

Biznes dodaje życiu wartość

*Mówi trener biznesowy Olgierd Świda w rozmowie
z Jakubem Halcewiczem-Pleskaczewskim*

– Międzynarodowy think-tank Ethisphere Institute opublikował listę stu czterdziestu pięciu najbardziej etycznych firm świata. Większość jest ze Stanów Zjednoczonych. Są też z Brazylii, Indii czy Izraela, a także firmy europejskie, na przykład z Portugalii, Belgii, Finlandii. Na liście nie ma żadnej firmy z Polski ani innego kraju Europy Wschodniej. Dlaczego? Nasze firmy są nieetyczne?

– A może niewystarczająco etyczne jak na standardy zachodnie? Ciekawe jest to, że istnieją instytucje, które zajmują się monitorowaniem etyczności firm – to już szósty ranking Ethisphere Institute. Przy układaniu tej listy kierowano się całym zestawem kryteriów.. Aby się na niej znaleźć, firma musiała się zgłosić i wypełnić kwestionariusz. Ma on trzydzieści sześć stron, jest dość skomplikowany i wnikliwy. Lista powstaje na podstawie autooceny firm, które przyznają sobie punkty w zależności od tego, jak przestrzegają etycznych zasad prowadzenia biznesu, na przykład: jak dbają o pracowników, czy pracownicy są stawiani w sytuacji konfliktu interesów, na ile można w firmie przyjmować prezenty i tak dalej. Ważna jest też kwestia ochrony środowiska.

Kwestionariusz jest weryfikowany. Firmom jednak zależy na pokazaniu swego prawdziwego stanu, a ewentualne kłamliwie lub naciągane informacje na pewno zostałyby ujawnione i firma by na tym tylko ucierpiała.

Ethisphere Institute sprawdza, jakie mechanizmy firmy wprowadzają, by pilnować przestrzegania zasad etyki. Ważne jest więc nie tylko to, co dana firma sama myśli o sobie – oraz o tym, za jakimi wartościami opowiada się – lecz także istnienie konkretnej struktury i procedur, które pilnują przestrzegania wartości. Jeśli zajmują się tym w firmie konkretne osoby, to ważne jest, jak często się zbierają i co robią. W kwestionariuszu sprawdza się, ile było pozwów sądowych przeciwko firmie składanych przez klientów czy pracowników. Chodzi o to, aby zobaczyć, które firmy traktują wartości etyczne poważnie, a które nie. Na liście są Marriott, Microsoft, Pepsi...

Dlaczego w rankingu nie ma polskich firm? Pomyślałem, że może o nim nie wiedziały, więc się nie zgłosiły do Ethisphere Institute. Ale może chodzi tu o coś więcej: kogo to w Polsce obchodzi? Czy firmom zależy na tym, by być etycznymi?

– *No właśnie, zależy?*

– W Polsce na hasło „etyka” otwiera się szufladka „Kościół”, po czym pada kilka standardowych pojęć, które z biznesem nie mają nic wspólnego jak „godność osoby ludzkiej” czy „ochrona życia poczętego”. Na marginesie: podobnie jest z „tolerancją”, tylko w tym przypadku zaraz mówi się o gejach – i na tym się poprzestaje. Zarówno w sprawie etyki, jak i tolerancji chodzi o coś więcej niż o Kościół albo gejów, ale w Polsce nie jest to zbyt zauważane.

W typowej średniej polskiej firmie obecna jest mentalność Karola Borowieckiego z „Ziemi obiecanej”: szef zajmuje się wszystkim, podejmuje wszystkie decyzje, a pracownicy są trybami w maszynie. Na moich szkoleniach zawsze pokazuję fragment filmu, w którym Daniel Olbrychski ochrzania drugiego: „Panie, pan tu jest jeszcze jednym kółkiem, jak każdy!”. Przekaz jest taki: trzeba zasuwać, nie myśleć. I ta zasada w Polsce obowiązuje. Kiedy kilka lat temu poszedłem do pracy w Telewizji Polskiej, zastałem cały zespół osób, zwłaszcza starszych, wynagradzanych za niezawodne naciskanie guzika w ten sam sposób przez dwadzieścia lat. O nic nie pytali, nie wychylali się. Każdy chciał być bierny, ale niezawodny. Co chwila zmieniała się wierchuszka i nikt nie chciał podpaść.

– *O czym to świadczy?*

– Nie widzę, żeby w polskich firmach ktoś się przejmował rozwojem pracowników. Kiedy rzucam to hasło managerom, których szkole, okazuje się, że nikt nie wie, o czym mówię. Kiedy pytam ich, czego chcą ich pracownicy, odpowiadają: „Więcej pieniędzy”. Dopytuję: „Nic więcej? A wiecie, jakie oni mają cele zawodowe?”. I okazuje się, że nie wiedzą. Czy pytali? „Nie – mówią – bo po co?”.

To jest duży problem. Zbyt wielu jest przedsiębiorców w Polsce, którzy myślą, że interes polega na samej kasie. Przecież pracownik po roku–dwóch chciałby w firmie robić coś nowego, rozwijać się. Jeżeli firma mu tego nie zapewni, będzie się rozglądał za inną. Firma musi dodawać wartość do kariery zawodowej pracownika. Aby tak mogło być, przełożeni muszą znać cele zawodowe swoich ludzi – kim oni chcą być za dwa lata, za pięć, za siedem.

Jeżeli jesteś prezesem firmy, w której pracownicy realizują się zawodowo, to dobrze i dla nich, i dla całej firmy – i to przełoży się pozytywnie na jej wynik finansowy. Trzeba się tym interesować: czy dbasz o pracowników, których masz u siebie w biurze? Oczywiście wypłacasz im pensje, ale na ile wspomagasz ich w rozwoju? Bo każdy z nas ma mniej lub bardziej jasny plan, co chce osiągnąć zawodowo w dłuższym okresie.

Jeżeli natomiast jesteś pracownikiem, warto żebyś się zastanowił, na ile praca w firmie jest spójna z twoją wizją rozwoju zawodowego. Oczywiście wynagrodzenie powinno być i powinno mieścić się w przedziale rynkowym, w jakim się płaci za taką pracę. Ale sama kasa nie wystarczy. Oprócz tego, jeżeli firma traktuje cię dobrze i wspomaga w rozwoju, to będziesz w tę firmę wierzył i wspomagał ją także poza godzinami pracy. Będziesz się z firmą identyfikował, zamiast wchodzić z nią w spór czy egzekwować należne ci prawa na drodze sądowej. Inny problem związany z naszym podejściem do rozwoju zawodowego wynika z faktu, że w Polsce zbyt wiele wagi przywiązuje się do umiejętności. Robimy szkolenia, certyfikaty, zbieramy dyplomy, wszystko dumnie wpisujemy do CV. Ale jeżeli wybierasz pracownika do zespołu, to umiejętności są tylko jednym z kryteriów. Drugim jest jego posta-

wa. Jeżeli masz do wyboru osobę, która ma super postawę, ale nie wszystkie umiejętności, to będzie ona lepsza od tej o dużych umiejętnościach, ale ze słabą postawą. Ten, kto nie wszystko umie, ale ma odpowiednią postawę, szybko się douczy. Natomiast jeśli ktoś dużo umie, ale ma nieodpowiednią postawę, to w firmie nie będzie zbyt przydatny, a ty będziesz miał tylko problem z taką osobą. Niestety tego się w Polsce jeszcze nie dostrzega, mało się zwraca uwagę na postawę.

– *Jaki mamy stosunek do pieniędzy?*

– W Polsce zmagamy się z upiorem komunizmu, który jeszcze wbija nam do głowy różne społeczne przekonania. Jedno z nich mówi, że zarabianie pieniędzy jest nieuczciwe, a przynajmniej nieszlachetne. Jako coach często pracuję z osobami, które chciałyby odnieść zawodowy sukces, ale stosunek do pieniędzy przeszkadza im w dążeniu do celu

A przecież zadaniem firmy jest wypracowanie zysku. Bez dwóch zdań. Jeżeli się od tego odchodzi, to już nie jest biznes. Może to być wtedy organizacja charytatywna, jednostka użyteczności publicznej, ale nie nazywajmy tego biznesem. Zysk wypracowuje się dla właściciela, czyli czasami dla stereotypowego kapitalisty, który pali cygaro, ale coraz częściej dla anonimowych akcjonariuszy. Na rzecz właściciela chcemy odpowiednio alokować zasoby, które są do dyspozycji, po to, żeby wypracować maksymalny zysk. W zależności od tego, jak dochodzimy do zysku, możemy prowadzić różne interesy i różnie skończyć: jeżeli patrzymy tylko na wkład i efekt, to szybko dojdziemy do wniosku, że najwięcej można zarabiać na narkotykach i prostytutce. Jeżeli byłoby to jedyne kryterium, wszyscy by robili taki biznes. Ale nie robią i nie tylko dlatego że jest to nielegalne.

– *Co to znaczy, że firma jest etyczna?*

– Pan Bóg dał nam tę możliwość, że się urodziliśmy, ale kiedyś odejdziemy i zamienimy się w proch. Przez to okienko czasu, w którym żyjemy, i które dla wszechświata jest niczym, naszym zadaniem jest dodanie światu wartości. Żeby, kiedy nas już nie bę-

dzie, świat pozostał ciut lepszy. Każdy powinien dołożyć cegiełkę do tego, żeby uczynić świat lepszym. Jako przyjaciel, mąż, ojciec – w każdej roli społecznej możemy dodać coś dobrego. Tak samo w biznesie. Jeżeli masz firmę, musisz dać jakąś wartość – swoim klientom, pracownikom, dostawcom.

Jeżeli firma nie dodaje żadnej wartości – jest to zwykłe oszustwo. Mogę ci coś sprzedać, co zupełnie nie zmieni twojego życia, to znaczy oszukam cię, i ty już więcej niczego ode mnie nie kupisz, najchętniej rozpowiesz wśród znajomych, że sprzedaję produkt, który jest nic nie wart. Wartość dodana dla ciebie była żadna, dlatego na transparentnym rynku mój biznes powinien zginąć. Jeżeli dodaję wartości twojej firmie lub tobie, to powinieneś być gotów zapłacić mi za to pieniądze, dzięki którym mój biznes będzie się rozwijał. W tym momencie wracamy jednak do problemu pieniędzy: w Polsce zmagamy się z przekonaniem, że jeżeli ktoś komuś w czymś pomaga, to nie może brać za to pieniędzy, bo nie wypada. Ogólne przekonanie jest takie, że zysk jest „be”. Jak w komunizmie.

Okropny jest nasz bazarowy sposób myślenia o biznesie. Czasami ktoś do mnie podchodzi i mówi: „Olgierd, ty się znasz na dystrybucji, powiedz mi, co robić, bo chciałbym dystrybuować jeden produkt, tylko nie chcę za dużo zapłacić dystrybutorowi, bo on nie może na mnie za dużo zarobić”. Odpowiadam: „Przede wszystkim musisz się zastanowić, ile mu zapłacić, żeby on był z tobą szczęśliwy, zadowolony. Pytałeś go?”. – „No nie” – słyszę w odpowiedzi. Ale od takiego pytania trzeba zacząć. Trzeba sprawdzić, jaki jest rynek, ile za podobną usługę płacą inni i tak dalej. A nie myśleć tylko o tym, żeby zapłacić jak najmniej.

– *Czego zatem uczy etyka biznesu?*

– Przede wszystkim relacji w firmie. Jak traktować dostawców, pracowników, klientów. Jeżeli wszystko jest nastawione tylko na maksymalizację zysku w minimalnym okresie, to firma nie ma szans na działanie długoterminowe. Ciągłe jest wiele osób, które chcą zrobić jeden wielki interes, najlepiej kogoś oszukać i zniknąć. Ale też uczy się tego, żeby nie korumpować i nie dać się skorump-

pować. Zresztą korupcja jest nie tylko sprzeczna z etyką, ale też z zasadą optymalnej alokacji zasobów: to znaczy, że dajemy zlecenie komuś, kto wcale nie musi być najbardziej efektywny.

Pamiętam z pracy w Microsoftzie, że w firmie obowiązywała bardzo jasna polityka, co wolno, a czego nie wolno robić, na przykład nie wolno było bez wiedzy szefa przyjąć lub dać prezentu o wartości powyżej dwudziestu dolarów. Te same ostre kryteria, które obowiązywały w Stanach Zjednoczonych, musieliśmy spełniać we wszystkich krajach świata, w tym w krajach Ameryki Łacińskiej, gdzie kultura biznesu była zupełnie inna. Straciliśmy przez to niektóre biznesy.

Za każdym razem, kiedy masz pomysł na biznes, musisz się zastanowić, czy dodajesz jakąś wartość i komu. Jak ułożysz sobie relacje ze współpracownikami, z dostawcami – na ile ty będziesz wspomagał ich biznes. Czy tak bardzo wyżyłowałeś ich w negocjacjach, że sprzedają ci na stracie, czy mają z tobą dobrą relację, dzięki czemu też zarabiają.

– Przychodzi klient do trenera biznesowego i mówi: Mam złe relacje w firmie, może dlatego firma źle działa. Co mu powiesz?

– Zobacz, jakich masz pracowników. Poznaj ich. Czy wiesz, czego oni chcą w życiu? Czy wiesz, jaką rolę możesz odegrać w ich rozwoju zawodowym? Czy się tym zainteresowałeś? Czy twój biznes jest tylko kwestią kasy? Zastanów się, na ile możesz dodać coś nowego do rozwoju twoich ludzi. Traktuj ich w pewnym sensie jak rodzinę. Jako ojciec czy matka jesteście zainteresowani rozwojem naszych dzieci: żeby skończyły dobrą szkołę, poszły na studia, żeby im się powiodło i tak dalej. Włącz podobne myślenie w stosunku do swoich pracowników i wychowuj ich. Syna nie wyrzucisz z domu i nie powiesz mu, że znajdziesz sobie kogoś innego na jego miejsce. Niech będzie podobnie w twojej firmie.

– Obecnie, w kryzysie nie myśli się o wszystkich pracownikach, nie tnie się na przykład wynagrodzeń wszystkim solidarnie, żeby firma przetrwała jako cała grupa osób. Są za to zwolnienia grupowe, zwalnia się pracowników, którzy dochodzą do

wieku ochronnego przed emeryturą, bo kiedy do niego dojdą, nie będzie można ich już zwolnić. Takie działania psują relacje w całej firmie.

– Taki też jest biznes. Kiedy biznes się kurczy, część osób trzeba zwolnić. Jako kierownik reprezentujesz interesy właścicieli czy akcjonariuszy i musisz działać w ich interesie.

– *Nie ma sprzeczności? Z jednej strony relacja jest ważna, ale z drugiej – w momencie krytycznym – ona się nie liczy.*

– Liczy się. Ale przeżycie całej firmy jest ważniejsze. Decyzje o zwolnieniach nie są łatwe. W poważnych firmach nie powinno się tak dziać, że na przykład likwidujemy stanowisko pracy tylko jako pretekst, żeby się pozbyć pracownika.

– *Do zwalniania zatrudnia się firmę zewnętrzną, która przygotowuje pudełka na prywatne rzeczy pracownika, by mógł je spakować, a potem go wyprowadza z budynku. Znowu nie ma znaczenia cała ta relacja kierownika z pracownikiem.*

– Tak, ale są także firmy, które pomagają zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowej pracy albo w przekwalifikowaniu się. Poznałem nawet jedną osobę w Warszawie, która się tym zajmuje. Cieszyła się, że idzie kryzys, bo będzie miała więcej zleceń.

– *Czy z punktu widzenia pracownika korzystne jest utożsamianie się z firmą?*

– Różnie się do tego podchodzi w różnych krajach. W Niemczech przywiązuje się dużą wagę do tego, że pracownik wiąże się z firmą na dwadzieścia parę lat. W Japonii jest bardziej ekstremalnie. Inaczej w Stanach Zjednoczonych, gdzie wszystko jest dynamiczne i musi się zmieniać względem potrzeb: im szybciej firma potrafi się zmieniać, im bardziej jest elastyczna jako organizacja, tym bardziej jest efektywna.

W Polsce dopiero uczymy się, jak działać w grupie. Trudno ocenić, który model jest lepszy: amerykański jest elastyczny, aczkolwiek teraz niemiecka gospodarka idzie do przodu. Niemiecki rynek pracy się liberalizuje.

– *Jakie są inne problemy, z którymi przychodzą managerowie do trenera biznesowego?*

– Nie mamy nawyku ani umiejętności prowadzenia negocjacji według zasady win–win (kiedy obie strony czują, że coś wygrywają). W Polsce cały czas negocjacje polegają na tym, żeby kogoś ograć. Przynajmniej w Ameryce fundamentalnym podejściem do biznesu jest podejście win–win, w którym chodzi o wynegocjowanie najlepszego rozwiązania dla obu stron. Jest to nie tylko prawidłowe etycznie. Z punktu widzenia firmy takie porozumienie owocuje długoterminowym zyskiem. Bo jeżeli zrobiliśmy deal, na którym zarobiliśmy obaj, to kiedy będziesz potrzebował kolejnego dealu, wrócisz do mnie. Ale jeżeli przy pierwszej okazji ogram cię, oszukam, podam za wysoką cenę, to następnym razem pójdziesz do kogoś innego. Mnie się to na długą metę nie opłaca. Tego w Polsce jeszcze wiele osób nie rozumie. Wciąż planujemy one–shot deal. Byłem tym zszokowany, kiedy wróciłem na stałe do kraju. Oczywiście są sytuacje, kiedy trzeba grać win–lose. Kiedy nam przystawia się nóż do gardła.

– *W filmie „Chciwość” („Margin Call”, w reżyserii J.C. Chandora, 2011) prezes, którego gra Jeremy Irons, mówi, że w biznesie trzeba być albo pierwszym, albo oszukiwać.*

– Bycie pierwszym na pewno pomaga. Jeśli chodzi o oszukiwanie, to się nie zgadzam. Firmy, które oszukują, nie przetrwają w długim terminie.

– *A czy w firmie warto mieć przyjaciół?*

– Przede wszystkim firma musi działać dobrze jako zespół. Przyjaźń to może zbyt dużo. Na pewno nie powinno się mieć w firmie wrogów. Powinien obowiązywać kurtuazyjny sposób współdziałania. Na przyjaciół powinniśmy móc liczyć. W sytuacji podbramkowej pójdziemy do przyjaciela, który nam poradzi albo coś dla nas zrobi. Możemy wobec niego mieć oczekiwania albo myśleć, że czegoś nam nigdy nie zrobi. W firmie może jednak dojść do reorganizacji i okaże się, że przyjaciel stoi po drugiej stronie jakichś interesów: on musi reprezentować swoje, a ty swoje. Wtedy

można się zawieść. Szukałbym przyjaciół w innych miejscach niż w firmie. Trzeba także lubić swoją pracę. Z tym mamy duży kłopot. I to wychodzi na każdym kroku, słysząc o tym w dowcipach, w codziennych rozmowach. Mówimy: „Idziemy do roboty...”. I mamy przekonanie, że w tej robocie się tylko męczymy. Wciąż czekamy na wakacje lub emeryturę, kiedy będziemy mogli zacząć naprawdę żyć. Albo czekamy, kiedy pójdziemy z kumplami na piwo. To znaczy, że traktujemy pracę jako zniewolenie. Pracujemy, bo chcemy utrzymać siebie i rodzinę. W rzeczywistości praca powinna być czymś więcej – miejscem, w którym chcemy realizować nasze zawodowe ambicje. Nie czuję tego w Polsce. W Niemczech jest trochę podobnie. Generalnie Europa jest narzekająca.

A przecież ludzie powinni lubić to, co robią. Jeżeli chcesz być szczęśliwy, to musisz lubić swoje codzienne życie, w tym pracę. Twoje podejście emocjonalne do pracy nie może polegać na narzekaniu typu: „O Jezu, znów poniedziałek”. Ile dowcipów jest na ten temat! Wystarczy włączyć rano radio. W drodze do pracy ciągle słyszymy, że dzieje się nam krzywda. Nie pamiętam, żeby w amerykańskim radiu ktoś narzekał na to, że w poniedziałek znów idzie do pracy. Raczej mówi się o tym, że był świetny weekend, a teraz mamy fajny poniedziałek.

OLGIERD ŚWIDA, był pionierem biznesu Microsoftu w ZSRR i krajach Europy Wschodniej, zdefiniował polskie słownictwo w Windowsie. Prowadził wielokulturowe zespoły product i program managerów z Ameryki Łacińskiej. Współwynalazca „Open License”, pierwszej elektronicznej licencji na oprogramowanie. Pracował dla NBC w Miami, 2006–2007 odpowiadał za całość produkcji newsów w TVP. 2008 uzyskał status „Senior Leader” w ramach organizacji Anthony’ego Robbinsa, legendarnego pioniera coachingu i motywacji. Coach od 2009, prowadzi firmę Presentation Coaching.

JAKUB HALCEWICZ-PLESKACZEWSKI, redaktor „Przeglądu Powszechnego”, współpracuje z „Gazetą Wyborczą”.