



**Liczy się osiągnięcie celu dzięki zaangażowaniu każdej jednostki w pomoc grupie, ale w taki sposób, że dzięki grupie jednostka również osiąga swój cel.**

## **Klucz liderów**

---

**Kto nie podziwiał klucza dzikich gęsi, żurawi lub innego wędrownego ptactwa, ma czego żałować. Ulotna chwila formowania klucza, a potem cudowne przeobrażenie chmury ptaków w zorganizowany i gotowy do dalekiej podróży organizm. Zwiastun zmiany pór roku, natchnienie poetów i wciąż fascynujący przedmiot badań naukowych.**

### **Wędrownie ptaki**

Czasem, zanim dotrą do celu, mają do pokonania dziesięć tysięcy kilometrów. I to w jedną stronę. Potem trzeba wracać. Za rekordzistkę świata w odległości lotu uważana jest rybitwa popielata, która według różnych źródeł pokonuje od kilkunastu do nawet 30 tysięcy kilometrów. Z przerwami. Za to siewka szara, sporadycznie odwiedzająca też Polskę, potrafi jednorazowo pokonać dystans ponad czterech tysięcy kilometrów. Motywację ma jednak wyjątkową: zimuje na Hawajach lub na Florydzie. Kto by nie chciał wybrać się tam na zimę?

Lecą, żeby przetrwać, przeżyć, wysiedzieć jajo. Wędrują dniem lub nocą. Wybierają czas i miejsce akcji, tak żeby uniknąć drapieżników, trafić na najbardziej sprzyjającą pogodę i siłę wiatru. Nie ma jednej, uniwersalnej ptasiej szkoły latania. Wszystko zależy od gatunku, okoliczności, odległości, którą trzeba pokonać. Są ptaki, które obżerają się przed podróżą na zapas, wybierając dwukrotnie na wadze; inne, jak jaskółki, podjadają w locie. Bociany,

zamiast nieustannie machać skrzydłami, najchętniej szybują lotem ślizgowym, wykorzystując prądy ciepłego powietrza. Gęsi tybetańskie potrafią wznieść się do lotu nad Himalajami na ponad dziesięć tysięcy metrów nad poziomem morza. Wędrowne ptaki. Żyją w locie, a ich życie to podróż.

### Tajemnica klucza

Długodystansowcy, tacy jak żurawie, gęsi, łabędzie czy kormorany, formują klucz. Nie trzeba być ornitologiem, żeby dostrzec, ile tam się dzieje. Wystarczy dobra lornetka. Naukowcy od lat szukają odpowiedzi, na czym polega jego tajemnica. Od kiedy zainstalowali na grzbietach wędrujących ptaków czujniki rejestrujące kierunek, prędkość i uderzenia skrzydeł, wyposażyli ptasich wędrowników w GPS, wcześniejsze hipotezy oparte na obserwacji i intuicji zostały potwierdzone, ale dowiedzieliśmy się też czegoś więcej. Przed wszystkim o ptasich liderach.



*Ibis grzywiasty*

Szczególną popularność zdobyły rezultaty doświadczeń przeprowadzonych przez naukowców z *Royal Veterinary College* i badania biologów z *University of Oxford*. W roli głównej wystąpił ptak o wdzięcznej łacińskiej nazwie

*Geronticus eremita*, po polsku zwany ibisem grzywiastym. Po angielsku *bald ibis*, czyli łysy. Paradoksalnie obie nazwy są w pełni uzasadnione jego wyglądem. Wykazano, że ibisy grzywiaste przyjmują w kluczu odpowiednią pozycję względem skrzydeł poprzedzającego ptaka. Starają się lecieć tak, by natrafić na strumień wznoszącego się powietrza i unikać wirów opadających, ustawiając się pod kątem 45°. Zysk z takiego wykorzystania aerodynamiki jest ogromny. W kluczu ptaków każdy, poza przewodnikiem, może statystycznie zmniejszyć opór aerodynamiczny nawet o 65% i zwiększyć zasięg lotu aż o 71%. A co dopiero kiedy dobrze powieje.

### Zarządzanie kluczem

Klucz ptaków, kiedy spojrzymy na niego z perspektywy organizacji zespołu, zarządzania projektem lub kryzysem, to nieomal doskonały organizm działający na zasadach solidarności, subsydiarności i współodpowiedzialności, a także optymalizacji działań. Liczy się osiągnięcie celu dzięki zaangażowaniu każdej jednostki do pomocy grupie, ale w taki sposób, że dzięki grupie jednostka również osiąga swój cel.

Ostateczny sukces nie jest odnoszony kosztem innych ptaków, a dzięki ich wspólnemu powodzeniu. Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego? Egalitaryzm w czystej postaci? Bez przesady. Pamiętajmy, że ptaki organizują się w klucze w celu realizacji szczególnej misji, którą jest pokonanie ogromnych przestrzeni. To jest stan wyższej konieczności i wyjątkowych przeciwności, którym trzeba stawić skrzydła. A łatwo nie jest.

Ptasie migracje, tak pięknie prezentujące się na niebie, to nadzwyczajny wysiłek, głód, zmniejszenie odporności, odwodnienie i, w konsekwencji, znacznie większa niż przeciętnie umieralność. Po prostu nie ma wyjścia, lecieć trzeba i jakoś sobie z tym radzić. To także szczególne wyzwanie dla debiutantów. Ginie ich podczas takiej eskapady kilkakrotnie więcej niż dojrzałych podróżników. Dlatego tak ważne jest, żeby lecieć w dobrze zorganizowanej, ściślej, wspierającej się strukturze i zwiększyć szansę

ocalenia. W kluczu, szyku klinowym, w skośnej linii. Dlatego też tak ważna jest strategia oszczędzania energii i pozytywna współpraca między ptakami. Myślę, że samo wyliczenie oszczędności energii szacowane przez różne źródła na +/- 50% i tak nie uwzględnia niedających się zmierzyć zalet wynikających z lotu w towarzystwie. Kiedy któryś z ptaków wypadnie na chwilę z szyku, można zaobserwować, jak szybko stara się znaleźć drogę powrotną i jak inne ptaki mu w tym zgrabnie pomagają.

### **C o z l i d e r e m ?**

Myliliby się ten, kto podejrzewałby, że może nim być tylko najsilniejszy lub najsprawniejszy osobnik. Naukowcy śledzili przez kilka tygodni lot ibisów. Okazało się, że doskonale zdają sobie sprawę, jak męcząca jest pozycja przewodnika na czele stada i liderzy bardzo często się zmieniają. Obliczono, że każdy lider leciał na czele formacji nie dłużej niż minutę, a potem zastępował go inny i tak przez całą drogę. W czasie typowego, trwającego od pięciu do ośmiu godzin, lotu ptaki mogą zmieniać się nawet setki razy.

Stado akceptuje kolejnych liderów. Wszystkie pozostałe ptaki ustawione mniej więcej w literę V, uzyskują dodatkowe wsparcie aerodynamiczne. Każdy ptak korzysta w kluczu również ze wsparcia poprzedzającego go sąsiada. Im dalej od czoła wycieczki, tym mniejszy opór powietrza. To właśnie tam, na końcu peletonu lecą ptaki mniej doświadczone, młode lub chore. Tam zbierają siły. Ale na końcu klucza odpoczywają też zmieniający się jego liderzy. Nie tylko ci, którzy przed chwilą lecieli na czele, ale też liderzy posiłkowi, którzy pomagają ptakom bezpośrednio lecącym za nimi. Każdy, kogo na to stać, może być i będzie liderem, chociaż przez chwilę, do następnej zmiany. Każdy lider ma miejsce i czas, żeby odpocząć. Chwilowa abdykacja nie obniża jego rangi w stadzie, a przeciwnie – dodaje mu skrzydeł. Jedne za wszystkich.

Istnieje ścisła korelacja pomiędzy czasem, który ptak spędza na przewodzeniu stadem, a czasem, gdy korzysta z pozostawiania „w cieniu” innych ptaków. Co więcej, autorzy wspomnianych badań dowodzą, że skłonność

do odwzajemniania pomocy ma wpływ na wielkość podróżującego klucza, a więc również na jego siłę.

Powie ktoś, że to żadne odkrycie. Przypomina zasady rządzące kolarskim peletonem. Z tą jednak istotną różnicą, że w ostatniej fazie kolarskiego wyścigu dochodzi do bezwzględnej rywalizacji o pierwszeństwo, a w kluczu największym sukcesem jest, kiedy całe stado doleci razem szczęśliwie do celu. A potem każdy zajmie się swoim życiem i wysiadywaniem jaj. Ciekawe, czy w kluczu, podobnie do peletonu, są nie tylko liderzy – przewodnicy, ale też przywódcy stada. Z ich odnalezieniem GPS mógłby sobie jednak nie poradzić.

### **F o r u m   L i d e r ó w**

Forum Liderów Bezpiecznej Pracy, powołane i koordynowane przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, zrzesza już ponad sto czterdzieści przedsiębiorstw. Działa na zasadach dobrowolności i pomocniczości. Przynależność do tego elitarnego klubu to przywilej, ale i zobowiązanie do traktowania nowoczesnie rozumianego bezpieczeństwa jako zasady organizacji pracy, do poszukiwania norm i rozwiązań służących pracownikom i pracodawcom w misji tworzenia przedsiębiorstw i projektów, w których sukces nie jest osiągany kosztem jednej ze stron. Jest wspólnym dorobkiem – każdego z liderów. Przyglądając się zasadom, na których działa forum, pomyślałem o kluczu liderów jako formie organizacji i zarządzania, która, jak sądzę, ma przed sobą coraz ciekawszą przyszłość.

*Rysunki: Elżbieta Kietczykowska (s. 60), Aleksandra Mleczo (s. 62)*