

REPRINT



ROMAN POLKO:

DYSCYPLINA – GORSET,
KTÓRY DAJE WOLNOŚĆ

Gorset czy źródło wolności?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 12, wiosna 2012

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[■]

Rygor zwiększa jakość działania.
Poprawia też wydajność
organizacji. Samodyscyplina
nie musi być w praktyce
trudna i nieprzyjemna
– może prowadzić do osiągnięcia
znacznie lepszych wyników
zarówno przez jednostki,
jak i przez organizacje.

DYSCYPLINA GORSET, KTÓRY DAJE WOLNOŚĆ





FOT.: ZBYTA

Każdy z nas zapewne pamięta, jak obiecywał sobie zmienić zwyczaje i solidnie przyłożyć się do jakiegoś wyzwania – np. zmiany diety na bardziej właściwą, do regularnych ćwiczeń albo nauki języka. Z pewnością pamiętamy też porażki na drodze do upatrzonego celu i brzmiący w głowie głos: „Jak się wreszcie zmobilizować?”. Skąd brać silną wolę, która pozwala zmuszać się do znojących czynności? Albo takich, które powtarzane wiele razy wydają się już nudne?

Z mojego doświadczenia jako wieloletniego dowódcy wojskowego zarządzającego m.in. elitarną jednostką GROM oraz doradcy biznesowego dużych korporacji wynika, że osoba, która potrafi zwalczyć w sobie słomiany zapal i wypracować zdyscyplinowane, skoncentrowane na celu podejście, zajdzie bardzo daleko. I to niezależnie od siły osobistych relacji, zmiennego otoczenia czy zaangażowania czyhających na jej potknięcia konkurentów.

Zmagania lidera z codziennością organizacji nierzadko przypominają działania wojenne. Sukces w batalii wymaga zaś zdyscyplinowanych żołnierzy oraz przywódców, którzy potrafią wykazać się wytrwałością. Pruski teoretyk wojenny generał Carl von Clausewitz w *O wojnie* podkreśla rolę „cnoty wojennej” – wytrwałości i uporu lidera oraz jego podwładnych w dążeniu do celu. Pozwala ona przeciwstawiać się niepewności, chaosowi, pośpiechowi, niepomyślnym splotom okoliczności, które zawsze towarzyszą działaniom wojennym. Ta wewnętrzna determinacja w pewnej mierze chroni przed zalewem chaotycznych wrażeń i zwiększa prawdopodobieństwo zwycięstwa czy osiągnięcia przewagi nad oponentami.

GLÓWNA MYŚL

- **Samodyscyplina jest pomocna w życiu i w biznesie** – sprzyja pokonywaniu trudności, pomaga odnaleźć się w sytuacji chaosu, zamieszania czy niepewności.
- **Praca nad własną dyscypliną** polega na ciągłym samorozliczaniu i stawianiu sobie nowych wyzwań.
- **Lider**, który pragnie zwiększyć dyscyplinę podwładnych, musi jasno określić reguły gry i dawać przykład własną osobą. Powinien też pamiętać o publicznym podkreślaniu małych sukcesów i dawaniu pracownikom jasnej informacji zwrotnej.

ZACZNIJ OD

WIZUALIZACJI CELÓW Pierwszym krokiem w kierunku kształtowania samodyscypliny jest już samo dostrzeżenie, że coś jest z nią nie tak. Taka obserwacja pozwala spojrzeć na siebie z dystansu. Kluczowe znaczenie ma jednak ustanowienie i nazwanie satysfakcjonującego celu oraz jego wizualizacja.

Aby narzucić sobie samodyscyplinę w działaniu, powinniśmy poszukać w nim celu, który wniesie realną wartość do naszego życia, a jego osiągnięcie będzie wiązać się z osobistą satysfakcją. Obecnie jestem generałem dywizji (w rezerwie), ale moim celem nigdy nie były awanse na kolejne stopnie wojskowe, lecz pokonywanie kolejnych etapów własnego rozwoju. W szkole oficerskiej dążyłem do tego, aby być najlepszym w nauce, bo dzięki temu zwalniano mnie z obowiązków tzw. nauki własnej (pod kontrolą przełożonych) i częściej mogłem korzystać z przepustek. To dopingowało do pilności na zajęciach.

Inny przykład – już jako dowódca kompanii specjalnej marzyłem o przekroczeniu linii wroga i udziale w rzeczywistych działaniach bojowych. Dla realizacji tego celu dałem się nawet na krótko zdegradować do stanowiska dowódcy plutonu. Było to uciążliwe, ale stało się tylko przejściowym etapem na drodze do przejścia dowodzenia elitarnymi jednostkami GROM-u. To właśnie wtedy uzyskałem upragnioną samodzielność, a był to cel dający energię do pokonywania kolejnych wyzwań.

Trenowanie dyscypliny to ciągła praca nad sobą, samorozliczanie i stawianie sobie nowych poprzeczek. Przypomina ono pracę sportowca przygotowującego się do maratonu. Po pewnym czasie trening staje się nawykiem. **Z doświadczenia wiem, że dwa miesiące rutynowego wykonywania czynności wystarczy, by wpoić sobie nawyk ich powtarzania.** Wówczas samodyscyplina jest przyjemna, bo zbliża do upragnionego celu. Dzień bez treningu albo nagła kontuzja, która oddala od celu, wówczas po prostu irytuje.

Stawianiu motywujących celów pomaga wizualizacja zwycięstwa. To technika psychologiczna często stosowana przez sportowców. W stanie relaksu, z zamkniętymi oczami, wyobrażamy sobie efekt naszych działań; staramy się wyobrazić nie tylko obraz, ale również wrażenia innych zmysłów – dźwięki, zapachy, bodźce dotykowe. Sprawnie przeprowadzona

wizualizacja może zmienić nasz stan emocjonalny. Sycący się obrazami mózg automatycznie nastawiania się na działanie, które pomoże mu ten cel osiągnąć.

BEZWZGLĘDNIEM ELIMINUJ

SWOJE SŁABOSTKI Sukces w walce z przestępczością miejską wieloletniego burmistrza Nowego Jorku Rudolpha Giulianiego był możliwy m.in. dzięki przywróceniu ładu w przestrzeni miejskiej, co zmniejszyło liczbę popełnianych wykroczeń i przestępstw. Giuliani oparł się na tzw. teorii wybitych szyb opisanej przez małżeństwo Kellingów, której główną myślą była konstatacja, że jeśli jedna szyba w budynku zostaje wybita i przez pewien czas nikt jej nie naprawi, mieszkańcy dochodzą do wniosku, że nikogo to nie obchodzi. Złodzieje, drobni przestępcy czują się bezkarni. Wkrótce wszystkie szyby w takim budynku zostaną zniszczone. W zdewastowanej okolicy coraz częściej zdarzają się napady, gangi obierają to miejsce za cel swych działań. Z małej przestępczości wyrasta duża. Jeśli nie rozwiąże się problemu wybitych szyb, można być pewnym, że za rok w tym samym miejscu będzie trzeba walczyć z napadami czy handlem narkotykami.

Takie podejście sprawdza się także w kształtowaniu samodyscypliny. Żeby osiągać duże cele, trzeba być konsekwentnym w małych sprawach i eliminować niewielkie słabości. Pozwalanie sobie choćby na drobne ustępstwa i niekonsekwencje – na tolerowanie „wybitych szyb” we własnym działaniu (np. usprawiedliwianie opuszczania z błahych powodów treningów) – nie sprzyja wypracowywaniu dyscypliny działania. Gdy zaczniemy przywiązywać szczególną wagę do budujących samodyscyplinę elementów, np. do punktualności na każdym spotkaniu, dostrzeżemy po pewnym czasie, jak przekłada się to na naszą postawę życiową.

Takich małych nawyków i przyzwyczajęń świetnie uczy wojsko, bo tam są one elementem szkolenia żołnierzy. Sprzyjają później podejmowaniu dyscyplinowanych działań. Podczas akcji w terenie, które wymagają łączności i rozmów przez radio, po usłyszeniu komendy mówimy zawsze „Roger”, czyli: „Przyjąłem, zrozumiałem, realizuję zadanie”. Podczas pracy w administracji publicznej często irytował mnie brak takich nawyków – mailowego czy telefonicznego potwierdzenia, że zrozumiałem się daną instrukcję i zamierza się ją zrealizować.



BUDDY TEAM

– W PARZE RAŻNIEJ Zwiększaniu samodyscypliny sprzyja również działanie w parach: system *buddy team*, kolokwialnie – kumpelski zespół. Jest on oficjalnie stosowany w amerykańskich siłach zbrojnych, ale wykorzystuje się go też m.in. w polskiej policji. Polega on na dobieraniu sobie (lub przydzielaniu komuś) partnera, który stale monitoruje nasze działania i w odpowiednim momencie reaguje krytyką lub pochwałą.

System ten sprawdza się bardzo dobrze w kształtowaniu samodyscypliny, dostarcza bowiem dodatkowej motywacji i feedbacku. W praktyce, gdy chcemy np. rozpocząć codzienne bieganie, warto znaleźć sobie partnera, najlepiej takiego, który już wcześniej praktykował ten sport. Będzie mobilizował do wysiłku i dawał nam informację zwrotną o naszych osiągnięciach. Na siłowni np. możemy zacząć od współpracy z trenerem, który potrafi ocenić nasze postępy.

Lider w organizacji może znaleźć sobie przeciwwagę w postaci konstruktywnego krytyka czuwającego nad trzeźwym osądem rzeczywistości przez szefa.

Minimum tyle lat trwa wszechstronne wyszkolenie żołnierza w GROM-ie w prowadzeniu działań specjalnych, antyterrorystycznych i kontrterrorystycznych, szkoleniu spadochronowym itd. Dopiero po takim czasie można uznać, że żołnierz ma odpowiedni poziom kompetencji i samodyscypliny, aby działać w zespole podczas akcji bojowych.

Oczywiście, rząd potakujących grzecznemu wazeliniarzowi z pewnością poprawia samopoczucie, ale może prowadzić do zgubnego samozadowolenia. W armii amerykańskiej taki krytyk jest ustanawiany instytucjonalnie – to pierwszy sierżant. Jest on w jednostce drugą najważniejszą osobą po dowódcy – czuwa nad informacją zwrotną dla niego, pilnuje, aby nie miał on mylnego przekonania o statusie działań bojowych, oraz zwraca uwagę na możliwość popełnienia błędu.

W polskich szkołach oficerskich również stosuje się system partnerski. Jeden z kolegów jest przełożonym – nadzoruje, pilnuje i wydaje polecenia. Zaraz jednak następuje zmiana – to podwładny staje się przywódcą pary. To świetnie uczy pokory, a także



Trenowanie dyscypliny to ciągła praca nad sobą, samorozliczanie i stawianie sobie nowych poprzeczek. Przypomina ono pracę sportowca przygotowującego się do maratonu.



samodyscypliny – jeśli wiemy, że za chwilę to my będziemy musieli wydawać rozkazy, przykładamy się do wykonywanych zadań. Mamy świadomość, że jeśli będziemy leniwi i nieposłuszni, to po zmianie ról dokładnie tak samo będzie zachowywał się nasz partner. System rotacyjny sprawdza się nie tylko w wojsku. Z powodzeniem stosują go międzynarodowe korporacje, by zmniejszać ryzyko zarządcze.

SZTUCZNY, ALE SKUTECZNY

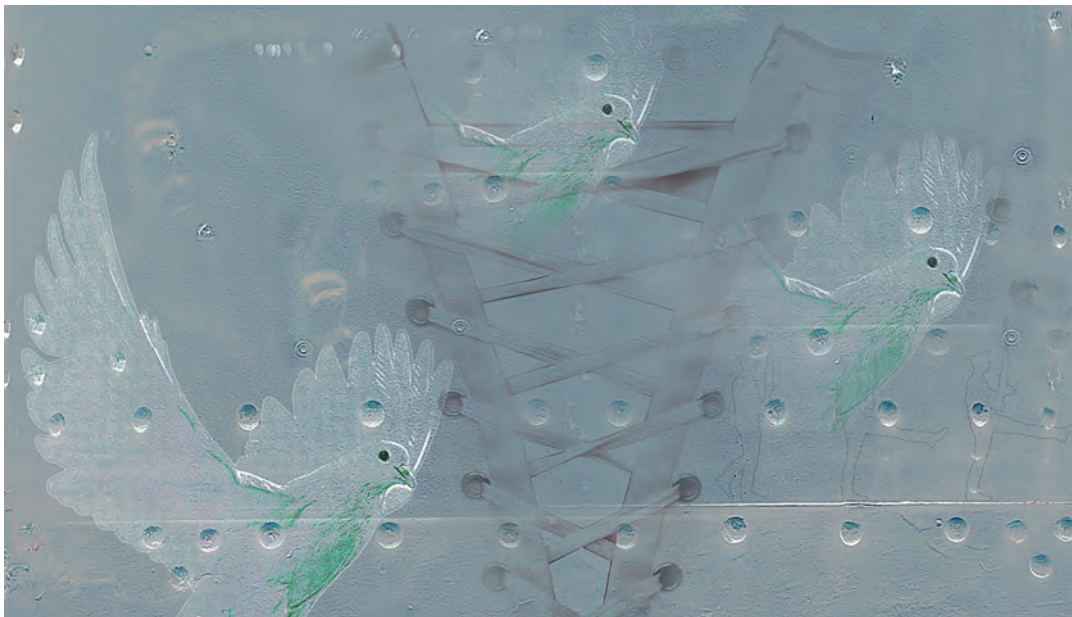
ENTUZJAZM Zapewne nieraz zdarzało nam się podśmiewywać z siatkarzy rozgrzewających się krzykiem i uściskami do boju po każdym zdobytym punkcie lub ironicznie uśmiechaliśmy się, słuchając znajomego z entuzjazmem opowiadającego o pozornie banalnej czynności. Tymczasem ten sztuczny entuzjazm to skuteczny sposób na zachowanie samodyscypliny w działaniu.

Lepsza jest „falszywa” motywacja niż zupełny jej brak – to jedna z zasad elitarnego kursu Ranger

dla amerykańskich wojskowych (patrz ramka). Nie bójmy się zatem zachowań, które budzą ducha walki. Wielokrotnie obserwowałem, jak sprawdzało się to w oddziale żołnierzy. Gdy partner mówi: „Zobacz, uda nam się, dostaniemy odznaczenia!”, a my reagujemy na to z entuzjazmem, możemy zmusić się do nawet największego wysiłku i podejść do celu w bardziej zdyscyplinowany sposób. Nawet wówczas, gdy przyjdzie nam spać po dwie godziny na dobę w błocie lub zmuszać się do codziennych wielogodzinnych prac projektowych. Takie wzajemne „nakręcanie się” to nic innego jak zbiorowe przeżywanie opisywanej wcześniej „wizualizacji zwycięstwa”, które motywuje nasz umysł do jeszcze cięższej i bardziej systematycznej pracy.

MOC MAŁEJ

ODSKOCZNI Bywa i tak, że zadania, które musimy zrealizować, są powtarzalne, mozolne, a przez to do bólu nudne. W takiej sytuacji łatwo utracić zapał.



Na początku mojej służby wojskowej zajmowałem się planowaniem ćwiczeń. To był naprawdę trudny okres mojego życia. Praca od rana do wieczora, prawie bez odpoczynku. Radziłem sobie, planując „odskocznie”, przerwyniki pomagające znieść rutynę. Wstawałem o piątej rano, jechałem na basen, na którym rozmawiałem z ówczesnym szefem sztabu. Potem do południa poświęcaliśmy czas na bieżące zadania. Ok. 13 ruszałem pobiegać. O 16 szliśmy na obiad, a potem zaczynaliśmy projektować ćwiczenia – aż do 22. I tak w kółko. Przed utratą dyscypliny ratowały mnie te krótkie przerwyniki: na posiłki, aktywność fizyczną, rozmowy z kolegami i małe przyjemności. Rozbijały one rutynę, tak jak przy ćwiczeniu długodystansowych biegów może wytrącać z niej słuchanie za każdym razem innej, ulubionej muzyki.

Amerykański socjolog Ray Oldenburg nazwałby to „trzecim miejscem”. Podkreślał on, że nasze życie społeczne skupia się najczęściej wokół dwóch ważnych ośrodków – domu (miejsca, w którym mieszkamy i spotykamy się z rodziną) i pracy (miejsca, w którym pracujemy zawodowo). Aby nie wypaść się doszczętnie albo nie wpaść w marazm, konieczne jest jednak znalezienie „trzeciego miejsca” – odskoczni, która będzie przestrzenią odpoczynku, oderwania myśli od kolein codzienności. To neutralna przestrzeń, w której spędzamy wolny czas, nabieramy oddechu przy filiżance kawy, dzielimy się wrażeniami z przyjaciółmi. Małe odskocznie wzmacniają samodyscyplinę, pozwalają też dostrzec jej sens.

DISCYPLINA W ORGANIZACJI.

NA CO ZWRACAĆ UWAGĘ? Praca nad indywidualną dyscypliną nie jest łatwa, ale ustanowienie jasnego celu, eliminowanie drobnych słabości, umiejętne stosowanie małych odskoczni i kontakt z kimś, kto pomaga zmotywować, ułatwiają nabranie systematycznego podejścia do realizacji zadań.

W moim przekonaniu liderzy organizacji biznesowych w małym stopniu zwracają uwagę na zalety samodyscypliny. Panuje fałszywy pogląd, że wystarczy dać pracownikom swobodę. Swoboda jest niezbędna, ale równie niezbędna jest dyscyplina w działaniu. Tworząc systemy motywacji, firmy nadmiernie koncentrują się na motywacji finansowej, zbyt mało uwagi poświęcają natomiast samodyscyplinie pracowników i organizacji. Tymczasem ona również może być źródłem motywacji – zdyscyplinowane organizacje są postrzegane jako bardziej przewidywalne i lepiej zarządzane.

75. Pułk US Army Rangers to elitarna jednostka specjalna podlegająca Dowództwu Operacji Specjalnych Armii Stanów Zjednoczonych.

Pułk jest oddziałem spadochronowym lekkiej piechoty, którego misje polegają na planowaniu i prowadzeniu połączonych operacji specjalnych. Ma na koncie m.in. udział w operacjach w Afganistanie oraz Iraku.

Żołnierze, którzy aspirują do jednostki, przechodzą wcześniej kurs Ranger, który m.in. uczy ich zdyscyplinowania i umiejętności przywódczych.

Podczas kursu, który trwa 62 dni, żołnierze ćwiczą pękanie, marsz i bieg. Śpią po 4 godziny na dobę, jeśli w ogóle. Mają też możliwość spożycia jednego posiłku dziennie. Muszą wykazać się nie tylko siłą fizyczną i umiejętnościami taktycznymi, ale również umiejętnością narzucenia sobie rygoru. Wykroczeniem jest m.in. ukrywanie jedzenia, odżywek energetycznych czy witamin. Nie toleruje się też malkontentstwa czy braku inicjatywy. Podczas kursu instruktorzy robią wszystko, by zniechęcić kandydatów – demotywują i kuszą rezygnacją z kursu. Aby oprzeć się tym namowom, żołnierz musi ciągle wzmacniać swoje zaangażowanie, „nakrecać się” na wygraną.

W stanie ekstremalnego wycieńczenia przetrwa tylko ten, kto wyrobi sobie automatyzmy

– jedzenia, spania, reakcji na rozkaz. Z kursu często odpadają m.in. tzw. sterydowi komandosi – osoby bardzo silne i wytrzymałe fizycznie, ale trudno radzące sobie z presją psychiczną i umiejętnością narzucenia sobie samodyscypliny.

KURS RANGER
DISCYPLINA
OPANOWANA
DO MISTRZOSTWA

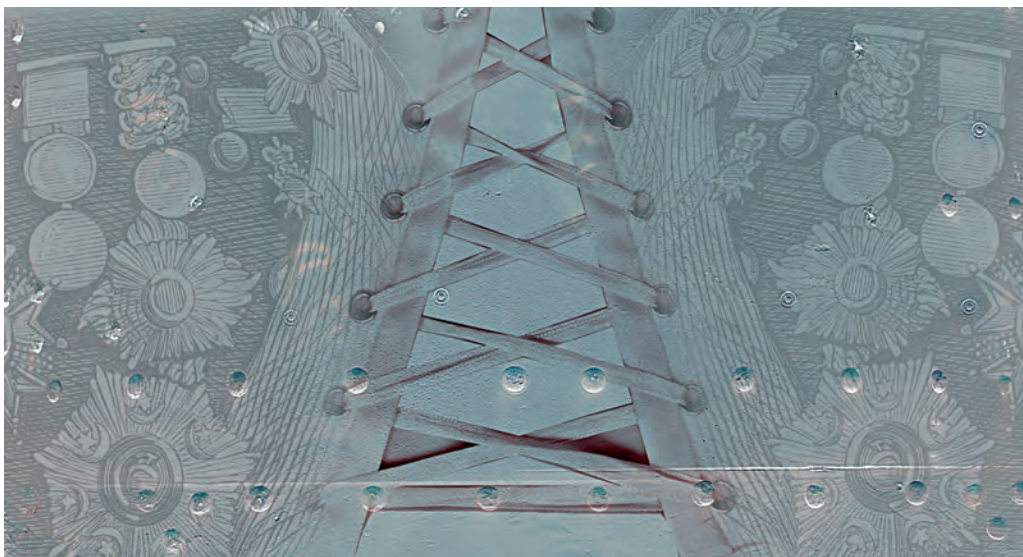
Na co powinien zwrócić uwagę lider, budując samodyscyplinę swoich pracowników?

1

Jasne zasady i stymulowanie samodzielności

Uważam, że kluczowe jest stworzenie przejrzystych reguł. Przedstawienie kryteriów sukcesu – zespołowego i indywidualnego – ale również zdefiniowanie, gdzie zaczyna się porażka. Lider, który potrafi delegować zadania, odpowiednio rozdysponowywać obowiązki i wyznaczać jasne cele, nie będzie musiał obawiać się braku dyscypliny.

Dziś dobry żołnierz nie jest postrzegany jak rekrut z pruskiej armii, ale raczej jak człowiek, który aktywnie uczestniczy w procesie dowodzenia. W moim przekonaniu tak samo jest z podwładnymi w firmie



Aby nie wypalić się albo nie wpaść w marazm, konieczne jest znalezienie „trzeciego miejsca” – odskoczni, która będzie przestrzenią odpoczynku. Małe odskocznie wzmacniają samodyscyplinę, pozwalają też dostrzec jej sens.



– liczy się dobrze wykonana praca, bez nadzoru szefa. To jak z najnowszą generacją pocisków: „wystrel i zapomnij” (ang. *fire-and-forget*). Po wyznaczeniu misji odpalamy i nie martwimy się, co będzie dalej. Pocisk sam naprowadza się na cel.

2 Własny przykład i sprawiedliwość

Dyscyplinę zespołu niewątpliwie wzmacnia przykład, jaki daje szef. Jeśli lider sam nie dotrzymuje terminów i jest niedokładny, nigdy nie zbuduje dyscypliny pracowników, a co gorsza – może stracić autorytet. Uczciwość wobec innych wymaga uczciwości wobec samego siebie – tym bardziej że dziś, przy tak szerokim dostępie do źródeł informacji (internet, sieci społecznościowe), pracownicy mogą szybko i sprawnie (a przy tym bezlitośnie) weryfikować słowa i deklaracje przełożonego.

Ważnym elementem jest sprawiedliwość – wyróżnianie naprawdę zasłużonych i unikanie promowania kogoś wyłącznie ze względu na sympatię. Pracując w administracji, niejednokrotnie spotykałem się z prośbą o pomoc w znalezieniu kogoś zajęcia. Jeśli ktoś jest naprawdę kompetentny, nie widzę nic złego w rekomendowaniu go. Jednak obecność

osób bez wymaganych umiejętności na odpowiedzialnych stanowiskach niesamowicie demobilizuje otoczenie i jest wielkim wrogiem dyscypliny w organizacji.

3 Eliminowanie malkontentów

Bezlitośnie powinniśmy usuwać z szeregów firmy pracowników nieustannie narzekających na stawiane im wymagania. Oczywiście konstruktywna krytyka jest potrzebna, ale zdarzają się osoby, które po prostu obniżają morale otoczenia, niszczą motywację i poczucie samodyscypliny pracowników. Kiedyś moi żołnierze jechali w Bułgarii autobusem na manewry. Auto się popsuło. Zadzwoiła do mnie pani psycholog, która im towarzyszyła, i zaczęła panikować – że nie dojadą na czas, że stała się tragedia. Byłem na nią wściekły. Jej obowiązkiem, nawet służbowym, było „zarażanie” optymizmem żołnierzy. Później pożegnaliśmy się z tą osobą. W systemie szkolenia amerykańskich żołnierzy Ranger stosuje się tzw. *peer evaluation*, czyli ocenę własną kolegów z jednostki pod względem ich zaangażowania. To zespół sam decyduje, kto ma wystarczającą dyscyplinę wewnętrzną, by w nim pozostać.

4 Nagłaśnianie małych sukcesów

John Kotter, najwybitniejszy specjalista w zakresie zarządzania zmianą w organizacjach, poleca liderom, którzy restrukturyzują swoje przedsiębiorstwa, nagłaśnianie małych sukcesów – tak aby podnosić na duchu pracowników podminowanych niepewnością o własną przyszłość. To sprawdzony sposób na utrzymywanie dyscypliny podwładnych.

W 1992 r. przejąłem kompanię, w której zastałem bałagan, rozluźnienie dyscypliny – pijaństwo i brak posłuszeństwa. Wprowadziłem rygorystyczną dyscyplinę, wręcz przesadną. Na początku opór był bardzo silny, ale po kilku miesiącach życie w kompanii zaczęło funkcjonować normalnie. Grupa zaczęła osiągać wyniki. Wtedy starałem się pokazywać żołnierzom, że to właśnie ta dyscyplina przekłada się na ich sukcesy. Nawet moi najtwardsi krytycy zaczęli wówczas podkreślać, że teraz jest lepiej, gdyż czują się szanowani i wyróżnieni. Docenianie tych małych zwycięstw (np. w rywalizacji na ćwiczeniach z innymi kompaniami) motywowało ich do lepszego wysiłku.

5 Feedback, który pozwala na korekty

Dowodziłem żołnierzami przez 26 lat, na różnych szczeblach i w różnych sytuacjach. Po każdej bitwie czy też przełomowym zdarzeniu zawsze realizowaliśmy tzw. *after action review* – analizowaliśmy to, co się zdarzyło, pod kątem popełnionych błędów i myśleliśmy, co można było zrobić lepiej, ale bez jakichkolwiek konsekwencji dyscyplinarnych czy też kadrowych. To pozwalało usprawniać działania i zrozumieć, gdzie pojawiły się braki w wyszkoleniu czy dyscyplinie.

Ocena działań, odpowiedni *feedback* przełożonego jest w moim odczuciu jednym z najistotniejszych elementów budowania dyscypliny podwładnych. Obserwowałem żołnierzy, którzy byli bardzo blisko celu, ale poddawali się tuż przed jego osiągnięciem, bo nie wiedzieli, jak niewiele im jeszcze brakuje, by odnieść sukces. Brak informacji zwrotnej powoduje tzw. wyuczoną bezradność, czyli marazm, gdy ciągle ponosimy porażki i nie wiemy dlaczego. Dopiero gdy lider rozsądnie informuje podwładnych, jak daleko są na etapie swojego rozwoju, mogą oni ze spokojem rozwijać swoją samodyscyplinę.

Ktoś może stwierdzić, że samodyscyplina nie jest mu potrzebna – bo „wiąże ręce”, podczas gdy czerpać z życia można wówczas, gdy jest się swobodnym. Tak interpretuje się np. potrzeby generacji Y, najmłodszych pracowników. Nałożenie na swoje przyzwyczajenia gorsetu samoograniczenia nie musi jednak oznaczać skrzepowania. Wręcz przeciwnie. **W moim przekonaniu samodyscyplina daje poczucie prawdziwej wolności, gdyż umożliwia sprawowanie pełnej kontroli nad własnym życiem.** Mając władzę nad sobą, możemy lepiej kształtować swoją przyszłość, organizować czas swój i innych oraz przygotować się na niespodziewane zdarzenia. W wojsku dzięki samodyscyplinie możemy zaskoczyć przeciwnika na polu walki, w pracy i życiu – spowodować, że stojące przed nami zadania będą łatwiejsze i przyjemniejsze. ■

gen. Roman Polko: dowódca wojskowy, dowodził m.in. batalionami desantowo-szturmowymi oraz formacją GROM, kierował także Biurem Bezpieczeństwa Narodowego. Jest doktorem nauk wojskowych ze specjalności kierowanie organizacją. Wraz z żoną Pauliną Polko jest autorem książki *RozGROMić konkurencję* [wydawnictwo Helion, 2012].
e-mail: r416@op.pl

» Artykuł nr R1212L01

REKOMENDACJE THINKTANK:

- FIRMY PRZYWIĄZUJĄ NIEDOSTATECZNĄ WAGĘ DO ZNACZENIA DISCYPLINY** – zarówno samodyscypliny pracowników, jak i zdyscyplinowanego podejścia całej organizacji do wykonywania zadań. Nie należą one do umiejętności najchętniej rozwijanych i wspieranych w organizacjach.
- DOŚWIADCZENIA WOJSKA I SŁUŻB SPECJALNYCH DOSTARCZAJĄ NARZĘDZI, KTÓRE POZWALAJĄ PRAKTYCZNIE ROZWIJAĆ I WZMACNIAĆ DISCYPLINĘ W DZIAŁANIU.** Mogą być one źródłem inspiracji dla osób chcących lepiej zorganizować własne działania, w tym dla liderów poszukujących bardziej skutecznych działań swoich zespołów.

Szanowni Państwo,

ośrodek analityczny THINKTANK prowadzi **THINKTANK Society**. Jest to społeczność liderów biznesu i administracji publicznej zainteresowanych rozwojem osobistym, podnoszeniem swoich kompetencji w zakresie przywództwa i zarządzania, wymianą doświadczeń i wiedzy oraz dialogiem na temat najważniejszych wyzwań rozwojowych w Polsce.

Członkostwo w **THINKTANK Society** jest odpłatne i wiąże się z wieloma przywilejami opracowanymi specjalnie dla członków klubu m.in.: możliwość udziału w dedykowanych spotkaniach, workshopach, zamkniętych dyskusjach z udziałem liderów i decydentów oraz dostępem do wszystkich elementów bazy wiedzy THINKTANK.

Więcej informacji o społeczności THINKTANK znajdują Państwo na stronie internetowej: www.mttp.pl/society

Osoby zainteresowane przystąpieniem do **THINKTANK Society** oraz otrzymywaniem dodatkowych informacji na temat aktywności THINKTANK, publikacji i spotkań, prosimy o wypełnienie i odesłanie faxem poniższego formularza.

Zachęcamy także do zapisania się na newsletter ośrodka analitycznego THINKTANK: www.mttp.pl/newsletter

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych ośrodka analitycznego THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych i handlowych związanych z działalnością spółki (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji marketingowych i handlowych od THINKTANK i jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Podpis

Wypełniony formularz prosimy o odesłanie e-mailem: biuro@mttp.pl lub faxem (22) 628 04 12



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 132 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.