

Published on *Urząd Miejski w Świeciu* (<https://www.archiwum.swiecie.eu>)

Strona główna > Jak nająłeś się za psa, to szczekaj

Jak nająłeś się za psa, to szczekaj

29 lutego 2016



[1]

- Zamknąłem się w swoim gabinecie i pomyślałem „Jezus Maria, co ja tutaj robię?”. Po dwóch tygodniach chciałem rzucić tę pracę - mówi Romuald Dworakowski, szef świeckiego ośrodka kultury. Mimo to, przepracował na tym stanowisku ponad 15 lat. Na początku lutego złożył rezygnację. Dlaczego?

Nie żał panu odchodzić po ponad 15 latach?

Żał. Przede wszystkim dlatego, że w tej pracy ciągle coś się działo. Miałem tu ogromną swobodę działania, co akurat jest sporą zasługą burmistrza i ogólnie władz miasta. Mówię to bez lizusostwa, stwierdzam po prostu fakt. Wielokrotnie rozmawiałem z szefami ośrodków kultury w innych miastach i wiem, jak tam lokalna władza ingeruje w ich działalność. Tutaj nic takiego nie miało miejsca. I całe szczęście.

A czego nie będzie panu żał?

Na pewno nie będę tęsknił za sytuacjami, gdy próbowano wykorzystać mnie, by coś ugrać dla swoich prywatnych celów. Zdarzali się ludzie, którzy wiele obiecywali, a tak naprawdę chodziło im tylko o to, żeby się dobrze ustawić.

Miał pan tu stabilną pracę, pewną pensję, dobre notowania jako kierownik OKSiR-u. A tu nagle 28 stycznia informuje pan burmistrza, że zamierza zrezygnować ze stanowiska, założyć własną działalność i kierować prywatnym ośrodkiem wypoczynkowo-szkoleniowym w Tleniu. Od 1 lutego jest pan na trzymiesięcznym wypowiedzeniu. Po co to panu? Nie lepiej było się trzymać tego, co już pan osiągnął?

Satyryk Jan Sztaudynger napisał kiedyś, że „stabilizacja motylka to szpilka”. Zgadzam się z tym. Jeśli ktoś, tak jak ja, lubi adrenalinę i nowe wyzwania, to dla niego dożywotnia stabilizacja wcale nie jest szczytem marzeń. Tak, jak dla tego motyla Sztaudyngera przybitego szpilką w przeszklonej gablocie. Może to trochę górnolotne porównanie, ale dobrze obrazuje sytuację.

Nie wmówi mi pan, że nie ma żadnych obaw w związku ze zmianą pracy. Jest pan dojrzałym facetem, mężem i ojcem. A co jeśli się nie uda?

Oczywiście, że mam obawy. Ale więcej jest we mnie ciekawości i chęci sprawdzenia się na nowym stanowisku niż lęku przed przyszłością.

Przypuszczam, że ustalenia z nowymi szefami dotyczące warunków pracy nie są bez znaczenia przy radzeniu sobie z tymi obawami.

Naturalnie. Tak, jak pan powiedział, jestem dojrzałym i - jak sądzę - odpowiedzialnym gościem i nie zmieniałbym przecież dobrej pracy na gorszą.

To nie pierwszy raz, kiedy postawił pan na radykalną zmianę w swoim życiu.

Pamięta pan październik 2000 r.?

Jak mógłbym zapomnieć? Wtedy wygrałem konkurs na kierownika Ośrodka Kultury, Sportu i Rekreacji.

Co skłoniło nauczyciela plastyki w gimnazjum do tego, żeby ubiegać się o to stanowisko?

Wyczuwam w tym pytaniu pewien sarkazm – po co jakiś tam plastyk, bez doświadczenia w zarządzaniu, pcha się na fotel szefa OKSiR-u (*śmiech*)... A ja naprawdę nie byłem pięknoduchem, który chodzi z głową w chmurach, ze sztalugami do malowania pod pachą i którego nie interesują przyziemne sprawy. Przeszedłem szkołę życia, pracując jako wychowawca w domu dziecka. Wcześniej dorabiałem do pensji nauczycielskiej w młynach rozładujących zboże. Jako uczeń szkoły średniej pracowałem w czasie wakacji na stacji

benzynowej jako czyściciel szyb. Wiele letnich urlopów spędziłem u niemieckiego bauera wycinając kapustę. Dzięki temu nauczyłem się szanować każdy ludzki wysiłek. Mam ogromny szacunek do nauczycieli, bo wykonują odpowiedzialną pracę, Bałem się jednak popaść w szkolną rutynę. Zwyciężyła ciekawość nowego wyzwania.

Trafił pan do OKSiR-u w trudnym momencie dla tej instytucji. Poprzedni kierownik, nieżyjący już Ireneusz Figurski, był krytykowany za marazm. Do tego dochodziła fatalna atmosfera wśród pracowników.

Irek był moim kolegą. Poznaliśmy się w szkole jako młodzi nauczyciele. On wstępuje do Obywatelskiego Porozumienia Samorządowego, wraz z innymi działaczami rozmontowuje PRL-owskie struktury w Świeciu, a ja rysuję w ich gazetce dowcip z kurami: „Głosuj na nas, będą jaja” Były to pierwsze wolne wybory do samorządu. Ale wróćmy do mojego kierownictwa... Kiedy rozejrzałem się w sytuacji, zamknąłem się w swoim gabinecie i pomyślałem „Jezus Maria, co ja tutaj robię?”. Po dwóch tygodniach chciałem rzucić tę pracę.

Było aż tak kiepsko?

Było fatalnie. Ludzie nie mieli motywacji do pracy, bo nauczani doświadczeniem z poprzednich lat, bali się wychodzić przed szereg z pomysłami. Kino było na skraju bankructwa, a poza tym groziło mu zamknięcie ze względów bezpieczeństwa. Panował ogólny rozgardiasz, nad którym trzeba było zapanować. Miałem wtedy chwile wątplenia czy dobrze zrobiłem obejmując to stanowisko. Wziąłem się jednak w garść i powiedziałem sobie: „Jak nająłeś się za psa, to szczekaj”. Narzekanie i rwanie włosów z głowy do niczego by nie doprowadziło. Trzeba było zwyczajnie zabrać się za robotę. Za to w końcu gmina mi płaciła.

Jak radził pan sobie z ludźmi? Wcześniej nie kierował pan większym zespołem pracowników.

Każdy nowy szef, a szczególnie taki, który obejmuje stanowisko w trudnym momencie dla kierowanej przez siebie instytucji, ma dwa wyjścia. Pierwsze – zwalnia większość starej ekipy i przyjmuje na ich miejsce nowych ludzi. Drugie – zostawia dotychczasowych pracowników, ale wprowadza też świeżą krew w postaci młodych, kreatywnych osób z ciekawymi pomysłami. Ja wybrałem tę drugą opcję. Podobno gorszą. Czy były zgrzyty? Pewnie, że tak. Na początku jedni na drugich patrzyli nieufnie. Z czasem jednak udało się stworzyć załogę, która potrafiła ze sobą współpracować.

A potem zaczął pan budować pałac...

Prawda jest taka, że trzeba było szybko coś zrobić z kinem. Groziło mu zamknięcie, bo nie spełniało norm bezpieczeństwa. A remont kina wiązał się z przebudową całego obiektu. Budynek był modernizowany etapami. Powstał m.in. łącznik na piętrze, kawiarnia i taras. Wyremontowaliśmy obiekt wewnątrz i na zewnątrz. Pochłaniało to duże pieniądze. Siłą rzeczy mieliśmy więc mocno ograniczony budżet na organizację imprez. I wtedy odezwały się głosy niezadowolenia, że po co budujemy „sobie” pałac. Komu to potrzebne? A imprez mało. To był drugi raz, kiedy miałem chwilę wątplenia. Byłem przekonany, że to, co robimy ma sens, a na efekty trzeba poczekać. Wiele osób tego nie rozumiało. Złośliwa krytyka bolała.

Jak się później okazało, decyzja o przebudowie była słuszna. Dziś mamy nowoczesne kino cyfrowe, które cieszy się dużą popularnością, Cafe Kultura z małą i dużą sceną, studio nagrań, punkt informacji, przyzwyczajające pomieszczenia, gdzie odbywają się

zajęcia dla dzieci i młodzieży. Myślę, że jesteśmy prężnie działającym ośrodkiem. A mogliśmy machnąć na to wszystko ręką, narzekać na ciasnotę, skrzypiące fotele i brać pensję za ściemę.

Największa bzdura, z jaką pan się zetknął na swój temat?

Było ich kilka. Jedna z nich głosiła, że podczas remontu OKSiR-u wykorzystywałem materiały do budowy swojego domu. Taka niby prowokacja dziennikarska. Podobno miało to być śmieszne. Skwituję to słowami Stanisława Leca: „Byłe smród, co walczy z wentylatorem, uważa się za Don Kichota”. Zwyczajne chamstwo.

Od jesieni 2000 r., kiedy został pan kierownikiem, przez OKSiR przewinęła się masa pracowników i współpracowników. Z jednymi wasze drogi rozeszły się pokojowo, z innymi trzeba było rozstać się w mniej przyjemnych okolicznościach. Każdy szef od czasu do czasu musi kogoś zwolnić. Jak pan sobie z tym radził?

Pod tym względem nie byłem dobrym kierownikiem. Bo dobry kierownik analizuje na zimno sytuację i kiedy dochodzi do wniosku, że decyzja o zwolnieniu jest słuszna, załatwia to bez sentymentów. Ja mam w sobie za dużo empatii. Zawsze w takich momentach stawiałem się na miejscu danej osoby, zastanawiałem się z czego będzie żyć, jak sobie poradzi, czy nie jestem zbyt surowy. Mówiłem sobie, że każdy popełnia błędy, że warto dać drugą szansę. Strasznie biłem się z myślami. To były dla mnie trudne chwile i to zarówno wtedy, gdy trzeba było zwolnić etatowego pracownika, jak i wtedy, gdy trzeba było rozstać się ze współpracownikiem, który świadczył dla nas usługi na umowę o dzieło. W obydwu przypadkach nie było to łatwe.

Z jakimi wyzwaniami będzie musiał poradzić sobie pański następca?

Życzę mu powodzenia, ale na początku nie będzie miał lekko. Ja paradoksalnie miałem łatwiej, kiedy obejmowałem stanowisko w 2000 r., bo sytuacja była na tyle kiepska, że mogło być tylko lepiej. Teraz OKSiR pod względem funkcjonowania jest o kilka poziomów wyżej. Mieszkańcy nie zaakceptują więc spadku „formy”, a wręcz odwrotnie – będą się domagali jeszcze więcej. To naturalne. To będzie więc pierwsze wyzwanie. Drugie to zarządzanie finansami. Za kilka lat skończą się unijne pieniądze na finansowanie projektów kulturalnych. Trzeba więc będzie szukać środków przede wszystkim u prywatnych sponsorów. Naturalnie gmina zapewnia dotację i to niemałą, ale jeśli przyszły kierownik będzie chciał realizować ambitniejsze zadania, to będzie musiał szukać wsparcia wśród lokalnych firm. I to w jeszcze większym stopniu niż robiliśmy to do tej pory.

Kolejna sprawa to ułożenie sobie odpowiednich relacji z pracownikami i współpracownikami. Celowo wymieniam także tych drugich, bo wiele przedsięwzięć, na przykład Blues na Świecie, Maraton Piosenki Osobistej czy Festiwal Mocnych Brzmień, realizujemy we współpracy z osobami, które nie są u nas zatrudnione na etacie. Nowy szef będzie przez nich wszystkich bacznie obserwowany, tak jak ja byłem przez piętnaście lat. Jeśli będzie potrafił umiejętnie zrealizować swoje pomysły, a jednocześnie słuchał argumentów innych, to zrobi pierwszy duży krok do sprawdzenia się na tym stanowisku. Warto wysłuchać opinii pracowników i skorzystać z ich wiedzy, doświadczenia oraz pomysłów. Wiem to, bo ich znam.

Kto będzie następcą?

Gmina ogłosiła konkurs na dyrektora OKSiR-u. Oferty można składać do końca lutego. W pierwszej połowie marca komisja konkursowa przeprowadzi z kandydatami rozmowę kwalifikacyjną, która wyłoni nowego szefa.

Andrzej Pudrzyński

Fot. Andrzej Bartniak

Tekst ukazał się na łamach miesięcznika „Teraz Świecie”.

Adres źródłowy: <https://www.archiwum.swiecie.eu/pl/news/jak-naj%C4%85%C5%82e%C5%9B-si%C4%99-za-psa-szczekaj>

Links

[1] https://www.archiwum.swiecie.eu/sites/default/files/field/image/romuald_-_1.jpg