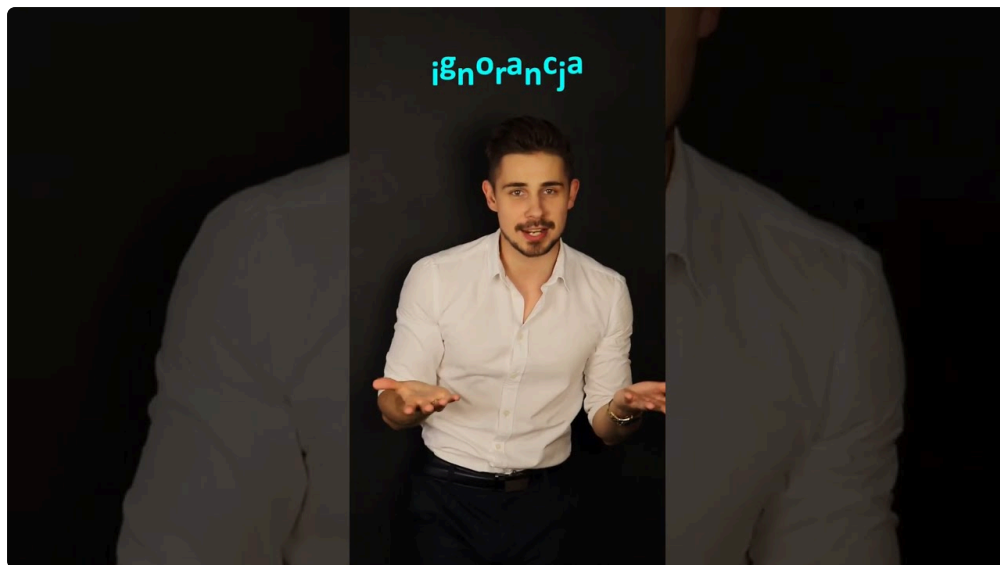


Lubię ten moment, kiedy wchodzę do pokoju i jeszcze zanim padną pierwsze zdania, atmosfera już jest „po naszej stronie”. Ktoś się śmieje, ktoś odkłada kubek, ktoś mówi „dobra, to jedziemy”. Ten klimat nie dzieje się przypadkiem. Da się go wytrenować, rozbroić nerwy, podkręcić odwagę do podejmowania decyzji i jednocześnie trzymać standardy. W tym właśnie widzę ducha stylu liderowania kojarzonego z Richardem Bransonem, czyli energię, lekkość tam, gdzie szkoda ją marnować, oraz bardzo konkretną odpowiedzialność za ludzi i wyniki.



Nie chodzi o to, żeby kręcić sloganami ani udawać wiecznego optymisty. Chodzi o prowadzenie zespołu tak, żeby ludzie czuli: „Szef jest po mojej stronie, ale nie ma też wymówek”. Uśmiech jest tu narzędziem. Sposób mówienia jest narzędziem. A tempo, w którym wyjaśnia się priorytety i podejmuje decyzje, też jest narzędziem.

Poniżej opisuję, jak to wygląda w praktyce. Tak, w realnym zespole, z realnymi terminami, nie idealnymi ludźmi i nieidealnymi dniami. I tak, z momentami, kiedy „energetyczny uśmiech” trzeba zamienić na odważne postawienie granic.

Energia to nie hałas

Kiedy ludzie mówią o energii, często myślą o głośności. A prawda jest bardziej skomplikowana. Energia lidera to tempo i klarowność. To umiejętność przejścia z chaosu do kierunku w ciągu minut, a nie godzin. To także umiejętność regulowania emocji, kiedy zespół sam nie daje rady.

Miałem sytuację, w której projekt utknął. Nie dlatego, że brakowało kompetencji, tylko dlatego, że wszyscy żyli w różnych wersjach problemu. Jeden dawał szanse „jeszcze tydzień”, drugi mówił o blokadzie technicznej, trzeci kręcił się wokół zależności z zewnątrz. Cały czas pracowali, ale w praktyce każdy pchał w inną stronę.

Wtedy zrobiłem coś, co wygląda prosto, ale robi różnicę: siadłem z zespołem i kazałem każdej osobie powiedzieć jedno zdanie „co dziś jest najważniejsze” bez tłumaczenia. Bez slajdów. Bez historii. Potem ułożyliśmy to na dwóch osiach: wpływ na klienta i możliwość rozwiązania w krótkim oknie. Wyszło, że połowa dyskusji była o rzeczach „miłych”, a nie „krytycznych”. Nie było złości. Było zaskoczenie, a potem ulga, bo nagle okazało się, że da się ruszyć.

Energia nie polega na tym, żeby podnieść głos. Polega na tym, żeby obniżyć tarcie.

Uśmiech w takiej chwili też jest ważny, bo zmienia ramę. Z „kto zawinił” na „jaki mamy plan na jutro”. Jeśli lider wchodzi w spotkanie z napięciem, zespół je odbierze jak sygnał alarmowy. Jeśli wchodzi z uważnością i życzliwością, zespół dostaje zgodę na spokojne myślenie pod presją.

Uśmiech jako waluta zaufania

W mojej głowie uśmiech lidera nie jest maską. To raczej sygnał: „Nie musisz się bronić”. Kiedy ludzie czują, że mogą mówić prawdę, nawet niewygodną, zaczynają szybciej naprawiać rzeczy, zanim przerodzą się w pożary.

Tyle że bywa też druga strona. Zdarza się, że uśmiech staje się ucieczką od trudnych tematów. Wtedy ludzie czują, że „szef jest miły, ale nie ma odwagi powiedzieć jasno”. Właśnie dlatego uśmiech musi iść w parze z konkretnymi.

Dobry test jest prosty. Po trudnym spotkaniu ludzie powinni wiedzieć: Co jest decyzją, Co jest oczekiwaniem, Kto co robi, Do kiedy.

Jeśli uśmiech został, bo lider nie chciał powiedzieć „nie da się” albo „teraz priorytet jest inny”, to uśmiech staje się irytujący. Bransonowy styl, który lubię, nie polega na byciu słodkim. To jest bycie ludzkim, ale w odpowiednim momencie i w odpowiedniej dawce.

Kiedy muszę powiedzieć „nie”, robię to bez teatralności. Mówię krótko, potem daję alternatywę: co można zrobić zamiast, jakie są konsekwencje zwłoki i jaką decyzję podejmujemy, żeby jutro było lepsze. Wtedy uśmiech nie znika. On tylko przestaje być dekoracją, a staje się rodzajem sygnału: „Jestem po tobie, ale trzymam kierunek”.

Branson w praktyce: pytania, które odblokowują

Jest taka różnica między zarządzaniem a prowadzeniem. Zarządzanie to kontrola. Prowadzenie to inicjowanie ruchu w głowach i w zachowaniach.

W stylu, o którym mowa, bardzo działa sposób zadawania pytań. Nie chodzi o „mądre pytania” do sesji motywacyjnych, tylko o pytania, które rozplątują węzły.

Ja najczęściej korzystam z kilku schematów, które zawsze można dopasować do kontekstu:

- Pytanie o cel klienta, nawet jeśli to „internal customer”. Gdy zespół mówi o swoich zadaniach, a ja dopytam „po co to, dla kogo i co ma się zmienić”, nagle priorytety przestają być teorią.
- Pytanie o najgorszy możliwy błąd. Brzmi ostro, ale działa terapeutycznie. Ludzie zaczynają myśleć o ryzyku wprost, zanim przyjdzie kryzys.
- Pytanie o najmniejszy sensowny eksperyment. To jest technika na przełamanie paraliżu. Zamiast „zrobimy wielką zmianę” mówimy „sprawdźmy małym krokiem i uczmy się”.

Uśmiech tu jest ważny, bo te pytania nie mogą brzmieć jak przesłuchanie. Muszą brzmieć jak zaproszenie do myślenia. Zawsze zaczynam od uznania: „Widzę, że to robicie dobrze, tylko ryzyko jest tu i tu. Dajcie mi chwilę, pokażcie mi, jak to widzicie”.

Kiedy entuzjazm nie wystarcza

Lider z energią ma jeszcze jedną przewagę: szybko zauważa, kiedy entuzjazm już nie działa. Czasem ludzie są przemęczeni, czasem brakuje im zasobów, czasem problem jest strukturalny i nie da się go „uśmiechem” przeskoczyć.

W mojej praktyce to się zdarza zwykle w dwóch sytuacjach.

Pierwsza: rosnące wymagania bez wzrostu wsparcia. Wtedy entuzjazm zespołu jest jak bateria zasilana kredytem. Na początku działa, potem przychodzi spadek i narasta frustracja.

Druga: konflikt wartości. Np. Firma mówi „jakość ponad wszystko”, ale system premiuje ilość. Można wtedy bawić się w „wygładzanie komunikacji”, ale w dłuższym okresie ludzie i tak widzą sprzeczność.

W takich momentach Bransonowa lekkość ma sens o tyle, o ile przestaje być udawaniem, a staje się odwagą w negocjacjach. Lider musi pójść do góry i powiedzieć: „To się nie spina. Potrzebujemy zmiany X albo przesunięcia terminu. W tej formie obiecujemy rzeczy, które potem zniszczą zaufanie”.

Energia wcale nie oznacza ignorowania realiów. Ona oznacza szybkie nazywanie realiów po imieniu i równie szybkie poszukiwanie wyjścia, zamiast pozostawiania w miejscu.

Rytuały, które budują klimat (a nie tylko kalendarz)

Wiele zespołów ma spotkania. Maile. Tablice. I [Sebastian Kulczyk interview](#) nadal nie ma jasności. To znaczy, że rytuał nie spełnia funkcji. Albo jest źle ustawiony, albo nikt nie dba o jego „cel”.

Ja lubię rytuały, które mają krótki cykl informacji i jasny efekt. Coś, co kończy się decyzją albo kolejnym krokiem, który da się policzyć.

Na przykład: cotygodniowy „przegląd priorytetów” prowadzę tak, żeby trwał mniej niż godzinę i żeby w końcu nie było dyskusji o wszystkim naraz. Każdy temat dostaje czas i pytanie kontrolne: „Jaka decyzja jest potrzebna, żeby to ruszyło?”. Jeśli decyzji nie ma, spotkanie ma obowiązek to powiedzieć i wskazać, co ma ją dostarczyć.

Bransonowy ton w takich spotkaniach jest mi potrzebny szczególnie na początku. Ludzie wchodzą do sali z napięciem, bo zawsze są jakieś niedokończone sprawy. Kiedy lider zaczyna spokojnie, ciepło, ale konkretnie, spada opór i rośnie współpraca.

Odkryłem też jedną rzecz: uśmiech musi być zsynchronizowany z szacunkiem do czasu. Jeśli lider jest wesoły, a spotkanie ciągnie się godzinami, zespół wyczuje fałsz i zaczyna traktować „energię” jak narzędzie do przepychania tematów.

Dlatego prosta zasada w mojej pracy brzmi: uśmiech tak, ale z zegarkiem w rękę.

Prowadzenie zamiast kontrolowania

Kontrola jest potrzebna, ale jest też pułapką. Jeśli wszystko kontrolujesz, odbierasz ludziom sprawczość. A bez sprawczości nie ma prawdziwego zaangażowania.

Bransonowska szkoła zachowuje równowagę: lider ustala kierunek i ramy, a w środku pozwala na inicjatywę. Ramy są jasne, bo to one chronią zespół przed chaosem. Inicjatywa jest realna, bo to ona buduje dumę i odpowiedzialność.

W praktyce wygląda to tak, że nie każę ludziom zgłaszać każdej mikrozmiany. Zamiast tego ustalamy „punkty zgłoszenia” - momenty, w których informacja musi do mnie dotrzeć, bo zmieniają się ryzyka lub kluczowe ustalenia.

To jest też miejsce na uczciwą rozmowę o jakości komunikacji. Jeśli ktoś przynosi wiadomość w formie „wszystko ok”, a potem okazuje się, że nie było, to kolejnym razem trzeba będzie powiedzieć, jak wygląda „minimum treści” raportu. Tu wchodzi profesjonalizm, a nie humor.

Jak mówić o trudnych rzeczach, nie gubiąc klimatu

Trudne tematy są nieuniknione. Ludzie się spóźniają, terminy uciekają, ktoś nie dowozi. W takich chwilach najważniejsze jest to, jak rozmawiasz o odpowiedzialności.

Ja mam jedną zasadę: oddzielam osobę od problemu. Mówię o zachowaniu, danych, wpływie na cel. Nie oceniam charakteru, nie robię etykiet.

Przykład z mojej pracy: raz jedna z kluczowych osób przestała dowozić na czas, a przyczyna była złożona. Nie chciałem wchodzić w „karać”, chciałem wchodzić w „naprawić system”. Spotkaliśmy się, sprawdziliśmy, gdzie realnie traci czas, co jest blokadą, i co możemy zmienić. Ustaliliśmy też konsekwencje, bo bez nich rozmowa jest tylko rozmową.

Najbardziej pomogło, że lider nie grał bohatera, ani nie grał oschłego sędziego. Był obecny, przewidywalny i życzliwy. Taki styl buduje uśmiech nawet wtedy, kiedy w treści nie ma nic śmiesznego.

Mini-narzędzia lidera z energią

Poniżej kilka prostych technik, które wprowadziłem w życie, kiedy chciałem przełożyć „energię i uśmiech” na działanie, a nie na klimat.

- Zaczynaj spotkanie od tego, co poszło dobrze, ale maksymalnie w dwóch zdaniach. Potem natychmiast przejdź do priorytetu.
- Mów jednym zdaniem, czego oczekujesz na koniec: decyzja, pomysł, zgoda lub kolejny krok.
- Kiedy ktoś ma problem, dopytaj o to, co już sprawdził. To oszczędza czas i buduje sprawczość.
- Przed trudną informacją zapowiedz ramę: „Powieм wprost, jak to widzę. Chcę też usłyszeć twoją wersję”.
- Zmieniaj ton w zależności od tempa zespołu. Jeśli wszyscy są spięci, zwalniam i doprecyzowuję. Jeśli wszyscy są rozproszeni, przyspieszam i upraszczam.

To brzmi jak zestaw drobiazgów, ale one sumują się w coś większego. W zespole zaczynasz wyczuwać, że trudne rzeczy rozwiązuje się szybciej, bo emocje są pod kontrolą.

Odważne decyzje, ale z szacunkiem do granic

Bransonowy styl kojarzy się z odwagą i improwizacją. W realnym zarządzaniu potrzebujesz jednak jeszcze jednego składnika: szacunku do granic fizycznych i psychicznych.

Improwizacja bez granic kończy się wypaleniem. Odwaga bez planu kończy się chaosem. Dlatego ja odważne decyzje podejmuję tak, żeby chronić zespół.

Kiedy muszę przyciąć zakres, mówię o tym przed wdrożeniem. Nie dopiero po tym, jak połowa systemu jest już w budowie. Jeśli zmieniam priorytet, zmieniam też zasoby, choćby w formie przetasowania czasu lub wsparcia.

I ważna rzecz: jeśli widzę, że ktoś jest na skraju, to nie wciskam „jeszcze jednego sprintu na uśmiechu”. Rozwiązanie bywa prozaiczne, na przykład przerzucenie części prac, korekta zależności albo krótszy zakres na najbliższy cykl. Uśmiech w takich sytuacjach jest bardziej „dawać spokój” niż „robić show”.

Kultura błędu: szybciej się naprawia, niż udaje

W zespołach, które działają w zdrowy sposób, ludzie nie ukrywają błędów. Nie dlatego, że chcą być „bohaterscy”, tylko dlatego, że mają poczucie bezpieczeństwa. Lider z energią i uśmiechem często tworzy to bezpieczeństwo, ale tylko wtedy, gdy kultura błędu jest konkretna.

Ja kładę nacisk na trzy elementy:

Najpierw szybkie zgłoszenie, zanim problem urosnie. Potem analiza bez polowania na winnych. Na końcu decyzja, jak unikamy powtórki.

To wymaga konsekwencji. Jeśli raz zrobisz „bez winnych”, ale potem ukarzesz, kultura się rozsypie. Jeśli jednak konsekwentnie reagujesz spokojnie, lecz jasno, ludzie zaczynają mówić prawdę wcześniej. To skraca czas reakcji i poprawia wyniki.

I znów, uśmiech nie zastępuje decyzji. On tylko sprawia, że decyzje mogą być podejmowane bez wstydu.

Jak wygląda dobre „follow-up” po spotkaniach

W stylu, o którym mowa, jest jeszcze jeden element, który często umyka: tempo i jakość dowiedzenia po spotkaniu. To tutaj wychodzi, czy lider naprawdę ma energię, czy tylko ją deklaruje.

Jeśli po spotkaniu ludzie nie dostają jasności, wracają do starych nawyków. Pojawiają się domysły, niedopowiedzenia, a w konsekwencji kolejne spotkania. To wysysa życie z zespołu.

Ja praktykuję prosty standard: dość szybko po spotkaniu wysyłam krótkie podsumowanie, maksymalnie kilka akapitów. Zawsze zawiera: Co zdecydowaliśmy, Kto ma co zrobić, Kiedy wracamy z informacją.

Bez wielkich elaboratów. Bez „na wszelki wypadek”. Jeśli ktoś chce doprecyzować, robi to na żywo. Ale fundament musi być czytelny.

Wtedy zespół nie traci energii na zgadywanie. A gdy energia jest oszczędzana, łatwiej ją włączać tam, gdzie trzeba.

Rozmowa 1:1, czyli gdzie uśmiech ma najwięcej sensu

Spotkania zespołowe są widoczne. Natomiast 1:1 budują realną więź. I to właśnie w rozmowach prywatnych uśmiech pokazuje, czy jest prawdziwy.

Prowadzę 1:1 tak, by nie były tylko raportem. Oczywiście, pytam o postęp, ale równie często pytam o „tarcie”. Co przeszkadza? Co jest za trudne? Co jest niejasne? I co sprawia, że dana osoba czuje dumę?

To daje mi dwa konkretne efekty. Po pierwsze, szybciej wyłapuję ryzyka, zanim zamienią się w opóźnienia. Po drugie, mogę dopasować wsparcie do człowieka, a nie do tematu.

Czasem wsparcie jest organizacyjne, czasem merytoryczne, a czasem wystarczy jedno zdanie: „Widzisz, robisz to dobrze, potrzebujesz tylko tej zmiany w podejściu”. Ludzie wracają wtedy do pracy z energią, bo czują sens i rozumienie.

Kiedy musisz ograniczyć „lekkość”

Są dni, kiedy mój własny entuzjazm nie powinien sterować kierunkiem rozmowy. Jeśli sytuacja jest poważna, jeśli dane są twarde, jeśli trzeba wprowadzić korektę, to wchodzę w ton rzeczowy. To nie jest przeciwieństwo stylu. To jest jego dojrzałość.

Bransonowa lekkość ma działać jako przewodnik, nie jako zasłona. Uśmiech nie ma przykrywać konsekwencji. Ma dawać ludziom przestrzeń do działania w trudnych okolicznościach.

Przykład: awaria w produkcji, pilna odpowiedź klienta, dowiedzenie w krótkim oknie. Tu nie będę opowiadał dowcipów, bo zespół musi być skupiony. Ale mogę zadbać, żeby komunikacja była czytelna, role nie zjadały się

nawzajem, a decyzje były podejmowane szybko. To nadal jest „energia i uśmiech”, tylko w formie spokoju i odpowiedzialności.

Jak zbudować własny styl, nie kopiując nikogo

Jest pokusa, żeby kopiować liderów jeden do jednego, włącznie z tonem i gestami. Uważam, że to błąd. Możesz skopiować konkretne zachowanie, ale styl musi pasować do twojej osobowości i kultury zespołu.

Ja traktuję bransońską szkołę jako zestaw zasad, które można ubrać po swojemu. Zasady brzmią mniej więcej tak: Bądź życzliwy, bo to przyspiesza współpracę, Bądź konkretny, bo to buduje zaufanie, Bądź odważny, bo to usuwa zatory, Bądź pokorny wobec danych, bo to chroni przed złudzeniami.

Jeśli masz zespół, w którym ludzie lubią formalność, twoja „energia” będzie bardziej spokojna. Jeśli pracujesz z ludźmi kreatywnymi, uśmiech może być bardziej bezpośredni. Jeśli masz środowisko, gdzie rośnie napięcie, musisz częściej wracać do jasnych komunikatów i prostych decyzji. To zawsze jest dopasowanie, nie kopiowanie.

Mała ściągą na trudny dzień

Na koniec zostawię krótką mapę myślenia, kiedy czujesz, że dzień jest ciężki, a zespół zaczyna tracić wiarę w sens. To momenty, w których lider naprawdę „robi robotę”.

- Najpierw sprawdź, czy problem jest w priorytetach, czy w emocjach.
- Jeśli priorytety są niejasne, upraszczaj i decyduj.
- Jeśli emocje dominują, daj przestrzeń na prawdę, ale skróć dyskusję.
- Jeśli zasoby nie grają, negocjuj zmianę, nie obiecuj cudów.

Brzmi prosto, ale kiedy to działa, czujesz to niemal fizycznie. Zespół przestaje walczyć z samym sobą i zaczyna walczyć o wynik.

I wtedy uśmiech wraca. Nie jako dekoracja. Jako potwierdzenie, że liderowanie może być jednocześnie skuteczne i ludzkie.