

REPRINT



ROMAN GUTEK,
SŁAWOMIR LACHOWSKI:

INTUICJA W PODEJMOWANIU
DECYZJI: NIEZBĘDNA,
ALE WSPARTA WIEDZĄ

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 8, wiosna 2011

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

*Dobre decyzje mają to do siebie,
że kiedy zostaną już podjęte,
wydają się bardzo proste i logiczne.
Ale przed ich podjęciem potrzebna
jest wiara w sukces – decyzje, które
mają w sobie zalążek zmiany,
są przeważnie kontrowersyjne.
Kiedy nikt nie jest w stanie ocenić,
czy projekt się powiedzie, to właśnie
gut feeling, uczucie przepelniające
od środka, podpowiada
liderowi, w którą stronę pójść.*

*Na pewno można tak współpracować
z ludźmi, by przekazać im swoje
najcenniejsze doświadczenia,
spróbować odkryć w nich pasję.
Wtedy będą decydować podobnie
– bo mają w sobie ten szczególnie
punkt widzenia. I choć własnej
intuicji nie zastąpi nic, to wówczas
taki „zespół z pasją” może
pomóc podjąć decyzję.*

INTUICJĄ LIDERA – NIEMOŻLIWA BEZ PASJI I WIEDZY

W warunkach błyskawicznego podejmowania decyzji uczucie pewności towarzyszy liderom bardzo rzadko. Znacznie częściej mówią o tym, że podczas przełomowych wyborów po przejrzeniu danych pamiętali tylko o „mrowieniu w żołądku”, „tym uczuciu”, „przeświadczeniu”, „natrętnej myśli, która rozjaśniła sytuację”. Bardzo często na podstawie tych doznań decydują. O tym, w jaki sposób można korzystać z intuicji, czy można nią zarazić zespół – rozmawiają Roman Gutek i Sławomir Lachowski.



FOT.: IGOR MORZE, PIOTR BERNAS

Roman Gutek —
właściciel Gutek Film

— Sławomir Lachowski
twórca mBanku

KONTEKST

Intuicja, nos, instynkt, szósty zmysł – nieuchwytnie uczucie, które w ułamku sekundy popycha do działania, to jedno z najbardziej tajemniczych zjawisk w obszarze podejmowania decyzji. Wyznaczenie dokładnego wpływu intuicji na to, jak kształtuje decyzje ludzi, którzy muszą pod presją zająć stanowisko w fundamentalnych kwestiach, jest trudne. W takich natomiast warunkach najczęściej decydują liderzy.

Polscy przywódcy, po czasach bezgranicznej wiary w racjonalizm i mechanizmy rynkowe, a więc w decyzje podejmowane na bazie arkuszy kalkulacyjnych, również uznają wagę intuicji. Wielu przedsiębiorców przypomina sobie działania sprzed 20 lat, kiedy to właśnie ich nos sprawiał, że z sukcesem wdrażali kolejne etapy rozwoju swoich firm. Dziś doceniają intuicję na nowo – jako ważny element procesu decyzyjnego. Jak o niej myśleć, by skutecznie z niej korzystać?

Ramą intelektualną do myślenia o podejmowaniu decyzji mogą być prace psychologów. Gary Klein, amerykański psycholog specjalizujący się w badaniach właśnie w obszarze podejmowania decyzji, podjął się tego zadania. Przez wiele lat w warunkach naturalnych analizował zachowania przywódców, żołnierzy,

dowódców drużyn strażackich, ratowników medycznych i profesjonalistów, którzy muszą błyskawicznie rozstrzygać.

Wtedy, w ekstremalnych warunkach podejmowania decyzji, przydaje się sięgnięcie m.in. do intuicji, którą Klein określa jako „wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń w celu rozpoznawania prawidłowości i określenia charakteru danej sytuacji”. Pomocne bywają też symulacje myślowe, czyli umiejętność prognozowania przyszłych zdarzeń, wyobrażania sobie pewnego procesu. Błyskawiczne podejmowanie decyzji może ułatwiać również dostrzeganie tzw. punktów dźwigni, czyli niewielkich zmian, które mogą w całości odwrócić bieg wydarzeń.

Podczas debaty THINKTANK dwóch polskich liderów – założyciel pierwszego i największego banku internetowego w Polsce Sławomir Lachowski oraz dystrybutor filmów, twórca polskiej sceny dla kina artystycznego Roman Gutek – dyskutuje o roli intuicji w podejmowaniu decyzji.

Jak można się nią posługiwać, kiedy z niej korzystać, a kiedy wykorzystywać umiejętności takie jak scenariusze pomagające podejmować decyzje? Z jakich przeczuć sami korzystali podczas podejmowania decyzji, jak angażowali w nie swój zespół?



FOT.: IGOR MORYE, PIOTR BERNAS

Roman Gutek: właściciel Gutek Film, firmy dystrybucyjnej założonej w 1994 r., która promuje kino artystyczne. Pomysłodawca i dyrektor odbywającego się we Wrocławiu Międzynarodowego Festiwalu Filmowego „Era Nowe Horyzonty” – największego przeglądu kina artystycznego w Polsce. Zaznajomił Polaków z takimi reżyserami jak Peter Greenaway, Pedro Almodóvar, Lars von Trier, Mike Leigh, Jim Jarmusch, Derek Jarman, Park Chan-wook, Paul Cox czy Wong Kar-Wai. Prawie 300 filmów, które dotychczas wprowadziła do polskich kin firma Gutek Film, obejrzało ok. 10 mln widzów.

Ja po prostu wiedziałem, że zakup „Amelii” będzie dobrą decyzją. Skąd? Miałem właśnie to wewnętrzne przekonanie, które trudno jest zracjonalizować.

_ THINKTANK: Budowa pierwszego internetowego banku w Polsce, wprowadzenie filmów niezależnych i mało komercyjnych do szerokiego obiegu – obie te decyzje zmieniły otoczenie, ukształtowały rzeczywistość. Ambitny film Pedro Almodóvara w kinie, na który idą tłumy, czy korzystanie z konta w sieci – nie dziwią nas. Ale nie zawsze tak było. By zrealizować te pomysły, trzeba było zaryzykować i pójść pod prąd, kierując się... Właśnie, czym? Nosem? Jaką rolę w podjęciu tak ważnych decyzji miało przeczucie?

_ SŁAWOMIR LACHOWSKI: Znaczące. Powiedziałbym, że decyzja o stworzeniu mBanku – czyli pierwszego banku, który miał w Polsce zaoferować usługi finansowe nie w okienku, ale zdalnie, poprzez internet – zapadła wbrew utartej logice, była poza schematem. Pracowałem nad mBankiem w czasie, gdy połowa Polaków w ogóle nie korzystała z usług bankowych, a zaledwie ułamek procenta przez internet! Racjonalści podpowiadali więc zupełnie coś innego: „Stwórzmy bank tradycyjny, a na jego bazie zbudujemy później ramię internetowe. Krok po kroku, bo nie wiadomo, czy internet da sobie sam radę w takich okolicznościach”. I mBank

tak właśnie na początku powstawał – jako projekt nowoczesnego banku detalicznego, firmy, która ma zapewniać lepszą obsługę niż konkurencja, ale jednak ma fizycznie oddziały, ofertę przy okienku.

_ ROMAN GUTEK: Już dzisiaj nie dokonuję aż tylu wyborów biznesowych na co dzień, nie decyduję sam o tym, jakie filmy wprowadzamy do kin. W firmie udało mi się dobrać takich ludzi, którzy podejmuje decyzje zgodne z filozofią firmy i z naszymi wartościami. Mamy wspólny punkt widzenia, wspólny kod. Oczywiście, jeśli kupujemy prawa do wyświetlania filmu, które są naprawdę drogie, to biorę udział w podejmowaniu decyzji, dyskutujemy, zastanawiamy się.

Często potrafię intuicyjnie przewidzieć, czy film odniesie sukces u publiczności, czy spowoduje straty. Tak było np. z zakupem polskich praw do filmu *Amelia*, który dziś wydaje się oczywistym i w pełni logicznym posunięciem. Polacy pokochali *Amelię*.



FOT.: IGOR MORVE, PIOTR BERNAS

Sławomir Lachowski: właściciel firmy doradztwa strategicznego SL Consulting, maratończyk, alpinista. W przeszłości pracował jako menedżer najwyższego szczebla w największych polskich instytucjach finansowych. Stworzył od podstaw MultiBank oferujący usługi dla klasy średniej i przedsiębiorców oraz mBank – pierwszy internetowy bank w Polsce, z sukcesem przeniesiony do Czech i na Słowację. Dziś doradza w projektach innowacyjnych w Rosji i w Polsce, realizuje projekty podróżnicze. Jest autorem książki *Droga do innowacji*.

Kiedy budowałem mBank, wielokrotnie robiłem to, co podpowiadały mi przecucia. Ale to nie znaczy, że moje wybory nie były oparte na solidnej wiedzy.

Ale kiedy zastanawialiśmy się nad dystrybucją tego filmu, jego sukces wcale nie był tak oczywisty. Licencja była stosunkowo droga jak na polskie warunki i wiele osób odradzało mi ten krok: „To bajka, to film dla naiwnych”. Ale ja po prostu wiedziałem, że to będzie dobra decyzja. Skąd? Miałem właśnie to wewnętrzne przekonanie, które trudno jest racjonalizować – bo wiele przemawiało przeciw zakupowi.

_TT: W teorii wiadomo, jak to działa. W praktyce takie wykorzystanie intuicji, które pomaga w podejmowaniu decyzji, jest znacznie bardziej skomplikowane. Pochylmy się może nad kuchnią tych wyborów – jak odróżnić intuicję od zwykłego braku wiedzy i lekkomyślności?

_S.L.: Kiedy budowałem mBank, wielokrotnie robiłem to, co podpowiadały mi przecucia. Ale to nie znaczy, że moje wybory nie były oparte na solidnej bazie. Wprost przeciwnie – jestem pewien, że bez podstaw, czyli wiedzy o prowadzeniu projektów, i bez doświadczenia na nic zdałyby się przecucia. Przecież one muszą pochodzić z bardzo określonego obszaru, żeby mogły być naprawdę wartościowe.

Dla mnie w przypadku podejmowania ważnych decyzji liczy się nie tyle sam moment, w którym to robię, ile całe zaplecze, które temu towarzyszy. Człowiek bez przygotowania nie jest w stanie podjąć ważnej decyzji inaczej niż na chybił trafił. A wtedy nie możemy mówić o korzystaniu z intuicji, ale o zwykłym przypadku.

Jestem głęboko przekonany, że ten wewnętrzny głos, który mówi, co mamy robić, musi mieć oparcie w wiedzy, doświadczeniu i refleksji. Tylko jeśli naprawdę mamy szeroki kontekst, tworzy się ten wewnętrzny spokój, z którego bierze się przeświadczenie, że podejmowana decyzja jest dobra. Przygotowanie i wiedzę nazwałbym więc czynnikami kluczowymi.

_R.G.: Sądzę, że nie samodoskonalenie, czyli pogłębianie wiedzy, jest najważniejsze, lecz pasja. Ja nie byłbym w stanie pomagać sobie intuicją w decyzjach nie tylko tych dotyczących filmów, ale też tych o festiwalu „Era Nowe Horyzonty”, gdyby nie pasja kina. Wiedza i przygotowanie wzięły się właśnie z niej. Od najmłodszych lat byłem zafascynowany obrazem. Kiedy jeszcze jako mały chłopiec czytałem książki o Winnetou, to mnie wciągały. Ale dopiero kiedy obejrzałem film, poczułem historię, która tam była opowiedziana.

Filmy oglądałem od zawsze, więc dla mnie zajęcie się ich rozpowszechnianiem było naturalną drogą rozwoju. Wszystko działo się jednak stopniowo: kiedy byłem studentem, chodziłem do dyskusyjnych klubów filmowych, gdzie w szerszym gronie oglądaliśmy filmy wcześniej niemożliwe do zobaczenia, np. obrazy Wenera Herzoga czy *Zwierciadło* Tarkowskiego, które zrobiło na mnie w tamtym czasie ogromne wrażenie. Powoli sam zacząłem proponować tytuły do programu DKF „Ubab” w akademiku przy ulicy Kickiego, które cieszyły się popularnością. Ludzie po pewnym czasie zaczęli mówić „kino według Gutka”, co było bardzo miłe. Bez tych wieczorów, chęci przeżycia tych emocji, nie byłoby późniejszej firmy dystrybucyjnej. Intuicja kształtowała się w oparciu o kilka ważnych elementów. Niezmiernie ważne było to, że organizując pokazy filmowe, najpierw sam siebie pytałem, co mi się podoba – i to pokazywałem innym. Zawsze marzyłem, aby dobre filmy mogło obejrzeć jak najwięcej osób, i chęć dzielenia się tym, co jest najlepsze w kinie, dawała mi impuls do podejmowania decyzji.

Kiedy podjęliśmy decyzję, żeby pokazać film *Wielka cisza* opowiadający o zakonie i zakonnikach, w którym przez prawie trzy godziny nie pada ani jedno słowo, wiedziałem, że jest wyjątkowy. Gdyby dystrybutor chciał przeanalizować dokładnie, czy taki film ma szansę, pewnie musiałby stwierdzić: nie.

Ale ja wiedziałem, że on jest dobry. I na *Wielką ciszę*, opowieść o świecie mnichów, poszło w Polsce prawie sto tysięcy widzów.

_S.L.: Jestem zdania, że tak naprawdę każdy z nas ma szansę na podjęcie kilku ważnych decyzji w życiu, może czasem nawet tylko jednej. Głównym zadaniem jest zatem odpowiednie przygotowanie się do tego momentu próby; trzeba mieć na uwadze mechanizm działania intuicji – inwestować w swój rozwój, otwierać się na świat, poznawać siebie, rozwijać swoją inteligencję emocjonalną. W kluczowym momencie, kiedy trzeba będzie zareagować natychmiast, a wtedy nie ma czasu na wnikliwą analizę, będziemy gotowi do działania. A żeby rozpoznać ten moment, niezbędna jest ciągła wnikliwa obserwacja świata i taka zwykła ludzka ciekawość. Bez nich nie ma mowy o intuicji w podejmowaniu decyzji.

Zawsze przychodzi mi do głowy przykład Billa Gatesa, który kiedyś powiedział mi, że jego działalności biznesowej przyświecały trzy cele strategiczne, co do których miał osobiste podejście. Po pierwsze, wprowadzić system operacyjny, który umożliwi jego babci korzystanie z komputera – i to się udało dzięki systemowi Windows. Po drugie, sprawić, żeby komunikacja z komputerem mogła się odbywać za pomocą głosu – to ciągle pieśń przyszłości. Po trzecie, przekonanie, że komputer osobisty w formie tabletu będzie podstawowym narzędziem pracy i rozrywki dzięki dostępowi do osobistych zasobów informacji w pamięci podręcznej – notatki, zdjęcia, muzyka, ulubione książki i filmy – oraz wiedzy i usługom dostępnym online w internecie. Microsoft nie jest producentem komputerów, a los tak chciał, że marzenie Gatesa spełnił jego największy konkurent Steve Jobs i firma Apple, wprowadzając na rynek iPada. Urządzenie okazało się światowym hitem zmieniającym strukturę rynku i dowiodło, że nie zawsze technologia stanowi o przewadze rynkowej – bo technologia była znana wcześniej. Rynek najwyraźniej dojrzał do zmiany, bo nowa generacja klientów osiągnęła masę krytyczną, a Jobs w sobie właściwy sposób to wykorzystał, prezentując umiejętność podejmowania ryzykownych decyzji opartych na intuicji w odpowiednim momencie.

_TT: Kiedy mówimy o pasji i szczęściu, uchwyceniu odpowiedniego momentu w odpowiednim czasie, nie sposób nie zorientować się, że kolejnym z warunków podejmowania intuicyjnych decyzji jest wiara w to, że postępuje się słusznie. Jak taką wiarę w siebie – i zespole – obudzić? Czym się kierować?

_S.L.: Dobre decyzje mają to do siebie, że kiedy zostaną już podjęte, wydają się bardzo proste i logiczne. Ale przed ich podjęciem potrzebna jest wiara w sukces – decyzje, które mają w sobie załączek zmiany, są przeważnie kontrowersyjne. Kiedy nikt nie jest w stanie ocenić, czy projekt się powiedzie, to właśnie *gut feeling*, uczucie przepełniające od środka, podpowiada liderowi, w którą stronę pójść. Głębokie przekonanie uskrzydla, dodaje energii i odwagi w realizacji nawet najśmielszych celów, jest też niezbędne zespołowi. I nie może być sztuczne. W przypadku mBanku taka wiara była kluczowa. Ja wierzyłem głęboko w ideę, a ludzie uwierzyli mnie. To nie było łatwe, gdy zdecydowałem, że zawieszamy tworzenie MultiBanku i zaczynamy pracę nad nowym projektem – bankiem internetowym, o którym wówczas prawie nikt nie słyszał. Bez wiary w moją intuicję w powodzenie projektu nie uwierzyłyby nikt.

_R.G.: Ja nazwałbym ten stan wewnętrznym przekonaniem. Sądzę, że oprócz tego, że zawsze dużo czytałem o kinie, uczyłem się je interpretować i rozumieć, miałem czas na rozmyślania. To później pozwoliło mi podejmować decyzje szybko. Wiedziałem, co robić, bo myślałem o tym wcześniej. Ja myślałem cały czas: gdy byłem studentem, latem co roku pomagałem w żniwach. A ponieważ na polu było takie miejsce, gdzie kombajn nie mógł dotrzeć, zboże kosiliśmy za pomocą kos. To mechaniczna praca, ale piękna. Miałem wtedy mnóstwo czasu na ułożenie w głowie wielu rzeczy. A to właśnie samorozwój, który pomaga intuicji.

Dziś decyzję o dystrybucji filmów podejmuje się na etapie samego pomysłu na scenariusz – więc to przygotowanie, zbudowanie w sobie przekonania, że działa się słusznie, jest niezmiernie ważne.

_TT: Jak sprawić, by w intuicję uwierzyli inni – ci, którzy mają realizować z pozoru absurdalną decyzję? Co robi lider, gdy wychodzi do pracowników i mówi: „Przerywamy projekt” albo „Kupujemy ten, a nie inny film, chociaż jest tylko scenariusz”? Czy potrzebna jest pewność siebie na granicy arogancji?

*Myszę, że własnej intuicji
nie można nikomu przekazać.
Ale na pewno można tak
współpracować z ludźmi, by przekazać
im swoje najcenniejsze doświadczenia,
spróbować odkryć w nich pasję.
Wtedy będą decydować podobnie.*



FOT.: IGOR MORYE, PIOTR BERNAŚ

_S.L.: Arogancja dyskwalifikuje. Bardzo łatwo można ją odróżnić od zdrowej pewności siebie, tak samo jak prawdziwe przywództwo od władzy. Władza autorytarna ogranicza i powoduje, że ludzie w dłuższej perspektywie czasu nie angażują się w wykonywanie obowiązków. Nie robią tego, bo nie ufają ani liderowi, ani jego intuicji i wizji. Prawdziwy przywódca potrafi natomiast pociągnąć innych za sobą. Sprawić, że uwierzą w cel jego działań, doświadczenie, intuicję. Lider, szczególnie gdy posługuje się intuicją, musi zadbać o to, by być wiarygodnym.

Tak właśnie było w przypadku mBanku. Musiałem stawić czoło emocjom ponad stu moich najbliższych współpracowników, którzy od kilku miesięcy angażowali wszystkie swoje siły w powstanie nowoczesnego banku z oddziałami, a ja właśnie wszystko stawiałem na głowie, mówiąc: „Zaczynamy nowy projekt. Budujemy bank bez oddziałów”. Uzasadniając decyzję, odwołałem się do mojej wiedzy i doświadczenia, ale także do intuicji, bo przecież nie miałem twardych dowodów na poparcie swojej tezy o konieczności zmiany. Część pracowników, gdy usłyszała, że radykalnie zmienia się wizja i trzeba będzie zaangażować się w nowe przedsięwzięcie, odeszła. Ale ci, których przekonałem, stworzyli jeden z największych banków internetowych na świecie.

_R.G.: Pewność siebie jest niezbędna, arogancja – w żadnym wypadku nie pomaga intuicji. Pewność siebie wynika bowiem z wiedzy, a arogancja z niewiedzy. Najlepszy przykład to wejście na polski rynek firmy producenckiej, która ani nie znała polskiego odbiorcy, ani go nie szanowała. Zachowywała się arogancko – z ciekawością obserwowałem jej rozwój i bardzo szybki upadek. W tej branży, żeby posługiwać się intuicją, trzeba dużego doświadczenia i pokory. My swoją pozycję budowaliśmy latami, nie próbując obwieszczać całemu światu: mamy rację, sprowadzamy świetne kino, mamy markę, nas słuchajcie. Raczej to my słuchaliśmy widzów.

_TT: Czy intuicję lidera można przekazać pracownikom? Nauczyć jej?

_R.G.: Myślę, że własnej intuicji – chyba nie. Ale na pewno można tak współpracować z ludźmi, by przekazać im swoje najcenniejsze doświadczenia, spróbować odkryć w nich pasję. Wtedy będą decydować podobnie – bo mają w sobie ten szczególny punkt widzenia. I choć własnej intuicji nie zastąpi nic, to wówczas taki „zespół z pasją” może pomóc podjąć decyzję.

Na tegorocznym festiwalu filmowym w Berlinie zachwyciłem się filmem *Pina* o słynnej choreografce tańca Pinie Bausch. Film jest bardzo artystowski, jego główną część stanowią spektakle, więc z gruntu jest przeznaczony dla wyrafinowanej publiczności. Co ciekawe, został zrealizowany w bardzo modnej technice 3D, która w Polsce jest możliwa do wyświetlania jedynie w multipleksach, do których nasza publiczność nie chodzi. Zastanawiałem się, jak rozwiązać problem, a raczej jak sprostać wyzwaniu, przedstawiając polskiemu widzowi ambitny film. Wydawało mi się, że będzie świetnie, gdy wyświetlimy go w operach. Podczas narady zespołu stwierdziliśmy wspólnie, że to najlepsze rozwiązanie.

Moi najstarsi i najbardziej lojalni pracownicy pracują ze mną od 12 lat. Ufam im na tyle, że mogą zająć się tym, co obecnie lubię najbardziej, czyli poszerzaniem własnych horyzontów filmowych. Już nie angażuję się w proces zamawiania i wybierania liczby kopii do poszczególnych filmów – robią to moi pracownicy, ja interweniuje tylko wtedy, kiedy jest to konieczne. Ja już doskonale wiem, że sobie poradzą – bo mają pasję podobną do mojej, to samo wycucie.



_S.L.: Myślę, że intuicji nie można nikogo nauczyć. Ale można przekazać nastawienie, odpowiedni zestaw wartości, który pomaga podejmować decyzje w ułamku sekundy. Według mnie np. nie osiąganie celu, ale droga, która do niego prowadzi, jest zarówno w pracy, jak i w życiu najistotniejsza.

Wszystkie moje biznesowe projekty powstały z pasji tworzenia nowych rozwiązań i produktów dających użytkownikom wartość dodaną, nie tylko z chęci zysku – i starałem się to zaszczyć również ludziom, z którymi pracowałem. Dzięki temu, kiedy przyjdzie im decydować w ułamku sekundy, pójdą właściwą drogą.

_TT: Prawdziwy lider w podejmowaniu ważnych decyzji jest silny siłą zespołu, ale tak naprawdę pod koniec dnia zostaje sam na sam ze swoją decyzją – i to on osobiście ponosi za nią odpowiedzialność. Co robić podczas tych momentów samotności, gdy trzeba rozwiewać wątpliwości, które przecież towarzyszą podejmowaniu intuicyjnych decyzji?

_S.L.: Wartości – to jest jedyna odpowiedź. Wartości rozwiewają wątpliwości, nie ma ich w chwili, gdy podejmujemy decyzję. Oczywiście pomaga silna osobowość; do podjęcia istotnych decyzji się dojrzewa, do decyzji intuicyjnych trzeba mieć jeszcze wewnętrzny spokój – inaczej człowiek miota się w niepewności.

_R.G.: Ciągle szukam nowych wyzwań, nowych, nieodkrytych horyzontów. To buduje przekonanie, że idę właściwą drogą. Oddaję się swojej nowej pasji: szukania świeżych, nieodkrytych obszarów światowej kinematografii. W poszukiwaniu filmowych inspiracji jeżdżę do Australii, Azji, rozmawiam z tamtejszymi reżyserami. Ciągle się uczę i rozwijam. Ciągle pojawiają się wątpliwości i pytania – ale gdyby się nie pojawiały, to nie byłoby rozwoju.

_TT: Co się dzieje, jeśli intuicja zawodzi?

_S.L.: Nic. Trzeba się z tym pogodzić – porażka jest wpisana w każde działanie. Trzeba się z nią liczyć i – co ważniejsze – nie bać się jej.

_R.G.: Właśnie wtedy pasja, wiara i przekonanie są niezbędne. Jeśli podejmiemy decyzję instynktownie, a intuicja nas zawiedzie, to nie jest to powód do załamania, ale motywującego działania. Chyba tylko wtedy, jeśli pasji zabraknie, można mówić o prawdziwej porażce. Intuicja nie zawsze podpowiada bowiem najlepsze rozwiązania, ale z reguły – te zgodne z naszymi przekonaniem. Dlatego warto jej słuchać. ■

» Artykuł nr R1108T03

*Arogancja dyskwalifikuje.
Bardzo łatwo można ją
odróżnić od zdrowej pewności
siebie, tak samo jak prawdziwe
przywództwo od władzy.*

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 znajdą 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

