



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 17.08.2017

Tytuł: Podcast 033 – Słownik talentów – Dowodzenie (Command)

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 33. – „Słownik talentów” – Dowodzenie, czyli *Command*.

Nazywam się Dominik Juszczyk i w tym podcaście opowiadam o tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich korzystać w codziennym życiu. Jeśli chcesz działać skuteczniej, posługując się swoimi mocnymi stronami, to ten podcast jest dla Ciebie.

Ten odcinek jest częścią serii „Słownik talentów” – w każdym odcinku możecie usłyszeć informacje o jednym wybranym talencie oraz posłuchać mojej rozmowy z osobą, która ma ten talent w swoim top 5. Listę odcinków już zrealizowanych w ramach tej serii możecie znaleźć na stronie npp.run/talenty. Zapraszam.

Cześć, dzięki, że jesteście i słuchacie kolejnego odcinka tego podcastu. Dzisiaj rozmawiam z Marcinem Osmanem o talencie *Command*, który znajduje się w jego top 5. Marcin przyjął moje zaproszenie, za co jestem mu bardzo wdzięczny, i stał się głosem tego talentu. Rozmawialiśmy o różnych rzeczach, przechodząc przez taki zwyczajowy scenariusz, którego zawsze staram się trzymać, ale w trakcie tej rozmowy okazało się, że mamy różne podejście do wielu spraw. Wydaje mi się, że to jest coś, co sprawia, że ta rozmowa jest ciekawa, bo wielokrotnie podczas jej trwania dziwiłem się podejściu Marcina do różnych kwestii, co on dosyć skutecznie punktował. I myślę, że ta dynamika rozmowy może być dla Was interesująca. Ja *Command* mam bardzo nisko, natomiast Marcin nie ma takich talentów, które ja mam bardzo wysoko, więc może to jest przyczyną dynamiki tej rozmowy. Zanim przejdziemy do rozmowy z Marcinem, to najpierw krótko scharakteryzuję ten talent, abyście mieli tło, które pozwoli Wam bardziej go zrozumieć.

Command to talent z domeny wywierania wpływu. Jeśli miałbym podać jego krótką definicję, to brzmi ona tak: „Osoby, których talentem jest Dowodzenie, są silnie obecne w grupie. Potrafią przejąć kontrolę nad sytuacją i podejmować decyzje”. Przejmowanie kontroli i podejmowanie decyzji jest tu kluczowe. Gdy będziemy myśleć o talencie *Command*, to te dwa wyznaczniki – obecność w grupie, przejmowanie kontroli – będą główne. Jeżeli przyjrzymy się bliżej, w czym osoby z talentem Dowodzenie mają największą siłę i przewagę, to stwierdzimy, że chodzi o umiejętność podejmowania decyzji, przejrzystość emocjonalną, to, do czego dążą, umiejętność wyciągania na światło dzienne tego, co jest niezgodne, co stoi z czymś w konflikcie – taka kawa na ławę – i wyjaśnienie tego, by móc podjąć decyzję i iść dalej. Dzięki temu mają umiejętność rozwiązywania konfliktów i nieporozumień poprzez przejmowanie dowodzenia.

Z tymi najbardziej produktywnymi zachowaniami związanymi z tym talentem wiąże się kilka dodatkowych rzeczy. Przez to, że te osoby potrafią przejąć kontrolę i rozwiązywać konflikty, nie uciekają od nich, nie boją się konfrontacji. Potrafią podejmować decyzje – co to znaczy? Jest część osób, która chciałaby coś powiedzieć, przejąć Dowodzenie, ale nie ma takiej wewnętrznej siły, przekonania, że może to zrobić. Osoby z talentem Dowodzenie nie mają takich wątpliwości, wiedzą, że chcą i potrafią to zrobić. Więc jest i chęć, i świadomość tego, jak działać. Często te osoby mają

umiejętności dyskusowania, przekonywania, przekazywania swojego stanowiska w jakiejś sprawie w taki sposób, żeby ludzie chcieli za nimi podążać.

Z powyższymi określeniami wiąże się kilka dodatkowych czynników. Ponieważ te osoby nie boją się przejmowania dowodzenia, czasami mogą być postrzegane jako mocno asertywne, a czasami jako rządzące się. Istotne jest to, aby umieć dostrzec, jak one dowodzą, i może nad tym popracować. To jest też obszar, w którym te osoby mogą mieć największe pole do rozwoju – nauczyć się przekonywać, dowodzić, przekazywać swój punkt widzenia w sposób nieantagonizujący, ale angażujący i zachęcający – tu można pracować nad tym talentem.

Jeżeli chodzi o jasne strony talentu *Command*, to osoby takie są charyzmatyczne, bezpośrednio, zdeterminowane. Są inspirujące, bywają często przykładem do naśladowania. Łatwo za nimi podążać, bo wnoszą pewność siebie w przewodzeniu innymi. Potrafią jasno i zwięźle się wyrażać – to są dobre cechy i jasne strony tego talentu. Jeżeli chodzi o ciemne strony, to takie osoby mogą być postrzegane jako apodyktyczne, takie, które pozycjonują siebie jako wszystkowiedzące, dominujące, ale w niefajny sposób. Mogą być czasami odbierane jako opryskliwe, bo mówią „zrobimy tak i tak” bez wyjaśnienia, skąd wzięło się takie działanie. To może być obszarem do pracy z *Commandem* – powiedzieć, dlaczego w danym kierunku warto iść i co uzyskamy dzięki temu.

Jeśli spojrzymy na dojrzałość i niedojrzałość tego talentu, to dojrzały talent *Command* objawia się tym, że używa autorytetu i kontroli wtedy, kiedy to jest potrzebne, wie, kiedy to zrobić, jak to zrobić, robi to w sposób dobry dla siebie, grupy, zadania czy projektu – w zależności od tego, w jakim obszarze dowodzi.

Nedojrzały talent Dowodzenie może objawiać się tym, że w ogóle nie uznaje zewnętrznych autorytetów i kontroli, zawsze chce przewodzić, niezależnie od tego, jaka jest sytuacja, czy jest taka potrzeba, czy nie. Jeśli macie ten talent, to warto zastanowić się, w jakim obszarze jest bardziej widoczny, czy w jednym, czy w drugim. Czy wykorzystywany jest po to, by cała grupa coś zyskała, czy tylko po to, by ta osoba mogła przewodzić, by była postrzegana jako lider – to jest spora różnica.

Wartość, jaką te osoby wnoszą do grupy, to emocjonalna przejrzystość; jednocześnie, pracując z innymi, mają pewne potrzeby. Może to zabrzmie kontrowersyjnie, ale potrzebą takich osób jest to, by były w miejscu, gdzie są jakieś wyzwania, może nawet sytuacje konfliktowe, w których one mogą użyć swojego talentu dowodzenia, aby je rozwiązać.

Jeśli popatrzymy na przymiotniki, rzeczowniki, określenia pomagające nam zrozumieć te osoby, to pojawiają się takie słowa jak: lider, przewodnik, wojownik, ktoś, kto wyjaśnia, przekonyuje, stawia wyzwania, budzi respekt. Ktoś, kto jest stanowczy, wyjaśniający, asertywny, kontrolujący, dogmatyczny, tzw. mocny charakter. Jeśli zastanowimy się nad tymi słowami, to pokaże nam to, jak taka osoba działa i jak będzie używała swojego talentu w grupie, projektach czy w obszarach, gdzie będzie pracować.

Jeżeli osoba z talentem *Command* szuka partnera, to warto, by skupiła się na takim, który ma umiejętności nawiązywania relacji i wsłuchiwanie się w to, jak ludzie reagują. Z jednej strony może to być ktoś, kto ma empatię, kto wyjaśni osobie z talentem *Command*, jak inni reagują na daną sytuację, dlaczego jest taka reakcja, jak można inaczej zakomunikować coś, żeby nie pojawiły się trudności. Możliwe, że człowiek z talentem *woo* będzie dobrym partnerem, bo zaprosi więcej osób, by zbudować relację, jakąś grupę, nawiąże sieć połączeń – dopiero wtedy osoba z talentem *Command*

może lepiej przewodzić. Więc jeśli masz talent Dowodzenie, zastanów się, czy w Twoim otoczeniu są takie osoby.

Jeżeli chciałbyś lepiej zrozumieć talent *Command*, to możesz zadać sobie kilka pytań: „Za co teraz odpowiadam?”, „Komu, czemu teraz przewodzę?”, „Co najbardziej lubię w przewodzeniu, ustalaniu kierunku, w rozwiązywaniu konfliktów?”, „Jakie mam plany na przyszłość, jeśli chodzi o Dowodzenie, gdzie chcę być, jak mogę pokazać, że jestem charyzmatyczny?”, „Kogo ostatnio przekonałem, do czego, w jaki sposób?”.

Zanim rozpoczniemy rozmowę, chciałbym podać jeszcze garść danych statystycznych. Po pierwsze talent *Command* jest 34. talentem na liście najczęściej występujących talentów, czyli najrzadszym wśród ludzi, którzy zrobili test StrengthsFinder – to jest próbka 250 tys. wyników z 17 mln osób, które dotychczas zrobiły test. Z tym wiąże się fakt, że gdy słuchamy o parach statystycznych, czyli o tym, jakie talenty występują najczęściej z innymi talentami, to *Command* pojawia się jako ten najrzadziej występujący. A jakie talenty występują z *Commandem*? Przede wszystkim strateg – Marcin ma go w swoim top 5. Najrzadziej pojawiają się dwa talenty: rozwijanie innych – *developer* – i dyscyplina – *discipline*. Możemy się zastanowić, z czego to wynika, co to pokazuje, jak to określa talent Dowodzenie, jak mu to pomaga, jak przeszkadza.

Teraz zapraszam do wysłuchania rozmowy z Marcinem Osmanem. Mam nadzieję, że będzie się Wam podobała, ja sam dużo się dzięki niej nauczyłem i przesłuchałem ją dwa razy, aby lepiej zrozumieć moje połączenia talentów z talentem Dowodzenie.

Cześć, Marcin!

Cześć, Dominik.

Dziękuję, że zgodziłeś się zostać twarzą – a właściwie głosem – talentu *Command*, czyli Dowodzenie. Zanim przejdziemy do tematu, to przedstaw się, proszę, moim słuchaczom w jednym zdaniu. Kim jest Marcin Osman?

Przedsiębiorca, sprzedawca, który pomaga przedsiębiorcom sprzedawać więcej.

Zaprosiłem Cię do mojego podcastu, abyśmy przybliżyli słuchaczom na Twoim przykładzie talent Dowodzenie. Jako anegdotkę dodam, że przed chwilą mieliśmy sporo problemów technicznych, które obeszliliśmy. Dzięki temu dostałem próbkę talentu Dowodzenie, przekonałem się o nim naocznie, bo Marcin powiedział: „Zrobimy tak i tak, szkoda czasu”. Zrobiliśmy i mogliśmy nagrywać. Marcin, nie wiem, czy miałeś tego świadomość, ale Twój talent Dowodzenie przejął kontrolę nad sytuacją.

To było u mnie absolutnie podświadome. OK, nie działa, naprawiamy. Wyczułem, że jeśli ja tego nie przejmę, to dalej będziemy się bawili w tym oprogramowaniu i podcast nie powstanie.

To jest obraz mojego – trochę mniej dojrzałego – talentu *arranger*, czyli organizator. Ja do tej pory zonglowałbym tymi wszystkimi ustawieniami i aplikacjami tak, że po dwóch dniach byśmy to zestawili, ale by się udało. Tu pojawiła się siła tego talentu – czasami trzeba przejąć Dowodzenie i ruszyć do przodu. Patrząc na materiały o tym talencie, to krótka jego charakterystyka brzmi tak: „Osoby, których talentem jest Dowodzenie, są silnie obecne w grupie, potrafią przejąć kontrolę nad sytuacją i podejmować decyzje”.

Zanim przejdziemy do omówienia talentu *Command*, przybliżymy słuchaczom Twoje top 5 – aktywator, maksymalista, bliskość (*relator*), strateg, *Command* – począwszy od pierwszego talentu. Musimy uporządkować tu pewną rzecz. Jeśli mówimy o talentach, to mówimy o wrodzonym i powtarzalnym sposobie reagowania, myślenia, działania. Czyli tak jak powiedziałaś o dowodzeniu, że to jest podświadome. To nie jest tak, że ja w tym momencie świadomie włączam swój talent, tylko to był instykt.

Powiedziałaś, że wrodzone, ja nie do końca zgodzę się z tym. Może miałem więcej predyspozycji na wejściu, ale uważam, że jest to wypracowane. Gdy porównuję siebie sprzed 5, 10 i 15 lat, to widzę, że byłem zupełnie inną osobą, właśnie pod kątem tej kompetencji, tego talentu.

Wg Instytutu Gallupa te talenty kształtują się do 18–20 roku życia na podstawie genów i środowiska, a potem w ciągu życia mogą się zmienić pod wpływem różnych wydarzeń, np. pracy nad sobą, dramatów, innych dużych zmian. Wiedząc, że masz talent Dowodzenie, czyli umiejętność przejmowania kontroli nad sytuacją, że jesteś bezpośredni i decyzyjny, powiedz, jak wykorzystujesz ten talent w swojej pracy.

Na pierwszym miejscu jest na pewno aktywowanie nowych projektów. To jest zarówno ogromnym plusem, jak i minusem. Porównałbym to do sytuacji, gdy trzeba pójść na wojnę. Zbieram drużynę: „chłopaki, biegniemy!”. Ale jeśli miałbym biec w tej wojnie przez trzy lata, tobym umarł z nudów, bo potrzebowałbym kolejnej bitwy, innego wzgórze. Dlatego tej energii używam do momentu rozpędzenia, do wykreowania pomysłu, projektu. Jeśli na samym początku nie zaplanuję, kto to przejmie ode mnie, gdy to już będzie rozpędzone, to może się to wywalić, bo podświadomie sam to zniszczę. Bo nie będę chciał być latami w projekcie, który wymaga kompetencji rzemieślnika, a nie kreatora, wizjonera.

W tym, co mówisz, łączą się dwa talenty: *Command* i aktywator. Aktywator, czyli potrzeba akcji i działania – jest pomysł, jest działanie plus umiejętność wprowadzania tych pomysłów w życie, przekonywania innych.

Mnie napędza i motywuje zmiana. Jeżeli nie ma zmiany zewnętrznej, to ja ją sam generuję. Robię dużo webinarów i na nich wszystkich powinienem trzaskać te same trzy prezentacje, a żaden mój webinar nie jest do siebie podobny, bo ja zmieniam swoje przykłady, strukturę, sam się „challenguję”, aby to wyglądało inaczej, lepiej, choć nie zawsze wiesz, czy będzie lepiej. Więc zamiast mieć wypracowany wzorzec, który działa, to ja go cały czas zmieniam. Bo gdyby nie to, to szybko porzuciłbym ten projekt, czyli nie robiłbym webinarów przez dwa lata, tylko przez dwa miesiące.

W opisie tego talentu jest takie stwierdzenie: „Potrzeby osób z tym talentem to wyzwania i sytuacje konfliktowe” – czy zgadzasz się z tym?

Wyzwanie – jak najbardziej. Jeżeli jest jakiś problem, który ktoś inny może rozwiązać, to ja w ogóle nie jestem nim zainteresowany. Jeżeli jest problem, w którym wszyscy polegli, i jestem zapraszany do współpracy, to jest to miejsce dla mnie. Miałem w ciągu ostatniego miesiąca dwie takie sytuacje, klient zadzwonił do mnie i mówi: „Marcin, jesteśmy w dupie. Potrzebujemy twojej pomocy”. To jest dla mnie superkomunikat – wiem, że sprawdzę się tam idealnie, bo oni zawalili. Albo: „Nie wyobrażamy sobie, by ktoś inny niż Pan realizował ten projekt, bo już mieliśmy trzy ekipy i żadna się nie sprawdziła” – mnie to też intryguje, bo wiadomo, że klasyczne sposoby działania do tej pory nie przyniosły efektu. Więc trzeba robić zupełnie inaczej. Na spotkanie z klientem idę nie z prezentacją, ale z kartką papieru i długopisem. Dopiero wtedy generują się nowe rozwiązania, o których nikt

wcześniej nie myślał, a ja je błyskawicznie rozwiązuję. Bo jeśli coś jest łatwe do określenia, „delegowalne”, to nie ma mojego zainteresowania. To nie jest tak, że nie chciałbym tego robić, wręcz przeciwnie, ale ja nie mogę tego robić, bo to działałoby na niekorzyść projektu. I to jest też minus i przekleństwo tego talentu i tych kompetencji. Może wydawać się, że to dobrze rozpędza, ale później, jeżeli ja nie mam umiejętności przewidywania tego, że muszę przy starcie projektu już mieć kogoś, komu go przekazać, a on będzie rozpędzony, to lepiej, żebym tego nie robił, bo to się rozwali albo zamknie, bo nie zrobię kolejnej edycji.

Skąd wiesz, komu możesz to przekazać, skąd bierzesz takie osoby?

To są eksperymenty, doświadczenia na żywych organizmach. Miałem wcześniej firmę liczącą 30 osób i bardzo szybko rozpędziłem ją do dużych przychodów, ale ona później padła przez to, że stworzyłem strukturę zupełnie nie dla mnie. Od ponad pięciu lat mam firmę znacznie lżejszą, bardziej kreatywną, opartą na sprzedaży, nie na produkcji, więc mamy dużo lepsze wyniki. I to jest bardziej dopasowane do mnie. Czyli gdybym lepiej znał siebie i miał też wtedy innych doradców, to nie wpakowałbym się w założenie takiej klasycznej firmy typu biuro, pracownicy, gdzie ja jestem panem prezesem. Bo ja nie mam kompetencji dyrektora operacyjnego, czyli kogoś, kto zarządza procesem długoterminowo. Ja mogę być idealnym prezesem w czasach kryzysu, gdy wszystko się wali, trzeba wejść, zrobić rewolucję i to poukładać, ale nie wtedy, gdy ja jadę z tym przez całe lata.

Gdy ludzie słyszą o talencie Dowodzenie, często mają właśnie na myśli, że to jest niezbędny talent do przewodzenia, do bycia CEO, prezesem firmy. A Ty mówisz o czymś innym, że Dowodzenie działa bardziej w sytuacjach kryzysowych, gdzie trzeba coś rozpędzić, że jest pomysł, jest akcja, a tak naprawdę dbanie o to i długofalowe działanie to już ktoś inny, a nie Ty.

Bo ludzie mylnie rozumieją rolę CEO czy dyrektora zarządzającego. On ma zarządzać, on nie ma kreować nowej wizji. Wizjonerem najczęściej jest właściciel, a on potrzebuje prezesa, który to pociągnie. Zauważyłem, że rola właściciela jest uważana za taką pasywną, a to nieprawda. On jest właścicielem, ma wizję, która stworzyła firmę. Teraz próbuje zrobić więcej, więc potrzebuje przekazać komuś, w tym przypadku prezesowi czy menedżerowi, rzeczy powtarzalne, „delegowalne”, ale również obarczone odpowiedzialnością.

Ciekawi mnie jedna rzecz: bycie w sytuacji, która jest trudna, przejście dowodzenia, mówienie ludziom, co mają robić, wydaje mi się trudne, szczególnie z moimi talentami, bo ja mam wysoką empatię i indywidualizację. Czyli zastanawiam się, jak poczuje się druga osoba po tym, co jej powiem, jak ona na to zareaguje, jak ja się będę czuł. Jak Ty – jako osoba z talentem Dowodzenie – przekazujesz innym, co mają robić, dbając jednocześnie o to, żeby nikogo nie skrzywdzić, nie urazić?

Dominik, zrobiłeś założenie, że ja to robię w taki sposób, aby nikogo nie urazić. A ja tego nie robię w ten sposób. Ja to przekazuję i bardzo często urażam ludzi. To założenie jest zupełnie niedopasowane do mnie. Pewnie podświadomie to sobie dopowiedziałeś, że „Marcin deleguje tak, że ma jakiś sekret, który powoduje, że wie, jak przekazać komuś dyrektywnie zadanie, ale tak, żeby ktoś nie był urażony”. U mnie jest inaczej. Przekazując zadanie, akceptuję cenę tego, którą jest możliwość, że druga osoba będzie urażona moją dyrektywnością albo bezpośredniością – i albo to wytrzyma, albo nie. Jeżeli nie wytrzyma, to znaczy, że my długofalowo nie jesteśmy w ogóle w stanie pracować. Idealnym przykładem tego jest Dominika, która z nami pracuje – nasza core’owa osoba w zespole. I gdy ona pisze o pracy z nami, to mówi, że przeszła szkołę życia, szczególnie przy robieniu ze mną Facebook Live’a, bo jest operatorem technicznym. Zrobiłem ich kilkaset, więc ona ma ogromne

doświadczenie w tym zakresie. Ale przez to przeszła. Patrzysz na to, kto jest w stanie te rzeczy na Twoich warunkach udźwignąć. Oczywiście ja się rozwijam cały czas jako lider, wizjoner, ale nie akceptuję w stu procentach tego, aby zawsze przekazywać polecenia w taki sposób, żeby wszyscy czuli się dobrze i nie byli urażeni. To też jest wg mnie mit przewodzenia.

Co to znaczy mit przewodzenia? Chodzi o to, że jest takie założenie, że lepiej przewodzą ci, którzy umieją przewodzić, jednocześnie będąc miłymi i nikogo nie urażając?

Nie do końca. Bo np. moja współpracownica, Kamila, przewodzi w taki sposób, że ludzie ją uwielbiają. I to lubienie wynika z tego, w jaki sposób ona buduje z nimi relacje. Można powiedzieć, że jest bardzo relacyjna, a ja jestem takim mugolem, który wchodzi w zabłoconych butach i mówi: „Hej, robimy teraz to”, licząc na to, że każdy z entuzjazmem do tego skoczy. A Kamila nie, ona mówi: „Słuchajcie, zobaczcie, jak to wygląda, może w ten sposób, co Ty o tym myślisz?”. Ja to wrzucam i już byśmy robili – nie masz motywacji do działania, to czemu jesteś u mnie w zespole? Ja nie próbuję wywoływać motywacji czymś innym niż świadectwem tego, że to, co robimy, działa. Czyli moją dużą wartością jest efektywność. Nieważne, czy mnie lubisz, czy nie, czy masz taką opinię na temat marketingu internetowego, czy inną, ale zobacz, to działa. Więc gdy zachwycisz się tym, że to działa, tą efektywnością, sprawczością, to w działaniu polubimy się, ja nie liczę na to, że „hej, lubisz mnie, dlatego za mną pójdziesz”. Nie wiem, czy to dobrze wytłumaczyłem, po raz pierwszy mam rozmowę publiczną, która będzie szła w eter, mówiącą o mitach przewodzenia czy moim obrazie, ale myślę, że to było interesujące.

Bardzo interesujące było porównanie Twojego sposobu ze sposobem Kamili, bo sam Instytut Gallupa podkreśla, że talenty nie mówią tego, kim możesz być, co możesz robić, one pokazują i trochę podpowiadają, jak będziesz coś robił, że to jest twoja droga, a nie gdzie możesz nią zająć. Podałeś świetny przykład, że macie różne podejście z Kamilią, a osiągniecie efekty, które są nawet zbieżne. Powiedziałeś, że poczyniłem założenie odnośnie do Ciebie. To była moja malutka prowokacja – to jest coś, czego nauczyłem się jakiś czas temu, że niezwerifikowane założenia to pierwszy krok do porażki, bo to, co ja sobie myślę, wcale nie musi być prawdą. I zastanawiam się, na ile to jest coś, co sprawia, że jesteś skuteczny, a na ile coś powodującego, że masz ograniczenia, bo możesz pracować tylko z wybranymi osobami.

Ja to interpretuję jako plus. Nie uważam, że są liderzy, którzy potrafią każdego zaczarować, żeby z nimi szedł. Ja mam strategię bardziej snajperską niż szeroką, czyli szerokie wojsko, które idzie i zmiata z powierzchni przeciwnika. Ja często używam porównań w biznesie do wojska, a Kamila np. w ogóle, bo dla niej to nie jest walka. Może tu są widoczne różnice płci, że facet podchodzi do tego jak do meczu, który musi wygrać, np. idzie wygrać klienta lub starcie z konkurencją. Nie wiem, czy kobiety mają to w inny sposób poukładane. Więc to nie jest ani minus, ani plus. Ja lubię tę szybką eliminację. Może to strasznie zabrzmiało, ale nie zakładam, że ze mną jest w stanie każdy pracować, więc wolę tę osobę zniechęcić na początku. Przykładowo: nie wysyłaj mi CV, ale zrób mikroprojekt, który pokaże, jaki jesteś – nie abstrakcyjny, ale dedykowany mojemu biznesowi czy naszym projektom. I to już powoduje, że 90% osób odpada. Ale te 10% osób, które zostaje: „OK, teraz słucham państwa”. To jest szybki mechanizm selekcji. Dobry dla obu stron.

Zrobię odniesienie do jednego talentu, który mam, a który sprawia, że gdy coś przemyśliwuję, to jest to mocno przeanalizowane, ale trwa ze dwa dni. Mnie szybkie riposty przychodzą po dwóch dniach do głowy, kiedy już jest za późno.

U mnie riposta pojawia się w mikrosekundę. Podam ciekawy przykład, bo to jest też dla mnie interesujące, gdy patrzę na to jako widz. Kiedy miałem wystąpienie biznesowe, gdzie było 600 osób, przedsiębiorców, ten wykład oni uznali za jakieś show, stand-up, roast, była tak duża interakcja z salą, że słyszałem głosy ludzi, którzy mówili, że to było ustawione, że nie jest możliwe, żeby tak szybko odpowiadać na pytania albo tak szybko ripostować, gdyby ktoś chciał mnie zagonić w kozi róg. Oni nie byli w stanie uwierzyć, że to działa się live – a to się działa live. Czyli żadne z tych pytań nie było ustawione. Moje interaktywne live’y w Internecie też nie są. Często ludzie myślą, że one są ustawione, że ktoś dostał pytania, przygotował się, albo że dzwonię do ludzi, których znam, w „Telefon Show”, czyli w programie, podczas którego dzwonię do osób ode mnie ze społeczności i rozwiązujemy ich case’y – a to się dzieje live.

Jest to dla mnie zupełnie obce. Jestem świadkiem osób, które mają takie umiejętności, i czasami im lekko zazdroszczę, aczkolwiek każdy ma swój sposób dochodzenia do tego, co chce osiągnąć. Czy od zawsze miałeś tak szybką ripostę, szybkie reagowanie na pytanie?

To jest umiejętność wyćwiczona. Może kiedyś miałem jakieś większe predyspozycje, ale gdyby tak było, to dzieciaki nie lałyby mnie w podstawówce, a obrywałem. Więc ja musiałem wyćwiczyć tę umiejętność poprzez robienie setek już interakcji internetowych, które są przygotowywaniem mnie do mojego wystąpienia na żywo, np. na konferencji. To powoduje, że jestem w tym sprawny, bo ciężko zadać mi pytanie, którego do tej pory nie dostałem. To jest statystyka, ja bardzo mocno wierzę w statystykę. Jeśli zrobisz 100 live’ów, to jesteś ekspertem i koczurkiem w tym temacie. Jeżeli zrobiłeś trzy live’y, a czytałeś pięć książek o tym, to nie jesteś ekspertem, tylko wiesz, co to jest. I jeszcze gdy to jest na poziomie nawyku czy podświadomej reakcji, kiedy masz mikrosekundy, by to powiedzieć. Nie ma czasu na myślenie o tym, więc nie ma czasu na wyreżyserowanie tego.

Zdradź, proszę, jak to ćwiczyłeś. Czy to jest robienie, robienie, robienie i w końcu zaczęło wychodzić, czy jest jakaś inna droga?

Ja mam też tendencję do upraszczania rzeczy. Dostałem w zeszłym tygodniu pytanie: „Hej, Marcin, w jakim programie piszesz swoje książki?”. Ja pisałem w Wordzie, a za tym pytaniem kryła się wątpliwość: „Jakich skomplikowanych softów używasz do tego, żeby idealnie sobie przygotować projekt pisania książki?”. Otwieram Worda i piszę. Piszę o tym, co wiem, więc nie ma żadnego problemu z tą pustą kartką, migającym kursorem. Mój mechanizm uczenia się jest taki, że robię coś najszybciej, jak potrafię, z osobami, które mam. Pierwsze Facebook Live’y robiłem, biorąc tylko komórkę w rękę. Później poprawiałem elementy techniczne, ale gdy obejrzałem jeszcze raz ten live, to w mojej głowie pojawiło się wyobrażenie, jak to wygląda. Więc gdy robiłem drugi, to już moja głowa wiedziała: „Aha, tak to wygląda, poprawię jedną małą rzecz”. I robiąc 100 razy live, poprawiłem 100 drobnych rzeczy, a nie starałem się zrobić jednej wielkiej zmiany.

To jest jedna z rzeczy, którą ja, obserwując Ciebie w Internecie, bardzo podziwiam i której się uczę, czyli to przejście do akcji, nie mówienie, że coś zrobisz, czytanie książek, tylko działanie. W tym jesteście bardzo spójni – Ty i druga osoba, którą w tym temacie śledzę, czyli Gary Vaynerchuk. Mówicie podobne rzeczy, żeby robić, a nie czytać kolejne książki, lepiej zacząć je implementować, by przekonać się, czy to jest dobry pomysł.

To słynne zdanie Gary’ego: dokumentuj, a nie twórz. Czyli gdy robisz wideo, to nie trać kilkuset godzin na jego montaż, tylko je wrzuć. Moje wideo biznesowe, które nagrałem w basenie iPhone’em, miało kilkaset komentarzy. Wideo zrobione jako „Daily Osman”, czyli „cały dzień z Osmanem”, gdzie było pokazane, jak wygląda robienie przez nas konferencji, gdzie mogłeś podejrzeć, jak ja naprawdę

wyglądam i działam pod wpływem dużej ilości czynników, konferencji, ludzi, miało mniejszy efekt niż zrobienie wideo z basenu, bo tych wideo z basenu mogę robić 150 dziennie. Więc tam jest znowu momentum, rozpędzenie się, strata energii na edycję i czas, który ci ucieka.

Jak sobie radzisz z komentarzami, że coś jest niskiej jakości, że coś wygląda nie tak? Bo to jest nieuniknione, że gdy robisz coś, ucząc się, i pokazujesz to światu, to znajdują się tacy, którzy powiedzą, że kąt zły, światło złe, dźwięk zły.

I bardzo dobrze. Jeśli ktoś tak pisze, to wyciągam z tego wnioski i poprawiam. Moim najlepszym kumplem jest Michał Frąckowiak, z którym znamy się od dwóch lat. Nasza relacja rozpoczęła się od tego, że napisał mi w prywatnej wiadomości na Facebooku, że mam jakieś badziewne wideo i wyglądam jakbym był ubrany w stare szmaty. Ja odpisałem: „OK, to co byś poprawił?”, a potem: „OK, poprawiłem, zobacz teraz, jak to wygląda”. On był w szoku, że ja to poprawiłem, a to spowodowało, że mamy bardzo fajną relację. Jeśli ktoś mówi, że robię coś źle – jeśli ma rację – to poprawiam. Jeśli ktoś mówi, że jestem źle doświetlony, to myślę, czy chcę ponieść koszt – nie tylko finansowy, ale logistyczny, czasowy – kupna dużej lampy, żeby było lepsze światło, czy wolę powiedzieć „fuck it” i na to miejsce zrobić pięć wideo, ale z gorszym światłem. Kto może mieć na mnie wpływ jako krytyka, która mnie niszczy albo mocno hamuje? Może to być komentarz od mojej współpracownicy i jednocześnie żony – Kamili. Jeśli ona coś powie, to ja rozważam to zdanie 20 razy i myślę, co z niego wyciągnąć, bo to powiedziała Kamila, czyli osoba, którą dopuszczam do siebie. Gdy ktoś na Facebooku, kto nie ma zdjęcia na awatarze i szoruje demotywatory, pisze mi, że nie znam się na live’ach i jestem gruby, to nawet przez sekundę nie ma w mojej głowie myśli: „O Jezu, ale mu teraz odpowiem”. Nie. Jeżeli ktoś mnie atakuje merytorycznie, to potrafię go spacyfikować – jeśli jest inteligentny, bo czasami nie jest – pokazując, że „hej, nie widziałeś pewnego innego spojrzenia na to, co komentujesz, szerszej perspektywy”, ale dostarczając też ludziom dużą ilość kontentu. Robiąc małe kroczki bardzo szybko, powoduję, że ludzie nie nadążają mi tego feedbacku dawać, bo sam go sobie daję i poprawiam.

Zgadzam się z tym, bo za każdym razem, gdy otrzymujemy feedback, tak naprawdę dostajemy szansę na zmianę. Powiedziałeś ciekawe i mądre rzeczy na temat tego, od kogo ten feedback warto rozważać, od kogo nie. I to, co mówisz, było mocnym świadectwem Twojego talentu *relator*, czyli bliskość. Powiedziałeś, że najbardziej rozważasz to, co powie Kamila. I to jest świadectwo osoby obdarzonej tym talentem, która ma wąski krąg takich naprawdę zaufanych ludzi, z którymi najwięcej przebywa, z których zdaniem najbardziej się liczy.

Marcin, jak Ty funkcjonujesz z kimś, kto ma podobne do Ciebie cechy? Czyli jest taki drugi Marcin, który też ma talent Dowodzenie, ma potrzebę akcji, lubi przejmować kontrolę nad kryzysową sytuacją. Jak to pogodzić?

Wielu osobom wydawałoby się, że chcemy przejść nawzajem pozycję albo pokazać, kto jest lepszy. A jest wręcz przeciwnie, my się uwielbiamy, bo my się rozumiemy. I przewodzenie przejmuje ten, kto ma większą kompetencję branżową. Załóżmy, że on jest ekspertem od Internetu, ja od Facebook Live’ów. Więc on nie będzie mi mówił, że moje Facebook Live’y są złe, bo ich nie zrobił sam, tylko weźmie moją kompetencję i włoży ją sobie do marketingu internetowego jako marketing mix. Że tu wcale nie ma walki ego, jest wręcz przeciwnie, bo my się rozumiemy. My dokładnie wiemy, dlaczego tak postępujemy, a nie inaczej.

Mam kolegę Sławka i koleżankę Agnieszkę, którzy myślą jak ja, bo jesteśmy do siebie podobni. Wczoraj w środku nocy miałem taką dyskusję ze Sławkiem, że sprzedaż musi być mocna i agresywna, bo to powoduje, że firma i ta maszyna idą do przodu, a ci, którzy są bardziej subtelni, wolniej i

bardziej relacyjnie to układają, powodują, że ten produkt nie będzie w rękach klienta. Więc ja nie mam żadnego problemu z tym, żeby powiedzieć, że mój produkt jest najlepszy na świecie, bo taki jest.

Gdybyś teraz pomyślał o swoich pracownikach, znajomych, to obserwując ich, możesz powiedzieć, że ktoś ma talent *Command* i że na co dzień z nim tak współpracujesz?

Wymieniłbym Sławka i Agnieszkę, bo oni mają taki sam mindset jak ja pod kątem sprzedaży. Ogromny talent *Command* ma moja współpracownica. Ona buduje wszystko relacyjnie, a jeśli jest sytuacja awaryjna, to ona automatycznie od razu przejmuje Dowodzenie i ludzie jej nie poznają, bo jest tak ostra, skupiona na zadaniu. Ale tylko w sytuacjach bardzo awaryjnych.

Czyli musi być naprawdę wielki kryzys?

Przykład konferencji – nie ma nagłośnienia. I stoją ludzie nad tymi kablami i zastanawiają się. Przychodzi Kamila i zrobione, ludzie nie mają szansy na to, żeby nie robić, nie rozwiązać tego problemu.

Ciekawi mnie jeszcze jedno. Przy takim podejściu, że przejmujesz kontrolę nad sytuacją, że masz potrzebę akcji, jak znajdujesz ludzi, od których się uczysz? Kogo dopuszczasz do siebie, gdy chcesz wiedzieć coś więcej, kto może przekazać Ci coś i trochę mu wtedy odpuszczasz, mówiąc: „OK, ja chwilę poczekam, nauczę się czegoś i dopiero potem będę to wykorzystywał”?

W tym, co mówisz, ja słyszę, że Ty zakładasz, że ja chcę z nimi rywalizować. Ja mam bardzo niską potrzebę rywalizacji. I to wiele osób szokuje. Gdy gram w ping-ponga, to ja proponuję, by grać na luzie, bez punktów. Jeśli ktoś mówi: „nie, grajmy na punkty”, to mi się nie chce z nim grać, bo ja nie mam żadnej potrzeby rywalizacji, mnie interesuje proces. Ja nie mam żadnej potrzeby zarabiania pieniędzy, ale zarabiam je skutecznie, bo dla mnie jest to kryterium skuteczności mnie jako sprzedawcy i handlowca, czyli osoby, która przekonuje kogoś, że ten produkt jest rozwiązaniem jego problemu. Namierzam problem, znajduję produkt i łączę te dwa elementy z sobą.

Co Ciebie najbardziej motywuje w kontekście biznesowym?

Sprzedaż. Namierzam problem. Dominik ma problem z czymś. Hej, ja znam kogoś, kto ma produkt rozwiązujący jego problem. Ale Dominik tego nie chce. Dlaczego Dominik tego nie chce, skoro to rozwiązuje jego problem? I teraz wchodzi w grę umiejętność sprzedaży, żeby ja dowiedział się, dlaczego tego nie chcesz, przedstawił Ci ten produkt tak, że zrozumiesz swoje potrzeby, bo ja wiem, że on rozwiązuje Twoje problemy. To nie jest wciskanie Ci czegoś, czego w ogóle nie chcesz. Mam taką zabawną historię: Nosilem aparat na zęby przez prawie dwa lata, mam teraz obsesję na punkcie zębów. Więc gdy widzę kogoś, kto ma krzywe zęby, to ja chcę mu sprzedać to, żeby on poszedł na pierwszą wizytę do ortodonta. I mam na swoim koncie 10 aparatów na zęby, które sprzedałem tym moim challengem, którym się bawię na co dzień, tą strefą dyskomfortu.

Zaskoczyłeś mnie tym, kiedy powiedziałeś, że nie jesteś osobą, która współzawodniczy. Patrząc na Ciebie jak na taką osobę z Internetu, automatycznie założyłem, że Ciebie motywuje współzawodnictwo, osiągnięcie więcej.

Osiąganie więcej tak, ale to nie jest osiągnięcie więcej niż ktoś z zewnątrz. To jest osiągnięcie więcej, niż zdobył wczoraj Marcin Osman, a nie Marcin Kowalski.

Czyli takie współzawodnictwo nakierowane do środka, nie na zewnątrz.

Tak. Mnie motywuje, gdy widzę, że np. konkurencja robi jakieś głupoty w Internecie, a mimo tego ma klientów. Więc „challenguje” mnie coś takiego: zrobmy to lepiej. I ja nie patrzę przez ramię, czy oni za mną idą, czy nie, tylko skupiam się na klientach, których przejmuję, będąc lepszym dostawcą produktu, serwisem itd. Niektórzy uznaliby to za rywalizację. Nie. Mnie motywuje przejęcie czyjegoś klienta, a nie pokonanie przeciwnika. Rozmawiałem też z Kamilą na temat rywalizacji i ona mi pokazała, że ja nie rywalizuję z kimś, ale o coś: „Nie interesuje Cię, czy pokonałeś firmę A, czy firmę B, tylko że masz klienta, któremu teraz dajemy produkt, który naprawdę rozwiązuje jego problem, a nie jest tylko plasterkiem zamiast mocnej terapii”.

Skąd wiesz, kiedy odpuścić tę sprzedaż?

Jeśli widzę, że nie działa. Ja robię bardzo szybką i konkretną sprzedaż, więc jeżeli coś zajmuje mi więcej niż X spotkań, to odpuszczam. W środę miałem telefon od potencjalnego klienta, żeby się z nim spotkać. Ja już jestem na takim etapie, że przez telefon jestem w stanie zniechęcić kogoś do spotkania na rzecz telekonferencji, a nawet w ogóle, bo uważam, że w moim sposobie sprzedaży nie jest potrzebne spotkanie, że potrafię przyspieszyć ten proces. Normalny proces jest taki: namierzasz lead, kontaktujesz się, przekonujesz, żeby się z Tobą spotkali, spotykasz się raz, drugi, trzeci – i już zajęło nam to dwa miesiące. Jeżeli ja tej sprzedaży nie mogę domknąć w dwa dni, w dobę albo w tydzień, to mnie to w ogóle nie interesuje. Wolę odpuścić. On albo przyjdzie, albo nie. Nie mam tej obawy, że utrzymuje mnie jeden klient albo jeden lead kliencki, bo znajdę ich 15.

Mam pytanie w kontekście Twoich interakcji z innymi ludźmi. W materiałach o tym talencie, które my dostajemy jako certyfikowani trenerzy, jest taka podpowiedź, aby pomóc osobom z tym talentem w jakiś sposób dotrzeć do innych ludzi i zauważać ich emocje. Czy masz w swoim otoczeniu kogoś, kto Ci pozwala widzieć świat przez pryzmat emocji?

Tak, jest to mój wspólnik i żona w jednej osobie. Ona używa często takiego zdania: „Zobacz przez pryzmat emocji, jaki wywołujesz efekt czy reakcję u kogoś”. A ja zakładam, że jeżeli ktoś chce ze mną pracować albo robić biznes, to on musi być gotowy na to, że nadrzędną wartością jest efektywność działania. U mnie nie musi być miłutko, ważne, aby było efektywnie. Gdy jest efektywnie, to jest miłutko, kiedy nie jest efektywnie, to znaczy, że coś robimy źle lub bardzo źle. I to, że będę bardziej miły, nic nie zmienia.

Jak często klienci do Ciebie wracają?

Ze mną jest tak, że albo mnie kochasz, albo mnie bardzo nie lubisz. Mam bardzo mało takich klientów letnich. Jak często? Bardzo często, bo jak widzę w bazach, wartość jednego klienta w czasie jest naprawdę sensowna. To nie są jednorazowe zakupy.

Przeczytam Ci dwa typy określeń, bo talenty mają różne odcienie, konteksty. Mogą mieć formę dojrzałą i niedojrzałą. Talent niedojrzały to taki, który nam bardziej przeszkadza, niż pomaga, dlatego że to jest nasz domyślny sposób działania, reagowania i myślenia. Są też takie rzeczy jak ciemne i jasne strony – po angielsku *balcony* i *basement*. I chciałbym przeczytać takie dwa stwierdzenia, bo myślę, że one bardzo fajnie podsumowują kilkanaście ostatnich minut naszej rozmowy. Jeśli chodzi o jasne strony talentu Dowodzenie, to są wymienione takie określenia: charyzma, bezpośredniość, zdeterminowanie, inspirujący, przykład do naśladowania, łatwo za nim podążać, wyrażający się jasno i zwięźle.

Tak, ja jestem człowiek w punktach.

To było bardzo widoczne w Twoich odpowiedziach na moje pytanie.

A z drugiej strony jest piwnica, czyli ciemne strony tego talentu, które czasami może nam w czymś przeszkadzać, jeśli ich nie umiemy w pewien sposób ogarnąć: apodyktyczny, wszystkowiedzący, dominujący, niegrzeczny, opryskliwy, szorstki, mocny charakter, nieelastyczny, uparty. Czy zdarzało Ci się, żeby ktoś Ciebie – lub sam siebie – opisał określeniami ciemnej strony tego talentu?

Przeczytaj mi pierwsze określenie, ja się do niego odniosę.

Apodyktyczny.

Czyli bardzo władczy. Oczywiście, natomiast zauważyłem, że ta apodyktyczność zmieniła się u mnie na przestrzeni lat: jest inna teraz niż kilka lat temu. Kiedyś było w niej więcej ego, a teraz jest więcej pewności, bo wiem, że to działa, mam dane historyczne. Więc to nie jest tak, że jestem wszystkowiedzący, bo ja to zrobiłem, przetestowałem, tak to właśnie działa. Ty tego nie zrobisz, a ja tak, więc wyciągnijmy wnioski z tego, co się wydarzyło, ale nie bazujmy na Twojej niewiedzy albo bezwładności.

Wszystkowiedzący.

Najczęściej to mówią ludzie, którzy nie mają doświadczenia w branży, którą się zajmujemy. Gdy masz doświadczenie, to widzisz, że to, co ja mówię i robię, działa, jest efektywne. Czyli „wszystkowiedzący” mówią ludzie, którzy nie mają doświadczenia w tej branży. Ja mam ogromną pokorę dla ludzi będących mistrzami w dziedzinie, o której ja nie mam pojęcia. Dla przykładu: Moją pasją jest wędkarstwo, ale bardziej teraz, kiedy znacznie mniej wędkuję, niż wtedy, gdy byłem juniorem – czyli w wieku 12–18 lat – i wygrywałem wszystkie zawody. Teraz już tych zawodów nie wygram, więc mam więcej pokory wobec ludzi, którzy są profesjonalistami w branży wędkarskiej, czyli zawodowców czy wędkarzy wędkujących sportowo, zawodniczo. Ale gdybym znowu wskoczył w tę dyscyplinę na kilka lat, nadgonił ten poziom – znowu byłbym inny, wygrywałbym przed nimi autorytetem i moim case study – złowiłem tego trzymetrowego szczupaka, pokazuję zdjęcia. Nie mówię, że wiem, jak go złowić, ale go nigdy nie złowiłem.

Czyli ta pewność siebie wynika z doświadczenia, z przebytej drogi, z poparzenia się, kilka razy z wygranych.

Tak.

Dominujący.

Dominujący tak, bo też zdominowałem Ciebie przed tym wywiadem, przejąłem Dowodzenie i teraz rozmawiamy. I tam nie pytałem Ciebie, co myślisz, co sądzisz o tym, abyśmy zrobili to w inny sposób. Dlatego nie mogę mieszkać w Wielkiej Brytanii, bo by mnie ta flegma brytyjska chyba zabiła. Wiem, czym jest small talk, też go używam, ale przychodzi moment na punkty, nie ma ich, to tracisz moją uwagę i sympatię, bo ja chcę działać z ludźmi sprawczymi.

Uwagę i sympatię?

Tak. Dwa dni temu dostałem wiadomość na Instagramie od kobiety, żeby się spotkać. Znamy się oboje z Internetu, ale nie osobiście. Już włączyła mi się wizja, co z tego spotkania wyjdzie, co zrobimy, jak to pójdzie. Mówię: „Dobra, przyjeżdżaj, Lubin albo Warszawa”. Ona: „Nie mogę, bo jestem w Opolu”. I w tym momencie czar prysł, bo myślałem, że jest ona hustlerem, a nie jest. Bo ja jako hustler pojechałbym do tego Opolu, Gdańska czy Szczecina, gdzie tam chciałbym się z kimś spotkać.

Na wejściu masz tyle samo ode mnie uwagi, szacunku, sympatii, każdy ma tyle samo, ale jeśli chcesz coś robić, wymyślamy, jak to robić, a to się nie dzieje, od razu tracisz moją uwagę i sympatię. Bo ja chcę spędzać czas z ludźmi, którzy myślą, szukają odpowiedzi, poznają, jak coś robić – i to robią.

Dobrze, że udało nam się połączyć, że przejąłeś Dowodzenie, bo też straciłbym Twoją sympatię, np. dlatego, że za długo się guzdrzę.

Trochę tak. Bo to nie jest rozmowa teoretyczna, tylko pokazanie, jaki ja jestem. I trochę byś stracił, bo bym pomyślał, czy mi się chce raz jeszcze podjąć próbę rozmawiania. Wyszłoby mi, że nie wiem. Albo nagrałbym Ci mój monolog do podcastu, albo prosiłbym Cię o wysłanie mi pięciu pytań i nagrałbym Ci moje audio, a później dograłbyś pytania do mojego audio.

Ciekawe jest to, że tutaj zetknęło się Twoje Dowodzenie z moją empatią. Odniosę się jeszcze raz do tego początku. Mieliśmy wideo i ja powoli zaczynałem widzieć na Twojej twarzy wyraz zniecierpliwienia.

No tak, bo to trwało 26 min.

Tak, a to sprawiło, że jak zacząłem widzieć negatywne emocje u Ciebie – negatywne z mojego punktu widzenia – zniecierpliwienie i nerwową ruchowość, wtedy pomyślałem, że może lepiej jak Marcin przejmie kontrolę i może wymyśli coś fajnego. I wymyślił. Taka sytuacja pokazuje dynamikę między dwiema osobami i dwoma podejściami do świata.

Wczoraj wieczorem właśnie Sławek mówi: „Dam Wam kreatywne zadanie, którego nikt nie potrafi rozwiązać: słuchajcie, mamy w domu mrówki, które przychodzą z ogrodu, a mam zamówiony 30-litrowy słoik miodu. Co zrobić, aby mrówki nie wlażyły do tego miodu?”. To było dla mnie wyzwanie. A co Ty byś zrobił?

Pierwsza odpowiedź, jaka mi przyszła do głowy, to zjeść.

Ale nie zjesz od razu 30 litrów miodu, nie dasz rady.

Pewnie jakieś słoiki, szczelne zamknięcia.

Czyli poszedłbyś w klasyczne rozwiązania.

W pierwszym instynkcie tak, ale żeby rozwiązać taką zagadkę, potrzebuję czasu.

A ja od razu powiedziałem: „Zadzwoń do sklepu zoologicznego, zamów u pani preparat, jaki stosowany jest do trzymania owadów w terrariach, którym smarujesz ścianki szkła, by ten robaczek przez to nie wszedł do słoika”. Czyli słoik miodu smarujesz od zewnątrz i one tam do góry nie wleżą. Problem rozwiązany. Ty byś nad nim dwa dni myślał, zrobiłbyś research, pytałbyś „mrówkohodowców” lub pszczelarzy, jak to rozwiązać. A mnie się od razu pojawił problem, połączenie dwóch niestandardowych sytuacji. Tylko kto kupuje taki środek w sklepie zoologicznym?

Uwidocznili się kolejny talent u Ciebie, mianowicie strateg, czyli możliwość widzenia wielu dróg. Jeśli masz problem, to w głowie pojawiają Ci się różne opcje. Ja stratega mam na 34. miejscu, co widoczne jest w tej sytuacji. Jeszcze parę stwierdzeń: niegrzeczny i opryskliwy.

Tak, to się zdarza. To się zdarza u ludzi, dla których ważna jest relacyjność, a nie efektywność. I jak mówiłem, na moich wykładach na żywo czasami w sali jest 500–600 osób i ludzie sobie myślą: „ale wieśniak, ale buc”. To ci, którzy nie patrzą na to, że to, co mówię, działa. A ludzie, którzy skupieni są na efektywności, uwielbiają mnie, bo daję im konkretne narzędzia. Przykładowo: Ja nie używam

storytellingu na moich wystąpieniach, bo dla mnie jest to taki wypełniacz przestrzeni, który nie wnosi nic. Kiedy ktoś mówi jakieś story, to ja muszę go wysłuchać i z tego wycedzić sobie te punkty. Ja chciałbym to streszczenie dostać od razu, a nie musieć czekać na rozwiązanie. Ta opryskliwość wynika też stąd, że ja jestem bardzo zuchwały, a ludzie mówią, że jestem bezczelny. Granica między jednym a drugim jest ustalana u każdego indywidualnie. Można mówić o wyjściu poza strefę komfortu, dlatego jestem zuchwały, a można powiedzieć, że jestem bezczelny, bo jak w ogóle mogłem sobie na to pozwolić – czyli sam decyduję o tym, że sobie na to pozwalam. To mówią ludzie, którzy bazują na zewnętrznych normach i prawach. I to jest zarówno mój balkon, jak i moja piwnica. Bo gdy nie patrzę na normy, to mogę lekceważyć kwestie formalne, umowy. Ważne jest dla mnie to, żeby działać: „Dobra, podpiszmy to, róbmy, ale idźmy z tym już do przodu”.

Czy są ludzie, którzy mają inne podejście, np. takie na zasadzie storytellingu, z którymi potrafisz pracować i do których masz więcej cierpliwości?

To nie jest tak, że ja nie potrafię. Ja świadomie wybieram, że nie chcę. Bo wiem, że będę bardziej efektywny ze Sławkiem niż z Agnieszką. To jest mój wybór, ja potrafię, ale nie chcę. Bo wiem, że to się źle skończy. Bo wolę to robić z kimś, kto rozumie, jak ja funkcjonuję, ma podobny temperament. Ja uwielbiam pracować z ludźmi, którzy działają natychmiast. I często słyszę, że ktoś mojego tempa nie wytrzymuje. Ale jak to nie wytrzymuje? Przecież podzieliliśmy na kawałki, ciśniemy, robimy. Od pomysłu do realizacji u mnie są minuty, nie godziny ani nie dni czy tygodnie.

Bardzo szanuję ludzi, którzy mówią, że nie ma czegoś takiego jak „nie mogę”, „muszę”, tylko „chcę” albo „nie chcę”, bo bardzo podoba mi się ten styl myślenia i sam pracuję nad tym, żeby tak myśleć. W kontekście tego, co powiedzieliśmy przed chwilą, przypominała mi się taka teoria o czterech stylach komunikacyjnych. Szef, gwiazda, przyjaciel i analityk – każda z tych osób ma inne potrzeby komunikacyjne. Szef potrzebuje ekspresyjnie mówić o faktach, analityk bardziej introwertycznie, ale także na nich bazuje. Gwiazda opowiada historie i jeżeli fakty do tej historii nie pasują, to gorzej dla faktów, a przyjaciel potrzebuje bliskiej relacji i zbudowania jakiejś bazy do komunikacji. Z tego, co mówisz, to Ty najlepiej pracujesz z osobami, które mają podobny styl komunikacji jak Ty, czyli Dowodzenie, ekspresyjność, szybkość, fakty.

Tak, dlatego dobrze nam się pracuje z Dominiką, bo ona też jest konkretna w punktach. Ja jestem czerwony, ona bardziej zielononiebieska, a też jest konkretna. Ją też irytuje, gdy ktoś gada i nic z tego nie wynika. Jeśli jest pole towarzyskie na gawędziarstwo, wygłupy – jak najbardziej, a jeśli przechodzimy do trybu zadaniowego, to działamy. Ja np. bawię się też swoim dyskomfortem, który polega na nieprzyjmowaniu jakiejś odpowiedzialności. Sytuacja w stylu: Znajomi, 20 osób, rozpalają grilla. Widzę, jak robią to zupełnie nieporadnie, ale bawię się swoim dyskomfortem, bo inaczej poszedłbym i to zrobił, nauczył, przyspieszył. Obserwuję siebie, jak się czuję niekomfortowo, patrząc na ich nieporadność, bo wiem, że potrzebują tam lidera. Ale to nie jest dla mnie pole, bym się w to włączał, bo wtedy nikt nie chciałby spędzać ze mną czasu, bo ja liderem mam być w swoim biznesie albo w momencie zagrożenia czy w sytuacji awaryjnej. Gdyby ta grupa parzyła się ogniem, tobym był pierwszym, który by tam zadziałał. Ale w sytuacjach błahych – czy ja tę kiełbaskę zjem teraz, czy za pół godziny – to nie ma żadnego znaczenia.

Osoba z dojrzałym talentem *Command* wg materiałów, które mam przed sobą, „używa autorytetu i kontroli wtedy, kiedy jest to potrzebne”.

Ja nie mówię, że się z tego cieszę, bo mnie to też wkurza, ja mówiłem: tam, gdzie jest niekomfortowo. Ale już mam ten wyłącznik. Pamiętam takie zdanie księdza na religii w ogólniaku, który powiedział, że

to jest syndrom kleryka. Idziesz do seminarium, jesteś tym księdzem, młodym klerykiem, chcesz naprawiać cały świat, ale tego nie da się zrobić. I z czasem zaczynasz rozumieć, że ten guzik „off” działa, i go używasz. I ja robię tak z tą moją kompetencją.

I to jest dojrzały talent Dowodzenie, czego Ci serdecznie gratuluję, bo o to chodzi w tych talentach, że odkrywasz je, by je rozwijać.

Jestem zdania, że on jest jeszcze dojrzewający, jestem daleko od stwierdzenia, że jest dojrzały.

Ostatnie pytanie: jak to się stało, że zacząłeś działać w ten sposób, że masz taki sposób pracy?

Zgadzam się z teorią Instytutu Gallupa, że musi się wydarzyć jakieś traumatyczne wydarzenie w życiu, a u mnie to było bankructwo mojej firmy. To działo się prawie sześć lat temu. Miałem firmę 30-osobową, duże biuro, duzi klienci, ale to się wywaliło na maksa, bo stworzyłem sobie firmę niedopasowaną do mnie. Ja powinienem mieć firmę handlową, a nie produkcyjną, w której miałbym u siebie dział sprzedawców, gdzie bym cisnął, motywował. I robilibyśmy sprzedaż. U nas w firmie jest tak, że mamy wydawnictwo książek biznesowych, ja uczestniczę w wydawaniu w 5–10 %, ale generuję już 80–90% sprzedaży. Bo to polega na tym, że mam zdobyć klienta, sprzedać mu superprodukt i nie muszę już później dawać mu *customer service*, a w usługach pozyskujesz klienta i musisz go obsługiwać, nawet będąc sprzedawcą, bo ty uczestniczysz w procesie komunikacji między klientem a wykonawcą w Twojej firmie.

Bankructwo brzmi jak traumatyczne wydarzenie w życiu. Był ten moment, kiedy coś się w życiu zawaliło. Jak nad tym pracowałeś? Jak wypracowałeś życie, które masz teraz?

Było wiele etapów, nawet napisałem o tym książkę pt. *Jak radzić sobie z porażką (nie tylko) w biznesie*. Napisałem ją z potrzeby misyjnej wręcz, a nie biznesowej. I ona sprzedaje się w mniejszej ilości nakładów niż pozostałe nasze książki. Bo ludzie nie sięgają po książki, które mówią o tym, jak sobie poradzić z porażką, tylko jak zarabiać więcej. To był proces, który trwał bardzo długo, nawet trwa, bo ciągle wyciągam z tego wnioski. Zaczęło się od tego, że najpierw trzeba zatamować krwawienie, a nie zaczynać od coachingu. Wielu ludzi popełnia taki błąd, że po dramatycznym doświadczeniu próbują znaleźć coacha lub psychologa. Nie. Najpierw musisz zatamować krwawienie, w tym przypadku odpływ gotówki, zmniejszyć koszty, zwolnić ludzi, zamknąć firmę – od razu. A dopiero później zastanawiasz się, dlaczego to się wydarzyło, kim jesteś, co zmienić, jak to inaczej projektować. Wiele osób robi to od końca, jeszcze bardziej się pogrążając, wykrwawiając. Złamałeś nogę, ostro krwawisz, a ktoś mówi ci, kim jesteś i dlaczego to się wydarzyło. W tym momencie nie ma to żadnego znaczenia, liczy się szybkie zatamowanie krwotoku. Widzę, jak wiele osób „ginie”, bo odwraca ten proces nauki. Zamiast zadawać sobie pytania „po co?”, „dlaczego?” przed rozwiązaniem tej sytuacji, nie zatrzymali przeszłości.

Na zakończenie chciałbym zapytać Cię o dwie rzeczy: gdzie słuchacze mogą Cię znaleźć w Internecie, a po drugie – czy masz jakąś książkę do polecenia.

Najłatwiej można znaleźć mnie na Facebooku, najlepiej na koncie prywatnym. Na YouTube też jest sporo moich materiałów. I jeśli napiszesz Marcin Osman, to pokieruje Cię do miejsc, które mają najwięcej aktualnych rzeczy.

Ten podcast był taki refleksyjny, głęboki, było dużo lekcji, prywatnych rzeczy, więc chcę Was zachęcić do przerobienia książki *Jak radzić sobie z porażką (nie tylko) w biznesie* mojego autorstwa, bo to

będzie idealne uzupełnienie tej rozmowy. Zobaczycie też tło, na którym nauczyłem się tego, o czym teraz rozmawialiśmy.

Ogromne dzięki, do usłyszenia, Marcinie!

Dzięki wielkie, pozdrawiam, cześć.

I już po rozmowie. Jak się Wam podobało? Miałem rację, że wyszło ciekawie dzięki temu też, że jesteśmy różnymi osobami? Bo ja mam takie wrażenie po wysłuchaniu tej rozmowy po raz drugi. Tak jak mówiłem, dużo się dowiedziałem, pokazało mi to, jak można postrzegać świat, inaczej podchodzić do pewnych rzeczy – ani lepiej, ani gorzej, lecz inaczej. To jest coś pięknego, bo dzięki temu lepiej teraz rozumiem osoby z tym talentem. I myślę, że mogę świadomiej wchodzić w partnerstwa i szukać ludzi, którzy mają ten talent, kiedy będę ich potrzebował, a którzy mają tego typu zachowania, potrzeby i wartości, jakie wnoszą do grupy. Jeszcze raz: dzięki, Marcinie, za pokazanie talentu *Command* w tak dobry i przejrzysty sposób.

Na sam koniec chciałbym podziękować patronom tego podcastu i bloga. Dzięki Wam powstaje ten podcast, a ja mam dodatkową motywację do jego nagrywania. Więc dziękuję za wsparcie każdemu i każdej z Was.

To tyle na dzisiaj, do usłyszenia w kolejnym odcinku podcastu „Z pasją o mocnych stronach”. Notatki do tego odcinka znajdziecie pod adresem npp.run/033. Cześć!