



SUKCES BUDUJE SIĘ W OPARCIU O RENOME I ZAUFANIE

– Jest szefem drugiego pod względem liczby przewiezionych podróżnych, pasażerskiego przewoźnika kolejowego. Artur Radwan, prezes Kolei Mazowieckich, w rozmowie z „Gentlemanem” mówi o reformach na polskiej kolei, zarządzaniu w biznesie i dżentelmeńskich zasadach, które sprawdzają się także podczas kryzysu gospodarczego.

Panie Prezesie, czy prowadząc biznes, szczególnie dziś, w czasach kryzysu, można pozwolić sobie na przestrzeganie dżentelmeńskich zasad? Znam wiele osób, które uważają, że biznes to swoista szkoła przetrwania i wygrywa ten, kto lepiej przystosuje się do twardych reguł gry...

Kryzys to czas sprawdzianu dla menedżera i egzaminu dyplomowego dla dżentelmena. Pewne zasady w świecie biznesu są *constans*, niezależnie od koniunktury gospodarczej. Ponadto dżentelmenem się jest, a nie bywa. Podobnie jak menedżerem. Kolej jest żelazna i byle co jej nie rozwali, ale też nie każdy potrafi ją poprowadzić. W Polsce mamy na szczęście prawdziwych biznesmenów. Ale nie brakowało także tych, którzy pojawili się *ad hoc* i za chwilę zniknęli. Z różnych powodów i w różnych stylach.

Czy to samo dotyczy menedżerów?

Oczywiście. Jasno określone i przestrzegane zasady są niezmiernie przydatne w efektywnym zarządzaniu każdą organizacją. Każdy ma precyzyjnie określone zadania i je realizuje, dzięki czemu unika się chaosu, który jest czynnikiem skutecznie dezorganizującym. Ale oprócz tego niezmiernie ważne są zdolności interpersonalne i... umiejętność słuchania ze zrozumieniem. Największą wartością każdej instytucji są jej pracownicy. Ich wiedza, doświadczenie są istotnym źródłem informacji, z którego zachęcam do korzystania.

Czyli zasady, którym hołduje dżentelmen, to...

... zasady, które powinny być bliskie wszystkim, a niestety nie są. Pewne cechy, takie jak



uczciwość, szacunek, czy odpowiedzialność - wobec siebie i innych we współczesnym świecie są postrzegane jako *passé*. Zachwyca się często tanim błichtrem, negujemy, a w najlepszym przypadku, pozostajemy obojętni wobec tego, co naprawdę jest cenne i wartościowe. A przecież mamy powody do dumy. Nasza historia i tradycja zobowiązują. I nie namawiam na życie z twarzą zwróconą ku przeszłości, ale tworząc teraźniejszość, wyciągamy z niej wnioski, tak by mieć racjonalny wpływ na budowaną przez następne pokolenia przyszłość.

Znalazł się Pan na prestiżowej liście magazynu „Bloomberg Businessweek Polska”, w gronie 20 polskich menedżerów, którzy najlepiej sobie radzą w czasach kryzysu. Koleje Mazowieckie są dzisiaj drugim pod względem liczby pasażerów przewoźnikiem kolejowym w kraju, a numerem jeden, jeśli chodzi o nowoczesny tabor. Znalazienie się obok prezesów największych polskich firm, takich jak KGHM, to chyba sukces?

To sukces, na który spółka pracowała od momentu powstania. Na tegorocznej liście stu najcenniejszych polskich firm, ogłaszanej przez „Newsweek”, Koleje Mazowieckie znalazły się na 83. pozycji. To osiągnięcie to zasługa wszystkich pracowników. Cieszę się, że mam możliwość współpracować z prawdziwymi fachowcami, pasjonatami i profesjonalistami. Każdy, kto zna specyfikę kolei, wie, jak niezmiernie ważną rolę odgrywa umiejętność pracy w zespole. I pomimo że nie brakuje sytuacji trudnych czy stresujących ci ludzie potrafią nie tylko świetnie ze sobą współpracować, ale także wspólnie spędzać wolny czas. To niesamowite, szczególnie teraz, gdy relacje, często nawet między bliskimi osobami, są tak bardzo powierzchowne. Dla nich ta praca jest wciąż służbą, której bardzo bliska jest tradycja kolejarzkiej więzi i solidarności. To sukces, że prezes samorządowej spółki kolejowej został zauważony na tle menedżerów zarządzających najbogatszymi spółkami w Polsce.

A więc na kolei nie ma miejsca dla wizjonerów?

To zależy, jak zdefiniujemy pojęcie wizji. Osobiście nie przepadam za tym słowem. Pierwsze skojarzenia dotyczą wizji lokalnej, w której nie chciałbym uczestniczyć, a drugie z wizjonerstwem. Doprawdy nie wiem, które z nich brzmi mniej negatywnie.

Jeśli nie wizjoner, to kto?

Prawdziwy menedżer. Racjonalnie kreatywny, ale także posiadający zdolność do podejmowania czasem ryzykownych, ale odważnych decyzji. Osoba konsekwentnie dążąca do realizacji zaplanowanych celów.

Dżentelmeni podobno nie mówią o pieniądzach, ale czy bez pieniędzy da się unowocześnić polską kolej? Jak wiadomo, brak środków jest od lat jedną z głównych przeszkód modernizacji tego sektora.

Wieloletnie zaniedbania inwestycyjne w branży kolejowej wymagają znacznych nakładów finansowych. Ale pieniądze to nie wszystko. Niezbędne jest opracowanie szczegółowych planów wraz z harmonogramem ich realizacji. Należy także samodzielnie szukać zewnętrznych źródeł finansowania, chociażby z Unii Europejskiej. Oczywiście, wymaga to inwencji i zaangażowania. Ale w życiu nie ma przecież nic za darmo. Dlatego zamiast bezczynnego czekania, szczerze mówiąc nie wiem na co, bo w cuda nie wierzę, proponuję i propaguję aktywność w pozyskiwaniu dodatkowych środków finansowych. Naprawdę warto. Dostęp do środków z funduszy unijnych otworzył przed polskimi kolejami nowe możliwości. Skorzystały na tym również Koleje Mazowieckie, kupując nowy tabor i modernizując starszy.

Wciąż jednak pokutuje wizerunek siermiężnej kolei, starych, zatłoczonych pociągów. Chyba niełatwo przekonać Polaków, że zmiany idą w dobrym kierunku?

Sceptycyzm to chyba nasza cecha narodowa, podobnie jak niezadowolony. Oczywiście, zawsze można wszystko skrytykować, tylko po co? Cenię konstruktywną krytykę, ale nie krytykanctwo czy dyletanckie wypowiedzi tych, którzy pociągami nie podróżują, ale chętnie się na temat kolei wypowiadają. Polska kolej ma dużo do nadrobienia, ale zmiany są już widoczne. Dobrym przykładem jest spółka Koleje Mazowieckie. Dzięki zrealizowanym inwestycjom taborowym to obecnie najnowocześniejszy regionalny przewoźnik pasażerski. Ale pomimo pozycji lidera spółka planuje kolejne zakupy nowoczesnych pojazdów szynowych. Dlatego m.in. została przeprowadzona w ub.r., *nota bene*, zakończona sukcesem, emisja euroobligacji na międzynarodowym rynku w Londynie. Zmiany w jakości podróży doceniają nie tylko nasi stali podróżni, ale przede wszystkim nowi pasażerowie, którzy coraz chętniej jako środek transportu zbiorowego, szczególnie w aglomeracji warszawskiej, wybierają Koleje Mazowieckie.

ARTUR RADWAN

prezes zarządu i dyrektor generalny Kolei Mazowieckich. Niedawno znalazł się w gronie laureatów Listy TOP 20 najlepszych menedżerów na czas kryzysu, redakcji dwutygodnika „Bloomberg Businessweek Polska”.

Cenię konstruktywną krytykę, ale nie krytykanctwo czy dyletanckie wypowiedzi tych, którzy pociągami nie podróżują, ale chętnie się na temat kolei wypowiadają.



Każdy, kto zna specyfikę kolei wie, jak niezmiernie ważną rolę odgrywa umiejętność pracy w zespole.

Kolej to Pana pasja czy sposób na życie?

I jedno, i drugie. Kolej ma w sobie coś magicznego. Przyciąga jak magnes. I pewnie dlatego na kolei wciąż nie brakuje prawdziwych miłośników i pasjonatów, którzy godzinami potrafią na ten temat rozmawiać, dla których urok mają niewielkie stacyjki, a dane techniczne poszczególnych pojazdów szynowych znają równie dobrze jak alfabet. A może nawet lepiej.

Dziękuję za rozmowę. ■

PASKUDA

Foto: Katarzyna Paskuda