

Uniwersytet Warszawski Wydział Zarządzania

AGNIESZKA ROSIAK

Warszawskie plemię

**Etnografia firmy szkoleniowej Komando Sp. z o.o.
zajmującej się organizacją treningów team-buildingowych**

Praca magisterska napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Moniki Kostery

WARSZAWA 2000

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----|
| PODZIĘKOWANIA..... | 3 |
| 1. WSTĘP | 4 |
| 1.1 TŁO..... | 4 |
| 1.2 SFORMUŁOWANIE PROBLEMU..... | 6 |
| 1.3 STRUKTURA PRACY | 7 |
| 2. KULTURA A BADANIA ORGANIZACJI..... | 8 |
| 3. EMPIRIA - CO (ZA)DZIAŁO SIĘ W TERENIE..... | 13 |
| 3.1 METODOLOGIA..... | 13 |
| 3.2 CO, czyli kilka słów o badanej firmie | 20 |
| 3.3 GDZIE, czyli artefakty fizyczne | 23 |
| 3.4 KTO, czyli aktorzy występujący na scenie Komando..... | 29 |
| 3.5 JAK, czyli czym tak naprawdę jest trening | 39 |
| 3.6 INNE - bliższa charakterystyka pracy trenerskiej | 79 |
| 3.7 RAZEM - Komando jako wspólnota? | 91 |
| 3.8 PRZYSZŁOŚĆ, czyli przewidywania zainteresowanych | 95 |
| 4. DLACZEGO, czyli wnioski z badań | 103 |
| BIBLIOGRAFIA | 119 |

PODZIĘKOWANIA

Możliwość napisania niniejszej pracy zawdzięczam wielu osobom. W tym miejscu chciałabym im podziękować za wsparcie oraz ich udział w tym przedsięwzięciu.

Największe podziękowania z mojej strony należą się z pewnością prof. Monice Kosterze, dzięki której odkryłam wspaniały świat antropologii kulturowej w organizacjach. Jest to osoba, która wspomagała mnie przez cały okres moich badań (które niejednokrotnie wiązały się z problemami), a także inspirowała w podejmowaniu kolejnych kroków.

Serdeczne podziękowania kieruję do dziekana Wydziału Zarządzania prof. Jerzego Wierzbińskiego, który wyraził zgodę na dofinansowanie moich badań, których nie byłabym w stanie zrealizować bez tej pomocy.

Nie mogę także zapomnieć o Dorocie Dobosz, która jest „odkrywczynią” badanej przeze mnie firmy i ułatwiła mi nawiązanie kontaktu z pracownikami tej organizacji, za co jestem jej niezmiernie wdzięczna. Dziękuję także moim kolegom i koleżankom za wszelkie komentarze i cenne wskazówki, jak również wszystkim moim rozmówcom – zarówno tym, z którymi przeprowadziłam wywiady, jak i tym, z którymi udało mi się po prostu porozmawiać – bez których ta praca nie mogłaby powstać.

Agnieszka Rosiak

1. WSTĘP

1.1 TŁO

„*Naamyo*¹: Stoimy z *Duuse* na moście i tam przygotowaliśmy stanowiska, wybieraliśmy miejsca do zjazdu, bo oni [grupa uczestników szkolenia – żołnierze] mieli zjeżdżać z mostu do Dunajca z pontonami i potem mieli płynąć tymi pontonami. Wcześniej musieli zdobyć te pontony, czyli tzw. walka na *paint-ball*. Myśmy [trenerzy] ich Honkerami² podwieźli w jedno miejsce i potem oni mieli mapy, mieli zaznaczone, gdzie jest obóz, gdzie muszą wywalić te pontony. I oni mieli tą akcję zaplanować. My ich zostawiliśmy, przejechaliśmy na ten most, tam z *Duuse* się kręcimy [...] Stoję sobie na tym moście i nagle podjeżdża... tak stał jeden Honker, drugi Honker... podjeżdża osobowy Volkswagen Golf. Zatrzymał się, awaryjne włączył i tak stoi. Ja mówię: „Policja po cywilnemu. Coś zaraz się przychrzania, że Honkery źle zaparkowane albo coś”. Ale nikt nie wychodzi. I nagle drzwi się z tyłu otwierają i dalej nikt nie wychodzi. Po chwili coś tam się zamajaczyło. A tu dwóch kolesi z tego cywilnego [samochodu], z tylnych drzwi i do rowu takiego przydrożnego i się skradają. Co się okazało? [Żołnierze] zatrzymali gościa. Jechał chłopaczek przez wieś spokojnie...

Zuuldibo: Mało palpacji serca nie dostał.

Naamyo: Wojsko, zatrzymali, powiedzieli, że ma ich podwieźć w to miejsce, tylko tak, żeby ich nikt nie widział... chłopak się przejął [...] zaangażowali nawet ludność cywilną.”

Powyższa opowieść jest opisem fragmentu tzw. szkolenia OMD – *Outdoor Management Development*. Samo angielskie słowo *outdoor* oznacza „wykonywane, istniejące, używane na zewnątrz domu lub budynku” (Hornby, 1974). Faktycznie jest to zestaw ćwiczeń wchodzących w skład danego programu szkoleniowego, które prowadzone są na świeżym powietrzu. Badana przeze mnie firma – Komando³ – zajmuje się prowadzeniem takich właśnie szkoleń.

Sama idea narodziła się podczas II wojny światowej. Pierwszy program opracowali w 1940r. Brytyjczycy na potrzeby marynarki wojennej. Ze statystyk wynikało, że storpedowanie statku przeżywali częściej starsi marynarze niż młodszy, którzy byli przecież sprawniejsi fizycznie i mieli silniejsze organizmy. Próby potwierdziły, że w ekstremalnych

¹ Imiona rozmówców zostały zmienione w celu zachowania ich anonimowości. Nawiązują do użytej przeze mnie metafory, o której piszę w rozdziale poświęconym metodologii.

² Honker - polski samochód terenowy wykorzystywany na szkoleniach w Komando.

³ Nazwa firmy została zmieniona.

warunkach wiara w zwycięstwo i doświadczenie odgrywają większą rolę niż warunki fizyczne. W latach 70. metodę „nauki przez doświadczenie” udoskonalono i zaczęto stosować na szerszą skalę. Kiedy w latach 90. zaczął się szalać sportów ekstremalnych i „szkół przetrwania”, treningi *outdoorowe* stały się modne. Z drugiej strony „dopiero niedawno, wraz z napływem firm z obcym kapitałem, pojawiła się świadomość zarządzania wiedzą i ludźmi jako najważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej. Kładzie się nacisk na szkolenia, rozwój kompetencji i wymianę doświadczeń” (*Rzeczpospolita*, 2000a). Obecnie popularność szkoleń typu *outdoor*, czyli przede wszystkim z dziedziny budowania zespołu, jest względnie stała (w stosunku do roku poprzedniego) i wynosi 18,3% całego rynku szkoleniowego (*Gazeta Wyborcza*, 2000). Zarówno teoretycy jak i praktycy wypowiadają się pozytywnie o szkoleniach. Twierdzą, że...

Z ekonomicznego punktu widzenia jest tylko jedna inwestycja, która ma zawsze sens, mimo że *a priori* nie potrafimy określić jej efektów. Jest to inwestycja w wiedzę pracowników firmy. (Oblój, 2000)

oraz

Głęboko wierzę w sens fundamentalnych, wstrząsających całą wiedzą szkoleń. (Palikot, 2000)

Takie są właśnie szkolenia proponowane przez Komando. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod, umiejętności, jakie można uzyskać podczas treningów *outdoorowych*, to tzw. miękka wiedza. Każdy przyswaja tyle materiału, ile jest w stanie przyjąć. Jeśli ktoś jest otwarty, żądny nowych doświadczeń, poddaje się emocjom, analizuje zachowanie swoje i innych, taki dwu-, trzydniowy trening na świeżym powietrzu może dać więcej niż pół roku studiów przy biurku, jak twierdzą uczestnicy tych szkoleń.

Skąd nagle zainteresowanie tą metodą? Lata 90. przyniosły ze sobą koniec kultu testów na inteligencję. Geniusze z IQ powyżej 160 okazali się być mało przydatni podczas kryzysów i załamań rynku. Zaczęło być głośno o inteligencji emocjonalnej, modne stało

się odwoływanie do intuicji, a także podświadomości. W Polsce budowanie zespołu jest jeszcze tematem młodym. Nie ma w naszym kraju tradycji współdziałania, nie ceni się zbiorowego wysiłku. Statystyki i prognozy są na szczęście obiecujące. „Dziś szacunkowa wartość rynku nieobowiązkowych szkoleń dla dorosłych to rocznie około 170 mln dolarów, ponad 300 000 odbiorców instytucjonalnych oraz miliony uczestników” (*Rzeczpospolita*, 2000b). Rosnąca konkurencja między firmami i na rynku pracy powoduje, że zapotrzebowanie na wysokie kwalifikacje i umiejętności pozazawodowe będzie rosło. A wraz z nim także na szkolenia. Potrzebę doskonalenia się, która na „zachodzie” jest powszechna, w Polsce odczuwa co trzecia osoba. Znaczy to, że 9 mln Polaków powyżej 15 roku życia chciałoby nabyć jakieś nowe umiejętności, czegoś się dowiedzieć. Bez wątpienia rosnące wymagania rynku pracy w najbliższych latach spowodują wśród Polaków znaczny wzrost potrzeby rozwijania kompetencji (*Rzeczpospolita*, 2000b).

Powyższe dane świadczą o rosnącym zainteresowaniu rynkiem szkoleń. Szczególnie ciekawe według mnie są firmy, posiadające w swych ofertach szkolenia *outdoorowe*, które dają szczególną przyjemność i satysfakcję. Gwarantują wysoką dawkę adrenaliny oraz przeżycie wspaniałych chwil w swoim zespole zawodowym. Stąd moje badania objęły właśnie to zagadnienie, a przedmiotem badań tzw. terenowych stał się prawdziwy teren.

1.2 SFORMUŁOWANIE PROBLEMU

Przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest analiza kultury organizacyjnej firmy szkoleniowej Komando, jej rozpoznanie i interpretacja. Szczególnie starałam się dotknąć takich zagadnień jak role społeczne, rytuały czy instytucje, które stanowią podstawę przeprowadzonych przeze mnie badań antropologicznych. Pytanie, na które próbowałam udzielić odpowiedzi to: jak komunikacja – w najszerszym rozumieniu tego słowa –

wpływa na kulturę organizacji oraz jej uczestników? Pokusiłam się także o zidentyfikowanie konsekwencji, wypływających z tej zależności.

1.3 STRUKTURA PRACY

Niniejsza praca jest etnografią organizacji, czyli „zapisem badań kulturowych, prowadzonych w celu zrozumienia, w jaki sposób ludzie tworzą swoją codzienną rzeczywistość organizacyjną” (Kostera, 1998, cytowana przez Ożyńskiego, 1998, s.5) W przeważającej części przyjąłam w niej formę wyznań (*confessional tales*), która jest jedną z 4 możliwości, jakie wyróżnia Van Maanen (tamże, s.6). Charakteryzuje się ona wyraźnie zarysowaną postacią autora, nie jest pozbawiona emocji. Stąd specyficzny styl niektórych części pracy. Jest to zgodne z uznaną konwencją zapisu etnograficznego tego typu.

Praca składa się z czterech części. Pierwszą z nich stanowi *Wstęp*, który zawiera krótki zarys obszaru, w którym działa badana przeze mnie organizacja oraz sformułowany problem badawczy. Część druga to *Teoria*, niezbędna do omówienia zagadnienia oraz ogólny zarys metodologii badań antropologicznych. Kolejną częścią, trzecią, jest *Empiria*, w której można wyróżnić dwa zagadnienia. Pierwsze z nich to opis metody zastosowanej w badaniach. Druga – to relacje z terenu. Uporządkowałam je zgodnie z kolejnością pytań zawierających się w pentadzie Kennetha Burke’a (1945, cytowany przez Kostere, 1999/2000). Są nimi: CO, gdzie opisuję przedmiot badań – firmę Komando; GDZIE, w którym piszę o artefaktach fizycznych; następnie KTO, czyli aktorzy biorący udział w przedstawieniu oraz JAK, czyli na czym polega praca trenerów (najobszerniejsza część utrzymana w nieco innej konwencji niż pozostałe rozdziały); wyszczególniam także tematy INNE, RAZEM i PRZYSZŁOŚĆ, które są poniekąd uzupełnieniem JAK; wreszcie DLACZEGO, stanowiące część czwartą i ostatnią pracy, która zwiera moje przemyślenia i konkluzje.

2. TEORIA – KULTURA A BADANIA ORGANIZACJI

Żeby przeniknąć złożoną sferę cudzych pragnień i działań, trzeba czegoś więcej niż dobrej znajomości języków obcych i lekcji dobrych manier (Hampden-Turner i Trompenaars, 1998, s.12)

Ostatnio tematowi kultury poświęca się dużo czasu i miejsca zarówno w praktyce menedżerskiej, jak i w rozprawach naukowych. Moje zainteresowanie nią wynika z tego, że jestem szczególnie ciekawa ludzi i relacji, które ich wiążą. Na początku spróbuję zdefiniować przedmiot moich badań lub chociażby przybliżyć moje spojrzenie na to zjawisko. W literaturze znaleźć można ogromne ilości definicji kultury. Ja osobiście skłaniam się ku tym autorom, którzy ujmują kulturę jako proces porozumiewania się ludzi ze sobą, traktują ją jako „rozmowę” jednostek społecznych (Czerwiński, 1988). Stąd badając firmę Komando, dążyłam do zdefiniowania i interpretacji takich obszarów organizacji, jak kultura czy struktura, które są „pewną własnością ludzkich zbiorowości” (Nowak, 1970, s.54) i tworzone są w trakcie złożonych procesów porozumiewania się jednostek. Inaczej jest to pewien system przekazów, składający się z różnego typu znaków, symboli, wypowiedzi słownych.

Szczególną uwagę zwracam na kulturę w rozumieniu symbolistów, którzy „starają się dostrzec to, co jest poza racjonalnym dyskursem, to, co kształtuje ludzką percepcję i sprawia, że ludzie odbierają rzeczy i zjawiska jako obdarzone sensem” (Kostera, 1998, s.91). W swoich badaniach przyjąłm właśnie takie widzenie rzeczywistości i skłaniam się ku takim symbolistycznym badaczom, jak Geertz czy Smircich, którzy kulturę definiują jako *webs of meaning* (sieci znaczeń):

Będąc przekonany, że człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w pajęczynie znaczeń, którą sam utkał, traktuję kulturę jako tę pajęczynę, a jej badanie jako interpretację i poszukiwanie znaczenia, a nie jako naukę eksperymentalną poszukującą praw (Geertz, 1973, s.5, cytowany przez Jawłowską, 1990, s.147).

Kultura jako sieci znaczeń, uporządkowane przez zdefiniowanie symboli i wyobrażeń [...] w celu badania relacji społecznych – jak rzeczy, wydarzenia i interakcje zyskują na znaczeniu (Smircich, 1985, s.63, cytowana przez Schultz, 1995, s.81).

Stąd wynika charakterystyczne spojrzenie na kulturę organizacji, którą tworzą nie tylko ludzie, wydarzenia i interakcje, stanowiące symbole, ale także relacje zachodzące pomiędzy tymi symbolami, będące ową siecią znaczeń.

Zatem kultura organizacji jest tworzona przez jej uczestników oraz wszelkie interakcje między nimi, które wspólnie odzwierciedlają specyficzny styl życia w firmie. Znaczenia mogą być postrzegane jako symboliczne wyrazy więzi, które stale się rozwijają i są podtrzymywane przede wszystkim przez mity, opowieści oraz rytuały (Schultz, 1995). W przeprowadzonych przeze mnie badaniach skupiałam się właśnie na tych elementach organizacji.

Każda organizacja posiada pewną niewidoczną właściwość – styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, która w bardzo dużym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej i na jej kontakty z otoczeniem (Kostera i Kownacki, 1996, s. 438)

Starałam się ukazać zarówno postacie uczestników, a także wzajemne relacje, które ich łączą w codziennej pracy oraz poza nią. Podjęłam także próbę zdefiniowania wybranych zjawisk. Najlepszą drogą do osiągnięcia tego celu było odnalezienie wspomnianych rytuałów. Zanim jednak przejdę do ich omówienia chcę wspomnieć o dwóch innych pojęciach, które współtworzą zjawisko, jakim jest rytuał. Pierwsze z nich to rola społeczna, która stanowi zestaw oczekiwań, kierowanych do jednostki, uczestniczącej w danym otoczeniu. Są to atrybuty stabilizujące zachowania człowieka, powodujące iż jednostka staje się przewidywalna. Także role odgrywane przez uczestników w organizacjach określają ich tożsamość, wpływają na liczne relacje związane nie tylko bezpośrednio z wykonywaną pracą. Drugie pojęcie, o którym chciałam wspomnieć to skrypty. Są to zasady dotyczące zachowania jednostek w określonych kulturowo

sytuacjach. Aby zdołać przebrnąć przez labirynt danej organizacji, musimy znać jej podstawowe skrypty, musimy wiedzieć jak, gdzie, z kim postępować, jakich trzymać się zasad (oczywiście tylko wtedy, jeśli nie chcemy się wyróżniać lub popełniać błędy). Dobrze ustrukturalizowanym, doprecyzowanym skryptem jest rytuał, o którym piszę dalej (Berger i Luckmann, 1983, cytowany przez Kostere, 1996).

Jak twierdzi Herriger (1998) rytuały są „mostami więzi”. W swojej książce *Rytuały. Komunikacja bez słów* autorka rozróżnia trzy poziomy efektywnej komunikacji. Dwa pierwsze: poziom informacyjny (tekst) oraz opisowy (niewerbalna ilustracja) są nam bliżej znane. Trzeci poziom, jest najmniej uchwytne, stąd często nie zdajemy sobie sprawy z roli, jaką odgrywa w naszym życiu. Są nim rytuały towarzyszące nam na każdym kroku, w tym także w organizacjach. Takie podejście do zagadnienia powodowane jest przez kierowanie się stwierdzeniem, że „komunikacja to więcej niż mowa i akcja, komunikacja to więź” (Herriger, 1998, s.18), a jak zaznaczyłam „mostami więzi” są właśnie rytuały. Jak utrzymuje Kunda (1992) znaczenie i następstwa rytuałów od dawna były przedmiotem badań socjologów i antropologów. Zastanawiające jest, jaki wpływ mają one na codzienną pracę ludzi w organizacjach, czym się przejawiają, jakie konsekwencje z nich wypływają dla życia danej wspólnoty (organizacji). Według Lukes rytuały to „Czynności o symbolicznym znaczeniu, o z góry ustalonych regułach, które skupiają uwagę uczestników na przedmiotach myśli i uczuć, mające dla nich szczególne znaczenie” (Lukes, 1975, s.291 cytowany przez Kundę, 1992, s.92). Jest to definicja pomagająca odróżnić rytuał w rozumieniu współczesnych badaczy organizacji od wcześniejszego, węższego rozumienia w ujęciu czysto antropologicznym. Obecnie rytuały określa się jeszcze szerzej. W moim rozumieniu rytuały są aktami symbolicznymi, wykonywanymi systematycznie w identyczny sposób, powiązanymi z określonymi sytuacjami. Rytuały są niewidzialną nicią wiążącą organizację w integralną całość. Decydują o tym, czy pomiędzy uczestnikami

istnieje pewna spójność. W momencie, kiedy rytuałów jest wiele i mają one pierwszorzędne znaczenie w życiu całej grupy, można mówić o silnej kulturze organizacyjnej. Składają się na nią oczywiście jeszcze inne czynniki, takie jak: „stały system, niepisane normy, wysoki stopień zaangażowania, poczucie dumy z wyjątkowości, wysokiej jakości produkty” itp. (Zbiegień-Maciąg, 1999, s.61). Jak pisze Handy (1993), silne kultury są charakterystyczne szczególnie dla małych przedsiębiorstw. Autor obrazuje ich strukturę w postaci sieci pajęczej, której środek symbolizuje źródło siły. Istnienie takiej kultury uzależnione jest od głównej, „centralnej” postaci, która odgrywa w organizacji pierwszoplanową rolę. To ona jest motorem wszelkich działań i źródłem owej siły. Organizacje tego typu opierają się przede wszystkim na zaufaniu i empatii oraz efektywnej komunikacji pomiędzy uczestnikami (Handy, 1993). Z pewnością czynniki te warunkują skuteczność wspólnych działań.

Kolejnym pojęciem, które chciałam tu omówić, jest liminalność – zagadnienie nierozdzielnie związane z wyżej opisywanymi. Liminalność jest antropologicznym ujęciem zjawisk niedookreślonych w sferze przyczynowej. Zaliczyć tu można wszystko to, co nie podlega identyfikacji ze względu na swoją istotę. Wspominam o tym, ponieważ natknęłam się na taki obszar podczas badań w Komando (o czym w części empirycznej).

Na podstawie zebranych materiałów z terenu będę się także starała zidentyfikować cechy Komando jako przykładu przedsiębiorczości intelektualnej (Kwiatkowski, 2000). Spróbuję stworzyć taki model, który by w miarę wiernie odzwierciedlał badaną przeze mnie organizację.

Ostatnią sprawą, na którą chciałam zwrócić uwagę w tym rozdziale jest spojrzenie na kulturę jako całość. Przedstawię tutaj tradycyjny już model Scheina (1992), który wybrałam przede wszystkim ze względu na jego przejrzystość i zrozumiałość, a także dość kompleksowe ujęcie zagadnienia. Schein prezentuje kulturę organizacyjną jako piramidę,

w której wyróżnia trzy poziomy różniące się trwałością i widocznością. Pierwszy z nich to artefakty (językowe, behawioralne i fizyczne), czyli wszystko to, co możemy „zobaczyć usłyszeć i poczuć, kiedy zetkniemy się z nieznaną nam grupą ludzi o innej kulturze” (Schein, 1992, s.17). Drugi poziom to normy i wartości (deklarowane i przestrzegane), które są znacznie trwalsze od artefaktów i trudniej je dostrzec przy pierwszym kontakcie z nowymi ludźmi. Trzecim stopniem są podstawowe założenia kulturowe. Schein porównuje je do teorii, które powodują zachowania, mówią jak postrzegać dane zjawisko, jak je odbierać i interpretować. Tak samo założenia są materią, w którą nie ingerujemy ani nie podważamy jej słuszności, stąd są tak trudne do zidentyfikowania czy do zmiany. Układ niniejszej pracy nakłada się częściowo z przedstawionym schematem Scheina, stąd między innymi znalazł on miejsce w tym rozdziale.

Ze względu na tematykę formą pracy, jaką przyjąłem, są badania antropologiczne, gdyż narzędzia badawcze w nich stosowane są jedną z najskuteczniejszych metod „wnikania” w daną kulturę. Antropologia organizacji jako stosunkowo młoda dziedzina nie jest jeszcze w Polsce dobrze znana, a podobne badania są u nas rzadkością (Kostera, 1998). Doceniają ją jednak badacze innych krajów. Handy (1993) w książce *Understanding Organizations* wyróżnia badania antropologiczne jako jedno z siedmiu podstawowych spojrzeń na świat organizacji. Nazywa je podejściem instytucjonalnym i przypisuje je głównie socjologom i antropologom, którzy traktują organizacje jako unikalne „wycinki” niezwykle interesujących historii, które przyciągają badaczy swoją wewnętrzną specyfiką i oddziaływaniem na otoczenie. Kluczowym słowem w takich badaniach jest kultura, która rozumiana jest jako „sposób na życie” organizacji. Bardziej szczegółowo piszę o tym podejściu w następnym rozdziale.

3. EMPIRIA - CO (ZA)DZIAŁO SIĘ W TERENIE

3.1 METODOLOGIA

Na początku tego rozdziału dopełnię formalności i ustosunkuję się do mojego wyboru względem paradygmatu. Jak większość autorów badań jakościowych – choć jak twierdzą Guba i Lincoln (1994) nie jest to ścisłością – przychyliam się do paradygmatu interpretatywnego. Zgadzam się bowiem z większością założeń, które są mu właściwe. A są to m.in. niestabilność i względność rzeczywistości społecznej (Kostera, 1996). Uważam, że ludzie są twórcami świata społecznego, w którym żyją i funkcjonują, a zadaniem badacza jest możliwie jak najlepsze poznanie tej rzeczywistości i przekazanie jej innym w pewnej specyficznej formie. Jednym z bardziej znanych podejść w ramach tego paradygmatu jest symbolizm (Putnam i Pacanowsky, 1983, cytowany przez Schultza, 1995). Perspektywa symbolistyczna postrzega człowieka właśnie jako istotę aktywnie poznającą i kreującą swoją rzeczywistość, która stanowi społeczną konstrukcję, gdzie ludzie odgrywają przypisane im społecznie role, indywidualnie odczytując postrzegane skrypty⁴. Zadaniem badacza-symbolisty jest dostrzeżenie i nazywanie instytucji stworzonych przez ludzi, ich wypracowanych norm wszelkich zachowań, całego świata symboli, za pomocą których ludzie tworzą sens i znaczenia (Berger i Luckmann, 1966/1983, cytowany przez Kostera, 1996). W tym celu udaje się w teren, aby zbadać wybrany przez siebie „wycinek rzeczywistości” – organizację.

Moim kolejnym krokiem, zgodnie z przekonaniem Kostery (1996) za Czarniawską-Joerges (1992) jest wybór i/lub konstrukcja teorii. Jedną z możliwości jej zaprezentowania są metafory, których jak pisze Morgan (1999) „używamy wtedy, kiedy usiłujemy zrozumieć jakiś fragment doświadczanej rzeczywistości za pomocą innego jej fragmentu”. Już w trakcie badań Monika Kostera poleciła mi przeczytanie pewnej interesującej

⁴Przez pojęcie skrypt rozumiem ogół zasad opisujących postępowanie w określonej kulturowo sytuacji.

etnografii. Była to książka Nigela Barleya (1983) *The Innocent Anthropologist*, która zainspirowała mnie nie tylko podejściem do badań, ale także nowym spojrzeniem na „moją” organizację. Po zapoznaniu się ze zwyczajami badanej przez Barleya społeczności – plemienia *Dowayo* zamieszkującego pewną kameruńską wioskę, dostrzegłam liczne zaskakujące podobieństwa z „moją” organizacją. Stąd nasunęła mi się myśl zastosowania metafory w opisie badań. Postrzegałam organizację jako plemię warszawskiego biznesu. Skojarzenie to wynika z licznych podobieństw obu społeczności w obszarze kultury oraz związanych z nią zachowań uczestników. Szczególnie interesujące okazały się być przejawy tych kultur (tworzone symbole), a także sposób ich manifestacji. Dlatego niniejsza praca obejmuje takie zagadnienia, jak skrypty czy rytuały, które, według mnie, dobrze odzwierciedlają cechy danej kultury.

Ostatnim etapem procesu badawczego jest dobór i/lub konstrukcja odpowiedniej metody. Ponieważ przeprowadzone przeze mnie badania są badaniami antropologicznymi, wykorzystuję w nich narzędzia, które są tu właściwe, czyli jakościowe metody badań nakierunkowane na poznanie i zrozumienie relacji społecznych w organizacji.

Wywiad jest podstawowym narzędziem badacza pomocnym przy zbieraniu materiałów z terenu (Kostera, 1998). Istnieją różne typy wywiadów. W moich badaniach wykorzystywałam wywiady standaryzowane, częściowo ustrukturalizowane. Jest to forma zbliżona do wywiadu antropologicznego, o którym pisze Czarniawska-Joerges. Najważniejsze jest tu podejście do badań nazwane „antropologicznym nastawieniem” badacza (Czarniawska-Joerges, 1992, cytowana przez Kostere, 1997). Wbrew moim wcześniejszym przypuszczeniom udało mi się zachować wymaganą formę, dzięki czemu niejednokrotnie rozmówcy opowiadali mi o rzeczach, których sama nie byłabym w stanie odnaleźć. Rzeczywiście otwartość pomagała mi w nawiązaniu odpowiedniego kontaktu z nawet najbardziej niechętnymi do rozmowy osobami. Były oczywiście także momenty

mojego zwątpienia w „moc badacza”, kiedy natknęłam się na niezwykle opornego rozmówcę. Ten wywiad trwał około pół godziny (najkrótszy), z czego sporą część stanowiły moje własne wywody. Mój najdłuższy wywiad w tych badaniach zajął mi około 2 godzin. Było to na samym początku moich kontaktów z badaną organizacją, dlatego dodało mi to bardzo dużo sił i energii. Przy okazji dość wcześnie miałam możliwość zaobserwowania, jak rozmówca przekonuje się do badacza i jego najcenniejszego narzędzia (dyktafonu), o czym świadczyły słowa:

„...już zobacz, jestem oswojona. Już przestałam myśleć o tym, że tam coś jest włączone.” (*Duuse*)

Dzięki tej rozmowie mogłam wyciągnąć wiele wniosków na przyszłość. Nauczyłam się m.in. prowadzić wywiady, które wcale nie musiały być do końca jednostronnym monologiem, a pewnego rodzaju rozmową, które Kvale określa jako „dialog filozoficzny” (Kvale, 1996, cytowana przez Czarniawską, 2000). Nigdy jednak nie starałam się polemizować ze swoimi rozmówcami. W swoich badaniach trafiłam na w takiej mierze otwartą organizację i ludzi ją tworzących, że nie musiałam obawiać się o ich niechęć w stosunku do mnie. Umawiali się ze mną na rozmowy bez większych problemów, w niektórych przypadkach nawet dziękując mi za to, że „wreszcie mogli się wygadać”. Swoich rozmówców nie traktowałam więc jak „ofiary wywiadu” (Czarniawska, 2000), a wręcz przeciwnie wyczuwałam obopólne pozytywne nastawienie.

W moich badaniach miałam okazję doświadczyć niezwykłych sytuacji. Należy do nich z pewnością wywiad przeprowadzony latem w parku przy akompaniamencie śpiewu ptaków (uprzyjemniło to w dużym stopniu uciążliwy proces transkrybowania wywiadów). Negatywną stroną tego pomysłu było nagłe pojawienie się muszek (owadów), które nieco rozpraszały uwagę. Pozostałe warunki nadały bardzo pozytywny ton całej rozmowie.

Niezwykłe interesującym przeżyciem było dla mnie prowadzenie wywiadu jednocześnie z trzema osobami. W tym wypadku nie ja byłam pomysłodawcą. Sytuacja ta

spowodowana była przez oryginalny styl ludzi, z którymi rozmawiałam. Przy kawie, herbacie i skromnym poczęstunku (trafiłam akurat na porę przekąsek) rozmowa toczyła się niezwykle przyjemnie. Moi rozmówcy uzupełniali się wzajemnie i dopowiadali fakty, pominięte przez poprzednika. Jednak radosne, a nawet wręcz zabawowe nastawienie tych ludzi nie pozwoliło mi zagłębić się mocniej w poruszane tematy. Nasza konwersacja została zdominowana przez panujący nastrój, stąd wywiad w większej części wyglądał tak (sytuacja z treningu):

„*Naamyo*: [śmiech] ...nocna operacja, faceci w wojskowych mundurach, z twarzami wymalowanymi...

Duuse: ...pokażę ci zdjęcia...

Naamyo: ...przedzierają się z pontonem gdzieś chaszczami, nagle natrafiają – w szczerym polu stoi Maluszek. Podchodzą do niego, stuk, puk, a tam jakaś zakochana para właśnie kończy... [wszyscy w śmiech], a oni puk, puk: „Przepraszam na Czorsztyn to tędy?” [wybuch śmiechu]

Duuse: Wyobrażasz sobie? Siedzisz w nocy w Maluchu jest ciemno, jest noc generalnie, siedzisz sobie z facetem i nagle się pojawiają ni stąd ni zowąd wojsko w kamuflażu, w mundurach...

Naamyo: ...z pontonem.”

Dość ciekawym epizodem moich badań był wywiad podzielony na kilka części. Do jednego z rozmówców wracałam aż 4 razy. Powodem był świetny kontakt z tą właśnie osobą, a także jakość informacji i faktów, które nie ograniczały się tylko i wyłącznie do krótkich, zwięzłych sformułowań (Czarniawska, 2000).

Oprócz pozytywnych wrażeń, z terenu wyniosłam także te mniej przyjemne odczucia o zaistniałych sytuacjach. Na szczęście stanowią one tylko niewielką część moich wspomnień. Niezręcznym momentem było dla mnie prowadzenie wywiadu z rozmówcą, który stał przede mną po drugiej stronie stołu, przy którym ja siedziałam. Była to, na szczęście, tylko część wywiadu, gdyż udało mi się go przeprowadzić w kilku różnych miejscach. Sytuacje takie powodowane są brakiem miejsc siedzących w biurze organizacji.

Do nieprzyjemnych momentów mogłoby należeć transkrybowanie wywiadów, jednak moim założeniem, które poczyniłam zaraz na początku badań był obowiązek

spisywania wywiadów na bieżąco. Bardzo ułatwiło mi to zadanie z wielu powodów. Po pierwsze nie wszystkie osoby mówią wyraźnie i dobrze jest częściowo pamiętać rozmowę (niestety czas bardzo to utrudnia), a po drugie ważny jest kontekst rozmowy, który często potrafi naświetlić nowe problemy. Wszystko to jest osiągalne, gdy transkrybowanie odbywa się na bieżąco. Nie ukrywam, że kosztowało mnie to trochę wyrzeczeń, jednakowoż pozwoliło mi po raz drugi spojrzeć na ludzi i ich wypowiedzi, co było cennym doświadczeniem. Poza tym muszę stwierdzić, że moi rozmówcy są nieprzeciętnie interesującymi osobami i dzięki temu ich wypowiedzi były dla mnie miłe w odbiorze. Niejednokrotnie płakałam ze śmiechu przy spisywaniu wywiadów. Aczkolwiek otwarcie przyznaję, że transkrybowanie jest czynnością ogromnie czasochłonną i mało przyjemną.

Łącznie udało mi się przeprowadzić 12 wywiadów. Ponieważ firma jest niewielka udało mi się porozmawiać prawie ze wszystkimi jej pracownikami, za wyjątkiem dwóch, którzy byli niestety nieosiągalni.

W swojej pracy wielokrotnie wspieram się wypowiedziami moich rozmówców w postaci cytatów ich wypowiedzi. Podkreślenia, których używam, oznaczają mocne akcentowanie słów przez osoby, z którymi prowadziłam wywiad, a wielokropek zaś mówi o chwili zastanawiania bądź wahania (niepewności).

Drugą powszechnie stosowaną metodą badań antropologicznych, zaraz obok wywiadów, są obserwacje. Jest to zarazem podstawowy sposób pozwalający uzyskać triangulację badań (Konecki, 2000). W mojej pracy obserwacje odegrały ogromną rolę. Tak jak i wywiady, obserwacje dzielą się na różne typy. Podstawowe dwa to obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca. Odmianą jakoby pośrednią, łączącą dwa powyższe rodzaje, jest – jak pisze Czarniawska-Joerges (1992, cytowana przez Kostere, 1997) – *observant participation*, czyli obserwujące uczestnictwo lub obserwacja bezpośrednia. Jest to metoda, która pozwoliła mi z bliska przyjrzeć się uczestnikom badanej przeze mnie

organizacji, ich relacjom oraz wykonywanej przez nich pracy. Za zgodą dyrektora firmy mogłam czynnie uczestniczyć w przygotowaniu i pomocy w prowadzeniu treningów. Dzięki temu poznałam pracowników Komando od całkowicie innej strony niż ta, która ukazywała mi się po wywiadach. Na początku wydawało mi się, że w trakcie tych obserwacji uda mi się zebrać też trochę materiałów z rozmów z pracownikami. Niestety, ku mojemu ogromnemu rozczarowaniu, było to zupełnie niemożliwe. Okazało się, że wyjazd szkoleniowy absolutnie nie sprzyja spokojnym pogawędkom, tym bardziej połączonym z siedzeniem w jednym miejscu. Stąd treningi nie wzbogaciły mojego materiału z wywiadów. Są jednak nieocenionym źródłem obserwacji i wniosków. Co najważniejsze, dały mi możliwość odczucia „życia trenera” w trakcie wykonywania swojego zawodu i sprawiły, że to, o czym piszę w tej pracy jest dla mnie niezwykle bliskie i przez to – zrozumiałe.

Podczas wyjazdów na treningi bezwolnie zaczęłam się integrować z grupą. Tak jak Konecki (1992) podczas swoich badań doświadczył negatywnych odczuć związanych z zacieraniem się granic pomiędzy tożsamością obserwowanego i tożsamością badacza, ja odczułam obustronne przyciąganie, integrację z zespołem, która przejawiała się w ten sposób, że trenerzy dawali mi pracę do wykonania, a z mojej strony – nie byłam w stanie odmówić i dodatkowo sama szukałam sobie ciekawych zajęć. Każdy kolejny trening wywoływał u mnie większe zaangażowanie w sprawy firmy. Oczywiście nie muszę chyba wspominać, że cały czas wszystko było dla mnie nowe, ciekawe, intrygujące. Kto wisiał na linie 15 metrów nad ziemią, być może temu zaprzeczy. Mimo tego silnego powiązania z grupą trenerską, pozostawałam nadal badaczem, stąd mój przydomek, nadany mi przez jednego z pracowników – „na kapowym”. W tym momencie wyraziście zarysował się syndrom obecności badacza w organizacji.

Uczestnictwo w treningach wiązało się z kolejnymi przełomami w postrzeganiu badanej organizacji jako całości, jednak nie dostrzegłam zmian w podejściu moich rozmówców do mnie jako badacza i mojej pracy z tym związanej.

Co się tyczy analizy dokumentów nie pomogła mi ona w badaniach w takim stopniu, jak dwa wyżej wymienione narzędzia. Powodem jest fakt, iż firma jest mała, a do tego młoda i nie posiada bogatej dokumentacji. Jedyne materiały, które były dostępne tą drogą to oferta szkoleniowa, schemat struktury organizacyjnej, raporty z badań oraz strony internetowe. Wspomagałam się również materiałami prasowymi.

Całość moich badań obejmuje okres od lutego do listopada 2000r.

Kiedy gromadzone przeze mnie nieustannie materiały przestawały przynosić nowe odkrycia, postanowiłam wycofać się z terenu i zatopić się w lekturze wydrukowanych tekstów wywiadów oraz literaturze fachowej. Nie miałam większych problemów z wyłonieniem powiązanych ze sobą tematycznie zagadnień z ogromu materiału, jaki udało mi się zebrać. Dzięki pomocy kolegów, którzy przeszli już ten etap, uświadomiłam sobie, jak dokładnie poukładane mam w myślach pewne wątki. Wydaje mi się, że ten stan zawdzięczam również wyjazdom na treningi, które mocno modelowały moje spojrzenie na organizację Komando. Pozostało wtedy jedynie przenieść te spostrzeżenia na papier.

3.2 CO, czyli kilka słów o badanej firmie

Komando Sp. z o.o. jest firmą stosunkowo młodą. Powstała w roku 1997, czyli zaledwie 3 lata temu. Myśl o jej założeniu zrodziła się w głowie pewnego Amerykanina, który przyjechał do Polski w celu „robienia interesów”. Ów człowiek jest właścicielem jeszcze dwóch innych firm, starszych od Komando. W swojej codziennej pracy nierzadko napotykał na problemy związane z komunikacją pracowników, a co za tym idzie ich współpracą oraz efektywnością wykonywanych zadań. W związku z tym postanowił przeszkolić załogę swoich firm. Zależało mu głównie na zintegrowaniu ludzi, nauczaniu podstawowych zasad pracy w grupie, jednym słowem – uzyskaniu ich większego zaangażowania w wykonywaną pracę, a jednocześnie (na początku działania firmy – przede wszystkim) zaoferowanie im odpoczynku i relaksu w kontakcie z naturą. Niestety, nasz polski rynek szkoleniowy dopiero się tworzył, a organizacji zajmujących się integracją i motywacją ludzi poprzez zajęcia prowadzone na świeżym powietrzu było naprawdę niewiele. Stąd zrodził się pomysł otworzenia takiej firmy.

Amerykański biznesmen na początku odszukał ludzi, którzy mogliby się do takiej pracy nadawać oraz przekazać odpowiednie doświadczenie, które można by przenieść na rynek polski. Wśród nich znalazł się jeden z obecnych pracowników Komando, który tak oto przedstawia fakty:

Ja akurat wróciłem wtedy z moich wojaży po świecie na chwilkę, a ponieważ David [wspomniany Amerykanin] był kiedyś moim klientem w moim pensjonacie w górach, w związku z czym skojarzył mnie, że może ja bym się do czegoś takiego nadawał. Zbiegiem okoliczności zderzyliśmy się po drodze i on mi zaproponował pracę w tej firmie. (*Patron*)

Kolejnym ruchem zebranej już garstki ludzi było odnalezienie miejsca właściwego do prowadzenia szkoleń tzw. *outdoorowych*, czyli zajęć prowadzonych w terenie. Chodziło głównie o obszar ciekawy pod względem ukształtowania terenu, gdzie można

zorganizować ćwiczenia wysokościowe, na orientację w terenie, „zbudować różne elementy” i inne. Znalazł się pierwszy klient.

Przyjęliśmy to pierwsze szkolenie, nie mając za bardzo doświadczenia, ani nie wiedząc o co chodzi. Ale wszystko zadziało. Myślę, że swoimi osobowościami, poza tym takim otwarciem na ludzi podbiliśmy ich serca i ten pierwszy trening wyszedł bardzo fajnie. Potem był kolejny i kolejny. (*Patron*)

Z początku treningi były prowadzone w języku angielskim i miały zdecydowanie inną formułę niż obecnie. Firma jednak rozwijała się prężnie, świetnie dostosowując się do wymagań otoczenia. Trenerzy starali się pogłębiać swoją wiedzę i doświadczenie z zakresu prowadzenia treningów. Ponieważ, jak już wspomniałam, rynek polski był zbyt mały by im to zapewnić, odbywali specjalne szkolenia w Stanach Zjednoczonych prowadzonych przez Project Adventure Inc. Dało im to możliwość przeniesienia do Komando pewnych sprawdzonych już na innym gruncie rozwiązań oraz dostosowywanie ich do realiów polskiego rynku.

W międzyczasie przyjmowaliśmy różnych pracowników, bo było bardzo duże zapotrzebowanie na szkolenia. Najpierw to była taka fala instruktorów wspinania, bo nam się wydawało, że ci ludzie, którzy się wspinają, będą najlepsi. Więc przyszła cała grupa ludzi do wspinania, ale okazało się, że rzeczywiście manualne zdolności są super, kontakt z ludźmi też, ale na innych polach nie mogliśmy się dogadać. Więc metodą selekcji naturalnej oni tak odpadali, odpadali, odpadali... Kolejna fala to są psychologowie [...] I znowu okazało się, że sam psycholog to też nie jest to, o co nam chodzi. [...] I w końcu trzecia fala ludzi, [u których] ważna jest ich osobowość. Tak, żeby [...] była jakaś fajna, charyzmatyczna, a przy tym miła uprzejma, kontakt na ludzi. (*Patron*)

Było wiele zmian. Ludzie przychodzili i odchodzili, nie mogąc dostosować się do panujących w organizacji warunków. Stopniowo wykruszyła się nawet początkowa ekipa, z której do dziś pozostał tylko jeden trener. Przyjął na siebie odpowiedzialność przeprowadzenia firmy przez niezwykle trudny okres burzliwych zmian i osiągnął sukces.

Obecnie ze wszystkich osób, które przewinęły się przez Komando w procesie jej powstawania, zostali jedynie najwytrwalsi, a zarazem najmocniej zaangażowani w tę pracę. Z każdej z wyżej wymienionych grup w Komando zostali najlepsi – najlepsi

według samych pracowników firmy. Dlatego stanowi ona unikalne wręcz połączenie doświadczeń i pomysłów ludzi o całkowicie odmiennych poglądach i zainteresowaniach.

Na dzień dzisiejszy Komando prezentuje się jako spółka posiadająca w swojej ofercie szkolenia otwarte oraz zamknięte z zakresu zarządzania oraz umiejętności osobistych. Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń związanych z tworzeniem i rozwojem zespołów. Czas trwania treningu uzależniony jest od jego rodzaju, celów oraz potrzeb klienta. Miejsce prowadzenia zawsze pozostaje sprawą otwartą dla kupującego.

Komando jest stowarzyszona w Association for Experiential Education (AEE) – organizacji, która ma na celu propagowanie i rozwój metodologii nauki przez doświadczenie. Metoda ta jest podstawą szkoleń firmy. Opiera się ona na założeniu, iż bezpośrednim źródłem zdobywania wiedzy jest indywidualne zaangażowanie się osoby w zadanie i temat.

Słyszę – zapominam,
widzę – może zapamiętam,
angażuję się – rozumiem...
(TBI, 2000)

Dlatego ćwiczenia proponowane przez Komando mają na celu spowodowanie maksymalnego zaangażowania uczestników oraz nakłonienie ich do krytycznych rozważań oraz wyciągania wniosków, które później mogą wcielić w życie poprzez zmianę sposobu myślenia i zachowań (TBI, 2000).

Ważnym aspektem pracy w Komando jest fakt, iż zajęcia prowadzone są na świeżym powietrzu z dala od zamkniętych pomieszczeń biurowych. Dzięki temu uczestnicy szkoleń mogą poznać się nawzajem w zupełnie innym niż zawodowe otoczeniu. Jest to jednak związane z wysokim kosztem tych szkoleń. Według najnowszych badań *outdoor* ma obecnie w swojej ofercie co szóstą firmą szkoleniową (*Rynek Usług Szkoleniowych*, 2000).

Dziś w Komando zatrudnionych jest na stałe 10 osób, w tym 5 trenerów. Oprócz tych ludzi są jeszcze trenerzy zatrudnieni na podstawie umowy-zlecenia. Jest ich kilkunastu (ta liczba stale ulega zmianom, stąd brak konkretnych danych).

3.3 GDZIE, czyli artefakty fizyczne

3.3.1 BIURO

Do tej pory Komando raz zmieniało swoją siedzibę – w kwietniu 1999r. – cały czas jednak pozostając na warszawskim Żoliborzu. Obecnie biuro mieści się przy jednej ze znanych ulic tej dzielnicy w białym, dwupiętrowym budynku w formie sześcianu, który mógł niegdyś służyć za dom mieszkalny. Gdy go po raz pierwszy ujrzałam, skojarzył mi się z dawną zabudową Mokotowa. W domu tym mają swoją siedzibę jeszcze dwie inne firmy. Komando zajmuje część pierwszego piętra, strych oraz piwnicę, gdzie magazynowany jest sprzęt. Samo biuro przypomina zwykłe mieszkanie: kilka pokoi, kuchnia, łazienka. Pomieszczenia są raczej zimne i jest to główna – obok wielości urządzeń biurowych – cecha, wskazująca na to, że tu się rzeczywiście pracuje, a nie po prostu mieszka.

Kiedy przyszłam do biura po raz pierwszy panował tu duży ruch. Pracownicy wyglądali na bardzo zabieganych, a obcy ludzie przychodzili i wychodzili z biura, robiąc nie mniej zamieszania niż jego codzienni bywalcy. Kiedy już zdołałam odnaleźć się w tym harmidrzu, pozwoliłam sobie na „obejrzenie” biura z bliska. Prosto z korytarza weszłam do największego pomieszczenia. Bezpośrednio z niego można było się dostać do zwykle otwartego pokoju dyrektora. Z drugiej strony korytarza znajdowało się wejście do ostatniego – ciemnego pokoju oraz do kuchni.

Ogólnie pokoje biurowe nie przedstawiały sobą niczego niezwykłego. Były to średniej wielkości pomieszczenia, z czego w każdym stało kilka biurek. Część z nich była

wyposażona w komputery, część w *laptopy*. Charakterystyczne były harmonogramy wiszące na ścianach, informujące wszystkich obserwatorów o terminach przyszłych treningów co najmniej na dwa, trzy miesiące naprzód. Harmonogramom towarzyszyły na ścianach tablice informacyjne, na których każdy z pracowników wieszał, co uważał za stosowne. Mogły to być istotne informacje bezpośrednio związane z pracą, jak również zdjęcia z treningów, rysunki, notki, żarty poparte ilustracjami, a w korytarzu głównie kolorowe oferty firm, ogłaszających się z „najlepszym” jedzeniem w okolicy. W ogromnych oknach zawieszono były granatowe rolety z pingwinkami. Charakterystyczną cechą biura jest niewielka ilość krzeseł i w ogóle miejsc siedzących. Nierzadko miałam później problemy z prowadzeniem rozmów związane z tym faktem.

Szczególnym pomieszczeniem okazała się być kuchnia. Jest to małe pomieszczenie bez okien wyposażone w standardowy sprzęt AGD. Znajduje się tu kuchenka gazowa, mała lodówka, szafka, zlew oraz mały kwadratowy stolik nakryty ceratą. Również tutaj ściany nie pozostały puste. Zdobia je zabawne zdjęcia upamiętniające wybrane treningi. W trakcie moich badań pojawiły się tutaj nowe meble, a mianowicie nowiutki komplet: brązowy drewniany stolik z taką ławą. Jest to podobno prezent od właściciela mieszkania, w którym mieści się biuro firmy.

Mimo że Komando zatrudnia osoby sprzątające biuro po godzinach pracy, w ciągu dnia nierzadko można spotkać kogoś z pracowników „wiszącego nad zlewem” pełnym brudnych naczyń. Nie ma tu żadnych dyżurów, zmywa ten, kto ma chwilę wolnego czasu. Nieraz byłam świadkiem tej pracy, skomentowanej kiedyś przez koleżankę zmywającego: „Co ty tu w ogóle robisz?! Gość przyszedł, a ty bierzesz się za zmywanie!” Miałam trudności ze spisywaniem wywiadów przeprowadzanych w kuchni właśnie w tym czasie ze względu na hałas.

Kuchnia w Komando to niepozorny pokoik, w którym odbywają się częstokroć niezwykle ważne rozmowy.

Na przykład, żeby zebrać myśli, to ze sobą rozmawiają. *Naamyo* z *Duuse* szczególnie. Bardzo dużo rozmawiają przy śniadaniu. Oni robią sobie śniadanko dosyć długie, tak naprawdę to śniadanko jest konstruktywne. Bardzo dużo rzeczy powstaje na tym śniadanku. (*Waari*)

Jest to rzeczywiście prawdą, a przekonałam się o tym na treningach, kiedy posiłki zwykle wydłużały się w czasie z powodu różnego rodzaju omówień i rozważań.

Jak już wspomniałam, podczas mojej pierwszej wizyty w biurze panował tam niezwykle zgiełk. Muszę przyznać, że miałam nawet pewne trudności z odnalezieniem się na tych kilkudziesięciu metrach kwadratowych. Nie była to kwestia lokalizacji pomieszczeń, lecz identyfikacji ludzi, których było naprawdę dużo. Dzięki spostrzeżeniom szybko jednak nauczyłam się rozpoznawać gości. Nie było to trudne, bowiem wszyscy pracownicy Komando zwracają się do siebie po imieniu, witają się „cześć” lub podobnie. W ten sam sposób, nawet nieznane mi jeszcze osoby, zwracały się do mnie. Natomiast ludzie z zewnątrz witali się ze mną mówiąc zwyczajnie „dzień dobry”.

Charakterystyczną cechą, którą odkryłam stosunkowo późno, był fakt, iż podczas żadnej z wizyt nie zastałam biura „zadymionego”. Okazało się bowiem, że spośród 10 osób pracujących w firmie tylko jedna z nich pali papierosy. Na treningach przekonałam się, że nałóg ten jest postrzegany przez pracowników jako zjawisko zdecydowanie negatywne. Stąd troska o trenerów „na zlecenie”, wśród których zdarzały się osoby palące. Nie raz byłam świadkiem próby odciągnięcia palących kolegów od zgubnego nałogu.

Lekkim zaskoczeniem dla mnie jako przybysza z zewnątrz było „odkrycie” jednego ze skryptów pracowników Komando. Otóż zaraz po moim wejściu do biura została mi zaproponowana herbata (kawa). Kiedy przystałam na propozycję, okazało się, że mam się sama obsłużyć. Zaprowadzono mnie do kuchni, wskazano odpowiednie szafki, których

zawartość miała być przydatna w przygotowaniu herbaty. Mimo iż zapoznałam się już wstępnie z „zasadami” panującymi w Komando, cała ta sytuacja bardzo mnie zdziwiła.

Wszystkie moje kolejne wizyty nie różniły się bardzo od pierwszej: raz zastawałam biuro prawie puste, gdyż trenerzy byli na treningu, a innym razem gwar i zgiełk, jak na początku. Zwykle było dużo śmiechu, a pracowników wyróżniały pogodne nastroje. Bywały też jednak dni ciężkiej pracy i pełnego skupienia na wykonywanych czynnościach. Charakterystyczne jest, że nigdy nie udało mi się uchwycić stałej liczby osób, która zatrudniona jest w Komando. Problem stanowią ludzie współpracujący z firmą, których liczba ulega ciągłym zmianom.

3.3.2 TEREN

Często księżyc ukazywał się na niebie później, rozświetlając świat jak za dnia. [...] Panowały tu cisza i spokój, tak dalekie od miejskiego zgiełku (Barley, 1983, s.73).

Jak się okazało już po pierwszej mojej rozmowie, Komando ma jeszcze drugą swoją „siedzibę”. Jest to miejsce, nie mające nic wspólnego (oprócz ludzi, oczywiście) z wyżej opisywanym biurem. Jest to wieś letniskowa położona na pograniczu Gorców i kotliny Orawsko-Nowotarskiej, odległa od Nowego Targu o około 10 km.

Łopuszna – bo tak brzmi nazwa tego tajemniczego miasteczka – jest ulubionym miejscem trenerów Komando do organizowania treningów. Sądzę, że nie skłamię, twierdząc, iż większość pracowników firmy jest wręcz zakochana w tym miejscu, stąd zwykle jako pierwsza proponowana jest klientom. O stosunku pracowników Komando do Łopusznej mówią poniższe wypowiedzi:

Tak to jest to nasze ulubione miejsce i ukochane. (*Naamyo*)

Bardzo, bardzo tam lubię jeździć.[...] Bardzo lubię góry i to, że wychodzi się przed ośrodek i widać Tatry, ale oprócz tego, to myślę, że klimat miejsca, samego ośrodka. Tam personel jest bardzo przyjazny. Ja zajeżdżam tam i czuję coś takiego, jakbym przyjeżdżała do bardzo dobrych znajomych, do domu. Jak do domu. (*Duuse*)

Moi rozmówcy z wielkim zachwytem opowiadali o przeżyciach związanych z tym miejscem i wielką radością wracali tam oczami wyobraźni racząc mnie ciekawymi opowieściami. Stąd wiele z wypowiedzi było do siebie podobnych.

Muszę przyznać, że ja się zakochałam w tym ośrodku. Ponieważ ośrodek, oprócz przemilego pana kierownika [śmiej], którego na pewno poznałaś... Po prostu zadziwia mnie to, że ludzie są tacy mili, ponieważ u nas w Warszawie chyba nie ma takich ludzi za wiele. (*Waari*)

Faktycznie Łopuszna jest wsią położoną nad Dunajcem, przy ujściu potoku o tej samej nazwie, który głęboką doliną rozcina południowe stoki Gorców aż po Turbacz i Kiczorę – najwyższe ich szczyty. Zwarte zabudowania wsi przylegają na południu do drogi z Nowego Targu do Szczawnicy, a od Dunajca gęsta zabudowa zwęża się, wnikając w głąb gór doliną potoku. Stanowi ona najbardziej malowniczą i urokliwą krajobrazowo dolinę górską w tej części Gorców; niektórzy nazywają ją Małą Kościeliską. Górski potok ma swe źródła w najbardziej niedostępnej części terenu, gdzie przyroda nie została jeszcze w żaden sposób zmieniona. Sam pensjonat usytuowany jest nad brzegiem górskiego potoku z widokiem na Tatry Wysokie (*NAFTO-TUR*, 2000). Jest to doprawdy przepiękne miejsce, o czym sama mogłam się przekonać.

Oprócz fizycznych walorów ważnym argumentem przemawiającym za wyborem właśnie tego miejsca są z całą pewnością ludzie, pracujący w pensjonacie. Kiedy ich poznałam stwierdziłam, iż nietrudno pokusić się o przypuszczenie, że są oni nieodłączną częścią zespołu Komando. Będąc tam na miejscu i obserwując tych ludzi odniosłam wrażenie, że są totalnie oddani sprawom Komando i czynnie uczestniczą w ich treningowych zmaganiach. Pracownicy Komando nie pozostają dłużni w swoich odczuciach i z rozbijającą wręcz szczerością opowiadają o nich w przytoczonych poniżej słowach:

Oni są bardzo otwarci. To nie jest tylko taka zwyczajna życzliwość pracowników ośrodka, bo my jesteśmy ich klientami. Tylko wyczuwam to jako taką autentyczną życzliwość i gościnność tych ludzi po prostu, taka autentyczna życzliwość. Oni dla

nas zrobią wszystko. Pamiętam kiedyś taką sytuację: mieliśmy *paint-ball* z dużą grupą, musieliśmy wstać rano [...] mieliśmy tarcze poroznosić takie do *paint-balla*. W każdym razie o piątej pobudka i wyjście w góry. I godzina piąta, zebraliśmy się i nagle się okazuje, że burza przeszła... to było lato, chmury, deszcz i tak mało czasu, żeby go marnować. Tak siedzimy, siedzimy, to może śniadanie zjemy. Ale piąta godzina. Kucharz mieszkał na miejscu. Zobaczymy. Ja myk, myk do kuchni: „Dałoby się śniadanie zrobić?” Oni tak patrzą na nas, dopiero się schodziły tam [panie z kuchni], patrzą na nas tak jeszcze nie bardzo pewne czy dobrze do nich dotarło. „Nie ma sprawy”. Za 15 minut śniadanie. W nocy o północy, cokolwiek nie wymyślimy. My też nie wymyślamy tak, żeby tylko sobie wymyślać, tylko takie są potrzeby. I nie ma problemu, żadnego. To wszystko z uśmiechem. (*Duuse*)

Moje wizyty w Łopusznej zdecydowanie potwierdzają te słowa. O swoich wrażeniach z pobytu w tym miejscu piszę w następnych rozdziałach. Przychyłam się jednakowoż do słów *Waari*, która opowiedziała mi o swoich odczuciach względem ludzi tam pracujących. Nic dodać nic ująć.

Po prostu zadziwia mnie to, że ludzie są tacy mili, ponieważ u nas w Warszawie chyba nie ma takich ludzi za wiele. [...] Są bardzo otwarci. Podoba mi się to, że są totalnie elastyczni, że co my chcemy, to oni to robią. To już z takich spraw zawodowych. Oprócz tego bardzo miło się z nimi rozmawia. I z panią w kawiarni możesz porozmawiać i pan kierownik też będzie o ciebie dbał jak będziesz smutna, to się ciebie zapyta, dlaczego idziesz smutna. [...] Nie ma problemu np. z podwiezieniem kogoś, odwiezieniem. Musisz jechać do miasta, to w ogóle... ja przyjechałam z Nowego Targu i przywitała mnie awantura od kierownika, którego w życiu na oczy nie widziałam, dlaczego ja po niego nie zadzwoniłam. [...] Oni chyba stawiają na uczciwość i na takie pozytywne wyjście... na wrażenie. I tym przyciągają ludzi, tak mi się wydaje. (*Waari*)

Poza tym w związku ze specyfiką działalności firma (a dokładnie trenerzy) bywają w setkach przeróżnych miejsc położonych na terenie całej Polski. Są one wybierane przez klienta lub sugerowane przez firmę. Nie są to jednak miejscowości, w których ludzie z Komando zagrzewają miejsce na dłuższy czas.

3.4 KTO, czyli aktorzy występujący na scenie Komando

3.4.1 WSZYSCY

To jeden z głównych powodów, dla których wybrałam właśnie tą organizację. Kiedy przyszedłam do Komando prosić o zgodę na przeprowadzenie badań w ich firmie, nie mogłam oprzeć się wrażeniu, że skądś już znam tych ludzi. Byli (dla mnie) nie tylko uprzejmi, ale także ciepli, serdeczni, życzliwi. Cechą, która najbardziej mnie uderzyła była ich ogromna otwartość. Z zaciekawieniem wysłuchali tego, co mam do powiedzenia, po czym dyrektor – bez zbytniego zagłębiania się w treść przedstawionych mu przeze mnie dokumentów (tak pieczołowicie gromadzonych) – z uśmiechem na ustach wyraził swoją przychylność i zgodę na moje „eksperymenty”. Dwoje innych trenerów, którzy także uczestniczyli w tej rozmowie, na pytanie dyrektora o moją obecność w firmie odpowiedzieli twierdząco, także aprobując ten pomysł. Przy tym spotkaniu nie obeszło się bez żartów i dowcipów, co już wkrótce miało się okazać zwykłą codziennością pracowników Komando.

Tak zachęcona, szybko rozpoczęłam przeprowadzanie wywiadów. Byłam pod wrażeniem, kiedy jedna z moich rozmówczyń opowiedziała mi o swojej pierwszej wizycie w Komando:

Tutaj przyszedłam, zobaczyłam tę atmosferę, która tutaj panuje, zobaczyłam dzieciaka *Matthieu*, który rysował coś dla taty, napisał na rysunku „kocham cię”, w ogóle jakieś takie totalne rzeczy... [...] Mogę tu sobie mówić, ale zobaczyłam twarze, zobaczyłam *Naamyo*, zobaczyłam jego zdjęcie z córą w górach... jak to się nazywa? Przełom Wielki? W ofercie mamy jego zdjęcie... I właśnie zobaczyłam to zdjęcie i rozkleiłam się jak taka 13-latka. [...] ...wszyscy byli otwarci, to otwarcie mi się bardzo podobało. (*Waari*)

Część moich rozmówców twierdzi, że takie postawy biorą się z faktu, iż pracują tu ludzie z silnymi charakterami, o niecodziennych osobowościach. Firma bowiem zatrudnia pracowników o niezwykle zróżnicowanych zainteresowaniach, odmiennym wykształceniu, z najprzeróżniejszą przeszłością zawodową. I tak wśród załogi Komando znajdują się

zarówno: psychologowie, socjologowie, pedagodzy, „ktoś po zarządzaniu”, były pilot wycieczek zagranicznych, jak i żołnierze (w tym czynni zawodowo) jednostek specjalnych. Ci ostatni byli drugim elementem, zaraz po otwartości pracowników (o której wspomniałam wyżej), jaki zwrócił moją uwagę na tą organizację. Muszę przyznać, że z ogromnym zaciekawieniem szłam po raz pierwszy do firmy w nadziei, że zobaczę „prawdziwego komandosa”. Nie zawiedziono moich oczekiwań.

Byłem żołnierzem w oddziałach specjalnych, ujeżdżałem konie w Stanach, byłem bodyguardem, byłem... nie o wszystkich mogę mówić rzeczach, pracowałem na budowie na dachu, zbudowałem pensjonat, miałem żonę Japonkę, pracowałem w górach w Japonii, byłem w Afryce Południowej, na Filipinach... [...] Tego typu rzeczy. (*Patron*)

Wszystkie te osoby tworzą unikalną całość nie tylko w moim przekonaniu oraz samych zainteresowanych, ale także postronnych obserwatorów, którym okazał się być pewien młody człowiek, poznany przeze mnie podczas jednej z wizyt w Komando. Piotrek – tak miał na imię ów młodzieniec – został mi przedstawiony w dość nietypowych okolicznościach, tj. podczas ciągnącego się w nieskończoność mojego oczekiwania na wyjazd na trening. Wtedy to siedziałam sobie beczynn timerze Komando pograżona w otchłani myśli. Moje głębokie zastanawianie przerwał Piotrek, pytając kim jestem i co tutaj robię. W krótkich słowach zaspokoiliam jego ciekawość i postanowiłam dowiedzieć się, co on ma wspólnego z Komando. Zrodziła się całkiem miła konwersacja. Piotrek był z wykształcenia pedagogiem i jako człowiek o specyficznym podejściu do ludzi, zwracał dużą uwagę na różnego rodzaju interakcje zachodzące między różnymi osobami. Był to początek moich badań, więc przyznałam się, że nie mam jeszcze ściśle określonego problemu badawczego, na co on żywo zareagował i zaczął naciskać na swój pomysł. Zasugerował mi, że bezwzględnie powinnam zainteresować się atmosferą panującą w firmie, niepowtarzalnym klimatem tworzonym przez pracowników firmy, relacjami zachodzącymi między nimi, jak również sprawną współpracą nawiązaną przez

pracowników w niezwykle złożonych warunkach. Wspomniał jeszcze o niepowtarzalnych osobowościach tych ludzi oraz nieprzeciętnym zaangażowaniu w wykonywaną przez nich pracę.

Po dłuższym okresie badań sama doszłam do podobnych wniosków.

Z jakiego powodu zrobiłam ten długi wstęp? Odpowiedź jest prosta. Wspaniała atmosfera panująca w Komando oraz „zdrowe” stosunki międzyludzkie to temat, który przewinął się w **każdej** z moich rozmów, zarówno nagranych jak i tych nie spisanych na papierze. Jest to rzeczywistość, z jaką spotyka się przeciętny obserwator w pierwszych momentach kontaktu z pracownikami firmy. Oddam teraz głos moim rozmówcom.

Chcę powiedzieć, że jesteśmy grupą ludzi, która chyba nie jest przypadkowa. Są rzeczy, które nas muszą łączyć oprócz tego, że musimy się ze sobą dogadywać i rozumieć. To chyba [...] nie musi być tak, że my musimy się lubić, chyba nie. Lubienie to nie jest coś, co musi być. Natomiast prawda jest taka, że ja tu przychodzę z radością. Na przykład wczoraj miałam takie spotkanie ze znajomymi i ludzie, którzy pracują w poważnych firmach zarabiają poważne pieniądze, robią tzw. odpowiedzialne rzeczy i mówią: „O, Boże, znów jutro do tej roboty”. I ja mówię tak, nawet nie chodzi o to, żebym ja to głośno manifestowała, natomiast ja sobie w tym momencie myślę: „Jezu, mam szczęście”, że to jest tak, że ja z radością, ja się cieszę, już jak się budzę to nie myślę sobie: „O Boże, znowu do tej roboty”, tylko przychodzę tu z chęcią, naprawdę. To jest tak, że [...] jest ta potrzeba odczuwania, że jesteśmy z tej samej bajki, że te same rzeczy nas rajcują. (*Duuse*)

Podobne zdanie ma sam dyrektor, który docenia swoich pracowników, wie, że zawdzięcza im tą specyficzną atmosferę.

Mam fajnych ludzi, z którymi pracuję. Jak my jedziemy na trening, to jest cały czas wielka frajda, zarykujemy się ze śmiechu, świetnie razem się bawimy. (*Patron*)

Ja sama doświadczyłam tego przyjaznego klimatu, będąc na treningach. Muszę przyznać, że to właśnie tam tworzy się ta szczególnie ciepła atmosfera, która powoduje lepszą współpracę, efektywniejsze działania i dzięki temu zdecydowanie podnosi jakość przeprowadzania treningu. To właśnie tam, poczynając od odpraw treningowych, wspólnych działań, a na uroczystych kolacjach kończąc, trenerzy mają okazję przebywać razem, porozmawiać, chwilkę odpocząć.

Pracownicy zdają sobie sprawę ze swojej unikalności, cenią to i chronią firmę przed negatywnymi wpływami z zewnątrz.

Naprawdę jest wyjątkowa. Nie ma takiego klimatu w żadnej firmie, ja nie spotkałem żadnej takiej firmy z takim klimatem. Zawsze są mniejsze czy większe działania poza plecami. Tutaj każdy może sobie powiedzieć w twarz. (*Chief*)

Co ciekawe pracownicy Komando stanowią nie tylko zgraną drużynę w pracy oraz poza nią, są także indywidualnymi jednostkami, które mają swoje wizje i marzenia. Jak podkreślają, niezwykle ważne jest to, że między sobą mogą o nich otwarcie porozmawiać.

Rzecz, która zwróciła moją uwagę, to fakt, iż pracownicy Komando to ludzie wyjątkowi pod względem swojej osobowości. Jednakowo lubią wykonywaną przez siebie pracę, mimo iż faktycznie odpowiadają za różne sprawy. Mówią, że podoba im się formuła szkoleń i ich wykonanie. Są dumni z tego, co robią.

Fajna jest tutaj atmosfera i to, co dajemy ludziom. Myślę o produkcji, o szkoleniach. (*Rainmaker*)

Nie tylko trenerzy, ale i pracownicy biurowi popierają ideę szkoleń. Sądzą, że metoda, jaką wykorzystują na swoich treningach jest skuteczna i, że ich treningi rzeczywiście przynoszą wymierne efekty klientom. Dzięki takiej postawie całego zespołu Komando, można mówić o silnym zaangażowaniu w sprawy firmy.

Przyciągnęła mnie ta atmosfera i moja identyfikacja z tym, co oni robią. Oni w ogóle powiedzieli czym się firma zajmuje i to mi się strasznie spodobało... (*Waari*)

Większość z tych zależności dostrzegłam już jako badacz na początku mojej „znajomości” z Komando. Przyznaję, że na początku sądziłam, iż dużą rolę w moim postrzeganiu firmy odgrywa entuzjizm, dlatego w dalszych badaniach zagłębiałam się w ten temat, aby rozwiązać wszelkie wątpliwości i uzyskać jak najwięcej możliwie wiarygodnych informacji o firmie. Okazało się jednak, że czas tu zupełnie nie pomógł, a ja byłam coraz bardziej wciągana w sprawy firmy. Pocieszyłam się jednak po rozmowie z jedną z

pracownic, która mówiła o podobnych odczuciach, kierujących nią, kiedy po raz pierwszy zjawiała się w tej organizacji.

I już będąc tutaj, czekając na naszego głównego szefa [...], już wiedziałam, że chcę tu pracować. Ze względu na atmosferę. Powiedzieli mi, co robią. Stwierdziłam, że nie będę... wreszcie nie będę musiała oszukiwać ludzi, że to jest wspaniała firma, w której ja pracuję, w sensie, że nie oszukiwać klientów, dlatego chcę pracować z przekonaniem. (*Waari*)

Faktem jest również, że Komando jest nadal małą firmą. Dzięki temu, że pracuje w niej 10 osób (trenerzy „na zlecenie” bywają tam głównie przed treningiem), z których co najwyżej cztery są na co dzień w biurze, tworzy się tam bardzo sympatyczna, powiedziałabym nawet domowa, atmosfera. Pracownicy paradujący po biurze w „bojówkach” czy klapkach są czymś tak naturalnym, jak komputer na każdym biurku, bez którego praca byłaby niemożliwa do wykonania. Jedną z moich wizyt w Komando wypadła w środku gorącego letniego południa. W biurze było dużo osób, każdy był zajęty swoją pracą. Większość okien była pootwierana na oścież. Moją uwagę zwróciła *Duuse*, która nie mogąc wytrzymać upału (a dodam, że tego dnia była w kostiumie), po prostu zdjęła buty i chodziła na bosą. Cudowne.

Nie wiem czy to, że jest to firma mała [...], że jest bardzo mało osób, że jest takie ciepło. Wszyscy się znają, każdy... jeden drugiemu stara się pomóc w tym, co robi. Jest inaczej niż w takim wielkim molochu, gdzie po prostu ludzie są anonimowi. (*Fulani*)

Taka atmosfera zdecydowanie sprzyja pracy, powoduje, że codzienne rutynowe obowiązki nie są tak przykre, a efekty znacznie więcej niż po prostu zadowalające.

Jestem zadowolony z charakteru pracy i z charakteru współpracy tutaj wewnątrz firmy. Jest tak, że jesteśmy zespołem, że staramy się przynajmniej robić tak, że to, co sprzedajemy na zewnątrz i to, czego chcemy uczyć ludzi na szkoleniach, żeby jakoś też miało obraz na treningach i między nami, żeby generalnie to nie była fikcja tylko prawda. (*Naamyo*)

Dużo czasu spędziłam w Komando, siedząc sobie w kącie i obserwując pracowników, wykonujących różne biurowe czynności. Wszystko odbywało się w spokoju i z należytą uwagą, mimo iż na pierwszy rzut oka można by wyciągnąć zgoła odmienne

wnioski. Bowiem w biurze Komando jest zwykle sporo zamieszania i... śmiechu. Pracownicy jednak twierdzą, że takie momenty rozluźnienia są wręcz niezbędne, że to właśnie jest ich styl pracy.

Mimo takich zażyłych stosunków, nieprzeciętnej otwartości ludzi oraz wypracowanej metodzie rozwiązywania narastających problemów, pracownicy Komando nie pozostają bezkonfliktowi. Wszakże są tylko ludźmi. Okazuje się, że mała firma o niemalże rodzinnym nastroju – jaką bez wątpienia jest Komando – może być narażona na ciosy z otoczenia. Są nimi z pewnością nowi ludzie przychodzący do firmy, nie potrafiący dostosować się do panujących tam warunków. Wprawdzie sprawna rekrutacja eliminuje wiele zagrożeń, jednak nie powoduje całkowitego ich zniknięcia. Kryteria rekrutacji, o które próbowałam się pytać, pozostają nieuchwytnie. Jednak na podstawie różnych opisów, pokusiłam się o określenie, iż chodzi tu przede wszystkim o osobowość kandydata.

Te kryteria nie są określone, nie są takie jasne do końca. [...] Jest z tym tak, że przychodzi grupa, tak jak kolega *Mariyo*, wyjęto go z selekcji. Była osoba, która wiadomo od razu od początku, że absolutnie [trzeba ją przyjąć]. (*Patron*)

Duuse natomiast powiedziała tak:

...my teraz mieliśmy znowu okres rekrutacji nowych ludzi i tak sobie słuchaliśmy, rozmawialiśmy z ludźmi, potem próbowaliśmy podjąć decyzję czy ktoś tak, czy ktoś nie i były nieraz takie sytuacje, że sobie mówiliśmy: „ten ktoś ma ogromną wiedzę” i naprawdę nie zaczynałaby się z pułapu zerowego praca z tym kimś, tylko od znacznie wyższego. Jak mówiliśmy o tych rzeczach, to mieliśmy opinie zbieżne [...] i po raz pierwszy mi się coś takiego zdarzyło... i tak sobie mówimy: „Jakoś ta osoba tutaj nie pasuje, to nie ta bajka, coś nie tak” i nawet co do niektórych osób zdecydowaliśmy się to sprawdzić, żeby nasze odczucia nie były tylko naszymi odczuciami. Rzeczywiście się to potwierdziło. (*Duuse*)

Mimo szczególnej uwagi zwracanej na dopasowanie osobowości potencjalnych kandydatów do oczekiwań całej grupy, nie da się uniknąć różnic charakterów. W Komando okazało się, że może to stanowić problem dla całości organizacji pracy. *Chief* wyjaśnia nieporozumienia w odbiorze jego zachowań:

Kiedy jestem zajęty pracą, to się nie uśmiecham, a wręcz jestem oschły. I kiedyś sądz[ono], że [...] napadam [na ludzi], a to był mój normalny ton, tylko że pracujący ton. (*Chief*)

Takie konflikty są jednak rozwiązywane przez samych zainteresowanych bez ingerencji osób trzecich, a także bez zbytecznego roztrząsania sprawy:

Ja po prostu stwierdziłam, że muszę z nim porozmawiać. I rozmawiałam z nim sama. [...] My musimy sobie dawać radę sami. Ja np. nie chcę takiego jawnego konfliktu. Ja nie chcę się tutaj pozabijać z *Mariyo*, tylko chciałabym, żebyśmy poszli na jakieś ustępstwa. (*Waari*)

Niektórzy pracownicy postrzegają narastające konflikty jako realne zagrożenie dla unikalnej atmosfery panującej dotąd w firmie. Wyrażają nawet obawę o przyszłość firmy, uzasadniając ten fakt brakiem elastyczności oraz umiejętności (a może niechęcią) dostosowania się do nowego środowiska jednych osób, jak również krótkowzrocznością drugich.

Co mi się nie podoba? Niektóre zgrzyty międzyludzkie, które nie są rozwiązywane. One są głębiej. Tak na powierzchni to ich nie ma. Są głębiej. [...] Myślę, że jeżeli to się nie zacznie rozwiązywać, to coś zacznie pękać. Jeżeli ten problem się będzie nadal ciągnął, to na pewno sytuacja będzie gorsza niż jest. To nie będzie tak, że problem jest, my jesteśmy tacy. I za pół roku problem jest i nadal tacy sami jesteśmy. Nie, to będzie szło w kierunku raczej destrukcyjnym. (*Rainmaker*)

Nie wiadomo jak rzeczywiście potoczą się losy pracowników. Firma rozwija się i kwitnie. Znalazła na to dogodny moment i chłonny rynek. Jednak o tym, co moi rozmówcy sądzą o przyszłości Komando opowiem w dalszych rozdziałach.

W tym miejscu, pisząc o ludziach, chcę wspomnieć o ważnej postaci, którą niewątpliwie jest szef firmy Komando.

3.4.2 DYREKTOR

Wiem, że jest niesamowicie dobrym trenerem [...] i lubi to, kocha; kocha to, co robi... (*Waari*)

Myślę, że na szczególną uwagę w tym rozdziale zasługuje osoba dyrektora. Jest on postacią kontrowersyjną, a jednocześnie kluczową w całej firmie. Jest to jedna z pierwszych osób, z którymi zetknęłam się w firmie. Jest to człowiek niebanalny o silnym charakterze i interesującej osobowości. Jak mówi sam o sobie:

[o wojsku] ...jestem autorytetem w tej działce, bo rzeczywiście znam się na tych wszystkich rzeczach, myślę, że dobrze. Jeśli chodzi o wiedzę psychologiczną na ten temat, też ją mam. Plus moje poparcie doświadczenia życiowego. Poza tym lubię się śmiać, mam duże poczucie humoru. Więc mam łatwy kontakt z ludźmi. (*Patron*)

Moi rozmówcy niejednokrotnie mówili o nim jako o przywódcy charyzmatycznym, co ja zdecydowanie potwierdzam na podstawie moich obserwacji. Potrafi każdego człowieka wciągnąć w wir ćwiczeń szkoleniowych:

Nie miałem takich sytuacji, że ktoś stawał mi okoniem na treningu albo rzeczywiście było destruktywnie na zajęciach. (*Patron*)

Inni trenerzy także podziwiają go za moc wpływania na innych:

On ma takie bogate życie i takie rzeczy w życiu robił i robi dalej, które ludzi fascynują. Na przykład jak on zaczyna o tym opowiadać, to budzi to w ludziach jakiś szacunek, autorytet albo podziwiają czasami. Oczywiście jest tak, że oni chcą się bawić, ale dzięki temu, że ma taką silną pozycję i autorytet potrafi pociągnąć w odpowiednią stronę. Powie: „O.K. to możemy się bawić”, zrobi dwa ćwiczenia i delikatnie zasugeruje, że tutaj wyszło to, tu wyszło tamto i ludzie nagle sami chcą omawiać. (*Naamyo*)

Będąc na jednym z takich treningów, miałam wrażenie, że bez większego wysiłku przychodzi mu panowanie nad całością skomplikowanych zdarzeń i procesów zachodzących zarówno podczas ćwiczeń, jak i pomiędzy nimi. Sprawnie łączył obowiązki *head-trenera* na szkoleniu oraz dyrektora całej firmy. Moje spostrzeżenia są zbieżne z opiniami samych pracowników:

Doskonały fachowiec, zdecydowanie. Jest fantastyczny w treningach. Można iść za nim jak w dym, zaufać. Wiadomo, że zawsze da sobie radę. Mimo ciężkiej sytuacji, to nie pokaże, że coś tam się wali, potrafi świetnie zaimprovizować i

ktoś, kto nie wie, że coś się, powiedzmy, waliło, bo coś tam w takim dużym łańcuszku różnych czynności i rzeczy, ludzi, na których musimy polegać – tu nie mówię tylko o naszych pracownikach, ale tam czasami są inni ludzie w to wplątani – to mimo że coś tam po drodze może się zawalić czy się wali, jak ktoś patrzy z boku, na przykład uczestnik szkolenia nie widzi, że coś zostało zaimprovizowane, tylko myśli, że tak to wszystko miało wyglądać. I to jest wspaniałe. I *Patron* potrafi. Zdecydowanie. (*Rainmaker*)

...lubię go bardzo, lubię z nim jeździć na szkolenia. Super mi się pracuje. Trochę wprowadza nerwówki oczywiście, jak to zwykle *Patron*, ale spoko. (*Chief*)

Bez wątplenia jest niezastąpionym trenerem prowadzącym grupę, autorem wielu scenariuszy i programów, a także kreatorem nowych ćwiczeń szkoleniowych.

Sądzę, że facet ma smyk do pisania programów i do prowadzenia szkoleń i to jest ewidentne i to jest to, co on powinien robić. (*Chief*)

Pracownicy lubią go i podziwiają nie tylko za jego wkład w działalność Komando ale także za jego koleżeńską postawę, „przyjazne” traktowanie i co (chyba) najważniejsze – za pełną chęć integracji z zespołem:

Jesteśmy kolegami... nie wiem czy to dobrze czy to źle, ale jak jesteśmy na treningu, to naprawdę jesteśmy kolegami. Zapomina się o jakiejś takiej strukturze. Zresztą jak tutaj [w biurze] jesteśmy, to też jesteśmy kolegami. (*Duuse*)

Jednak gdyby bohater niniejszego rozdziału był naprawdę idealny być może nie byłby dyrektorem firmy Komando, ale kimś zupełnie innym. Po długotrwałych i wnikliwych poszukiwaniach, zaczęłam dostrzegać pewne niedociągnięcia w działalności dyrektora, które – jak się okazało – wywierają istotny wpływ na efektywność pracy zespołu Komando, a co za tym idzie – szkodzą ogólnej kondycji firmy. Jest to tak dalece odczuwalne, iż niejednen z moich rozmówców otwarcie przyznał, że rzeczywiście przeszkadza mu to w codziennej pracy.

Z jednej strony taki do rany przyłóż, ale wydaje mi się, że ten kierunek to bardziej idzie w stronę klientów, natomiast tutaj to ma taki... on jest nadal w środku cały czas żołnierzem, oficerem i ten sposób zarządzania przekłada... może to jest krzywdzące to, co mówię, ale... być może dużo zrobił i... ja mam wrażenie, że to, co on robi, to powiela zachowania, które powielał w jednostce czy przed własnym oddziałem. To nie chodzi mi o jakieś żarty, na zasadzie... co innego żarty, a co innego podejście do różnych spraw i ludzi. To jest moje wrażenie. Być może, że w

jednostce on był tysiąc razy mocniejszy w tym wszystkim. Porównując [go] jakiś czas temu w innej sytuacji, typu wojskowego, a tutaj, to może jest w ogóle drobiazg. Ale ja patrzę teraz od strony cywilnej, biurowej. Tak potrafię. (*Rainmaker*)

Okazuje się, że problemem jest podział zadań, a konkretnie nieobecność dyrektora w biurze spowodowane częstymi wyjazdami na treningi oraz związany z tym brak „ręki zarządzającej i decyzyjnej” w biurze.

...brakuje go w biurze, brakuje jego decyzyjności, brakuje... jest despotyczny – taki, że żadnej decyzji bez niego nie możemy podjąć. I tutaj dobra, niech tak zostanie, jest dyrektorem, nigdy nie chciałabym w jakiś sposób tego krytykować, ale z drugiej strony [...] potrzebujemy tutaj jakiejś tam decyzyjności. (*Waari*)

Jednak na tym polu zespół Komando dochodzi już do pewnych kompromisów i rozwiązań. Jest natomiast inny problem, z którym sami pracownicy nie są sobie w stanie poradzić. Jest to pewna cecha charakteru, a może nabyta umiejętność traktowania ludzi, zwracania się do nich itp.

Niszczy zespół, ewidentnie. To nie jest tak, że on działa na niekorzyść zespołu, po prostu go niszczy. Przyjmuje opcje klienta, kiedy najważniejszy jest... powinien być dla niego jego pracownik, nawet jeśli jest jego wina, nigdy nie powinien powiedzieć klientowi, że to jest wina jego pracownika. Zawsze powinien trzymać [stronę swoich pracowników]. (*Chief*)

Wspaniale jest jednak to, że żaden z pracowników w swoich wypowiedziach nie podważał autorytetu dyrektora ani nie próbował kwestionować jego decyzji. Był w nich natomiast cień smutku, spowodowany momentami braku wzajemnego zrozumienia. Jednak jak na tak ostre indywidualności, mające naprawdę małe szanse na idealne dopasowanie się, załoga Komando współgra doprawdy zaskakująco skutecznie.

Jak mówią moi rozmówcy:

Układy, które są tutaj to jest [...] plus tej pracy. To, że one są świetne po prostu, ja tak uważam, tak to postrzegam. I to nie znaczy, że my sobie tutaj cukrujemy, mówimy sobie: „Ach, jacy jesteśmy wspaniali itd. itd.” (*Patron*)

a najważniejsze jest to, że ich relacje są w 100 procentach prawdziwe.

3.5 JAK, czyli czym tak naprawdę jest trening

Szkolimy metodą nauki przez doświadczenie. Zaangażowanie ciała, umysłu i serca daje w uczeniu się najlepsze efekty. Zajęcia prowadzimy w terenie wykorzystując walory naturalnego środowiska, a także w salach wykładowych. Uczestnikom naszych szkoleń zapewniamy pożyteczną zabawę i efektywną naukę. Oferujemy nasze zaangażowanie i duże doświadczenie. (www, 2000)

Przyszedł wreszcie moment na opis samej pracy Komando oraz metod przez nią wykorzystywanych. O samym pojęciu *outdoor* wspomniałam już wcześniej. W tym miejscu postaram się przybliżyć nie tylko znaczenie tego pojęcia, ale także metodę szkolenia wykorzystywaną przez badaną przeze mnie firmę.

Będąc na moim drugim już treningu, miałam sporo czasu na rozmowy z trenerami, co skrzętnie wykorzystywałam. Podczas jednego z takich „przesłuchań” uświadomiono mi, że sam wyjazd to właściwie efekt końcowy całej pracy Komando. Aby wyjechać na trening trzeba uprzednio dokonać szeregu czynności: zgrać w czasie wszystkie wydarzenia, zorganizować poszczególne etapy treningu, wykonać niemalże setki telefonów. Jest to skomplikowany proces, który niejednokrotnie trzeba zakończyć w bardzo krótkim czasie. Wszyscy, włącznie z trenerami, są w niego zaangażowani. W tym miejscu chciałabym o tym złożonym procesie opowiedzieć, wspomagając się wypowiedziami moich rozmówców.

BIURO

Ja też się zastanawiałam: „Co ja właściwie będę w tym biurze robiła? Przygotowanie do treningu albo sprawozdanie po treningu, a co w tzw. międzyczasie?” i okazało się, że jest co robić. Nie wychodzimy o 17-tej, chociaż powinniśmy, tylko wychodzimy o 17.30, mówimy „Jak dzisiaj wychodzimy o 17.30 to jest w porządku” a zdarza się też i później. Jest co robić. (*Duuse*)

Pierwszym etapem na drodze do zorganizowania treningu jest kontakt z klientem. W Komando zajmują się tym specjaliści ds. sprzedaży oraz sami trenerzy. Podział kontaktów pomiędzy pracowników nie jest do końca jasny. Nie ma żadnego systemu, który by tą materię regulował, pomimo że...

...rozmawiamy na temat tego, jak zorganizować pracę biura, kto za co jest odpowiedzialny, zajmujemy się dosyć intensywnie wszystkim tym, co jest związane ze sprzedażą, czyli przygotowujemy nową ofertę dokładnie rozpisując, zastanawiając się, co w tej ofercie ma być, jakie informacje. Analizujemy cały proces docierania do klienta, sprzedaży tego produktu. Zastanawiamy się nad marketingiem, czyli nad tym w jaki sposób pokazywać się na rynku... (*Naamyo*)

Jeden z moich rozmówców opowiedział mi o własnym pomysłe na stworzenie konkretnych rozwiązań. Jednak jak do tej pory współpracownicy nie odczuli, że system taki jest potrzebny. Dlatego sprawa do dziś pozostaje w gestii osoby, która realizuje kontakty według własnego pomysłu.

Są różne rodzaje kontaktów. Są kontakty przychodzące i wychodzące. Pierwsze oznaczają, że sam klient zgłosił się do Komando z zamiarem uzyskania informacji o firmie treningowej lub od razu kupna treningu. *Rainmaker* robi to następująco:

Rozmawiam z klientami, którzy dzwonią i pytają o to, co robimy czy na przykład potrzebują czegoś a sami nie wiedzą dokładnie czego albo potrzebują czegoś i wiedzą czego, albo potrzebują czegoś, bo już mieli szkolenie z nami. I od tego momentu ciągnę wszystko, prosząc trenerów o zrobienie konkretnego programu, samemu robiąc kalkulacje, przygotowując umowę, ewentualnie negocjując, gdy trzeba, cenę. (*Rainmaker*)

W drugim przypadku to sam trener lub inny pracownik Komando jest „zdobywcą” klienta. Może to być zarówno zupełnie nowa firma, jak i taka, z którą Komando nawiązało już wcześniej współpracę, a w danym momencie zamierza ją kontynuować.

Kiedy klient wyraża swoje zainteresowanie usługami Komando, rozpoczyna się cały ciąg działań:

Czyli tak: wchodzi coś [...] ja się dowiaduję, co to jest, wychodzę z potrzebami do pracowników firmy po to, żeby złożyć to wszystko, taki komplet czegoś: czy tutaj spotkanie będzie się wiązało z tym klientem też, czy program, cokolwiek i wracam do klienta z tą propozycją. Potem albo jest odzew [od klienta], albo go nie ma. [...] jeżeli go nie ma, to dzwoni ktoś [z pytaniem] co się z tym dzieje. (*Rainmaker*)

W tym momencie następuje szereg telefonów na linii Komando – klient, w celu wyjaśniania wszelkich wątpliwości, informowania na bieżąco o zaistniałych zmianach czy o stanowisku, którejs ze stron. Później...

...ciągnę aż do momentu, gdy się okaże, że „tak, proszę bardzo”... oczywiście wcześniej jest ustalanie terminu, proszę *Waari* o rezerwację wstępną, no i podpisanie umowy, wpłacenie zaliczki, prośba do [...] księgowej o wystawienie faktury i mam zaklepany trening. (*Rainmaker*)

Może się także okazać, że klient ostatecznie rezygnuje z treningu, nie podając powodów. Dlatego...

...wypytyuję się co, dlaczego, po to, żeby się nauczyć, wyciągnąć wnioski, czy coś źle zrobiliśmy, czy ktoś przyszedł do nas z niższą ceną, czy żeby wiedzieć... (*Rainmaker*)

Kiedy faza wstępna zostaje zakończona przechodzi się do kolejnej, czyli do analizy potrzeb klienta. Wykonuje ją zwykle człowiek, który rozpoczął kontakt (ale nie zawsze). Jest to dość trudny etap, obfitujący w różne pułapki i niedociągnięcia organizacyjne. Problemy najczęściej wynikają z tego, że bardzo ciężko jest zidentyfikować potrzeby wszystkich przyszłych uczestników treningu. Kłopot się zwiększa wtedy, gdy nie są one zbieżne. Niestety nie jest to rzadkością, co dostarcza pracownikom Komando wielu niemiłych przeżyć. Może być również tak, że trenerzy postrzegają klienta inaczej niż on sam siebie, skąd powstaje rozłam w definicji potrzeb, a co za tym idzie w wyborze rodzaju treningu. Zdarza się również tak, że trener prowadzący szkolenie nie uczestniczył w analizie potrzeb i grupa przyjeżdżająca na trening nawet nie chce słyszeć o realizowaniu wcześniej zaprojektowanego programu.

Czasem te cele pokrywają się bardzo z tym, co my mamy na papierze, czasem się nie pokrywają. Czasem jest tak, że te cele są bardzo konkretne, że trzeba się skupić na komunikacji, nauczyć się dawać i otrzymywać informację zwrotną itd. A ludzie mówią: „chcemy się pobawić, chcemy, żeby było wesoło, chcemy, żeby dobrze wspominać te dni, chcemy, żeby trener dał z siebie wszystko.” I wtedy [...] widzimy, że jest różnica. Miało być bardzo poważnie, a ludzie chcą się bawić. Uświadamiamy sobie, że trzymanie się ściśle tego, że mamy ambitnie pracować, to nie będzie dokładnie to, czego ci ludzie w tym momencie potrzebują, ale z drugiej strony jesteśmy zobowiązani do wywiązania się z warunków umowy, że będziemy razem pracować. (*Duuse*)

Dobrze podsumował to *Naamyo*, mówiąc:

I to jest ten punkt taki kontrowersyjny. (*Naamyo*)

Następnie ustalane jest miejsce treningu. Jest to ważny punkt w procesie organizacji szkoleń *outdoorowych*. Jak zaznaczyłam w jednym z poprzednich rozdziałów, ulubionym miejscem wyjazdów szkoleniowych Komando jest Łopuszna. Pierwszeństwo wyboru miejsca należy jednak do klienta, który nie zawsze daje się przekonać słownie co do uroku pensjonatu i jego okolicy. Oprócz tego należy zwrócić uwagę na fakt, iż klientami Komando są firmy z całej Polski, których siedziby znajdują się także na północy naszego kraju. Przypomnę, że Łopuszna znajduje się w okolicach Nowego Targu, a koszty dojazdu pokrywa w całości kupujący. Ponieważ Łopuszna stanowi bazę Komando, znajduje się tam wszystko: część potrzebnego sprzętu, zgoda różnych urzędów na wykonywanie określonych ćwiczeń, sprawdzone trasy wypraw...

Są nam znane: hotel, teren, standard tych miejsc jest nam znany. W jednym przypadku to można w domku, można w hotelu. Jak się ktoś uprze to można pod namioty, proszę bardzo. Jest jezioro, są porządne drzewa, ładne tereny i duże lasy, gdzie my możemy robić to, na co mamy ochotę, mamy gdzie to wszystko montować, zawieszać te nasze konstrukcje linowe. Jest jezioro, jest rzeczka, przez którą możemy się przeprawić. Mamy już znajomych ludzi, którzy nas znają. (Naamyo)

Odpada więc wiele kłopotów z przecieraniem nowych szlaków, zarówno w lesie, jaki w urzędach, a także dużo pracy zostaje zaoszczędzonej. Komando nauczyli się jednak radzić sobie we wszystkich przypadkach:

Była firma z Gdyni i z Gdańska i nie chcieli przyjechać na południe Polski, mówili, że za daleko. Miejsce ustalono na Kaszubach, a umowa była taka z zarządem, że to będzie ten sam program [dla wszystkich filii przedsiębiorstwa] Więc wiadomo: w górach liny, skały, z których można zjechać, wawozy, przez które można się przeprawić [tak miały filie z południa Polski], a tam – płasko. Natomiast były jeziora, malownicza rzeka, znaleźliśmy jakiś fajny wawóz. Dzięki nowemu środowisku i nowym warunkom powstał bardzo ciekawy [program] i zupełnie spontanicznie w tych dwóch dniach na przygotowanie treningu się to pojawiło: [...] kajaki, samochód terenowy i łódki i w tym wszystkim zawarty ten scenariusz z gór, [...] trochę do przepłynięcia. Było trochę nowatorskie, ale też dużo frajdy dające. (Duuse)

Kolejny etap organizowania treningu to tworzenie programu dla klienta. Niepodważalnym autorytetem w tej dziedzinie jest sam dyrektor. To on jest kopalnią

pomysłów i twórcą oryginalnych scenariuszy. On jest autorem najbardziej złożonych programów, najbardziej zaawansowanych szkoleń. Jednakowoż inni trenerzy są niemniej zaangażowani w proces powstawania programów. Oczywiście jest, że program pisze trener „wtajemniczony” w kontakt z danym klientem. Sam proces pisania odbywa się w różnych okolicznościach:

[W sytuacji, kiedy] chodzi o przygotowanie, napisanie jakiegoś programu dla firmy, która zadzwoniła wczoraj i bardzo się śpieszy, a wiem, że trenerzy wrócą dopiero, powiedzmy za 3 tygodnie, to wtedy proszę o przygotowanie czegoś takiego. I tam w wolnej chwili, wieczorkiem ktoś kleci na kolanach jakiś wspaniały program. (*Rainmaker*)

Rzeczywiście zdarza się tak (sama byłam tego świadkiem), że trenerzy prowadzący w danym momencie jakiś trening, będący poza Warszawą, muszą w zawrotnym tempie stworzyć kolejny scenariusz szkolenia, które zostało już „nagrane” przez pracowników z biura. Niejednokrotnie dzieje się to w półdniowej przerwie pomiędzy dwoma treningami, którą trenerzy spędzają np. w Łopusznej na przygotowaniu niezbędnego sprzętu do kolejnego szkolenia. Są to niezmiernie ważne sprawy, dlatego komunikacja między biurem a trenerami pozostającymi na treningu, to istotny element współpracy w Komando.

Obecnie:

...używamy telefonów stacjonarnych i komórkowych. Będziemy używać Internetu, czyli zaczniemy sobie przysyłać *maile*. W momencie, kiedy trenerzy będą jeździć z *laptopami*, które tam mają odpowiednie karty zainstalowane i założone swoje konta. I myślę to nam poprawi kontakty. I jeszcze czasem się kontaktujemy przy pomocy faksu. (*Rainmaker*)

Kiedy program jest już gotowy, następuje wyjazd na szkolenie, czyli rozpoczyna się złożony proces realizacji scenariusza. Z tym też bywa różnie:

Jak ja piszę program, to ten program tylko realizowany jest w 1/3 tak naprawdę, bo potem i tak się zadzieją inne rzeczy i muszę ten program zmienić. Bo coś takiego się zadziało, że ja bym chciał, na przykład, z tym popracować. (*Patron*)

W skład całego programu wchodzi pojedyncze ćwiczenia. Ich scenariusze są zaczerpnięte z najprzeróżniejszych źródeł. Na początku trenerzy Komando korzystali

głównie z dorobku firm amerykańskich *Project Adventure*. Poza tym są to książki, pisma naukowe, kopie, a także zupełnie nowe pomysły trenerów.

Część tworzymy sami modyfikując czy rozbudowując ćwiczenia, które są standardowe jak gdyby. Znaczna część rodzi się po prostu z praktyki, tego, co jest jakby wypadkową potrzeb zespołu, który przyjeżdża się szkolić, możliwości terenu. Czasami jest tak, że idziesz, patrzysz – piękna skała, drzewo, wszystko jedno i już pracuje umysł, co by można, jak to można wykorzystać i rodzą się różne nowe pomysły. Czasami bywa przypadkowo, że [...] grupa pójdzie w jakiś obszar ćwiczenia [...], coś przypadkowo, coś na przykład zepsuje kompletnie, ale to może też zasugerować nowy pomysł, to też może być jakiś scenariusz ćwiczenia [...]. Cały czas na bieżąco. Tutaj *Patron* jest przewodnikiem, jeśli chodzi o kreatywność i nowe ćwiczenia, wymyślanie nowych ćwiczeń. On wykorzystuje swoje doświadczenia z wojska. (*Naamyo*)

Dobór odpowiednich ćwiczeń jest wypadkową analizy potrzeb klienta, o której już pisałam. Dlatego jest to element bardzo istotny z punktu widzenia całego treningu, rzutujący na jego końcową ocenę. O wyborze danego ćwiczenia decydują różne zmienne. Przede wszystkim jest to rodzaj treningu. A wybór jest szeroki: począwszy od *fun-day* aż po *adventure team building*. Są też inne powody, o których opowiedział mi *Naamyo*:

Te ćwiczenia to jest zawsze pretekst do tego, żeby ludzie zadziałali razem. [...] Te ćwiczenia mogą mieć różny cel omawiania, różne rzeczy można z tych ćwiczeń wyciągnąć. I teraz, to czym ja się kieruję, jak konstruuje program, to takimi rzeczami... co chce klient, czy on rzeczywiście chce się zmęczyć, sprawdzić, czy on chce spokojniej, jaka to jest grupa: w jakim wieku, jaka sprawność, jacy tam są ludzie, czy więcej kobiet czy więcej mężczyzn. (*Naamyo*)

Nie sposób wymienić wszystkich rodzajów ćwiczeń, których jest w ofercie Komando około 120. Przypisanie danego ćwiczenia do danego treningu zależy od wielu czynników, z których najistotniejszym jest rodzaj treningu. Osobiście uczestniczyłam w prostszych szkoleniach, dla klientów dopiero rozpoczynających współpracę z Komando. Odniosłam wrażenie, że trenerzy nie byli zachwyceni faktem, iż uczestniczę w „takich przeciętnych” treningach. Dlatego w tym miejscu chciałabym wspomnieć o szkoleniu *Adventure Team Building*, które – jak zapewniali mnie pracownicy Komando – jest dopiero nie lada przeżyciem.

„Wojenka” – tak nazywają to szkolenie w Komando – jest to mocno zaawansowany trening i musi być poprzedzony prostszymi szkoleniami. Jest on specyficznym sposobem prowadzenia treningu budowania zespołu z wykorzystaniem elementów tzw. pracy *on the edge*. Najprościej mówiąc celem tego szkolenia jest przygotowanie ludzi do pracy w warunkach stresu. Odpowiednio dobrane ćwiczenia pozwalają uczestnikom na działanie w nowym, nieznanym otoczeniu, co z reguły wyzwala inicjatywę i pomaga w nieszablonowym myśleniu i poszukiwaniu rozwiązań (www, 2000).

Do takiego treningu wykorzystuje się odrębny zestaw ćwiczeń. Nie bez przyczyny trenerzy nazwali je „wojenką”. Jednym z ćwiczeń proponowanych klientom w ramach tego modułu jest „Operacja zdobycia zamku”.

Pracuję, kiedy cały czas coś się dzieje. Ja jestem człowiekiem, który nie usiedzi na miejscu, więc wspinanie, nurkowanie, organizowanie wszystkich tych rzeczy, zjazdy tam na linach gdzieś po nocach czy znowu założenie munduru... To są rzeczy, które mnie utrzymują przy życiu i ta praca jakby spełnia moje oczekiwania odnośnie życia. (*Patron*)

Jest to kompleksowe ćwiczenie łączące w sobie elementy planowania, współdziałania, komunikacji, odpowiedzialności, zaufania, dawania i otrzymywania informacji zwrotnej. Polega na zaplanowaniu i przeprowadzeniu ataku komandosów na trudno dostępny zamek (zamek istnieje naprawdę!). Zespół działa w podgrupach i jest wyposażony w sprzęt radiowy, wspinaczkowy i pływający. Ćwiczenie wymaga precyzyjnego zgrania ćwiczących zespołów organizacyjnie i czasowo, reagowania na nieustannie zmieniającą się sytuację, podejmowania decyzji i zdecydowanego działania a przede wszystkim – pracy zespołowej. Stanowi świetne odniesienie do sytuacji w biznesie. Podczas ćwiczenia uczestnicy wykonują wspinania, zjazdy na linach, marsze na azymut, koordynują działania przez radio. Wbrew pozorom, ćwiczenie jest wykonalne przez wszystkich członków zespołu, bez względu na poziom kondycji fizycznej. Trenerzy

mówią, że to ćwiczenie zapewnia nieprzeciętny poziom adrenaliny, a także dostarcza niecodziennych przeżyć. Niestety, muszę wierzyć na słowo.

Kiedy program jest już gotowy a wszystkie formalności z rezerwacją miejsc, terminami, sprzętem, dokumentami zostały dograne, przychodzi czas wyjazdu na trening.

TRENING

Celem treningu w ogóle jest [...] pokazanie ludziom pewnych praw rządzących działaniem zespołowym czy – w zależności od tego, na czym się koncentruje trening – to może być komunikacja czy *leadership*, czy zarządzanie kryzysem. I chodzi o to, żeby oni [...] stwierdzili, że niezależnie czy to jest zabawa z linami i chodzenie po lesie, czy to jest praca w firmie, to jednak te same prawa rządzą i tu i tam. I żeby mogli sami odkryć przy naszej pomocy, co należy robić, żeby usprawnić pracę w firmie. (*Kinsmen*)

W tej części pracy przedstawię swoje własne doświadczenia z trenerami Komando, które nabyłam podczas moich wyjazdów. Postaram się przedstawić je w ten sposób, aby Czytający mógł przenieść się na trening oczami swojej wyobraźni i odczuć wszystko własnymi zmysłami.

Swój pierwszy trening z Komando spędziłam w Łopusznej. Pojechałam tam z całą ekipą trenerską, która uprzejmie udostępniła mi miejsce w samochodzie. Dzięki temu ominęły mnie dojazdy pociągami i autobusami z wieloma przesiadkami. Niezwykle miło wspominam wspólnie spędzony czas podróży, który został skomentowany przez jednego z pasażerów tak: „I znowu musimy siedzieć tu ze sobą jakieś pięć godzin, zabawiać się nawzajem głupimi dowcipami i udawać, że się wszyscy dobrze bawimy”. Zaznaczam, iż jest to jeden z podstawowych stylów prywatnych rozmów w Komando. Niemożliwą do opisanania atrakcją dla mnie jako osoby postronnej (mimo że nikt nie dawał mi czuć się obco, a wręcz przeciwnie) była wizyta w domu dyrektora. Znaleźliśmy się tam, ponieważ, po pierwsze, dyrektor mieszka na trasie Warszawa – Łopuszna, po drugie, zaplanowany trening nie był prowadzony przez niego, tylko przez innych trenerów, więc mógł spędzić

jedną noc więcej we własnym mieszkaniu, a po trzecie, dyrektor miał złamaną nogę (którą złamał podczas przygotowania do treningu) i dlatego odwieźliśmy go do domu. Zaproszono nas do środka. Miejscem zamieszkania dyrektora okazało się być małe mieszkanie w jednym z bloków osiedlowych dużego miasta. Było w trakcie renowacji, tak że nie wszystkie szczegóły zostały już wykończone – jak poinformował nas właściciel. Ze względu na nieprzeciętny styl, w jakim było urządzone, a może z uwagi na moją nadwrażliwą percepcję, wywołaną niesamowitym zaszczytem, jaki mnie spotkał (zaznaczam, że w słowach tych nie ma cienia ironii), byłam pod ogromnym wrażeniem. Posiedzieliśmy chwilę w mieszkaniu gościnnego dyrektora, porozmawialiśmy przy kieliszku białego wina (kierowca nie pił) i wyruszyliśmy w dalszą drogę. Później zdarzyło mi się bywać także w mieszkaniach innych trenerów, poznawać ich rodziny, dostępując z ich strony nieprzeciętnej gościnności, co było niezwykle sympatycznym przeżyciem dla mnie jako badacza, osoby z zewnątrz.

Jak wcześniej ktoś wspomniał, cała podróż do Łopusznej rzeczywiście zajęła nam około 5-6 godzin. Ponieważ Warszawę opuściliśmy późnym popołudniem, do celu dotarliśmy dopiero w nocy. Jakież było moje zdziwienie, gdy kierownik pensjonatu osobiście witał nas na ganku! Powitał nas serdecznie, poczym zaprosił na kolację. Stół był już zastawiony, a na nim mnóstwo smakowitości. Gospodarz przywitał nas przysłowiowym chlebem i solą! Od nadmiaru wrażeń i wina kręciło mi się w głowie. Zgłodniali z przyjemnością zasiedliśmy do stołu.

Kolacja trwała może godzinę, może półtorej. Nikt się nad tym nie zastanawiał, gdyż wszyscy byli pochłonięci rozmową, która z czasem przeszła w monolog kierownika pensjonatu. Nie było to wcale nużące, jak można by wnioskować. Z ogromnym zaciekawieniem słuchaliśmy opowiadań tego człowieka. Nikt nie przerywał. Zbliżała się jednak godzina dwunasta, więc postanowiliśmy pójść spać, aby następnego dnia być

wypoczętym i gotowym do działań. Rozeszliśmy się do pokoi. Każdy z trenerów, także i ja, mieszkał oddzielnie w innym pokoju specjalnie przydzielonym przez samego kierownika, którego po moich dwóch wizytach w pensjonacie i przemiłym przyjęciu w ośrodku nie zapomnę nigdy.

Śniadanie było, jak zwykle na treningach, o godzinie ósmej. Po posiłku udaliśmy się na naradę, nazywaną w Komando odprawą, która polegała na omówieniu planu treningu i rozdzieleniu zadań przez *head-trenera*, czyli trenera prowadzącego szkolenie. Ostatecznie była nas czwórka: trójka trenerów i ja – „stażystka” (taką rolę miałam odgrywać przed uczestnikami szkolenia; została mi przypisana przez trenerów).

Kiedy wyjeżdżamy na trening, to po pierwsze naprawdę jesteśmy i musimy być i jesteśmy zgraną czwórką, piątką, to zależy ilu trenerów akurat jest. Po prostu tak musi być. Ja sobie nie wyobrażam, żebyśmy dobrze działali jako zespół trenerski, żeby było inaczej. (*Duuse*)

Na początku należało sprawdzić trasy potrzebne do ćwiczeń. W Łopusznej trenerzy mają tę przewagę, że teren jest już znany, a trasy zwykle wyznaczone. W ramach przygotowania do treningu pozostaje tylko sprawdzić je, czy na przykład pewne oznaczenia nie zostały usunięte bądź zniszczone. Ja poszłam sprawdzać leśną trasę razem z *Cuisine* – jedną z trenerek „na zlecenie”. A *Duuse* z *Naamyo*.

...to jakoś łączy moje potrzeby zawodowe z moimi potrzebami takimi prywatnymi. Lubię aktywny tryb życia, lubię jak się coś dzieje, lubię się ruszać. (*Duuse*)

Był upalny majowy dzień. Wilgoć lasu przesywała nas na wskroś podnosząc i tak wysoką temperaturę. Szliśmy szybko, gdyż *Cuisine* знаła trasę dość dobrze, dlatego nie potrzebowaliśmy tracić czasu na odczytywanie trasy z piktogramu⁵. Cały czas miałyśmy łączność radiową z *Duuse*, która kontrolowała stale sytuację. Nie miałyśmy jednak większych problemów, jeśli nie liczyć trudności z odnalezieniem pewnych punktów

⁵ Piktogram jest to pewien rodzaj mapy z umownymi obrazkami odzwierciedlającymi teren oraz azymutami, na które należy się kierować, odnajdując dalszą drogę.

zwrotnych i ich oznakowań, które – jak się później okazało – zostały „usunięte” przez drwali wraz z drzewami.

Po powrocie do pensjonatu zastaliśmy naszych kolegów (to był chyba mój przełomowy moment w integracji z zespołem), którzy wykonawszy już swoje zadanie czekali na nas łapiąc promienie słoneczne. Ja osobiście byłam wycieńczona tą wycieczką, ale tryskająca humorem. *Duuse z Naamyo* poinformowali nas, że część grupy uczestników jest już na miejscu. Sami zdecydowaliśmy się pójść na obiad, aby jak najszybciej zakończyć ostatnie przygotowania i po południu rozpocząć trening...

Spotykam cały czas nowych ludzi. Każda grupa to jest inny przykład, to jest coś nowego, to jest nowa sytuacja, którą trzeba rozwiązać albo jakoś nią pokierować. Nie ma tutaj u nas sztampy, nie ma schematów. (*Patron*)

Około godziny 16 zaplanowany był przyjazd wszystkich uczestników, zakwaterowanie oraz obiad. Ponieważ niektórzy zjawili się już około południa, mieliśmy okazję poobserwować ich. Nie omieszkaliśmy wymienić kilku uwag na ich temat (ja i trenerzy; moją taktyką było jednak „jak najmniej mówienie”), gdyż stwierdziliśmy, że przyjeżdżają sami starsi panowie (nie dość, że panowie stanowili większą część grupy) i to jeszcze w dodatku z brzuskami, byli, można powiedzieć, w średnim wieku. Trenerzy Komando zaczęli debatować nad tym, czy może nie należałoby zmienić zestawu ćwiczeń w jakiś sposób, żeby dostosować je do możliwości uczestników, do ich kondycji fizycznej. Ostatecznie jednak trenerzy postanowili zostać przy pierwotnej wersji programu szkolenia.

Analizując wydarzenia tego dnia przypomniałam sobie, że jeszcze przed obiadem widzieliśmy uczestników na tarasie: żartowali sobie, opowiadali dowcipy. Natomiast na chwilę przed rozpoczęciem treningu mogłam to raczej określić jako wyraz stresu przed treningiem. Co ciekawe, udzieliło mi się podenerwowanie trenerów. Nie bardzo wiedziałam, na jakiej pozycji się postawić: typowo obserwującej? A może typowo uczestniczącej? Faktem jednak jest, że mimo woli i świadomości (stwierdzam to teraz z

perspektywy czasu) bardzo integrowałam się z zespołem trenerskim. W czasie trwania treningu okazało się, że grupa szkoleniowa chciała mnie „przeciagnąć” na swoją stronę, nie wiedząc, że w wielu aspektach jestem na ich pozycji.

Grupa uczestników szkolenia zjadła obiad. Następnie było spotkanie w sali konferencyjnej o godzinie 17-tej. *Duuse* świetnie rozpoczęła to spotkanie. Bardzo mi się podobało, jak poprowadziła otwarcie szkolenia, jak zrobiła całe wprowadzenie. Mimo iż wcześniej w rozmowie ze mną mówiła, jak bardzo nie lubi tego momentu „przełamania pierwszych lodów”, gdyż czasem napotyka na opory, a co najważniejsze, to co jej najbardziej przeszkadza, to że czuje się sztywno. Uzasadnia to faktem, iż musi wtedy stanąć w roli wykładowcy i przemówić do zebranych.

Wiesz co, nie lubię rozpoczęcia treningu, zwłaszcza, jak trening prowadzę, dlatego że łapię się na tym, że ja się nastawiam zadaniowo, mam też świadomość, jak ważne jest... może to właśnie w takiej kolejności powinnam powiedzieć: mam świadomość jak ważny jest ten pierwszy moment, wiem, że na tym etapie ludzie są tylko nastawieni na to, że właśnie patrzą na mnie i „co ona powie, co ona nam tutaj zaproponuje?” w związku z tym, ja się nastawiam tak zadaniowo i tak chcę po kolei, jak powinnam... Nie lubię tego momentu, nie lubię też siebie w tym momencie. (*Duuse*)

W moim przekonaniu zrobiła to bardzo profesjonalnie, chociażby ze względu na fakt, że bardzo skutecznie udało jej się ukryć swoje negatywne odczucia, a zarazem wywołując w słuchaczach pozytywne. Bardzo mi się to podobało. Punkty, które *Duuse* wypisała na *flipcharcie* w ramach tzw. „kontraktu”⁶ były bardzo ciekawie zaprezentowane. Każdy z uczestników, jeśli chciał coś dodać od siebie, mógł wpisać to na listę. Mimo iż kontrakt jest stałym punktem programu szkoleniowego i stale jest powtarzany w niemalże niezmienionej formie, to, co zostało powiedziane, bynajmniej nie brzmiało jak „przynudzanie”.

⁶ Kontrakt jest to zbiór ustaleń i zasad, na których bazują trenerzy w trakcie szkolenia. Zapoznanie z kontraktem jest bardzo ważnym momentem, ponieważ należy uczestników o wszystkim poinformować oraz uprzedzić o prawach i obowiązkach obu stron. Zwykle punkty kontraktu nie ulegają zmianie, jednak trenerzy prowadzący trening mają możliwość ich modyfikacji.

Do punktów tego kontraktu, które niejednokrotnie ulegają zmianom w zależności od decyzji *head-trenerów*, należą m.in.:

1. po imieniu (dzięki temu tworzy się oczekiwana atmosfera)
2. uczestnictwo (skoro grupa już tu jest, bierze udział w treningu)
3. dobrowolność (może jednak nie przystąpić do ćwiczenia ze swoich powodów)
4. bezpieczeństwo (zapewnione jest przez Komando)
5. punktualność (aby nikt nie musiał czekać)
6. informacja zwrotna (dobrze wpływa na kontakty między ludźmi)
7. przerwy (aby odpocząć)
8. anonimowość (czyli nic, co zostanie powiedziane na treningu, nie opuszcza go)
9. alkohol (wprawdzie na treningu tego nie było, ale *Duuse* wspomniała o tym przy przygotowaniu się do treningu; trenerzy nie życzą sobie, aby uczestnicy spożywali alkohol przed treningiem bądź w jego trakcie).

Za tym było krótkie omówienie poszczególnych punktów, czyli co organizatorzy przez to rozumieją.

Następnie *Duuse* powiedziała o tym, czym faktycznie zajmuje się Komando, czyli co robią i w jaki sposób – „Nauka przez doświadczenie”. *Naamyo* jej bardzo w tym pomagał. Odbywało się to z pełną swobodą. Tak bardzo mnie to zafascynowało, że nie potrafiłam o niczym innym myśleć i kiedy następnego ranka obudziłam się przyszło mi na myśl ciekawe określenie tego zjawiska: „zaplanowana spontaniczność” (w dalszej części opisuję, co miałam na myśli). Wiedziałam, że to jest pewnego rodzaju gra, a aktorzy – *Naamyo* i *Duuse* – odgrywają swoje role narzucone podczas treningu. *Cuisine* bardzo mało mówiła w czasie omówień, raczej nie wtrącała się do ich rozmów. To oni wymieniali między sobą uwagi, żartowali często, nawet z siebie nawzajem (bardzo skuteczny zabieg psychologiczny). Były to żarty bardzo spokojne, wszystko było bardzo zgrane i

przemyślane. Następnie ustaliliśmy wspólne cele treningu, tzn. *Duuse* powiedziała o tych celach, oczekiwaniach, jakie ona ma wobec uczestników (jeśli dobrze ją zrozumiałam, mówiła w imieniu trenerów). Potem uczestnicy mówili o swoich oczekiwaniach względem treningu (co nie jest już stałym elementem szkolenia w przeciwieństwie do wyżej wymienionych). Zostało to zanotowane na *flipcharcie*. Brzmiały one tak:

1. dobrze się bawić
2. zbudować *team*
3. odpocząć
4. lepiej się poznać
5. wynieść „coś” z tego szkolenia (uczestnicy się śmiali, że nie należy pokazywać tego punktu kierownikowi ośrodka, bo będą przeszukania)

Duuse z *Naamyo* wyrazili swoje zdanie na temat oczekiwań grupy, z czego wywiązała się drobna dyskusja. Rozwiali przy tym pewne wątpliwości, poczynili zapewnienia.

W dalszej kolejności wszyscy uczestnicy zostali poproszeni o spisanie na specjalnie przygotowanych kartkach obaw co do mającego się odbyć treningu. Głównie powtarzały się obawy o kondycję fizyczną, wytrzymałość, o to, że komary pogryzą i inne. Obawy zostały wypisane przez każdego z uczestników na karteczkach i przyklejone na kartkę z *flipchartu*. Wszystkie te duże kartki zostały następnie przyklejone do ściany tak, że były „do wglądu”, widoczne przez całe 3 dni trwania treningu. Spisane obawy: „żeby szelki wytrzymały; że mnie pogryzą komary; o kondycję fizyczną; żeby się nie stresować; żeby było więcej zabawy, a nie suchej wiedzy; bariera psychologiczna pomiędzy menedżerami różnych szczebli – komunikacja; niechęć do współpracy przez pozostałych uczestników; obawiam się, że nasz *team* jest tak dobrze zbudowany, że lepiej nie będzie; duży wysiłek fizyczny; zmęczenie; stres; za mało snu; powtórka szkoleń już odbytych; obawiam się o

swoją kondycję fizyczną; bez obaw; drętwa atmosfera może zniweczyć trudy szkolenia; poza tym brak jakichkolwiek obaw; będzie nudno; będzie sztucznie; przemęczenie fizyczne; zbyt krótki okres snu; zbyt długie przesiadywanie na sali konferencyjnej”. *Duuse* starała się skomentować wszystkie obawy, nawet te o komarach (w lesie są tylko muszki, nie ma komarów).

Potem każdy z nas, począwszy od *Naamyo*, mówił o sobie: imię, wiek, co robi zawodowo, co prywatnie itd. Jest to ćwiczenie w programach tytułowane „poznajmy się”, a przez trenerów nazywane potocznie „rundką”, mówiące więcej o uczestnikach szkoleń.

...dajemy ludziom okazję do tego, żeby się poznali, robią ćwiczenia, które mają na celu zbudowanie zaufania – tak, żeby się też trochę osoby otworzyły, żeby też miały okazję dowiedzieć się czegoś więcej o swoim koledze czy szefie [...] czyli żeby się ludzie poznali od strony nie zawodowej, ale też dbamy o to, [...] żeby ludzie nie czuli się postawieni pod ścianą i: „mój obowiązek teraz powiedzieć o tym, ile mam dzieci, ile w związkach formalnych, a ile to na lewo [śmiech].” (*Duuse*)

Potem było pierwsze „fizyczne” ćwiczenie „pajęczyna”. Zadaniem całego zespołu jest przejście przez specjalnie skonstruowaną siatkę z linek, przypominającą sieć pajęczą. Skuteczne wykonanie zadania wymaga planowania oraz współpracy wszystkich członków zespołu. Przy tym ćwiczeniu okazało się, że ten zespół jest dość zgrany i ludzie są niezwykle elastyczni i myślą „na bieżąco”. Udało się wykonać zadanie, mimo iż dużo było spontaniczności, w miejsce planowania. Trenerzy pilnowali, aby nie przekraczać oznaczonych linii i nie oszukiwać (co nie pojawiło się w tym zespole). *Duuse* zaznaczała dziury, które już zostały wykorzystane. Po zakończeniu ćwiczenia widać było, że ludzie są z siebie bardzo zadowoleni i że odczuwają satysfakcję w poczuciu dobrze wykonanej pracy (mimo wcześniejszych obaw, bo grupa składała się z osób starszych – „panów z mięśniami oficerskimi”). Wróciliśmy do sali konferencyjnej i omówiliśmy ćwiczenie. Co było dobrze, a co źle, co im się w ich pracy podobało, a co chcieliby poprawić. Rozmawiali na początku troszkę niechętnie, dostrzegalny był ich opór. Później na

osobności po cichu śmiali się ze swojego szefa. Tajemnica „niepełnej otwartości” została wyjaśniona. Generalnie cieszyli się ze swojej współpracy.

Co do *Duuse* i *Naamyo*, bardzo delikatnie poruszali pewne sprawy (myślę, że to jest właśnie profesjonalizm). Bardzo mi się podobała ich współpraca, którą nazwałam „zaplanowaną spontanicznością”. Mam na myśli fakt, iż realizują wcześniej ustalony plan, poszczególne jego punkty, będąc przy tym jednocześnie tak naturalnymi i nieskrępowanymi, że ma się wrażenie zupełnej improwizacji. Zauważyłam, że ten klimat wprowadza pewne rozluźnienie w grupie, która była widocznie spięta choćby nowymi osobami (nasza czwórka), a także potrzebą (czy oczekiwaniem od kolegów i wymogiem sytuacji) wypowiedzenia głośno swoich myśli, spostrzeżeń i refleksji. Trenerzy starali się być ze wszech miar elastyczni i pozwalali grupie na pewną dowolność m.in. w zarządzaniu czasem (przerwy, dobór miejsca ćwiczeń).

Ponieważ „pajęczyna” i jej omówienie zajęło sporo czasu, pominięte zostało ćwiczenie „deski”. Nieoficjalnie skrytykowane przez *Cuisine* za jego wydłużenie w czasie, które niejednokrotnie okazywało się być nużące dla uczestników. Później kilkakrotnie miałam okazję uczestniczyć w tym ćwiczeniu i wyrobiłam sobie o nim zgoła odmienne zdanie. Aczkolwiek stwierdziłam, że dla trenera rzeczywiście może być ono nużące, gdyż trener występuje w nim w roli nadzorcy, mierzącego czas.

O godzinie 19-tej była kolacja. Po kolacji było wprowadzenie do „nawigacji”, kolejnego ćwiczenia. Postanowiłam wziąć w nim udział, ponieważ nie znałam tego ćwiczenia ze wcześniejszych opowiadań. Mimo nieznamości tych ludzi i dzielącego nas (jak na początku myślałam) wieku, postanowiłam pójść z nimi w teren. Trenerzy zrobili wstęp do ćwiczenia, po czym zostawili wszystko do dyspozycji uczestników. Uczestnicy zostali podzieleni na dwie podgrupy, które miały za zadanie zbierać jak najwięcej punktów. Celem było spisanie cyfr, znajdujących się na karteczkach, które należało

odnaleźć w terenie, idąc drogą wyznaczoną przez piktogram. Uczestnicy dostali potrzebny sprzęt (kompasy, którymi nauczono ich posługiwać się, latarki, radio do wzajemnej komunikacji oraz piktogramy). Jak się okazało później, obie podgrupy szły tą samą trasą, z tym, że każda podgrupa rozpoczynała ją od innej strony. Ideą ćwiczenia było pokazanie, jak współpraca wpływa na efektywność wykonywania zadań, a zarazem unaocznienie naturalnej tendencji zespołów do współzawodnictwa. Grupy rzeczywiście nie podjęły współpracy, mimo braku jakichkolwiek przeciwwskazań ze strony trenerów bądź też instrukcji (do zadania).

Natomiast fajna rzecz w tej pracy, co mi się jeszcze podoba. Jeżdżę w fajne miejsca, łączę sobie po górach, dość aktywnie żyję, to jest przyjemne, to jest bardzo przyjemne, że się odbywa na świeżym powietrzu. (*Naamyo*)

Duuse z *Naamyo* nie uczestniczyli w samym marszobiegu. Z początku trasa była dość łatwa, jednak pod koniec uległo to zmianie. Grupa, z którą ja szłam, była niezwykle zintegrowana – w moim mniemaniu – gdyż jej członkowie troszczyli się o siebie nawzajem i tak, jak to było w przypadku „pajęczyny”, żywo reagowali na wszystko, co działo się dookoła (np. kontrola czasu, poszukiwanie azymutów). „Moja” podgrupa pierwsza dotarła z powrotem do ośrodka (2 minuty przed czasem), przynosząc 5 punktów za zbierane informacje. Druga podgrupa przybyła dużo później, otrzymując tym samym punkty ujemne za każdą minutę spóźnienia (w sumie minus 18 punktów). Mimo że „moja” grupa była na miejscu pierwsza i bezsprzecznie przypisywała sobie zwycięstwo, ostatecznie wynik całego zespołu, który się sumuje, wyniósł minus 13 punktów. Wszyscy byli bardzo zmęczeni i narzekali na trudny teren.

Później z *Duuse* i *Naamyo* rozmawialiśmy jeszcze chwilę na temat całej grupy szkoleniowej. Pierwszy dzień ćwiczeń został zakończony. Następnie klienci udali się w kierunku baru w wiadomym celu. Ja – spać.

Kolejny dzień treningu. Godzina 7. Ledwo wstałam. Przy śniadaniu był „szwedzki stół”. Później odnotowałam, że to jest najczęstszy sposób podawania porannego posiłku. Po śniadaniu omawialiśmy nocne ćwiczenie. Wypadło całkiem spokojnie. Wypowiadał się każdy, włącznie ze „stażystką”, której *Duuse* udzieliła głosu. Omówienie nie trwało długo. *Duuse* musiała wyjść na chwilę w trakcie sesji, więc *Naamyo* zaproponował nam ćwiczenie na rozgrzewkę. Nazywa się ono „Czy kiedykolwiek...”, a polega na tym, że uczestnicy siedzą na krzesłach ustawionych na kształt okręgu. Jeden z uczestników, który nie ma krzesła, stoi po środku i mówi, np.: „Czy kiedykolwiek... miałeś kaca?” Ci, którzy tego doświadczyli muszą wstać i zamienić się miejscami (nie obok). Ten, kto zostanie bez miejsca, zadaje kolejne pytanie itd. Później było jeszcze jedno ćwiczenie tzw. „energetyzujące”. Trzeba było stanąć w okręgu, twarzami do siebie. Następnie należało się odwrócić w prawą stronę i zrobić krok do wewnątrz okręgu. Potem jeszcze jeden i jeszcze... Kiedy staliśmy już tak blisko siebie, że nie można było się ruszyć, *Naamyo* powiedział nam, żebyśmy siedli sobie nawzajem na kolanach. Wyszło nam dopiero za drugim razem, dlatego *Naamyo* nie ciągnął ćwiczenia dalej (np. „Teraz zróbcie krok do przodu...”). Zaskakujące, że udało się wykonać to ćwiczenie także w 50-kilku osobowej grupie.

Potem było przygotowanie do „operacji symbol”. Jest to kompleksowe ćwiczenie, składające się z wielu etapów, wymagające od uczestników szybkiego podejmowania decyzji, zmiany planu, sztuki improwizacji, dobrej komunikacji i poświęcenia. Wiele osób opowiadało mi o swoich przeżyciach związanych z tym ćwiczeniem i wszyscy wspominali je z dużym entuzjazmem. Co ciekawe, każdy z moich rozmówców miał inne doświadczenia z nim związane.

Przed wykonaniem zadania trzeba było skompletować sprzęt, przygotować suchy prowiant, odczytać instrukcję (robił to zawsze ktoś z grupy uczestników). Wszyscy zostali

podzieleni na trzy podgrupy. Kiedy już wszystko było gotowe, wyruszyliśmy w trasę. Wybrałam grupę *Duuse*, gdyż miała być najciekawsza pod względem rozwoju sytuacji, o czym oczywiście nie wiedzieli uczestnicy treningu. Cieszyłam się, że grupa uczestników przekonała się do mnie. Wyruszyliśmy w kierunku lasu.

Pierwszą niespodzianką był „zły” piktogram. Okazało się, że mamy mapę innej grupy (grupy *Cuisine*). Oni też mieli nie swoją. Po prostu trzeba było się kontaktować przez radio (ćwiczenie komunikacji). Naszej grupie szło to niezwykle sprawnie i po trudach i znojach całej trasy pierwsi dotarliśmy do miejsca poszukiwania „pałeczki” (kawałek drewna, owiniętego z dwóch końców biało-czerwoną taśmą policyjną). Ważny odnotowania jest fakt, iż członkowie naszej grupy rozmawiali ze mną i z *Duuse* podczas tego marszu na zupełnie innej stopie, otwarcie.

Przyjemne jest też to, że fajne kontakty z ludźmi się nawiązują, fajne relacje czasami. Czasami nowe ciekawe znajomości, które jakoś też trwają po szkoleniach, trochę bardziej na grunt prywatny zjeżdżamy, nie tylko tak, że wiesz... Ktoś z grupy, ja komuś przypadłem do gustu i ktoś potem przechodzi. (*Naamyo*)

Był to pierwszy etap ćwiczenia. Następnym miało być przeniesienie „pałeczki” w wyznaczone miejsce. „Pałkę” znaleźli z naszą pomocą. Nie byli strasznie zdenerwowani jej rozmiarami, ale oczywiście komentowali ten fakt („pałeczką” naszej grupy okazał się być fragment pnia drzewa!).

Natomiast na tym szkoleniu [*outdoorowym*] ja to mogę powiedzieć, a oprócz tego zamodelować taką sytuację, w której ludzie staną przed rzeczywistym takim wyborem, że albo pokażą, że czegoś nie wiedzą i się boją i będą musieli zaufać pozostałym członkom zespołu albo nie. I to się dzieje w realnej rzeczywistości. (*Naamyo*)

Zanim zabraliśmy się do myślenia, co z tym fantem zrobić, *Duuse* zarządziła półgodzinną przerwę na lunch. Siedliśmy więc sobie przy drewnianym stole, który stał przy jednym z 3 szałasów na polanie i wyjęliśmy prowiant. Nasza grupa zabrała ogromną masę prowiantu, dlatego najedliśmy się do syta, po czym chłopaki wzięli się za

szycowanie belki do transportu. *Duuse* w tym czasie rozmawiała z *Naamyo* i *Cuisine* przez radio. Okazało się, że są problemy z łącznością pomiędzy *Cuisine* i *Naamyo* (przypuszczalnie z powodu pogody – momentami mocno padało, ale tylko przez kilka minut, jak w górach). Z początku chłopaki chcieli mnie i *Duuse* „zatrudnić” przy noszeniu ciężaru. Kolejnym pomysłem było stoczenie lub ciągnięcie kłoca. Kiedy okazało się, że regulamin gry ściśle określa możliwości przetransportowania „pałeczki” w miejsce docelowe i nie przewiduje wspomnianych wyżej możliwości, chłopaki postanowili wezwać drugą grupę na pomoc.

Druga grupa dotarła do nas. Trasy były tak wyznaczone, że grupa *Cuisine* miała po drodze nasz przystanek. Byli bardzo zaskoczeni, kiedy ujrzeli naszą „pałeczkę”. Myśleli, że człowiek, który zajmował się łącznością radiową po prostu sobie żartuje. Kiedy zobaczyli, że wszystko jest jak najbardziej prawdziwe, dość szybko wzięli się do roboty. Od razu zaczęli pomagać kolegom z grupy *Duuse* przy szykowaniu kłody do transportu. Szybko wyznaczono osoby, które miały ją nieść, asekurować, odnajdywać drogę. *Duuse* dodatkowo miała za zadanie ubezpieczać uczestników za pomocą liny przywiązanej do kłody. Chłopaki mieli czasem pytania natury technicznej, związanej z regulaminem ćwiczenia. *Duuse* starała się odpowiadać na nie w miarę możliwości (tyle, ile pozwalały zasady gry). Całe zadanie – przetransportowanie kłody – było utrudnione przez padający chwilami deszcz. Nie było wyraźnego lidera w zespole, jednak grupa sprawnie wyruszyła w dalszą drogę. Mimo wielu przeciwności, ludzie pokonywali kolejne przeszkody: strome zbocza, bolące mięśnie, niewidoczne karteczki, wyznaczające dojście do punktu spotkania się trzech grup. Kiedy wydawało się, że nic złego nie może nas już spotkać, *Duuse* poprosiła, żeby jedna z nas (ja lub *Cuisine*) udawała ranną (w ramach rozwoju sytuacji; kolejne utrudnienie w momencie, kiedy dwie podgrupy dają sobie radę, a trzecia siedzi beczynnie). Faktycznie nie było innego wyjścia, jak wezwać pomoc z grupy trzeciej.

Bowiem chłopaki z grupy Duuse i *Cuisine*, nie dość, że byli już wykończeni noszeniem belki, nie byli w stanie rozdzielić się na kolejne dwie podgrupy, z których jedna niosłaby kłodę, a druga ranną. Mocno zła już czekaniem trzecia grupa przysłała na pomoc. Byli naprawdę zdenerwowani i zirytowani oczekiwaniem na nasze przybycie. Bez nas nie mogli pokonać „rzeki”, która była elementem kończącym całe ćwiczenie. Szef zespołu (który był w grupie trzeciej) był zdenerwowany rozmiarami „pałeczki”, nie odwołał jednak „swoich ludzi”, aby przerwali zadanie, lecz poganiał ich i przeklinał pod nosem. Nie tknął jednak belki nawet palcem (na finiszu siadł na niej).

Chłopaki długo nie mogli się zdecydować, kto zbuduje nosze i jak oraz kto będzie niósł ranną. Od początku zorientowali się, że jest to tylko część zadania, a nie nieszczęśliwy wypadek. Dlatego pierwsze kilka minut śmiali się do rozpuku, dowcipkowali, a na koniec postanowili zostawić *Cuisine* w lesie i zakończyć właściwe, ich zdaniem, zadanie, czyli przeniesienie belki. Kiedy jednak chłopcy z trzeciej grupy, marudząc mocno, dotarli na miejsce wypadku, pod kierownictwem Marka sprawnie zbudowano nosze i przystąpiono do zniesienia rannej w dół. Zanim jednak do tego doszło, chłopaki nie mogli się dogadać, kto będzie niósł ranną, a kto belkę i w jakiej kolejności. Spór rozstrzygnął Marek, sugerując, że człowiek jest ważniejszy od belki. Stąd spore wydłużenie w czasie, gdyż chłopaki, którzy mieli nieść belkę stali już w miejscu beczynnie od dłuższego czasu. W końcu coś się ruszyło. Ja szłam za noszami, doglądając, by nie zrzuciono *Cuisine* na którymś zakręcie. A przypominę, że wszystko to działo się w górach, po deszczu i pokonywaliśmy właśnie niezwykle stromiznę. *Duuse* została z tyłu z chłopakami niosącymi kłodę, gdyż musiała ich asekurować. Mogłoby się wydawać, że wszystko pójdzie już jak po maśle, aż tu nagle jeden z uczestników niosących „pałeczkę” poślizgnął się i rozdarł sobie spodnie o gałąź wystającą z noszy, które niósł. Był na tyle dzielny (i powściągliwy), że nie powiedział ani słowa, tylko szedł dalej. Ponieważ *Cuisine*

jest lekka, nie było już większych problemów z doniesieniem jej do miejsca spotkania się trzech grup. Na miejscu panował pewien chaos: Waclaw denerwował się, że nie może przejść przez przeprawę sam, bez pomocy kolegów z innych grup, było także sporo narzekania na zbyt ciężką kłodę (właściwie wszystko skupiało się na niej), najspokojniejsi rozmawiali sobie z *Cuisine*, śmiejąc się z całej sytuacji. W końcu doszła *Duuse* z chłopakami i kłodą. *Head-trener* zwolnił *Cuisine* z udawania rannej jako że chłopaki dobrze wykonali swoje zadanie. Szczęśliwie wszyscy razem – trzy podgrupy – dotarliśmy do miejsca przeprawy. Pozostała nam zatem „jedynie” przeprawa przez rzekę.

Tutaj jest szansa na wiele nowego. To „nowego” rozumiem takie rzeczy, których ja jeszcze nie znam, a które mogę robić. Dwa lata temu jeszcze nie myślałam, że będę wchodziła na skałę ileś tam metrów i zjeżdżała w dół albo wchodziła po linie ileś metrów w nocy w piance, będę pływała w wodzie, która ma 0 stopni czy +1. Rozumiesz? Jeszcze dwa lata temu, jeszcze rok temu nie tylko, że nie lubiłam, ale nawet nie myślałam, że mogłabym robić, natomiast doświadczam tu takich rzeczy. (*Duuse*)

Przez chaszczę dotarliśmy na skraj wzniesienia. Ową rzeką okazał się być mały górski strumyk, przecinający niewielki wąwóz na dwie części. My pozostawaliśmy na jednej z nich. Naszym zadaniem było przedostanie się na drugą stronę. Miało się to odbywać „w powietrzu” na zamontowanych wcześniej linach. Na miejscu czekał już *Naamyo* w uprząży, szykujący liny i lonże do przeprawy. Po drugiej stronie był *Zuuldibo* w pełnej gotowości do asekuracji i pomocy. Rozpoczęliśmy nakładanie lonży. Trwało to dość długo, wywołując znużenie wśród uczestników. Muszę przyznać, że dopiero wtedy dowiedziałam się, że zgodnie z zasadą dobrowolności, nie wszyscy muszą przeprowiać się przez strumień w ten sposób. Można było po prostu, nadrabiając kawałek drogi, przejść przez kładkę. Waclaw i Zygmunt skorzystali z tego prawa i zanim się wszyscy obejrzel, machali już do nas z drugiego brzegu rzeki. Ich koledzy stwierdzili, że osoby te rzadko przejawiają chęć integracji z resztą zespołu. Zainteresowanie nimi szybko wygasło. Bardzo powoli ruszyła przeprawa. Najpierw nie było ochotnika, który by pierwszy wypróbował

zabezpieczenia. Po nieznacznym przepychankach między uczestnikami znalazł się pierwszy śmiałek. Potem wszystko jakoś ruszyło i kolejne osoby same chętnie zgłaszały się do przeprawy. Kiedy na drugim brzegu było wystarczająco dużo osób, aby byli w stanie odebrać belkę, tą ostatnią przygotowano do transportu. Marek był głównym konstruktorem także i w tym przypadku. Ja przyglądałam się wszystkiemu z zaciekawieniem i próbowałam zdecydować czy mam lęk wysokości, czy nie. Perspektywa przeprawy wywoływała u mnie dreszcze emocji. Zapewne tak jak i u większości uczestników. *Duuse*, widząc niepewność w moich oczach, spytała, czy ma mnie namawiać. Nie trzeba było. Wiedziałam od początku, że to zrobię. To była tylko kwestia czasu. Kiedy już większość uczestników była po drugiej stronie, razem z ich największym utrapieniem tego dnia – belką, zaczęłam kompletować swoją uprząż i lonżę. Pomagała mi w tym *Cuisine*. Powiedziała, że nie będzie już zabierać czasu na przeprowadzanie się i przejdzie na piechotę. Czas przeprawy bardzo się dłużył, a raczej nie przeprawy, tylko oczekiwania na nią. Jednak sporo osób było ciekawych i chciało pokonać rzekę w powietrzu. *Duuse* przeszła pieszo. Ja pokonałam przeprawę jako ostatnia. *Naamyo* przypinał wszystko odpowiednio na początku, „odebrał” mnie *Zuuldibo* na drugim brzegu. Tak przebiegała cała przeprawa.

...bo jeśli człowiek ma do pokonania przeszkodę: musi przejść po linie zawieszony 30 metrów nad ziemią i wie, że ta lina jest owszem zawieszona i trzymają ją członkowie zespołu, ale musi walczyć z lękiem wysokości, który gdzieś tam przeżywa, z tym czy ci ludzie... czy ich uwaga się nie rozproszy i musi podjąć rzeczywiście decyzję: idę czy nie idę. „O.K. idę” to znaczy, że zaufałem i tej linie i ludziom trenerom i tym moim współpracownikom. Zaufałem też jakoś sobie, pokonuję swój własny opór, swój strach. I to jest takie doświadczenie, które niezwykle otwiera ludzi. Oni potem o tym mówią, oni się cieszą, że sami siebie pokonali, cieszą się z tego, że zaufali swoim kolegom i cieszą się z tego, że pokazali np. że się boją i że zobaczyli, że inni też się boją. (*Naamyo*)

Kiedy już wszyscy uczestnicy dotarli na drugi brzeg, *Zuuldibo* z *Naamyo* zabrali się za zwijanie lin i sprzątanie całego sprzętu, natomiast *Duuse* wyciągnęła przygotowane

zawczasu na tę okazję szampany. Grupa, choć zmęczona, była mile zaskoczona. Otworzono butelki, rozlano szampana i wzniesiono toast za ciężki dzień i uczestników, którzy dzielnie stawili czoła wszystkim przeciwnościom. Potem uczestnicy udali się do hotelu, który był oddalony od miejsca przeprawy o jakieś 500 m. Ja chciałam pomóc chłopakom i *Cuisine* zwinąć sprzęt. Jednak wróciłam do ośrodka z *Duuse*, żywo dyskutując o minionym dniu.

W ośrodku czekał na nas gorący barszczyk i krokietki (co za kuchnia!). Po ciepłym posiłku wszyscy mieli czas na prysznic i chwilę odpoczynku.

Okolo 18-tej było omówienie ćwiczenia. Najpierw miało się ono odbyć w takich grupach, na jakie byliśmy podzieleni na ćwiczeniu. Ja udałam się z *Duuse* i chłopakami na pierwsze piętro. *Duuse* wręczyła chłopakom dużą kartkę formatu A-3 i poprosiła, by z jednej strony wypisali rzeczy, które ich zdaniem były udane, a z drugiej te, które ich zdaniem należało jeszcze poprawić. Zygmunt spisywał te spostrzeżenia. Ja, jako obserwator, oceniłam tę rozmowę „pozytywnie” ze względu na konstruktywną krytykę wygłaszaną przez uczestników, otwarte wyrażanie zdania o swoich odczuciach względem różnych sytuacji. *Duuse* nie musiała dużo mówić, kierowała tylko temat na odpowiedni tor, przypominając Zygmuntovi o notowaniu kolejnych punktów. Mnie również poproszono o wypowiedzenie mojego zdania, przedstawienie swoich odczuć i uwag. Było mi bardzo miło z tego powodu. Muszę zaznaczyć, iż moje udzielanie się podczas tego 3-dniowego treningu spowodowało, że nie czułam już potrzeby zapisywania wniosków w swoich notatkach, co niezwykle utrudniło mi spisywanie wszelkich obserwacji.

Na dół wróciliśmy nastawieni – jak miemam – pokojowo. Na dole jednak nie było tak spokojnie. W grupie *Naamyo* przeszła istna burza. Nikt nie notował, wszystko skupiło się na trenerze i merytorycznej ocenie ćwiczenia, a nie jego wykonaniu przez uczestników. Tak jak wcześniej przypuszczaliśmy, wszystkie tematy sprowadzały się do „pałeczki”.

Uczestnicy bardzo narzekali na zmęczenie, niepotrzebny wysiłek, zbytnie ryzyko. O ile w grupie *Cuisine* i *Duuse*, jak już wspomniałam, omówienie przebiegało względnie spokojnie, o tyle *Naamy* grupa dopiekła do tego stopnia, że odechciało mu się dalszej współpracy z owym zespołem. Co istotne, na wspólnej sesji, sprawy miały się niemalże podobnie, jak wcześniej w grupie *Naamy*. To, co zostało powiedziane pod nieobecność szefa, przestało mieć znaczenie i ustąpiło narzekaniom na belkę, zmęczenie i niepotrzebny wysiłek. Byliśmy zdruzgotani. Omówienie w całym zespole polegało bowiem na przedstawieniu na forum wniosków zebranych podczas wcześniejszych omówień. I o ile grupy *Duuse* i *Cuisine* zrobiły to spokojnie i bez większych emocji, o tyle w grupie *Naamy* szef „podnosił ciśnienie”. Miałam odczucie, że *Naamy* się zaraz ugotuje, a Waclaw znów wybuchnie. Całe szczęście, nic takiego się nie stało, wszyscy jednak zamknęli się w sobie i nic nie chcieli mówić. Wyraźnie odczuwało się napięcie i dystans w stosunku do trenerów. Ci ostatni starali się wszelkimi sposobami zaradzić jakoś wyizolowaniu się grupy. Jednak bezskutecznie. W nerwach, niepewności i niechęci (zdawałoby się obopólnej) zakończono ćwiczenie.

O godzinie 19.30 była kolacja. My jednak (trenerzy i ja) zostaliśmy w sali, żeby porozmawiać o tym, co zaszło. Cieszyłam się, że ja również mogę się wypowiedzieć. Najpierw każdy z trenerów opowiedział po kolei o przebiegu omówienia w grupach. Najwięcej miał do powiedzenia *Naamy*. U niego w grupie działało się najwięcej. Później mówiliśmy wspólnie. Ogólne wnioski były takie, że podczas omówienia niektóre grupy były nieprzychylnie nastawione do trenerów i na nich zrzucały odpowiedzialność za sposób wykonania ostatniego ćwiczenia. Narzekali na niedopasowanie ćwiczenia do istniejących warunków pogodowych, wieku uczestników itp. Trudno było nawiązać konstruktywną rozmowę, a wyciągnięcie jakichkolwiek pożytecznych wniosków okazało się niewykonalne przy takiej postawie uczestników. Tym samym omówienie sprowadziło

się do obustronnej agresji: czynnej – ze strony uczestników i obrony trenera, który uzasadniał podjęte decyzje. Nie osiągnięto żadnego porozumienia, więc wszyscy rozeszli się mocno niezadowoleni. *Naamyo* wyglądał na bardzo zdenerwowanego, *Duuse* trochę zaniepokojona, ale nie całą sytuacją (przynajmniej tak mówiła), a faktem, że „jej to nie rusza”. Stwierdziła, że to jest właśnie efekt kilkuletniego doświadczenia. Z jednej strony była z siebie dumna, ale z drugiej – starała się znaleźć jakieś rozsądne wyjście z tej zagmatwanej sytuacji. W końcu do sali wszedł sam dyrektor Komando, *Patron*. Przyznaję, że w tych okolicznościach jego widok wywołał u mnie zimne dreszcze. Usiadł na jednym z krzeseł, które stały w kręgu, rzucił przed siebie na ziemię kule (złamana noga) i zapytał: „Czy mam się denerwować?” (wcześniej rozmawiał już na korytarzu z *Naamyo*, który powiedział mu, że było „bez fajerwerków”). Z całego grona najbardziej zdenerwowaną osobą byłem chyba ja. Czekałam z ogromną niecierpliwością na to, co się teraz wydarzy, a jednocześnie udzielił mi się nastrój trenerów. *Naamyo* skomentował krótko: „Fazę konfliktu mamy już za sobą”. *Patron* bez słowa, wyczekiwał na relacje trenerów, którzy rozumiejąc jego milczenie, zaczęli opowiadać. Powtórzyły się opowieści trenerów, poczym znów zapadła cisza. Odczytałam ją jako myślenie nad wybrnięciem z sytuacji. *Patron* zaproponował ponowne omówienie ćwiczenia, z tą różnicą, że uczestnicy zostaliby poproszeni o możliwie szczery komentarz, bez zwracania uwagi na okoliczności (konkretnie: swojego szefa). Potem przyszły kolejne pomysły, a w tym następujący: wziąć szefa „na stronę” i w cztery oczy udzielić mu „informacji zwrotnej na zasadach informacji zwrotnej” (podczas tego godzinnego spotkania frazę tę słyszałam około 5 razy). *Patron* zadecydował: „*Gramy va banque*” i stanęło w końcu na tym pomysle. Atmosfera była napięta. Zaproponowane przez *Patrona* rozwiązanie zostało przyjęte przez trenerów prowadzących to szkolenie. Dodatkowo przy planowanym ognisku *Patron* zaproponował, aby *Duuse* z *Naamyo* wznieśli toast za uczestników szkolenia. Tym zakończono naradę.

Byłam naocznym świadkiem wszystkiego, co tego dnia zaszło i tak, jak trenerzy zdawałam sobie sprawę, że jest to ostatnia deska ratunku. Mimo to nie potrafiłam pogodzić się z myślą, że umiejętności interpersonalne nawet psychologów nie są w stanie już nic zdziałać. Jedynym rozwiązaniem była teraz dobra zabawa, która znalazła oczekiwany przez trenerów aplauz uczestników.

Była już godzina 8.30, kiedy poszliśmy na kolację (zespół trenerski i ja – nasza czwórka – siedzieliśmy przy stole z uczestnikami; pozostali trenerzy, m.in. dyrektor, mieli oddzielny stolik). Wszyscy uczestnicy byli już po posiłku i wyglądali na zdziwionych naszą nieobecnością. Byli bardzo mile zaskoczeni wyciągnięciem do nich naszej „dłoni” (symbolicznego kieliszka wódki) i przyjęli to z uśmiechem. Warte uwagi jest to, że nikt z naszej ekipy, tj. ani *Duuse*, ani *Naamyo* nie chcieli wznieść toastu, a w ogóle najchętniej nie pojawiliby się w tym towarzystwie. Byli zdegustowani postawą uczestników podczas omówienia oraz ich zachowaniem, które sugerowało, że nie wyciągają z ćwiczeń pożądanых wniosków. Wszystko, na szczęście, poszło gładko. Zjedliśmy bigos, który był na kolację. Zaraz potem podano szaszłyki, golonkę i pieczone kielbaski, które miały być atrakcją ogniska. Nie odbyło się ono jednak z bardzo prozaicznego powodu – od godziny 18-tej lało jak z cebra. Uczestnicy nie dość, że nie chcieli się moczyć w deszczu, dodatkowo przerażała ich odległość 300 metrów do przejścia! Przy popisach góralskiej kapeli wszyscy (?) świetnie się bawili. Odniosłam wrażenie, iż alkohol i ogólne rozluźnienie załagodziły zaognione tego dnia stosunki. Siedzieliśmy prawie do północy. Poznałam kolejnych trenerów. Po opuszczeniu stołówki, gdzie odbywała się cała impreza, udałam się z *Cuisine* do mojego pokoju, gdzie spokojnie mogłyśmy porozmawiać. Dowiedziałam się naprawdę ciekawych rzeczy. *Cuisine* krytykowała niektóre ćwiczenia za ich wydłużenie w czasie, co często nuży uczestników. Mówiła też o nieadekwatnym zachowaniu trenerów (niekonkretni, czasem stronniczy). Ogólnie jednak była bardzo

zadowolona z pracy w Komando. Trochę nieprzychylnych opinii padło na temat zatrudniania trenerów „na zlecenie”. *Cuisine* mówiła, że jej zdaniem jest nie w porządku, że z Komando mogą w każdej chwili zadzwonić i poprosić o pracę, żeby za godzinę oddzwonić i bez żadnego wyjaśnienia odwołać to. Dla niej było to irytujące. Potwierdziła również pewną niesprawiedliwość w traktowaniu pracowników Komando. Niestety, nie mogłam nagrać tej rozmowy. Chciałam się umówić z *Cuisine* na rozmowę nagrywaną, ale z przyczyn wyższych nie doszedł do skutku.

Mój czwarty dzień pobytu, a trzeci – treningu rozpoczął się jak zwykle od śniadania o godzinie 8. Z *Cuisine* budziłyśmy się nawzajem, żeby na nie zdążyć. Po śniadaniu udaliśmy się wszyscy do sali konferencyjnej. Jako pierwsze było ćwiczenie energetyzujące. Polegało ono na tym, aby każdy po kolei opowiedział w jakim nastroju wstał dzisiaj rano z łóżka. Faktycznie „rozruszaliśmy” się trochę przy tym ćwiczeniu, pośmialiśmy się, wymieniliśmy uwagi. Miałam wrażenie, że burza wczorajszego dnia powoli mija.

Kolejne i ostatnie już ćwiczenie miało zadecydować o wszystkim (jakości treningu i jego ocenie przez uczestników). Nie było to jednak ćwiczenie łatwe. Zespół zostaje w nim podzielony w taki sposób, aby odzwierciedlał strukturę zarządzania: zarząd i średni szczebel, czyli menedżerowie i wykonawcy. Z takiego podziału wynika ilość posiadanych informacji, określone modele postępowania, a także zakres zadań do wykonania – uczestnicy otrzymują je na piśmie. Ściśle trzymając się zasad, w tym wyznaczonego czasu, uczestnicy mają do wykonania określone zadanie fizyczne.

Z całego zespołu trenerzy wybrali osoby, które miały pełnić funkcje menedżerskie. *Duuse* i *Cuisine* wraz z trzema „menedżerami” udała się na I piętro pensjonatu, a *Naamyo* z „grupą roboczą” – resztą zespołu – wyszedł przez budynek, gdzie mieli czekać na decyzje zarządu. Ja udałam się z grupą „decydentów” na górę. Na początek – jak zwykle –

instrukcja. Posiadali ją tylko „menedżerowie”. Tym razem została odczytana uważnie i dwa razy dla lepszego zrozumienia i zapamiętania. Dwóch przedstawicieli z tego grona mogło się kontaktować z grupą roboczą. Tadeusz i Staś jako „manualni” (nazwani tak przez swoich kolegów), obyci w kontaktach ze „zwykłymi” pracownikami, zostali wybrani do tych ról. Kiedy zeszli na dół, tam czekały już na nich przyrządy przygotowane do wykonania zadania: lina rozciągnięta na kształt koła, a w nim dwa wiaderka, z czego jedno pełne różnych przedmiotów, m.in. piłek rozmaitych rozmiarów, klocków i tym podobnych zabawek. Należało za pomocą określonych narzędzi (lin różnej długości i grubości, szmatki, gumki), bez penetrowania pola siłowego⁷ własnym ciałem (tylko za pomocą ww. przyrządów) przemieścić przedmioty z jednego wiaderka do drugiego.

Po naradzie zarządu dwaj przedstawiciele „kadry menedżerskiej”, wyznaczeni do kontaktów z pracownikami, udali się na miejsce wykonania zadania. Zostali przez swoich podwładnych powitani – jak to najczęściej ma miejsce (tak mówili trenerzy) – uszczypliwymi komentarzami i docinkami pod swoim adresem. Jak się okazało później, było to zdecydowanie irytujące i demotywujące. Stąd decyzja Tadeusza i Stasia o odsunięciu części uczestników od ćwiczenia. Dostali oni polecenie „nieprzeszkadzania” i zajęcie się grą w koszykówkę. Polecenie zostało wykonane, jednak odczucia odesłanych nie były całkiem pozytywne. Na miejscu pozostało, wraz z menedżerami, około 6-7 osób. Bez żadnych wyjaśnień Tadeusz i Staś zabrali się do pracy. Dopiero w trakcie okazało się, że ich pomocnicy „za grzyba” (jak to ujęli) nie wiedzą, co mają robić. Po udzieleniu wskazówek poszło już gładko. Zadanie wykonano 2 minuty przed czasem.

Przeszliśmy do sali konferencyjnej na omówienie. „Grupa robocza” była bardzo oburzona a zarazem zawiedziona rozstrzygnięciem „przełożonych”. Nie dość, że do końca nie dowiedzieli się, co jest celem zadania, to nawet po jego zakończeniu nie

⁷ Pole siłowe stanowiła objętość walca, którego podstawę wyznaczała lina rozłożona na ziemi.

poinformowano ich o wyniku. Byli głęboko zawiedzeni faktem, iż to właśnie oni zostali odsunięci od zadania. Z kolei Tadeusz i Staś czuli się wzgardzeni przez pozostałych członków zespołu deprimującymi komentarzami. Stąd wynikły nieporozumienia. Członkowie obu grup poczuli się na tyle dotknięci, że całą sytuację wzięli za bardzo do siebie i wszelkie zarzuty przedstawiane na omówieniu przez obie grupy uczestnicy przyjęli personalnie. Dopiero trener musiał załagodzić sytuację, przypominając, iż jest to tylko ćwiczenie. Zaskoczeniem było dla mnie, że poproszono mnie o skomentowanie (mimo iż zdarzyło się to nie pierwszy raz). Ćwiczenie to bardzo mi się podobało, szczególnie ze względu na jego możliwości ukazania wielu sytuacji, jakie mają miejsce na co dzień w pracy. Kilku uczestników porównywało nawet zaistniałe sytuacje do tych, z jakimi spotykają się w swoim zawodzie. Były to bardzo trafne spostrzeżenia. Przy tym omówieniu wyczuwało się otwartość uczestników. Dzięki temu, można było usłyszeć konstruktywne wypowiedzi i dojść do ciekawych wniosków. Grupa bardzo żywo omawiała to, co się „zadziało” (mówiąc językiem Komando).

Po krótkiej przerwie na rozprostowanie kości *Duuse* rozdała uczestnikom test. Dotyczył on już nie pojedynczego ćwiczenia, ale całego treningu. Chodziło o samoocenę uczestników; ich zdanie na temat ich zespołu. Test zawierał pytania zamknięte ze skalą różnicowania semantycznego (skala od 0-7). Pytań było 7. Uczestnicy mieli za zadanie wypełnić kwestionariusz. Następnie wszyscy po kolei przedstawiali swoje wyniki, po czym *Duuse* „na wrywki” pytała się o motywy zaznaczenia danej odpowiedzi. Generalnie (jeśli wolno mi generalizować) odpowiedzi oscylowały wokół 5 i 6, przy czym uzasadnienia były różne. Często też pojawiała się 7 w odpowiedziach. Niektórzy nie byli takimi optymistami i zaznaczali 6, uzasadniając to faktem, iż nigdzie nie da się osiągnąć ideału. Największym malkontentem (od początku tak go określano) był Zygmunt i to jego

odpowiedzi najczęściej sięgały 2-3, aczkolwiek jego komentarze były niezwykle przychylne. Trenerzy stwierdzili, że całość szkolenia ogólnie oceniono pozytywnie.

W pewnej chwili sobie myślę: „Co to za atrakcja dla nich, jechać gdzieś tu? Pod to Zakopane się długo jedzie. Co to za atrakcja?” A potem myślę: „Spoko, spoko. Ja to ćwiczenie widzę po raz n-ty”. [...] A dla nich takie zaufanie, skok z murku czy coś [...] To zdecydowanie może być [atrakcyjne]. Tylko zawsze sobie zadaję pytanie, dla ilu jest, a dla ilu nie jest? Jakie są proporcje? To pytanie często sobie stawiam, bo może się okazać, że dla kogoś niekoniecznie... (*Kinsmen*)

Po kolejnej przerwie przyszedł czas na zakończenie całego treningu i podsumowanie minionych trzech dni. Rozpoczęła je *Duuse*. Poprosiła o szczere wypowiedzi na temat merytorycznej oceny treningu. Tutaj uczestnicy wydawali się albo mocno już znużeni, albo z niewiadomych mi powodów niechętnie udzielali odpowiedzi. *Duuse* skonfrontowała także wyłuszczone na początku treningu, oczekiwania z tym, co zaszło. Wątpliwości pojawiły się tylko w punkcie dotyczącym „Zbudowania *teamu*”. Pojawiły się opinie uczestników, którzy mówili, że są już tak dobrym zespołem, że nie da się go ulepszyć ani w aspekcie wzajemnej komunikacji, ani też współpracy czy efektywności wykonywanych zadań. Jednak zdaniem trenerów świadczyło to tylko o małej otwartości uczestników na reakcje z otoczenia. Było to trudne szkolenie. Miałam wrażenie, że wszyscy odczuliśmy ulgę z jego zakończenia.

Na sam koniec *Duuse* podziękowała uczestnikom i poprosiła o wypełnienie kwestionariusza tym razem dotyczącego szkolenia, trenerów i firmy. Po wyjściu uczestników przejrzelismy we trójkę odpowiedzi. Wypadły przeciętnie (ocena trenerów). Niestety nie było z nami *Cuisine* na samym zakończeniu. Z tego też powodu nie zdołałam się z nią umówić na rozmowę.

O 13 był obiad, podczas którego dowiedziałam się, że Zygmunt może mnie podwieźć do Katowic do pociągu (stamtąd było najwięcej połączeń do Warszawy). Miałam więc 15 minut na: zjedzenie obiadu (niestety, nie zdażyłam zjeść apetycznie

wyglądającego deseru), spakowanie wszystkich rzeczy, zdanie kluczy i pożegnanie się z kierownictwem, dogadanie się z *Naamyo* co do trapek jego żony (poprosił mnie, abym je zawiozła do Warszawy), wymienienie się telefonami z nowo poznanym trenerem oraz pożegnanie się z całą ekipą. Muszę przyznać, że jestem z siebie dumna, gdyż udało mi się tego dokonać. W Warszawie byłam około godziny 20.

Dwa kolejne treningi pozwoliły mi nawiązać inny niż dotychczas kontakt z trenerami, a także poczynić wiele nowych obserwacji, co dało mi nowe spojrzenie na firmę Komando.

Mój drugi trening różnił się nieco od pierwszego. Był zdecydowanie bogatszy o nowe spostrzeżenia, nowe sytuacje. Poza tym miał być przeprowadzony w nowych okolicach – na Mazurach. Szybko odczułam, że każde kolejne szkolenie, niezależnie od tego w ilu się już uczestniczyło, niesie ze sobą nowe sytuacje, ciekawsze wydarzenia, odkrycie nowych relacji, poszerzając w ten sposób materiał badawczy.

Kiedy przyjechałam do biura – przed treningiem – panowało tam zwykłe, codzienne zamieszanie niezwiązane z wyjazdem. Swoimi spostrzeżeniami podzieliła się ze mną osoba, będąca jednym z trenerów „na zlecenie”: żadnej paniki, każdy zajęty swoją codzienną pracą, ani śladu przygotowań do wyjazdu. Ponieważ znam już sporo elementów skryptu: właściwe powitanie, plecak przy drzwiach stawia się przy wieszaku, kawka, herbatka – oczywiście samoobsługa, „siadaj gdzie chcesz”, czytaj: gdzie jest wolne itd., więc bez cienia zdziwienia i paniki „rozgościłam się”.

Wyjechaliśmy znowu dość późno, podróż wyglądała podobnie. Poznałam nowe osoby, którymi byli m.in. trenerzy „na zlecenie”, którzy niezwykle mi pomogli w kompletowaniu moich materiałów badawczych i uzupełnianiu ich kolejnymi opowiastkami (niestety nie nagrany). Po raz któryś upewniono mnie w przekonaniu, że „mam szczęście, że nie jedziemy Honkerem”. Na potwierdzenie przytoczę fragment rozmowy:

„*Kinsmen*:...bo normalnie wiozą tymi Honkerami nieszczęsnymi. Jechałaś tym Honkerem?

Ja: Nie.

Kinsmen: Jezu!

Ja: Zepsuł się na godzinę przed odjazdem.

Kinsmen: Ciesz się. Jeszcze o tej porze roku można, ale zimą jedzie się jakieś 8 godzin, 9. Stową jeździ. Zimno jak cholera w tej budzie jest. Znaczą tam, gdzie grzeją to jest zaraz metr ciepła. [...] Tam z tyłu jest już zimno i jest strasznie głośno. Naprawdę to jest... straszny ten samochód.”

W podróży ciekawy do odnotowania był jeszcze jeden fakt. Otóż pochłonięte rozmową – ja i jedna z moich współpasażerek – nie zwracałyśmy uwagi na drogę, więc nie mogłyśmy nawet przypuszczać, gdzie się znajdujemy. Dlatego, kiedy wjechaliśmy na polną dróżkę myślałam, że jesteśmy już na miejscu. *Poli*, nierozważnie, chciała się upewnić. Pod jej adresem padły „tradycyjne” żarty trenerów Komando w stylu: „Pewnie, że to tu. Możesz zacząć wypakowywać swoje bagaże.” Oczywiście wcale nie byliśmy na miejscu. Okazało się, że jedziemy sobie „powspominać”, a konkretnie *Patron*, który był tu kiedyś na poligonie z *Augustinem*. Byliśmy tam zaledwie 5 do 10 minut, a miałam wrażenie, że w *Patronie* niesamowicie odżyły wspomnienia! Pojechaliśmy dalej. Na miejscu byliśmy około 20-20.30.

Wszystko odbywało się według skryptu, który już znam: najpierw zameldowanie, potem kolacja. O posiłku warto wspomnieć, gdyż był przez cały czas swojego trwania przerywany gromkimi wybuchami niepohamowanego śmiechu. Zwracaliśmy na siebie uwagę innych gości, ale odczułam, że trenerom jakoś to zupełnie nie przeszkadza. Po kolacji udaliśmy się do pokoi. My, dziewczyny mieszkałyśmy w 4-osobowym domku, a chłopaki w 3-osobowym. Do nas miała jeszcze dojechać *Jacqui*.

Około 21 rozpoczęła się odprawa. Przyznaję, że nie miała wiele wspólnego z tymi odprawami, w których uczestniczyłam wcześniej. Tłumaczę to faktem, iż przewodził jej *Patron* jako *head-trener*. To było zupełnie inne przewodnictwo niż *Duuse* i *Naamyo*. Czuło się presję typu: „zastanów się trzy razy zanim zadasz jakieś pytanie”. Rozpoczęło

się od przedstawienia klienta, które wykonała *Duuse*. To ona robiła analizę potrzeb i była na spotkaniu z klientem. Każdy kto chciał, dostał kartkę i mógł notować. Potem *Patron* przedstawił w skrócie program treningu. Ze względu na ludzi (średnia wieku powyżej 40 lat) trzeba się było dłużej pogłowić nad szczegółami „operacji symbol” (której ostatecznie nie było w ogóle). Dużym problemem okazała się też nieznamość terenu. Tu sama doświadczyłam, jakim problemem dla trenerów *outdoorowych* jest odpowiednie środowisko. Wariantów było wiele. *Patron* to kopalnia pomysłów. Zmieniał program pięć razy w ciągu minuty, a co nowy pomysł, to lepszy. Przyznaję, że po całym dniu skupienie całej mojej uwagi na omawianym temacie przychodziło mi nie bez trudu. Po zakończeniu odprawy porozmawialiśmy jeszcze przez chwilę towarzysko poczym udaliśmy się na spoczynek. Warto wspomnieć, iż wieczorne spotkania (nierzadko przechodzące w „nocne”) są nieodłącznym elementem treningu, z niecierpliwością wyczekiwanych przez trenerów. W zależności od *head-trenera* i pozostałych trenerów prowadzących dane szkolenie te rytualne spotkania przybierają odmienny, specyficzny styl.

Następny dzień miał nam upłynąć na przygotowaniach do treningu. Pogoda z pewnością nie zachęcała nas do pracy: było pochmurno, momentami padało, słońca ani śladu.

Już przy śniadaniu (niezwykle wczesnym według zarządzenia *head-trenera*) ustalenia poprzedniego dnia uległy zmianie. Przedpołudnie miało wyglądać „jak siesta”, jak określili je trenerzy. Nie było sprzeciwu z niczyjej strony. Dopiero po południu miałam się przekonać jak naprawdę wygląda praca trenera...

„Kto nie był w **terenie** (podwójne znaczenie słowa!), ten nie zrozumie, co dzisiaj przeżyłam!” – to słowa moich własnych notatek sporządzanych na bieżąco w trakcie treningu. Do dziś wspominam wydarzenia tamtego dnia z lekkim dreszczykiem emocji.

O ile do południa – jak wspomniałam – były tylko przelotne deszcze, po południu lało jak z cebra. Jednak ekipa trenerska, bez względu na warunki (zwłaszcza pogodowe), musiała przygotować miejsca do ćwiczeń. Ponieważ na tym treningu moja rola obserwatora została znacznie zmniejszona przez pracowników Komando (oczywiście nie bez mojej aprobaty), musiałam tak samo jak oni wykonać określone zadania. „Najcięższe” z nich polegało na przeniesieniu kilku wielkich, śliskich (od wilgoci) kłód ważących około 10-15 kilogramów każda na górkę położoną mniej więcej 200 metrów dalej w celu przygotowania do jednego z ćwiczeń. Było nas trzy osoby. Mój problem nie polegał nawet na przeniesieniu tych bali, lecz na właściwym ubraniu, którego nie posiadałam! Dwa kolejne dni zeszły się na suszeniu rzeczy, szczególnie butów, w których tego dnia dosłownie mi chlupało. Na kolację *head-trener* uraczył swoich przemarzniętych i przemoczonych *co-trenerów* herbatką „z prądem”. Nie żałuję ani minuty tego dnia!

Po kolacji znowu była odprawa. Wtedy przyjechał z Warszawy *Chief* z *Jacqui* – jeszcze jednym trenerem „na zlecenie”. Razem ze mną było 7 osób. Właśnie wtedy miało miejsce wydarzenie, które – jak wynika z moich obserwacji – dość trafnie odzwierciedla system pracy w Komando. Okazało się bowiem, że *laptopy* i drukarka, którą przywieźli ze sobą trenerzy „nie pasują do siebie” i tego, co jest zapisane w komputerze nie da się wydrukować. Na miejscu w ośrodku również nie było odpowiedniego sprzętu. Poproszono więc *Chiefa*, który i tak miał przyjechać na miejsce treningu, aby przywiózł ze sobą swój *laptop*, co on uczynił. Cała akcja zakończyłaby się sukcesem, gdyby nie to, że po wyjeździe *Chiefa* w drogę powrotną do Warszawy, ekipa treningowa dokonała ponownych zmian w dokumentach i pojawiła się potrzeba ponownego drukowania poprawionego tekstu. Wykonano telefon do *Chiefa*, który w nie cenzurowanych słowach wyraził swoją opinię na ten temat pracy zespołu treningowego. Zawrócił. My w tym

czasie opracowaliśmy nowy plan „przeróbki” dokumentów, w którym *Chief* okazał się zbędny. Telefon. *Chief* zawrócił. Improwizacja.

Potem oczywiście posypały się anegdotki typu: „Zadzwoń jeszcze raz i powiedz, że jednak musi zawrócić” albo „Podsuj mu pomysł: niech jeździ 20 kilometrów w jedną stronę i 20 w drugą” itp.

Godnym odnotowania jest fakt, iż na odprawie tego wieczoru dostałam „bojowe zadanie”: zrobić „wyklejankę”⁸ z agendy, czyli owych nieszczęsnych dokumentów, nadzorować ćwiczenie, skserować: agendę, instrukcje do ćwiczeń, spisy różnego rodzaju itp. oraz oprawić je w koszulki i dostarczyć poszczególnym trenerom. Z dumą przyjąłam zadania i starałam się z nich możliwie jak najlepiej wywiązać.

Przedpołudnie trzeciego dnia spędziliśmy na dopracowaniu wszystkich szczegółów przed treningiem, kilka razy zmieniając plany z poprzedniego dnia. Po obiedzie rozpoczęliśmy trening.

Już na początku trenerzy mieli spory poślizg czasowy spowodowany przeciągnięciem się poprzednich zajęć grupy uczestników z inną firmą szkoleniową. Bowiem tego samego dnia klienci firmy Komando od rana uczestniczyli w konferencji poświęconej delegowaniu uprawnień, organizowanej przez konkurencję. Niestety spotkanie to przeciągnęło się dość znacznie uszczuplając nasz zapas czasowy.

Grupa uczestników nieco się różniła od poprzedniej, którą znałam, szczególnie pod względem średniej wieku (starsi ludzie), a przede wszystkim nastawieniem do treningu. Była to grupa zdecydowanie bardziej otwarta na propozycje trenerów, ludzie z dużym zaangażowaniem wykonywali kolejne zadania. Był to dość prosty trening, gdyż uczestnicy byli nowymi klientami Komando i wcześniej nie mieli okazji poznać tajników budowania zespołu. Dlatego celem tego szkolenia, w którym uczestniczyłam, było pokazanie ludziom,

⁸ Wyklejanka polegała na usunięciu pewnych elementów z programu, dodaniu nowych, czyli na zrobieniu korekty. Utrudnieniem był brak komputera, stąd wyklejanka musiała być bardzo precyzyjna.

jak funkcjonuje grupa, jakimi rządzi się zasadami. Był to swojego rodzaju trening pokazowy, od którego zależało, czy uda się zachęcić nowego klienta do dalszej współpracy czy też nie. Pociągało to za sobą dwa następstwa, a mianowicie, że trening ten był dość prosty pod względem zaprezentowanych ćwiczeń, z drugiej strony wymagał dużego zaangażowania trenerów, którzy zainteresowani są pozyskaniem nowego klienta.

Rozpoczęcie szkolenia zwykle wygląda podobnie. Również i tym razem trenerzy rozpoczęli trening od powitania uczestników, zapoznania ich z programem szkolenia, omówienia podstawowych metod i technik szkoleniowych, wykorzystywanych przez firmę Komando. *Head-trener* zainicjował bliższe zapoznanie się uczestników i prowadzących podczas krótkiego ćwiczenia. Polegało ono na wymianie jak największej ilości informacji o kolegach w jak najkrótszym czasie. Zrobiło się trochę zamieszania, a uczestnicy wyglądali na rozbawionych. Tak zachęceni do współpracy przystąpili do kolejnych ćwiczeń. Ponieważ grupa była dość duża (około 60 osób), w dalszym etapie uczestnikom zaproponowano podział na 4 podgrupy, w których trenerzy omówili kolejne stałe punkty programu, czyli kontrakt i oczekiwania uczestników względem treningu. Następnie rozpoczęto ćwiczenia.

Dobra współpraca uczestników i silne zaangażowanie spowodowały wydłużenie ćwiczeń w czasie. Absolutnie nie do przyjęcia jest przerywanie omówień przez trenerów w momencie, kiedy ludzie chcą mówić i wymieniać między sobą odczucia o zaistniałych sytuacjach. Dodatkową przeszkodą okazał się być zmierzch, który zaskoczył nas wcześniej niż się tego spodziewaliśmy i w związku z tym ćwiczenia, które miały się odbyć na świeżym powietrzu zostały przeniesione na następny dzień. Pociągnęło to za sobą konieczność wprowadzenia zmian do programu.

Trzeciego dnia zaraz po śniadaniu trenerzy udali się więc na naradę, w trakcie której debatowano, jakie ćwiczenie można by ominąć i wyrzucić z programu. Pomysłów

na zmiany jak zwykle było dużo. Po zakończeniu ustaleń rozpoczęliśmy kontynuowanie szkolenia.

Jeśli nie liczyć przesunięć czasowych, wszystko odbywało się jak należy. Nie było potknięć ze strony trenerów, a grupa klientów wykazywała duże zainteresowanie treningiem. Wszystko poszło zgodnie z założeniami – żadnych przykrych niespodzianek, nieprzewidzianych sytuacji. Nawet pogoda dopisywała. Ja wywiązałam się ze swoich zadań i miałam czas na obserwacje. Pierwszy dzień treningu zakończono uroczystą kolacją i „wieczorem cygańskim”, podczas którego *Jacqui* wygrała w konkursie stepowania patelnię...

Całe szkolenie miało się zakończyć do obiadu dnia drugiego, po którym uczestnicy opuszczali hotel. Jeszcze przed posiłkiem planowany był pokaz możliwości Komando, wieńczący trening. Był to tzw. „most komando”, polegający na przedostaniu się uczestników po linach zawieszonych około 15 metrów na ziemię pomiędzy dwoma drzewami. Ćwiczenie z pewnością dające mnóstwo adrenaliny. Niestety z braku czasu nie udało mi się wziąć w nim udziału (w roli osoby demonstrującej wykonanie ćwiczenia), czego szczerze żałuję.

Zakończenie tego treningu różniło się nieco scenariuszem od tego, który już znałam. Nie było tu długiego omówienia, wymiany odczuć uczestników o przeżyciach tych dwóch dni ani też kwestionariusza ocen. Narzucała to forma treningu, a także poniekąd wspomniany brak czasu. Dlatego zaraz po wykonaniu ostatniego ćwiczenia udaliśmy się na posiłek.

Trenerzy zjawili się w restauracji ostatni, gdyż musieli zebrać wszystkie szkoleniowe rekwizyty. Miłym zaskoczeniem dla trenerów, także i dla mnie, było zjawienie się przy naszym stole kilku klientów z podziękowaniem za wspólny trening. Niektórzy podchodzili, żeby się po prostu z nami pożegnać. Były to bardzo miłe gesty.

Część z nich wyraziła chęć dalszej współpracy, gdyż odczuli wyraźną potrzebę kontynuowania takich spotkań. Padło dużo ciepłych słów, wymieniono wizytówki.

Po obiedzie wszyscy rozeszliśmy się w celu zbierania i porządkowania sprzętu oraz swojego prywatnego bagażu. Po godzinie zamieszania wszyscy staliśmy już przy samochodzie gotowi do drogi. Jakoś się zapakowaliśmy i po piątej już jechaliśmy do Warszawy.

Mój ostatni trening z Komando spędziłam w ulubionej – już także przeze mnie – Łopusznej. Nowością dla mnie było pokonanie trasy Warszawa – Łopuszna własnymi siłami – pociągiem i autobusami, a ostatnie 3 km pieszo. Dzięki temu lepiej mogłam poznać piękną okolicę pensjonatu, do którego zmierzałam. Na miejscu zjawiłam się w godzinach popołudniowych. Znowu zostałam niezwykle ciepło i serdecznie przywitana przez personel pensjonatu. Szczególnie niecodziennym był fakt, że zjawiłam się tam jeszcze przed trenerami, którzy dotarli dopiero wieczorem. Tym razem także poznałam nowych trenerów „na zlecenie”, z którymi szybko złapałam wspólny język. Dowiedziałam się także, kto jest tą tajemniczą postacią, tak często wspomnianą w wywiadach przez moich rozmówców, której nie spotkałam wcześniej z przyczyn wyższych. Miałam niepowtarzalną okazję zobaczyć *Matthieu* w akcji na treningu. Poznałam go także od strony nieco bardziej prywatnej, co potwierdziło tylko wszystkie niezwykle pochlebne komentarze na jego temat, zasłyszane przeze mnie wcześniej.

Ten trening miał dotyczyć bezpośrednio budowania zespołu z elementami wprowadzenia do zagadnienia przywództwa. Był nieco bardziej rozbudowany pod względem proponowanego programu niż ostatni, w którym uczestniczyłam. Pierwszy dzień trenerzy spędzili na przygotowaniach do, mającego trwać dwa dni, treningu.

Rozpoczęliśmy szkolenie rano po śniadaniu. Powitanie, wprowadzenie, rundka, kontrakt, oczekiwania – jak zawsze. Zaskakujące jest to, że mimo częstej powtarzalności

tych elementów na treningu, za każdym razem brzmią one inaczej. Zespół był spory, jak i poprzednim razem, więc wymagał podziału na podgrupy. Nowym doświadczeniem dla mnie jako obserwatora, był fakt, że na tym treningu wreszcie pojawiły się kobiety! Na pierwszym treningu była tylko jedna, na drugim może 5. Jest to potwierdzeniem faktu, jak mało kobiet w Polsce piastuje stanowiska menedżerskie, gdyż treningi *team-buildingowe* oferowane przez Komando są skierowane właśnie do pracowników średniego oraz wyższych szczebli zarządzania.

Na tym szkoleniu po raz pierwszy miałam wrażenie, że wszystko jest wykonywane zgodnie z założeniami trenerów. Nie było przykrych niespodzianek ani poślizgnięć czasowych. Wszystko od samego początku było dopięte na ostatni guzik, włącznie z pełnym planem awaryjnym, przygotowanym na wypadek pogorszenia się pogody. Obiad był o czasie. Wszystkie podgrupy prawie równocześnie rozpoczynały i kończyły ćwiczenia, dzięki czemu wymiana pomiędzy stanowiskami, na których były wykonywane zadania, przebiegała niezwykle sprawnie. Pierwszy dzień treningu zakończyliśmy punktualnie o godzinie 20 przy wspólnej kolacji.

Dzień drugi przyniósł ze sobą słońce i dobre nastroje, stąd miło rozpoczęliśmy ćwiczenia. Jedno z nich było dla mnie zupełnie nowe, miałam więc okazję zaobserwować ludzi w nowej sytuacji. Uczestnicy bawili się świetnie, szybko nawiązując między sobą współpracę. Jedynym mankamentem tego dnia było przykre wydarzenie, które miało miejsce w jednej z podgrup. Akurat byłam w tej grupie, gdzie to się wydarzyło. Jedna z uczestniczek przy niefortunnym skoku złamała sobie nogę. Natychmiast została otoczona opieką i odwieziona do szpitala, gdzie udzielono jej fachowej pomocy medycznej. Choć nie było winnych tego incydentu, bowiem trenerzy zrobili wszystko, by zapewnić bezpieczeństwo uczestnikom podczas ćwiczenia, pozostał jednak pewien niesmak i niespokojne sumienie.

Ogólnie trening został oceniony pozytywnie, zakończono go zabawnym ćwiczeniem, które jak zwykle wywołało wiele pozytywnych emocji. Uczestnicy opuścili pensjonat w pogodnych nastrojach. Ja wraz z trenerami zostaliśmy jeszcze, aby spakować rzeczy oraz spotkać się na „zwrotach”⁹, czyli wewnętrznym omówieniu treningu. Trwało to około pół godziny i znów wywołało u mnie ogromne emocje. Spotkania te są tak prawdziwe (określenie pracowników, do którego bardzo się przychylam), wypowiedzi trenerów tak szczerze i bezpośrednio, że wrażenie, jakie na mnie robią nigdy nie pozwoliło mi do końca wyrazić tego, co czuję.

Po spotkaniu opuściliśmy pensjonat i około północy byliśmy w Warszawie.

W tym miejscu chcę jeszcze raz podziękować wszystkim trenerom, których miałam niewątpliwą przyjemność poznać, za niezwykle miłą i owocną współpracę, gościnne przyjęcie do zespołu, a także ich postawę wobec mnie jako obserwatora. Treningi dały mi możliwość spojrzenia na organizację z zupełnie innej perspektywy. Poznałam specyfikę pracy ludzi o raz miałam okazję zaobserwowania zachowań ludzi w różnych sytuacjach. Dzięki temu mogłam opisać pracę trenera z taką dokładnością. O innych aspektach tej pracy piszę w następnym rozdziale.

3.6 INNE - bliższa charakterystyka pracy trenerskiej

Komando, jak każde inne przedsiębiorstwo, ma swoje dobre i złe strony. Praca w tej firmie to nie tylko radość z udanych treningów, sukcesy trenerów odnoszone na gruncie zawodowym, wspaniała współpraca wszystkich członków „załogi”, ale także liczne wyrzeczenia, frustracja i mnóstwo dni spędzonych poza domem. W tej części opowiem o

⁹ Tzw. „zwroty” są niezwykle ważnym elementem, na którym bazują relacje w Komando. Jest to nazwa potoczna informacji zwrotnej. Po każdym treningu trenerzy omawiają przeprowadzone szkolenie, wyrażają swoje odczucia na temat zaistniałych sytuacji, współpracy w zespole trenerskim itp. Spotkania takie są również co pewien czas (w miarę możliwości i potrzeb) organizowane w biurze w Warszawie. Traktowane są przez pracowników jako pomoc w oczyszczeniu atmosfery, jako „korek z takiego na full nadmuchanego materaca”.

głównych problemach, z jakimi na co dzień borykają się pracownicy Komando, jak również o sytuacjach najbardziej przez nich lubianych.

3.6.1 MINUSY

„...my mamy jeden problem – brak czasu.” (*Duuse*)

Na moje pytanie o największe minusy pracy w firmie zdecydowana większość rozmówców odpowiedziała, iż jest to czas. Czas, którego zawsze brakuje, niezależnie od zajęcia, jakie wykonują. Problem ten szczególnie dotyka trenerów, którzy większość swojego czasu pracy spędzają poza Warszawą, na szkoleniach. O ile część pracowników może sobie na to pozwolić, na niektórych czekają w stolicy (i nie tylko) obowiązki domowe. Na przykład *Patron* zdecydowanie twierdzi, że głównym minusem pracy tutaj jest...

... nieobecność w domu. Jeżeli ktoś ma „uregulowany stosunek do małżeństwa”, czyli ma małżonkę i dzieci, to jest to duży problem. Są tu ludzie, którzy mają problemy z wyjeżdżaniem. To tak naprawdę są miesiące, gdzie się w ogóle nie wraca tutaj, tylko cały czas się gdzieś tam jest w polu. Póki to odpowiada jest OK. Ale nie wszystkim odpowiada i to jest ból w tej sytuacji. (*Patron*)

Jak mówią sami pracownicy Komando problem ten dotyczy większości. Dlatego wszyscy, zdając sobie sprawę z powagi sytuacji, próbują nad tym pracować i szukać dogodnych rozwiązań. Jednym z pomysłów było zwyczajnie zatrudnienie większej liczby trenerów. Okazało się jednak, że nie jest to takie proste. Dobrych specjalistów niełatwo jest znaleźć. A pozostałe kryteria? Próby spełzły na niczym, a Komando nadal walczy z czasem. Jeden z moich rozmówców wspominał też o innym rozwiązaniu. Wyznaczono po prostu limit wyjazdów w danym miesiącu tak, żeby jedna osoba nie była na treningu częściej niż 3 do 4 razy poza Warszawą w ciągu tych 30 dni. Trzeba bowiem pamiętać o następstwach, jakie niesie za sobą brak czasu...

...to też ma wiele wspólnego z bezpieczeństwem treningu. To jest przecież podstawa tego, co robimy. [...] ...zresztą wiadomo, że percepcja jest obniżona, jak człowiek jest zmęczony. (*Waari*)

Jest to faktycznie bardzo newralgiczny punkt i Komando muszą sobie z tym radzić.

Z moich obserwacji potwierdzonych wywiadami wynika jednak, że brak snu i zmęczenie spowodowane brakiem czasu nie są elementami najistotniejszymi. Z moich badań jednoznacznie wynika, że tym kontrowersyjnym punktem jest rodzina.

Myślmy o tym, żeby trochę przystopować, żeby to wyglądało tak, że ja mogę poprowadzić np. nie więcej niż trzy treningi [w miesiącu]; chodzi o ograniczenie prowadzenia treningów przez 1 osobę. Jeśli będę na trzech treningach, to oznacza, że będę wyjazdowo nieobecny w domu przez 12 dni w miesiącu maksymalnie. (*Naamyo*)

Jak więc widać chodzi tu przede wszystkim o pogodzenie pracy z życiem rodzinnym. Całe szczęście, że w Komando jest sporo zrozumienia na tę sprawę.

Istnieje taka możliwość, że ja zabieram moją żonę na jakiś trening. Żona gdzieś będzie z boku ze mną. Przynajmniej możemy się widzieć w tym czasie, kiedy są przygotowania do treningu, a jak się już trening zaczyna, to oczywiście już tylko wieczorkami ewentualnie. Rozważamy właśnie takie możliwości, żeby to ograniczyć, że mam ten komfort, nawet specjalnie jakoś nie musiałem się starać, żeby nas wypchnęli. *Patron* sam wychwycił, że jak planujemy treningi to np. obsada na jutro, że ja biorę weekend, a następny już wie, że niechętnie i nie mogę i już mnie nie obsadza. Tak żeby nie było, że mam dwa weekendy pod rząd wyjęte dla rodziny, tylko staramy się w tym jakiś rozsądek zachować. (*Naamyo*)

Jak dotychczas pracownicy Komando dzielą się treningami w zależności od indywidualnych możliwości. W firmie są też tacy ludzie, którzy mogą sobie pozwolić na spędzanie długiego czasu poza domem. Dzięki temu realny jest podział treningów, o którym powiedział *Naamyo*, polegający na odciążeniu niektórych trenerów. Do tego dyrektor wykazuje na tyle zrozumienia dla pracowników, że respektuje on ich potrzeby odpowiednio przydzielając trenerów do poszczególnych treningów.

Patron i *Duuse* jeszcze póki co mogą sobie na takie traperskie życie bardziej pozwolić, więc jeszcze taki rozkład w zespole pozwala to rozplanować. (*Naamyo*)

Problem czasu nie dotyczy jednak tylko i wyłącznie trenerów. Także pracownicy biurowi *gros* swojego prywatnego czasu oddają sprawom firmy. Jak mówią pracownicy, nie wynika to z jakichkolwiek „odgórnych” nakazów, a jest przejawem ich dobrej woli i chęci.

Bardzo dużo czasu spędzam ostatnio w pracy. Dwanaście godzin to jest minimum, co mnie męczy. Najbardziej moją narzeczoną. Z czego było też parę takich problemów dość poważnych rozstaniowo-powrotowych. Ale to jest tak, że ja to chcę zrobić. [...] Naprawdę życie prywatne zbiega się z firmą. (*Chief*)

Oczywiście pracownicy znają zakres swoich zadań, wiedzą, które z nich są pilne, a które nie, zdają sobie sprawę z tego, że jeśli nie wywiążą się ze swoich obowiązków, dany trening może nie dość do skutku. Stąd ich poświęcenie w krytycznych momentach i wytężona praca, kiedy tego wymaga sytuacja.

Drugi problem, o którym chcę tu wspomnieć jest związany w pewien sposób z poprzednio omawianym. Znowu dotyczy on wyłącznie trenerów.

Specyfiką Komando jest praca z ludźmi. Z pewnością jest to jeden z warunków gwarantujących brak monotonii. Powoduje bowiem za każdym razem nowe sytuacje, wywołuje ciekawe, nieznane dotąd relacje między ludźmi. Jest źródłem inspiracji dla trenerów oraz samych uczestników szkolenia. Powoduje, że ćwiczenia są niepowtarzalne i unikalne w swojej istocie. Z drugiej strony fakt, że człowiek jest jednostką niepredyktywną, pociąga za sobą szereg negatywnych konsekwencji. Podstawową z nich, według trenerów, jest stres wywołany właśnie ludzką nieprzewidywalnością. Na potwierdzenie tego, przytoczę ciekawą historię, opowiedzianą mi przez *Duuse*, która przydarzyła jej się podczas treningu.

Było to jedno ćwiczeń, polegających na przejściu kilku zespołów różnymi wyznaczonymi leśnymi trasami i dojście do określonego punktu spotkania. *Duuse* prowadziła jedną z tych podgrup. Wyłonił się lider – Stefan, jeden z uczestników, który zdecydował się (bez próśb ze strony kolegów) doprowadzić swoich ludzi do tego miejsca.

Wszystko odbywało się w najlepszym porządku, dopóki nie zaczęły się zbierać letnie burzowe chmury...

Stanęliśmy pod drzewem, rzeczywiście deszcz lunął. I taka konsternacja: gdzie dalej iść. Stanęliśmy pod tym drzewem i tak stoimy, stoimy i w pewnym momencie ktoś mówi: „gdzie Stefan?” [...] Zastanawiamy się: „Gdzie jest ten facet?”, „Nie ma”, może poszedł się wysikać albo coś takiego. Ale stoimy 5 minut, 10 minut – nie ma gościa, więc ja jako trener pierwszy niepokój: „O kurcze, po prostu nie ma gościa!”, ale jeszcze może poszedł po prostu w krzaki, nikomu nic nie powiedział, nikt nic nie wiedział. Mija 15 minut, deszcz pada, już tak trochę przechodzi, grzmoty, jak to w górach, to się roznosi. Taka sceneria grozy – tu nie wiadomo gdzie iść, tzn. grupa nie wie, a z kolei trener się denerwuje, ponieważ nie ma po prostu jednej osoby. (*Duuse*)

Nie muszę chyba dogłębniej wyjaśniać, co w takich momentach przeżywa trener. Z biegiem czasu niepokój rósł, lecz człowieka jak nie było, tak nie ma. Ani trener, ani grupa nie mieli pojęcia, co mogło się stać z jednym z uczestników. Napięcie rosło. *Duuse* nawiązała łączność z *head-trenerem* i opowiedziała o wydarzeniu. Razem postanowili przejść na „plan awaryjny”, polegający na przejęciu przez trenera zadania lidera i doprowadzenie grupy do miejsca spotkania. Zdenerwowanie jednak nie mijało.

Jakby tego było mało w pewnym momencie *Duuse* zdała sobie sprawę, że nie wie, gdzie się znajduje z grupą.

I tak idę, idę, idę i w pewnym momencie patrzę i tak coś mi się nie zgadza i mówię: „Boże, chyba zabłądziłam! Kurka, ja nie wiem, gdzie ja jestem!” I wiesz, to już był wysoki poziom stresu u trenera, naprawdę wysoki, bo tu idę cały czas myślę o tym gościu i nagle jeszcze odkrywam, że ja nie wiem, gdzie ja jestem. W lesie, po prostu w lesie. I tak już nie wytrzymałam, biorę radio i mówię: „*Patron*, zabłądziłam” (*Duuse*)

Właśnie o tej nieprzewidywalności ludzkiej pisałam na początku. Z opowiadania *Duuse* wynikało, że przeżyła wtedy naprawdę silny stres. Emocje nie pozwoliły jej zachować zimnej krwi i spokojnie doprowadzić grupy do wyznaczonego miejsca. Na szczęście – jak mówi – historia zakończyła się szczęśliwie. Zaraz po rozmowie z *head-trenerem*, *Duuse* się nieco uspokoiła.

Wyłączyłam radio, tak skończyłam z nim rozmowę, podniosłam głowę do góry, patrzę, a ja jestem na właściwej drodze! To jest ta droga! To był taki moment, którego nie rozumiem, bo ja skończyłam z nim rozmawiać przez to radio i... jak bym miała to zobrazować, to było tak: siedzę podnoszę głowę i nagle... jestem u siebie! Ja wiem, gdzie jestem! Więc to było tak, że rozłączyłam się i natychmiast się połączyłam z nim i mówię: „Wiesz co? To nie jest prawdziwa informacja, ja nie zablądziłam, ja jestem na właściwej drodze.” (*Duuse*)

Duuse doprowadziła szczęśliwie swoją podgrupę do miejsca spotkania, gdzie czekał już na nich Stefan. *Duuse* nie potrafiła wyrazić, co czuła w związku z mocnymi przeżyciami tego dnia, natomiast grupa Stefana dała mu odczuć, jak źle postąpił oddalając się od nich bez słowa. Okazało się, że „lider” pomylił trasy i „potem to tak się trochę tłumaczył, że poszedł jakby na poszukiwanie, gdzie tu dalej iść.” Przy omówieniu ćwiczenia na początku wszystko skupiło się na Stefanie – „grupa znalazła sobie kozła ofiarnego”, jak opisuje *Duuse*. Sam koniec tej historii też jest imponujący. Podczas omówienia *Duuse* starała się tak pokierować grupę, żeby wyciągnęli ze zdarzenia odpowiednie wnioski, doszli do porozumienia.

I zaczęliśmy rozmawiać. To była bardzo duża rozmowa, bardzo cenna i skończyła się tym, że facet podziękował mnie, podziękował grupie za to, czego się dowiedział dzięki temu, co się wydarzyło. Po prostu począwszy od tego, jak w nim jakby zadziałały naturalne mechanizmy, które spowodowały, że on zaczął rządzić, kierować, on też na co dzień kierował jakąś grupą ludzi. [...] Tam była dokładna analiza tego, co się działo na różnych etapach tego chodzenia w ciągu całego dnia. [...] Po tej dyskusji w mojej grupie było zaprezentowanie wniosków na forum, tak jak zwykle się to dzieje i po tym się umówiliśmy jeszcze na oglądanie na wideo tego materiału nakręconego. Tak już siedzimy, wchodzi ten facet do sali z kwiatami i tak podchodzi: „Ja bardzo dziękuję”. (*Duuse*)

Dobre to, co się dobrze kończy...

Na potwierdzenie faktu, iż stres rzeczywiście jest tym negatywnym czynnikiem w pracy trenera, (szczególnie jeśli są to szkolenia *outdoorowe*) usłyszałam kilka powieści, których nie będę już tu przytaczać. Zacytuję jeszcze tylko słowa *Naamyo*, mówiące o tym problemie.

...to jest strasznie stresujące. Stresujące dopóki... droga do tego, żeby się uwolnić od pewnych rzeczy nie jest łatwa. Zawsze koszt jest taki, że ... kosztuje to sporo

nieprzespanych albo niedospanych nocy, czasami też łez, mnóstwo takiego napięcia. [...] W sumie każdy przeżywa na swój sposób, ale myślę, że stres zawsze towarzyszy temu. Zawsze boisz się, że czegoś nie uwzględniłaś, że czegoś nie dopięłaś, czegoś nie przewidziałaś, że czymś cię grupa zaskoczy, że się w czymś rypniesz, pomylisz, że stres, odpowiedzialność związana z tym, że komuś się może coś stać, czy lina się urwie, drzewo się złamie, to jest też odpowiedzialność za ludzi, za ich życie. (*Naamyo*)

Kolejny problem, o którym chcę wspomnieć – rysujący się jako pewnego rodzaju strefa liminalna w kulturze Komando – dotyczy organizacji pracy w firmie, a konkretnie jej braku. Tak przynajmniej wypowiadali się moi rozmówcy. Jak się okazało, nie jest to problem, z którym walczy dwoje, troje ludzi. Obejmuje on wszystkich pracowników. Jednakowoż walki tej nie podejmują kolektywnie, lecz każdy z osobna próbuje nadrobić niedociągnięcia. Jak pisałam wcześniej, pracownicy biurowi tworzą dla własnych potrzeb i usprawnienia swojej pracy proste systemy, aby nie pogubić się w natłoku przychodzących informacji.

Nikt mi tego nie powiedział, ja sobie sama to wymyśliłam, żeby sobie jakoś równo rozdzielić... [...]. I to jest dla mnie też dosyć trudna sprawa. (*Waari*)

Jest to jednak sprawa do załatwienia, jak zapewniali mnie rozmówcy. Mimo iż zarządzanie nie jest do końca sprawne, pozostaje na razie sprawą drugorzędną. W Komando są jednak także pracownicy mocno zaniepokojeni takim stanem rzeczy, którzy odbierają „zawirowania organizacyjne” jako spory problem.

Toteż błędy i nieznamość zarządzania też odbijają się właśnie na firmie... (*Chief*)

Stan ten związany jest z zarówno ze sprawami czysto wewnętrznymi Komando, jak również wynika z kontaktów zewnętrznych. Niejednokrotnie zamieszanie spowodowane jest niewywiązaniem się kontrahentów ze zobowiązań czy ich zwykłych niedopatrzeń. Nieistotna jest przyczyna, gdyż skutek i tak wywołuje zamieszanie, z którym trzeba sobie jakoś poradzić.

Czasami jest coś takiego, że wynika jakaś sprawa nagle i nagle trzeba zmienić całe... mam założony ułożony jakiś plan dnia i nagle się okazuje, że coś jest

pilniejsze... wyskakuje i jest zmiana. Nie można sobie niczego zaplanować chyba tak do końca. Trzeba improwizować. (*Fulani*)

Nie tylko *Fulani* ma problemy z uporządkowaniem codziennych spraw. Jej współpracownicy też się żalą na trudności, jakich im przysparza ten „nieład” organizacyjny.

...brak organizacji czasami mnie denerwuje. Wiesz, czasami jest tak, że muszę coś na gwałt robić, że mam dwa dni do takiego uporządkowania... mam zawsze co robić, bo muszę sobie wszystkie rzeczy uporządkować fizycznie i nie tylko, ale muszę sobie jakoś tam rozdzielić tą pracę, jakoś tam sobie rozdzielać, a nagle wpadnie ci... wiesz i cały dzień zajęty... (*Waari*)

Ten organizacyjny chaos dotyczy nie tylko biura, ale także wyjazdów. Na treningu także wiele rzeczy dzieje się spontanicznie. Bez planu. Właściwie początkowo plan zawsze jest, ale też prawie zawsze ulega licznym modyfikacjom tak, że ostateczna jego wersja niewiele ma wspólnego z początkową. Wynika to jednak ze specyfiki szkoleń i wspomnianej pracy z ludźmi.

To prawda, że często jest tak, że się sytuacje zmieniają czy plany tak bardzo szybko. Bo nagle przy drugim czy trzecim ćwiczeniu okazuje się, że potrzeba jest, żeby to poszło w zupełnie innym kierunku, żeby właśnie skupić się na czymś zupełnie innym niż wcześniej planowaliśmy i potrzeba szybkiego przeplanowywania, zmieniania. To prawda, że kiedy my jesteśmy na treningu, jesteśmy na wysokich obrotach. (*Duuse*)

3.6.2 PLUSY

Napisałam już z jakimi najczęstszymi problemami stykają się na co dzień pracownicy Komando. Teraz chciałabym opowiedzieć o pozytywach pracy „szkoleniowca” oraz o momentach najbardziej lubianych przez trenerów.

Wyniki moich badań wskazują na to, że trenerzy reprezentują niemalże identyczne poglądy na określone tematy. Zastanowiło mnie, czy wynika to ze specyfiki ich zawodu, czy rzeczywiście stanowią tak zgraną drużynę. Jednak niezależnie od tego, co powoduje ich zachowania, jedno można stwierdzić:

My jesteśmy ideowcami. Czasami nie myślimy o kasie, czasami nie myślimy o zdrowiu, czasami nie myślimy o rodzinie, tylko po prostu tak dla idei wszystko robimy. (*Waari*)

Dlatego w tym co robią, najbardziej liczy się satysfakcja i niematerialne osiągnięcia. I chociaż ostatnio firma zaczęła przynosić zyski, pracownicy nadal nie otrzymują wypłat regularnie. Natomiast fakt, że nierzadko organizują treningi nieodpłatnie (w planach są imprezy charytatywne) potwierdza tylko przytoczonej powyżej słowa.

Na pierwszym miejscu wśród pozytywów tej pracy trenerzy wymieniali określone etapy treningu. *Duuse*, na przykład, lubi chwile, kiedy grupa uczestników przestaje być dla niej całkiem obca, kiedy nie jest już przez nich traktowana jak intruz:

To czasami jest też tak, że grupa przyjeżdża i tak jest nie za bardzo nastawiona do treningu, bo np. było w perspektywie, że można sobie gdzieś tam wyjechać, a tu nagle dwa tygodnie wcześniej powiedzieli: „nie, tam nie pojedziecie; pojedziecie na trening *team-buildingowy*”. Przyjeżdżają i tak patrzą na nas i myślą: „To przez nich”. (*Duuse*)

ale jak jedna z uczestniczek szkolenia:

Więc taki moment pierwszy to jest, kiedy ludzie zechcą nie pamiętać, że np. z powodu nas są tutaj; pękają pierwsze lody, to jest taki pierwszy moment. (*Duuse*)

Nie jest to może moment największej satysfakcji, ale na pewno przynosi zadowolenie trenerowi oraz pozwala mu na swobodniejsze działanie, co – jak podkreślają pracownicy – jest bardzo istotne z punktu widzenia jakości i późniejszej oceny treningu.

Kolejny czynnik wymieniany przez trenerów, to chwile integracji z grupą. Jest to rzeczywiście moment niezwykle przyjemny, ale także zaskakujący. Było dla mnie doprawdy niespodzianką (miłą niespodzianką), kiedy prowadząc z *Duuse* grupę w lesie, dostałam od jednego z uczestników bukiet kwiatów z komentarzem: „Za to, że z nami idziesz.” To początkowe utożsamianie się z zespołem może przejawiać się bardzo różnie.

Potem często jest taki moment, kiedy idziemy sobie w górach i nieraz bywa ciężko, bo pod górę, bo śnieg, bo pot się leje. I jest się z pięcioma czy siedmioma osobami, jest się członkiem grupy; jest się trenerem, ale jest się też takim członkiem grupy. [Czasem zdarza się tak, że] grupa błądzi [...], idą źle albo nad czymś się tam

bardzo trudną, a ja się łapię na tym... trudno mi stać i nic nie mówić i tak już bym chciała pomóc, a ja: „spokojnie Duuse, spokojnie!”, ale to jest właśnie ten moment identyfikacji z grupą, że dzieje się tak, że w którymś momencie zaczyna się czuć sympatię do tych ludzi, że się identyfikuje z tym, co oni robią i to też jest fajny moment. (Duuse)

Prawdą jest, że na trasie, w trakcie ćwiczenia może się „zadziać” – mówiąc językiem trenerów – wiele wspaniałych rzeczy. Każdy trening to nowi, interesujący ludzie, nowe, niespotykane sytuacje i zwroty wydarzeń. Stąd tak wiele przyjemności i satysfakcji może dostarczyć trenerowi jedno szkolenie, tym bardziej, jeśli jest on wyczulony na takie sprawy.

Kiedy samo ćwiczenie dobiega końca, przychodzi czas na omówienia. W ich trakcie też zdarzają się momenty, które potem trenerzy bardzo miło wspominają. Trenerzy zgodnie twierdzą, że najprzyjemniejszą rzeczą, jaka może się wydarzyć podczas takiego omówienia jest otwarcie się ludzi: na problemy, współuczestników i oczywiście osoby prowadzące.

I po takim dniu wspólnych trudów, duża radość, kiedy coś się uda, kiedy ludzie się uśmiechają [...] kiedy dzieją się takie rzeczy istotne, że ktoś chce powiedzieć drugiemu coś prawdziwego, coś takiego, co wynika akurat z tego, co się przeżyło razem [...] stwarzają się też okazje, które działają jak wentyle, że coś puszcza, że przestajemy pamiętać o rolach, o tym, z czym tutaj przyjechaliśmy w stosunku do siebie i dzieje się coś prawdziwego i gość mówi jeden drugiemu: „słuchaj, ja jestem w szoku, to, co się zadziało, to jak ty zadziałałeś w tej czy tamtej sytuacji”, to są momenty dużej satysfakcji. (Duuse)

Trenerzy podkreślają, że największą satysfakcję osiąga się wówczas, gdy sami uczestnicy zaczynają dostrzegać pewne zależności, zaczynają rozumieć relacje zachodzące między ludźmi i sami o nich mówią. Bowiem sztuka trenerska nie polega na „wyciąganiu” z uczestników określonych stwierdzeń, lecz naprowadzenie ich na właściwą drogę.

Jeżeli doprowadzę do tego, że ta osoba w którymś momencie się otworzy i będzie sama mówiła, to cudownie, to jest właśnie ten moment satysfakcji albo kiedy ona przyjdzie – bo czasem się tak zdarza – czy z racji tego, że jestem psychologiem, czy z jakiejś innej racji ktoś przychodzi i „słuchaj, czy mogę ci zabrać 10 minut?”, to też jest dzika satysfakcja dla mnie. (Duuse)

Jeśli trafi się taka grupa, w której znajdują się osoby gotowe do tego typu rozmów, zdolne otworzyć się przed innymi ludźmi, opowiedzieć o swoich przeżyciach i nawiązać ten specyficzny kontakt, trener ma poważne problemy z pożegnaniem takiej grupy, z którą zdążył się żyć podczas szkolenia. A rozstania są ciężkie...

...miało się wrażenie jakbyśmy się znali nie wiadomo ile i zjedliśmy obiad i wszyscy siedzą i patrzymy na siebie i taka mieszanka radości, żalu, trzeba sobie powiedzieć „do widzenia” albo „cześć” w ogóle. Łapiemy się na tym... ja się łapię na tym, że gdzieś ściska w środku. Przecież nie będziemy tutaj chusteczek wyciągać, więc mówię: „Czego siedzicie? Do widzenia” [cały czas się śmiała z tej historii] i patrzę, a oni siedzą i dla mnie jako trenera, to są ogromne chwile takiej ogromnej przyjemności, radości, pewności, że zadziało się tutaj coś istotnego; nie chodzi tylko o to, że było nam fajnie, tylko że zadziało się parę fajnych rzeczy naprawdę. (*Duuse*)

Co się tyczy satysfakcji, o której tak dużo się mówi w Komando, jest ona związana nie tylko z pracą zawodową. Trenerzy zwracają uwagę na kontakty osobiste z uczestnikami treningu. Nierzadko zdarza się tak, że grupa lub poszczególni jej członkowie „przyjmują trenerów do swojego grona” także poza treningiem. Przejawia się to w późniejszych już nieformalnych kontaktach i spotkaniach.

Ten rodzaj treningu ma tą zaletę, że z ludźmi też wchodzimy w takie... ja to boję się używać słowa „przyjaźnie”, dlatego że jakoś definiuję sobie przyjaźń poważnie..., ale to są takie fajne partnerskie, kumplowskie relacje i często jest tak, że spotykamy się z różnymi ludźmi poza... kompletnie niezwiązane z pracą. Oni też chcą się z nami spotkać, mają też jakieś pomysły na to np. żeby rozgrywać mecze w koszykówkę, w piłkę, żeby też utrzymywać inny kontakt, nie tylko biznesowy. [...] My chcemy ich traktować jak ludzi, my chcemy być tak samo przez nich traktowani. Na przykład bywa tak, że jadą ludzie na wspinanie weekendowe się umawiają, jeśli ktoś chce poskakać, to wtedy *Patron* załatwia skoki spadochronowe, takie różne rzeczy, które też mają wymiar prywatny albo dzwoniemy do siebie. (*Naamyo*)

Każdy z trenerów ma także swoje indywidualne ulubione momenty. *Patron*, na przykład, jako zdecydowany plus pracy w Komando wymienia możliwość rozstrzygnięcia konfliktów, pomocy klientom, którzy zwracają się do nich z takim problemem.

Napędza mnie na pewno... treningi typu konfliktowe, gdzie jest jasna i czysta sytuacja konfliktowa, gdzie ludzie się zwracają do nas ponieważ już nie ma innego wyjścia, bo albo ktoś wyleci z roboty, albo może stanie się cud na treningu. I cud

się dzieje. Miałem taką sytuację 3 razy, gdzie po treningu pojechaliśmy jeszcze na spotkanie, zaprosili nas na zwieńczenie tej całej sytuacji. Ja byłem wzruszony. To było niesamowite przeżycie dla mnie. I to mi dało takiego kopa... (*Patron*)

Podobnych przeżyć i mocnych wrażeń można również doświadczyć nie tylko w czasie trwania treningu, podczas wykonywania zadań. Analiza całego procesu szkoleniowego pozwala trenerom dochodzić do następujących wniosków:

To jest taka praca – wyzwanie. [...] Normalnie tradycja jest taka, że trudnych sytuacji się unika, a tutaj jest tak, że tyle ile mogę to unikam, ale wszystkiego nie uniknę i muszę się z tym zmierzyć. To jest taki moment, w którym mam szansę pójść do przodu, jakoś się rozwinąć, nabrać dystansu do rzeczy, które wydają mi się mitycznie ważne, np. ktoś powie mi, że jestem kiepskim trenerem, to jeszcze rok temu bym się strasznie sfrustrował i przejął. Z czasem nabierasz takiego dystansu do tego, spokojniej wszystko przyjmujesz. Myślę, że to też się przenosi na różne inne sprawy życiowe, taką zależność w ogóle od oceny innych, jak inni mnie postrzegają czy patrzą na mnie czy mnie oceniają. Jak udaje się od tego uwolnić od tego obciążenia, to już bardzo fajnie może być w życiu. (*Naamyo*)

Patron podziela zdanie *Naamyo*. On także stara się wyciągać wnioski ze zdarzeń, które miały miejsce na treningu. Takie przemyślenia pozwalają trenerom zastosować pewne „rozwiązania” również w życiu prywatnym.

Na podstawie tego, co przeczytałem w książkach, co zobaczyłem, co się dzieje, zacząłem trochę robić trenerki dla siebie. I to zadziałało, to też mi pokazało, że inaczej można sobie radzić z różnymi rzeczami, czyli dla mnie [...] to było super odkrycie. (*Patron*)

Na podsumowanie tej części chciałam zwrócić uwagę na fakt, iż minusy pracy w Komando dotyczą zwykle spraw „przyziemnych”, jakimi są dla nich organizacja pracy czy też fachowe zarządzanie firmą – tak są traktowane przez pracowników. Nie poświęcają większości swojego czasu na rozważania teoretyczne dotyczące tworzonego przez uczestników Komando systemu. Natomiast te najważniejsze dla nich rzeczy dzieją się na treningu, na wyjeździe w interakcjach z grupą klientów. Dlatego potwierdzają się słowa, które w rozmowie przekazała mi *Waari*, mówiąc o ideologii Komando, cytowane już przeze mnie w tym rozdziale.

3.7 RAZEM - Komando jako wspólnota?

To nie chodzi tylko o poprawną komunikację [...] Jakby to była tylko poprawność stosunków między nami, to myślę, że też na jakimś etapie by czegoś zabrakło [...] ...wiesz, to jest tak, że wyjeżdżamy na trening, jest *head-trener* i są trenerzy i powiedzmy ustalamy, co robimy, w czasie przygotowania: ktoś robi to, ktoś to, ktoś to. Wtedy gdyby to była tylko poprawność stosunków między nami, to ja myślę, że każdy by zrobił swoje i załóżmy: ja skończyłam, jest godzina dwudziesta, to mówię wam „dobranoc” i idę sobie do pokoju film oglądam albo cokolwiek innego. Natomiast rzeczywistość wygląda tak, że my... razem. (*Duuse*)

Tą część chciałam poświęcić sprawie, która – jak mówią różne osoby, z jakimi się spotykałam w trakcie badań oraz sami pracownicy Komando – jest chyba najważniejszą rzeczą, wciąż pozwalającą być im razem i wykonywać pracę, z której mogą być dumni.

W trakcie badań próbowałam odpowiedzieć sobie na pytanie, czemu oni są aż tak zgrani? Czy wynika to ze specyfiki ich pracy? Przecież na treningach są dzień i noc razem. Czy może to kwestia ich osobowości? Moi rozmówcy dawali mi do zrozumienia, iż główną rolę ma tutaj czysta niewymuszona wzajemna sympatia.

Nie jest tak, że jedna osoba pracuje, bo jest *head-trenerem* i pracuje do północy, a reszta sobie w tym czasie imprezuje. Jak imprezujemy, to imprezujemy wszyscy, jak kończymy robotę, to kończymy wszyscy, jak pracujemy, to pracujemy wszyscy. I nie ma czegoś takiego: jakiegoś liczenia, że „to nie moje, to twoja działka” albo: „ja już swoje zrobiłem, nie obchodzi mnie to, że ty się zagrzebałeś”. I też wygląda to tak, że my mnóstwo czasu fizycznie ze sobą spędzamy. Ja myślę, że gdyby nas łączyły tylko jakieś takie poprawne stosunki, a nie właśnie z sympatii, koleżeństwa, to by było za dużo, to by było też męczące. A przez to, że się lubimy, że właśnie jakoś się czujemy, to jest to przyjemne; nie jest to uciążliwe, tylko jest to przyjemne. (*Duuse*)

Dlatego czas wspólnie spędzany na treningu nie jest uciążliwy ani męczący. Będąc na szkoleniach, odczułam to na własnej skórze. Co ciekawe, nie miało znaczenia, czy znam tych ludzi dobrze, czy nie. Bez względu na to czułam do nich sympatię i mogłam oczekiwać od nich zrozumienia w wielu sprawach. Szybko nastąpiła moja prawie pełna integracja z zespołem. Jedynie świadomość, że powinnam pozostać do końca w roli badacza nie pozwoliła mi całkowicie „wejść” do grupy. Muszę zaznaczyć, że było to niezwykle trudne.

W biurze relacje między pracownikami nieco odbiegają od tych „treningowych”. Uzasadniam to faktem, iż ci pierwsi pozostają w innym otoczeniu (np. codzienne wizyty kontrahentów) niż trenerzy. Stąd ich zachowanie musi być dostosowane do okoliczności. Nie oznacza to jednak, że nie utożsamiają się oni z całością zespołu Komando. Wręcz przeciwnie – właśnie w biurze daje się zauważyć „książkowe” przykłady integracji pracowników. Zdecydowanie należą do nich powitania.

Jak przychodzą trenerzy, to wiadomo [!], że się fajnie witamy, a jak się jeszcze długo nie widzimy, to to jest jeszcze fajniejsze... (*Waari*)

Sama miałam przyjemność doświadczyć takiego miłego powitania. Po raz pierwszy zdarzyło się to, kiedy zjawiłam się w biurze po treningu, a trenerzy byli na miejscu. Wyściskaliśmy się i wycalowaliśmy, a ja z każdą chwilą przestawałam być pewna czy nadal odgrywam właściwą rolę (badacza).

Do sympatycznych integracyjnych rytuałów należą także wspólne posiłki. Odbywają się one zwykle w kuchni. To pomieszczenie ma niemałe znaczenie w tworzeniu klimatu Komando. Te niepozorne 6m² potrafi zmieścić na swojej powierzchni wszystkich zgłodniałych pracowników i dać im odrobinę relaksu i zapomnienia o codziennych obowiązkach. Nawet w czasie wywiadów byłam świadkiem (obiektem) takich sytuacji:

Zjedz fasolkę [*Waari* właśnie urzędowała w kuchni]. Zaraz będzie gotowa. (*Rainmaker*)

Niewielka powierzchnia kuchni nie pozwala pracownikom co dzień urządzać takich wspólnych śniadań czy obiadów. Najczęściej w porze *lunchu* opuszczają oni budynek firmy i udają się na posiłek w inne miejsce.

W pewnym momencie wszyscy udają się na lunch [...], potem wracają tacy bardzo zadowoleni, uchichrani, najedzeni... (*Waari*)

Jednak z moich obserwacji wynika, że posiłek sam w sobie ma moc sprzyjającą zacieśnianiu więzi. Na treningu owe wspólne posiłki potrafiły trwać nawet 2 godziny i

były świetną odskocznią od tematu danego szkolenia, a zarazem dogodnym momentem do omówień różnych ćwiczeń czy programu trenerskiego. Wszystko w zależności od potrzeb i nastroju spożywających. Pobyt w jadalni był także idealnym momentem do żartów i dowcipów, których ofiarą padłam nie raz. Do dziś z wielką przyjemnością i uśmiechem na ustach wspominam te momenty.

Kolejnym powodem do spędzania czasu we wspólnym gronie są zebrania. Odbywają się one w różnych okolicznościach. Przede wszystkim stanowią one podsumowanie konkretnego okresu treningowego (zwykle jest to miesiąc). Dają również możliwość wyjaśnienia nabrzmiałych spraw, omówienia nowych pomysłów i rozwiązań, a także dokonania innych wspólnych rozstrzygnięć. Zebrania takie zwykle składają się z dwóch części: zadaniowej oraz personalnej. Pierwsza obejmuje sprawy planowania przyszłości zarówno tej najbliższej, jak i dalszych perspektyw rozwoju firmy. Druga część związana jest relacjami między pracownikami, która polega na dawaniu tzw. „zwrotów”, czyli informacji zwrotnej w zespole. Często są to trudne rozmowy, gdyż z braku czasu zebrania nie odbywają się regularnie. Wtedy różne sprawy nabrzmiewają, a ich wyjaśnienie niesie ze sobą naturalny opór uczestników.

I przez te dwa miesiące różne rzeczy... nie było czasu na to, żeby o różnych rzeczach istotnych, które między nami w relacjach się działy pogadać. I wczoraj było spotkanie pierwszy raz od właśnie dłuższego czasu mogliśmy się **razem** spotkać. (*Naamyo*)

Ciekawym aspektem tych zebrań są opowiadania trenerów o „nadzwyczajnych” przygodach i „wpadkach” uczestników szkolenia. Szczególnie interesujące jest to dla pracowników biurowych, którzy nie biorą regularnie udziału w wyjazdach w teren. Dlatego wszyscy bardzo lubią słuchać opowieści o wydarzeniach na treningu. Jak wspominają, kiedyś zebrania odbywały się częściej, czego obecnie bardzo im brakuje.

To jest coraz rzadziej, bo mieliśmy teraz bardzo dużo treningów, więc trudno opanować nam [...] ...nie ma kiedy w ogóle tego zrobić, tak, żeby wszyscy byli w

biurze. Czasami chciałabym się dowiedzieć czegoś więcej o treningach, ale oni nie mają czasu tak dużo, żeby mi wszystko opowiedzieć „A wiesz, ten pan z tą panią się pokłócili o to, ale potem to ćwiczenie im w tym pomogło”. Nie mają czasu tyle, żeby mi to wszystko opowiedzieć, co tam się działo. (*Waari*)

Obecnie, gdy jest natłok treningów, nie ma czasu, aby zebrania odbywały się regularnie. Co więcej, nierealnym staje się umówienie wszystkich zabieganych osób w jednym miejscu o wyznaczonej godzinie. Mimo to pracownicy zgodnie twierdzą, że zebrania są bardzo potrzebne i że należy je organizować częściej. Przeciętne zebranie wygląda tak:

Więc sobie siadamy wszyscy po turecku albo i nie i [dyrektor] po prostu mówi, co trzeba zrobić, każdy może mieć jakieś swoje uwagi. Jakaś tam burzę mózgow nawet robimy. Rozdzielają sobie obowiązki, kto musi co zrobić, kto może komu pomóc. Rysujemy sobie wszystko na tablicach. (*Waari*)

Rytuałem, który spodobał mi się z opowiadań rozmówców, a im samym z własnego doświadczenia są urodziny. Jest to oczywiście nigdzie nie opisany obrządek, dlatego nie są do końca znane szczegóły jego obchodów.

Ja miałam urodziny, jak przyszedłam tutaj do biura, ale się nie przyznałam. To znaczy bo miałam je w niedzielę i stwierdziłam, że w poniedziałek przemilczymy. Natomiast *Patron* miał urodziny. On przyjechał wtedy z treningu; jakoś następnego dnia i nie wiedzieliśmy jak to będzie wyglądało... (*Waari*)

Kiedy dowiedziałam się jak to wyglądało, byłam pod wrażeniem.

Właśnie jak tu się celebryje urodziny, to mi się podoba. W pewnym momencie trzeba się przyznać, że się ma urodziny, pewnie. I przyznał się *Patron*. I to był mój któryś tam dzień pracy czy tydzień pracy, jakoś to było mało, więc jeszcze nikogo nie znałam. Przyszli jacyś znajomi *Patrona* jeszcze. I śmiesznie to wyglądało, bo siedzieliśmy sobie w kółeczku po prostu. Stół nakryliśmy folią, takim worem na śmieci. *Patron* kupił taką wielką szynę, taką olbrzymią taki gnat, mnóstwo alkoholu, chleb w takiej... też olbrzymi, dwa takie wielkie chleby, jakieś tam masło, ser żółty [...], marchewkę taką obraną [...] w ogóle zaskoczyło mnie to. (*Waari*)

Podobnie z innymi świętami: nie było żadnych wystawnych przyjęć, a jedynie spontaniczne i szczerze odruchy ludzkie. Pamięć o współpracownikach i szczerze życzenia.

Dzień Kobiet wyglądał w ten sposób, że *Patron* przyszedł i dał *Duuse* i mi kawał ciacha, po prostu ciasta takiego. Musiałyśmy rozkroić coś tam. *Matthieu* też tego samego dnia przyjechał i przywiózł nam olbrzymią szarlotkę, taką wy...w plecaku

była. Wiesz, zamiast kwiatka, to jest fajne, że takie... kurcze, żeby to nie zabrzmiało, że coś za coś, że ja lubię ten dzień, bo mieliśmy wyzerkę. Nie. To chodziło o samo to, że ludzie mogą pomyśleć sobie, że taki *Patron*, komandos, dyrektor, przypomniało mu się, że ma dwie kobiety w biurze czy tam czasami trzy, czasami jak *Fulani* jest. I to było fajne. (*Waari*)

O silnym poczuciu wspólnoty wśród pracowników Komando świadczą też inne wydarzenia. Na początku tego roku w firmie miał miejsce przykry incydent. Mianowicie było włamanie. Złodzieje wynieśli prawie cały elektroniczny sprzęt biurowy, w tym: komputery, drukarki, faks itp. Nie dość, że przez długi okres powodowało to spory zamęt w firmie z braku urządzeń, to okazało się, że to, co zostało w biurze nie jest całkowicie bezpieczne. Dlatego padł pomysł pilnowania firmy przez samych pracowników.

Jak nas okradli, jak nie mieliśmy jeszcze alarmu, to tutaj były dyżury. I muszę ci powiedzieć, że to było przedziwne, taka bardzo psychologiczna ciekawostka, że ludzie sami zaproponowali, że my tu sami będziemy... dyżury zaproponowali i chłopaki naprawdę wzięli się i... Zależy im chyba na tej pracy. (*Waari*)

Jak wynika z powyższych wypowiedzi, Komando stanowią nieprzeciętnie zgraną drużynę, grającą z pewnością, do jednej bramki. Potrafili bowiem odnaleźć się w codziennej „szarej” rzeczywistości i zorganizować sobie pracę, z której wszyscy są zadowoleni. Tym samym stworzyli silną kulturę, która oddziałuje nie tylko do wewnątrz organizacji, powodując, że uczestnicy są mocno ze sobą zżyci, ale także na zewnątrz, stanowiąc o odrębności grupy. Tak jak obce nam plemiona afrykańskie, Komando wyróżniają się swoimi zachowaniami i podejściem do życia.

3.8 PRZYSZŁOŚĆ, czyli przewidywania zainteresowanych

Bardzo bym życzyła i sobie i firmie, żeby po prostu istniała, rozwijała się, coraz więcej ludzi. Tylko tak, żeby to się w moloch nie zamieniło, mimo to, żeby więcej było nas. (*Fulani*)

Podczas badań zaciekał mnie temat przyszłości Komando. Jest to firma młoda, rozwijająca się. Zastanowiło mnie, w którym kierunku pójdzie, jakim torem będzie dalej

podążać. Ku mojej radości okazało się, że moi rozmówcy mają ciekawe pomysły na ten temat, a co najważniejsze nie bali się o tym opowiadać (z małymi wyjątkami).

Przyszłość zarówno samej organizacji jak i ludzi ją tworzących okazała się być tematem niezmiernie rozległym. Każdy z moich rozmówców przedstawiał swoją wizję Komando w nieco inny sposób, aczkolwiek zbliżony. Mogło być to spowodowane faktem, iż nie raz za zebraniach pracowników omawiane były podobne tematy. Oprócz wyobrażenia firmy w przyszłości i ciekawych komentarzy, udało mi się uzyskać kilka odpowiedzi na pytanie o przyszłość poszczególnych osób w związku z Komando bądź też inną organizacją. Pierwszym, wartym odnotowania faktem jest całkowite odrzucanie przez niektórych pracowników Komando myśli o odejściu z firmy w najbliższym czasie. Inna część moich rozmówców przyznaje się do tego, że nie uznają Komando jako ostatniego ogniwa w łańcuszku kariery. W tym miejscu chcę przypomnieć, iż w zdecydowanej większości Komando tworzą ludzie młodzi. Jeszcze inni przyznają, że ta organizacja jest miejscem, w którym udało im się odnaleźć to, czego szukali już w wielu firmach, ale nie mieli niestety wiele szczęścia, aż do chwili, w której tu trafili. Mówią, że właśnie tu udało im się odnaleźć pewne ideały, spełnić pewne dążenia i ambicje. Moi rozmówcy z zaskakującą szczerością wyrażali swoje pozytywne odczucia względem organizacji, której są częścią, przyznawali, że chcieliby w niej nadal pozostać. Doceniają bowiem to, co wspólnie stworzyli i mają nadzieję to kontynuować.

Z wywiadów dowiedziałam się, że swoją przyszłość pracownicy wiążą z Komando głównie ze względu na omawianą już wielokrotnie w tej pracy atmosferę. Jest to jeden z najważniejszych powodów, dla którego nie chcieliby się rozstawać ze sobą, z tą firmą.

Jestem osobą, która się bardzo szybko przywiązuje i niechętnie zmienia takie miejsca. Poza tym... nawet nie chodzi o miejsce, chodzi o ludzi, wiesz. Przykro tak jest pomyśleć, [...] że człowiek musiałby odejść albo coś i po prostu urwałby się kontakt, bo inna jakaś praca, brak czasu i w ogóle. (*Fulani*)

Drugim argumentem przemawiającym za pozostaniem właśnie w tej firmie była specyfika wykonywanej przez nich pracy. Zdecydowanej większości uczestników tej organizacji – nie tylko trenerom, ale i pracownikom biurowym – podoba się to, co robią i dają swoim klientom, czyli szkolenia *outdoorowe*. Moi rozmówcy mówili, że lubią wykonywać swój zawód i dobrze się czują w tym środowisku.

Obecnie najbardziej zależy im na poszerzeniu swojej oferty o nowe typy treningów. Miałyby to być szkolenia nadal zamknięte, ale z zakresu umiejętności twardych, do których wlicza się m.in. takie tematy: zarządzanie, sprzedaż, negocjacje. Są to tzw. „salonowce”, nazywane tak przez ludzi działających w branży szkoleniowej.

Zamiast na zewnątrz, wszystko dzieje się w sali konferencyjnej. Trener występuje w roli [...] wykładowcy. To są szkolenia typu techniki sprzedaży, obsługi klienta, negocjacje, psychologia zarządzania, cały zestaw takich tematów. (*Naamyo*)

W Komando jest to pomysł rozpatrywany jako jedna z wersji widoków na przyszłość firmy. Pracownicy dążą bowiem do tego, aby mogli poszczycić się faktem, iż w ich ofercie znajduje się szeroki wybór szkoleń. Zależy im na różnorodności działań oraz dużej liczbie klientów, którym mogą zaproponować wszelkie najpotrzebniejsze typy treningów.

[ukierunkowanie firmy] żeby rozszerzyła swoją ofertę o różne szkolenia. [...] To trzeba by zrobić badania rynku, co by szło. Twarde szkolenia, które zaczynamy teraz, [...] negocjacje. Tak, żeby można było powiedzieć, że to jest firma, która ma i takie szkolenia i takie. (*Rainmaker*)

Powyższa wypowiedź jest osobistym odczuciem pracownika biurowego. Jednak trenerzy zdecydowanie przychylają się do takiego rozwiązania.

To co wydaje nam się taką realną, konieczną przyszłością to jest, żeby poszerzyć ofertę naszych szkoleń o szkolenia twarde. Czyli tzw. salonowce. (*Naamyo*)

Wszyscy czują potrzebę poszerzenia firmy o nowe usługi. W tej chwili w Komando dużo się mówi na ten temat, na zebraniach omawia się pewne aspekty tej sprawy. Bowiem w firmie pojawił się ostatnio pomysłodawca, którego nowe idee są rozpatrywane i brane

pod uwagę w dalszym rozwoju organizacji. Stworzono m.in. nowy rodzaj treningu, który już został wprowadzony do oferty.

Wczoraj te pomysły przedstawił. W tych pomysłach są różne działania marketingowe, które będziemy robić, coś takiego, co teraz planujemy, co nazywamy *fun-dayem*. (Naamyo)

Z opowiadań pracowników wynika, że starają się rozwiązywać pewne problemy, jakie niesie ze sobą sezonowość. Bowiem wiąże się ona nierozzerwalnie z dużym przestojem m.in. w okresie letnich wakacji. Stąd powstał pomysł współpracy z dziećmi klientów, która polegałaby na wprowadzaniu ich w tajemnice *team-buildingu*, a także na nauce i pokazaniu im pewnych zależności oraz interakcji grupowych. Mogłyby się tam znaleźć elementy aktywnej turystyki, współzawodnictwa. Są to ciekawe ćwiczenia, a zarazem pomysły na zapewnienie treningami cyklicznych przerw występujących w każdym roku.

Należy zaznaczyć, iż pomysły mają swoje źródło głównie w doświadczeniach pracowników Komando, a nie innych firm. Są to oryginalne kombinacje różnych istniejących treningów lub ich modyfikacje. Wprowadzane są nowe elementy, dodawane ciekawsze ćwiczenia.

Pomysł nasz polega też na tym, żeby np. taki popularny temat, jak techniki sprzedaży, łączyć ze specyfiką naszych szkoleń, żeby wymyślić taki program, taki produkt stworzyć [...], żeby to w jakiś sensowny sposób złączyć i żeby to stanowiło jakąś spójną całość. Ja myślę, że to nie jest jakiś specjalnie oryginalny pomysł, ale nie słyszeliśmy, żeby się to komuś udało, a my mamy jakieś pomysły na to, które wydają nam się całkiem ciekawe. To chyba jest taka realna przyszłość najbliższa, żeby coś takiego robić. (Naamyo)

Zwiększona ilość treningów mogłaby się kojarzyć z potrzebą zatrudnienia większej liczby trenerów. Pracownicy Komando uważają jednak, iż na razie dają sobie radę. Poza tym najważniejszą kwestią jest wcielenie w życie nowych pomysłów i uporządkowanie planowanej przyszłości.

Czy będziemy rozszerzać zespół? [...] Na ten moment wydaje mi się on na tyle rozszerzony, że nie ma takiej potrzeby, że trzeba skonsolidować to, co jest i uporządkować, bo za chwilę zginiemy we własnym sosie, się pogubimy. (*Naamyo*)

Oprócz nowych treningów i innych rozwiązań bezpośrednio dotyczących szkoleń, pracownicy Komando myślą także o kontaktach z klientami, czyli najistotniejszych kwestiach związanych z ich działalnością. W ostatnim okresie w Komando dość często poruszano temat sprzedaży szkoleń. Dużo też w tym obszarze postanowiono. Zostały wdrożone nowe rozwiązania, wiele z nich rzeczywiście poprawiło sprawność funkcjonowania firmy. W tej chwili proces ten jest nadal kontynuowany, a sprzedaż usług (szkoleń) oraz kontakt z klientami pozostają sprawami priorytetowymi.

Jest też gdzieś na naszej drodze taka wizja, że my chcemy [...] stworzyć sobie taką grupę stałych zaprzyjaźnionych klientów. Takich, z którymi mamy nie tylko takie relacje czysto biznesowe, ale po prostu znamy się, cenimy; nas cenią za to, że możemy im coś konstruktywnego dać i że oprócz tego, że mamy jakieś treningi i rozwiązujemy jakieś sprawy, to też generalnie spędzamy razem czas, jeżdżąc na weekendy i się wspinając razem, nurkując, skacząc na spadochronie czy też po prostu umawiamy się na mecz koszykówki. Gdzieś nam wszystkim się coś takiego marzy, żeby to tak jakoś wyglądało. (*Naamyo*)

W planach są także różnego rodzaju imprezy „marketingowo-charytatywne”, które łączyłyby dwa cele. Z jednej strony byłyby pomocą, dobrym uczynkiem dla ludzi z pewnego rodzaju problemami, z drugiej strony, dawałyby firmie rozgłos, być może uznanie.

Jak widać pomysłów jest naprawdę dużo. Problem tkwi jedynie w ich realizacji, z którą w Komando się zwyczajnie nie nadają. Sama myśl jest dobra, jednak nie zawsze starcza pracownikom czasu i sił do wdrożenia tych idei. To wszystko należy jednak do przyszłości.

Oprócz rozwiązań dotyczących świadczonych usług, w Komando powstają także inne nowatorskie plany. Są w firmie ludzie zainteresowani przeformułowaniem organizacyjnym. Jest to na tyle odległy temat, a zarazem wymagający tak ogromnych zmian zarówno w nastawieniu ludzi, jak i dostosowania techniczno-funkcjonalnego, że nie

stanowi on części realnych planów, o których pisałam powyżej. Niemniej jednak znajduje się on w zaawansowanej formie pod względem teoretycznych opracowań. Jednym z założeń tego rozwiązania byłoby nowe podejście do szkolenia własnych trenerów.

Miałoby to wyglądać w ten sposób, że [trener] najpierw by przychodził do działu *fun-day*, czyli zajmował się linami, zabawą, patrzyłby czy odpowiadają mu góry jako miejsce treningu. Później przechodziłby do szkoleń twardych, poznawałby też różne umiejętności, które są niezbędne przy kontakcie z ludźmi z biznesu. A ostatnim stadium to byłoby właśnie wejście do działu tzw. miękkiego, czyli wszystko, co jest związane z tym, co teraz robimy, czyli treningi na komunikację, integrację, motywację itd. Ale to będzie dopiero ostatni etap. (*Chief*)

Powyższe plany dotyczyły przede wszystkim całości firmy, co nie oznacza, że poszczególne osoby nie widzą siebie jako integralnych części Komando w przyszłości. Okazuje się jednak, że indywidualne jednostki, jakimi są pracownicy badanej firmy, mają także swoje indywidualne plany. Jak niektórzy mogliby się domyślać są one związane najczęściej właśnie tą firmą. Bowiem praca w Komando zaspokaja ich potrzeby natury zawodowej, spełnia ich oczekiwania względem wykonywanej pracy.

Odpowiada mi to bardzo. Mam tutaj bardzo duże możliwości rozwoju, zarówno zawodowego, jak też natury osobistej. Poza tym jest tak, że przechodząc do tej działki miałam świadomość, ile muszę się uczyć. To jest czas, kiedy ja intensywnie się uczę, zarówno teoretycznie, jak i praktycznie, bo dla mnie przynajmniej największe efekty daje taka właśnie nauka, jak ja czegoś doświadczam, ja widzę, że muszę do czegoś doskoczyć i to jest wtedy po prostu super tempo nauki. Dlatego mi się ta praca bardzo podoba i chcę tu pracować. I myślę, że popracuję tutaj jeszcze. To nie jest tak, że teraz już myślę co następnego. Nie. Na ten moment nie potrzebuję szukać. (*Duuse*)

Niektóre osoby sięgają w swoich planach, mrzonkach nieco dalej. Zdecydowanie jednak zaprzeczają moim pytaniom o zmianie miejsca pracy. Potrafią łączyć swoje prywatne dążenia do samorealizacji z realną przyszłością Komando. Tym bardziej, że często są to pokrewne dziedziny.

Chciałbym kiedyś poprowadzić trening interpersonalny. Jeśli kiedyś będę w stanie poprowadzić samodzielnie pięciodniowy trening interpersonalny, to wszystkie umiejętności, które są potrzebne do poprowadzenia tego rodzaju treningu, są też bardzo cenne w tego rodzaju pracy. Jest to jak gdyby bardzo spójne i jakoś trzyma się kupy. (*Naamyo*)

Dobłą stroną relacji w Komando jest z pewnością fakt, że o swoich planach i zamierzeniach na przyszłość można swobodnie mówić. Otwarte wyrażanie swoich myśli jest przyjmowane z akceptacją i, co ważne, znajduje zrozumienie także u dyrektora firmy.

My często też tak sobie prywatnie gadamy o tym, co byśmy chcieli w życiu robić. [Dyrektor] wie o tym, że ja gdzieś takie mam myśli i ambicje. Wiesz, to tak do końca nie widziałem, żeby to budziło w nim jakieś sprzeciw. To jest tak, że to jest jakaś przyszłość, to nie jest w żaden sposób zagrażające. To, co ja teraz robię, to mi jakoś przybliżyła w moim przekonaniu, nie odwraca oczu, nie blokuje tej drogi. To jest jakiś etap.[...] Myślę, że to jest bardzo ważne, żeby móc rozmawiać o takich rzeczach i żeby w naszej świadomości nie było czegoś takiego, że jak ja mówię o swoich planach i te plany nie brzmią w sposób: „Firma Komando do końca życia”, to że one nie są zagrażające dla szefa, tylko że one są właśnie ciekawe. (*Naamyo*)

Pracownicy Komando, zwłaszcza trenerzy, cenią sobie umiejętność łączenia doświadczenia życiowego z życiem organizacji, w której pracują. Bez wątplenia mogą one stanowić źródło nowych pomysłów oraz inspirować do tworzenia np. nowych ćwiczeń. Bogata przeszłość *Patrona* na pewno ma znaczny wpływ na kształtowanie przyszłości firmy. Przyznaje on, że:

W moim życiu zdarzyło się wiele, wiele rzeczy. Robiłem 100 tysięcy różnych dziwnych rzeczy. Teraz się czuję szczęśliwy. (*Patron*)

Twierdzi przy tym, że wszystkie te rzeczy przydają mu się w obecnej pracy, sprzyjają także kreatywności, np. konstruowaniu nowych ćwiczeń. Pozwalają mu także lepiej zrozumieć zróżnicowane kulturowo relacje międzyludzkie.

Temat indywidualnej przyszłości zawsze jednak pozostaje sprawą otwartą. Nigdy bowiem nie można przewidzieć, co życie przyniesie. Oczywiście można mieć na to swój wpływ, którym jest nasz świadomy wybór, aczkolwiek zdarzają się sytuacje, których finał i wnioski zaskakują nas samych. Tak też jest w Komando.

Po tym szkoleniu z armią był taki moment, że miałem takie chwile refleksji, że może powinienem wrócić do armii, że to jest moje miejsce tak naprawdę, bo tam się czuję najlepiej, ale myślę, że nie. (*Patron*)

Przemyślenia i wahania pracowników na temat ich prywatnej przyszłości zdają się być naturalnym procesem. Oczywiście jest, że dążą oni do spełnienia własnych planów i osiągnięcia wytyczonych celów. Warto odnotowania jest fakt, że te indywidualne wizje pracowników są jak dotąd nadzwyczaj spójne z przyszłością organizacji, której są uczestnikami. Co się zaś tyczy samej firmy, to, co się z nią stanie w przyszłości nadal pozostaje pod wielkim znakiem zapytania. Postronni obserwatorzy również nie mogą tego jednoznacznie określić.

Myślę, że ta firma nie urośnie [...] Może zostaną wchłonięci, może połączą się z kimś, to może mieć miejsce. [...] Wydaje mi się, że w tej firmie nastąpią zmiany personalne, bo nie sposób pracować w ten sposób przez długi czas. [...] To na razie się będzie toczyć. Może [...] się trochę rozwinie, uporządkuje. Rozwinie w tym sensie, że tych treningów będzie więcej. (*Kinsmen*)

Powyższa wypowiedź świadczy o tym, jak wiele możliwych rozwiązań istnieje. Natomiast cały ten rozdział dowodzi, iż można zaplanować przyszłość rozsądnie i z wyczuciem potrzeb otoczenia i dążeniami pracowników. Najważniejsze, aby zachować równowagę.

4. DLACZEGO, czyli wnioski z badań

Analizy kultury są (lub powinny być) domyślaniami się znaczenia, oceną tych domysłów i wyciągnięciem tłumaczących wniosków z domysłów najlepszych, a nie odkrywaniem „Łądu Znaczenia” i kreślenia jego bezcielesnego obrazu (Geertz, 1973, s.20, cytowany przez Jawłowską, 1990, s. 148).

Pytanie, które pojawiło się w tytule tego rozdziału zadawałam sobie niejednokrotnie, prowadząc moje badania w organizacji Komando. Poznawałam w ten sposób ludzi, ich zachowania i motywacje nimi kierujące. Przyglądałam się z bliska (niewątpliwa zaleta badań antropologicznych) nowym, nieznanym mi wcześniej, relacjom międzyludzkim i sytuacjom stworzonym przez uczestników Komando. Z tego ogromnego materiału, którego fragment stanowi niniejsza praca, powstał w mojej głowie pewien obraz organizacji, a także wiele przemyśleń i refleksji, które pragnę przedstawić poniżej.

Podczas badań niejednokrotnie zastanawiałam się nad tym, jak by to było, gdyby jakaś inna firma szkoleniowa chciała sprzedawać swoje usługi w ten sam sposób co Komando? Pytanie zwykle pozostawało bez odpowiedzi. Po pewnym czasie zaczęłam sobie zdawać sprawę z faktu, iż byłoby to po prostu niemożliwe. Ludzie pracujący w Komando tworzą tak unikalną kulturę, że imitacja ich stylu jest nieosiągalna albo przynajmniej niezwykle trudna. Jest to spowodowane dużą komplikacją sieci wzajemnych powiązań, które wspólnie stworzyli w ciągu swojej działalności, a także przez specyfikę usług, oferowanych klientom. Spróbuję przyjrzeć się temu zjawisku bliżej.

Komando jest organizacją, sprzedającą specyficzne usługi. Są to szkolenia zamknięte – kierowane do konkretnego odbiorcy. Polegają one na bezpośrednim kontakcie z klientem, który za każdym razem można opisać inaczej pod względem pewnych charakterystyk (*customizing*). Poza tym, że są to zwykle klienci instytucjonalni, cechują ich różne elementy, a mianowicie liczba osób, stosunek liczby mężczyzn i kobiet w danej grupie, ich wiek, również specyfika działalności, od której w dużej mierze zależy ich nastawienie, oczekiwania, jakie mają wobec firmy treningowej oraz problem, z którym się do niej

zwracają, a także wiele innych, których nie sposób tu wymienić. Myślę, że już na tej podstawie można stwierdzić, iż Komando działa w stale zmieniającym się otoczeniu, wymagającym nieprzerwanej czujności i kontroli sytuacji. Ale to nie wszystko. Komando działają w wielu miejscach zróżnicowanych także pod względem fizycznym. Swoje treningi prowadzą we wszystkich regionach Polski. Jest to związane z ciągłą potrzebą analizowania nowego środowiska, szukania nowych rozwiązań, przystosowywania znanych już ćwiczeń do nowego terenu. Wymaga to od pracowników zaangażowania, a także poczucia identyfikacji z tym, co robią. Nie byłaby możliwa bezbłędna realizacja kolejnego treningu, gdyby nie pełne współdziałanie grupy w nieznanym otoczeniu. Proces tworzenia poszczególnych treningów, czyli przygotowania, podejmowania odpowiednich decyzji, a następnie przeprowadzenia szkolenia wiąże się z dużą niepewnością i nieprzewidywalnością. A trudne otoczenie, w jakim poruszają się Komando, powoduje konieczność niestandardowego działania, dostosowywania się do konkretnych sytuacji w bardzo szybkim tempie. Stąd technologię, stosowaną w organizacji można by określić jako **intensywną** w typologii Thompsona (1967, cytowany przez Kostere, 1999). Jest ona charakterystyczna właśnie dla organizacji mających do czynienia z niestandardowym odbiorcą, wytwarzającą taki też produkt/usługę i działających w otoczeniu, którego nie da się jednoznacznie określić. Stąd też techniki stosowane przez Komando nie są rutynowe i identyczne w każdej sytuacji. Muszą umieć dostosować się do oczekiwań klientów. Jednym ze sposobów na takie działanie jest „wzajemne dostosowanie”, pisząc za Thompsonem (tamże, s.21), który taką metodę koordynacji proponuje przy technologii intensywnej. Bowiem praca w tak zmiennych warunkach wymaga jednego stałego elementu, jakim jest wzajemna zależność zadań. Ludzi, współpracujący ze sobą w ramach organizacji, powinny łączyć ściśle relacje zawodowe. Szczególnym przypadkiem jest Komando, gdyż jego uczestników łączą nie tylko stosunki czysto pracownicze, ale także koleżeńskie. Na

treningach (i nie tylko) stanowią zgraną drużynę, która komunikuje się prawie bez słów. Każdy zna swoje zadania, przydzielone mu wcześniej na odprawie i kiedy przychodzi moment wykonania, nie powinno być już żadnych zbędnych pytań ani niedopowiedzeń. Mimo że zwykle przygotowanie do treningu jest omawiane w każdym najmniejszym nawet szczególe, ze względu na specyfikę pracy, nierzadko zdarzają się momenty, których pracownicy nie są w stanie przewidzieć. Dlatego też każdy z pracowników, którego spotka taka „niespodzianka” powinien radzić sobie sam, zważając na to, że niewykonanie danego zadania grozi zawaleniem się innych spraw, ściśle ze sobą połączonych. Często słyszałam wyrażenie, że „w Komando – niezależnie od roli, jaką się tam odgrywa – jest się rzucanym na głębokie wody”. Trzeba być samodzielnym, konsekwentnym i wytrwałym, aby podołać wszystkim przeszkodom, jakie stają trenerowi na drodze do dobrze przeprowadzonego treningu, a zarazem doświadczonym i mądrym, aby umiejętnie dopasować zniekształcony element (np. część ćwiczenia) do całej układanki (treningu). Taka organizacja pracy nie wymaga ścisłego zarządzania. Nie potrzeba tu nadzorca czy kontrolera wykonywanych zadań, a jedynie osoby, która odpowiednio precyzyjnie dobierze ludzi do konkretnych czynności. Wystarczy poczucie zaangażowania w pracę i integracji z zespołem. Nie należy tu oczywiście pomijać osoby *head-trenera*, który podczas treningu czuwa nad przebiegiem poszczególnych jego etapów i obejmuje całość działań, względnie modyfikując je w trakcie, gdy wymaga tego sytuacja. I tu właśnie znajduje źródło moje wyrażenie „zaplanowana spontaniczność”, o którym pisałam w rozdziale JAK.

Kolejnym zagadnieniem, którego omówienia się podejmę, jest zjawisko **przedsiębiorczości intelektualnej** (Kwiatkowski, 2000), które jak miemam można odnieść do firmy Komando. Przedsiębiorczość intelektualna jest tematem nowym. Spróbuję więc przybliżyć nieco jej istotę. Otóż przedsiębiorca intelektualny jest typem człowieka, który „porusza się jednocześnie w wielu środowiskach sferach, światach”

(tamże, s.24). W swojej pracy/działalności łączy on wiedzę, doświadczenia i kontakty zdobyte na różnych etapach swojego życia. Potrafi je umiejętnie wykorzystać, tworząc rzeczywistość unikatową, niepowtarzalną.

Dzięki swojej wiedzy, wyobraźni i zdolności do abstrakcyjnego myślenia przedsiębiorca intelektualny integruje proces zbierania i przetwarzania informacji oraz jej selekcjonowania (przygotowywanie decyzji) z procesem wyboru wariantów działania (podejmowanie decyzji) (tamże, s. 24).

Jest to druga charakterystyka. Kolejna dotyczy globalnego patrzenia na świat takiego menedżera, a także umiejętnego wykorzystania swoich spostrzeżeń i refleksji w zarządzaniu lokalnym. Czwarta – to umiejętność przedsiębiorcy intelektualnego „znalezienia się we właściwym miejscu o właściwym czasie”, co powszechnie nazywane jest łutem szczęścia. Postrzeganie swojego zajęcia jako wyzwania, którego podjęcie dostarcza satysfakcji jest piątym elementem wyróżniającym przedsiębiorców intelektualnych z całej rzeszy zarządzających. Ostatnią cechą, trafnie opisującą tych szczególnych menedżerów jest podejście do „kwestii etycznych i rozwoju pracowników”. Wymienione przymioty dają im przewagę nad innymi przedsiębiorcami, zwykle gwarantują sukces i powodzenie w działaniu. Stąd organizacje, w których uczestniczą też wyróżniają się ponad przeciętność, szybko stając się efektywnymi narzędziami pracy menedżerów. Godnym odnotowania jest fakt, iż działania przedsiębiorców intelektualnych są nierozzerwalnie związane z innowacjami. Potrafią oni – wykorzystując własną wiedzę – tworzyć nowe koncepcje, wdrażać nowe pomysły, które zwykle okazują się udane i skuteczne. Kwiatkowski pisze: „Innowacja [...] jest **procesem wewnętrznym** [podkreśl. – AR], w równej mierze technicznym co społecznym, w równej mierze kulturowym co organizacyjnym” (tamże, s.84). Źródło siły Komando pochodzi właśnie z samego środka organizacji, a dotyczy przede wszystkim jej najsilniejszego elementu, postaci „piszącej większość scenariuszy”. Jest nią z pewnością dyrektor firmy, który jest kluczem do sukcesów całej organizacji. W Komando bowiem zarządzanie nie skupia się na pojedynczych zdarzeniach czy sytuacjach, ale na

oddziaływaniu na całość procesu, jakim jest tworzenie treningu. Takie podejście do organizowania przejawia się przede wszystkim działaniem grupowym oraz specyfiką oferowanego produktu, który ma „w coraz większym stopniu charakter zintelektualizowany” (tamże, s.85). Poniżej ujęłam w zestawieniu cechy charakteryzujące Komando jako podkategorię przedsiębiorczości intelektualnej.

| Obszary | Przejawy zachowań | Implikacje dla innych firm |
|--|--|---|
| Szef | <ul style="list-style-type: none"> • bogata wiedza • zróżnicowane doświadczenie • krytyczne nastawienie do otoczenia • słabe instytucjonalne powiązanie z organizacją | <ul style="list-style-type: none"> • szef jest osobą kluczową, od której zależy konstrukcja organizacji • kultura organizacyjna narzucająca podstawowe zachowania |
| Stosunki szef – pracownik | <ul style="list-style-type: none"> • lojalni • solidarni • stosunki koleżeńskie • silne poczucie wspólnej więzi • pełne zrozumienie | <ul style="list-style-type: none"> • liczne rytuały integracyjne • zachowanie „czystych” relacji, czyli każdy pracownik musi znać swoje miejsce w organizacji • informacja zwrotna |
| Pracownicy | <ul style="list-style-type: none"> • silne relacje koleżeńskie • wzajemne wspieranie się w pracy • wysokie kwalifikacje pracowników | <ul style="list-style-type: none"> • wnikliwa rekrutacja, nakierowana przede wszystkim na cechy osobowościowe kandydata |
| Relacje między pracownikami | <ul style="list-style-type: none"> • silne powiązanie uczestników • szybka integracja z nowymi pracownikami • poza zawodowymi - relacje czysto koleżeńskie | <ul style="list-style-type: none"> • rekrutacja • liczne rytuały integracyjne • może dotyczyć małych firm lub grup pracowniczych • informacja zwrotna |
| Stosunek pracowników do tworzonego produktu/usługi | <ul style="list-style-type: none"> • poczucie silnej integracji z oferowaną usługą • duma z uczestnictwa w organizacji • duże zaangażowanie w proces tworzenia usługi | <ul style="list-style-type: none"> • właściwy dobór pracowników do wykonywanej pracy • dokładne informowanie pracowników o celach i zadaniach |
| Nastawienie do pracy | <ul style="list-style-type: none"> • satysfakcja z pracy • traktowanie nowych zadań jako wyzwania • nastawienie na najwyższą jakość swoich usług • wysoka motywacja powodowana m.in. stosunkiem do tworzonego produktu | <ul style="list-style-type: none"> • zatrudnianie osób rzeczywiście zainteresowanych tworzonym produktem • dawanie pracownikom możliwości uzyskania nagród niematerialnych, np. osobista satysfakcja z wykonania zadania (zwroty) |

Tabela 1. Cechy przedsiębiorcze Komando i sposoby wdrażania (wzmacniania) ich w organizacjach.

Ostatnia kolumna w tabeli dotyczy sposobów „kopiowania” stylu Komando. Jak pisałam wcześniej, jest to niezwykle trudne zadanie, gdyż organizacja pracy w Komando

nie skupia się na cechach materialnych, lecz na ideologii działania, motywacji pracowników, ich zaangażowania itd. Inaczej ujmując, przewagą tej firmy jest ich silna kultura organizacyjna, której, jak wiadomo, nie da się imitować (por. firmy japońskie). Można jedynie czerpać wzorce zachowań i przykłady skutecznego zarządzania. A faktem jest, że firmie Komando udało się stworzyć na dzień dzisiejszy sprawną organizację, która posiada wiele cech przedsiębiorczości intelektualnej. Dlaczego jest to właściwa forma prowadzenia tego typu działalności? Otóż wiąże się to bezpośrednio z wielością interakcji zachodzących w trakcie wykonywania pracy trenerskiej, jak również z ogromem zmian, jakie wywołane są niemalże ciągłym rozbiciem firmy na grupy trenerskie (podczas szkoleń). Specyficzną cechą jest świadczenie takich usług, które wymagają ciągłych interakcji z klientem. Co więcej, od jakości tych interakcji zależy wynik i ocena przeprowadzonego treningu, dalszy kontakt z klientem, stosunki z potencjalnymi nabywcami usług świadczonych przez Komando. Warto jest chyba pracować z dużym zaangażowaniem, wkładając w wykonanie zadań mnóstwo sił i energii, aby ostatecznie usłyszeć podobny komentarz uczestnika (klienta):

Niekonwencjonalne połączenie zajęć w sali oraz w terenie w górach, sprawiło, że uczestnicy odkrywali swoje zdolności menedżerskie jednocześnie dobrze się bawiąc. Należy podkreślić umiejętne zrównoważenie przez organizatorów zajęć w sali i w górach. Szkolenie to stało się katalizatorem gorących dyskusji i przemyśleń wśród uczestników, dzięki którym uświadomiliśmy sobie kluczowe elementy budowania sprawnie funkcjonującego zespołu. Trenerzy natomiast w sposób usystematyzowany przekazali nam wiedzę wyczuwaną przez nas do tej pory intuicyjnie. (Dyrektor Centrum Wspierania Biznesu w Płocku, TBI, 2000)

Taka forma pracy wymaga jednak ustawicznego doskonalenia (*kaizen*) zarówno produktu, jak i własnych działań, wprowadzania usprawnień (innowacji) oraz odpowiedniej kontroli nad wykonaniem zadań, która opiera się na ścisłych zależnościach pomiędzy pracownikami. O tych ostatnich piszę poniżej.

Nie można osiągnąć doskonałości w zarządzaniu bez doskonałości w komunikowaniu się. (Eicher, 1995, s.17)

Komunikacja jest szczególnie ważnym elementem zarządzania w Komando. To ona powoduje, że ich starania o najlepszą jakość usług nie idą na marne, ale są pochlebnie komentowane przez interesantów. Przejawia się to również w stałym wzroście liczby klientów. W historii Komando bywały już momenty, że nie starczało trenerów na szkolenia, gdyż przez całe miesiące nieustannie były prowadzone treningi. Sprawna organizacja i wzajemne zrozumienie pracowników pozwoliły nadażyć organizacji za wymaganiami otoczenia, a nawet wyjść im naprzeciw. Bowiem sprawna komunikacja umożliwia *sprawowanie kontroli* nad zachowaniami uczestników na kilka sposobów. Gwarantują to m.in. jasno określone skrypty, które muszą być przedstawione wszystkim pracownikom i na bieżąco uaktualniane. Także nieformalne stosunki i wszelkie relacje tworzone w ich ramach są drogą do nadzorowania pracowników metodą ścisłego współdziałania. Komunikacja sprzyja także *motywacji* przez uświadamianie pracownikom ich roli odgrywanej w Komando, przekazywanie opinii na temat wykonanej przez nich pracy. Niezwykle przydatne są tu rytualne „zwroty”, które powodują rozwianie wszelkich wątpliwości i są świetnym narzędziem informowania pracowników o ich działaniach. Komunikacja jest również formą *wyrażania uczuć*, z czym w Komando nie ma żadnych problemów, jak sędzę. Pracownicy są bowiem tak „idealnie” dobrana drużyną, że wspólne spędzanie czasu i wymiana zdań, poglądów jest dla nich prawdziwą przyjemnością. Sprawia to, że doskonale się rozumieją i mogą skutecznie współdziałać. Komunikacja jest wreszcie *źródłem informacji*, bez której prawidłowe działanie każdej organizacji jest po prostu niemożliwe (Robbins, 1998).

Najprostszą definicją komunikacji jest określenie jej jako „procesu wysyłania i odbierania wiadomości” (Eicher, 1995, s.23). Jednak na ten proces składa się bardzo dużo pomniejszych, a jakże istotnych elementów. Bardziej rozbudowaną definicję podaje Koźmiński (1996):

Komunikacja to obieg informacji wewnątrz organizacji oraz wymiana informacji z otoczeniem; sztuka komunikowania się polega z jednej strony na przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek; z drugiej – na zdolności do właściwego odbioru komunikatów przez innych.

Takie rozumienie tego terminu sugeruje, jak bardzo ważny jest styl komunikowania się, który warunkuje dobre zrozumienie nadawcy przez odbiorcę. Komando wypracowali sobie taki styl. „Zwroty” oraz stosunki nieformalne, które łączą pracowników pozwoliły im stworzyć kulturę „my” (przeciwieństwo kultury „my i oni”), gdzie wszyscy uczestnicy w pełni identyfikują się z tym, co robią, angażując się w wykonywaną pracę. Doskonale znają swoje potrzeby względem porozumiewania się i umiejętnie wykorzystują to. Prawdopodobne¹⁰ jest, że wiele wnieśli tu psychologowie, prezentując pozostałym uczestnikom sposoby sprawnego komunikowania się. Do tych sposobów należy z pewnością używany przez pracowników *język*. Jak miałam okazję zaobserwować, jest on mieszanką zwrotów zaczerpniętych z nauk społecznych i ostrego języka wojskowego zabarwionego dowcipem.

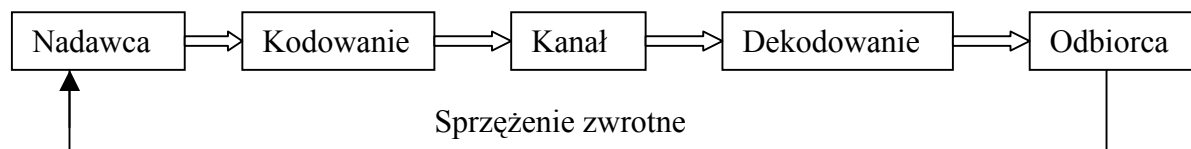
...poczucie humoru podobne do mojego, gdzie po prostu potrafimy... się łyzy leją czasami, coś czego dawno nie miałem, a miewałem od momentu wczesnych klas liceum, gdzie ryliśmy z kolegami, że po prostu przez parę minut nic nie można było powiedzieć [śmiej; ledwo to powiedział ze śmiechu], bo był tylko śmiech i tu to odnajduję i to jest fantastyczne. (*Rainmaker*)

Wypadkową tych trendów jest styl Komando, który zawiera wiele *zwrotów, pojęć, haseł* początkowo niezrozumiałych dla osób postronnych. Także *sposób przyjmowania interesantów, klientów* jest jednym z elementów odzwierciedlających styl komunikowania się. Najlepszym przykładem może być przyjęcie mnie, osoby z zewnątrz, w organizacji, o czym pisałam w części empirycznej. Ostatnim sposobem porozumiewania się, które

¹⁰ Piszę prawdopodobnie, gdyż żaden z moich rozmówców nie przyznał się do tego otwarcie, ukrywając poniekąd swój rzeczywisty wkład w tworzenie organizacji.

wymienia Zbiegień-Maciąg (1999) jest *sposób odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem*.

Ten proces komunikacji wewnętrznej przedstawiam poniżej.

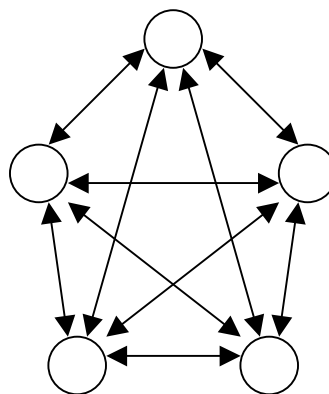


Rys.1 Model przedstawiający proces komunikacji; strzałki oznaczają kierunek nadawania komunikatu (źródło: Robbins, 1998, s.218).

Na podstawie tego modelu rozpatrzę, jak wygląda proces komunikowania się w Komando. *Nadawcą* może być każdy uczestnik organizacji, niekoniecznie jest to dyrektor, od którego owszem zależy wiele decyzji, jednak nie jest on przecież jedyną osobą zarządzającą. Decyzje może podejmować każdy, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Inicjując komunikat staje się on nadawcą. *Komunikat* jest fizycznym wynikiem kodowania przez nadawcę. Kiedy osoba chce poinformować otoczenie używa odpowiedniego kodu. W Komando jest to zwykle mowa. Większość spraw załatwianych jest właśnie tą drogą. Dzięki temu komunikacja jest sprawna i rzadko narażona na zniekształcenia i szумы komunikacyjne. *Kod* jest wszystkim znany i zrozumiały, mimo iż język Komando jest dość specyficzny. *Kanałem* komunikacyjnym są drogi przekazywania komunikatu. Może to być kanał formalny i nieformalny. W Komando te dwie drogi się zlewają. Organizacja ta jest tak mała, że nie ma problemów z prawidłowym odczytaniem intencji nadawcy. *Odbiorca* nie ma więc kłopotów z *dekodowaniem* komunikatu. Techniki wypracowane przez uczestników Komando pozwalają więc na skuteczne przekazywanie informacji, wykorzystując do tego zasady *sprzężeń zwrotnych*.

Dzięki powyżej przedstawionym relacjom, pracownicy Komando mogą się sprawnie porozumiewać nie będąc narażonym na zakłócenia. Podstawową przyczyną tego jest sieć zależności jaka ich łączy. Bowiern w codziennej komunikacji nie ma stosunków

nadrzędności czy podrzędności. Jeśli którykolwiek z pracowników chce porozmawiać z szefem, może to zrobić w każdej chwili, oczywiście pod warunkiem, że ten ostatni jest fizycznie dostępny. Nie ma większych przeszkód w nawiązywaniu prywatnych rozmów czy wymianie informacji bezpośrednio związanych z pracą. Zaletą jest tu mała liczba osób, która bierze udział w komunikacji. Dzięki wzajemnemu zrozumieniu i ścisłym relacjom, pracownicy, wykorzystując efekt synergii, stworzyli efektywną kulturę „my”. Daje im to nie tylko swobodę działania, ale jest także pozytywnie postrzegane przez klientów. Nie raz słyszałam opinie od uczestników treningu o trenerach Komando, ich pełnym swobody działaniu, otwartości w stosunku do innych osób. Wspólnym działaniem opierającym się na dobrej komunikacji trenerzy powodują wzrost skuteczności i produktywności, które jak twierdzi Eicher (1995) są ze sobą ściśle powiązane. A jak powszechnie wiadomo im mniej czasu, tym ważniejsze stają się umiejętne działania w zakresie komunikowania się. Stąd skuteczność porozumiewania się pracowników Komando można uznać za wielkie osiągnięcie, a sieć komunikacji, którą stworzyli można by przedstawić jako „kokon” (Robbins, 1998, s.225).



Rys.2 „Kokon” – model sieci komunikacji w Komando (źródło: Robbins, 1998, s.225).

Taki model charakteryzuje się tym, że w odróżnieniu od innych sieci, dozwolone są tu wszystkie kontakty, a komunikaty można wysyłać bezpośrednio do odbiorcy. „Kokon”

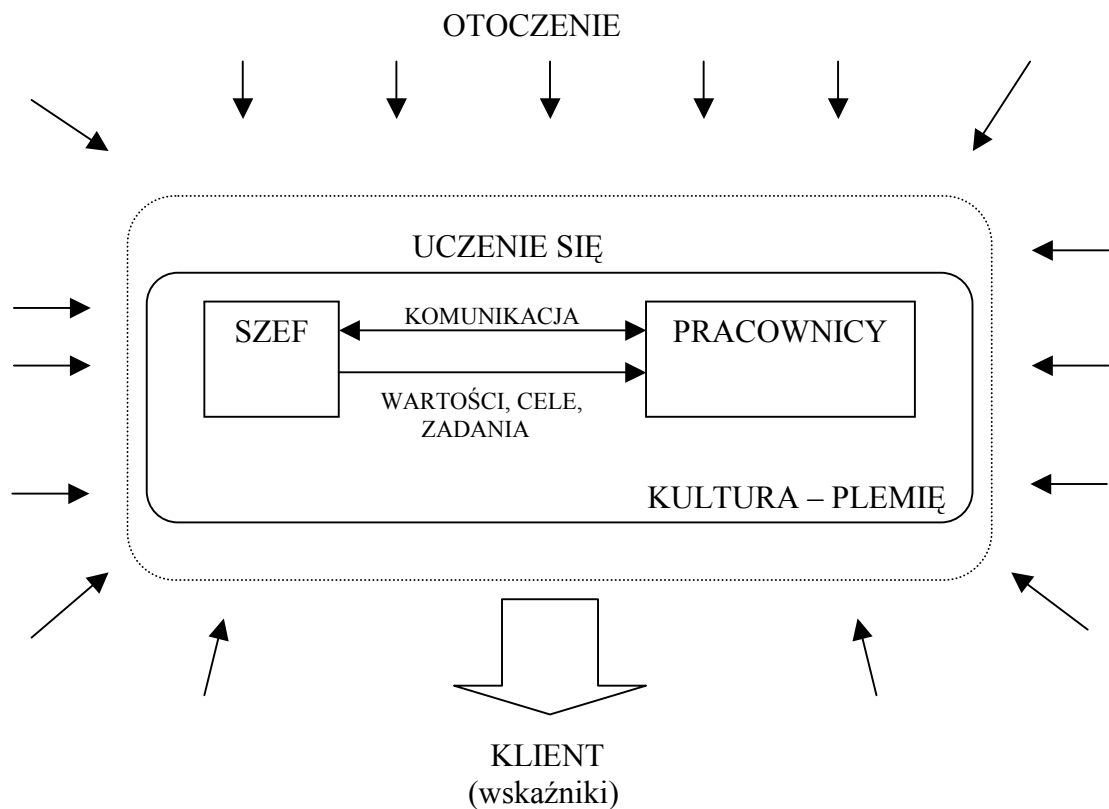
można stworzyć przede wszystkim w małych grupach/organizacjach. W sieci tego typu poszczególni uczestnicy mogą swobodnie porozumiewać się ze sobą. Zapewnia on szybkość komunikacji, co w Komando jest wartością kluczową ze względu na konieczność organizowania pracy na bieżąco. „Kokon” warunkuje także większe zadowolenie uczestników, podwyższa motywację, która jest wynikiem bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem i dużej swobody. Rola szefa w takiej sieci nie jest wysunięta na pozycję wyższą, nadrzędną, co w pewien sposób ukazuje rysunek. Dyrektor jest tutaj postacią bardziej symboliczną niż kształtującą relacje w organizacji. Nie jest potrzebny przy wykonaniu każdego drobnego zadania. Ma pracowników, którym ufa i może na nich zawsze polegać. Są to ludzie doświadczeni, z odpowiednimi kwalifikacjami, więc nawet w nagłych przypadkach potrafią dać sobie radę sami, skutecznie rozwiązując zaistniałe problemy. Szef jest z pewnością „centrum wpływów”. Przez swoją osobę oddziałuje na pracowników, dając im pozytywne wzorce do naśladowania. Swoimi pasjami potrafił zarazić współpracowników¹¹, zachęcając ich tym samym do pracy, motywując do głębokiego zaangażowania. Faktem jest, iż szef Komando dobrał sobie takich ludzi do współpracy, że nie musi pełnić roli szefa „wiecznie siedzącego za biurkiem”. Dzięki temu może więcej czasu poświęcać swoim pasjom, pokonywać nowe wyzwania (najczęściej pokrywające się z celami firmy, w której działa). Pozostaje nieco na zewnątrz organizacji, nie będąc do końca „związany instytucjonalnie”, co zbliża go do ideału przedsiębiorcy intelektualnego.

Na zakończenie chciałam przedstawić **model zarządzania** idealny dla Komando. Zawarłam w nim siedem podstawowych aspektów, które opisują zarządzanie według Druckera (Drucker, 1988, cytowany przez Koźmińskiego, 1996).

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.

¹¹ Właściwie tak powinnam nazywać uczestników Komando, a nie pracownikami, gdyż nie są to podwładni ani wyrobownicy. Poprawne relacje buduje się bowiem na podstawie równości (Eicher, 1995).

2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji.
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się.
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.
7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.



Rys.3 Model zarządzania Komando (źródło: Drucker, 1988, cytowany przez Koźmińskiego, 1996).

Model ten przedstawia sposób zarządzania stworzony w Komando. Zawiera on 7 elementów charakteryzujących każde przedsiębiorstwo działające na rynku. Komando

zmodyfikowało te elementy dostosowując je do specyfiki swojej działalności, potrzeb uczestników i wymagań otoczenia. Wyjaśnię, na czym polegają te zmiany.

Najważniejszym elementem zarządzania, jaki wymienia Drucker (tamże, s.136), są *ludzie*. To oni tworzą organizację, trwale kreując jej bieżącą formę. W Komando uczestniczą grupy ludzi o różnych osobowościach, przyzwyczajeniach i doświadczeniach. Wszyscy potrafią ze sobą współpracować, co świadczy o tym, że udało im się dla wspólnego i wzajemnego dobra dopasować swoje style *komunikowania się*. *Szef* jest osobą trwale wpisaną w grono pracowników, m.in. dlatego odrzuciłam pomysł przedstawienia tego modelu w formie piramidy. Dyrektor Komando stanowi nieodłączną część grupy trenerskiej, będąc przy tym inicjatorem pomysłów i nowych rozwiązań, a także źródłem cenionych w firmie *wartości*. Nie narzuca *zadań*, ale konsultuje je ze współpracownikami. W ten sposób Komando stworzyli właściwą sobie *kulturę*, która mocno wyznacza ich ramy organizacyjne. Nie oznacza to, że są zamknięci na wpływy otoczenia. Wręcz przeciwnie – obserwują, wyciągają wnioski, a tym samym *uczą się*, stale podnosząc jakość świadczonych usług. To z kolei powoduje zadowolenie *klientów*, co powinno być podstawowym celem organizacji. Drucker (tamże, s.140) wśród siedmiu przedstawionych charakterystyk wymienia także *wskaźniki*. W Komando nie stanowią one żadnego odniesienia, gdyż tego typu „pomiar” jakości nie jest dla nich istotną wartością.

Na taki styl zarządzania nie może sobie pozwolić każda organizacja. Przedstawiony model jest odzwierciedleniem systemów działających przede wszystkim w małych firmach. W dużych przedsiębiorstwach czy korporacjach wymuszone jest istnienie wielu grup (formalnych czy nieformalnych) i tylko w ich granicach można by rozpatrywać stworzenie organizacji podobnej Komando. Kultura również jest specyficzna dla małych zbiorowości. Silna kultura organizacyjna, której częścią stanowi szef-kolega może zaistnieć jedynie w warunkach doskonałego dopasowania się wszystkich uczestników. Nie musi to

być idealne dopasowanie osobowości czy charakterów. Kluczową sprawą jest tu zgranie stylów komunikacyjnych i respektowanie zasad dobrego porozumiewania się. W rzeczywistości nie jest to takie łatwe, jak opisują to podręczniki. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, że organizacja Komando jako przykład pewnego rodzaju przedsiębiorczości intelektualnej jest nieimitowalna. A organizacje pragnące naśladować jej styl, mogą jedynie zwrócić uwagę na jej najbardziej wyróżniające się elementy. Jednym z nich jest cel przyświecający pracownikom Komando, który wszyscy popierają i identyfikują się z nim, podporządkowując mu swoje działania. Drugim wyróżnikiem jest szef – przedsiębiorca intelektualny. Stworzył on „idealny” dla firmy styl zarządzania, odpowiadający wszystkim uczestnikom, który można określić jako **zarządzanie synergetyczne**. Opiera się bowiem na efekcie synergii, stanowiącym podłoże kultury „my”. Komando są więc wspólnie działającą integralną całością, co stanowi genezę tytułu i temat niniejszej pracy.

Aby zamknąć powyższe rozważania, dokonam podsumowania i spróbuję odpowiedzieć na następujące pytanie: skąd porównanie ludu plemienia *Dowayo* i pracowników Komando, które jest odbiciem mojego spojrzenia na badaną organizację?

- Wewnętrzne zależności badanej przeze mnie organizacji nie są rozpoznawalne przy pierwszym kontakcie. Dlatego zupełnie jak obce nam plemiona afrykańskie, Komando wywołują silne wrażenie i zdziwienie ludzi, którzy zetkną się z ich specyficzną kulturą.
- Metoda ich pracy opiera się na działaniach spontanicznych, polegających na organizowaniu na bieżąco; w miarę potrzeb. Zupełnie jakby byli dostosowani do wymagań pór roku (otoczenia) i tego, co przyniesie im nadchodzący dzień.
- Szef Komando jest odzwierciedleniem człowieka nazywanego przez *Dowayo* – *Patron*. Stanowią o tym przede wszystkim rozległe zależności, jakie łączą tę

postać ze współpracownikami. Dotyczą one bowiem nie tylko powiązań stworzonych na gruncie zawodowym, ale także stosunków czysto prywatnych. Rzutuje to bezpośrednio na formę prowadzenia działalności.

- W Komando nie ma „rządzających” i „rządzonych”, gdyż wszyscy są jednością. Hierarchie i zależności są „naturalne”, często uzależnione od wieku, jak w społeczności plemiennej.
- Doskonała komunikacja oraz miejsce szefa w organizacji decydują o specyfice oraz skuteczności działań podejmowanych przez uczestników. Działanie nie wymuszone „odgórnie”, ale wynikające z odpowiedniej motywacji (od otoczenia) powoduje większe zaangażowanie uczestników.
- Obie kultury (Komando oraz plemię *Dowayo*) w taki sam sposób unaoczniają obserwatorowi symbole i wartości – odgrywając co dzień podobne skrypty, powtarzając rytuały właściwe tylko swoim społecznościom.

BIBLIOGRAFIA

- Barley N. (1983) *The Innocent Anthropologist. Notes from Mud Hut*. London: Penguin Books.
- Czarniawska B. (2000) *Interviews and organizational narratives*. materiały powielone. Goteborg: GRI, School of Economics and Commercial Law.
- Czarzasty J. (2000) *Zamazane granice. Etnografia przedsiębiorstwa fińskiego w Polsce*. praca magisterska, Warszawa: Wydział Zarządzania UW.
- Czerwiński M. (1988) *Przyczynki do antropologii współczesności*. Warszawa: PIW.
- Eicher J. (1995) *Sztuka komunikowania się*. Łódź: Ravi.
- Guba E.G. i Lincoln Y.S. (1994) *Competing Paradigms in Qualitative Research* w: Denzin N. i Lincoln Y.S. (red.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks - London - New Delhi: Sage.
- Gazeta Wyborcza* (2000) Mali, duzi, tani i drodzy. Badanie rynku szkoleniowego. (28.02.2000r., dodatek *Szkolenia*, s.1).
- Hampden-Turner C. i Trompenaars A. (1998) *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Handy C. (1993) *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Herriger C. (1998) *Rytuały. Komunikacja bez słów*. Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM.
- Hornby A.S. (1974) *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Great Britain: Oxford University Press.
- Jawłowska A. (1990) *Koncepcja kultury w antropologii Clifforda Geertza*. w: Bokszański Z., Sułkowski B., Tyszka A. (red.) *Społeczeństwo. Kultura. Osobowość*. Warszawa - Łódź: PWN.
- Konecki K. (1992) *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- Kostera M. (1996) *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera M. i Kownacki S. (1996) *Kultura organizacyjna*. w: Koźmiński A.K. i Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN, s.437-450.
- Kostera M. (1997) *Skrypt z metodologii badań społecznych*. materiały powielone. Warszawa: Wydział Zarządzania UW.

- Kostera M. (1998) *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach, czyli „wykładowi”*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
- Kostera M. (1999) *Współczesne teorie organizacji i zarządzania*. materiały powielone. Warszawa: Wydział Zarządzania UW.
- Kunda G. (1992) *Engineering culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kwiatkowski S. (2000) *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: PWN.
- Morgan G. (1999) *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN.
- Nowak S. (1970) *Metodologia badań socjologicznych*. Warszawa: PWN.
- NAFTO-TUR (2000) Kraków: Przedsiębiorstwo Usług Turystycznych Sp. z o.o.
- Obłój K. (2000) „Edukacja menedżerska”. *Rzeczpospolita* (8.03.2000r., s.D5).
- Ożyński A. (1998) *My i oni w procesie restrukturyzacji*. Warszawa: WSPiZ.
- Palikot J. (2000) „Śladem mistrzów”. *Rzeczpospolita* (8.03.2000r., s.D5).
- Robbins S.P. (1998) *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE, r.9.
- Rzeczpospolita* (2000a) Nacisk na szkolenia i kompetencje. (4.10.2000r., s.D3).
- Rzeczpospolita* (2000b) Popyt na kwalifikacje. (4.10.2000r., s.D7).
- Rynek Usług Szkoleniowych* (2000). Warszawa: Instytut Zarządzania.
- Schein E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz M. (1995) *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin - New York: Walter de Gruyter.
- TBI (2000) folder reklamowy. Materiały powielone. Warszawa: TBI.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999) *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa: PWN.