

Cel musi być jasno określony



Kpt. Piotr Kuźniar

Współwłaściciel i kapitan jachtu wyprawowego „Selma Expeditions”. Regularnie pływa z załogami na Antarktydę i dookoła przylądka Horn. W latach 2014–2015 poprowadził wyprawę Selma – Antarktyda – Wytrwałość, docierając na Morze Rossa i ustanawiając rekord świata w żegludze na południe.

JACEK SANTORSKI: Zaczniemy od tego, że jest pan bardzo zapracowanym i jednocześnie wszechstronnym człowiekiem. Zazwyczaj jest tak, że mamy kapitana jachtu, który jest samo-realizatorem, bo żeglarstwo to sport i zarazem jego pasja. Może być też tak, że człowiek ten jest zatrudniony w jakimś dużym przedsięwzięciu, w którym dostaje zadania. Natomiast pan jest z jednej strony kapitanem jachtu, a z drugiej – producentem doświadczenia, które w pewnym sensie jest ekskluzywne.

PIOTR KUŹNIAR: Myślę, że trzeba zacząć od tego, że nie jestem z tym wszystkim sam. Na to, aby „Selma” pływała, pracuje cały zespół, czyli współwłaściciele jachtu: Krzysztof Jasica i Małgorzata Wojtaczka. Takie złożone przedsięwzięcie, które obejmuje pływanie jachtem na Antarktydę, kompletowanie załóg, przygotowywanie i realizację wypraw, a do tego organizację i przeprowadzanie remontów łódki, nie jest zajęciem dla jednej osoby. Oczywiście

Właściwi ludzie na właściwym miejscu to gwarancja dobrej współpracy

nie da się zaprzeczyć, że za sprawą rejsu na Morze Rossa i dzięki temu, że jestem skiperem „Selmy”, znalazłem się poniekąd w świetle reflektorów, ale to wcale nie znaczy, że wszystko opiera się na mnie. To jednak praca zespołowa.

MAŁGORZATA CZARNOMSKA: Czy w tym sztabie decydentów, który macie, funkcjonuje raczej taki *co-leadership*, czyli wspólne zarządzanie? Czy może ktoś jest jednak numerem jeden?

PIOTR KUŹNIAR: Nie ma osoby przewodzącej. Jasne, że na rejsie, gdzie jestem skiperem, to ja odpowiadam za żeglowanie. Za to, żeby załoga była zadowolona i żeby było bezpiecznie. Natomiast jeżeli chodzi o zarządzanie firmą, organizację rejsów i nabór, to tak

naprawdę zajmuje się tym cały zespół. **Przez lata pracy z Gochą i z Krisem nauczyłem się tego, że zespół potrafi więcej i więcej może.** Nie jest tak, że mamy ściśle podzielone piony, czyli na przykład ja odpowiadam za to, a ktoś inny za coś innego. W każdej trudniejszej sytuacji czy w momencie kluczowym dla przedsięwzięcia zbieramy się i dyskutujemy. Krzysiek ma jeden punkt widzenia, Gocha drugi, ja trzeci. Tak naprawdę dopiero ze wspólnej dyskusji wynika coś cenniejszego niż z punktu widzenia jednej osoby. Decyzja, która się potem wykluwa, jest lepsza, uwzględnia więcej niebezpieczeństw, więcej kwestii ryzykownych i możliwości zapobiegania im. Taki model po prostu lepiej funkcjonuje.

Jasne, że jeśli już mówimy o konkretnym rejsie, gdzie jest ekipa, którą wcześniej dobieramy, to działanie w całości spada na skipera. Dodam, że przez całe lata pływałem wspólnie z Krzyśkiem, tworząc zespół. Razem byliśmy na jachcie i nawet dużo nie musieliśmy ze sobą rozmawiać. Każdy wiedział, co ma robić. Wszystko w jakiś sposób wspólnie dobrze działało. Teraz Krzysiek wrócił do swojej pracy w radiu, bo zajmuje się techniką radiową i otwieraniem różnych stacji radiowych, wskutek czego w sposób naturalny trochę więcej spadło na mnie. Wciąż jednak jesteśmy jedną wspólnotą, która całe to nasze złożone przedsięwzięcie popycha naprzód.

JACEK SANTORSKI: To świetny wzorzec bardzo nowoczesnego współzarządzania. Wciąż jest, niestety, rzadko spotykany, mimo że od lat z powodzeniem działa.

PIOTR KUŹNIAR: Owszem. Czasami nie jest to łatwe, ale w ten sposób funkcjonowaliśmy od zawsze. Nie ma wśród nas osoby, która jest w jakiś sposób słabsza albo ma mniej do powiedzenia. Wszyscy jesteśmy sobie równi. Zresztą jesteśmy też współnikami tego przedsięwzięcia o równych udziałach.

MAŁGORZATA CZARNOMSKA: Jest was troje, a więc wypada 33 procent udziałów na osobę. Kto ma ten dodatkowy 1 procent?

PIOTR KUŹNIAR: Nikt. Ustaliliśmy to precyzyjnie, żeby nie było żadnych wątpliwości.

JACEK SANTORSKI: To naprawdę wygląda jak niemal idealistyczny model biznesowy. Wymaga on klasy ludzi, charakteru, wzajemnego zaufania i umiejętności menedżerowania różnic. Tylko tak da się zbudować siłę, i wy to macie.

PIOTR KUŹNIAR: Tak. Mamy do siebie zaufanie i wiemy, że nawet jeśli ktoś z nas popełnia błąd, to zawsze w dobrej wierze. Wszyscy

Ufność w dobrą wolę współpracowników przekłada się na przyjemność i efektywność pracy

mamy przecież jeden cel – żeby nasze przedsięwzięcie w każdym aspekcie sprawnie funkcjonowało. Chcemy realizować dobre, ciekawe wyprawy.

JACEK SANTORSKI: To bardzo ważny punkt. Próbuję sobie taki rejs wyobrazić. Jak dotąd nie miałem doświadczeń, które by mnie kwalifikowały, aby zapisać się na waszą wyprawę, ale może zdobędę je na jakiejś mniejszej jednostce. Teraz jednak ciekawi mnie, w jaki sposób ci, którzy dowiadują się o waszym projekcie i wyrażają gotowość udziału w nim, przechodzą przez ewentualne sita selekcyjne. Jak przebiega rekrutacja?

PIOTR KUŹNIAR: Coś takiego jak pływanie na Antarktydę czy w ogóle pływanie jachtem i organizowanie rejsów z zasady nie jest łatwe. Mamy sytuację, gdzie właściciel jachtu organizujący rejs i uczestnicy muszą się dogadać i współdziałać. Zawsze jest to trudne. My tak naprawdę wyrosliśmy z tradycji klubowych. Dla nas naturalne jest, że jedzie się z przyjaciółmi, a potem następuje współdzielenie kosz-

tów i pracy. W ten sposób traktujemy naszych uczestników rejsów, czyli brzydko mówiąc – klientów. Czasami to jest, niestety, trudne. Jednocześnie staramy się dbać o to, żeby nasze rejsy były również dla nas ciekawe. Żebyśmy nie ulegali zmęczeniu, gdy na przykład po raz dwudziesty siódmy poprowadzimy rejs, odwiedzając te same miejsca, i nas to już nie interesuje. **Robimy wszystko, aby nie dopuścić do sytuacji, w której zależałoby nam tylko na tym, żeby pokonać trasę. Byłoby źle, gdyby celem kapitana stawało się to, żeby pokazać ludziom, co mają zobaczyć, a następnie odstawić ich do portu i wziąć następnych, bo to jest kasa.** Muszą napędzać nas pozytywne emocje. Musimy robić za każdym razem trochę coś innego. Ponieważ z zawodu jestem biologiem i przyroda antarktyczna mnie interesuje, a pływanie i dotykanie lodu sprawia mi frajdę, każdy rejs projektuję trochę inaczej. Każda wyprawa ma u nas jakieś hasło przewodnie. Na pierwszy rzut oka tego nie widać, bo jak się zagłąda na stronę internetową, to w rozpisce rejsów figuruje „Antarktyda 26 dni”, kolejna „Antarktyda 26 dni” i tak dalej. Dopiero jak ktoś się nas pyta o konkretny rejs i jego dostępność, to najpierw pytamy, czego on oczekuje i co dla niego jest ważne, co konkretnie chce robić na Antarktydzie. Jeśli nie mamy nic takiego do zaproponowania, to od razu mówimy, że mamy do dyspozycji tylko taką czy inną „Antarktydę” i celem tego rejsu jest to i to. Taka

Wyznaczony cel pozwala obrać wspólny kierunek działań

podróż nie może być bez celu. Musi być coś, co chcemy osiągnąć, czego chcemy dotknąć. Jakieś miejsce, w którym chcemy być. Sytuacje przyrodnicze, które chcemy zobaczyć. Uczestnikom rejsu mówimy jasno, co jest celem danej wyprawy. Jeśli im to nie pasuje i chcą robić coś innego, to informujemy, że w danym roku to jest niemożliwe i może za rok się uda. Takie postępowanie jest bardzo ważne i w moim odczuciu bardzo fair.