



Olgierd Świda – trener biznesowy, członek redakcji magazynu „W Punkt”. W latach 90. pracował dla Microsoftu w Niemczech i USA. Zdefiniował polskie słownictwo w Windowsie. Współwynałca Open License. W latach 2006–2007 odpowiadał za produkcję newsów w TVP. Senior leader w ramach organizacji Anthonyego Robbinsa, legendarnego pioniera coachingu i motywacji. Prowadzi firmę Tools 2 Lead

WYŻSZY POZIOM MENEDŻERA

Siła organizacji nie polega na geniuszu wodza

OLGIERD ŚWIDA

O ile polskie produkty i usługi skutecznie konkurują za granicą, o tyle rzadko spotykani są polscy menedżerowie, którzy odnieśli międzynarodowe sukcesy w Europie Zachodniej lub w Stanach Zjednoczonych. Nasza kadra menedżerska nieczęsto wzbija się ponad poziom regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Dlaczego? Co trzeba umieć, aby móc prowadzić zespoły, oddziały czy nawet całe zachodnie firmy? Merytorycznie jesteśmy mocni – wykształceni, inteligentni, ambitni, zacięci, sumienni. Znamy języki. Dlaczego nie przebijamy się wyżej?

Powody mogą sięgać głęboko w historię. Może to wynikać z niektórych naszych cech narodowych, istotnych w XIX wieku podczas zmagania narodowo-wyzwoleńczego, ale niespójnych ze współczesnym zarządzaniem na skalę globalną. Przyjęcie bezkompromisowej postawy jest w naszej kulturze odbierane pozytywnie. W szkole na lekcjach historii i języka polskiego promuje się postacie stawiające opór, zwłaszcza wobec zaborców, takie jak Rejtan, Drzymała czy dzieci z Wrześni. Byłem bardzo

CI, KTÓRZY CHCĄ ROBIĆ KARIERĘ NA ŚWIATOWĄ SKALĘ, MUSZĄ SIĘ WYZBYĆ AUTORYTARYZMU I NIETOLERANCJI



zdziwiony, kiedy zobaczyłem, że w Stanach Zjednoczonych jest przeciwnie. Tam bezkompromisowość kojarzy się z głupim uporem, brakiem elastyczności, głuchotą na argumenty i brakiem wyobraźni w zmieniającej się rzeczywistości; w zespole nie chce się być postrzeganym jako człowiek bezkompromisowy, ale jako ktoś, kto jest zainteresowany znalezieniem wspólnego

rozwiązania. Działa zasada: Musisz iść z duchem czasu. Bo jeśli świat zmienia się coraz szybciej, musimy zmieniać się i my. Trzeba szybko przyswajać nową wiedzę i rewidować dotychczasowe poglądy. Jeśli nie – zatrzymujemy się w miejscu, a świat nas przegania.

Tymczasem w Polsce jedną z największych obelg, zwłaszcza wobec osób publicznych, jest oskarżenie o zmianę przekonań. Na tej podstawie dziennikarze piętnują polityków ku uciesze opinii publicznej. Kampania wyborcza Bronisława Komorowskiego w 2010 roku była zbudowana wokół tezy, że przez wszystkie lata pozostał taki sam, nie zmienił przekonań, i dlatego wyborca powinien mu zaufać. Przesłanie to odniosło sukces u polskiego wyborcy. A przecież ktoś, kto zbiegiem czasu nie zmienia poglądów, dawno przestał się rozwijać.

W Polsce często słyszę cytaty z Darwina o przeżywaniu najsilniejszych jednostek, o konieczności ciągłej bezpardonowej walki z otoczeniem. W zachodnich społeczeństwach też cytuje się Darwina – ale o przeżywaniu jednostek, które najszybciej adaptują się do nowych warunków. Ci, którzy nie potrafią szybko przystosować się do nowych sytuacji, wyginą jak dinozaury. O przetrwaniu decyduje nie walka, ale przystosowanie. Zachodnie firmy poszukują liderów, którzy są elastyczni i potrafią się szybko dostosować do nowej rzeczywistości, zamiast pozostawać w swoich twierdzeniach i okopach, blokując reorganizację czy zmianę profilu działalności.

Do tego musimy w sobie wyrobić lepsze zrozumienie dla tolerancji. Pamiętam, jak w szkole podawano nam jedną, prawidłową interpretację postaci literackiej czy zdarzenia historycznego, której powtórzenie było później wymagane na sprawdzianach. W połowie lat 70. jako 17-latek przeżyłem szok, gdy przez tydzień miałem okazję uczyć się w szkole w małej miejscowości w Niemczech Zachodnich. Na jednej z lekcji nauczyciel zachęcał uczniów do przedstawiania opinii o przeczytanym wcześniej tekście. Między uczniami rozgorzała ciekawa dyskusja moderowana przez nauczyciela. Byłem rozczarowany, gdy lekcja skończyła się bez oficjalnej interpretacji tekstu, do której tak bardzo byłem przyzwyczajony w PRL-owskiej szkole. Na Zachodzie wyrabiano u młodzieży szacunek dla cudzych opinii. Nas uczono, że słuszna jest tylko jedna wersja, a myślącym inaczej należy się pogarda.

Obecnie w świecie biznesu obserwuję, jak trudno przychodzi nam respektowanie i akceptowanie opinii innych osób. To prowadzi do utrwalania autorytatywnych sposobów zarządzania opartych na hierarchii i posłuszeństwie. Taki styl może się jeszcze sprawdzać w polskich przedsiębiorstwach, jednak będzie on trudny do zaakceptowania na wyższych poziomach zarządzania w zachodnich firmach. Tam trzeba umieć inspirować, budować atmosferę, w której pracownicy mogą się swobodnie wyrażać, a ich pomysły i opinie są słuchane, poważnie traktowane i ewentualnie wdrażane. Siła organizacji nie polega na geniuszu wodza, ale na jego umiejętności sprzężenia szarych komórek wszystkich członków zespołu z celami firmy i wprowadzenia ich na najwyższy poziom aktywności, aby znajdować najlepsze rozwiązania. Menedżerowie wychowani w czasach PRL-u, którzy chcą robić karierę na światową skalę, muszą rozbić swoją skorupkę nasiąkniętą za młodu autorytaryzmem i nietolerancją i zastąpić je szacunkiem dla innych.

Od liderów z wysokiej półki oczekuje się taktu i respektu dla zróżnicowania wszelkiej maści. Czasami składanie życzeń „Merry Christmas” wobec wielokulturowego i wielowyznaniowego zespołu pracowniczego może być odebrane jako brak wrażliwości na różnice wyznaniowo-kulturowe i może blokować rozwój kariery. Często naśmiewamy się z poprawności politycznej w Stanach Zjednoczonych, zapominając, że jest ona rezultatem i wyrazem tolerancji i poszanowania godności przedstawicieli najróżniejszych mniejszości. Polski menedżer, który pragnie stać się liderem biznesowym na światową skalę, musi być świadomy, że jego otoczenie i przełożeni będą zwracali na to uwagę.

Ponadto, w dobrze działającej firmie, oprócz realizowania własnych zadań i odnoszenia indywidualnych sukcesów, szalenie istotne jest bycie tak zwanym team playerem. Takiej osobie zależy na sukcesie całej firmy czy projektu i dlatego poświęca część swojego czasu na wspieranie osób spoza własnego obszaru odpowiedzialności, pomaga im odnosić sukcesy. Pracownicy z taką postawą są zauważani przez przełożonych i przy rozważaniu awansów brani pod uwagę w pierwszej kolejności.

Łączy się to z imperatywem, który działa w społeczeństwie amerykańskim: należy poświęcić część swojego czasu lub pieniędzy na rzecz społeczności, w której się żyje i przebywa – oddać to, co się jest winnym. Wiele lat temu w moim mieście w Stanach władze kupiły wyposażenie placu zabaw i poprosiły mieszkańców, by w czynnie społecznym zmontowali je podczas weekendu. Stawiło się wiele osób i plac zabaw był szybko gotowy. Kiedy przeglądam CV w Polsce, często widzę sekcję „hobby”, której nie przypominam sobie w CV amerykańskich. Tam natomiast niemal zawsze występuje sekcja dotycząca działalności społecznej i wolontariatu. Ktoś, kto już bezinteresownie oferuje czas na rzecz innych, będzie miał w firmie łatwość wspanienia kolegów ze wszystkich obszarów, będzie dobrym team playerem. Liczą się nie tylko umiejętności, lecz także postawa. ●

[[Co Cię uwiera w polskim biznesie, a co inspiruje?

Napisz do mnie: olgierd.swida@magazynwpunkt.pl