

TYTUŁ: Kryzys długiego dystansu

AUTOR: Sławomir Lachowski

LEAD: Możesz sumiennie trenować i startować latami, a on i tak przyjdzie. Kryzys. Ściana. Organizm odmawia posłuszeństwa. Wyczerpanie to eufemizm w porównaniu z tym, co dopada każdego maratończyka na trasie.

Wtedy boli każda komórka, czujesz każdy nerw. Walczysz z samym sobą i nieodpartą pokusą poddania się, zejścia z trasy. „Daj spokój, po co Ci to? Zaliczyłeś dziesiątki maratonów. Już nie musisz sobie ani nikomu nic udowadniać” – myślisz. Ale wiesz, że każdy kryzys kiedyś mija. Musisz przezwyciężyć zwątpienie, wtedy przyjdzie odnowa fizyczna. Organizm odnajduje rezerwy energii, podnosisz się i biegiesz dalej. Na mecie euforia: jesteś szczęśliwy, uśmiechnięty. O bólu zapomniałeś – do następnego razu.

Od lat łączę pracę z uprawianiem sportów wymagających ekstremalnego wysiłku (maraton, wspinaczka wysokogórska). Zmagania na obu frontach mają wspólny mianownik – wycieńczenie fizyczne i zwątpienie, które dotyczą nawet najbardziej wytrawnych maratończyków i wspinaczy, są podobne do kryzysu, którego doświadczają każdy lider i każda organizacja – włącznie z tymi najlepszymi. I podobnie jak w sporcie, sukces od porażki oddziela cienka czerwona linia. Ryzyko jest wprost proporcjonalne do wielkości zadania.

Gdy ruszał projekt mBanku w Polsce, nie informowaliśmy o planowanym terminie rozpoczęcia działalności. Nie ze względu na konkurencję, ale z obawy o reakcję zarządu BRE Banku, który mógłby uznać okres 100 dni przygotowań za niewystarczający dla zapewnienia bezpieczeństwa operacyjnego. Warunki rynkowe (*momentum*) wymusiły jednak podjęcie niewyobrażalnego wysiłku i wysokiego ryzyka. Wspaniały zespół padał z wycieńczenia i wyczerpania psychicznego, ale ostatecznie poradził sobie z zadaniem. Wtedy musiałem być ojcem i katem na zmianę: miałem chwile zwątpienia, ale również głęboką wiarę w sens tego przedsięwzięcia. Opłacało się – bo w ciągu następnych trzech miesięcy mBank podwoił liczbę internetowych klientów w Polsce.

Kiedy dwa lata później projekt mBank parł do przodu pełna parą, pozyskując ponad tysiąc klientów dziennie nie wyłączając sobót i niedziel, a MultiBank z mozolem zdobywał już pierwszych klientów, zdałem sobie sprawę, że do pełnego sukcesu jeszcze nam bardzo daleko. Nakłady inwestycyjne zostały poniesione, ale na zysk trzeba poczekać co najmniej trzy lata. Kryzys przyszedł w czasie Świąt Bożego Narodzenia, gdy opadł kurz codziennej walki z problemami wdrożenia projektów.

Uświadomiłem sobie, że dotychczas liczyła się pasja twórcza, a teraz należy się wykazać determinacją w realizacji założeń biznesowych i cierpliwością cyzelowania szczegółów – czyli zdolnością do mrówczej pracy na co dzień, przez wiele lat. Ciężar odpowiedzialności menedżera jest w takim wypadku ogromny i odczuwalny fizycznie, zdolność do mobilizacji zespołu i umiejętność podtrzymania zaangażowania w długim okresie okazuje się kluczem do sukcesu.

I wtedy odezwał się we mnie maratończyk. Wiedziałem, że do przebiegnięcia mamy jeszcze kilka kilometrów, ułamek tego, co udało nam się już osiągnąć. Inspiracji i sił szukałem u mistrzów biznesu (nie będę oryginalny – moi idole to Jack Welch, Steve Jobs i Bill Gates), ale równie mocno w mobilizacji pomogło mi to, co sprawdzało się na ciężkiej trasie:

- **Trening, czyli ciągle doskonalenie.** Doświadczony maratończyk i menedżer ma już niejednego kryzys za sobą. Wie, że jego nadejście jest nieuchronne, ale wie też, jak przygotować się, by kryzys nas nie zaskoczył w najmniej oczekiwanym momencie i obszedł się z nami możliwie delikatnie. W sporcie trening to podstawa sukcesu, w biznesie ustawiczna nauka ma ten sam wymiar.
- **Doświadczenie.** Każdy maraton uczy czegoś nowego. Dobra i zła pogoda, łatwe i trudne trasy, tłumy publiczności i samotność, dobre samopoczucie i gorsze nastawienie psychiczne. Po przebiegnięciu kilkunastu maratonów w zasadzie nic człowieka już nie powinno zaskoczyć – a jednak zaskakuje. Wtedy można się odwołać do podobnych, choć nigdy takich samych przeżyć.
- **Pokora.** Już tyle razy przebiegałem linię mety, dlaczego tym razem miałyby być inaczej? W momencie tryumfu potrzebna jest refleksja, a w chwilach załamania nadzieja, że będzie lepiej. Ta myśl chroni przed arogancją i samozadowoleniem i pozwala podnieść się w biegu i chwilach zwątpienia w biznesie.
- **Koncentracja.** Wszystko zaczyna się w okresie przygotowań, nie można odpuścić żadnego treningu, bo potem może zabraknąć właśnie tej odrobiny energii. Odżywianie jest tak samo ważne, bo sam trening nie znaczy nic, gdy dieta nie wspomaga organizmu w sposób odpowiedni. Przed startem potrzebny jest dobry sen. Nie daj się ponieść adrenalinie na starcie, bo później będziesz gorzko żałował tych chwil uniesienia, kiedy kwas mlekowy zatruje ci mięśnie w drugiej połowie dystansu. Pamiętaj, że najtrudniej jest wtedy, gdy wydaje ci się, że meta już blisko. Najwięcej wyłamań z trasy jest pomiędzy 35 a 38 kilometrem, kiedy do mety naprawdę blisko. Fokus, czyli koncentracja przez cały czas pozwala zwracać uwagę na to co najważniejsze, świadomie unikać niebezpieczeństw i umiejętnie reagować na niespodzianki.
- **Ludzie, czyli nie jesteś sam.** Na starcie maratonu stają zawodowcy i amatorzy, kobiety i mężczyźni, starzy i młodzi. Każdy biega dla siebie, ale jest częścią wielkiego zbiorowego wydarzenia. W maratonie w Nowym Jorku uczestniczy 38 tysięcy biegaczy i dopingują ich ponad 3 miliony widzów. Rozmowy i wymiana doświadczeń z innymi biegaczami są nieocenionym źródłem wiedzy, można się uczyć na błędach innych jak również czerpać z ich sukcesów. Ale nic tak nie pomaga maratończykowi jak uśmiech i okrzyki wsparcia ze strony publiczności i bliskich – „Run Sławek, run!”, ciągle jeszcze mi brzmi w uszach. W biznesie współpraca w zespole, wsparcie ze strony przełożonych i podwładnych mają dokładnie takie samo znaczenie, szczególnie w chwilach kryzysu.
- **Zwolnij, by przyspieszyć** – dobry maratończyk biega drugą połowę dystansu szybciej. Czasem trzeba zwolnić, by przetrwać kryzys, chociaż należy się wystrzegać zatrzymywania się na odpoczynek, bo niezwykle trudno jest znów zacząć biec. W biznesie planowanie czasem zajmuje więcej czasu niż realizacja. Zatem najpierw rzeczy najważniejsze i po kolei. Wytrzymałości zespołu nie można oceniać miarą liderów, chociaż w tendencji właściwe jest równanie do najlepszych. Należy pamiętać, że człowiek ma ograniczoną odporność na zmianę. Organizacje, nawet w większym stopniu niż ludzie nie mogą ciągle podążać tempem sprintera, stąd konieczne są okresy wytchnienia. Czas na złapanie oddechu, refleksję, przegrupowanie szyków – przed atakiem na kolejny szczyt.

- **Zaangażowanie, naucz się chcieć** – jeśli nie będziesz bardzo pragnął dotrzeć do celu, nigdy nie osiągniesz mety. Zawsze znajdziesz usprawiedliwienie i wymówkę dlaczego się nie udało. Dopiero wtedy, gdy jesteś zdolny do poświęceń wykraczających daleko poza granice codziennego wysiłku (fizycznego i psychicznego) odniesiesz sukces, który będzie najwyższą nagrodą. Tak na trasie maratonu, jak i w wysokich górach w ostatecznym rozrachunku decyduje głowa, to w niej mieszka kategoriyczny imperatyw celu. Zaangażowanie i pasja w biznesie są dopalaczem, który pozwala wyprzedzić konkurencję.

Po sukcesie mBanku i MultiBanku mógłbym spocząć na laurach. Ale nie znam sportowca ani menedżera, który zdobywszy szczyt, chciał odpuścić. Z genem rywalizacji (z konkurentami, ale i własnymi słabościami) trudno się zмагаć, podobnie z marzeniami o stworzeniu rzeczy wielkich. W 2007 r. zamarzyłem, by polska innowacja, a taką był mBank, służyła klientom także z innych krajów. Gdy rzuciłem hasło Czechy i Słowacja, koledzy w Polsce i Niemczech, patrzyli na mnie z uśmiechem powątpiewania, a za plecami pukali się w czoło. Nic dwa razy się nie zdarza – mówiono.

Chwyć! mBank w Czechach i na Słowacji rozwija się jeszcze szybciej niż w Polsce, choć przez cały okres przygotowań narastały wątpliwości, a do momentu wejścia nie wiedzieliśmy, czy będziemy świętować sukces, czy optakiwać porażkę. Może gdyby nie doświadczenia sportowe poddałbym się w połowie drogi?

Sławomir Lachowski jest jednym z najbardziej doświadczonych polskich bankowców, byłym prezesem BRE Banku, twórcą mBanku i MultiBanku. Jego pasją jest sport: maratony i wspinaczka wysokogórska. Pociągga go realizacja innowacyjnych projektów biznesowych.