

WITOLD  
KOWALSKI

# ŚWIADOMY LIDER

Lekcje przywództwa  
od eks-CEO Nike Poland

---

# SPIS TREŚCI

---

<b>WSTĘP</b> .....	13
Wypadek przy pracy .....	13
O książce .....	14
O mnie .....	16
Od komunizmu do kapitalizmu .....	16
Moja pokrętna droga do przywództwa .....	28

## Część I

### ZARZĄDZANIE SOBĄ

<b>PRZEPIS NA ŻYCIE DLA LIDERA</b> .....	37
Twoja filozofia na życie i pracę .....	37
Test wąskiej uliczki dla menedżera .....	40
Twój realny wkład w rozwój ludzkości .....	41
Ćwiczenie „chcę, nie chcę; mam, nie mam” .....	45
Własny start-up, firma lokalna czy międzynarodowa korporacja? .....	49
Zawody XXI wieku w erze sztucznej inteligencji .....	54
Wychowanie pod parasolem czy wrzucenie na głęboką wodę? .....	64
Cechy lidera .....	67
Od niemowlaka do lidera firmy – teorie przywództwa na jednym schemacie .....	95
Wpływ przypadku na twoje życie i prowadzenie firmy .....	102
 <b>NA CO CHCESZ POSTAWIĆ</b> .....	113
Inteligencja emocjonalna .....	113
Waluta o nazwie zaufanie .....	121
Siła tolerancji dla różnorodności .....	127
Wpływ podróżowania na tolerancję w pracy .....	132
Eliminacja przekonań ograniczających .....	134
Mówienie prawdy .....	142
Decydujące momenty prawdy w twoim życiu .....	146

Siła motywacji w dążeniu do szczęścia zawodowego i prywatnego .....	150
Wrażliwość i odwaga .....	163
Zarządzanie stresem .....	171
Równowaga praca–życie osobiste? .....	186
Przewycięzanie złych nawyków w życiu i pracy .....	196
Sztuka prezentacji publicznych .....	213
Zarządzanie z humorem .....	219
„Pozytywna” cierpliwość .....	224
Waga pomocy zewnętrznej w twoim rozwoju .....	228
Głos serca .....	230
Co pobudza twoją kreatywność? .....	232
Etyka w biznesie .....	241
<b>CZEGO CHCESZ UNIKNĄĆ W ŻYCIU I FIRMIE</b> .....	249
Toksyczni ludzie .....	249
Zazdrość w biznesie .....	257
Perfekcjonizm .....	261
Dwie skrajności: nadęte ego i niewiara w siebie .....	263
Depresja .....	271
Syndrom wypalenia zawodowego .....	278
<b>PRZEPIS NA DRUGĄ POŁOWĘ ŻYCIA</b> .....	287
Kiedy jest najlepszy czas dla menedżerów na odejście z korporacji? .....	287
Co robić w wieku 50+? .....	291

## Część II

### WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA FIRMĄ I KAPITAŁEM LUDZKIM

Firma jako łódź na rwącej rzece .....	297
Wizualizacja kompleksowego spojrzenia na firmę .....	299
Przyczyny porażek większości start-upów .....	312
Analiza finansowa i planowanie w firmie dla opornych .....	315
Znaczenie rozumienia finansów .....	315
Finanse gospodarstwa domowego .....	317
Finanse firmy .....	322
Analiza zysków i strat firmy (Profit & Loss Analysis) .....	326

Budżet roczny firmy .....	331
Przedstawienie firmy za pomocą <i>profit centers</i> .....	343
Wyznaczanie celów w metodologii SMART .....	349
<i>Key Performance Indicators</i> (KPI) .....	350
OKR ( <i>Objectives and Key Results</i> ) .....	353
Pułapka niskiej rentowności .....	354
Prawdziwa troska o klienta .....	359
Ekologiczny rozwój firmy .....	368
Znaczenie brandu .....	372
Od efektywności operacyjnej do strategii .....	377
Czy firma może żyć bez strategii? .....	377
Definicja dobrej strategii .....	383
Innowacje motorem dobrych strategii .....	387
Co powinna zawierać dobra strategia? .....	390
Rozwiązywanie problemów przez cykl działań menedżerskich .....	395
Pomoc zewnętrzna w rozwoju firmy i menedżera – doradca, mentor, coach, trener, psycholog, terapeuta .....	404
Od mikrozarządzania do delegowania odpowiedzialności .....	413
Powszechna choroba menedżerów – mikrozarządzanie .....	415
Modelowa rola HR w firmie .....	427
Rzeczywisty koszt rotacji pracowników i jej braku .....	439
Motywacja materialna i niematerialna .....	450
Obieg informacji w firmie .....	453
Szkolenia, które przynoszą poprawę wyników .....	461
Rozwój kompetencji dzięki zarządzaniu projektami .....	473
Informacja zwrotna w zarządzaniu .....	476
„Wychowywanie” przełożonych .....	482
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	491
Przypadek „dawnego” Nike Poland .....	491
Mój test wąskiej uliczki .....	496
Czy warto było? .....	498
Podsumowanie .....	498
<b>Bibliografia</b> .....	507
<b>Spis ilustracji</b> .....	509

---

# WSTĘP

---

## WYPADEK PRZY PRACY

O 3.50 nad ranem do szpitala przywieziono nieprzytomnego mężczyznę z podejrzeniem zawału serca. Lekarz dyżurny od razu zdał sobie sprawę, że zaraz rozpocznie kolejną walkę o życie. Był już przyzwyczajony, że o tej porze, gdy u wiecznie zajętych pracą *homo sapiens* opada poziom adrenaliny w codziennej życiowej „walce”, z miasta zwożeni są, obok innych ludzi, zajechani pracą i życiem biznesmeni, którym organizm powiedział w końcu zdecydowane „dość”. Patrząc na ubiór pacjenta – białą koszulę od garnituru, z krawatem wyglądającym na gwałtownie poluzowany – miał prawie pewność, że tak było i w tym przypadku. Reanimacja przebiegała niby rutynowo, ale niepokojąco długo, dochodząc prawie do granicy, kiedy można było zaprzestać jej z czystym sumieniem. Przez chwilę lekarzowi mignął obraz zapłakanej córki, która przyjechała z pacjentem. Jeszcze jedna próba – uff, gość załapał i wrócił do żywych. Nad ranem biznesmen odzyskał pełną świadomość na oddziale intensywnej terapii i zaczął nerwowo ruszać głową, próbując ustalić, gdzie jest i dlaczego jego ręce są podłączone do kroplówek i sensorów zamiast do klawiatury komputera i telefonu. Do tego ta totalna słabość, która była zaprzeczeniem jego dotychczasowej niezniszczalności. Chyba z powodu hobbistycznego zainteresowania psychologią i chęci

pokazania lekkiej wyższości nad „korpuludkami” na porannym obchodzie lekarz miał zwyczaj zaczepiać biznesmenów, których udało się mu odratować na nocnej zmianie. I tym razem pochylił się nad swoim pacjentem.

– Miał pan dużo szczęścia i naprawdę niewiele brakowało. A może to już czas na jakieś wnioski na przyszłość?

Biznesmen zdawał się go nie słyszeć, ale po dłuższej chwili, ciągle patrząc tępo w górę, wymamrotał, jakby to sufit zadał mu pytanie:

– Tak. Wszystko mi się spierdoliło.

## O KSIĄŻCE

Ta publikacja jest dla tych, którzy chcą zaplanować swoją drogę do przywództwa, przygotować się do założenia firmy lub ją prowadzić jako właściciele i zarządzający, ale nie czują się spełnieni czy są wręcz umęczeni w poszukiwaniu sensu. Wiek nie gra tu roli, tym samym można przypuszczać, że to dość duża grupa. Przygotowanie do bycia menedżerem lub przedsiębiorcą może odbywać się w szkole i na uczelni, ale też przez pracę w korporacji czy firmie rodzinnej. Zastanawiające jest, dlaczego, jakby na przekór bogatej literaturze na temat przywództwa, tak niewiele osób jest w stanie zarządzać sobą i firmą jak prawdziwy lider. Opisany powyżej „Wypadek przy pracy” to prawdziwa historia zagubienia w biznesie, które dla wielu biznesmenów ma dramatyczne skutki na poziomie fizycznym i psychicznym. Chciałbym, aby jak najmniej menedżerów, włączając ciebie, znalazło się w podobnej sytuacji.

Sens prowadzenia firmy przez lidera definiuję jako radość z zarządzania nią, wypracowywanie satysfakcjonującej rentowności przy zachowaniu przyjaznej kultury organizacyjnej oraz ekologiczności firmy dla otoczenia, a także jako głębszy, wręcz filozoficzny powód zmieniania mikro- lub makroświata na lepsze. W czasach szalejącego konsumpcjonizmu, walk sprzecznych ideologii, pogoni za pieniądzem, sławą, władzą i wpływami łatwo zatracić sens życia osobistego i zawodowego, nie zachowując wartości, które są powszechnie uznawane za pozytywne. Często zachowujemy się jak stado baranów, które biegną w tłumie w stronę przepaści bez refleksji i opamiętania, aby w końcu spaść w nią wraz z innymi członkami stada. Część

z nas dorabia się fortuny, która nie zawsze cieszy, inni wegetują, nie przeżywając niczego, o czym zawsze marzyli i co mogliby wspomnieć na łożu śmierci. Jeśli któryś z tych powodów jakoś bezpośrednio lub pośrednio cię dotyczy, ta książka jest dla ciebie.

Oczywiście są też tacy liderzy, którzy wiedzą, gdzie znajduje się symboliczna północ na ich moralnym kompasie w biznesie, dlatego w życiu postępują wystarczająco świadomie, ciesząc się tym, co mają, odczuwając satysfakcję z tego, co robią dla siebie i otoczenia, ale także lepiej znosząc nieuchronne ciosy, które zadaje im życie. Pisząc tę książkę, chciałem powiększyć właśnie tę grupę, mając nadzieję, że skorzysta ona z moich przemyśleń – nawet wtedy, gdy nie będą już mógł zabierać głosu.

Moim celem nie jest napisanie uniwersalnej książki o przywództwie lub zarządzaniu, a jedynie uwypuklenie lub zebranie w jednym miejscu ważnych aspektów prowadzenia biznesu, które wydają mi się potraktowane zbyt powierzchownie lub niezbyt przekrojowo w naszym systemie edukacyjnym i różnych, rozproszonych źródłach wiedzy.

W pierwszej części książki koncentruję się na przywództwie, jego elementach oraz wskazuję, na co postawić i czego unikać, aby stać się prawdziwym liderem. W końcowych rozdziałach piszę o kilkunastu strategicznych i taktycznych aspektach prowadzenia firmy, które uważam za kluczowe, a jednocześnie często niewystarczająco praktykowane przez współczesnych menedżerów. Poza wstawkami literacko-humorystycznymi, które są moim sposobem na zwrócenie twojej uwagi na wybrane zagadnienia, starannie ważę słowa, aby praktycy i teoretycy biznesu nie uznali mnie za osobę nielogiczną, piszącą zbyt niedokładnie oraz bez oparcia się na współczesnej wiedzy o przywództwie i biznesie. Mam nadzieję, że moja książka będzie dla ciebie źródłem autorefleksji i powrócisz do niej, gdy napotkasz trudności w zarządzaniu lub prowadzeniu własnej firmy.

W różnych częściach tej publikacji jest wiele pytań, które ci zadaję, a które tak naprawdę powinieneś zadać sobie sam. Im wcześniej to zrobisz, tym lepiej dla twojej kariery i powodzenia w biznesie. Każdy z rozdziałów jest niezbędną częścią całości wiedzy, którą chcę ci przekazać. Gdy idziesz do dentysty, chcesz wyleczyć wszystkie zęby, które cię boją, a nie tylko te z przodu, które są widoczne. Każdy rozdział, czy nawet paragraf, to osobny ząb w twojej szczęce, którego stan chcesz zbadać.

**Część I**

## **ZARZĄDZANIE SOBĄ**

---

**PRZEPIS NA ŻYCIE DLA LIDERA  
NA CO CHCESZ POSTAWIĆ  
CZEGO CHCESZ UNIKNAĆ  
PRZEPIS NA DRUGĄ POŁOWĘ ŻYCIA**

---



---

# PRZEPIS NA ŻYCIE DLA LIDERA

---

## TWOJA FILOZOFIA NA ŻYCIE I PRACĘ

Młodzi ludzie zazwyczaj nie myślą o swoim życiu w kategoriach misji do spełnienia ani o wartościach, którymi się kierują. Po prostu żyją, a przy okazji czerpią wiedzę z różnych źródeł, w tym z mediów, i obserwują zachowania w swoim otoczeniu. Ich poziom samoświadomości bywa tym samym ograniczony. Dopiero gdy stają przed poważniejszymi, samodzielnymi wyborami w życiu, zaczynają się zastanawiać, czego naprawdę chcą oraz czego nie pragną. W zależności od poziomu ich determinacji albo osiągają rzeczy wielkie w skali globalnej lub lokalnej, albo przynajmniej udaje im się przeżyć życie w sposób świadomy, bez wielkich wzlotów. Bywają też i tacy, którzy do końca nie zadają sobie pytania, po co tak naprawdę żyją i co chcą osiągnąć. Bywa to spowodowane brakiem ambicji, lenistwem lub wynika z niewiary, że życie ma jakiś głębszy sens. Ta mniej refleksyjna grupa stanowi chyba większość, co nie jest zbyt budujące. W biznesie wielu menedżerów jest po prostu przeciętnych, co gorsza – często tego sobie nie uświadamiają i nie mają ambicji dokonywania rzeczywistych, istotnych zmian w ramach samorozwoju.

Z wiekiem wiele osób nabiera dystansu do samego siebie, a nawet dochodzi do cennych refleksji na bazie obserwacji i własnego doświadczenia.

Jasne staje się dla nich, jakie wartości są ważne i czego, ewentualnie kogo decydują się unikać.

Na rysunku 1 prezentuję filozoficzny dylemat dotyczący tego, jak można zdefiniować siebie.

Rysunek 1. Identyfikacja własna lidera



Źródło: opracowanie własne na podstawie filozofii Ericha Fromma.

We współczesnym świecie wiele osób opisuje siebie przez stan posiadania, taki jak wpływy, władza, dobra materialne, konsumpcja. Inni zadają sobie bardziej dojrzałe pytania określające ich pod kątem wyznawanych wartości, cech charakteru, wiary, przekonań, czyli tego, kim są. Jest też spora grupa osób, dla których ważny jest nie stan, ale droga do kolejnych poziomów ich definiujących, bez względu na etap początkowy.

Młodzi ludzie, którzy rozważają swoją drogę zawodową, muszą zapytać samych siebie nie tylko o to, jaki typ firmy wybrać, ale też jakimi wartościami chcą się kierować w przyszłej pracy. W jednym koszyku wartości mamy do wyboru: miłość, przyjaźń, prawdę, szczerłość, lojalność, empatię, tolerancję, współpracę, bezinteresowność, odpowiedzialność, wdzięczność, skromność itd. Jest też inny koszyk, w którym mogą znaleźć: chęć władzy, dominację, zdradę, egoizm, rywalizację, egocentryzm, kłamstwo, materializm, snobizm, zachłanność, konformizm itd. Tych, którzy czerpią tylko z pierwszego koszyka, chrześcijanie nazywają świętymi, choć mam podejrzenie, że na wyrost. Do czerpania z drugiego koszyka nikt się nie przyznaje, a więc można by uznać, że ludzi posiadających takie cechy nie ma, choć przecież są. W praktyce zatem liczy się to, czy ogólnie działamy w zgodzie z pozytywnymi wartościami, czy w większym stopniu stawiamy na dojście do celu za wszelką lub za wysoką cenę.

Zgodnie z przemyśleniami Roberta Greene'a<sup>1</sup> możesz w życiu doświadczać niższego JA, które wynika z naszych naturalnych uwarunkowań, bazuje na emocjonalnych reakcjach, postawie obronnej, poczuciu wyższości wobec innych, maksymalizacji przyjemności, unikaniu bólu i dyskomfortu, idąc za wygodnym dla nas głosem większości, wybierając najłatwiejszą drogę. Możesz też skoncentrować się bardziej na wyższym JA, odróżniającym nas od zwierząt, które pozwala ci spojrzeć na siebie jakby z zewnątrz, łączyć się z innymi głębszymi więzami, myśleć nad właściwą reakcją, zamiast reagować instynktownie, świadomie wybierać własną drogę, stawiać na to, co cię wyróżnia dla dobra twojego i otoczenia. Dotarcie do własnego wyższego JA jest trudniejsze i wymaga wzmożonego wysiłku, dodatkowej energii oraz ciekawości, ale w zamian daje znacznie więcej satysfakcji.

Nazwana lub nienazwana **misja życiowa bądź zawodowa każdego z nas** może sprowadzać się do rzeczy wielkich lub małych, co nie znaczy, że gorszych. Może to być: zmienianie świata; wychowywanie dzieci na dobrych ludzi; kreowanie przyszłych liderów; dawanie szczęścia drugiej osobie; pomoc ludziom w potrzebie; przeżycie życia w spokoju; godne życie, aby pójść do nieba; walka o pokój, równość, równouprawnienie czy wolność; zapewnienie rodzinie godnej egzystencji; wynalezienie czegoś istotnego; poznawanie świata przez podróże; dzielenie się wiedzą itd.

Muszę przyznać, że wskazanie wartości, którymi chcę się kierować, przychodziło mi znacznie łatwiej niż określenie własnej misji życiowej. Wartości to narzędzia pomocne w ustaleniu, jaką drogą iść. Misja to konkretny, wykrystalizowany cel wyższy, który trudno wyznaczyć bez zdobycia doświadczenia i głębszych przemyśleń, co w życiu jest naprawdę ważne. Dopiero po narodzeniu się mojego pierwszego dziecka doszedłem do wniosku, że cele osobiste i zawodowe oraz pasje to nie wszystko. Pojawiła się misja zapewnienia dobrej przyszłości rodzinie, szczególnie dzieciom, a z czasem, od czterdziestego piątego roku życia, kreowania nowych liderów w biznesie.

Myśląc o indywidualnej misji, każdy przedsiębiorca bądź menedżer prędzej czy później musi zadać sobie jedno lub kilka z poniższych pytań:

- Czy ludzie zapamiętają mnie jako dobrego człowieka i menedżera, czy jako karierowicza lub osobę bez sumienia, która szła po trupach

<sup>1</sup> R. Greene, *Prawa ludzkiej natury*, Sensus, Gliwice 2020, s. 10.

do celu? A może pozostanę kompletnie anonimowy i nikt nie przypomni sobie, że spotkał mnie kiedyś na swojej ścieżce zawodowej?

- Czy prowadzenie firmy lub wykonywanie pracy sprzyja mojemu zdrowiu, czy je stopniowo lub gwałtownie rujnuje?
- Czy koszt robienia kariery nie jest zbyt wysoki dla mojego życia osobistego i rodzinnego?
- Jak sprawdzić, czy moje intencje w zarządzaniu firmą pokrywają się z oceną moich działań przez otoczenie?
- Czy w życiu spełniam, choć w części, swoje marzenia, czy też zadowolam się komfortową, ale mało ekscytującą stabilizacją, zgniłym kompromisem, a może mam nawet poczucie życiowej klęski?

Szczere odpowiedzi na powyższe pytania, jakie uzyskamy od siebie i innych, podnoszą naszą świadomość menedżerską. Jeśli się okaże, że odpowiedzi otoczenia są inne, niż oczekujemy, albo sami krytycznie patrzymy na swoje dotychczasowe dokonania, nasuwają się pytania: co zmienić?, jak i kiedy?

Warto mieć swoją misję, choćby w najmniejszej skali, oraz kierować się pozytywnymi wartościami w życiu. Im szybciej sobie swoją misję uświadomimy i dojdziemy do jej ostatecznej wersji, tym łatwiej będzie nam dokonywać w trakcie życia spójnych wyborów, których nie będziemy potem żałować. Za misją stoi też dodatkowa energia, którą możesz w sobie wyzwolić podczas pokonywania drogi przez życie.

## TEST WĄSKIEJ ULICZKI DLA MENEDŻERA

Wyobraź sobie, że pod koniec życia znajdujesz się w wąskiej uliczce i spotykasz tam swoich byłych podwładnych oraz współpracowników w biznesie. Nie możecie się nawzajem nie zauważyć. Każdy podwładny może przywitać się z tobą serdecznie i podziękować za wspaniałe, wspólne doświadczenie pracy albo wbić ci „nóż w plecy”, ponieważ kiedyś skrzywdziłeś go dogłębnie. Może też przejść obok ciebie obojętnie, nawet cię nie rozpoznając. Dzięki możliwości zaplanowania swojego życia zgodnie z misją i wartościami lub bez nich wybór reakcji twoich podwładnych i współpracowników na spotkanie z tobą w wąskiej uliczce zależy w dużej mierze od ciebie.

## DOKONAJ PRAWDZIWEJ PRZEMIANY W TWOIM PRZYWÓDZTWIE!

Czujesz w sobie potencjał lidera, ale nie wiesz, jak go uwolnić? Chcesz przyspieszyć rozwój swojej kariery zawodowej? Brakuje ci dobrych wzorców, które są źródłem wiedzy i inspiracji do działania? Przytłaczają cię wyzwania w pracy i w życiu? Nie widzisz głębszego sensu w tym, co robisz?

Potrzebę przełomowych zmian odczuwasz najczęściej dopiero wtedy, gdy w twoim życiu pojawia się naprawdę duży problem. Przychodzi nagle pogorszenie stanu zdrowia, dobrostanu psychicznego, sytuacji rodzinnej czy wyników – twoich, zespołu lub firmy. Powiedzenie „lepiej zapobiegać niż leczyć” ma swoje przełożenie na realia biznesowe. Dopóki symptomy problemów w przywództwie wydają się mało znaczące, lekceważysz je i ich konsekwencje dla ciebie oraz otoczenia. Nie czekaj, aż sytuacja wymusi na tobie wprowadzenie zmian w najmniej spodziewanym momencie, a ty stracisz zdrowie, rodzinę lub pozycję w pracy. Najwyższy czas, aby mocniej chwycić ster i odzyskać kontrolę nad sobą i swoim biznesem.

Niezależnie od etapu życia zawodowego, w którym jesteś, ta książka:

- zmotywuje cię do radykalnej zmiany w przywództwie,
- pomoże ci dokonywać lepszych wyborów w pracy i w życiu, co poprawi zarówno twoje wyniki biznesowe, jak i twój dobrostan,
- da ci sprawdzone wskazówki i narzędzia do skutecznego zarządzania sobą, zespołem i firmą,
- radykalnie podniesie twoją pewność siebie w działaniu.

To napisane z humorem źródło inspiracji dla przyszłych liderów oraz doświadczonych menedżerów, którzy chcą się rozwijać, szukają inspiracji do skuteczniejszego zarządzania albo nie widzą już głębszego sensu w pracy.

*To książka od przedsiębiorcy dla przedsiębiorców. To prezent, nie podręcznik. Nie daje gotowych rozwiązań, bo ich nie ma. Uczy analizy i pokazuje opcje do wyboru.*

**Brunon Bartkiewicz, CEO ING Bank Śląski**

Patronat



sprawny.marketing

MARKETER+

SPRZEDAŻ-24

personel  
& zarządzanie

KLUB  
INTELEGENCJI  
BIZNESU

THINKTANK\*

wszystko o **coachingu**

Książka dostępna także jako **e-book**.

ISBN 978-83-8231-390-1



9 788382 313901