

W moim przypadku zawsze było tak, że porażki mnie wzmacniały. Natomiast sukces usypiał. Miałem lata uśpienia, choć na szczęście zawsze na czas się budziłem z tego letargu.



Łudzie ważniejsi niż pieniądze

Rozmowa z Ryszardem Pieńkowskim, właścicielem grupy INFOR, o 30-leciu prowadzenia firmy, sukcesach i porażkach oraz kreatywności, a także odwadze w podejmowaniu decyzji

Nigdy nie było tak, aby krytyka spowodowała, że zaniechałem jakiegoś działania. Uważam, że trzeba mieć odpowiedni zestaw cech charakteru, aby odnieść sukces.

INFOR obchodzi w tym roku 30-lecie istnienia. Jakie były najważniejsze momenty w życiu organizacji, kamienie milowe, które spowodowały, że INFOR jest dzisiaj jednym z największych wydawnictw w Polsce?

Na samym początku takim ważnym wydarzeniem było wydanie pierwszego zbioru aktów prawnych, zatytułowane „Prawo Rzemieślnika”, drugi kamień milowy to zmiana tego zbioru w „Prawo Przedsiębiorcy”, czyli regularny dwutygodnik. Kolejnym ważnym momentem było wydanie „Gazety Prawnej”, najważniejszej gazety. Mamy też bardzo silną pozycję, jeśli chodzi o wydawanie serwisów internetowych. Mieścimy się w pierwszej dwudziestce pod względem udziału w rynku grup internetowych, mamy 7 mln realnych użytkowników. Najmocniejsze nasze portale to infor.pl, gazetaprawna.pl, dziennik.pl i, najmłodszy, czyli forsal.pl. Naszym flagowym płatnym elektronicznym bazowiedzowym produktem jest inforlex. Teraz kolejnym kamieniem milowym, który ciągle się tworzy, jest wideoakademia. Cały świat idzie w stronę wideo i my też tam podążamy. Rozwijamy także linię aplikacji mobilnych.

Łatwo się Pan przekonał do nowych mediów, internetu?

Ja należałem do prekursorów. Nasz portal infor.pl był jednym z pierwszych w Polsce. W kategorii: biznes, finanse, prawo – jako „Gazeta Prawna” – mamy drugie, trzecie miejsce. To zobowiązuje, dlatego inwestowanie w internet było dla nas naturalnym krokiem. 15 lat temu, albo nawet trochę wcześniej, zorientowałem się, że internet będzie rósł w siłę. Miałem nawet takie futurystyczne wizje, że papier jako nośnik informacji zniknie w ogóle. Mój futurizm był trochę przedwczesny, niemniej jednak świat zmierza w tym kierunku, który przewidziałem.

Myśli Pan, że istnieje taka możliwość, że papier całkowicie zniknie?

Rola papieru będzie inna. On nie zniknie całkowicie, tak jak nie zniknął teatr, gdy pojawiło się kino czy teatr telewizji. Zmieniła się rola teatru, stał się rozrywką dla koneserów. Podobnie będzie z papierem, który przez wiele lat służył jako nośnik informacji, newsów, drukowano na nim gazety, periodyki. Teraz newsy zostały zdominowane przez internet, ponieważ jest to

najszybsze medium. Jednak papier zostanie jako nośnik informacji trwalszych, dzięki temu przekaz również będzie trwalszy. Nadal na papierze będą drukowane książki, ale już w wersjach hybrydowych.

Wielu krytyków internetu uważa, że ta szybkość informacji nie zawsze przekłada się na jakość.

Jakie jest Pana zdanie na ten temat?

Niewątpliwie tak jest. Jak mawiali Rzymianie „napisane pozostaje”. Drukowanie na papierze wymaga większej odpowiedzialności, dopracowania. Mają to w świadomości wszyscy, którzy pracują przy tworzeniu gazet czy książek w wersji papierowej. Internet wydaje się większą efemerydą, choć tak naprawdę jest bardziej trwały niż papier i wszystko pamięta.

Patrząc z perspektywy 30 lat, co sprawiło, że osiągnął Pan sukces?

Myślę, że bardzo istotną rolę odgrywa charakter, coś, co człowiek od urodzenia dostaje w darze. Ja mam pewną cechę, która nie jest zbyt częsta u ludzi – mam odwagę. Nie taką, która sprawia, że się nie boję osiłka na ulicy, ale odwagę w podejmowaniu decyzji. Ta odwaga jest czasami na granicy brawury. To jest jednocześnie siła, ale też i słabość. Cechuje mnie determinacja w dążeniu do celu, który ustaliłem po analizach i dyskusjach ze współpracownikami i co do którego potem jestem przekonany, że jest słuszny, na co wskazuje systematyczny cykliczny monitoring. Uważam też, że trzeba mieć odpowiedni zestaw cech charakteru, aby odnieść sukces. W moim przypadku taką najważniejszą cechą jest kreatywność. Bardzo lubię pomysły, lubię wymyślać, tworzyć. Z tym związana jest wyobraźnia i wizualizacja. Za każdym razem, gdy coś wymyślam, oczami duszy widzę, jak to będzie wyglądało. Tworzę idealny obraz tego, co wymyśliłem.

A co się dzieje, gdy realizacja tego pomysłu odbiega od tego idealnego obrazu?

To mi nie przeszkadza, bo kolejną moją mocną cechą jest elastyczność. Wydaje mi się, że do odniesienia sukcesu trzeba mieć cały wachlarz cech, które dopiero zebrane razem, sprzyjają zdobywaniu laurów.

Czyli nie przywiązuje się Pan do swoich pomysłów tak mocno, że muszą być zrealizowane jeden do jednego?

Przywiązuję się do wytyczonego kierunku, natomiast jeśli chodzi o sposób i drogę dotarcia do celu, jestem elastyczny. Czasami nawet sam dokonuję gwałtownych zmian. Będąc elastycznym, trzeba mieć jednocześnie dużą determinację w docieraniu do obranego celu. Często używam metafor w pracy z ludźmi. I teraz też takiej użyję. Jeśli kapitan statku wytyczy plan i wyznacza trasę tego rejsu. Dobry kapitan wie, że musi osiągnąć cel w określonym czasie, natomiast podczas podróży najczęściej okazuje się, że musi płynąć inną trasą niż ta, którą planował początkowo. Bo biorąc pod uwagę pogodę i inne

uwarunkowania, po prostu dostosowuje trasę tak, by bezpiecznie i w określonym czasie dopłynąć tam, gdzie zaplanował. I takie jest też moje podejście do realizacji planów i zamierzonych celów.

Jako młody chłopiec miał Pan wizję siebie w przyszłości?

Właśnie nie. Byłem normalnym, przeciętnym chłopcem. Jedną rzecz różniła mnie tylko od rówieśników – dużo czytałem. Jako dorosły już człowiek spotkałem dawnego kolegę ze szkoły. Okazało się, że on zapamiętał mnie tak, że w czasie, gdy większość chłopców się biła i rozrabiała, ja siedziałem pod ścianą i czytałem książkę. Wprost pochłaniałem książki.

Miał Pan ulubionych autorów?

Tak, oczywiście. Sienkiewicz był dla mnie cudowny, ale też Aleksander Dumas. Poza typowo młodzieżowymi lekturami lubiłem też sięgać po książki dla starszych ode mnie. Na przykład zawsze wyprzedzałem listę lektur, czyli w piątej klasie czytałem lektury z siódmej klasy. Lubiłem też porywać się na książki, które mnie przerażały, na przykład w pierwszej klasie liceum zacząłem czytać serię Tomasza Manna *Józef i jego bracia*. Z kolei na studiach zaczytywałem się w poezji. Przy łóżku miałem całe stosy poezji. Sam też próbowałem pisać. Miałem kolegę, który naprawdę był poetą i pokazałem mu kiedyś te moje wycieczki z prośbą o opinię. Powiedział mi tylko: „Wiesz co, stary, ty lepiej czytaj tę poezję, ale nie pisz”. (śmiech) I to był koniec twórczości.

W tym przypadku krytyka powstrzymała Pana przed dalszymi działaniami?

W tym przypadku tak. Swoją kreatywność odkryłem dopiero po studiach, gdy poszedłem do pierwszej pracy. Zacząłem wtedy ciągle coś wymyślać. Zmieniałem kilka razy pracę i za każdym razem coś usprawniałem, modernizowałem.

Pamięta Pan swoją pierwszą pracę?

Jak najbardziej, to była firma budowlana, 45 lat temu.

Czy korzysta Pan z pomocy doradców?

Z każdym rokiem coraz bardziej cenię swoich doradców. W przeszłości sparzyłem się, podjąłem kilka decyzji... błędnych to mało powiedziane, katastrofalnych. To były moje decyzje i w dużej mierze wynikały z tego, że nie liczyłem się ze zdaniem innych, nie słuchałem doradców. Teraz tego żałuję. Z drugiej strony, w tym szaleństwie była metoda, da się zrationalizować tamte błędy. To jest też dobry przykład na to, że podejmując jakieś działania, rozwijając swoje przedsiębiorstwo, nie można bać się popełniania błędów. To też jest jedna z moich cech, nigdy nie bałem się popełnienia błędu. Nawet, gdy tak się działo i ponosiłem klęskę, wstawałem z kolan i szedłem dalej.

Wiele osób takie wydarzenia zatrzymują.

Tak, wielu upada wtedy na duchu. Ja nigdy nie upadłem na duchu. Moja firma była kilka razy na skraju bankructwa. Raz było

Prędej zwolnię tego
pracownika, który nie
popelnia błędów,
bo nic nie robi, niż tego,
który popelnil bład, ale
wyciągnął z tego wnioski.
Bo druga strona medalu
jest taka, że nie wolno
dwa razy popelnic tego
samego błędu.

tak, że wszystkie banki odmówiły mi finansowania. I nawet wtedy wiedziałem, że dam radę. Ani przez moment nie zwątpiłem w to, że uratuję firmę. I myślę, że ta prawda, to moje przekonanie emanowało na moje otoczenie, współpracowników i oni również wierzyli w to, w co ja wierzyłem.

Kiedy docenił Pan rolę doradców?

To przyszło z wiekiem. Stałem się bardziej uważny, czytałem i nadal czytam fachową, ale nie tylko, literaturę. Podsyłam te książki moim współpracownikom. I nadal staram się uczyć. Między innymi z lektur wyniosłem to, że dobry lider umie słuchać innych.

Czyli nie boi się zdania czy krytyki współpracowników?

Zdecydowanie nie. Ja do tej pory zachęcam moich ludzi, żeby mówili swoje zdanie. Przekonuję ich, żeby się tego nie bali, że nawet za sprzeczną z moim zdaniem, ale celną uwagę, wynagrodzę ich. Lubię słuchać doradców, ale też wiem, że prawdziwy lider na końcu jest zawsze samotny. Są takie sytuacje, kiedy musi podejmować decyzje wbrew doradcom. Mnie to się zdarza coraz rzadziej. Lider musi wysłuchać doradców, ale decyzję musi podjąć sam i zdarza się, że ta decyzja jest sprzeczna z tym, co inni sugerowali.

Jakie jest według Pana największe zagrożenie czyhające na osoby prowadzące swoje przedsiębiorstwa?

Powiem na swoim przykładzie, skąd się brały różne dramatyczne sytuacje w moim życiu. Otóż brały się one z choroby, która jest udziałem większości nuworysz biznesu, to znaczy z przeinwestowania. To jest opisany w książkach klasyczny bład każdego poczynającego przedsiębiorcy, który zachłystuje się sukcesem i przeinwestowuje. To się we mnie zmieniło. Nadal lubię wymyślać, lubię wynalazki, lubię tworzyć, ale teraz jest więcej kalkulacji, więcej dyskusji przed podjęciem ostatecznych decyzji.

W takim razie jakby Pan określił swój styl zarządzania – jest on zachowawczy czy ryzykowny?

Niewątpliwie ryzykowny, lecz obecnie niebrawurowy, więcej jest kalkulacji. Moim zdaniem nie ma zachowawczego biznesu. Tutaj trzeba zaakceptować ryzyko, godzić się na nie. Tak jak żołnierz, który jest polu boju, wie, że ryzykuje życiem, tak samo przedsiębiorca musi się pogodzić z ryzykiem zostania nawet bankrutem. Kule nad głową świszczą, a my idziemy dalej.

Pan działa już 30 lat, ale niektórzy przedsiębiorcy faktycznie od tych kul giną.

Tak, dlatego ten zestaw cech, które ma przedsiębiorca, jest tak ważny. Wiara, nieupadanie na duchu to też jest bardzo ważne, a nie wszyscy przedsiębiorcy mają pełen komplet tych niezbędnych cech. Myślę, że kluczową sprawą jest też odporność psychiczna. Trzeba umieć przetrwać pierwsze pięć, sześć lat. Oczywiście upadają też firmy z dłuższym stażem, ale rzadziej, bo mają już zdywersyfikowaną działalność, zatrudniają doświadczonych menedżerów, lepiej poruszają się na rynku, potrafią się zabezpieczać.

Czy zagrożeniem dla firmy może być też sukces?

Czy to rozleniwia?

Sukces rozleniwia, to na pewno. Jak Pani widzi, w moim gabinecie wisi portret mojego idola, wzorca, prawdziwego patrioty, marszałka Piłsudskiego. Moim zdaniem to jeden z największych Polaków. On powiedział, że odnieść zwycięstwo i osiąść na laurach to klęska, ale ponieść porażkę i podnieść się z kolan, to jest zwycięstwo. I rzeczywiście w moim przypadku zawsze było tak, że porażki mnie wzmacniały. Natomiast sukces usypiał. Miałem lata uspienia, choć na szczęście zawsze na czas się budziłem z tego letargu.

Co Pan uważa za swoją wadę?

Na pewno jest to skłonność właśnie do „usypiania” w momentach sukcesu. Ale też nadmierna emocjonalność, drażliwość. Na przykład w przeszłości zdarzało mi się zwalniać ludzi pod wpływem impulsu, emocji. Myślę, że zwolniłem wielu ludzi, którzy w gruncie rzeczy byli dobrymi pracownikami. Dzisiaj żałuję tego... Oczywiście mojej emocjonalności nie da się wyrugować, bo taki mam charakter, to jest część mnie, mam to po mojej matce i mam świadomość, że to jest moja słabość. Ale w związku z tym teraz już nigdy nie podejmuję decyzji, będąc pod wpływem silnych emocji. Nadal się emocjonuję, czasami nawet coś powiem w emocjach, ale daję sobie czas, by decyzję podjąć wtedy, gdy już ochłone. Myślę, że pewną moją wadą jest też skrótowość, nie zawsze tłumaczę to, o czym myślę. Jestem świadom swoich słabych stron, choć pewnie nie wszystkich.

Prawie wszyscy właściciele, prezesi firm mówią, że największym kapitałem firmy są ludzie.

Czy Pan też tak uważa?

Przed wszystkim muszę powiedzieć, że ja kocham pracowników, traktuję ich jak rodzinę, ale bywam też surowym ojcem.

Szczególnym szacunkiem darzę tych, którzy są ze mną prawie 30 lat i pamiętają początki. Wspominam mojego pierwszego pracownika, śp. Mietka Kazulaka, ale także tych, którzy pracowali ze mną wiele lat, jak np. Piotrką Łuczaka i Romka Chocyka. Zawsze przykładałem dużą wagę do tego, żeby moi ludzie się uczyli, podnosili swoje kwalifikacje, zdobywali wiedzę. To jest też moja dewiza, mam prawie 70 lat i cały czas się uczę, ciągle jestem ciekawy świata. A ludzi, swoich pracowników faktycznie uważam za najważniejszy kapitał. Dla mnie ludzie są ważniejsi niż pieniądze. Myślę nawet o tym, żeby zmienić nazwę działu personalnego na dział zarządzania kapitałem ludzkim. Przygotowujemy też nowy system do mierzenia kapitału ludzkiego, a każdy z menedżerów otrzymał zadanie radykalnego podwyższenia tego kapitału.

Wnikliwie się Pan przygląda kapitałowi ludzkiemu?

Tak i zawsze dobrze się czułem wśród współpracowników, uwielbiam spotkania z zespołami, lubię rozmawiać, słuchać. Zawsze lubiłem też zatrudniać ludzi do pracy.

Jakich pracowników Pan poszukuje?

Ogromnie punktują u mnie ludzie kreatywni, innowacyjni. Niedawno usłyszałem takie hasło dla firm: „innowacyjność albo śmierć” i ja się z tym zgadzam. Patrząc na INFOR z perspektywy lat, uważam, że jesteśmy firmą badawczo-rozwojową. Znajdujemy się na czele rynku, jeśli chodzi o wymyślanie nowych produktów, tworzenie nowych usług. Płacimy za to umiarkowaną rentownością. Nie mam jednak złudzeń, że ten, a nie inny kierunek wynika z mojego charakteru, z tego, że lubię ludzi kreatywnych i takich, którzy się uczą.

To są ludzie, którzy kształcą się w dosłownym tego słowa znaczeniu? Kończą kolejne studia?

Nie, lubię ludzi, którzy rozwijają się też we własnym zakresie. Zdobywają wiedzę, czytając książki, śledząc serwisy internetowe, poznając nowe rzeczy. Ale też takich, którzy bywają na kongresach, konferencjach.

Czy są jeszcze jakieś cechy, które pracownik INFOR-u musi mieć?

Myślę, że to jest coś, co występuje w każdej dobrej firmie, a mianowicie cenię ludzi, którzy pracują nie tylko dla pieniędzy. Musi być zaangażowanie, entuzjazm, czerpanie radości z pracy. Pracownik to nie może być najemnik. Chcę widzieć u ludzi pasję i zaangażowanie.

Co Pan robi jako lider, żeby podnieść wśród pracowników to zaangażowanie?

Przed wszystkim stosuję to, co się nazywa modelowaniem, czyli osobisty przykład. Na co dzień, na każdym spotkaniu zachowuję się entuzjastycznie. Czasami może nawet z przesadą, ale uważam, że tak powinien zachowywać się lider. Od lat interesuję się historią i wojskowością, stąd wiem, że najlepsi generałowie zawsze dawali żołnierzom przykład odwagi, hartu ducha. Dobry wódz nigdy nie krył się z tytu, ale przejeż-

dzał konno przed swoimi żołnierzami i zagrzewał ich do walki. I ja też czuję się jak ten wódz, który zagrzewa do walki.

Niemniej jednak nie ma ludzi idealnych, każdy popełnia jakieś pomyłki. Czy wybacza Pan swoim pracownikom błędy?

Bardzo chętnie im wybaczam, nawet ich zachęcam do popełniania błędów. Mówię, że prędzej zwolnię tego pracownika, który nie popełnia błędów, bo nic nie robi, niż tego, który popełnił bład, ale wyciągnął z tego wnioski. Bo druga strona medalu jest taka, że nie wolno dwa razy popełnić tego samego błędu.

Sobie Pan również wybacza błędy?

Tak i kiedyś nawet za często opowiadałem o swoich błędach. Kilku błędów żałuję, jak na przykład zaangażowania się we współpracę z Włochami, na której straciłem kilkadziesiąt milionów. Ale nawet ten bład można zracjonalizować, bo gdyby nie on, dzisiaj nie byłoby „Dziennika Gazety Prawnej”. Nawet w największym błędzie tkwi jakiś sens, ważne, żeby umieć go zobaczyć i wyciągnąć wnioski.

Czy INFOR to jest korporacja, czy firma rodzinna?

Dla mnie firmą rodzinną jest na przykład niewielki sklep, w którym pracuje mąż, żona, teściowa i dzieci. To dotyczy mniejszych firm. A z kolei co to znaczy korporacja? To synonim bezduszości? W każdej, nawet największej, firmie może panować bezduszość albo wręcz przeciwnie – ciepła, rodzinna atmosfera. Dla mnie bardzo ważne jest to, żeby ludzie dobrze czuli się w pracy, żeby była dobra atmosfera. Moim zdaniem to zależy przede wszystkim od lidera firmy, ale w ogromnym stopniu także od kadry kierowniczej, czyli także liderów i generalnie od zgranego zespołu kierowniczego.

Lider bezpośrednio współpracuje z menedżerami. Czego Pan oczekuje od swoich menedżerów?

Żeby umieli przekazywać nowe idee pracownikom, ale też tego, żeby szanowali pracowników. I żeby umieli wydobywać z pracowników ich kapitał. Jednym z moich ulubionych powiedzeń jest to, że każdy powinien robić to, do czego Pan Bóg go stworzył. Tylko trzeba poszukać, do czego jest się stworzonym, bo nie zawsze jest to łatwe do określenia.

Umie Pan dostrzegać te talenty u innych ludzi?

Niestety, nie zawsze, to nie jest moja mocna strona. Były bardzo udane awanse z mojej inicjatywy, ale też sporo porażek, kiedy okazywało się, że nowo awansowany przekroczył granice swoich możliwości. Lubię przyglądać się ludziom, lubię wyłaniać takie talenty, ale nie jestem w tym mistrzem. Pomagają mi w tym świetnie moi menedżerowie.

Jak ocenia Pan siebie jako szefa?

Mam duży samokrytycyzm – wątpię, więc jestem. Zdaję sobie sprawę, że nie mam wielu kompetencji, które są optymalne. Na



**Cenię ludzi, którzy
pracują nie tylko
dla pieniędzy. Musi
być zaangażowanie,
entuzjazm, czerpanie
radości z pracy.
Pracownik to nie może
być najemnik. Chcę
widzieć u ludzi pasję
i zaangażowanie.**

przykład nie zawsze umiem patrzeć na sytuację całościowo. W przeszłości za bardzo koncentrowałem się na wymyślaniu nowych produktów, zamiast dbać o rozwój tego, co obecnie robimy. Był przecież taki moment, że jednocześnie wydawaliśmy 50 periodyków, a w ogóle to przewinęło się w firmie ok. 100 periodyków. Ale lider rzadko kiedy jest idealny, dlatego potrzeby jest silny zespół kierowniczy, który się uzupełnia. Sam również ciągle staram się pogłębiać swoje kompetencje.

Będąc tak aktywnym człowiekiem, umie Pan zachować balans między życiem prywatnym a zawodowym?

Tak, zdecydowanie. Dopóki nie miałem mieszkań i domów za granicą, w każdy weekend starałem się wyjeżdżać gdzieś w Polskę. Zjechałem nasz kraj wzdłuż i wszerz i uważam, że jest piękny. Ale po 20 latach pracy kupiłem sobie apartament we Włoszech i zacząłem tam jeździć. Osiem lat temu z kolei nabyłem dom w Hiszpanii, nad morzem. Często tam jeżdżę i jednocześnie stamtąd pracuję. Organizuję wideokonferencję i mam stały kontakt z firmą.

Ale robi Pan sobie przerwy i odpoczywa w tym domu?

Oczywiście. Bardzo lubię w weekendy pobiesiadować, zwłaszcza gdy odwiedza mnie rodzina, lubię posłuchać dobrej muzyki.

Czy dba Pan też o to, żeby pracownicy mieli zapewniony work-life balance?

Myślę, że tak. Służy temu zadaniowy system pracy, dwa lata temu uruchomiliśmy też telepracę, czyli pracę z domu. Korzysta z tego około stu pracowników.

Jakie Pan widzi wyzwania przed swoim działem HR?

Poza tymi, o których powiedziałem, czyli badania i podnoszenie wartości kapitału ludzkiego, mamy też kilkuletni program kadrowo-organizacyjny. Są plany działań we wszystkich obszarach, takich jak: oceny, systemy motywacyjne, wynagrodzenia, rekrutacje, budowanie zespołów. Ciągłe staramy się to rozwijać i udoskonalać.

Jak Pan widzi siebie i firmę za dziesięć lat?

Powiem tak – dzisiejsze przychody zwiększone kilkunastokrotnie, kilka tysięcy szczęśliwych pracowników tworzących wielkie rzeczy i INFOR sprzedający produkty elektroniczne globalnie. I to jest to, do czego dążę.

Dziękuję za rozmowę.

Anna Hernik-Solarska