji jednego z uczestników wyprawy. Z uwagi na obowiązującą tajemnicę handlową dane osobowe uczestnika oraz nazwa firmy, dla której realizowano wyjazd, pozostają zastrzeżone.*



# Studium przypadku nr 4

## Zatrudniaj szalone charaktery

**„Nie wystarczy, by menedżerowie robili dobrze rzeczy możliwe. By osiągnąć trwałą przewagę, muszą realizować to, co jest nieosiągalne. Dlatego najlepiej zatrudniać talenty o nieprzeciętnej postawie i szalonym charakterze”.**

Taką zasadą kieruje się Peter Johansen, Duńczyk, jeden z najbardziej kontrowersyjnych, ale i najbardziej skutecznych przedsiębiorców Europy. Johansen, wierny tej dewizie, stworzył od zera największą na świecie firmę produkującą inteligentne systemy świetlne i wyposażenie dyskotek — Martin Group. Koncern, którym do niedawna kierował, w ciągu czterech lat zwiększył obroty o ponad 400%. — Nie interesują mnie fachowcy w tradycyjnym rozumieniu, konsultanci i specjaliści — mawia były szef Martin Group. — Przyjmuję do pracy wyłącznie genialnych wariatów, indywidualistów świetnie radzących sobie w grupie. Mają stawiać sobie cele, które konkurencja uznaje za niemożliwe do osiągnięcia, po czym realizować je w szybkim tempie.

W firmie nie używa się słów „nie da się”. Wśród pracowników panuje opinia, że każdy niemożliwy problem można rozłożyć na możliwe do realizacji „podproblemy”. Albo zredefiniować, by osiągnąć ten sam cel.

Johansen opowiadał historię swojej firmy podczas jednego z seminariów szkoleniowych: — Jednym z pierwszych

produktów Martin Group były maszyny produkujące dym w dyskotekach. Zetknąłem się z tym produktem w jakimś sklepie. Ważył strasznie dużo. Kupiłem go, rozebrałem na części i okazało się, że w środku jest tylko żelastwo. Połowa części spełniała niepotrzebne funkcje. Domowym sposobem zbudowałem więc trzy razy lżejszą i prostszą maszynę z... ekspresu do kawy. Okazało się, że ta ze sklepu i moja działały tak samo. Zaczęliśmy więc produkować takie urządzenia masowo i wysłać do Stanów.

Martin Group nie miała jednak w tym czasie pieniędzy na promocję. Ludzie Johansena wpadli więc na zupełnie przekorny sposób. Zarezerwowali najdroższe strony w najlepszych magazynach. Po czym dostarczyli kontrowersyjne reklamy, licząc, że redakcje nie zgodzą się ich opublikować. Na zdjęciach reklamowych pokazana była modelka, spomiędzy której ud wydobywał się dym. Po spodem napis: „Tylko Bóg daje lepiej popalić”.

Reklamy zostały odrzucone, ale wiadomość z działów ogłoszeń gazet szybko przedostała się do dziennikarzy. Ci zaczęli się ubiegać o wywiady z Johansenem. A on nie odmawiał, zapewniając sobie publicity. Jednocześnie szaleni stratedzy Martin Group przygotowali pułapkę na amerykańskich konkurentów. Spodziewali się bowiem, że znacznie potężniejsi producenci podejmą działania odwetowe, kiedy zorientują się, iż Martin swoje produkty sprzedaje o 300% taniej niż oni.

Johansen spotykał się więc z dziennikarzami tylko w cztery oczy. Wmawiał im, że może tak tanio sprzedawać swoje produkty, ponieważ przez 2 lata duński rząd subsyduje  $\frac{2}{3}$  kosztów eksportu maszyn. Prosił ich jednak o dyskrecję i zachowanie tej informacji dla siebie.

Plotka szybko trafiła do konkurencji, która... zaczęła namawiać swoich klientów, by nie kupowali sztucznie dotowanych produktów. Ci zaś, dowiedziawszy się, iż niska cena nie jest związana z niską jakością, zaczęli postępować dokładnie odwrotnie. Zaskoczeni tym amerykańscy producenci przestali podejmować jakiegokolwiek działania. Uznali, że kiedy po dwóch latach skończy się duńska dotacja, Johansen sam się wycofa z rynku. Nie skupili się więc na unowocześnianiu swoich wyrobów, a Johansen rósł w siłę.

— I czy prowadząc działania promocyjne normalną metodą, mógłbym zaplanować taki scenariusz? — uśmiecha się Johansen. — Jeśli chcesz wygrać, zatrudnij wariatów.



# Studium przypadku nr 5

## Fajna firma i fajny szef

**Pracownicy zajmującej się informatyką i komunikacją Grupy TCH mają w firmie Sennik TCH. Zawiera on spis ich snów o tematyce związanej z pracą. Mają też Śpiewnik TCH, czyli zbiór wszystkich piosenek napisanych przez nich samych i zbiór anegdot z życia przedsiębiorstwa — TCHahaha. Wszystko po to, by zatrudnione osoby mogły powiedzieć: „Pracuję w fajnej firmie”.**

Podobnych przykładów można szukać wszędzie na świecie. Amerykański Netscape stworzył nawet stanowisko *Director of Bringing in the Cool People* (dyrektor ds. ściągania do firmy fajnych ludzi). — Przy całej konkurencji o pozyskanie najlepszych ludzi trzeba nawet tytułami pokazać potencjalnym pracownikom, że jest się naprawdę interesującym przedsiębiorstwem — tłumaczy piastująca to stanowisko Margie Mader. Drugim powodem takiego nazwania funkcji jest próba dotarcia do specyficznych ludzi. Okazuje się bowiem, że osoby motywowane koncepcją „cool company” rzadziej mają nadmierne oczekiwania płacowe. Są też bardziej kreatywne, otwarte na zmiany i gotowe do poświęceń na rzecz pracodawcy.

Troska o pozamaterialne czynniki wiążące pracowników z firmą związana jest z obawą szefów, że nie zawsze są w stanie płacić więcej niż konkurencja. Bez sympatycznej kultury organizacyjnej, imprez integracyjnych czy wyróżnień

dla najlepszych ludzi, odchodziliby oni natychmiast, gdy konkurencja zaproponowałaby nieco większą pensję. Dla tego wielu dyrektorów personalnych badania ankietowe satysfakcji i zadowolenia ludzi rozbudowuje o nowe elementy. Pytają nie tylko o wykonywane obowiązki czy zakres odpowiedzialności, ale także, czy wystrój biura jest odpowiedni, a gazetka firmowa wystarczająco dowcipna.

### **Osiem fajnych fundamentów firmy**

Z badań amerykańskiej firmy doradczej Robert Half International wynika, że jest kilka zasadniczych czynników kształtujących wśród pracowników wizerunek sympatycznego, luźnego przedsiębiorstwa, które troszczy się o rozwój swoich ludzi.

Na pierwszym miejscu jest zapewnianie pracownikom poczucia samorealizacji i satysfakcji z wykonywanych zadań. Dalej szacunek dla życia osobistego. Oznacza on, że pracoholizm nie powinien być w firmie mile widziany. Kolejny element to ciekawe szkolenia i możliwość wpływania przez pracownika na program edukacji w firmie.

Czwartą pozycję w badaniu zajmuje luźna, nieformalna atmosfera, objawiająca się np. możliwością przyjscia do pracy w swetrze albo pomalowania sobie ścian biura na pomarańczowo.

Szóstym elementem decydującym o być lub nie być fajną firmą jest integralność — zgodność misji, filozofii i wartości firmy z jej codziennymi działaniami. Innymi słowami: firma rzeczywiście działa tak, jak deklaruje to w oficjalnych dokumentach czy na stronie internetowej. Jeśli np. twierdzi, że dba o środowisko, to nie są to tylko puste słowa.

Wreszcie, ostatnimi elementami są partycypacyjny styl zarządzania i otwarta komunikacja wewnętrzna.

Robert Levering i Milton Moskowitz, autorzy listy *Fortune 100 — Best Companies to Work in America* (najlepsi pracodawcy Ameryki), dodają do tej ósemki emocjonalny związek pracowników z produktem czy usługą świadczoną przez przedsiębiorstwo. Ich zdaniem, zatrudnieni motywowani są wtedy faktem współdziałania w powstawaniu czegoś pożytecznego. Dlatego ktoś, kto nie znajduje motywacji do produkcji samochodów, niekoniecznie musi być złym pracownikiem. Być może odnajdzie się w biurze podróży.

Wszystkie te pozamaterialne czynniki motywują pracowników, tworzą w nich poczucie przynależności do firmy, podnoszą lojalność i zaangażowanie, poprawiają też klimat pracy zespołowej. Jednak które z nich są najważniejsze dla statystycznego Kowalskiego? Które powinien stosować polski menedżer, by podnieść motywację i zaangażowanie swojego zespołu? Firma szkoleniowa Training Partners i portal rekrutacyjny Pracuj.pl postanowiły to precyzyjnie zmierzyć.

## Co motywuje Polaków?

Obie firmy przeprowadziły w tym celu w 2005 roku badanie „Polska Mapa Motywacji”. Próbę badawczą stanowiły 1572 osoby, a ankietowani pochodzili z 61 przedsiębiorstw. Badanie prowadzone było za pomocą narzędzia Mapa Motywacji® opracowanego przez Training Partners. Ankietowani wypełniali kwestionariusz on-line, na stronach Pracuj.pl.

Badane osoby poproszono, by dwukrotnie ustosunkowały się do 25 zaprezentowanych w ankiecie motywatorów. Po pierwsze — na ile dany czynnik motywuje ich do pracy. Skala ocen — od 1 do 5. Piątka oznaczała: „Bardzo mnie motywuje, odczuwam duże potrzeby związane z tym czynnikiem, a jeśli widzę szanse zaspokojenia tej potrzeby, daję z siebie

wszystko”. Jedyńka — „Słabo mnie motywuje, gdyby motywować mnie tylko tym czynnikiem, niewiele się osiągnie”. Średnie ocen w tym pytaniu widać w tabeli „Czynniki motywacyjne”, w kolumnie „Jak mnie motywuje”. Analogicznie było z drugim pytaniem. Ono dotyczyło tego, jak badani oceniają system motywacyjny swojej firmy — czy istnieje i jak jest stosowany w praktyce. Ankietowani opiniowali też działania motywacyjne podejmowane przez swojego szefa. Piątka oznacza: „Ten czynnik występuje u mnie w firmie w znacznym stopniu, do tego czynnika przykładają się dużo uwagi i wysiłku”. Jedyńka — „O tym czynniku u mnie w firmie nikt nie pamięta, nikt nie stara się mnie motywować w ten sposób”. Wyniki obrazuje kolumna „Czy występuje u mnie w firmie”.

**Tabela 1.** Czynniki motywacyjne

Nr	Czynnik motywacyjny	Jak mnie motywuje	Czy występuje u mnie w firmie	Zaspokojenie potrzeby
1	Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,53	3,46	-13,34
2	Dobra atmosfera w miejscu pracy	4,36	3,99	-4,4
3	Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,17	3,95	-2,72
4	Pewność zatrudnienia	4,09	3,7	-5,03
5	Delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę	4,04	3,63	-5,29



**Tabela 1.** Czynniki motywacyjne

Nr	Czynnik motywacyjny	Jak mnie motywuje	Czy występuje u mnie w firmie	Zaspokojenie potrzeby
6	Podnoszenie kwalifikacji — np. szkolenia, studia	3,99	3,47	-6,97
7	Rozszerzanie kompetencji (decyzyjności)	3,63	2,82	-12,5
8	Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów	3,57	3,15	-6,21
9	Umożliwianie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich)	3,5	2,84	-10,32
10	Jasno wytyczona ścieżka kariery	3,34	2,48	-14,87
11	Pakiet świadczeń socjalnych	3,27	3,24	-0,52
12	Zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji	3,25	2,58	-11,39
13	Elastyczny czas pracy	3,11	3,15	0,56
14	Urozmaicenie zadań, zróżnicowane obowiązki	3,09	3,39	4,53
15	Przekazywanie informacji o kondycji i planach firmy	3,05	3	-0,85
16	Możliwość przekazywania wiedzy innym	2,77	3,26	8,12

**Tabela 1.** Czynniki motywacyjne

Nr	Czynnik motywacyjny	Jak mnie motywuje	Czy występuje u mnie w firmie	Zaspokojenie potrzeby
17	Przewidywalność zdarzeń i sytuacji	2,74	2,65	-1,66
18	Wysoki standard stanowiska pracy (np. komfortowe biuro)	2,52	2,92	7,35
19	Spotkania i wyjazdy integracyjne	2,48	3,19	12,36
20	Udział w naradach zarządu albo w grupach badawczych lub opiniujących	2,37	2,11	-5,82
21	Zmienność bodźców motywacyjnych — zróżnicowanie ich w czasie	2,33	2,47	2,93
22	Zwolnienie pracownika z niektórych niemiłych lub uciążliwych obowiązków	2,27	2,16	-2,62
23	Prestiżowa nazwa stanowiska (tytuł)	2,15	2,49	7,38
24	Jawny ranking najlepszych pracowników (bez kar dla osób niżej w rankingu)	2,06	2,16	2,52
25	Zainteresowanie pracownikiem w kwestiach pozazawodowych	1,83	2,19	9,19

Jak widać, trzy czynniki, które motywują Polaków najbardziej, to: docenianie ich zaangażowania i sukcesów, dobra atmosfera w pracy oraz precyzyjnie wyznaczone cele i zadania. Na kolejnych miejscach znalazły się: pewność zatrudnienia i delegowanie rozwijających pracownika zadań. Z badania płynie wniosek, że na pozamaterialną motywację największy wpływ ma postawa i zachowanie bezpośredniego przełożonego. Trzy pierwsze czynniki to zdecydowanie odpowiedzialność szefa danego zespołu, kierownika liniowego. Oczywiście dział personalny dostarcza narzędzi motywacyjnych — np. organizuje wyjazdy integracyjne, które poprawiają atmosferę pracy. Ale bez odpowiedniej postawy i zachowań bezpośredniego szefa pracownik nie będzie się czuł zmotywowany. Kluczem do motywacji jest więc przełożony, który jasno sprecyzuje swoje oczekiwania, wyznaczy terminy i mierniki sukcesu oraz upewni się, że pracownik je rozumie i akceptuje. A potem ustalenia podsumuje pisemnie.

W pierwszej dziesiątce najbardziej motywujących czynników bezpośredni przełożony ma też dominujący wpływ na sposób delegowania, rozszerzanie decyzyjności, rozliczanie z wyników i umożliwianie udziału w planowaniu. Dział personalny ma istotny wpływ na poczucie pewności zatrudnienia, system szkoleń i wyznaczanie ścieżek kariery. Ale także tutaj odpowiedzialność kierownika liniowego jest co najmniej równa tej, którą ponosi dział personalny. Np. to kierownik powinien rozpoznać, jaki rodzaj awansu czy szkoleń interesuje pracownika. To także on może — swoją negatywną postawą — sprawić, że nawet pracownik z umową na czas nieokreślony poczuje się zagrożony zwolnieniem.

Przyjrzyjmy się raz jeszcze powyższej tabeli. Oceny przedstawione w kolumnie „Czy występuje u mnie w firmie” to tak naprawdę obraz tego, jak motywują polskie firmy i polscy

menedżerowie. Obraz widziany oczyma pracowników — czyli adresatów działań motywacyjnych. Można powiedzieć „klientów” motywowania. Warto wiedzieć, co klienci sądzą o dostawcach.

Zdaniem badanych, polskie firmy największą wagę przykładają do dobrej atmosfery w pracy, jasnego wytyczania celów i zadań oraz dawania poczucia bezpieczeństwa (pewność zatrudnienia). To komplement dla twórców polityki personalnej firm: zwracają oni uwagę na to, co cenią sami pracownicy — czyli trafnie odczytują potrzeby załogi. Ale ankietowani, oprócz chwaleń, także ganią swoje firmy. Pamiętamy, że na pytanie: „Co mnie motywuje?” najczęściej odpowiadali: „Docenianie mojego zaangażowania i sukcesów”. Tymczasem — gdy oceniają firmy — ten czynnik pojawia się dopiero na szóstym miejscu.

Krytyczne uwagi można też odczytać z ostatniej kolumny tabeli nazwanej „Różnica”. Ta kolumna to obliczona statystycznymi metodami i skorygowana o odpowiednie współczynniki dysproporcja pomiędzy tym, jak chcieliby być motywowani pracownicy, a tym, jak motywują ich pracodawcy. Im mniejsza liczba — tym większe niezadowolenie badanych, im większa — tym bardziej czują, że dana potrzeba jest zaspokajana. Tu ponownie pojawia się przytyk do „doceniania sukcesów”. Ale wyprzedza go „jasno wytyczona ścieżka kariery”. To — zdaniem ankietowanych — największy minus polskich systemów motywacyjnych. Polacy krytykują swoich szefów także za to, że nie są zapraszani do podejmowania decyzji.

W „rankingu minusów” rozszerzanie kompetencji (decyzyjności) zajęło trzecie miejsce. Zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji — czwarte. Na piątym miejscu ulokował się podobny czynnik — wspólne wyzna-

czanie celów przez szefa i osobę, która te cele ma realizować. Polacy zdają się stwierdzać: „W mojej firmie szefowie sami podejmują decyzje, nie delegują ich podwładnym, nawet nie pozwalają pracownikowi uczestniczyć w planowaniu jego własnych celów”.

Na kolejnej pozycji w „rankingu minusów” znalazły się szkolenia — badani narzekają, że jest ich zbyt mało. Potwierdzają to też dane z Tabeli 2 — za najbardziej niezaspokojoną uznali potrzebę rozwoju.

Ankietowani najbardziej chwalą swoje firmy za organizację wyjazdów integracyjnych, zainteresowanie pracownikiem w kwestiach pozazawodowych oraz to, że swoją wiedzę mogą się dzielić z podwładnymi (co zaspokaja ich potrzebę prestiżu). Doceniają też urozmaicone obowiązki zawodowe — nie narzekają na monotonię. Cieszy ich także atrakcyjna nazwa ich stanowiska pracy (np. tytuł menedżera na wizytówce) oraz dobre warunki biura, w którym pracują.

### **Najważniejsze potrzeby: rozwój i bezpieczeństwo**

Konsultanci Training Partners przeanalizowali nie tylko poszczególne czynniki motywacyjne — ale i główne kategorie potrzeb. Wyniki prezentuje poniższa tabela „Kategorie potrzeb”. Wynika z niej, że najbardziej pracowników motywuje kombinacja dwóch czynników: oferowanie im możliwości rozwoju (awansu, szkoleń itp.) i gwarantowanie niezbędnego poczucia bezpieczeństwa (pewności zatrudnienia, przewidywalności zdarzeń itp.) Bez zaspokojenia tych dwóch rodzajów potrzeb trudno będzie zmotywowować większość osób.

Badacze analizowali też zależności pomiędzy czynnikami motywacji pozamaterialnej a innymi zmiennymi. Przede wszystkim — relacje pomiędzy motywacją pozamaterialną

Tabela 2. Kategorie potrzeb

Kategorie potrzeb	Jak mnie motywuje	Czy występuje u mnie w firmie	Zaspokojenie potrzeby
Możliwość rozwoju	3,79	3,19	-8,55
Poczucie bezpieczeństwa	3,56	3,34	-3,27
Współzawodnictwo	3,32	3,03	-4,67
Potrzeba uznania	3,27	3,01	-4,14
Przywileje — elitarność — prestiż	2,71	2,72	0,09
Walka z monotonią — zróżnicowanie obowiązków	2,71	2,93	3,85
Partnerskie traktowanie	2,52	2,65	2,62

a materialną. Poniższa tabela „Motywacja a zarobki” pokazuje ranking pięciu najskuteczniejszych motywatorów — dla zarabiających najmniej i najwięcej. I tu niespodzianka: niezależnie od tego, ile zarabiamy, chcemy być podobnie motywowani pozamaterialnie. Liczy się docenianie sukcesów, dobra atmosfera i jasno wyznaczone cele. Zmiany widać dopiero na czwartym i piątym miejscu w rankingu. Wniosek: pracodawca, który dobrze płaci, nie może czuć się zwolniony z obowiązku motywowania pozafinansowego. Podejście „nie mam czasu motywować, więc po prostu więcej zapłacę” w większości przypadków się nie sprawdzi. To pozostaje w zgodzie z teorią motywacji Herzberga, który klasyfikował płacę pośród czynników higieny, a nie motywacji.

Podobnie jak z zarobkami jest z wiekiem pracownika. We wszystkich kategoriach wiekowych wygrywają: docenianie

Tabela 3. Motywacja a zarobki

Czynnik motywacyjny	Jak mnie motywuje
<b>Pracownicy zarabiający do 1500 zł miesięcznie brutto</b>	
Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,61
Dobra atmosfera w miejscu pracy	4,53
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,22
Pewność zatrudnienia	4,13
Podnoszenie kwalifikacji — np. szkolenia, studia	4,05
<b>Pracownicy zarabiający powyżej 10 000 zł miesięcznie brutto</b>	
Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,49
Dobra atmosfera w miejscu pracy	4,21
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,1
Rozszerzanie kompetencji (decyzyjności)	4
Delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę	3,96

sukcesów, dobra atmosfera i jasno wytyczone cele. Dopiero na czwartej i piątej pozycji widać zmiany w hierarchii potrzeb wynikające z wieku badanych. U pracowników przed 25. rokiem życia nie ma aż takiego znaczenia pewność zatrudnienia. W tym wieku pracę często traktuje się jak staż albo dorywcze zajęcia uzupełniające studia. Dopiero po 25. roku życia „pewność zatrudnienia” pojawia się na czwartej pozycji — widać, jak zakładanie rodziny czy zakup mieszkania wyzwalają potrzebę stabilizacji. U wszystkich pracowników do 39. roku życia widać też potrzebę rozwoju — w pierwszej piątce motywatorów pojawiają się szkolenia i studia. Po 40. roku życia ich miejsce zajmuje potrzeba samorealizacji (delegowanie ambitnych zadań) i podejmowania decyzji (poszerzanie kompetencji, decyzyjności).

Badanie potwierdza, że punkt widzenia zależy od punktu siedzenia. Co innego motywuje menedżera, samodzielnego specjalistę czy asystenta. Szczegóły pokazuje poniższa tabela „Motywacja a szczebel zarządzania”. Warto zauważyć, że u menedżerów wyższego szczebla w pierwszej piątce motywatorów nie pojawia się „pewność zatrudnienia” — nie jest to aż tak istotne w tej grupie zawodowej. Zamiast niej mamy potrzebę podejmowania decyzji — tylko wśród menedżerów znalazła się ona w pierwszej piątce, i to aż dwukrotnie. Kierownicy niższego szczebla prezentują potrzebę samorealizacji (chcą, by im delegować ambitne zadania). Pracownicy na stanowiskach asystentów i specjalistów częściej niż inni chcą się rozwijać (szkolenia i studia).

Gdyby pokusić się o jeden główny wniosek z badania, brzmiałby on tak: **motywują nas ludzie, nie systemy. Dobry menedżer znaczy dużo więcej niż najlepszy nawet pakiet świadczeń socjalnych.** Duże biuro, dopłaty do wczasów i firmowa stołówka nie motywują tak bardzo, jak szef, który zauważa i docenia sukcesy podwładnego. Warto o tym pamiętać.

Ale pamiętajmy: **każdego motywuje coś innego.** Jeden woli poczucie bezpieczeństwa, inny zmienność, ryzyko i adrenalinę. A same potrzeby motywacyjne też ewoluują. Np. gdy pracownik bierze kredyt — jego potrzeba bezpieczeństwa i stabilizacji finansowej się zwiększa. A gdy ma już przesyty szkoleniami, bardziej doceni czas wolny niż kolejny trening menedżerski.



**Tabela 4.** Motywacja a szczebel zarządzania

<b>Czynnik motywacyjny</b>	<b>Jak mnie motywuje</b>
<b>Kierownicy wyższego szczebla</b>	
Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,46
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,14
Zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji	4,01
Dobra atmosfera w miejscu pracy	3,93
Rozszerzanie kompetencji (decyzyjności)	3,89
<b>Kierownicy niższego szczebla</b>	
Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,43
Dobra atmosfera w miejscu pracy	4,3
Pewność zatrudnienia	4,23
Delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę	4,15
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,02
<b>Samodzielni specjaliści</b>	
Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,56
Dobra atmosfera w miejscu pracy	4,45
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,24
Pewność zatrudnienia	4,19
Podnoszenie kwalifikacji — np. szkolenia, studia	4,05
<b>Pracownicy niesamodzielni, asystenci</b>	
Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,54
Dobra atmosfera w miejscu pracy	4,39
Pewność zatrudnienia	4,14
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,11
Podnoszenie kwalifikacji — np. szkolenia, studia	4,09



# Studium przypadku nr 6

## Najszybsze zespoły świata

**Choć to kierowcy bolidów skupiają na sobie najwięcej uwagi, wyścigi Formuły 1 są sportem zespołowym. Precyzyjnie zaplanowana choreografia postoju w boksie jest niezbędna dla powodzenia strategii zespołu. Czas tankowania i zmiany opon pojazdu liczony jest w sekundach.**

### Mechanicy równie ważni

Nic dziwnego, że zwycięstwo w wyścigu zależy nie tylko od szybkości kierowców na torze, ale czasem w równym stopniu od szybkości i precyzji mechaników w tzw. *pit-stopie*. O liczbie postojów serwisowych decyduje taktyka zespołu. Główne pytanie dotyczy częstotliwości tankowania, ale chodzi też o zmianę zużytych opon. Wiadomo, że im lżejszy samochód, tym szybciej jedzie, a 10 litrów paliwa to około 7,5 kg. W sytuacji, gdy gra toczy się o ułamki sekund, nie można tego zbagatelizować. Nic więc dziwnego, że zespoły bardzo precyzyjnie określają plan *pit-stopów*. W końcu każdy postój to też strata cennych sekund.

Dlatego mechanicy uczestniczą w równym stopniu w walce z czasem jak kierowcy. Każdy z nich zna precyzyjnie swoją rolę i jest gotowy zająć swoją pozycję na okrążenie wcześniej, nim kierowca zjedzie do boksów. To, co dzieje się dalej, można śmiało nazwać zegarmistrzowską robotą — w dodatku na czas.

## Bez zbędnych ruchów

Samochód jest kierowany do boksu przez człowieka z lizakiem — nazywanego tak ze względu na charakterystyczny kształt znaku „stop/pierwszy bieg”. Bolid zatrzymuje się w precyzyjnie oznaczonym miejscu i jest natychmiast podnoszony na podnośnikach przez dwóch mechaników. Każde koło zmienia trzech mechaników. Jeden zdejmuje i zakłada centralną nakrętkę za pomocą wysokoobrotowego klucza pneumatycznego. Podczas gdy drugi zdejmuje koło, trzeci czeka już, by założyć nowe. W tym samym czasie dwóch mechaników obsługuje ciężkie urządzenie do tankowania, które tłoczy paliwo z szybkością 12 litrów na sekundę. Jeśli to niezbędne, pozostali mechanicy dokonują innych regulacji. Niektórych z nich bardzo szybko, np. zmianę kąta nachylenia przedniego i tylnego spojlera w celu zwiększenia lub zmniejszenia siły docisku. Wymiana uszkodzonych elementów nadwozia zwykle zajmuje więcej czasu, choć przednie osłony — jedne z najczęściej uszkodzanych elementów — są zaprojektowane z myślą o szybkiej wymianie. Na zaśmieconych torach często widzi się mechaników usuwających śmieci z wlotów powietrza samochodów, aby zachować maksymalną wydajność chłodnicy. Z tyłu samochodu zawsze czeka mechanik z elektrycznym starterem, na wypadek, gdyby zgaśł silnik.

Wszystko to dzieje się w zawrotnym tempie. Po 7 – 9 sekundach mechanicy (łącznie jest ich ok. 20) odstepują od samochodu, unosząc ręce. Człowiek z lizakiem, odpowiedzialny za wyjazd samochodu z boksu, upewnia się, czy żaden inny samochód nie jedzie tym pasem. Można jechać. Kierowca z maksymalną dopuszczalną na pasie serwisowym prędkością 80 km/h rusza na tor.

## Serwis na czas

- Początek odliczania: pojazd zatrzymuje się na stanowisku.
- 0,2 sekundy: samochód unosi się na podnośnikach, pneumatyczne klucze na nakrętkach.
- 1,5 sekundy: podłączony przewód paliwowy, czerwona lampka w hełmie mechanika sygnalizuje, że trwa tankowanie.
- 2,5 sekundy: zdjęte stare koła.
- 3,5 sekundy: założone nowe koła, mechanicy podnoszą ręce do góry, pojazd stoi na torze.
- 8 sekund: zbiornik pełny, zielone światło w kasku mechanika.
- 8,5 sekundy: odjazd.

Ruch i zamieszanie w boksach to fascynujący spektakl, zawsze z ekscytującymi momentami. Długość postoju nie zależy jednak wyłącznie od sprawności mechaników. Przykładowo, zmiana kół trwa 3 sekundy, wymiana kierownicy niecałe dwie, ale zmiana nosa samochodu już 11. Na długość postoju ma także wpływ ilość paliwa wlewanego do baku — o ile dochodzi do tankowania. Wkrótce szybkość, z jaką paliwo tłoczone jest do baku, z pewnością ulegnie zwiększeniu. Trwają badania, mające na celu określenie, o ile możliwe jest zwiększenie prędkości tankowania, bez zmniejszania bezpieczeństwa.

Właśnie w boksach najżywiej bije serce Formuły 1 — to był wystarczający powód dla FIA, by przywrócić tankowanie. W ciągu minionych dziesięciu lat na większości torów F1

poszerzono boksy, więc FIA podniosła ograniczenie prędkości do 100 km/h. Zmniejszenie czasu potrzebnego na dojazd do swojego stanowiska oraz na powrót na tor pozwoliło zespołom na wprowadzenie taktyki większej liczby pit-stopów podczas wyścigu. Tylko w przypadku torów z wąskimi bokсами to ograniczenie prędkości pozostało na poziomie 80 km/h.

Dla strategów planowanie stało się bardziej zróżnicowane, ale dla mechaników oznacza to jeszcze więcej pracy w niedzielne popołudnia. Ci ostatni są jednak profesjonalistami w każdym calu. Zimą spędzają na uciążliwych treningach: „Przed początkiem sezonu nasi mechanicy wykonują około 150 treningowych pit-stopów”, wyjaśnia Sam Michael, inżynier zespołu Williams. To wystarcza, by zbliżyć się do perfekcji. Jeśli nie — w siedzibie zespołu w Grove zawsze pozostaje specjalny samochód do ćwiczenia pit-stopów.

Mechanicy pracujący przy pit-stopach to elita F1. Muszą być naprawdę doskonałymi fachowcami, którzy nawet pod dużą presją nie popełniają błędów. Ich siłą jest doświadczenie i stalowe nerwy. Sam Michael: „Podczas pit-stopu może się zdarzyć wiele nieprzewidzianych rzeczy. Ważne jest, aby wszyscy zachowali spokój w takich sytuacjach, bo w przeciwnym razie popełnia się błędy”. Tylko w ten sposób mogą podarować kierowcy te cenne ułamki sekund potrzebne do powrotu na tor przed rywalami. Strategia każdego wyścigu opiera się na pit-stopach.

Nie można się więc dziwić, że Sam Michael, zapytany o najważniejszy, krytyczny moment pit-stopu, odpowiedział: „Cały pit-stop to jeden wielki krytyczny moment”.

**Źródło: serwisy internetowe [motoryzacja.interia.pl](http://motoryzacja.interia.pl)  
oraz [www.allianz.pl/f1](http://www.allianz.pl/f1).**

# Studium przypadku nr 7

## Lepszy zastępca to więcej czasu

— **Jak to możliwe, że pracując jako menedżer, masz jeszcze czas na wyprawę na biegun, chodzenie po górach i pisanie książek? — spytał mnie kiedyś znajomy. Już odpowiadam.**

— Jeśli chcesz być podróżnikiem, nie idź do biznesu — powiedział mi jeszcze podczas studiów starszy kolega. Sam pracował już w dużej firmie, wydawał się wiedzieć, co mówi. — Korporacja cię wchłonie. Nie dostaniesz urlopu dłuższego niż dwa tygodnie.

— Jeśli chcesz mieć pieniądze na wielkie wyprawy, idź do biznesu — powiedział mi kilka miesięcy później inny kolega. On, dla odmiany, pracował na uczelni. Poszedł tam, bo — jako zapalonego alpinistę — nęciły go trzymiesięczne wakacje. Teraz jednak narzekał, że ma czas realizować marzenia, ale nie ma za co. Fakt: żeby wejść na jakiś pięcio- albo siedmiotysięcznik, potrzeba od kilku do kilkunastu tysięcy złotych na samą podróż i drugie tyle na sprzęt. To nie jest ekspedycja na każdą kieszeń, a nie każdy znajduje sponsorów.

Ja poszedłem tą pierwszą drogą: biznes. Dziś, po niemal dziesięciu latach od tamtych rozmów, stwierdzam, że firma wcale nie musi wchłonać. Pod dwoma warunkami. Przede wszystkim trzeba wybrać właściwą firmę. Po drugie, właściwie się z nią (a raczej ze swoim szefem) ułożyć.

## Czas czy pieniądz?

Jeden z młodych polskich alpinistów świeżo po studiach trafił do amerykańskiego koncernu spożywczego. Po pół roku pracy napisał do swojego szefa e-maila następującej treści: „Mam okazję dołączyć do niesamowitej ekspedycji, ale potrzebuję trzech miesięcy urlopu. Oczywiście poproszę o bezpłatny”.

Szef odpisał jeszcze tego samego dnia: „Studenckie wakacje skończyły się na studiach. Myślę, że pora byś sobie odpowiedział na ważne pytanie: góry czy kariera?”.

Mój kolega odpowiedział równie szybko: „Góry. Proszę o rozwiązanie umowy o pracę”.

— Zwariowałeś? — spytałem go, gdy mi opowiedział o tym wydarzeniu.

— Nie — odpowiedział. — W tej firmie świetnie płacą, ale jak widać na dłuższy urlop nie ma co liczyć. Poszukam innej. Jestem informatykiem, wiem, że szybko coś znajdę. Tyle że muszę podpytać, które firmy są bardziej elastyczne. One na pewno mniej płacą, ale wolę zarobić trzydzieści procent mniej i mieć za to trzydzieści dni urlopu więcej.

— Trzydzieści procent to sporo — ostrzegłem go. — Samo- chód, mieszkanie...

— To kwestia priorytetów — odparł. — Mogę jeździć starym fordem i mieszkać w bloku. Ale góry kocham.

Podróżując po świecie, w turystycznych hotelikach spotykam wielu Polaków. Z prowadzonych z nimi rozmów wynika, że większość jest w trakcie trzy- lub czterotygodniowej podróży. A przecież nie wyglądają już na studentów. Jak dostali tak długi urlop? Nieraz przyznają, że wyjazdy kosztowały ich utratę awansu, podwyżki albo po prostu pracy. Mimo to wyglądają na zadowolonych.



Słucham ich i podziwiam odwagę. Odrzucić dodatkowe kilkaset albo i tysiąc złotych pensji miesięcznie, by zyskać więcej wolnego — to nie jest łatwa decyzja. Jeśli jednak ktoś faktycznie marzy o długich wояażach, a miał pecha trafić na nieprzyjazną temu korporację, wybór ma tylko jeden. Zazdrościć tym, którzy się odważyli na zmianę, albo samemu coś zmienić. Nie ma złotej metody, którą można doradzić globtroterowi blokowanemu przez pracodawcę. To faktycznie kwestia priorytetów: obecna kariera czy realizacja marzeń.

### **Czas i (tylko minimalnie mniejszy) pieniądz**

Uważam jednak, że w większości firm można znaleźć sposób na długie wakacje — nie trzeba odchodzić. Zwykle wymaga to pewnego kompromisu, ale jest on możliwy. Swego czasu w Training Partners zatrudniliśmy nowego trenera. Jego pasją są wyprawy do miejsc, w których wcześniej nie było innych ludzi. Każda taka eskapada to miesiąc lub półtora. Jeżeli założymy, że celem są dwa wyjazdy rocznie, daje to trzy miesiące.

Ów szkoleniowiec zapytał mnie, czy w naszej firmie takie urlopy są możliwe. Umówiłem się z nim, że owszem, ale pod pewnym warunkiem. Może jeździć tylko poza szczytem sezonu. Ten młody człowiek specjalizuje się w treningach outdoor. Sezon na nie trwa od marca do czerwca, a potem od września do połowy listopada. W wakacje i zimą obroty spadają o połowę.

Nasza umowa jest prosta: zgadzam się na długie urlopy, gdy jest mniej zleceń, ale wiosną i latem oczekuję dyspozycyjności także po godzinach i w soboty. Obie strony to akceptują i — co ciekawe — obie całkiem nieźle na tym wychodzą. Ja — bo w martwym sezonie nie ponoszę kosztów utrzymania pracownika (po wyczerpaniu płatnego urlopu pracownik korzysta z bezpłatnego). Trener — bo bierze bezpłatny

urlop wtedy, gdy i tak zarobiłby niewiele (mała liczba szkoleń oznacza niskie honoraria). Bardziej opłaca mu się wziąć wolne w styczniu niż maju.

Zawody obarczone wysoką sezonowością to przekleństwo wielu osób, które w dobrych miesiącach się przepracowują, a w słabych nudzą. Jednak dla globtroterów ten problem to wielka szansa. Zarobić na podróż w szczycie sezonu i wyjechać w martwym okresie.

Pracownik jednej z firm organizujących wesela opowiadał mi, że jego miesięczne urlopy w styczniu (wesela to biznes wyjątkowo sezonowy) cieszą jego współpracowników. Wynagrodzenia w tej firmie są zależne od ilości imprez, które się organizuje. Dlatego, gdy przyjdzie posucha, każdy szuka zleceń, gdzie się da. Ktoś, kto mówi: „Ja idę na urlop, bierzcie moje kontrakty” jest więc bardzo lubiany.

Sezonowość to jeden patent na pogodzenie urlopów i pracy. Innym sposobem jest dogadanie się z kolegami: przez jeden miesiąc bierzecie za mnie nadgodziny, przez drugi ja biorę za was.

Jednak najlepiej pracować tak, by szef nie wyobrażał sobie działania firmy bez nas. Jeżeli będzie przekonany, że jesteśmy niezastąpieni, łatwiej strawi żądania urlopu. Ale zanim poprosimy o miesięczną przerwę, musimy przez rok czy dwa na dobrą opinię pracować.

### **Gdy szefa nie ma, ludzie... pracują**

Stare przysłowie mówi: o jakości szefa świadczy to, jak pracują jego ludzie, gdy on sam jest na urlopie. W pełni się z tym zgadzam. Jednak, by zespół dobrze pracował bez „opieki”, trzeba przez 2 – 3 lata w niego inwestować. Jeśli więc miłośnik podróży zostaje kierownikiem, powinien z jednej strony zmartwić się, a z drugiej ucieszyć. Zmartwić: bo prawdo-

podobnie na jakiś czas będzie trzeba przerwać długie wojaże (chyba że przejmujemy znakomity zespół po kimś, ale to rzadkość). Ucieszyć: bo awans to zwykle podwyżka, a globtrotterom ciągle brakuje pieniędzy na realizację swoich pasji.

Ja w takiej sytuacji znalazłem się dwukrotnie. Zarówno w Pracuj.pl, jak i w Training Partners wiedziałem jedno: albo zbuduję sobie znakomity zespół, albo każde dłuższe wakacje będę przerywał telefonami do firmy.

Pierwszym krokiem jest poszukiwanie swojego zastępcy. To na jego barkach spoczywać będzie cały dział podczas mojej nieobecności. W Pracuj.pl zaczynałem od zera: musiałem taką osobę zatrudnić. Pamiętam, że przeanalizowałem blisko dwieście aplikacji, przeprowadziłem dziesiątki rozmów. Poprzeczka była wysoko: nie szukałem po prostu zwykłego specjalisty, szukałem osoby samodzielnej, decyzyjnej, a do tego takiej, której będę ufał. I to wszystko w ramach niskiego budżetu, który dostałem na stworzenie stanowiska.

Odrzucałem więc kandydatów jednego za drugim. Ten niezorganizowany — nie da rady zaplanować całego miesiąca. Tamten nie umie podejmować decyzji — pierwsza nietypowa sytuacja go załatwi. Kolejny bardzo kompetentny, ale sprawia wrażenie cwaniaka. Nie zaufam mu, będę się bał zostawić go samego. Poszukiwania trwały i trwały, ale wiedziałem, że stawka jest wysoka: gram nie tylko o dobro biznesu, ale i swoje wakacje.

Gdy taka osoba już jest, pojawia się kolejne wyzwanie: jak ją przygotować do samodzielnego kierowania zespołem i projektami, za które normalnie ja jestem odpowiedzialny? Coaching musi stać się codziennym obowiązkiem. Wspólne planowanie, wyjazdy na spotkania, pisanie ofert. Delegowanie coraz większej odpowiedzialności i coraz ambitniejszych zadań. Akceptowanie, że taki ktoś popełni sporo błędów — a my za nie zapłacimy. I coraz częstsze używanie

zdania: „Sam zdecyduj, zrób jak uważasz”. Dwa, trzy lata takiej pracy dadzą rezultat — jeśli wybraliśmy na swojego zastępcę właściwą osobę.

Ale ważni są także pozostali członkowie zespołu. Szkolić ich, szkolić ile sił. Im bardziej będą kompetentni, tym łatwiej zarząd przełknie moją prośbę o miesiąc urlopu. „Poradzą sobie, potrafią tyle, co ja” — będę mógł stwierdzić z czystym sumieniem.

Czas, który poświęcam na prowadzenie szkoleń dla swojego zespołu, idzie w setki godzin rocznie. Znajomi menedżerowie pukają się w czoło. Ale to oni podczas urlopu noszą włączoną komórkę. A ja dziś mogę spokojnie udać się w dwumiesięczną podróż na koniec świata. Rzecz jasna dla bezpieczeństwa biorę telefon satelitarny. Ale nikt w firmie nie zna jego numeru.

## Część 3.

# Pomysły ośmiu menedżerów. Praktyczne i sprawdzone rozwiązania



# Pomysł 1.

Zrób coś nietypowego,  
wyróżniającego Cię  
wśród konkurencji, coś,  
co zaskoczy rynkowych rywali

**P**rzed laty zostałem dyrektorem oddziału sprzedaży działającego na rynku energetycznym koncernu Raab Karcher Energy-Services. Moimi podwładnymi byli inżynierowie sprzedaży z wielką wiedzą techniczną i dużym doświadczeniem rynkowym. Ale też z pewną rutyną. To pozwalało firmie przynosić stabilny zysk, ale przeszkadzało w znaczącym zwiększeniu udziałów w rynku — a taki postawiono mi cel.

Próbowałem zrozumieć, dlaczego przy dobrym produkcie, chłonnym rynku, dobrym systemie wynagradzania, dużej wiedzy technicznej i handlowej, zespół nie może zrobić kroku do przodu. Z pomocą przyszedł mi pewien dostawca. Powiedział: „Masz znakomitych sprzedawców, co najmniej tak samo dobrych, jak konkurencja, i równie dobrze przygotowanych do gry rynkowej”.

**Tak samo dobry i podobnie postępujący... to oznaczało jedno: mam zespół naśladowców, a nie innowatorów.** A to prosta recepta na krach. Wymyśliłem więc projekt, który miał pobudzić kreatywność zespołu.

Pierwszy krok: rozpisaliśmy proces sprzedaży na etapy — jak wszystkie firmy. Ale potem nie odpuściłem, aż handlowcy (właśnie oni, a nie ja) nie wymyślili co najmniej dwóch sposobów na odróżnienie się od konkurencji na każdym etapie. To nie musiały być różnice na plus. Mogły być na zero — byle były, byle klient je zauważył i przez to nas zapamiętał.

Drugi krok: dokonaliśmy analizy konkurencji — podobnie jak nasi rywale. Ale oni analizowali podobieństwa, potencjały, silne strony. A my skupiliśmy się na różnicach. Gdy je znaleźliśmy, zaczęliśmy akcentować w komunikacji z klientami.

Trzeci krok: zaczęliśmy szkolić handlowców — jak wszyscy nasi konkurenci. Ale gdy oni szkolili się z technik sprzedaży, my uczyliśmy się technik kreatywnego myślenia.

I czwarty krok — wypracowanie strategii konkurencyjnej — analogicznie jak wszystkie firmy z sektora. Ale nasza nazywała się inaczej: „Strategia odróżnienia się od konkurencji”. I rzeczywiście na tym się skupiała. Zawierała działania pozornie proste, związane z zasadami zdobywania informacji o kliencie, pisania ofert, prezentacji czy negocjacji. Ale **nie w skomplikowaniu tkwi siła, lecz w wyróżnieniu się**. My znaleźliśmy setki pomysłów. A potem wybraliśmy z nich kilkanaście, które wyróżniały nas pozytywnie — jak to, że chwaliliśmy konkurentów na spotkaniach.

Efekt? W dwa lata zwiększyliśmy udział w rynku, za który odpowiadałem, z 14% do 46%.

*Wiesław Grzesik*

*Trener sprzedaży i dyrektor handlowy Training Partners.*

*Wcześniej menedżer sprzedaży w Raab Karcher*

*Energy-Services i Vittera Polska.*



# Pomysł 2.

## Pozwól swoim ludziom samodzielnie rozwiązać problem

**P**rzez osiem lat kierowałem zespołami handlowców w dwóch firmach farmaceutycznych. Musiałem m.in. godzić ich interesy z planami zarządu. Często były to interesy sprzeczne. Zarząd oczekiwał wzrostu wyników. Handlowcy twierdzili, że więcej na tym rynku po prostu nie da się sprzedać. Co roku, podczas planowania, trwała ta sama dyskusja. Sprzedawcy stawiali opór, negocjowali. A w grudniu jakoś dawali radę osiągać swoje pułapy. Po czym, w następnym styczniu, zaczynali negocjowanie od nowa.

Przez pierwsze pięć lat jakoś to wytrzymałem. W szóstym miałem tego serdecznie dosyć i zmieniłem strategię. W listopadzie otrzymałem od zarządu plan sprzedaży na przyszły rok. Był wyznaczony dla południowej połowy Polski, czyli obszaru, za który odpowiadałem. Było to tylko sześć liczb — budżet do dyspozycji, plan całościowy oraz jego rozbięcie na cztery grupy produktów, które sprzedawaliśmy. Moją rolą było rozdzielić te wartości (w rozbięciu na poszczególne leki) pomiędzy podległych handlowców. Zabierało to dwa dni wyliczeń, porównywania i dopasowywania do realiów każdego terytorium. Po takich dwóch dniach każdy przedstawiciel otrzymywał swoje cele sprzedażowe i ruszała lawina protestów.

Tym razem plany podzieliliśmy w inny sposób. **W samo południe cały zespół, od Lublina po Wrocław, zjechał w umówione miejsce pod Krakowem. Przedstawiłem swoim podwładnym cel postawiony przed zarząd. Zakomunikowałem, że cel główny jest nienegocjowalny, można jedynie dowolnie rozbijać go na części. Po czym poprosiłem: „To teraz rozdzielcie te plany pomiędzy siebie tak, żebyście byli zadowoleni”.**

Na tym moja rola niemal się zakończyła. Jedynie od czasu do czasu handlowcy pytali mnie o opinię. Popijałem kawę i obserwowałem, jak dzielą pomiędzy siebie plany. Robili to bardzo skutecznie, rozumiejąc, że jakoś muszą się dogadać. Po trzech godzinach cele były rozdysponowane, a ja jedynie je zatwierdziłem. Kolejna godzina upłynęła na podzieleniu budżetu proporcjonalnie do ustalonych wartości sprzedaży.

Identyczny sposób dzielenia planów sprzedaży zastosowałem w kolejnych latach pracy. Nigdy już nie musiałem zmierzyć się z protestami handlowców. Przez cały rok wszyscy akceptowali wspólnie ustalone cele do wykonania. W końcu trudno kwestionować to, co się samemu wymyśliło.

*Andrzej Niemczyk*

*Trener sprzedaży w Training Partners. Wcześniej menedżer sprzedaży w dwóch zachodnich firmach farmaceutycznych.*

# Pomysł 3.

## Wdrażaj i upowszechniaj najlepsze pomysły podwładnych

**N**a początku lat 90. byłem kierownikiem sprzedaży w Polskich Książkach Telefonicznych. Oferowaliśmy usługę, której wcześniej nie było na rynku — reklamę w nowoczesnej książce telefonicznej. Sprzedaż polegała więc przede wszystkim na tłumaczeniu, czym jest nasz produkt, oraz opowiadaniu o tym, jak będzie wyglądać i jakie korzyści przyniesie reklama.

**Przełomem w sprzedaży naszych usług był prosty pomysł jednego z handlowców z Katowic. Przed wizytą u klienta na podstawie dostępnych materiałów i informacji o firmie rysował ręcznie projekt przyszłej reklamy. W ten sposób wizualnie przedstawiał to, co niewidoczne. Klient miał szansę zobaczyć na własne oczy swoją reklamę.**

Oczywiście? Tylko pozornie. Do tego momentu nie zdawaliśmy sobie sprawy, że barierą dla klienta jest niemożność zobaczenia usługi przed jej zakupem. Pracowaliśmy według schematu: „Najpierw sprzedajmy reklamę, a potem graficy ją opracują”. Pokazywaliśmy klientom typowe, „uniwersalne” przykłady. Do czasu, kiedy nasz handlowiec złamał stereotyp i wpadł na to, by pokazać klientowi jego własną reklamę. Dzięki temu szybko osiągnął znakomite wyniki sprzedaży.

**Nasz sukces polegał też na szybkości upowszechnienia nowej koncepcji. Natychmiast zdecydowaliśmy, że graficy zaczną wykonywać tzw. „przedprojekty”. Okazało się, że klienci, którym je przedstawiano, kupowali reklamę częściej niż inni.**

Kolejną innowacją był prosty zabieg wklejania projektu na odpowiednią stronę książki — w jej docelowym wyglądzie i miejscu, czyli w odpowiedniej branży i na tle reklam konkurentów. Teraz klient mógł już i zobaczyć, i dotknąć...

Dziś nadal wiele firm nie wizualizuje swoich usług — to pierwszy problem sprzedaży. Ale jest też drugi. My pomysł opracowany przez jedną osobę w ciągu 2 miesięcy upowszechniliśmy w całej firmie. W jak wielu firmach podobne idee, choć znakomite, giną i nie są wdrażane?

*Jerzy Paśnik*

*Trener sprzedaży w Training Partners. Wcześniej menedżer sprzedaży w Polskich Książkach Telefonicznych i Agorze.*

# Pomysł 4.

## Każde zagrożenie tak naprawdę jest szansą

**G**rudzień i styczeń były jeszcze kilka lat temu uznawane za sezon martwy w branży informacji finansowej i windykacji należności. Często — jako szef sprzedaży — słyszałam, że wówczas trudno umówić się na spotkanie z klientem. Dyrektorzy finansowi szykują się do bilansów, sprawozdań, „zamykają rok” i zajmują się niezliczoną ilością różnej maści analiz. W styczniu znowu zajmują się analizą danych za ubiegły rok, robią rozliczne sprawozdania itp.

Nawet jeśli to wytłumaczenie słabych wyników sprzedaży byłoby tylko wymówką, moi handlowcy naprawdę w nią wierzyli.

Potrzebowaliśmy czegoś, co wyrwałoby nas z tego zakłętego kręgu, w którym dwa miesiące wykorzystane były zaledwie połowicznie. Irytujące było to, że nawet najlepsi sprzedawcy siadali na dwumiesięcznych laurach. Wszyscy przyjmowali założenia, że taka już uroda końca i początku roku. Trzeba się z tym pogodzić.

**Analizując różne możliwości rozwiązania problemu, doszliśmy do wniosku, że tak naprawdę grudzień to szansa. Bo skoro w tym sezonie handlowcy konkurencji nie umawiają spotkań, to nam będzie łatwiej się umówić. Po prostu, nie będziemy pchać się do tłoku. Musimy tylko znaleźć**

sposób, by ze zwykłego handlowego spotkania uczynić coś więcej. Pretekstem mogą być prezenty choinkowe. Można wręczać je klientom indywidualnie, a można też robić prezentacje dla większych grup. Jeden i drugi sposób jest dobry — ważne, że klient nie odmówi spotkania zapowiedzianego (we wcześniejszym zaproszeniu) jako okazja do wręczenia upominku świątecznego.

Tylko jak przejść od prezentu do kontraktu? Na tym samym spotkaniu wręczać prezent mikołajowy i jednocześnie proponować podpisanie umowy? Trochę nie wypada. Wymyśliliśmy więc, że będziemy jedynie wręczać ofertę promocyjną ze specjalnym mikołajowym rabatem. Ale oferta ta będzie ważna tylko do stycznia. To dawało pretekst do skontaktowania się w kolejnym martwym miesiącu — omówienia rzeczywistego spotkania handlowego. Część dyrektorów finansowych oczywiście nadal odmawiała spotkań, ale wielu chciało skorzystać z sezonowej okazji.

Tym sposobem osiągnęliśmy kilka celów. Po pierwsze, trwale wpisaliśmy się z ciekawymi grudniowymi spotkaniami (w atrakcyjnej świątecznej oprawie) w kalendarze naszych klientów. Po drugie, zwiększyliśmy ilość kontaktów i kontraktów w „martwym okresie”. Styczeń, ze słabego, stał się jednym z najlepszych miesięcy. A dodatkowo, upominki pomogły nam zbudować lepszą relację z klientami.

*Beata Zalewska*

*Trener sprzedaży w poznańskim oddziale Training Partners. Wcześniej menedżer sprzedaży w firmach sprzedających produkty finansowe i windykacyjne.*

# Pomysł 5.

## Mądrze inwestuj swój czas w coaching

**K**ażdy szef sprzedaży wie, jak ważny dla rozwoju umiejętności handlowców jest ich coaching. Jednak mało kto ma na to czas.

W czasie mojej pracy menedżera sprzedaży w Coca-Coli zdecydowałem, że nie jestem w stanie poświęcić swego czasu wszystkim handlowcom. Postanowiłem go więc podzielić według klucza skuteczności, a nie „każdemu po równo”.

Dokonałem prostej klasyfikacji sprzedawców za pomocą dwóch osi: *x* — kompetencje oraz *y* — motywacja. W ten sposób otrzymałem macierz, na której zaznaczyłem nazwiska handlowców. W efekcie powstały cztery kategorie podwładnych:

1. wysokie kompetencje, niska motywacja,
2. niskie kompetencje, niska motywacja,
3. niskie kompetencja, wysoka motywacja,
4. wysokie kompetencje, wysoka motywacja.

Klucz do sukcesu leżał w tym, by do każdej z nich podejść inaczej.

Na początek zabrałem się za grupę pierwszą — zdemotywowaną, ale fachową. W ich przypadku jeden dzień wspólnej

pracy wystarczała, by określić ich potrzeby motywacyjne. Następnie opracowałem i wdrożyłem indywidualną dla każdego z nich listę bonusów, nagród i działań. Takie dopasowane do ich potrzeb listy sprawiły, że wrócił im zapał. A gdy tylko to nastąpiło, w krótkim czasie (dzięki wysokim kompetencjom) zaczęli znakomicie sprzedawać.

Potem zająłem się grupą numer dwa. Tu też po jednym dniu wspólnej pracy można było określić, czy pracownik w jakikolwiek sposób rokuje, czy też natychmiast trzeba go zastąpić kimś innym. Decyzje w tej grupie nie zwiększały od razu sprzedaży. Ale pozwalały albo na momentalne oszczędności w płacach, albo szybką rekrutację nowych osób.

W trzeciej grupie postąpiłem inaczej. W czasie wspólnej pracy określiliśmy obszary, które wymagają szkolenia. Tu działania wymagały więcej czasu. Perspektywicznie jednak były warte zachodu. Dlatego, gdy tylko załatwiłem sprawy w pierwszych dwóch grupach, osobom z trzeciej poświęciłem większość czasu przeznaczanego na coaching. Podczas gdy pierwsza grupa przyniosła efekt natychmiast, trzecia przyniosła go po pewnym czasie, ale za to niezwykle trwale.

Gwiazdom zmotywowanym i kompetentnym nie poświęcałem czasu w coachingu. Zamiast tego regularnie doceniałem ich poprzez różne gesty i prestiżowe zadania, czasem drobne, a czasem większe. Motywowało ich to bardziej niż wspólne wizyty.

Ta procedura, odświeżana zresztą w określonych interwałach czasowych, była jednym z czynników decydujących o sukcesie mojego regionu.

*Jarosław Figiel*

*Trener sprzedaży w krakowskim oddziale Training Partners. Wcześniej menedżer sprzedaży w firmach Coca-Cola i Nestle Waters.*



## Pomysł 6.

Pozwól ludziom zrozumieć firmę z różnych perspektyw — nie tylko ich własnego stanowiska

**K**ażdy powinien znać nie tylko swój dział w firmie, ale też inne departamenty. Dlatego każdy z przyjmowanych przeze mnie sprzedawców (firma kurierska Stolica) poznawał więc wszystkie działy przedsiębiorstwa. Chodziło m.in. o wyeliminowanie częstych konfliktów sprzedawców z działem logistyki czy finansów. W mojej ocenie te konflikty wynikają zwykle z niewiedzy — jedna strona nie zna specyfiki pracy drugiej.

Każdy mój handlowiec odbywał więc kilkudniowy staż w pozostałych działach firmy. Zanim wyszedł na pierwszą wizytę do klienta, był zobowiązany przepracować po jednym dniu w dziale zgłoszeń, rozliczeń itp. W dziale zgłoszeń doświadczał codziennych problemów związanych z telefoniczną obsługą klienta. Widział, jak rozwiązuje się problemy posprzedażowe, np. gdy klient dzwonił z reklamacją. Dzięki temu wiedział, co może klientom obiecać, a czego obsługa klienta nie da rady zrealizować.

W dziale rozliczeń przypatrywał się pracy związanej z systemem rozliczeń kurierów. Dowiadywał się, na jakich zasadach kurierzy jeżdżą po podległym im terenie i jak wygląda droga paczki z punktu A do B.

Trzeci dzień nazywany był „jazdą z kurierem”. Handlowiec towarzyszył wybranemu pracownikowi przez cały dzień. Zaczynał pracę razem z nim w magazynie. Towarzyszył mu także w terenie, na którym sam miał w niedługim czasie pozyskiwać klientów. W ten sposób poznawał zarówno charakter pracy kuriera, jak i swój teren i swoich przyszłych klientów. Taki dzienny kurs skutecznie wybijał mu z głowy potencjalne narzekanie w stylu: „My, sprzedawcy, ciężko tu harujemy, a kurierzy nic nie robią”. Po jednym dniu w trasie handlowiec wracał zmęczony do bazy i wiedział już, że inni też ciężko pracują i mają swoje problemy albo prawo do pomyłek.

Co ważne, sprzedawca nawiązywał też pozytywne relacje z jednym ze „swoich kurierów”. Późniejsza efektywna współpraca i wymiana informacji w dużej mierze polegała na dobrych relacjach.

Dzięki takiemu przeszkoleniu handlowiec wie, z jakimi problemami przyjdzie mu się zmierzyć: opóźnienie dostawy, zagubienie lub zniszczenie przesyłki. Nauczy się reagować na zarzuty klientów związane z nienależytą realizacją usługi. Zobaczy, jak w rzeczywistości przebiega dzień pracy kuriera. Zrozumie, dlaczego nie da rady być w dwóch miejscach naraz, pomimo że klient tego sobie od kuriera życzy. Budując dobre relacje z kurierem, zagwarantuje sobie stały dostęp do informacji ze swojego rejonu o klientach i o konkurencji. To wszystko w krótkim czasie przełoży się na szybkie osiągnięcie wymaganego poziomu sprzedaży przez nowego pracownika.

*Sylwia Sikora*

*Trener sprzedaży we wrocławskim oddziale Training Partners. Wcześniej menedżer sprzedaży w firmie kurierskiej Stolica.*

# Pomysł 7.

## Dopasuj system motywacyjny do specyfiki zespołu i realizowanych zadań

**K**ilka lat temu zostałam szefem zespołu merchandiserów odpowiedzialnych za ekspozycję naszych produktów (kosmetyki, chemia) w sklepach. Wówczas każdy pracownik był wynagradzany stawką godzinową i miał wyznaczony limit przepracowanych godzin w miesiącu. Taki system premiował pracę od 9.00 do 17.00, a nie nastawienie na rezultat i jakość. Wiele godzin marnotrawionych było przez złą organizację pracy np. bałagan w magazynie. Merchandiserzy nie mieli żadnej motywacji finansowej, by to zmieniać. W efekcie często wykorzystywali przydzielony limit godzin jeszcze przed końcem miesiąca, a rezultat ich pracy nie był satysfakcjonujący. Chciałam to zmienić.

Zaproponowałam system płacy zasadniczej niezależnej od ilości godzin. To zlikwidowało problem wykorzystania limitu przed końcem miesiąca. Zwolniło ich też z biurokratycznej i czasochłonnej procedury raportowania czasu pracy.

Dodatkowo wdrożyłam konkurs dystrybucyjny o konkretnym regulaminie. Był on rozliczany kwartalnie. Składał się z trzech części, za każdy była inna nagroda. Pierwsza część promowała rywalizację. Tu nagrodę mogli na koniec kwartału dostać merchandiserzy, którzy mieli najwyższy w zespole

wynik (mierzony wskaźnikami dostępności produktu na półce). Druga część konkursu została stworzona po to, by zmotywować słabsze osoby do poprawy. Tu prezent otrzymywały osoby, które zanotowały najszybszy wzrost wyników w ostatnim kwartale (mogły mieć nawet słabszy wynik, ważne, by notowały szybki postęp i goniły czołówkę). Trzecia nagroda promowała tych, którzy może nie byli mistrzami, ale sprawnymi i skrupulatnymi pracownikami. Tu nagrodę otrzymywali ci, którzy przekroczyli założony dla nich cel przed dwa miesiące z rzędu.

Dzięki tym zmianom szybko osiągnęłam wzrost realizacji celów merchandisingowych z poziomu ok. 75% do ok. 98%, wzrost sprzedaży i wyższą motywację podwładnych. **Kluczem do sukcesu nie była nowa strategia, zwiększenie zespołu czy wyższe wydatki promocyjne. Problem często tkwi w wewnętrznej strukturze, zasadach wynagradzania i organizacji pracy.**

*Iwona Piga*

*Trener sprzedaży w Training Partners. Wcześniej menedżer ds. kluczowych klientów i szef grupy merchandiserów w Procter & Gamble i Welli.*

# Pomysł 8.

## Powiązanie cele osobiste pracownika z zawodowymi

W ciągu 14 lat przeszedłem drogę od handlowca do dyrektora sprzedaży i zarządzającego. Te lata nauczyły mnie, że bardzo istotne jest powiązanie celu zawodowego pracownika z osobistym, życiowym. To znakomicie zwiększa jego motywację do pracy i własnego rozwoju.

Uczę więc ludzi wiązania własnych celów zawodowych i osobistych. Często pytam np.: czy gdyby twoja premia wyniosła w tym miesiącu 500 złotych więcej, mógłbyś przyspieszyć spłatę kredytu albo kupić samochód?

Z reguły odpowiedzi są pozytywne. „To w takim razie pokażę ci, co zrobić, by mieć lepsze wyniki i satysfakcję z pracy” — odpowiadam.

I pokazuję — właściwie udowadniam własnym przykładem. Np. jadę z handlowcem do klienta i pokazuję, jak ja bym mu sprzedał. Prowadzę rozmowę handlową według uporządkowanej procedury (planowanie wizyty, pozytywne otwarcie, analiza potrzeb klienta, argumentacja językiem korzyści, odczytywanie sygnałów zakupu, zamknięcie sprzedaży na wysokim poziomie ilości zamawianych sztuk produktu). Procedura — sama w sobie — często znana jest sprzedawcy. Jednak nie w tym problem, by ją poznał. Kłopot leży w przekonaniu go, by ją stosował. Bardzo wielu handlowców niby

wie, ale robi po swojemu. Z braku motywacji, samodyscypliny, lenistwa. I jeśli nawet szef nakaże odpowiednie zachowanie, to gdy tylko zniknie z horyzontu (a przecież handlowiec w terenie pracuje sam), podwładny zrobi po swojemu.

To samo dotyczy zresztą pracowników innych działów. Tam, zamiast jechać do klienta, mogą wspólnie z nim zaplanować projekt, zrealizować fragment zadania albo odbyć trudną rozmowę z urzędem skarbowym.

Klucz leży w zmotywowaniu, by pracownik chciał — sam z siebie. A najlepszym komunikatem, jaki może wysłać szef, jest taki:

- zauważ, że jeśli będziesz pracować lepiej, zrealizujesz swoje osobiste cele (*tu krótka rozmowa o celach osobistych*);
- pozwól, że sam Ci pokażę, jak lepiej pracować. Zrobimy to zadanie razem i zobaczysz mnie w akcji (*tu szef udowadnia, że chce przekonać podwładnego do metod pracy, które sam stosuje — jest praktykiem, a nie teoretykiem*);
- widziałeś, że osiągnąłem sukces. Teraz pozwól, że opowiem Ci, jak to zrobiłem (*tu następuje przedstawienie lub przypomnienie zasady pracy, której chcemy nauczyć lub którą chcemy utrwalić*);
- teraz kolejne zadanie zrobimy też razem, ale Ty spróbuj tym razem sam wszystko wykonywać, a ja będę obserwował, by później podpowiedzieć Ci, co jeszcze mógłbyś usprawnić (*tu następuje rozmowa coachingowa*).

Punkt pierwszy i drugi jest tu kluczowy. Tradycyjny coaching odbywa się bez tych właśnie etapów, co powoduje, że jest dużo mniej skuteczny. Tymczasem, dodając te punkty, wspólnie osiągamy zwykle wzrost jakości lub skuteczności pracy. I co ważne — jest to wzrost trwały.

*Marek Luty*

*Trener sprzedaży w Training Partners. Wcześniej menedżer sprzedaży w Procter & Gamble i kilku sieciach handlowych.*





## Część 4.

# Portret polskiego szefa



# Mapa Stylów i Ról Kierowniczych

Polski szef to najczęściej typ „menedżera-organizatora” lub „lidera-motywatora”. Zdecydowanie rzadziej czuje się strатего. Preferuje partycypacyjny styl zarządzania albo działa na ostatnią chwilę i gasi pożary. Takie są wyniki badań firmy szkoleniowej Training Partners i portalu Pracuj.pl.

Pięciuset polskich szefów poddano badaniu „Mapa Stylów i Ról Kierowniczych”. Menedżerowie odpowiadali na 80 pytań behawioralnych (opisujących preferowane zachowania). Badały one styl zarządzania zespołem, sposób podejmowania decyzji, preferencję dla wybranych rodzajów zadań menedżerskich. Następnie ich odpowiedzi były analizowane — zgodnie z zasadami psychologii i statystyki.

Każdy z badanych dla każdej z pełnionych ról i stylów mógł uzyskać wynik od 0 (całkowity brak podejmowania danej roli lub pracy w danym stylu) do 8 (przyjmowanie niemal wyłącznie tej roli lub stylu, kosztem innych). Prezentowane na kolejnych stronach wykresy prezentują średnie wyniki — w podziale na kobiety i mężczyzn oraz szczeble zarządzania.

W efekcie badania powstała klasyfikacja pięciu najczęściej przyjmowanych ról kierowniczych i pięciu najpopularniejszych stylów zarządzania.

Najpopularniejsze style zarządzania to:

1. Nastawiony na rezultaty **menedżer** organizujący pracę.
2. Motywujący, nastawiony na ludzi i relacje **lider**.
3. **Coach** rozwijający i szkolący swoich ludzi.
4. Nawiażujący zewnętrzne kontakty **partner dla rynku** i branży.
5. Planujący i analizujący **strateg** dla firmy.

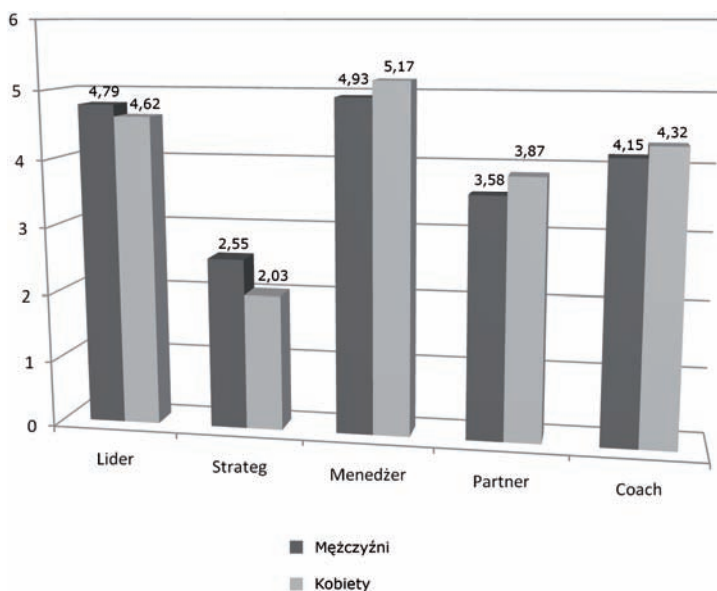
Najpowszechniej przyjmowane role menedżerskie to:

1. **Strażak** gaszący pożary i robiący wszystko naraz.
2. **Demokrata**, zwolennik kolegiąlnego decydowania.
3. **Biurokrata** dbający o zasady, regulamin i porządek.
4. **Autokrata** samodzielnie decydujący i zarządzający.
5. **Zwolennik partycypacji i delegowania** uprawnień.

## Role kierownicze

Widać wyraźnie, że dominującą wśród polskich menedżerów rolą jest „menedżer”, ale niewiele ustępuje mu „lider”. Zdecydowanie najmniej wśród polskich kierowników jest strategów. Drugi wykres pokazuje, że odsetek strategów jest najmniejszy nawet wśród prezesów i członków zarządu, choć tu dysproporcja jest nieco mniejsza niż na innych stanowiskach.

Bardziej szczegółowa analiza pokazała też, że w firmach z kapitałem zagranicznym częściej niż w polskich widoczna jest rola coacha i menedżera. W polskich więcej jest natomiast osób, które dobrze czują się jako partnerzy.



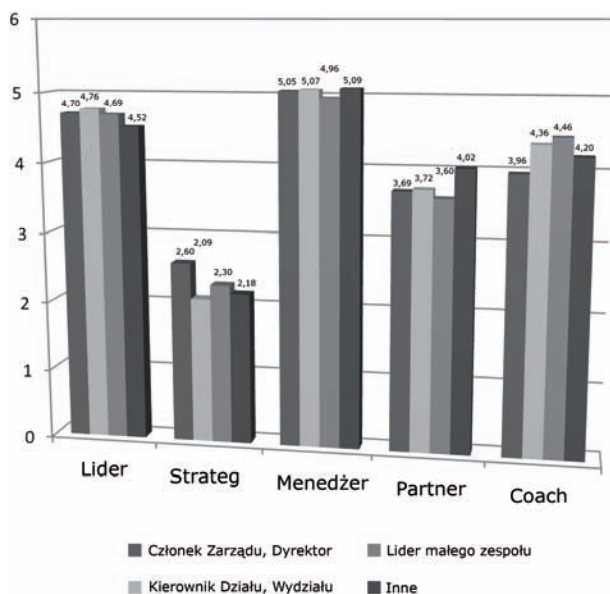
Rysunek 1. Role menedżerskie a płeć

## Menedżer

Słowem, które najlepiej opisuje menedżera, jest skuteczność. To osoba, która nie „buja w chmurach”, tylko szybko i sprawnie osiąga postawione przed nią cele. Znakomicie organizuje pracę, rozdziela zadania i egzekwuje ich wykonanie. Efektywnie wykorzystuje czas i nie marnuje zasobów. Usprawnienia i optymalizacja procesów — to także domena menedżera.

Menedżera zwykle cechuje uporządkowane, analityczne i logiczne myślenie, wysokie tempo pracy i skupienie się na konkretnym celu.

Ten typ osobowości znakomicie sprawdza się w operacyjnym zarządzaniu, prowadzeniu projektów, realizacji celów krótko- i średnioterminowych, kierowaniu na średnim i niższym szczeblu.



**Rysunek 2.** Role menedżerskie a szczebel zarządzania

Słabą stroną menedżera może być skrajne nastawienie na rezultaty, kosztem ludzi. Może mu być szkoda czasu na motywowanie i budowanie relacji — woli cenne minuty wykorzystać na realizację konkretnych, mierzalnych zadań. Jeśli tak postępuje, na dłuższą metę może wywołać zniechęcenie lub konflikty. By tego uniknąć, musi albo w swoim zespole, albo u swoich przełożonych znaleźć wsparcie: osobę nastawioną na ludzi.

Słabszą stroną menedżera może też być brak umiejętności spojrzenia z dystansu: delegowania bieżącej pracy podwładnym i znalezienia czasu na długookresowe planowanie oraz spojrzenie całościowe, a nie szczegółowe. Jeśli tego nie zrobi — czyli nie wykształci w sobie kompetencji stratega — nie awansuje na wyższe szczeble zarządzania.

## Lider

Lidera poznamy po tym, że idą za nim ludzie. To osoba nastawiona przede wszystkim na swoich podwładnych. Wierzy, że najważniejszym zasobem firmy jest jej załoga i kadra menedżerska. Jest przekonany, że jeśli stworzy dobry zespół, a potem zmotywuje go do działania, ludzie zrealizują cele biznesowe. Innymi słowy: on prowadzi ludzi (promując pracę zespołową), by ludzie prowadzili biznes.

Taki lider umie słuchać podwładnych, zbierać ich pomysły (co promuje oddolną inicjatywę) i w oparciu o nie wyznaczać wizję rozwoju. Swoją postawą wyraża zwykle szacunek dla ludzi i zainteresowanie ich sprawami. Podkreśla, że będzie wobec podwładnych uczciwy i nie zawiedzie ich w trudnych momentach. Daje przykład własnym zachowaniem.

Jego silną stroną jest zdolność pociągnięcia za sobą zespołu i promowanie współpracy w firmie. Potrafi też stworzyć pozytywną atmosferę i nadać firmie kierunek działania.

Jeśli jako lider potrafi przede wszystkim motywować i tworzyć atmosferę — dobrze się sprawdza w małych zespołach. Jeśli jednak ma również wielki autorytet, silną osobowość i sprecyzowaną wizję rozwoju — będzie świetnym przywódcą całej firmy.

Słabszą stroną lidera bywa zwykle to wszystko, co jest domeną menedżera: organizowanie, pilnowanie terminów, operacyjna efektywność. Dlatego często potrzebuje dobrze zorganizowanego zastępcy, który jego pomysły wdroży.

Bywa też, że lider nie potrafi funkcjonować jako strateg: zagubiony jest w górnolotnych wizjach, ale nie potrafi ich skonfrontować z liczbami: analizą rynku czy planowaniem inwestycji. Jeśli — będąc słabym strategiem — pełni funkcję prezesa — może zabić swoją firmę. Chyba że znajdzie mocnego wiceprezesa stratega, któremu zaufa i odda sporą część władzy.

## Coach

Definicja coacha jest znana: to człowiek, który dba o indywidualny rozwój każdego ze swoich ludzi. Szkoli ich, prowadzi indywidualne rozmowy rozwojowe, wspiera w codziennych zadaniach i dzieli się doświadczeniem. Podwładnych zjednuje sobie poprzez tworzenie z nimi indywidualnych relacji „jeden na jeden” oraz zapewnianie im możliwości rozwoju. Mając takiego szefa, ludzie mogą liczyć na szybki rozwój własnych umiejętności. Wiedzą też, że jest to przełożony otwarty na pomysły: bardziej inspiruje, niż narzuca własne rozwiązania. Promuje u swoich ludzi samodzielność, wręcz wymaga jej. Pozwala też na błędy — byle nie powtarzały się wielokrotnie i stanowiły element nauki.

Dzięki takiej postawie coach jest szanowany i lubiany. Ludzie czują dla niego wdzięczność za czas, który im poświęca. Dlatego starają się ciężko pracować i realizować postawione przez coacha zadania.

Coach znakomicie sprawdza się na stanowiskach menedżerskich średniego i niższego szczebla. Wszędzie tam, gdzie kierować będzie niewielkimi grupami ludzi i znajdzie czas na indywidualną pracę z każdym z podwładnych. Jeśli miałby kierować większym zespołem — mogłoby mu zabraknąć czasu na niektóre zadania (inne niż praca z podwładnymi).

Wadą coacha bywa brak umiejętności organizatora i menedżera. Skupia się bardziej na ludziach, przez co zaniedbuje zadania i wyznaczone twarde cele.

Coach nie będzie się też sprawdzał na stanowiskach, na których nie ma kontaktu z ludźmi.

By awansować na wyższy szczebel zarządzania, coach musi wykształcić w sobie cechy lidera lub stratega.



## Partner dla rynku

Partner to ogniwo łączące firmę z jej zewnętrznym otoczeniem. Spędza mnóstwo czasu na przebywaniu poza swoim biurem — nawiązując kontakty, które mogą pomóc w prowadzeniu biznesu. Poprzez swoją działalność publiczną potrafi też budować prestiż swojej organizacji. Pozyskuje również przychylność inwestorów i integruje branżę.

W swoich zadaniach czasem bliski jest lobbyście: przekonuje innych, by zrobili coś, co leży w interesie jego firmy. Robi to poprzez aktywność w stowarzyszeniach branżowych, prowadzenie wykładów na kluczowych konferencjach, nawiązywanie kontaktów na bankietach albo utrzymywanie znajomości z osobami decyzyjnymi (np. władzami).

Partner zwykle posiada wysokie umiejętności towarzyskie: nawiązywania i podtrzymywania rozmowy z obcą osobą, elokwentnej wypowiedzi, autoprezentacji, czasem nawet dyplomacji. Często motywacją dla niego jest nie tylko dobro firmy, ale i prestiż własny. Lubi się pokazywać, być zauważanym w prestiżowych środowiskach, szcycić się wpływowymi kontaktami. Jeśli etycznie wykorzystuje je, by wspierać swoją firmę — ta osobista motywacja przynosi wiele dobrego i powinna być podtrzymywana.

By partner był skuteczny, musi mieć wysokie stanowisko, nawet jeśli nie jest wybitnym menedżerem i nie zarządza firmą. Jego wizytówka to jego broń — otwiera mu drogę na salony, na których warto bywać. Gdyby miał na niej napisane „kierownik operacyjny” nie byłby szanowany. Dlatego często dla takich osób tworzy się specjalne stanowiska (np. „główny ekspert”) albo wybiera je do rad nadzorczych.

Umiejętności partnera mogą, ale wcale nie muszą iść w parze z kompetencjami menedżerskimi i przywódczymi. Jeśli nie idą, a partner jest prezesem firmy, wówczas faktyczne

zarządzanie spoczywa na barkach jego zastępców. Gdy partner jest świadom swoich słabości i oddaje wewnętrzną władzę (by samemu zająć się budowaniem prestiżu firmy i pozyskiwaniem dla niech przychylności), firma może być dobrze zarządzana.

## Strateg

Strateg to osoba, która rozumie miejsce firmy na rynku, przewiduje zmiany tego rynku i w tym kontekście tworzy długofalowe plany rozwoju biznesu. Potrafi spojrzeć na sektor, branżę i rynek „z lotu ptaka”. Nie zagłębia się wówczas w szczegóły, lecz analizuje kluczowe, najważniejsze procesy i zjawiska. Potrafi odczytać trendy i wieloletnie zmiany, rozumie też makroekonomiczne zależności. Wreszcie, prawidłowo odczytuje zachowania innych podmiotów rynku: konkurentów, dostawców, odbiorców, regulatorów.

Potrafi to wszystko dzięki umiejętności analitycznego, liczbowego i strukturalnego myślenia, uporządkowanej i metodycznej pracy oraz spojrzenia raczej na całość niż na szczegóły. Często także dzięki gruntownej wiedzy ekonomicznej, a czasem i finansowej. Jeśli ją posiada — może być znakomitym inwestorem, a nie tylko menedżerem.

Strateg znakomicie sprawdza się na stanowiskach członka zarządu, dyrektora finansowego, doradcy strategicznego. Wszędzie tam, gdzie długofalowe planowanie i spojrzenie na całość firmy jest kluczową umiejętnością.

Słabszą rolę stratega jest często umiejętność kierowania ludźmi i ich motywowania. Jeśli nie posiada cech lidera, nie powinien być bezpośrednim przełożonym dużego zespołu, a raczej jego doradcą. Powinien wtedy pracować w tandemie z liderem.

Czasem strateg nie posiada też umiejętności wdrożeniowych — opracowuje świetne plany, lecz potem pozostawia je na papierze. Wówczas jego zastępcą powinien być menedżer, sprawny organizator.

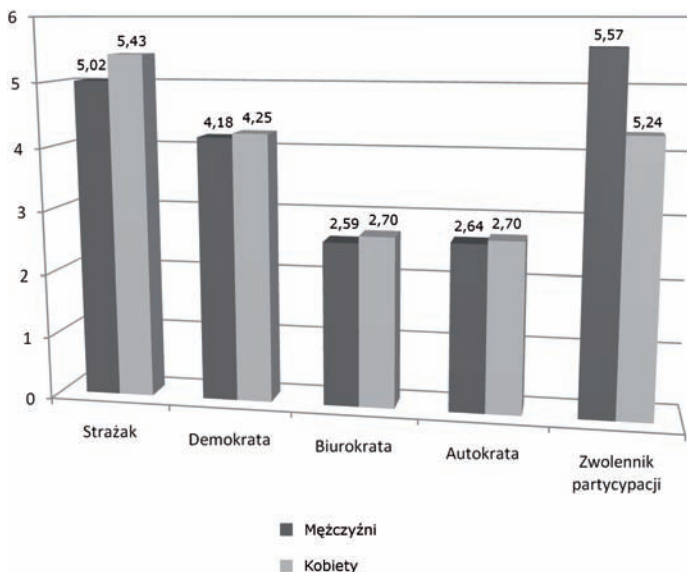
## Style zarządzania

Teraz skupmy się na pięciu zidentyfikowanych najpopularniejszych stylach zarządzania. Zdecydowaną większość badanych menedżerów można opisać jednym lub dwoma (bo prawie nikt nie jest czarno-biały) z poniższych określeń.

Każdy z badanych został oceniony pod kątem preferencji dla danego stylu, na skali od zera do ośmiu. Zero oznacza, iż dana osoba ogólnie zarządza w dany sposób (danym stylem). Osiem — że zarządza niemal wyłącznie w ten sposób. Poniższe wykresy prezentują średnie wyniki dla każdego ze stylów — w podziale na kobiety i mężczyzn oraz szczeble zarządzania.

To, iż dominującym stylem jest „zwolennik partycypacji” — to dobrze, bo to najbardziej pozytywny styl. Niepokoï jednak bardzo wysoki wynik drugiego stylu: „strażak”. To styl menedżera chaotycznego, zwykle słabo zorganizowanego, realizującego zadania na ostatnią chwilę. Nie sprzyja stabilnej długofalowej działalności, choć świetnie sprawdza się, gdy trzeba pracować operacyjnie i pod presją czasu.

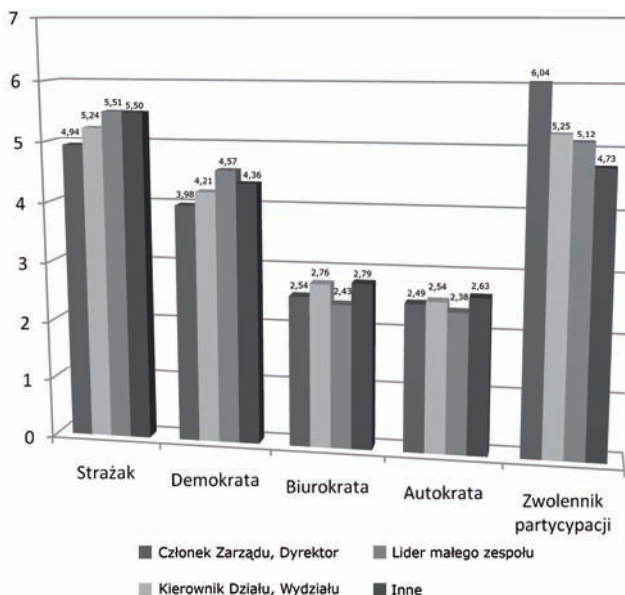
Małe firmy częściej zarządzane są „po strażacku”, duże — częściej partycypacyjnie. Im wyżej zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej, tym rzadziej menedżer jest strażakiem i demokratą, a częściej zwolennikiem partycypacji.



Rysunek 3. Style zarządzania a płéć

## Strażak

Strażak nienawidzi planowania. Nie chce pracować w uporządkowany, systematyczny sposób, woli raczej reagować na bieżące sytuacje, które go otaczają. Wykonuje wiele rzeczy naraz — często na ostatnią chwilę. Przez to ciągle nie ma czasu na spojrzenie długoterminowe, z dystansu. Czasem wynika to z faktu, że „jest w gorącej wodzie kąpany” — każda zmiana w jego otoczeniu wywołuje w nim burzliwą i natychmiastową reakcję. Wówczas plany idą w ką, a on włącza „ręczne sterowanie” i osobiście podejmuje działania będące konsekwencją tej zmiany (naprawia problem lub szybko wykorzystuje pozytywną zmianę — by nie stracić chwilowej szansy).



**Rysunek 4.** Style zarządzania a szczebel zarządzania

Strażak jest zwykle trudnym szefem. Podwładni wiedzą, że może co chwilę zmieniać plany, wprowadzając chaos i wyrzucając do kosza efekty wcześniejszej pracy. Lubi też szybko podejmować wszystkie decyzje, więc nie ma czasu na skonsultowanie ich z zespołem. To powoduje u wielu osób frustrację.

Jednak strażak ma też swoje silne strony. Potrafi pracować pod presją krótkich terminów i wysokiego stresu. Nadaje się więc do opanowywania krótkotrwałych sytuacji kryzysowych. Poradzi sobie też lepiej od wielu innych w otoczeniu bardzo zmiennym i nieprzewidywalnym. Wreszcie, jako człowiek akcji, często będzie sprawny w działaniach „w terenie”, gdy trzeba skoordynować w biegu wiele spraw.

Zwykle lepiej sobie radzi na niższych, operacyjnych szczeblach zarządzania. By awansować, musiałby nauczyć się planowania, delegowania i pracy w uporządkowany sposób.

## Demokrata

To przedstawiciel skandynawskiego stylu zarządzania. Nie wywyższa się ponad zespół, nie chce podejmować decyzji jednoosobowo, uważa, że większość ma rację. Zanim podejmie decyzję, poprosi zespół o opinie, a problem podda otwartej dyskusji. Potem podejmie taką decyzję, jaką zaopiniuje większość.

Taki szef jest zwykle lubiany, uznawany za osobę sympatyczną i uczciwą. Jednak jego miękkie zarządzanie nieraz oznacza, że trudniejsi podwładni „wejdą mu na głowę”. Jeśli na to pozwoli — bo zabraknie mu odwagi podjęcia niepopularnych decyzji — z czasem utraci szacunek. Może też wykreować postawy roszczeniowe: skoro oddał ludziom palec, oni mogą zacząć sięgać po całą rękę.

Demokrata może być dobrym mediatorem i pacyfikatorem konfliktów. Będzie też potrafił znaleźć porozumienie pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania. Często uchwyci też równowagę pomiędzy interesami pracowników i pracodawcy.

Jego styl kierowania ma zwykle dwie wady. Pierwsza: szybkość podejmowania decyzji. Skoro pozwala na otwartą dyskusję (nie przedstawia grupie decyzji do konsultacji, lecz prosi grupę, by sama ją wymyśliła), ta może ciągnąć się godzinami. I druga: jego decyzje nie muszą być najlepszej jakości. Większość nie zawsze ma rację, a kompromis bywa nijaki. Szczególnie jeśli trzeba będzie podjąć decyzję, która jest niewygodna dla załogi. Wówczas większość wybierze interes

swój, czyli pracowników. A on — jako menedżer i przedstawiciel interesu pracodawcy — nie osiągnie postawionego przed nim celu.

## **Biurokrata**

Porządek i zgodność z zasadami — to kluczowe priorytety dla menedżera preferującego biurokratyczny styl zarządzania. Taki kierownik działa w sposób przewidywalny, stabilny i usystematyzowany. Jego podwładni zawsze wiedzą, czego od niego oczekiwać. Mają poczucie bezpieczeństwa, dowiadują się o planach z odpowiednim wyprzedzeniem. Decyzje, zasady postępowania, plany i raporty są sporządzane w formie pisemnej — co gwarantuje, że nie umkną pamięci.

Zaletą takiego kierownika jest wprowadzenie ładu, precyzyjnych zasad, a także łatwość zastąpienia go np. w czasie urlopu (bo zastępca ma uporządkowaną dokumentację, jasny plan działań i wszystkie ważne informacje na piśmie).

Jednak ten styl ma też wady. Pierwszą i chyba najważniejszą jest nieelastyczność. Biurokrata lubi mieć wszystko zaplanowane i uporządkowane. Jeśli przytrafi mu się zaskakująca zmiana, potrzebuje czasu, by się do niej przygotować. Zanim więc zacznie działać, może być już za późno.

Drugą jego wadą może być przesadne rozbudowywanie raportów i regulaminów. W przypadku raportów — ich wypełnianie zajmie przesadnie dużo czasu. Zaś rozbudowane regulaminy mogą zabijać elastyczność, kreatywność i inicjatywę.

Taki menedżer sprawdza się w działach wymagających porządku, przestrzegania zasad i przewidywalności: kontrola jakości, finansowy, prawny itp. Trudno mu będzie odnaleźć się w marketingu czy sprzedaży, a także w zarządzaniu kryzysowym.

## **Autokrata**

Autokrata to zwolennik rządów silnej ręki i jednoosobowego decydowania. Szybko i zdecydowanie podejmuje decyzje, a następnie zleca ich wdrożenie. Nie pozostawia podwładnym wątpliwości, jak powinni funkcjonować. Sprawdza się więc tam, gdzie decyzje muszą zapadać błyskawicznie, a potem być sprawnie wdrażane. Jest też skuteczny, gdy podwładni nie wykazują żadnej inicjatywy i przejmują rolę biernych wykonawców.

Jednak styl autokratyczny ma więcej wad niż zalet. Po pierwsze, jednoosobowo można kierować małą firmą. Gdy biznes się rozrasta, a autokrata nadal o wszystkim decyduje sam, staje się hamulcem. Decyzji do podejmowania jest coraz więcej, a jemu nie przybywa czasu. Pojawia się więc zator decyzyjny i w efekcie firma działa coraz wolniej. Staje się nieelastyczna. Dodatkowo, menedżer, który poświęca czas podejmowaniu decyzji operacyjnych, nie ma czasu na planowanie rozwoju.

Drugą wadą autokraty jest trudność w motywowaniu: ludzie zwykle nie lubią być przez całe życie podwładnymi dowódcy wojskowego i biernymi wykonawcami czyichś pomysłów. Nie widząc szans na rozwój, odchodzą — zwykle ci najlepsi.

Wreszcie, autokrata nie pozwala innym wносить swoich pomysłów i przez to poprawiać jakości decyzji. Często wybiera drogę błędną, ale jego własną. Jeśli popełni większą liczbę pomyłek, może zabić swoją firmę.

## **Zwolennik partycypacji**

To zdecydowanie najlepszy ze wszystkich stylów kierowania. Menedżer, który go reprezentuje, osiąga zdrowy balans między zdecydowanym zarządzaniem a motywującą i two-



rzącą dobry klimat demokracją. Z jednej strony — w odróżnieniu od demokracji — sam podejmuje kluczowe decyzje, nie oddaje ich woli większości. Ale z drugiej strony — w odróżnieniu od autokraty — decyzje te konsultuje z zespołem i modyfikuje w oparciu o opinie podwładnych. Jego ludzie wiedzą więc, że mają wpływ na strategię i mogą wносить pomysły, ale zdają też sobie sprawę, kto ma ostateczne zdanie.

Zwolennik partycypacji chętnie dzieli się swoją władzą — delegując część uprawnień podwładnym. Wykorzystuje to, by motywować ludzi, ale też oddać część prostszych zadań i skupić swoją uwagę na kluczowych problemach.

Taka osoba nie zawsze jest lubiana — szczególnie gdy podejmie niepopularne działania. Zwykle jest jednak szanowana za to, że konsultuje się z zespołem i słucha jego opinii. Jeśli taki menedżer działa w sposób uczciwy i uzasadnia swoje wybory, ludzie potrafią też docenić jego zdecydowanie.

Jednocześnie, ponieważ menedżer ten nie akceptuje decyzji większości, które uważa za mylne, nie prowadzi też długich dyskusji, jest ceniony za szybkość i skuteczne działanie.

