Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt
ODCINEK 7
Leaders Island Podcast 7 RÓŻNORODNOŚĆ W BUDOWANIU ZESPOŁU. Marek Jurkiewicz

Józef: Dzień dobry, dobry wieczór, cześć, witam Was bardzo serdecznie w siódmym odcinku audycji Z warsztatu menedżera. Jeśli podoba Wam się odcinek, to starym zwyczajem będę bardzo wdzięczny za wystawienie oceny w platformie iTunes. Każda gwiazdka, którą tam zostawicie, podnosi popularność tej treści, co powoduje, że nowi odbiorcy mogą do nie dotrzeć. Jak wystawić opinię dla podcastu, znajdziecie w komentarzu do tego odcinka. Dzisiaj będziemy rozmawiać z moim gościem o zatrudnianiu pracowników pod kątem ich różnorodności. W studiu, moim i Waszym gościem, jest Marek Jurkiewicz – dyrektor generalny serwisu infopraca.pl. To menedżer z piętnastoletnim doświadczeniem w zarządzaniu małymi, średnimi firmami o zasięgu międzynarodowym. Z Markiem znamy się z Koalicji Prezesi Wolontariusze, w ramach której Marek bardzo aktywnie dzieli się swoim doświadczeniem, promując podejście do działania w oparciu o wartości. Cześć Marku, witam Cię serdecznie.

Marek: Cześć, witam Cię, witam Państwa.

J: Przedstaw się proszę szerzej naszym słuchaczom w kontekście menedżerskim.

M: No tak, faktycznie, od kilkunastu lat już pracuję w małych, średnich firmach o zasięgu międzynarodowym, w tej chwili w firmie hiszpańskiej. Także to tutaj moje doświadczenie menedżerskie. Poprzednio prowadziłem swoją firmę i jeździłem po całym świecie, to takie ciekawe doświadczenie było.

J: To ja jeszcze dodam ze swojej strony, że na stronie marekjurkiewicz.pl, którą podlinkujemy do tego odcinka, możecie znaleźć m.in. blog Marka, gdzie możecie poczytać o jego przemyśleniach na temat przywództwa, mentoringu, coachingu, zarządzania, generalnie – czerpać z jego doświadczeń menedżerskich. Marek, zacznijmy od pytania takiego na gruncie filozoficznym: dlaczego robisz to, co robisz?

M: Odpowiedź jest stosunkowo prosta zawsze dla mnie na takie pytanie. Ja robię to, co robię, ponieważ lubię pracować z ludźmi. I to bez względu na to, czy mówimy o mojej pracy menedżerskiej, czy o innych wyzwaniach, po prostu

lubię spotykać się z ludźmi, lubię z nimi pracować. To mnie kręci. To jest fajne i tak sobie tę swoją ścieżkę ustawiłem, że zawsze to mnie ciekawiło. Tak jak wspomniałem wcześniej, takie pierwsze doświadczenia były w takim zupełnie multikulturowym środowisku. Prowadziłem przez siedem lat firmę, która organizowała różne evanty i różne imprezy na całym świecie. W związku z tym spotkałem się z różnymi ludźmi, w różnych kulturach, negocjowałem kontrakty, pracowałem z różnymi partnerami biznesowymi i zawsze to jest dla mnie fajne: to, co jest ciekawego w ludziach, to, co możemy się od siebie nauczyć, to, czym możemy się wymienić i to też prowadzi do tego, że tak jak wspomniałeś – lubię się dzielić swoją wiedzą i doświadczeniem. Uważam, że nie powinniśmy tego zatrzymywać dla siebie i dalej to gdzieś rozprzestrzenić.

J: Dobrze, to porozmawiajmy – z racji Twojego aktualnego, stanowiska menedżerskiego, zajmujesz się właśnie pracą w portalu, który pośredniczy pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Jakie widzisz dzisiejsze wyzwania z punktu widzenia pozyskiwania pracowników, współpracowników przez menedżerów?

M: No tutaj trzeba by było powiedzieć pewnie o kilku płaszczyznach. Tą podstawową rzeczą jest to, że w tej chwili, patrząc się na rynek polski, mamy niedobór kadr i bardzo ciężko jest pozyskać pracowników. Także główne działania, jeśli mówimy o serwisie, są skierowane na pozyskanie kandydatów i połączenie ich z pracodawcami, co nie jest łatwe, bo tych kandydatów jest mało. Mamy kandydatów napływowych z innych krajów, więc tutaj koncentrujemy się w jednym obszarze, jeśli mówimy o serwisie. Z drugiej strony, ja też często pracuję w takiej formie consultingowej z menedżerami, patrząc na to, jak oni budują zespoły, jak rekrutują ludzi i tutaj niestety mamy często takie otarte, stare schematy. Mamy procesy, które kiedyś funcjonowały, mamy narzędzia, które kiedyś funkcjonowały, ale teraz już nie funkcjonują.

J: Takie oldchoolowe praktyki.

M: Takie oldchoolowe praktyki gdzieś tam zasiedziałe, czy to narzucone przez działy HR, czy przez samych menedżerów, no i jednym słowem, jednym zdaniem, robimy te same rzeczy, w ten sam sposób, ale oczekujemy innych rezultatów, co jest zazwyczaj mało możliwe.

J: Co jest takim, powiedzmy, najbardziej zakurzonym – według Ciebie właśnie – sposobem myślenia? Podejściem, które obserwujesz u menedżerów, generalnie w firmach, które poszukują pracowników.

M: Taki najbardziej zakurzony element, to jest to, że my mamy wymagania w stosunku do tych pracowników, którzy mają u nas pracować, bo my jesteśmy bardzo dobrą firmą, oferujemy świetne warunki, no i tak naprawdę nie mają żadnego innego wyboru poza nami. To tak szybko określając.

J: Wiesz, to brzmi trochę jak ogłoszenie takiego pana feudalnego, który poszukuje chłopów pańszczyźnianych, którzy mają przyjść, stawić się i potem – summa summarum – nie będzie im można opuścić pola.

M: No tak, różnica będzie tylko taka, że u nas będą mieli karty i będą się odbijali czasowo i to będzie tylko ten wyróżnik. Także tak, niestety, czasami, mimo wszystko, to może wyglądać i brzmieć śmiesznie, ale takie schematy niestety jednak funkcjonują.

J: To ciekawe, bo mamy jednak XXI wiek, ja spodziewałbym się, że większość ogłoszeń, które choćby pojawia się na Waszym portalu, a pisana jest przez klientów, jest bardziej jednak dostosowana do treści, przekazu ludzi, których chcą pozyskać te słowa-klucze, które powiedziałeś, one zabrzmiały – nie dość powiedzieć – oldchoolowo, tak bardziej cynicznie i w żaden sposób nie pociągający.

M: Tak. Nie możemy tutaj przykładać jednej miary do wszystkich. Ta sytuacja w różnych firmach wygląda różnie, ale jak spytałeś o takie typowe, oldchoolowe, to niestety tak to wygląda. Natomiast sytuacja zmienia się dynamicznie. Mamy coraz więcej ogłoszeń, które dbają o Employer branding, są odpowiednio zaprojektowane graficznie: pokazują firmę i to, co się w tej firmie dzieje, jakimi wartościami się firma kieruje. Jakie ma oczekiwania, ale też co oferuje dla osoby, która miałaby dołączyć do zespołu tej firmy. Wykorzystuje, mówiąc po angielsku, tzw. multisourcing, czyli: ogłoszenie to jedno, ale też kreujemy swoje wizerunki, poszukujemy kandydatów poprzez inne narzędzia, chociażby najprostsze media społecznościowe, ale tych narzędzi jest naprawdę bardzo dużo. W związku z tym ta sytuacja zmienia się bardzo dynamicznie.

J: To porozmawiajmy teraz o różnorodności w budowaniu efektywnego zespołu i podejdźmy do tego tematu od strony różnorodności na rynku pracy, tych pracowników, którzy tam są, powiedzmy, gotowi do tego, żeby ich zaprosić do współpracy z moim zespołem. Mówię tutaj o perspektywie menedżera. Mamy dzisiaj bardzo różnorodny rynek pracy. Można go podzielić pod różnymi

kątami, jak choćby psychometrycznym, sprawności, niepełnosprawności kulturowej. Czy widzisz wyraźnie tę różnorodność od swojej strony? Od strony właśnie platformy? Od strony właśnie ludzi, którzy są na tym rynku? Czy raczej też panuje też takie oldchoolowe podejście, gdzie po prostu mamy na rynku zasoby ludzkie, bliżej nieokreślone, odhumanizowane zasoby ludzkie, które przyjdą dla nas pracować?

M: Oczywiście, zawsze mamy pewne skrajności, ale myślę, że to nie jest dobry moment, żeby rozmawiać o skrajnościach, warto porozmawiać o tym, co jest. Aczkolwiek nadmienię, że ostatnio na jednej z konferencji padło do mnie pytanie, czy proces rekrutacji może wykonać za nas algorytm? To nie jest pierwszy raz, kiedy to pytanie pada, że moglibyśmy zastosować algorytm i te algorytmy by załatwiły cały proces rekrutacji i dostarczyły nam odpowiedniego pracownika. Oczywiście, w pewnych procesach różne algorytmy są wykorzystywane, ale pamiętajmy, że ktoś je tworzy i one mają nam służyć pomocą, a nie robić za nas całą pracę. Patrząc na tą różnorodność, która jest na rynku. Ona jest, oczywiście, ona jest na rynku mimo tego, że ten rynek jest ciężki pod względem pozyskiwania kandydatów i budowania zespołów, a wiadomo, że to zespoły pomagają nam tworzyć przewagę konkurencyjną tak naprawdę na rynku. To, jaki mamy zespół, daje nam możliwości rozwoju i budowania tej przewagi. Oczywiście, możemy ją postrzegać pod różnymi względami. Wspomniałeś o psychometrii. Możemy patrzeć na kandydatów od strony psychometrycznej, charakterologicznej. Możemy patrzeć na kandydatów pod względem sprawności i niepełnosprawności. Cały czas gorący temat związany z generacją. Wchodzące na rynek nowe generacje i tego, jak one między sobą funkcjonują. To takie kilka co najmniej obszarów, które możemy wziąć pod uwagę, patrząc na to, jak wyglądają kandydaci, jak wygląda rynek pracy i jak możemy budować efektywny zespół.

J: To bazując na Twoim doświadczeniu współpracy z menedżerami, którzy poszukują pracowników, na ile według Ciebie jest popularny aspekt psychometryczny? Na ile firmy czy menedżerowie zawracają uwagę na osobowość, może nawet szerzej powiedzmy, postawę tej osoby, która do nich przychodzi albo którą chcą pozyskać?

M: Ja tutaj wyróżniałbym dwa podejścia. Patrząc na firmy i menedżerów, z którymi się spotykam. Jedno podejście to jest takie podejście typowo korporacyjne: że mamy pewne określone stanowiska, strukturę, kompetencje, które są wymagane i tak naprawdę tutaj często występuje taki element z mojego punktu widzenia, że mamy mniej osoby, a bardziej pracowników. Tak bym

chyba to najlepiej określił. Czyli mamy pracowników, którzy mają określone cele, zadania do wykonania i tyle. Jest też druga część firm, która podchodzi trochę w inny sposób i patrzy na pracownika jako na ciekawą osobę, która ma swoje odczucia, emocje i, myślę, że powiedziałbym, że jest traktowana bardziej podmiotowo niż przedmiotowo. Czyli takie dwa filary wyróżniłbym w tych podejściach kadr menedżerskich i firm do budowania zespołów i zatrudniania pracowników.

J: Mam nadzieję, że ta grupa druga jest grupą rosnącą, jeśli dzisiaj się nie zwiększa, to że za chwilkę będzie większa. To dlatego, że też często powtarzam młodym menedżerom, z którymi pracujemy, że – to nie jest zresztą tylko moje doświadczenie, lecz także moje – wciąż dużo firm dzisiaj zatrudnia dużo pracowników ze względu na ich kompetencje. Kompetencje stanowiskowe, wiedzę, umiejętności, ale zwalnia się ludzi ze względu na postawę. Takich sytuacji, ja znam jeden promil, ze ktoś kogoś zwolnił ze względu na twarde umiejętności, których ta osoba nie miała. No więc, zwracajmy uwagę na postawę w procesie rekrutacji. Zachęcam wszystkich menedżerów, żeby właśnie od tego zacząć, żeby zobaczyć, nie tylko zasób, ale konkretnego człowieka, kto to jest. Czy jego właśnie postawa, sposób myślenia, sposób interakcji z otoczeniem, będzie pasowała do mojego zespołu, do mojej firmy, bo bardzo łatwo jest zatrudnić człowieka, zdecydowanie trudniej jest go potem zwolnić. To jest wielki koszt emocjonalny dla obu stron.

M: Tak, zgadzam się z Tobą w stu procentach. To są zawsze duże emocje, jeśli chcemy kogoś zwolnić i zgadzam się oczywiście z tym, że warto wiedzieć, jaką postawę prezentuje dana osoba. Kim ta osoba jest i jakimi wartościami się kieruje. Czy te wartości jakoś nam rezonują w obrębie organizacji. Dla mnie to jest bardzo ważne, dlatego ja mówię, jak prowadzę procesy rekrutacyjne, że ja nie szukam pracowników, tylko właśnie ciekawych osób do współpracy. Co one robią, czym się interesują, jaką postawę prezentują. Oczywiście ważne są też, nie ukrywajmy, te elementy, które mamy w tzw. standardowym CV, czyli co ta osoba potrafi, jakimi kompetencjami dysponuje. I dlatego zawsze ten temat różnorodności jest dla mnie ciekawy. Wspomniałeś o tym elemencie psychometrycznym, są też inne elementy wspomniane, natomiast duża część menedżerów, nie wiem, czy to zaobserwowałeś, boi się takiej różnorodności.

J: Oczywiście, że się boi, bo myślę, że za tym stoi przede wszystkim taki główny mechanizm psychologiczny, że lubimy ludzi podobnych do nas. Jak pytam menedżerów zwykle, jak zbudowalibyście swój zespół, to w pierwszej kolejności wszyscy odpowiadają, powiedziałbym, książkowo. Czyli: wszystkie

typy osobowości, wszystkie kolory, różnorodność jest dobra itd. Moje doświadczenie jest takie, że jeżeli popatrzymy na konkretne zespoły, departamenty, one zwykle są monochromatyczne albo są to zespoły ludzi złożonych z dość podobnych jednostek, osobowości. Owszem, różnorodność na poziomie firmy, jak najbardziej, jeżeli jej już nie ma na poziomie całej firmy, to znaczy, że już jest bardzo źle. To oznacza, że człowiek od marketingu, człowiek od sprzedaży i inżynier jest tym samym, można powiedzieć typem osobowości, więc wracając do poziomu zespołu, tak – większość menedżerów bardzo często wybiera ludzi podobnych do siebie, co może być pułapką, bo jeśli potrzebuję osoby, która ma wykonywać kompletnie inny typ obowiązków niż ja, to znaczy, że poszukuję kogoś innego. Tylko tutaj zaczyna się problem, który ja zauważyłem, bo jeśli oczekuję, jeśli szukam kogoś innego to znaczy, że de facto ja szukam kogoś, kto prawdopodobnie na co dzień będzie mnie irytował. Sposobem pracy, sposobem bycia. I muszę mieć jako menedżer bardzo dużą samoświadomość i spójność. Wiedzieć, dlaczego takiej osoby szukam, kogo szukam, do jakich obowiązków, żeby zdobyć się na zatrudnienie właściwej osoby. Bo jeśli ktoś w dziale, tutaj przykład potem, technicznym, który jest bardzo introwertyczny i skupiony na procesach, będzie potrzebował osoby do marketingu, to będzie to osoba o kompletnie innym podejściu, będzie to osoba bardzo kolorowa. Zapewne będzie kreatywna, generowała tysiąc pomysłów na minutę, która, dla sposobu bycia tego standardowego inżyniera, będzie irytująca w obyciu. A jednak w jego interesie jest teraz, żeby taką osobę pozyskać. Bo jeśli wszyscy będziemy myśleć dokładnie tak samo, gdzie tutaj jakaś innowacja albo zmiana w stosunku do poprzedniego dnia?

M: Dokładnie. Jeśli mówimy o tej różnorodności budowania przewagi konkurencyjnej, no to na tym to polega. Duża świadomość samego menedżera, jaki zespół chcemy zbudować, kogo w tym zespole chcemy mieć. Ja zgadzam się z tym, że czasami może to być irytujące. Z mojego doświadczenia wynika, że jednak irytujące bywa na początku. Potem jeżeli budujemy zespół, ten zespół się zgrywa. Te różne perspektywy, różne punkty widzenia, pomysły nagle się okazują, że są naprawdę ciekawe. Ta perspektywa jest inna, z tego możemy wziąć to, z tego możemy wziąć tamto i finalnie możemy zupełnie inaczej, bardziej efektywnie zrealizować projekt, opisać produkt. Różne rzeczy możemy zrobić bardziej efektywnie, ale mając różne perspektywy. Nie właśnie tylko takie, że dobieramy sobie tych ludzi, żeby oni byli podobni do nas. I dlatego ja wspomniałem o tym, że menedżerowie się tego boją, bo są mniej świadomi, bo boją się tych rożnych perspektyw i boją się, że ktoś będzie miał inne spojrzenie: „I co ja z tym tak naprawdę, dalej zrobię?”.

J: Właśnie, skoro nie znam instrukcji obsługi tego modelu, znam tylko instrukcję obsługi do mojego modelu.

M: Tak, tak, więc to jest ten problem. Cała sztuka tego, że musimy się kształcić non stop, obserwować to, co się dzieje dookoła i koncentrować się na poszukiwaniu tych ludzi, mówiąc, przez duże „L", tych osób, których potrzebujemy do zespołu właśnie po to, żebyśmy jako zespół lepiej mogli funkcjonować i mieć większy potencjał.

J: Mam wrażenie, że teraz cały czas, albo przynajmniej ja mam w głowie, rozmawiamy o różnorodności myśli tej psychometrycznej, bazującej trochę na charakterze. A jak to jest w kontekście tego wymiaru dodatkowego? Czy to jest tylko marketing, fikcja, dobry PR, taka deklaracja, którą często można słyszeć, że tak, generalnie, niepełnosprawni też wnoszą wartość do środowisk pracy czy zauważasz po swojej stronie, że firmy, konkretnie – menedżerowie, świadomie podejmują decyzje zatrudnienia osób niepełnosprawnych, widząc właśnie zysk z tego typu różnorodności na poziomie firmy, zespołu?

M: Tak, oczywiście, że jest bardzo duża ilość świadomych menedżerów, którzy podejmują świadome decyzje i po prostu się tego nie boją. Nie boją się tego, że ta osoba ma taką czy inną niepełnosprawność. To nie ma żadnego znaczenia. Ten temat to często temat tabu: że to osoby niepełnosprawne, jak sobie z tym poradzić od strony prawnej itd., itd. No nie, to naprawdę nie jest tak. Można te osoby normalnie zatrudniać, one wprowadzają jeszcze kolejne perspektywy, które z punktu widzenia osoby w stu procentach sprawnej, zupełnie inaczej wyglądają, i dają nam dodatkową wartość. Także ja tutaj widzę po prostu tylko, jak z wszystkimi elementami różnorodności – pewne obawy. No nie bójmy się spróbować, jak to będzie wyglądało. Jeśli nie wiemy jak, są organizacje, które nam w tym pomogą, są osoby, które nam doradzą, jak możemy się w takim obszarze poruszać i jak możemy to wykorzystać. Ja sam współpracowałem z kilkoma fundacjami, gdzie współpracowałem z osobami z upośledzeniem umysłu. Nie wiem, czy wszyscy wiemy, że depresja też jest upośledzeniem umysłowym. I co w takim wypadku? Czy musimy te osoby wyeliminować? No nie, te osoby normalnie mogą funkcjonować, normalnie mogą pracować. Czasami po prostu, na jakimś etapie gdzieś tam się mogły pogubić. I tyle. W jednej z tych fundacji właśnie miałem to doświadczenie, że mogłem pracować z takimi osobami, które bardzo efektywnie, sprawnie funkcjonowały.

J: To przejdźmy do trzeciego wymiaru, czyli różnorodności pokoleniowej. Tu jest, myślę, najciekawiej, najbardziej kolorowo, bo ja na co dzień spotykam się

z menedżerami, którzy już nawet nie na myśl o pokoleniu Y, bo o tym już powstało bardzo wiele opowieści, opracowań, jak sobie z nimi radzić, ale gdzieś na horyzoncie pojawiają się kolejne – teraz socjologowie oknuli termin – Płatki Śniegu i oni nadchodzą. To budzi raczej przerażenie menedżera i w momencie, kiedy słyszy, że takie osoby miałyby dołączyć do jego zespołu, większość z nich nie widzi efektu pozytywnego różnorodności na tym poziomie. Jak to wygląda z Twojej perspektywy? Jesteś blisko rynku pracy. Czy nadchodzi ten front i należy od niego uciekać czy jest jakaś szansa na ratunek?

M: Oczywiście, możemy uciekać, tylko co nam to da? Zawsze można się wycofać.

J: Jeszcze dekadę pociągniemy na pracownikach starszej daty, ale potem to już się nie uda.

M: Po prostu trzeba się tego uczyć. Trzeba się uczyć, jakie są różnice, co nową generację wyróżnia. Ja czasami mam jednak wrażenie, biorąc udział w różnego rodzaju konferencjach HRowych, że zbyt dużo się na ten temat też mówi. To się nakręca i kreuje też różnego rodzaju stereotypy i wizje dotyczące też nowych pokoleń, czy nowego frontu, który nadciąga. I kreuje się pewną taką skrajną wizję. Ci młodzi ludzie to się do niczego nie nadają itd., itd., bo są roszczeniowi. Wszyscy słyszeliśmy x argumentów, co się z tymi młodymi ludźmi dzieje i dlaczego tak albo dlaczego nie. Dlaczego mają mieć hamaki w biurach albo inne chillout roomy itd.
Myślę, że do tego trzeba podejść zupełnie zdroworozsądkowo. Z mojego punktu widzenia, widzę pewien kryzys wartości wśród młodych ludzi i pewien kryzys związany z, myślę, że powiem to chyba wprost, pewnym spadkiem kultury osobistej, bo tak bym to nazwał. Ale znowu. To nie jest czarno-białe. Mamy w każdym pokoleniu i w każdej generacji będziemy mieli kogoś, kto nam zbuduje taki lub inny wizerunek. Ja u siebie w firmie na przykład mam osoby z pokolenia Y i mam takie osoby, które pracują świetnie. Nie mam specjalnych kłopotów, są super systematyczne, fajnie funkcjonują w zespole, chociaż u nas akurat zespół jest zupełnie różnorodny pod względem chociażby wiekowym. Jest też duża grupa młodych, która faktycznie ma zupełnie inne podejście. Dla mnie mniej do zaakceptowania pewnie – jako menedżera czy lidera prowadzącego organizację. Czyli ciężko jest mi zaakceptować to, że nie mamy informacji zwrotnej, jeśli się kontaktujemy, nie mamy telefonu, jeśli nie przychodzimy na spotkanie, tego typu rzeczy. Chociaż z drugiej strony, będąc blisko rynku pracy, ja muszę powiedzieć, że często też organizacje same sobie pracują na tego typu zachowania. Bo ile mamy procesów rekrutacyjnych, w

których ci młodzi ludzie nie otrzymują informacji zwrotnej. I tam mamy tę sentencję zwykle, że skontaktujemy się z wybranymi kandydatami itd. Reszta nie dostanie, bo nie dostanie informacji zwrotnej. Więc to nigdy nie jest czarno-białe, nigdy nie działa w jedną stronę. Są technicznie, czy technologicznie na pewno bardzo fajnie rozwinięci. No bo na tym etapie już funkcjonowali. Mają często bardzo dużo pozytywnej energii i fajne pomysły. Mało blokad takich wewnętrznych przed czymś, co chcieliby osiągnąć, co daje nam naprawdę czasem bardzo dobre efekty i dużo nowego, ciekawego potencjału w obrębie organizacji. Z drugiej strony mamy inne pokolenia, które się mogą dzielić doświadczeniem, tym, co już przeszły. Dlatego mówię o tej efektywności i tej różnorodności, bo jak fajnie to połączymy, to wtedy mamy ten odpowiedni potencjał zespołu. Mogę powiedzieć też o takim swoim doświadczeniu. To było dla mnie ciekawe doświadczenie, kiedy jeden z pracowników przyszedł do mnie i powiedział: „posłuchaj, powiedz mi, jak to jest, jak Ty nas wybierasz. My tu jesteśmy wszyscy z innej bajki, a to jednak działa.”. To był dla mnie duży komplement, nie ukrywam. Ja mówię: „posłuchaj, odpowiedź jest stosunkowo prosta: to jest to, że – tak jak wspominam na każdej rozmowie rekrutacyjnej – nie szukam pracowników, ja szukam ciekawych osób. Jeśli osoba jest ciekawa, ma fajne pomysły, to ja ją włączam do zespołu, bo ona daje nam właśnie ten ciekawy element innej perspektywy, innego spojrzenia”. To, co wspomniałeś, że czasami może być irytujące na początku. Mi się to zdarzyło raz, że faktycznie zatrudniłem osobę, która tak – no, na początku było ciężko, ale potem dograliśmy zespół i poszliśmy dalej do przodu.

J: Bardzo mnie to cieszy, że odniosłeś się do tych konferencji HRowych i takiego trochę przesterowania tej narracji na temat nowych pokoleń, bo mi się wydaje, że też – zgodzę się z Tobą – często to larum, które jest podnoszone, jest podnoszone tylko po to, żeby mieć o czym pisać albo o czym mówić. W tym kontekście, mam na myśli te wszystkie komentarze, że zbliża się takie pokolenie albo inne i tutaj rozbili hamaki. Rozbiliśmy tysiące rzeczy, bo inaczej oni nie będą u nas pracować. Zawsze wtedy przychodzi mi do głowy takie pytanie: a ile firm zatrudnia albo inaczej organizuje pracę, w ramach tej samej organizacji, ludziom, którzy pochodzą z południa Polski i z Północy? Z Małopolski i z Wielkopolski? Albo ile firm organizuje inaczej pracę dla tych, którzy mają 50 lat i tych, którzy mają 32 lata? Krótko mówiąc, moglibyśmy znaleźć n wymiarów, które tak samo są wymiarami kategoryzującymi ludzi, a jednak nikt o zdrowych zmysłach nie podchodzi do tego w ten sposób, żebe organizować tym ludziom inaczej pracę. To znaczy, w tej narracji gdzieś już przeszliśmy nie raz granicę szaleństwa, bo jeżeli ja oczekuję czegoś, mam określony styl pracy, kulturę, to jeżeli ktoś przychodzi i w żaden sposób do niej

nie pasuje, to ja też nie do końca czuję potrzebę, żeby w żaden sposób zmieniać się pod jego upodobania. Jeżeli uważa na przykład, że tylko godzinę w ciągu dnia należy pracować, a resztę czasu grać w PlayStation. Nawiązuję też do tego, że ja widzę w tych pokoleniach, czy w Y, czy w tych, które teraz przychodzą po nich, grupę ludzi, którzy niesamowicie wykorzystują potencjał czasu i miejsca. Ich czasu i ich miejsca. Jak powiedziałeś, oni się już urodzili w świecie cyfrowym, świecie technologii, potrafią się po nim płynnie poruszać, wykorzystywać go. Nieraz patrzę naprawdę z dumą na młodych menedżerów, którzy w wieku 24/25/26 lat mają już gigantyczne doświadczenie międzynarodowe, nie mają tego strachu, o którym wspomniałeś, nie mają żaden negatywnej konotacji z pojęciem „Europa Wschodnia". Nie rozumieją w ogóle, o co chodzi i to otwiera przed nimi wiele możliwych dróg, drzwi, które są/były dla nas zamknięte, więc może zamiast na siłę szukać różnic w tym aspekcie, to też pomyśleć, kogo potrzebujemy. Jak pozytywna różnorodność niesie wartość do naszego zespołu. I skończmy z tą taką przesadną paniką.

M: Ja absolutnie się z tym zgadzam. To jest właśnie to, że często to jest wykreowane. Jak już wspomniałeś o tych hamakach, to ja też mam taką refleksję a propos hamaków i tego, o czym wspomniałeś, o tym CSR-e w kontekście osób z niepełnosprawnościami. Czy to faktycznie tak jest, czy to tak się kreuje, jak to wygląda, bo to dobrze wygląda w raporcie CSR, że zatrudniamy osobę z niepełnosprawnością, więc dobrze to mieć? Tak samo jest z hamakami. Ja patrzę na to w ten sposób. Mogą być hamaki, tylko kwestia tego po co hamaki w tej firmie są. Cze ta hamaki są po to, że faktycznie zespół pracuje efektywnie i się tam relaksuje czy, a znam takie organizacje, mamy hamaki, tzw. chillout roomy i inne tego typu wynalazki, ale dlaczego je mamy. Dlatego, że pracownik na terenie firmy przebywa tak długo, że fajnie, żeby się w tym hamaku mógł przynajmniej zdrzemnąć, no bo normalnie nie ma na to szansy albo nie wyjdzie do spożywczego, tylko zje jabłko, ale tak naprawdę firma mówi, że dostarcza owoce, bo preferuje zdrowy tryb żywienia. I to też fajnie wygląda na zewnątrz, tylko czasem wewnątrz brakuje tej spójności. W tej chwili, kiedy mamy taki dostęp do informacji, to też łatwo jest sprawdzić i opinie o firmach, i różne informacje są ogólnie dostępne, więc ja mówię, że nią ma co kreować i popadać w jakieś tego typu skrajności. To trzeba realnie podejść, skoncentrować się na rozwiązaniach. Zobaczyć, co każda osoba może wnieść do zespołu, jakie wartości, jak możemy wykorzystać potencjał takiej osoby i czego możemy się od siebie nawzajem nauczyć. To też wydaje mi się kluczowe, żebyśmy nie patrzyli tylko z jednej perspektywy, ale żebyśmy się też wymienili informacjami. Ja jestem w spółce technologicznej w serwisie i na pewno, mogę z całą świadomością powiedzieć, jest wiele osób, które

technologicznie są zdecydowanie do przodu w stosunku do mnie i ja mogę się od nich nauczyć, ale to jest dla mnie ciekawe i w ten sposób możemy jako organizacja iść do przodu.

J: Tak, dla mnie taką wielką zaletą związaną z różnorodnością jest podejmowanie słusznych decyzji. To znaczy, myślę, że żyjemy w takim czasie, w którym coraz więcej się dzieje. Oczywiście to jest mało, jeżeli powiem, że nigdy nie było tak szybko, jak jest dzisiaj. Technologia przyspiesza nasz świat. Natomiast jeżeli uznamy, że jest to prawda – a myślę, że wielu z nas się z tym zgodzi, że właśnie nigdy nie było tak szybko jak dzisiaj – to musimy dodać drugie zdanie po przecinku. To znaczy, że nigdy nie będzie tak wolno, jak jest dzisiaj. Znaczy, że jutro będzie szybciej, za miesiąc będzie szybciej, za dekadę będzie jeszcze szybciej, a nasz hardware w postaci mózgu, którego używamy do podejmowania decyzji, on się nie zmieni. Liczba informacji, którymi jesteśmy bombardowani, jest coraz większa. To wszystko składa się na taki wniosek, na taką tezę, którą chciałem sformułować, że dzisiaj od lidera jest wymaga bardzo wielka doza pokory, a to dlatego, że w świecie tak szybko pędzącym, fakt, że ostatnich sto Twoich decyzji było właściwych nie daje Ci gwarancji, że sto pierwsza będzie dobra, będzie właściwa, pozbawiona błędów. Nie mamy XVIII wieku, gdzie odpaliłem kopalnię i właściwie 10 lat później nic się nie zmieniło. Odpaliłem drugą, trzecią i być może nawet mój syn odpalił kolejną kopalnię, tworząc kombinat i tak trzy pokolenie właściwie w tym samym modelu biznesowym budowały pewną wartość. Dzisiaj dla organizacji, dla działu w kluczowych decyzjach, które są ważne, trudne, czyli które mogą wpłynąć na funkcjonowanie spółki, zdecydowanie się, żeby decyzja była punktem, i do tego jeszcze podejmowanym przez jedną osobę, czyli właściwie tutaj żadnej różnorodności nie mamy, jest wielkim ryzykiem, bo może się okazać, że ktoś podejmie bardzo złą decyzję. Nawet jeśli, tak jak powiedziałem, sto poprzednich decyzji było właściwych. Więc ja jestem wielkim zwolennikiem tego, żeby kluczowe decyzje były procesem przechodzącym przez grupę osób, które są właśnie najbardziej różnorodne jak to jest możliwe. Żeby to było osoby o różnych punktach widzenia, bo wtedy mamy szansę podjąć słuszną decyzję.

M: Tak, zgadzam się z Tobą w stu procentach tutaj. Ja – i w poprzedniej organizacji, w której pracowałem, i w tej – mam takie ciało strategiczne, które składa się z różnych pracowników i spotykamy się regularnie. Kluczowe procesy i decyzje dyskutujemy wspólnie. Oczywiście, finalnie lider ponosi odpowiedzialność za podjętą decyzję, ale ja sobie to niesamowicie cenię, kiedy można się spotkać, mamy zadany temat, pracujemy nad danym tematem i

mamy różne punkty widzenia i można sobie dobierać pracowników nie tylko spośród kadry menedżerskiej, ale i z tych, którzy dotykają procesu bezpośrednio, z działań operacyjnych. Ja nie ukrywam, że w każdej organizacji wykorzystuję taki potencjał różnorodności w kontekście pracy nad kluczowymi decyzjami, które zapadają w firmie. Rzadko podejmuję jednoosobowo i natychmiast, oczywiście te, które muszą być, to tak. Natomiast jeśli tylko jest to możliwe, dyskutujemy to w zespole, choć ostatecznie decyzję ktoś musi podjąć.

J: Przyszedł mi teraz do głowy praktyczny przykład. Zachęcamy naszych klientów, żeby raz do roku zrobili sobie przegląd praktyk związanych z zarządzaniem organizacji, tak jak powinnyśmy robić przegląd okresowy samochodu. Robimy to w formie takiego warsztatu design thinking, gdzie wcześniej po pogłębionych wywiadach budujemy sobie takie trzy, cztery persony, które są uosobieniem potrzeb szeregowego pracownika. To, co jest ciekawe. Zrobiliśmy warsztat dla jednej z firm, wybierając grupę właśnie szesnastu pracowników, którzy stanowili pełen przekrój: od członka zarządu do dziewczyny z sekretariatu, która nieraz widzi znacznie więcej niż członek zarządu. Okazało się, że kiedy oni w takich grupach, małych czwórkach zaczęli pracować, to ten prezes z osobą z sekretariatu, ramię w ramię, z wypiekami na twarzy, prototypowali bardzo ciekawe pomysły, jak podnieść jakość zarządzania, liderowania w ich firmie. Potem zaczęli się samo-kontrolować. To jest niesamowite, że część z nich, jak już zaczęła te pomysły pokazywać, to mówią: „rany boskie, to przecież my tu tworzymy jakąś korporację, my tego nie chcemy". Jestem wręcz przekonany, że gdyby to samo ćwiczenie zrobić tylko na poziomie zarządu, nie byłoby takiej różnorodności pomysłów, nie byłyby tak błyskotliwe i byłyby jednak zamknięte w tym pudełku z nazwą c-level.

M: Zgadzam się tutaj. Miałem dwie takie ciekawe sytuacje, w nawiązaniu do tego, co mówisz. Bardzo lubiłem dyskutować tematy typowo miękkie z jednym z naszych menedżerów IT. On miał zupełnie inną perspektywę i ona zawsze była fantastyczna i wnosiła dużo do zespołu w tego typu obszarze, co mogło wydawać się dziwne, bo IT jest jednak kojarzona analitycznie itd., natomiast z tymi obszarami miękkimi mniej, natomiast świetnie zawsze się z nim pracowało i on wnosił nową perspektywę. To, co wspomniałeś o asystentce – też doskonale pamiętam doświadczenie z taką, można powiedzieć, stażystką, która do nas dołączyła w pewnym momencie do zespołu. W jakimś momencie, mieliśmy spotkanie i ona powiedziała, że ma taki ciekawy pomysł i że chciałaby się nim podzielić i włączyliśmy ją do jednego z zespołów projektowych. Finalnie, po kilku miesiącach została liderem tego projektu. To było dla mnie coś niesamowitego. Taka, naprawdę można powiedzieć, szara

myszka weszła, pomagała nam też w takich rzeczach jak badania analityczne, a została liderem projektu, ponieważ pokazała, że ma taki potencjał w sobie, żeby to poprowadzić, że wszyscy byliśmy w szoku, patrząc na kadrę menedżerską i na innych pracowników i to jest fajne. Pytałeś na początku, dlaczego robię to, co robię. Bo praca z ludźmi jest super ciekawa. Jeśli się tego nie boimy, jeśli rozmawiamy z tymi ludźmi to potem jest miło wspominać właśnie tego typu chwile, które gdzieś tam na naszej ścieżce miały miejsce.

J: To ja nawiążę do tego zdania: „wszyscy byliśmy w szoku". Dlatego że, myślę, bezpośrednio łączy się to właśnie z tym, jak podejmować decyzje. Bardzo często wydaje nam się, że myślimy racjonalnie, że bazując na pewnych wzorcach myślenia, wiemy już, co będzie. Czyli takie skróty myślowe: stażystka, młoda dziewczyna, to jeszcze wiele lat się musi uczyć. To jest jeden z wielu efektów, który zresztą był opisany w książce, którą serdecznie rekomenduję naszym słuchaczom – „Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym" Daniela Kahnemana, czyli człowieka, który dostał Nagrodę Nobla. Ta książka pięknie pokazuje, jak bardzo z jednej strony chcemy wierzyć, że jesteśmy racjonalni, że podejmujemy racjonalne decyzje, a z drugiej strony, jak wiele błędów związanych z postrzeganiem, z percepcją, decyzyjnych, po prostu popełniamy z racji naszego hardwaru w postaci mózgu. Ja, po przeczytaniu tej książki, nabrałem wielkiej pokory także do podejmowanych decyzji. Ta książka, myślę, że jest takim dobitnym dowodem, że – raz jeszcze to powtórzę – jeśli decyzja kluczowa jest punktem, to jest duża szansa, że ją podejmiesz, Drogi Menedżerze, źle i zachęcam Cię do tego, żeby była procesem. Może to być decyzja w stylu: ona jest za młoda, dopiero praktykantka, więc na pewno sobie nie poradzi, weźmy kogoś innego, no i wówczas taka osoba się będzie realizowała gdzieś poza naszymi strukturami. W Twoim przypadku było odwrotnie, jak rozumiem. I ona, i Wy jesteście organizacją – beneficjentem, temu ta sprawa się potoczyła po prostu inaczej.

M: Tak, to jest też to, o czym wspomnieliśmy wcześniej: żeby się nie bać, po prostu zwracać na to uwagę i po prostu nie bać się tego, nie kierować się takimi stereotypami, pozwolić tej osobie coś powiedzieć. Ma coś do powiedzenia, to pozwólmy.

J: Tym bardziej, że właściwie tym możemy stworzyć bardzo dużą i trwałą przewagę konkurencyjną, bo zaczęliśmy dzisiejszą rozmowę od pytania o wyzwaniach na rynku pracy. A jakie są wyzwania na rynku w otoczeniu biznesowym? Ja ze swojej strony widzę to tak, że nie ma już przewagi na poziomie kapitału. Kapitał jest bardzo łatwo dostępny. Jeżeli mamy jakiś

pomysł, możemy dostać ten kapitał z wielu różnych źródeł. Nie ma na pewno dzisiaj takiej przewagi dużej ze względu na wiedzę, ponieważ ona jest łatwo dostępna. Jako menedżer to, gdzie możemy próbować zbudować przewagę, to jest właśnie przewaga bazująca na różnorodności, na tym, że podejmujemy decyzje szybciej, lepsze, bardziej inteligentne, bardziej sprytne decyzje.
Marek: Czyli generalnie mówimy o tym, że tę przewagę konkurencyjną jest tak naprawdę zespół. Bo wtedy, nawiązując do tego, co mówimy cały czas, możemy te decyzje podejmować szybciej, trafniej, patrząc z różnych perspektyw. Ja bym rozpatrzył to jeszcze w dwóch obszarach, czyli mówimy o budowaniu tego różnorodnego, efektywnego zespołu. Mamy ten zespół klienta zewnętrznego, więc to, co mamy w środku, ma stuprocentowe odwzorowanie do tego, co mamy na zewnątrz. Jeśli mamy, mówiąc wprost, bałagan w środku, to ten bałagan będzie przeniesiony na zewnątrz. Do tego co powiedziałeś, czyli o kapitale, o wiedzy możemy powiedzieć, że mamy podobne firmy, podobne produkty, podobne usługi, podobne ceny. Często wchodzi tutaj czynnik innowacyjności, ale powiedzmy sobie uczciwie. Ta innowacyjność często jest kopiowana w przeciągu kilku dni, czasem jeśli to jest coś bardziej skomplikowanego, to ten proces jest dłuższy, więc tym elementem, na który powinnyśmy zwrócić szczególną uwagę jest zespół ludzi, z którymi pracujemy.

J: Różnorodny zespół ludzi, z którymi pracujemy. Dobrze Marku, na koniec naszej rozmowy mam jeszcze jedno pytanie. Wyobraź sobie, że to już koniec, nie tylko koniec naszej rozmowy, ale też koniec Twojego żywota. Przechodzisz na drugą stronę, podchodzisz do bram raju, podajesz imię, nazwisko, NIP albo PESEL. Święty Piotr patrzy na system i co chciałbyś od niego w pierwszych słowach usłyszeć?

M: Gdybym miał odpowiedzieć jednym zdaniem, to chciałbym usłyszeć, że byłem dobrym człowiekiem. Rozwijając to, nie ukrywam, że często zastanawiam się nad tym, jak wykorzystuję swój czas i co robię. Ja zadaję sobie troszeczkę inne pytanie. Czy jakby to już był koniec i odwróciłbym się do tyłu, to co bym zobaczył tam na tej ścieżce, którą do tej pory szedłem? Więc chciałbym móc usłyszeć od św. Piotra, że byłem dobrym człowiekiem, a z drugiej strony staram się pracować w spójnym systemie swoich wartości nad tym, co robię na co dzień, jaką misję realizuję i właśnie od czasu do czasu odwracam się do tyłu i patrzę: „okej, czy się gdzieś nie pogubiłem i czy jestem na tej ścieżce, którą chcę podążać”. Także w kontekście św. Piotra takie jest moje podejście.

J: Dziękuję za tę odpowiedź. Jak jej słuchałem, miałem taką refleksję, że powinienieś chyba powiedzieć, że nie tylko jaką ścieżkę przeszedłeś, ale też przebiegłeś, dlatego że nawiązuję tutaj do Twoich ultramaratonów, biegów i także do tego, że włączyłeś się w akcję Podwójne wyzwanie, akcję Marka Rybca oraz Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce.

M: Tak, to prawda, to moja pasja, lubię biegi długodystansowe. Chciałbym wesprzeć te działania, bo jednym z elementów mojej misji życiowej jest pomaganie innym ludziom, dzielenie się swoją wiedzą. To jest to, co robię, między innymi, w ramach Koalicji Prezesi – Wolontariusze, ale także w innych działaniach wolontariackich. Ale to jest ściśle powiązane z moją misją i ten fundusz Podwójne wyzwanie pozwala mi połączyć, jak i Markowi, pasję z tym, że możemy zrobić coś dobrego, więc ja będę przygotowywał się do takiego ultramaratonu 120 km w październiku i będę chciał wesprzeć działania Marka jako inicjatora, żebyśmy wspólnie mogli osiągnąć cel i mogli pomóc w tym przypadku Hospicjum Onkologicznemu.

J: Właśnie, zapraszam w takim razie naszych słuchaczy na stronę samego programu Podwójne wyzwanie, które jest bardzo ciekawą inicjatywą, w którą można się też włączyć na rzecz Poradni leczenia bólu Fundacji Hospicjum Onkologicznego św. Krzysztofa w Warszawie. Z tym programem jest związane także tworzenie funduszu Venture Philanthropy, gdzie pod adresem strony, którą też dołączymy do tego odcinka, będzie można o tym poczytać. Marku, dziękuję Ci bardzo za naszą rozmowę, za Twój czas, zaangażowanie. Bardzo dziękuję.

M: Ja dziękuję za zaproszenie, cała przyjemność po mojej stronie, także dziękuję bardzo.

J: Dziękuję także Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, za pomoc przy realizacji tego odcinka, gdyż nasza rozmowa odbyła się właśnie w pomieszczeniu tej fundacji.