

# Lepiej zatrudnić kogoś, kto popełnia błąd

Zdarzają się szefowie dyktatorzy, którzy wszystko wiedzą najlepiej i sami podejmują najdrobniejsze decyzje w firmie

ROZMOWA Z  
**Olgierdem Świdą\***



ROBERT KOWALEWSKI

**JAKUB HALCEWICZ-PLESKACZEWSKI:** Jakim przywódcą jest typowy polski szef?

**OLGIERD ŚWIADA:** Takim, który dozorcy budynku powie nie tylko, że ma zimą odgarniać śnieg, ale jeszcze pokaże mu, jak ma prawidłowo trzymać łopate. Bo posiada wiedzę absolutną i tylko własny sposób pracy uznaje za słuszny. To jest zły szef.

**A dobry?**

- W zachodniej kulturze biznesu taki szef powiedziałby dozorcy: „Ty jesteś odpowiedzialny za to, żeby chodnik był czysty przez całą zimę. Jak to zrobisz - czy zatrudnisz rodzinę, czy będziesz spalał śnieg palnikiem - to mnie nie interesuje”. Deleguje się nie zadanie, ale odpowiedzialność.

Głównym zadaniem lidera jest właśnie zbudowanie zespołu, któremu ufa i przekazuje odpowiedzialność. Musi on wiedzieć, dokąd zmierza firma i umieć porozdzielać funkcje między współpracowników. Kreować nowych liderów wokół siebie. W Polsce jednak boimy się delegowania odpowiedzialności.

**Dlaczego?**

- Nie mieliśmy w kulturze takich wzorów, bo niby skąd. W PRL decyzje były przyjmowane ogólnie, jak chciała partia. Dlatego dziś nasz szef jest dyktatorem, który wszystko wie najlepiej i sam podejmuje najdrobniejsze decyzje w firmie.

On się boi delegowania odpowiedzialności, bo boi się, czy nie dostanie za to po głowie od systemu. Chce

kontrolować całą firmę, bo jak coś się rypnie, będzie go ściagał prokurator. Ryszardowi Krauzemu postawiono w zeszłym roku zarzut narażenia własnej spółki na szkodę. Dlaczego prokuratura ma wiedzieć lepiej od jednego z najlepszych biznesmenów w Polsce, jak oceniać sytuacje biznesowe?

Kilka lat temu rozmawiałem z małym przedsiębiorcą z Podlasia. Prokuratura oskarżyła go o działanie na szkodę własnej firmy, jego sprawa ciągnęła się latami. Nie widziałem czegoś takiego za granicą. No chyba że ktoś ukradł, zdefraudował pieniądze. Dopiero teraz to zmieniono i artykuł o działaniu na szkodę spółek zniknął z kodeksu spółek handlowych. Może pozostał on dotąd ze starych czasów, kiedy wszystkie firmy były państwowe? Wtedy działanie na szkodę firmy było działaniem na szkodę własności społecznej wszystkich Polaków. I za to groziło oskarżenie z urzędu.

**Trzeba się zawsze asekurować?**

- Uwielbiamy siedzieć w formalnościach i robić to, co Amerykanie nazywają „to cover your ass”. Nie ma kultury podejmowania ryzyka. Trzeba być naokoło obstawionym raportami, zamawiać opinie, analizy, zamiast podejmować decyzje.

W zachodniej kulturze biznesu szkoli się ludzi, by mieli odwagę podejmowania decyzji przy ograniczonej ilości informacji. Bo informacji nigdy nie ma pełnej, a decyzje, żeby iść do przodu, trzeba podejmować szybko - bo konkurencja, bo świat ucieka itd.

Miałem kiedyś duże zadanie, nie wiedziałem, co zdecydować, chodziło o wiele milionów dolarów. Poszedłem do mojego szefa, najlepszego, jakiego miałem w życiu, Kolumbijczyka, który w pewnym momencie był numerem trzy w Microsoftzie. Mówię: „Słuchaj, Orlando, pomóż mi”. Opisał mi sytuację i rozwiązania. A on na to: „Olgierd, tobie firma płaci dużo pieniędzy po to, żebyś podejmował decyzje. Ja tego za ciebie nie zrobię. Później to ocenię. Idź i podejmij do-

brą decyzję”. Oczywiście nie muszę mówić, jak spałem przez najbliższe noce.

Zdałem sobie sprawę, że poszedłem do niego, bo chciałem mieć przyzwolenie na wybranie rozwiązania. Jakby coś poszło nie tak, mógłbym mu powiedzieć: „Ty zezwoliłeś, prawda?”. Jednak on miał odwagę, by przekazać odpowiedzialność. Oczywiście gdyby poszło źle, też dostałby po głowie. Nauczyło mnie to podejmowania decyzji bez konieczności krycia d...

**Wszyscy popełniają błędy.**

- W kulturze podejmowania szybkich decyzji przy ograniczonej ilości informacji wiadomo, że jakieś decyzje będą złe. U nas się to karze - także wyrzuceniem z pracy. Mamy np. społeczny problem, bo spadł prezydencki samolot, a nikt nie został za karę odsunięty z funkcji. Zimą nie działały koleje, a minister Cezary Grabarczyk nie został za karę odwołany ze stanowiska. W amerykańskiej kulturze biznesu patrzy się tak: Czego nauczyłeś się z popełnionego błędu? Jakiej jest prawdopodobieństwo, że popełnisz go jeszcze raz?

Jeżeli takie prawdopodobieństwo jest wysokie, to cię wyrzucą. Ważna jest nie przeszłość, ale przyszłość. W pewnym momencie nawet Bill Gates powiedział, że przyjmował ludzi, którzy popełnili już błędy gdzieś indziej. Chciał ich przyjmować, bo czegoś się nauczyli. Popelniliś błąd, więc jesteś dużo bardziej wartościowy. Wszystko jest lekcją. Jeśli się nie nauczyłeś, to jest naganne. Jeśli tak - idź do przodu. Nie należy, tak jak w Polsce, wyrzucać za karę.

**Czytałem gdzieś, że polski pracownik potrzebuje, żeby szef mu przypominał o obowiązkach i go sprawdzał, bo inaczej nie pracuje.**

- Były takie teorie, ale to nieprawda. Mieszkałem w Niemczech, Polacy zasuwali tam na budowach jak parowoziki. To samo dzieje się dzisiaj w wielu miejscach w Polsce. To nie polski pracownik potrzebuje kontroli, tylko system nie premiuje przyjmowania odpowiedzialności.

Pracowałem kiedyś w Telewizji Polskiej. Premiowano tam zachowania absolutnie automatyczne. Wyglądało to trochę tak, jakby pracownicy przez 15 lat siedzieli i przyciskali jeden guzik na konsolce, nie zadając pytań. Ważne było, żeby byli „niezawodni”, bo jak się zagapi i nie naciśnie tego, co trzeba, to wyleci. Kiedy przyszło zadanie z góry, że trzeba zmienić wygląd „Wiadomości”, bo jest do kitu, zacząłem zmieniać zasady. To my mieliśmy wymyślać. Tylko że wszyscy się bali cokolwiek zasugerować.

Wtedy jeszcze pokazywano Dorotę Gawryluk, która siedziała na końcu straszliwie długiego stołu, w wielkim kadrze, w którym była malutka. Wyglądało to jak obwieszczenia do narodu z kremłowskiego Pałacu Zjazdów. Chcieliśmy, żeby było tak, jakbyśmy siedzieli przy kolacji w kilku milionach domów w Polsce i opowiadali coś ciekawego. Miałem pomysł, jak to zrobić. Zbiiram zespół „Wiadomości”, opowiadam, chciałem, żeby sami rzucali pomysły, które im przychodzą od lat.

**I?**

- W studiu 20 osób, wszyscy głowa w dół, cisza. Nikt nic nie wie. W pewnym momencie stary wyga powiedział: „Panie dyrektorze, my tu jesteśmy od roboty, od wymyślania jest dyrekcją”. Był krótko przed emeryturą. Mówię: „Dzięki za ten głos”. Bo przełamal ciszę.

W pewnym momencie młoda realizatorka dźwięku mówi: „Dziś muzyka otwarcia, zamknięcia i inne dźwięki Piotra Rubika gramy w mono. Ale konsolę, z której je puszcza, obsłużyłaby stereo. To dodałoby jakąś wartość do naszej kolacji”. „Wspaniale - mówię - proszę się tym zająć”. Dziwnie na mnie popatrzyła. „Ja mam się tym zająć?” - pyta. - Przecież mi nie pozwolą. Zatrzasną mi drzwi przed nosem”.

Zaskoczyła mnie jej obawa, dałem jej numer telefonu, żeby dzwoniła, gdy ktoś jej będzie utrudniał. Dokooptowała koleżankę z drugiej zmiany i szybko wykonały zadanie. Poszedłem do tego z poczuciem humoru. Ale można by przecież usiąść i płakać. ●

ROZMAWIAŁ

**JAKUB HALCEWICZ-PLESKACZEWSKI**

**\*OLGIERD ŚWIADA**

pracował dla Microsoftu w Niemczech i USA w latach 90.; zdefiniował polskie słownictwo w Windowsie. Jest współwynałazcą Open License. W latach 2006-07 odpowiadał za produkcję newsów w TVP Senior leader w ramach organizacji Anthony'ego Robbinsa, legendarnego pioniera coachingu. Prowadzi firmę Presentation Coaching

## Doktorat albo życie

●● Studia wyższe mają w teorii produkować ludzi wykształconych i użytecznych zawodowo. Na rynku pracy liczy się jednak praktyka.

- Proszę pani, doktorant to nie zawod! - oznajmił agent ubezpieczeniowy doktorowi historii (doktorat z wyróżnieniem). Doktorowi psychologii pani w NFZ wypomniała, że doktorant nie zarabia, więc emerytura mu się w zasadzie nie należy, a renta to już prawie jak wyłudzenie. Doktorant wydziału matematycznego dorabia w kawiarni. Z nudów robi na serwetkach obliczenia statystyczne dotyczące klientów: kolor ubrania, długość włosów, wysokość rachunku. Nie chce podać imienia, bo jeśli profesor o nim przeczyta, może go oblać. Promotor nie akceptuje pracujących doktorantów - albo nauka, albo praca.

Doktorant kulturoznawstwa w urzędzie powiatowym o studiach doktoranckich nie powiedział nikomu. Dyplom zaniósł od razu do księgowości, żeby dostać podwyżkę (126 zł). Tymczasem doktorant historii włożył swój do szuflady i poszedł pracować jako handlowiec. Musi się zrewanżować żonie, która pracowała za nich oboje przez ostatnie pięć lat.

Agnieszka Skórzewska robi właśnie drugi doktorat (literaturoznawstwo i teologia). Na rynku pracy to jednak niewiele znaczy. Nauką zajmuje się przez ostatnie pięć lat. Czegoś dowiadywać, czytać, analizować - tłumaczy.

Od lat pracuje dorywczo jako tłumacz i redaktor. Zna kilka języków, na jej dorobek składają się: artykuły, recenzje, udział w konferencjach. W przyszłości liczy na posadę dydaktyczną na uczelni lub redakcyjną, specjalistyczną, gdzie doktorat jest dla pracodawcy istotnym argumentem.

Jak się żyje „na doktoracie”? - Dostajesz 1054 zł ustawowo (takie jest stypendium), więc jest na rachunki. A o resztę musisz się martwić sama - opowiada Skórzewska. ●

JOANNA SABAK, WWW.GAZETAPRACA.PL

**GazetaPraca.pl**

O doktoracie za granicą i perspektywach pracy z tytułem naukowym w Polsce czytaj w internetowym wydaniu **GazetaPraca.pl**

## Bogaci częściej mają depresję

●● Tak wynika z badania Światowej Organizacji Zdrowia przeprowadzonego na ponad 89 tys. obywateli 18 krajów (m.in. USA, Izraela, Brazylii i Japonii; Polska nie była uwzględniona).

Najwięcej zachorowań odnotowano w USA, we Francji i w Holandii, gdzie przynajmniej trzech na dziesięciu obywateli miało tzw. epizod depresji. W pozostałych krajach z wysokimi zarobkami średnia wynosiła 15 proc. Najmniej przypadków zachorowań naliczono w Chinach, gdzie depresja dotknęła co dziesiątą osobę.

Raport wykazał również, że kobiety są na nią bardziej podatne niż mężczyźni. - Depresja w znacznym stopniu zależy od uwarunkowań społecznych. Lepsze poznanie jej przyczyn może zmniejszyć zachorowalność z tego powodu - twierdzi główna autorka raportu prof. Evelyn Bromet ze State University of New York.

Na depresję choruje na całym świecie 121 mln ludzi. ● MAP, PAP

R E K L

A M A