

Sedno przywództwa: zaczynij od siebie

Kpt. Joanna Pajkowska



Pierwsza Polka, która samotnie opłynęła świat non stop. Żeglarka regatowa startująca w najbardziej prestiżowych regatach świata. Ratownik morski. Zdobywczyni wielu odznaczeń żeglarskich.

JACEK SANTORSKI: Zastanawiam się, jak się do pani zwracać w dobie feminizowania nazw zawodów. Czy „pani kapitan” jest poprawnie?

JOANNA PAJKOWSKA: Tak, nie ma formy żeńskiej, chociaż niektórzy próbują mówić „kapitanka” albo, co gorsza, „kapitanowa”. Do mnie można mówić po imieniu, jestem Asia.

JACEK SANTORSKI: Zatem, Asiu, zanim porozmawiamy o twojej wyprawie, gdzie byłaś sama ze sobą i z żywiołem, opowiedz, proszę, o swoich doświadczeniach w pracy zespołowej. Chodź mi o sytuacje, gdzie byłaś członkinią grupy, oraz te, w których sama dowodziłaś grupą ludzi.

JOANNA PAJKOWSKA: Przyznam, że jak byłam bardzo młodą osobą, to rzeczywiście zawsze byłam takim liderem w grupie: na studiach i w liceum, czy może nawet jeszcze wcześniej. Zawsze z jakiegoś powodu to mnie wybierano na osobę, która miała reprezentować grupę. Nie potrafię powiedzieć, czy przyjmowałam wtedy rolę dowodzenia, czy przywódczą.

JACEK SANTORSKI: A więc ludzie czuli, że jest w tobie coś, co skłaniało ich, żeby swoje radary skierować w twoją stronę. Jak ci się podobała rola liderki?

JOANNA PAJKOWSKA: Być może właśnie tak było. To ludzie wybierali mnie, a ja się zgadzałam. Możliwe, że podświadomie wysyłałam jakieś sygnały sugerujące, że się zgadzam. **W każdym razie stawiałam się naturalną przywódczynią.** Wydaje mi się jednak, że z czasem przestało mi się to podobać, bo zdarzały się różne konflikty i problemy, a ja nie lubię ani jednych, ani drugich. Przypuszczam, że nawet jeżeli wiedziałam, że mam rację, to często odpuszczałam. Po prostu stwierdzałam, że niewarte to jest zwracania głowy i niech sobie mają tak, jak chcą. Tak że ja

z czasem zaczęłam sama odpuszczać sobie rolę przywódcy. Natomiast wracając do jachtów – nie zawsze pływałam w pojedynkę. Prowadziłam wiele rejsów i moje doświadczenie w dowodzeniu załogą nasunęło mi parę wniosków. Jeżeli ludzie chcą żeglować i pracować na jachcie, a więc jeżeli są zainteresowani i chcą się nauczyć, to dla mnie pływanie z nimi nie stanowi problemu. Chcę mieć z tego taką samą przyjemność, jaką mają oni. Takie rejsy są super, bo ja czuję wtedy, że jestem na właściwym miejscu. Przekazuję im swoją wiedzę i całe to dowodzenie odbywa się nie w formie nakazów i zakazów, ale współpracy. Wszyscy w jakiś niewytłumaczalny sposób szybko rozumieją moje intencje i robi się fajnie. Gorzej, jeśli ludzie nie chcą żeglować, bo są na jachcie z jakichś innych powodów, na przykład ktoś im kazał czy ich zachęcił, uważając, że powinni. Oni tam są nie z własnej woli, nic więc dziwnego, że trudno im się dostosować. Wynikają z tego różne problemy, których ja nie lubię. Takie pływanie po prostu przestaje mnie bawić i zaczyna męczyć. Dopóki jest zgoda i wszyscy chcą, to ja nie mam problemu z tym, że mówię: „Teraz robimy to, a teraz to”. Widzę, że ludzie słuchają i chcą się nauczyć, gdy objaśniam, jak wykonuje się pewne czynności. Łapią to wszystko w lot i wtedy jest bardzo przyjemnie. Gorzej, jeżeli nie ma chęci w załodze, bo wtedy nie mam jak jej zaangażować i rejs staje się udręką.

JACEK SANTORSKI: Czyli twój preferowany styl przywództwa, mówiąc językiem niezeglarskim, jest stylem partnerskim, angażującym i wspierającym. To styl merytokratyczny, oparty na dialogu. Alternatywa to styl forsujący, w którym – z tego, co mówisz – nie rozwinęłaś kompetencji. Dodam, że styl forsujący wcale nie musi być despotyczny. Może być po prostu stanowczy, oparty na jasnych kryteriach. Idąc dalej, można stosować styl forsujący i podejmować konfrontacje, przy czym szczególnie konstruktywne są te, w których nie mówimy, kto ma rację. Chodzi jedynie o to, aby wyklarować, jakie kryteria uznajemy.

Można być wszechstronnym liderem: tym angażującym i wspierającym oraz tym forsującym. Natomiast jeśli jest się – na przykład – właścicielem firmy lub piastuje się odpowiednie stanowisko, a więc jest się indywidualnością, można wtedy stwierdzić: „Preferuję styl angażujący”. Tam, gdzie można się spodziewać dużego zapotrzebowania na styl forsujący, bo załoga jest przypadkowa lub ludzie nie są zakontraktowani w jasny sposób, można powiedzieć: „Ja się na to nie decyduję”. Rozumiem, że twój *leadership* jest właśnie na takim etapie.

JOANNA PAJKOWSKA: To wszystko nie jest takie proste. **Myślę, że styl forsujący może się sprawdzić w sytuacjach, gdy chodzi o bezpieczeństwo.** Ja na pewno nie mam wtedy żadnych skrupułów czy oporów. Myślę, że potrafię być forsująca, bo po prostu mówię, jak jest i że tak ma być. Natomiast jeżeli chodzi o jakieś towarzyskie sytuacje, to uważam, że w tym obszarze ze stylem forsującym miałabym kłopot. Wolę przebywać w grupie, gdzie jest miła atmosfera i gdzie wszyscy tak podchodzą do różnych spraw,

Styl dowodzenia wyniku z indywidualnych predyspozycji i nabytych umiejętności

żeby mieć z całego doświadczenia przyjemność. Grupa często funkcjonuje w ten sposób sama z siebie, naturalnie. Ale w momentach, kiedy z jakichś przyczyn nie za bardzo to działa, ja z tym stylem forsującym mam chyba problemy.

JACEK SANTORSKI: Czyli to po prostu nie jest twój styl przywództwa. Umiesz się w nim odnaleźć, ale o wiele więcej cię to kosztuje i daje znacznie mniej radości. Taka samoświadomość jest cenna. Skoro mówimy o dowodzeniu grupą, zaintry-

gowało mnie, że oprócz rejsów rekreacyjnych czy sportowych masz spore doświadczenie w pracy jako członek załogi statku ratowniczego.

JOANNA PAJKOWSKA: Tak, to prawda. Byłam członkiem załogi statku ratowniczego w Anglii. Było nas tam w sumie około 15 czy 16 osób. Minimum pięć musiało być obecnych, żeby wyjść w morze na akcję ratowniczą. Wyływały osoby, które najwcześniej się zjawiły po specjalnym sygnale wzywającym. Tak, rzeczywiście, byłam członkiem załogi jednostki ratowniczej.

MAŁGORZATA CZARNOMSKA: To dość niezwykły punkt w życiu.

JOANNA PAJKOWSKA: To są ciekawe doświadczenia. Mnie to naprawdę intrygowało i pociągało, bo wydawało mi się, że to było dobre miejsce dla mnie. Z moim doświadczeniem morskim i wiedzą czułam ogromną potrzebę wykorzystania tego, czym dysponuję, aby pomóc innym. Swoją drogą to wcale nie było łatwe, żeby mnie tam zaakceptowali. RNLI, czyli brytyjskie służby ratownicze, to jest i zawsze była bardzo męska instytucja. Właściwie działali tam sami faceci. Chyba właśnie przez to, że byłam Polką, w jakiś sposób ostatecznie udało mi się dostać w ich szeregi. Mówili między sobą: „Patrz, to ta dziwna Polka”. Było to, ogólnie rzecz biorąc, bardzo ważne doświadczenie. Uczestniczyłam w wielu akcjach, w których naprawdę ratowało się ludzi. Dużo było też takich mniej ekstremalnych. Zaznaczę, że ja tam nie byłam osobą

Wytrwałość w dążeniu do celu, nawet z pozoru nieosiągalnego, popłaca

dowodzącą. Funkcja ta była obsadzona przez jedną konkretną osobę. Reszta, a więc cała załoga, pracowała w ramach wolontariatu,

bo tak właśnie ta instytucja działa w Anglii. To była zgrana grupa, z którą po akcji często szłam na piwo.

MAŁGORZATA CZARNOMSKA: Wyobrażam sobie, że praca ratowników jest często fizycznie wyczerpująca. Ty zapewne i tak byłaś na pozycji w pewien sposób newralgicznej jako kobieta w męskim towarzystwie. Jak sobie dawałaś radę fizycznie? Czy nie miałaś problemu, żeby dorównać kolegom w tym aspekcie?

JOANNA PAJKOWSKA: Przyznam, że nigdy nie miałam takich sytuacji, żeby fizycznie nie dawać rady. Tak naprawdę to na takim statku są różne urządzenia wspomagające pracę i cechy fizyczne nie mają zbyt dużego znaczenia. Musi być na przykład ktoś obsługujący radio, co z uwagi na mój polski akcent w języku angielskim nie było moim ulubionym zadaniem. Łączność jest jednak konieczna, zarówno z jednostką, której udzielamy pomocy, jak i ze służbą brzegową, która nas wysyłała do akcji. Ktoś musi się tym zajmować. Inne funkcje także pełniłam bez problemu. Tam nie było

Podstawą dobrej organizacji zespołu jest zgodny z kompetencjami przydział zadań

właściwie nic, co wymagało dużej siły. Poza tym było nas zawsze minimum pięć osób, a przeważnie sześć, i razem dawaliśmy radę.

JACEK SANTORSKI: Zapewne miała jednak znaczenie sprawność w rozumieniu wytrzymałości czy precyzji ruchów. Wyobrażam sobie, że niejednokrotnie uwalnialiście ludzi z jakiejś jednostki, która utknęła gdzieś w warunkach sztormowych, i nie zawsze były to tylko awarie.