



DOKOŁA PRACY

USKRZYDLAMY UTALENTOWANYCH

Transkrypcja z podcastu „Dlaczego warto próbować i być aktywnym już od najmłodszych lat? Historia Piotra Zapałowicza”

[Link](#)

00:13

Łukasz – Dookoła Pracy (Ł): Cześć! Korzystając z okazji, że jestem dzisiaj w Krakowie, spotkałem się z Piotrem Zapałowiczem, który jest szefem sprzedaży i marketingu w firmie Pigeon zajmującej się tworzeniem animacji 2D.

Piotrze, chciałbym troszeczkę więcej porozmawiać o Twojej karierze zawodowej i ogólnie o życiu, bo jest bardzo różnorodne i ciekawe. Opowiedz tak pokrótce o swojej ścieżce zawodowej, ponieważ zmieniałeś wiele firm, pracowałeś w różnych branżach, teraz jesteś szefem sprzedaży. Czy od zawsze chciałeś być sprzedawcą, czy to narodziło się z przypadku?

Piotr Zapałowicz (P):Przede wszystkim jest to w 100% przypadek. Wątpię, żeby ktokolwiek decydował się na to, aby akurat być handlowcem i akurat pracować w sprzedaży. Jak się spyta dziecka w podstawówce “kim chciałbyś być w przyszłości?” to mało kto odpowie “chciałbym być handlowcem”. Wiadomo, że nigdy nie było to moim marzeniem, ale to wyszło dosyć naturalnie, ponieważ są pewne cechy osobiste, które predysponują do pracy z ludźmi, pracy z klientem.

01:41

Ł: Jakie to cechy?

P: Pierwsza rzecz, która od razu mi przychodzi do głowy to jest ekstrawertyczność, czyli bycie otwartym, bycie kontaktowym, brak strachu przed kontaktem z drugim człowiekiem. Jeżeli mówimy o braku strachu, to mówimy też o braku strachu przed zmianami, ponieważ w sprzedaży wszystko jest zmienne. Sprzedaż jest jedną wielką sinusoidą, w której idziemy od euforii do depresji i z powrotem do euforii. Chyba, że ma się produkt, który sam się sprzedaje, to wtedy zawsze mamy euforię.

Natomiast co z tym jest powiązane, to odporność na stres, czyli to, że w sytuacji stresowej jestem w stanie dalej normalnie funkcjonować i nie mam tremy, aby rozmawiać z człowiekiem, czy wyjść na środek i coś zaprezentować.

Jeszcze jedną kwestią są preferencje danego człowieka. Jeżeli twoimi preferencjami jest to, żeby pracować w zmiennym środowisku, w mocno dynamicznym, gdzie Twoja płaca jest uzależniona od efektów Twojej pracy, to jest coś, co predystynuje człowieka do sprzedaży.

Inna rzecz, o której trzeba tutaj powiedzieć to jest to, że ja nie zajmuję się tylko sprzedażą, lecz także zarządzaniem strategicznym oraz zarządzaniem operacyjnym w firmie. Sprzedaż jest najważniejszym elementem mojej pracy, ale także zajmuję się innymi kwestiami, co wyszło w zasadzie naturalnie z mojego doświadczenia, które miałem wcześniej.

03:41

Ł: No dobrze, to wróćmy teraz do Twojego doświadczenia. Dlaczego jesteś w tym miejscu, a nie w innym?

P: Nie wiem dlaczego jestem w tym miejscu, a nie w innym, ale mogę pokrótce opowiedzieć jak to się rozwijało. Zaczynałem od szkoły muzycznej i od bycia wiolonczelistą, co jest niewyobrażalne dla osób, które mnie znają, bo to jest całkowicie inny świat. Nie wyobrażają sobie mnie z instrumentem.

04:11

Ł: Dlaczego?

P: Dlaczego sobie nie wyobrażają?

04:15

Ł: Tak. Dlatego, że to są inne światy? Bo muzyka to kojarzy się z artystą, a szef sprzedaży i marketingu z osobą, która chodzi pod krawatem i zarabia wielkie pieniądze?

P: Tak. Albo z osobą, która jest ostra, otwarta i dynamiczna. Muzyka kojarzy się natomiast z delikatnością, z takim bujaniem w obłokach. Tutaj twarde liczby, a tutaj takie "fruwanie". Myślę, że to jest coś, co ludziom jest bardzo trudno przełknąć, że mogłem się kiedyś tym zajmować.

Ja stopniowo dochodziłem do tego, że interesują mnie inne rzeczy niż muzyka. Muzyka mnie owszem bardzo interesuje, nie wyobrażam sobie życia bez muzyki, ale chodzi mi o słuchanie muzyki i bierne uczestniczenie w tym świecie muzycznym.

Dla mnie nie było łatwym, aby zmusić się do ćwiczenia gry na instrumencie. A to jest konieczne. Owszem, powtarzano mi, że mam jakiś talent do muzyki, ale talent bez ciężkiej pracy to jest bardzo niewiele i ci ludzie co mają nawet talent, ale nie pracują, to bardzo szybko z branży muzycznej odpadają. U mnie było akurat podobnie i zajęło mi 9 lat, żeby "odpaść" ze szkoły muzycznej, ponieważ zaczęły mnie interesować takie rzeczy jak historia, ekonomia, polityka, geografia.

W związku z tym, że szkoły muzycznej ogólnokształcącej przenieśliem się do normalnego liceum i za namową rodziców poszedłem do popołudniowej szkoły muzycznej. I to jest bardzo dobra rzecz, bo dzięki temu, że chodziłem do dwóch szkół jednocześnie, to został mi wtłoczony etos pracy: 60 godzin tygodniowo zajęć, do tego ćwiczenia na instrumencie, do tego odrabianie zadań domowych. Nauczyłem się takiego trybu życia, który aktualnie jest dla mnie naturalny.

I przyszedł moment wyboru studiów: zdecydowałem się na studia ekonomiczne ze względu na zainteresowania. Nagle okazało, że mam bardzo dużo wolnego czasu, ponieważ nie mam drugiej szkoły, a na studiach było z 16-18 godzin ćwiczeń obowiązkowych, a na wykłady nie trzeba chodzić. Przez pół roku czułem się wolny jak ptak, ale w pewnym momencie poczułem, że szlag mnie trafi, jeśli nie zacznę czegoś robić.

Poszedłem w związku z tym do pierwszej poważniejszej pracy: pracowałem w Telepizy jako dostawca. Wyglądało to tak, że na uczelni byłem 20 - 25 godzin w tygodniu, a w pracy 30 - 35 godzin w tygodniu. To było dla mnie świetne rozwiązanie, ponieważ mieszkalem jeszcze z rodzicami i nie musiałem płacić za jedzenie i mieszkanie, a „kieszonkowe” było całkiem niezłe, bo już wtedy, a było to 11 lat temu, zarabiałem około 2500 - 3000 zł na miesiąc z jeżdżenia samochodem. Tak naprawdę cały czas w czasie studiów pracowałem. Nie było takiego okresu z dłuższą przerwą, tylko raczej zmieniałem pracę i starałem się robić różne ciekawe rzeczy. Z Telepizy najpierw przenieśliem się do Dominium, gdzie jeździłem jako kierowca, ale zarabiałem lepiej, potem pracowałem jako kelner, barman, czyli nadal w branży gastronomicznej, a następnie podczas wakacji pojechałem do pracy do Norwegii.

8:15

Ł: Co Ci dały takie dorywcze prace? Jak ukształtowały i wpłynęły na obecny kierunek zawodowy?

P: Ja myślę, że po pierwsze cały czas wzmacniałem w sobie ten etos pracy. To z czym wiele osób może mieć problem, jeśli pochodzi z zamożniejszych rodzin, to fakt, że nie mają tego

etosu pracy, bo nigdy nie pracowali na niższych stanowiskach, a te dorywcze prace uczą szacunku dla ciężkiej pracy. Trudno być później menadżerem i zarządzającym dla grupy osób na niższych stanowiskach, jeśli się nie przeszło przez tę drogę. Jeżeli ktoś, z ciepłych pieleszy domowych, czy ze studiów od razu poszedł na stanowisko menedżerskie lub inne specjalistyczne, to może mieć problem, żeby zrozumieć takie rzeczy jak np. to, że pozostawanie w pracy 9, czy 10 godzin w sytuacji, gdy nadgodziny nie są płatne jest problematyczne.

Kolejna kwestia, to zbieranie bardzo różnorodnych doświadczeń, czyli poznawanie różnych branż, metod pracy, modeli operacyjnych, co później pozwala wybrać model, który będzie najbardziej efektywny. Jeżeli znasz modele, które nie są efektywne i znasz problemy, które z nich wynikają, nawet na tych niskich stanowiskach, a w zasadzie tym bardziej na tych niskich stanowiskach, to wiesz np. dlaczego Twoja produktywność siada.

10:39

Ł: Wróćmy do tematu Twojej dalszej zmiany zawodowej...

Stopniowo w tej mojej karierze... Dygresja: (choć to nie była jeszcze kariera. To były to takie prace "dorywcze", lecz nie nazwałbym ich dorywczymi, ponieważ takie są na krótki okres, a ja raczej szedłem do kolejnej pracy myśląc o tym, że po pierwsze jest to w pełnym wymiarze godzin lub prawie pełnym, a po drugie myślałem cały czas o tym, żeby piąć się do góry. Na przykład jak poszedłem do Dominion to myślałem o tym, co powinienem zrobić, aby otrzymać stanowisko asystenta managera. Innym przypadkiem była Norwegia. W Norwegii to była typowo dorywcza praca, pojechałem tam na półtora miesiąca, odkurzałem po nocach na halach wystawienniczych...)

11:29

Ł: Można było sporo zarobić?

P: Można było nieźle zarobić jak na tamte czasy, a to było w 2008 roku: 132 korony brutto na godzinę, czyli 65 zł. Pamiętajmy natomiast, że w Norwegii ceny są 4 razy wyższe niż u nas. Ja miałem tę przewagę, ponieważ moi dziadkowie mieszkali w Norwegii i mogłem się u nich zatrzymać. Jedynie co to dorzucałem się trochę do jedzenia i płaciłem sobie za przejazdy. Po takim wyjeździe wróciłem mając dobrych parę tysięcy złotych w kieszeni, co później zaprocentowało. W kolejnym roku akademickim pojechałem na Maltę na 3 miesiące i pracowałem jako kelner i barman, ale to były raczej wakacje połączone z pracą niż zarabianie pieniędzy. W 2010 roku uskładałem tyle pieniędzy, że mogłem zainwestować w restaurację.

12:41

Ł: To był bardzo odważny krok.

P: Tak, bo musiałem się pozbyć wszystkich moich oszczędności i wejść w spółkę z kimś kogo wcześniej nie znałem. Duże ryzyko i też praca, która była na tamte czasy dla mnie ultra ciężka. Jako menedżer, a w zasadzie asystent menadżera, musiałem zajmować się całym zaopatrzeniem, zarządzaniem, grafikami, zarządzaniem ludźmi, którzy tam pracowali i jednocześnie, jak to zwykle manager restauracji robi, musiałem robić to, co inni pracownicy. Czyli jeżeli była potrzebna pomoc na zmywaku, to też zmywałem na zmywaku. Jeżeli było trzeba obsługiwać klientów, to obsługiwałem. Jeżeli trzeba było wyczyścić magazyn, to też to robiłem. Jednocześnie okazało się, że ta babka, z którą wszedłem w spółkę (miałem 15% udziałów w restauracji), nie chce żadnych zadań i decyzji strategicznych zlecać komuś innemu. Dodatkowym problemem było to, że miałem wtedy 22 lata, więc wszyscy pracownicy, może poza jedną, dwoma osobami, byli ode mnie starsi. Wtedy jeszcze nie miałem takiego doświadczenia, takiej wiedzy, żeby zbudować sobie autorytet, a zespół widząc to, że właścicielka większościowa nie ma do mnie zaufania też nie miał do mnie wystarczającego szacunku.

14:43

Ł: Czyli frustracja narastała i zmieniłeś?

P: Tak, to trwało 2 miesiące tylko. Po dwóch miesiącach stwierdziłem, że nie ma to bladego sensu.

14:55

Ł: Czyli cała kasa niestety przepadła?

P: Nie, kasę dostałem z powrotem, chociaż bez żadnego procentu. Ja na tym w ogóle nie zarobiłem. Raczej straciłem na tym interesie, bo mogłem w tym czasie robić dużo bardziej lukratywne rzeczy. Ale jako posiadacz tych 15% udziału miałem tylko 15% zysku, a ponieważ restauracja była mała, ruch był niewielki i nie można było podjąć żadnych decyzji, żeby ten ruch wydatnie zwiększyć, to niestety były to bardzo małe pieniądze. W związku z tym, zdecydowałem się stamtąd odejść. Jednocześnie miałem też inną propozycję, która polegała na tym, że zaprosiła mnie ambasada w Chile na praktyki studenckie.

15:47

Ł: Skąd takie zaproszenie?

P: Wynikało z tego, że byłem na studiach ekonomicznych i jak na każdym studiach trzeba było zrobić praktyki. Co więcej, tematyka mojej pracy magisterskiej była związana z polityką gospodarczą Chile i Wenezueli....

16:08

Ł: Bardzo ciekawy temat...

P: ...Staralem sobie zorganizować praktyki studenckie w którymś z miejsc, które byłoby związane z Chile albo z Wenezuelą. Napisałem do ambasady Chile w Polsce, do ambasady Wenezueli w Polsce, do Ambasady Polski w Wenezueli, do ambasady Polski w Chile. Złożyłem podanie przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych i z tych wszystkich miejsc przyjęto mnie właśnie do Santiago i dostałem takie zaproszenie.

Było bardzo dużo rzeczy do skoordynowania, ponieważ trzeba było polecieć na drugi koniec świata i tym bardziej potrzebowałem pieniędzy, które musiałem wyciągnąć z tej restauracji, Jakby ktoś się zastanawiał, to Ministerstwo Spraw Zagranicznych nie funduje ci nic, ambasada nie funduje ci nic i za wszystko trzeba zapłacić od a do z samemu.

17:08

Ł: No to ciężka sprawa, szczególnie dla ludzi uzdolnionych, którzy mają jakąś szansę coś zrobić: nie tylko dla siebie, ale także innych.

P: No tak, ale są prywatne i publiczne stypendia, o które można się starać. Ja nigdy nie szedłem w tę stronę, ponieważ nie chciało mi się spędzać czasu na pozyskiwaniu stypendiów. Musiałbym przez to prawdopodobnie ograniczyć badania lub zmienić kierunek swoich badań. Jeśli finansowanie pochodziłoby od Ministerstwa Edukacji Narodowej to być może musiałbym jakoś udowodnić, że moje badania przyczyniają się do rozwoju nauki w danym kierunku. Dlatego zdecydowałem się wszystko wyłożyć z własnej kieszeni.

Jest to pryncypium, którym kieruję się w życiu. Ogólnie chcę na wszystko sobie sam zapracować, za wszystko sobie sam zapłacić. Nie chcę być z uzależnionym od kogokolwiek i nie chcę, żeby ktokolwiek mi cokolwiek fundował. Chyba że jest to moja najbliższa rodzina, której ufam i wiem, że nie będą mi mojej wolności ograniczać. W momencie, jeśli podjąłbym taką decyzję, żeby zawierzyć jakiejś instytucji, która mi coś zafunduje, to po pierwsze źle bym

się z tym czuł, bo robił bym coś za nie swoje pieniądze, a dwa to istniałoby ryzyko, że moja wolność byłaby ograniczona.

Jak wróciłem z Chile, to był jedyny moment w moim dorosłym życiu, kiedy przez pół roku nie pracowałem, ponieważ pisałem pracę magisterską. I naprawdę ją pisałem. Na pewno znasz takich ludzi, którzy robią "ctrl c, ctrl v", pracę magisterską będą miał". Ja natomiast naprawdę pisałem. Łącznie trwało to 8 miesięcy i przez 8 miesięcy codziennie pisałem pracę.

19:11

Ł: To rzeczywiście bardzo dużo wysiłku włożyłeś w napisanie tej pracy...

P: Sporo. Miałem ponad 200 źródeł w pracy, które znalazłem przede wszystkim w Chile, ale też w Polsce. Sama praca była na 140 stron A4 jak już ją składałem jako pracę magisterską. Śmieszne jest to, że właśnie jak skończyłem studia to wtedy przyszedł taki moment, że "No dobra przez tyle czasu nie pracowałem, co ja teraz będę robił?" i pojawiła się przypadkiem propozycja, żeby poprowadzić sklep internetowy...

19:50

Ł: Skąd ta propozycja?

Z: To jest jeszcze inna historia... Jest taka gra internetowa, która nazywa się „Hatrick”. znasz ją?

19:59

Ł: Tak, to jest symulator piłkarski online.

P: Menedżer piłkarski, tak. Tam na forum ktoś napisał, że szukają kogoś, kto pomógłby im w rozwijaniu biznesu, mieszka w Polsce, ale blisko granicy z Czechami. To był Czech, a ja mu odpisałem i okazało się, że szukają kogoś, kto wynająłby dla nich powierzchnię magazynową na produkty, które będzie nadawał pocztą. To była taka optymalizacja kosztów. Chcieli wejść na rynek polski bez wchodzenia na rynek polski, czyli sprzedawać produkty z Czech, ale mieć je w Polsce i wysyłać. Ja powiedziałem, że "spoko", że chcę pomóc, ale nie interesuje mnie taki zakres, bo ja chcę zrobić więcej i rzeczywiście pomóc Wam wejść do Polski, założyć spółkę, założyć sklep internetowy, przetłumaczyć wszystko na polski...

20:49

Ł: Ambitnie.

P: ...I później jak to się rozwinie, być po prostu szefem na polski rynek, mieć pod sobą ludzi, którzy będą mi to sprzedawali i żyć jak pączek w maśle.

21:03

Ł: Co to był za produkt?

P: To była deska sedesowa z bidetem, czyli taka deska, którą montuje się na zwykłej toalecie, podłącza się do prądu i do wody i która myje nas po skorzystaniu z toalety. Widziałem i widzę dalej zresztą bardzo duży potencjał w tym produkcie, ale okazało się po latach, że nasz rynek nie jest na to gotowy, ponieważ bardzo duża część mojej pracy w tym sklepie internetowym, to była tak zwana "ewangelizacja", czyli musiałem uczyć ludzi na czym to polega i dlaczego to jest coś, co powinno być w domu.

21:41

Ł: Może to jest kwestia tego, że Polacy nie są aż tak majętni, żeby sobie pozwolić na luksus w postaci elektronicznego bidetu (koszt bidetu to około 2500 zł).

P: Jedna rzecz to jest cena, a druga to jest podejście filozoficzne w Polsce. W Czechach o wiele lepiej to idzie niż w Polsce, ludzie to kupują, jest różnica filozoficzna między Polakami, a Czechami. Zresztą jest dużo więcej różnic między Czechami, a Polakami niż sobie wyobrażamy. To, co jest podobne to jest kuchnia, język, ale kulturowo i filozoficznie jesteśmy zupełnie od nich inni.

Czesi są dużo bardziej materialistyczni i skoncentrowani na wygodzie niż Polacy. Polacy są bardziej "sfokusowani" na doświadczeniu niż na posiadaniu, a dla Czechów ważniejsze jest wygoda i przyjemność. Dla Polaka ważniejsze są rzeczy transcendentne plus przyjemności związane z rozrywkami. Polak mając 2000 zł do dyspozycji jest bardziej skłonny wydać je na wyjazd do Chorwacji/Grecji, niż na produkt, który kupi sobie do domu. A Czech zakłada plecak i idzie w góry na wakacje i nie kosztuje go to prawie nic, natomiast w domu ma wszystko bardzo komfortowe.

Idąc dalej, w czasie pracy i sprzedaży elektronicznych biletów wysłałem swoją pracę magisterską na konkurs na najlepszą pracę z dziedziny ekonomii i ten konkurs wygrałem...

24:02

Ł: Gratulacje!

P: Dzięki. Nagrodą był wyjazd na konferencję do Stanów i wydanie tej pracy w formie książkowej. Natomiast ja powiedziałem, że nie chcę tego wydawać jako książki, bo jest moim zdaniem niewystarczająco dobra. Na konferencję pojechałem i udało mi się spotkać z profesorem Chafuenem z Atlas Economic Research Foundation i on sprezentował mi grant na wyjazd studyjny do Wenezueli.

24:30

Ł: Super, a jak to się stało?

P: Profesor dowiedział się o mnie od władz fundacji, która organizowała ten konkurs. Już na konferencji podszedł do mnie, przedstawił się, spytał się jakie są moje plany. Odparłem, że chciałbym pojechać do Wenezueli, ale że nie mam na to pieniędzy. Wtedy zawołał swoją asystentkę, wymieniliśmy się wizytówkami, powiedział, że załatwi mi to. Po miesiącu miałem kasę na koncie. Trochę to było jak złoty strzał! Dużo pieniędzy nie dostałem, ale dostałem wystarczająco, aby pojechać do Wenezueli, pomieszkać tam 3 tygodnie i wrócić. Po tych badaniach dokończyłem książkę, 1 rozdział wyrzuciłem całkowicie, użyłem więcej źródeł, a praca urosła do 300 stron i została wydana w 2013 roku.

W tym samym czasie władze fundacji, która była też wydawcą tej książki, zaprosiły mnie do tego, żebym został ich Zarządcą. Dostałem propozycję, aby przeprowadzić się do Warszawy. Ciężko mi było się zdecydować, ale w końcu przeprowadziłem się do Warszawy i tutaj była bardzo podobna sytuacja jak z restauracją. Najważniejsze dla nich było to, żebym był na miejscu i tyle. To było straszne marnowanie czasu, ponieważ nie mogłem nic strategicznie zdecydować, nie wolno mi było wydać pieniędzy na przykład na zaproszenie sławnego ekonomisty na odczyt do Polski.

Jedynie co mi się podobało to to, że byłem co chwilę w mediach, ponieważ Fundacja jest mocno medialna. Byłem prawie cały czas albo w prasie, albo w telewizji, albo w radiu. Jest z tym związana pewna zabawna sytuacja. Był to program "Ekonomia na dzień dobry", czy "Ekonomiczne podsumowanie tygodnia". Z reguły dostawałem poprzedniego dnia informacje, o czym będzie program, ale nie tym razem. Przyjeżdżam do telewizji, ciastko, pudrowanie nosa, kawka. Rozmawiam z prezenterką, wchodzę do studia, siadam przy stole i w tym momencie uświadamiam sobie, że nie wiem o czym będziemy rozmawiać. Jestem kompletnie nieprzygotowany, nie sprawdziłem tego. Całe szczęście, że było tak, że prowadzący przedstawił mnie w pierwszym zdaniu i powiedział w drugim, o czym będziemy rozmawiać. I

wtedy zaczęło się “szycie”. Dzięki tej pracy wypracowałem w sobie brak stresu przed wystąpieniami publicznymi.

28:21

Ł: Nawiązując do zmian w Twoim życiu, Twojej karierze, to buduje mi się obraz cech sprzedawcy: skłonność do ryzyka i odwaga. Mało kto zainwestował wszystkie swoje pieniądze w restaurację albo próbował swoich sił za granicą. Widzę, że te cechy są bardzo ważne...

P: Ani nie jest to moja wielka zasługa, ani jakaś super pozytywna cecha. Ludzie są po prostu bardzo różni. Niektórzy lepiej sobie radzą w sytuacjach stresowych, a inni są mniej skłonni do ryzyka i nie znaczy to, że ktoś jest lepszy, a ktoś jest gorszy. To nas predysponuje do różnych ról w społeczeństwie, różnych prac, które wykonujemy.

Moją skłonność do ryzyka określiłbym bardziej jako brawurę niż odwagę. To nie jest odwaga, bo ja się boję wielu rzeczy lecz raczej jest to brawura, bo mimo, że się czegoś boję, to i tak to zrobię. To taka “mentalność galicyjska”. Taki Polak, który jedzie na koniu przeciwko pancernym. Często wychodzi mi to dobrze, choć oczywiście swoje w skórę dostałem.

29:53

Ł: Dzięki temu doświadczasz i wysnuwasz wnioski.

P: Tak i to pokazuje, jak przysłowia są bardzo prawdziwe, bo to “co nas nie zabije, to nas wzmocni”. O tym przekonałem się w kolejnej pracy, czyli startupie. Zacząłem pracować z człowiekiem, którego wcześniej nie znałem i który miał świetny produkt/usługę. Był to okres, gdzie bardzo mocno dostałem w skórę, jeśli chodzi o ilość pracy. Musiałem podjąć ciężar tej pracy, stresu, który był z tym związany.

Startupy mają to do siebie, że nie ma podziału obowiązków. Rzadko kiedy masz specjalizację od samego początku. Chyba, że dostajesz duże dofinansowanie i możesz sobie pozwolić na to, żeby zbudować zespół, w którym każdy zna od początku swoje obowiązki. W startupie musiałem się zajmować wszystkim tym, czym się zajmował startup. Sprzedawałem dla naszych klientów (outsourcing sprzedaży), a także sprzedawałem nasze usługi innym. Byłem także Project Managerem, czyli jak przyszedł nowy klient, to robiłem mu onboarding, budowałem dla niego system, pokazywałem software, pracowałem z klientem na każdym etapie projektu. Byłem też coachem sprzedażowym dla naszych klientów, czyli jeśli był sprzedawca, który pracował z naszą usługą, to musiał ją poznać, a jednocześnie zacząć

pracować w bardziej efektywny sposób. Jak wyglądał standardowy dzień w startupie? W startupie nie ma standardowego dnia, co jest blaskiem i cieniem jednocześnie. To super, ale jeżeli ktoś ceni sobie stabilizację spokój, to może być wtedy problematyczne.

Dodatkowo, pracując w startupie w dalszym ciągu prowadziłem sklep internetowy...

33:03

Ł: Jak to wszystko udało się pogodzić czasowo? Bo to wygląda na pracę, która trwała wiele godzin.

P: Co do bidetów elektronicznych, to ze względu na to, że nigdy ten sklep internetowy nie rozwinął się w coś większego, to na początku pracowałem 6-8 godzin dziennie, a później już tylko 2-3. Nie miało to dla mnie sensu, aby specjalnie się angażować, skoro i tak to nie rosło. Rozpoczynając pracę w startupie nie chciałem jednak się tego pozbywać, bo był to dodatkowy dochód. Tak więc zarządzałem tym sklepem internetowym wykonując jednocześnie kilka etatów w startupie. Budziłem się około 05:30 bez budzika i na samym starcie miałem oczy jak zapalki...

34:29

Ł: Czyli byłeś już poddenerwowany wewnątrznie...

P: Byłem na skraju depresji...

34:37

Ł: No to poszło to w niedobłą stronę i było tego za dużo.

P: Tak. Około 6:00 rozpoczynałem pracę, zaczynając najczęściej od sprawdzenia skrzynki, odpisania na e-maile. Pracowaliśmy z klientami z różnych części świata, a więc były to e-maile z Azji, ze Stanów. Około 9:00 byłem w biurze, pracowałem z dwiema lub trzema osobami, które stanowiły podstawowy dział sprzedaży, którymi częściowo zarządzałem, częściowo nie. Zarządzanie nie do końca było sprecyzowane. W ciągu dnia wykonywałem około od 50 do 100 telefonów. To było tak, że siedziałem z telefonem przy uchu przez cały czas. Wybierałem jeden numer, "o tutaj nie odbiera", cyk, przełączony na następny telefon i tak dalej. Po tym jak wykonałem te telefony, nie mówiąc już o fizycznych i psychicznych skutkach, bo było to odepiające, przychodził czas, żeby pisać e-maile. Wysyłałem ich po 200-300 dziennie.

Wcześniej rano albo późnym popołudniem jechałem do jakiegoś klienta, aby przeprowadzić szkolenie sprzedażowe i następnie wracałem do domu. Najczęściej zajmowałem się potem sklepem internetowym albo przygotowaniem wysyłek, sprawami księgowymi. Około 23:00 kładłem się spać, było to po 17 godzinach pracy. Jest to cecha startupu, bardzo mocny cień, że jest nienormowany czas pracy. Owszem, możesz sobie wyjść na obiad, kiedy chcesz, ale jeżeli na obiedzie spędzisz za dużo czasu, to biznes nie będzie rósł, a wtedy będziesz jeszcze dłużej siedział i pójdziesz spać o 1:00 albo 2:00 i znowu wstaniesz o 5:30 z rana.

37:12

Ł: Pracowałeś również jako analityk badawczy w McKinsey'u. Jest to dla wielu osób firma marzeń. Jak wyglądał dzień z życia w pracy w takiej firmie?

P: Podstawowe pytanie, które trzeba sobie zadać to to, czy jesteś na projekcie czy nie. W McKinsey'y to jest tak, że jeśli pracujesz standardowo jako analityk badawczy dla różnych projektów i dla wielu różnych firm naraz, to wtedy korzystasz z międzynarodowego trakera, gdzie są requesty, co jest superkorporacyjną rzeczą. W przypadku gdy nie jesteś na projekcie, to przychodzisz sobie na 9:00 do pracy albo na 8.00, albo na 7:00. Ustalasz sobie harmonogram. Kawka, kanapka, jakaś sałatka (to wszystko firma daje), sprawdzasz e-maile (po całej nocy może być pewnie z 30-40). Filtrujesz te, które są nieważne, sprawdzasz trakera czy coś tam jest, czym chciałbyś się zająć lub ze specjalizacji najbardziej pasujących do ciebie i wybierasz, czym będziesz zajmować się danego dnia.

38:42

Ł: Czyli nie przydzielają ci takiego e-maila z góry?

P: Różnie bywa. Akurat w tym zespole, w którym ja pracowałem bywało tak, że tematy były tak różne, że raczej wynikało to z indywidualnych preferencji. Ale są też takie zespoły, które są wysoce wyspecjalizowane i wtedy nie ma pracy na requestach i wtedy inaczej to wygląda. Jesteś wtedy w kontakcie z partnerem albo z innym konsultantem, z którym dzwaniasz się rano i mówi ci, że ma taki i taki problem i musisz sobie znaleźć jakiegoś specjalistę, który ci pomoże, albo korzystać ze swojej własnej specjalizacji.

W moim zespole było tak, że tych różnorodnych requestów było bardzo dużo. Dzieliłiśmy to między siebie rozmawiając o tym. Nie było tak, że brałeś sobie requesta i pracowałeś nad nim bez konsultacji z innymi.

Była też osoba, która była tak zwanym "Dispatcherem", odpowiedzialnym za rozdział tych requestów po osobach, sprawdzanie ich pod względem tego, czy przynależą do tego zespołu, czy są możliwe do wykonania, a jeżeli są możliwe do wykonania, to czy założony czas na jego wykonanie jest zasadny. Jeżeli nie był, to jej zadaniem było dopytać się konsultanta wiodącego, dlaczego taki jest szacunek i czy limit jest adekwatny, jeżeli na przykład są tylko 3 godziny, a będziemy robić coś 8 godzin. Albo dlaczego możemy wydać tylko 500 \$ jeżeli coś będzie realnie kosztowało 2000 \$.

Te najbardziej pilne requesty idą zawsze na pierwszy ogień. Jako analityk przeglądasz sobie requesty, idziesz do Dispatchera i mówisz mu, że jest to request, na który możesz się natychmiast wypowiedzieć albo, że to jest coś, co już masz opracowane, tak zwane off-the-shelf. Tak upływa cały dzień na wypełnianiu różnych requestów.

Często zdarza się też mniej lub bardziej wartościowe spotkanie jak to w korpo bywa, zdarzają się mniej lub bardziej wartościowe "calle", czyli rozmowy telefoniczne lub wideo rozmowy, Jest też trochę administracyjnych spraw, przygotowuje się spotkania i zaprasza ludzi do swojego biura, a także zajmuje się organizacją swoich wyjazdów służbowych. I tak ten dzień upływa. Gdzieś w okolicach południa przychodzi czas na lunch. Albo jesz swoje jedzenie, które przyniosłeś z domu, albo jesz to, co jest dostarczone przez firmę, ale akurat na ciepło tam nic nie było i trzeba było wyjść na zewnątrz. Nikt nie kontroluje tego, ile jesteś na lunchu, czy 5, 10, czy 45 minut. Najważniejsze jest to, żeby robota była wykonana.

41:48

Ł: To super! Niektóre korporacje narzucają ten czas wyjścia na lunch i musisz na przykład wyjść na lunch na godzinę, mimo, że ty mógłbyś zjeść obiad przy komputerze w ciągu 15 min.

P: Można by było wytrenować ludzi jak psy Pawłowa: dzwoneczek -> idzie lunch -> wszyscy muszą wyjść. Na całe szczęście w McKinsey'u tak nie ma.

Później przychodzi 17:30 i wtedy zamyka się dzień. Jeżeli na zamknięcie dnia nic nie masz już do roboty, to tylko wysyłasz aktualny update do konsultantów, idziesz do domu i niczym się nie przejmujesz. Tak wygląda dzień jak nie jesteś na projekcie.

A jak jesteś na projekcie to pracujesz tak jak konsultant. To jaki jest poziom intensywności danego projektu determinuje to, jak wygląda Twój dzień. Byłem na kilku takich projektach i był to albo tak zwany "remote support", czyli pracowałem z biura albo z domu albo też wyjeżdżałem za granicę.

Najczęściej praca na projekcie wygląda tak, że wstajesz rano o jakiejś 7:00/7:30, budzisz się w 4 albo 5 gwiazdkowym hotelu, idziesz sobie na śniadanko, musisz być pod krawatem, w białej koszuli, bo wiadomo, że idziesz do klienta. Następnie wsiadasz w taksówkę, za tę taksówkę płacisz kartą firmową. Zajeżdżasz do klienta i tam pracujesz razem z konsultantami.

Ta dynamika jest bardzo wysoka. Często kładzie się duży nacisk na to, żeby wszystko było tajne. Nie możesz pokazywać za bardzo pracownikom tej firmy, co robisz i w jakim celu. Rozmawiasz tylko z konsultantami, najczęściej z partnerami i to dla nich pracujesz. Tam jest też bardzo ważna Twoja specjalizacja, to co jesteś w stanie sam od siebie dać plus Twoja sieć kontaktów w ramach firmy, żebyś mógł znaleźć innych specjalistów, którzy mogą z konkretnym tematem pomóc. I tak w dużej intensywności dzień trwa po 16-18 godzin, często kończy się pracę 2/3/4 nad ranem. Bierzesz taksówkę, jedziesz do hotelu, szybki prysznic, spanie i następnego dnia 7:30 wstajesz znowu i znowu jedziesz do klienta. Tak to wygląda na projektach.

To co jest ważne, to jest to, że wtedy dużo bardziej można nauczyć się efektywności pracy, bo ciężko jest, żeby tracić czas na pierdoły. Jest i tak za mało tego czasu pomimo pracy 16-17 godzin. Też zależy w jakim formacie się pracuje. Jest trochę takiego ciśnienia na takich projektach, żeby się specjalizować, żeby uczyć się jak najwięcej, żeby móc dać później jak najwięcej dla klienta. Poziom Twojej użyteczność jest bardzo ważny. Jeżeli jesteś użyteczny, możesz się wtedy rozwijać szybciej, możesz wtedy trochę mniej czasu spędzać na pracę, bo i tak wartość Twojej pracy jest dużo wyższa.

45:14

Ł: Skończyłeś także studia doktoranckie, ale nie obroniłeś doktoratu. Nie zostałeś na uczelni. Dlaczego? Skąd taka decyzja i w ogóle, dlaczego poszedłeś na doktorat?

P: Poszedłem na doktorat z prostej, najważniejszej przyczyny: w Polsce magisterkę może mieć każdy głupi. To brzmi bardzo mocno, nie w każdej dziedzinie tak jest, ale akurat w dziedzinie ekonomii moje studia można było zakończyć nie nauczywszy się absolutnie nic po 5 latach. Magisterkę można było napisać "control c, control v, magisterkę będę miał" i naprawdę wiem, że są ludzie, którzy tak zrobili. Akurat ja tak nie zrobiłem. Uczelnia daje możliwości, żeby się uczyć dużo więcej, ale możesz z nich nie korzystać, jeśli nie chcesz...

46:09

Ł: Tak, możesz kombinować...

P: Można kombinować, można zrzucać od innych, można kupować gotowce...

46:18

L: To chyba na każdej uczelni tak jest.

P: Tak, ale może nie w każdej dziedzinie, ponieważ dziedziny bardziej specjalistyczne/badawcze wymagają od Ciebie więcej, na przykład umieć przeprowadzić jakiś eksperyment chemiczny czy fizyczny.

46:33

Ł: Racja. Nie wyobrażam sobie chemika, który łączy jakieś mieszanki i nie wie co robi.

P: Tak samo z lekarzami. Nie można raczej skończyć medycyny i niczego się nie nauczyć. Niestety w ekonomii tak jest. Same studia to jest za mało i w związku z tym całe studia pracowałem. Obserwowałem też, że byli tacy ludzie, którzy chodzili tylko na imprezy i "bimbali". Po pierwsze niczego się nie nauczyli, a po drugie nie zdobyli doświadczenia. Wzięli ten paperek z przekonaniem „mam 25 lat, tutaj proszę bardzo jest dyplom ukończenia magisterium i teraz dajcie mi pracę za 5 koła na rękę”. Wiadomo, że to jest niemożliwe, ale jest mnóstwo ludzi, którzy mają takie bezwartościowe magisterki i dlatego stwierdziłem, że być może, żeby wyróżnić się na rynku pracy to warto byłoby mieć ten doktorat. I to była ważna przyczyna.

Druga przyczyna była taka, że jednak bardzo mocno interesują mnie tematy ekonomiczne, takie jak polityka gospodarcza państwa, ekonomia polityczna i to było coś, w czym chciałem się specjalizować.

47:49

Ł: Czyli jest to Twoja pasja.

P: Tak, jest to moja pasja. Pisząc magisterkę już się trochę przygotowałem, ponieważ mój profesor mi powiedział, że moja magisterka to jest trochę jak taki mały doktorat. Bo magisterkę napisałem prawie na 200 stron, zresztą później została wydana jako książka, więc dlatego myślałem sobie, że przyjdzie mi to dość łatwo. Rzeczywiście same studia są proste i nie jest to nic specjalnego, natomiast to, co jest zajmujące, to prowadzenie badań i pisanie pracy.

48:36

Ł: Ty godziłeś to z pracą zawodową już wtedy?

P: Prowadziłem wtedy sklep internetowy, a później pracowałem w startupie. Jak prowadziłem sklep internetowy, to miałem wystarczająco dużo czasu, żeby zajmować się takimi rzeczami jak pisanie artykułów, jeżdżenie na konferencje. Jak byłem w startupie, to było z tym trochę gorzej, a w momencie, gdy kończyłem studia doktoranckie, to rozpoczynałem wtedy pracę w McKinsey'u. Pomyślałem sobie, że skoro jestem w stanie dostać taką pracę bez doktoratu, to może jest to trochę strata czasu, żeby kończyć ten doktorat .

49:18

Ł: Nie żałujesz?

P: Nie żałuję tego w ogóle i teraz to tym bardziej czuję, że doktorat nie jest mi do niczego potrzebny. Być może przyjdzie taki moment, że zachce mi się wrócić do pisania, ale musiałbym mieć dużo więcej wolnego czasu i też chęci ku temu albo sposobność, żeby tak zrobić. Nigdy też nie było moją ambicją, żeby zostać na uczelni i zostać wykładowcą, a nawet żeby zostać badaczem ekonomicznym. Zawsze myślałem o tym raczej w kategoriach pasji, ewentualnie, jeśli chodzi o bycie wykładowcą czy ekspertem, to myślałem bardziej o pracy eksperckiej, czyli pracy w organizacjach.

50:01

Ł: Czyli bycie specjalistą, do którego ludzie przychodzą, a Ty potrafisz im doradzić, pomóc w profesjonalnych sprawach.

P: Tak, to taka freelancerka ekonomiczna. O tym myślałem, ale aż tak bardzo mnie do tego nie ciągnie, bo raz, że ciągnie mnie dużo bardziej do biznesu, a dwa, że nie mam konieczności, żeby to robić, dlatego nie idę w tym kierunku.

50:33:

Ł: Pracowałeś w małej firmie, w startupie i w korporacji. Jakie są blaski i cienie każdego z nich?

P: Może zacznę od pracy w startupie. To co jest dużym blaskiem to jest to, że startupy mają innowacyjny, czytaj dobry pomysł. Zaczynają od tego, gdzie jest problem i jest duże prawdopodobieństwo, że to będzie przydatne i ludzie będą to kupowali. Przynajmniej tę stronę biznesową, jeżeli chodzi o popyt mamy zapewnioną. Druga rzecz to jest taka, że jest duża wolność. Jeżeli wszystko idzie dobrze, można pracować, gdzie się chce, ile się chce.

51:30

Ł: Jest to fajny model pracy i życia, jeżeli to odpowiada.

P: Jeżeli to działa, to można robić to, co się chce. Fajne jest też to, że budując startup, często nawiązuje się bliskie relacje z osobami, z którymi się współpracuje. Buduje się przyjaźnie na dłuższy czas.

51:52

Ł: U Ciebie też tak było?

P: U mnie było kompletnie odwrotnie, ale to zaraz będę mówił o cieniach. Co jeszcze w startupie jest blaskiem? W startupie czuje się tak, że ma się coś swojego, że buduje się coś swojego. To tak jak ktoś zakłada rodzinę. Nawet jak nie lubi się dzieci, to mając swoje dziecko to czuje się, że to jest coś jego, co stworzył, co jest jego częścią.

52:25

Ł: I nawet się czasem tak porównuje, że dany produkt, to najnowsze dziecko jego twórcy...

P: Jest olbrzymia satysfakcja jak się widzi, że to, co się zbudowało rzeczywiście działa. A cieniem startupu podstawowym jest to, że nie ma stałego napływu środków. Jak idzie źle, to jest po prostu 0 na koncie. Jest koniec. I przychodzą takie momenty, że musisz wyciągnąć rękę do swoich bliskich, albo do swoich przyjaciół, aby przetrwać kolejny miesiąc. Z jednej strony jest Twój Glamour, Twój świecący produkt, świecąca usługa, którą prezentujesz swoim klientom i uśmiechasz się od ucha do ucha, a z drugiej strony wiesz, że na Twoim koncie jest "0".

53:20

Ł: Jeszcze raz zapytam o blaski i cienie pracy w korporacji oraz w małej firmie, w której obecnie pracujesz?

P: Zaczniemy od korpo. Jak się tam przeprowadzałem to sobie myślałem, że ja się zupełnie nie nadaję do takiego korpo lifestyle'u, bo dużo ludzi mi naopowiadało, jak to wygląda. Wiadomo jakie są też przeświadczenia: że jest duża hierarchizacja, że trochę Tobą pomiatają, że trzeba pracować nadgodziny i za te nadgodziny Ci nie płacą, że występuje korpomowa, czyli ten slang korporacyjny, który przenika wszystkie sfery życia. Jest tam często

taki nie tylko lifestyle, ale także pseudo-kultura korporacyjne, która jest także inna, nienaturalna w stosunku do tego, co w prawdziwym życiu. Trochę się to potwierdziło, a trochę się nie potwierdziło. Byłem w bardzo specyficznej korporacji, która dużo bardziej dba o człowieka niż korporacje typu shared services.

54:41

Ł: Czyli to nie jest taka typowa korporacja, gdzie są open space'y, biurka, jeden obok drugiego i klikanie, robienie rzeczy zupełnie bezwartościowych?

P: Bardzo często w korporacjach tak to wygląda. Jeżeli chodzi o McKinsey'a, to jeden mój kolega, który przeniósł się ze stanowiska badawczego na stanowisko konsultanta, użył bardzo dobrej metafory w stosunku do tego, jak działa McKinsey. Powiedział, że McKinsey działa jak mamusia, trochę opiekuńcza, a trochę nadopiekuńcza mamusia. I jak to zwykle bywa z nadopiekuńczymi mamusiami, poza tym, że dba o swoich ludzi, to też za mocno zagląda im w prywatne życie.

Jeśli chodzi o opiekuńczość, to jest to bardzo duży pozytyw, tak jak te benefity, te dodatki, które dostaje się w korporacjach. Ta opiekuńcza sfera jest na pewno pozytywna. Dostajesz kartę sportową, dostajesz jedzenie w pracy, oprócz tego dostajesz dodatkowo kartę, którą możesz sobie płacić za jedzenie dodatkowo poza firmą. Dla wielu ludzi takie rzeczy są ważne. Zapewniają Ci przedszkola, na różne sposoby ci pomagają w ramach ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego, możesz ubezpieczyć swoją rodzinę i dzieci.

A druga strona to zagłębienie w prywatne życie. Możesz mieć problem, jeśli napiszesz np. źle o jakimś kliencie, a McKinsey jest firmą globalną, więc tych klientów ma setki, tysiące, być może dziesiątki tysięcy na świecie. Jeśli napiszesz coś krytycznego na temat klienta, jakąś recenzję, to może się okazać, że może to być nawet klient, którego Ty obsługujesz. Jest to taka kontrola rodzicielska i porównanie z mamusią świetnie tutaj pasuje.

Jednocześnie, żeby się rozwinąć trzeba dawać więcej, co odzwierciedla się też w godzinach pracy, ale wiadomo, że im więcej z siebie dasz, tym szybciej się rozwiniesz i tym więcej będziesz zarabiać.

57:28

Ł: A co z osobami, które się nie wyrabiają? jeśli taka osoba będzie chciała pracować tylko 8 godzin dziennie, nie wypracowywać nadgodzin?

P: Nikt nie skrytykuje nikogo, że wychodzisz o danym czasie w pracy, ale jednocześnie, jeżeli zobowiązałeś się coś zrobić i nie zrobisz tego w określonym czasie, to będziesz miał z tego tytułu problemy. Jest to powiązanie wolności i odpowiedzialności. Wolność jest taka, że możesz sobie pracować nie więcej niż te 8 godzin, jeżeli się wyrabiasz, ale jeśli obiecujesz innym, że coś zrobisz to musisz to zrobić.

58:23

Ł: Jest to bardzo fajna metoda, bo jeżeli mówisz klientowi, że wyrobisz się, to warto by było się do tego zamiaru zastosować, wyliczyć tak ten czas, żeby się zdążyło...

P: Tak, McKinsey jest firmą, która bardzo mocno jest osadzona w kapitalizmie co oznacza też, że kładzie się bardzo duży nacisk na obsługę klienta. Klient w przypadku działalności jako badacz w centrum researchowym, jest to zarówno klient zewnętrzny, jak i wewnętrzny, czyli konsultant, którego obsługujesz. Jeżeli obsługujesz go w niewłaściwy sposób, wbrew zasadom właściwej obsługi klienta, to będziesz za to rozliczony.

Jak to w korpo bywa są ewaluacje. Co 6 miesięcy dostajesz ocenę, a z tego wynika, co jest do poprawy, co jest znakomicie, co jest dobrze, co jest źle i to jest też jednocześnie dobra i zła rzecz. Zła dlatego, że taka ewaluacja jest oparta na informacji od innych pracowników, którzy z Tobą pracują lub dla których pracowałeś i często albo oni nie wiedzą wszystkiego, co powinni wiedzieć, albo ze względu na swoje prywatne sympatie i antypatie mogą powiedzieć o Tobie coś, co nie będzie dla Ciebie dobre.

59:57

Ł: Czy to jest anonimowe?

P: No nie jest to do końca anonimowe. Ty jako pracownik mówisz kto powinien Twoim zdaniem Ciebie ocenić, wskazujesz listę osób, z którymi należy porozmawiać, a oprócz tego Ewaluator rozmawia też z osobami, które są Twoimi przełożonymi. Można też do pewnego stopnia tego uniknąć, bo wskażesz te osoby, z którymi pracowało Ci się najlepiej, a z drugiej strony nigdy nie wiesz co powiedzą. A mogą nie mieć na przykład pełni informacji, mogą powiedzieć coś, co jest niewłaściwe.

Dobre jest to, że masz co 6 miesięcy taki punkt kontrolny i wiesz, czy jesteś na dobrej ścieżce czy nie. Jednocześnie to, czego dowiadujesz się z ewaluacji ma też wpływ na Twoją osobistą decyzję o karierze. Czy chcesz się tam dalej rozwijać, czy chcesz zostać w tej firmie, czy chcesz zmienić kierunek swojego rozwoju. Możesz też przekonać się, czy ludzie chcą dla

Ciebie dobrze, czy też źle, wyciągnąć wnioski. Może masz niską samoocenę, a tu nagle dowiadujesz się, że pracujesz bardzo dobrze i możesz sobie poprawić własny wizerunek we własnych oczach.

61:14

Ł: Przejdźmy teraz do małej firmy, bo obecnie pracujesz w firmie Pidgeon, gdzie jest około 40 osób. Jakie są blaski i cienie pracy tutaj?

P: To jest powiązanie z tym co mówiłem o korporacji. W korporacjach jest dużo ludzi, dla których to była pierwsza praca, bywają oni sfrustrowani, zdenerwowani swoją pracą w korporacji ze względu na to, że oni nie wiedzą, jak wygląda stres i negatywna sytuacja w pracy. Wynika to z tego, że jest to ich pierwsze miejsce pracy i nie mają porównania. W związku z tym, że nie poszedłem od razu do McKinsey'a, pracowałem wcześniej w różnych firmach i robiłem różne rzeczy, gdzie było dużo odpowiedzialności po mojej stronie i było sporo negatywnych sytuacji, które nigdy w korporacji by się nie przydarzyły, to w McKinsey'u ja się czułem jak na wakacjach przez 2 lata.

62:19

Ł: Czy to wynika z Twoich poprzednich doświadczeń, czy rzeczywiście tam aż tak nie cisnęli?

P: Znam trochę takich ludzi, którzy siedzą w korpo od lat i specjalnie się nie rozwijają. Znaleźli swoje jedno miejsce i nie muszą dociskać, żeby się rozwijać. Natomiast było w McKinseyu ciśnienie, żeby się rozwijać, ale nie było to ciśnienie, żeby kogoś "zgnoić". Ludzie rozumieli to trochę w inny sposób, jeżeli nie mieli innych doświadczeń, natomiast dla mnie to ciśnienie to było absolutnie nic. Ja nie miałem żadnego stresu, czułem się też trochę jak na wakacjach, ponieważ można było przyjść przez większość czasu o 9:00 wyjść o 17:30 i nara. Wyjść z pracy, zostawić laptopa, nie włączać komórki. To było super.

Pracując w małej firmie, gdzie masz dużo odpowiedzialności to jest niemożliwe. Bardzo mocny kontrast wynika z tego, że wszystko co robisz na takim stanowisku jak moje, ma jakieś znaczenie, za wszystko ponoszę odpowiedzialność, cokolwiek zrobię. To nie jest tak, że jak źle coś zrobiłem, to ktoś mi powie na ewaluacji, że to jest źle, tylko rzeczywiście firma może bardzo mocno ucierpieć. Im mniejsze procesy i mniejsze działki, za które ludzie odpowiadają, tym większa Twoja odpowiedzialność za każdą z tych działek.

W McKinsey'u byłem osobą numer 18500, a moja odpowiedzialność ograniczała się do tego, czy zrobię coś na czas i czy to będzie wartościowe. Jednocześnie były też stopnie kontroli i zanim dotarło to do klienta to tak naprawdę moja odpowiedzialność była żadna i co najwyżej mogłem usłyszeć na ewaluacji, że tutaj temu zadaniu poświęciłem za dużo czasu, albo zrobiłem coś niedobrze albo że poświęcam nie wystarczająco dużo czasu i coś się nie udało.

W małej firmie, na wyższych stanowiskach nie można sobie pozwolić na błąd. Każdy błąd będzie skutkował nie tylko czymś negatywnym dla Ciebie, lecz także dla całej firmy. W moim przypadku jest tak, bez zbędnej skromności, że od mojej pracy w dużej mierze zależy to, czy ludzie z mojej firmy będą mieli co położyć na stole, co włożyć do garnka, ponieważ jestem odpowiedzialny za sprzedaż. Jeżeli sprzedaż nie idzie, to firma nie ma pieniędzy i nie ma za co zapłacić...

65:20

Ł: To jest zaleta czy wada?

P: Tu jest kwestia tego, co kto lubi. Ja lubię mieć dużą odpowiedzialność w pracy, ponieważ duża odpowiedzialność daje Ci też dużą wolność. Dzięki temu, że mam taką odpowiedzialność i dzięki temu, że jestem rozliczany za dużo ważnych kwestii w firmie i za wynik, to mogę samemu decydować i planować działania, które będą wykonywane. Nie mam nikogo nad sobą co mi powie zrób to, zrób tamto, przynieś, podaj, pozamiataj. Dzięki temu, jeśli wyjdzie coś dobrze, to mogę za to wziąć pełnię chwały.

To jest wszystko to, czego nie mają w korporacji. W korpo jest tak, że każdy próbuje sobie przypisać zasługi za to, co już zostało zrobione. Na przykład nad jedną rzeczą potrafi pracować od 25 do nawet 100 osób. Kto ma być odpowiedzialny za skończony projekt w takiej sytuacji? Najwyższym stanowiskiem jest Partner i z reguły to on jest właśnie tą osobą. Jest to osoba, która tworzy prezentacje i jest odpowiedzialna za implementację w firmie i on dostaje podziękowania za największe zasługi. Dopiero jeżeli on wskaże, że ktoś inny zasługuje na pochwałę, to tamten ktoś dostaje pochwałę.

Natomiast w małej firmie jest tak, że ja na przykład odpowiadam przez zarządem, przed właścicielami, a sposób w jaki ja zaprezentuję dany projekt, w jaki go wykonam determinuje to, czy dostaje pochwałę czy naganę i determinuje to co tak naprawdę będzie się w firmie działo. Jeżeli będzie to wykonane dobrze, to wtedy skutki będą pozytywne, jeżeli źle, to skutki będą negatywne. To jest prosta rzecz.

To co jest dużą różnicą między małą firmą a korporacją poza kwestią odpowiedzialności to jest taka wolitywność, pewność, że jak już jesteś w korporacji, to tak naprawdę ciężko jest, żeby Cię wywalili, a z małej firmy można wylecieć bardzo łatwo. Dlatego nie można sobie pozwolić na żaden błąd. Jak się jest na niskim stanowisku w małej firmie, to wtedy jest to dużo mniejsza odpowiedzialność, bo jeśli coś schrzaniysz, to będzie za to odpowiadał Twój przełożony. Natomiast jeżeli to Ty jesteś tym przełożonym, to Ty jesteś odpowiedzialny w 100 % za wszystko.

Moje stanowisko jest o tyle specyficzne, że jestem odpowiedzialny nie tylko za sprzedaż. Jestem odpowiedzialny również za zarządzanie firmą, zarządzanie finansami, za procesy produkcji i jest to superciekawe wyzwanie. Ja to nazywam, że jest to stanowisko quasi COO - Chief Operating Officer, bo nie tylko o procesy sprzedaży chodzi, ale także wszystkie inne procesy operacyjne, które zachodzą w tej firmie. Nie jestem w 100% za wszystko odpowiedzialny, ale w każdy z tych procesów jestem zaangażowany.

Jeżeli wykonam jakiś błędny ruch, to spowoduję, że firma na tym straci, ale mogę też podjąć kroki, dzięki którym firma zyska. Załóżmy, że przyjmuję strategię, że obniżamy ceny i lecimy po prostu na ilość. Później się może okazać, że może robimy 70 projektów na raz i w ciągu miesiąca wykonujemy tych projektów 25, ale jakość tych projektów nagle spadła nam koszmarnie. I pojawiają się informacje w Internecie, prasowe, na Twitterze, gdziekolwiek indziej, że my robimy bardzo niską jakość i jednocześnie niektórzy nasi klienci mogą przerwać takie projekty lub po prostu nam nie zapłacić.

Jak dostarczasz usługi, to jak udowodnisz gdziekolwiek, że usługa została wykonana w 50-60 czy 80%? Nie ma takiej możliwości, żeby wszystko szczegółowo zapisywać w każdej umowie. Zresztą nie każdy klient by się na to zgodził. Czasami pojawia się taki projekt, że trzeba zacząć już od następnego dnia i w ogóle nie ma czasu, żeby spisywać umowę i jest ona bardzo podstawowa i ogólnikowa. Dlatego może się okazać, że klienci zaczną uciekać i nagle my mamy kilkadziesiąt projektów, które są wykonywane lepiej lub gorzej, część z nich leży, spadają morale w całej drużynie produkcyjnej, wśród PMów (Project Managerów - przyp. redakcja), klienci przestają płacić, nie mamy też jak zapłacić naszym kontrahentom, naszym pracownikom i nagle się okazuje, że w ciągu 2-3 miesięcy cała firma jest rozpieprzona, co zostało zapoczątkowane tylko jedną decyzją, czyli obniżamy ceny o x procent, żeby przerobić więcej projektów.

70:54**Ł: Czyli ta odpowiedzialność jest zarówno blaskiem jak i cieniem?**

P: Tak, bo to zależy od tego jakie kto ma preferencje. Ja bardzo lubię brać na siebie odpowiedzialność, ponieważ dzięki temu wiem, że cokolwiek zrobię, będzie moją zasługą albo moją odpowiedzialnością. Wolę sam odpowiadać za to, co robię niż mieć kogoś, kto będzie mi dyktował co mam robić, a jednocześnie on będzie brał zasługi za to co zostało zrobione. Dla mnie w życiu bardzo ważna jest moja wolność, a dla wielu ludzi ważne jest bezpieczeństwo i stabilność. Mi na przykład nie przeszkadza labilność i wolatywność tego co ja robię, a jednocześnie bardzo mi odpowiada ta wolność.

W korporacjach jest tak, że podbijasz kartę lub wypełniasz "time sheets" i musisz wypełnić, ile godzin nad czym dokładnie spędziłeś. W tym celu musisz przesiedzieć te 8 godzin co najmniej w pracy. Natomiast tutaj, gdzie jestem teraz tak naprawdę jakby wszystko szło dobrze, to nie musiałbym się pojawiać w biurze. Jest tak, że mogę sobie przyjść, kiedy chcę, wyjść, kiedy chcę i oczywiście nie wygląda to tak, że przychodzę sobie na godzinę do biura i chodzę z cygarem i kawką. W rzeczywistości, efekt jest odwrotny do tego, co sobie ludzie wyobrażają. Efekt jest taki, że zaczynam pracę o 7:30, a kończę ją o 2:00 lub 3:00 w nocy. W ostatnim czasie właśnie tak jest. Trzeci i czwarty kwartał to są żniwa w naszej branży, w branży animacji i reklamy. Jest dużo więcej pracy, jest dużo więcej klientów. Jest dużo więcej rozmów z klientami, przygotowania ofert, prospectingu tak zwanego, a to powoduje, że tej pracy jest dużo więcej. Natomiast jeśli przyjdzie taki moment, że nie trzeba będzie nic obsługiwać, tylko wszystko będzie szło naturalnie, to będę mógł siedzieć nawet w innym kraju i odbierać telefony lub czasem odbierać e-maile.

73:44**Ł: Trzymam kciuki, żeby tak się zdarzyło.**

P: Co jest bardzo dużym pozytywem i jest powiązane z dużą odpowiedzialnością i zasługami - dla mnie największym sukcesem, największym miodem na uszy jest, kiedy słyszę i widzę, że to co ja zrobiłem, to co zmieniłem, ma rzeczywisty efekt i wpływ na to, co się dzieje w firmie. Na przykład jak przychodziłem do firmy, to było kilka procesów operacyjnych, które wymagały usprawnienia, np. kwestie wyceniania projektu, które trwało na przykład dzień albo dwa. Wprowadziłem, nie tylko ja sam, ale z zespołem, taki model budżetowania, że możesz mieć wycenę w godzinę albo dwie, co ma wielki wpływ na obsługę klienta. Jeżeli przychodzi

do nas klient z szybką rzeczą i potrzebuje ją wycenić, już pomijam to, że dzięki doświadczeniu nie potrzebujemy często wyceniać i wiemy, ile to będzie kosztowało, ale rzeczywiście, jeśli potrzebujemy czegoś, to idzie to dużo szybciej.

74:58

Ł To rewelacja, ponieważ czas odgrywa bardzo dużą rolę...

P: Tym bardziej reakcja na zapytanie klienta, która musi być natychmiastowa. Najlepsze firmy na zapytanie klienta odpowiadają w ciągu 5-6 minut. Dobra, jeśli masz ustandaryzowany produkt, możesz takie rzeczy robić, ale jeżeli masz usługę to jest to dużo bardziej skomplikowane.

Co jeszcze jest istotne to jest to, że musisz wprowadzić dyskryminację cenową jak pracujesz w usługach. Masz klientów, którzy są skłonni zapłacić dużo więcej za coś dużo lepszego. A są też tacy klienci, których to odstraszy od razu. Są też tacy klienci, którzy chcą czegoś prostszego i mogą zapłacić za to dużo mniej. Jeżeli Ty im rzucisz ceny, które są normalnymi cenami dla wielkiej agencji z USA to powiedzą "sorry, jest 25 takich studiów jak Wy, w ogóle nie będziemy z Wami rozmawiać".

To co mnie jeszcze urzekło - przyszedł do nas nowy Project Manager i w czasie pierwszej rozmowy ze mną, jeden na jeden, ja się go spytałem co mu się najbardziej podoba tutaj, to powiedział, że procesy są poukładane. Jak to usłyszałem to był dla mnie wielki sukces, to był ktoś, kto był poniekąd z zewnątrz, zauważył efekty mojej pracy, gdzie parę miesięcy wcześniej bardzo wielu ludzi nie wiedziało co robi i co jest czyją odpowiedzialnością. Pewne rzeczy udało się dzięki mojemu zaangażowaniu i zaangażowaniu paru innych osób osiągnąć. I widząc to, że to jest moja zasługa, to czuję wielką satysfakcję. W pracy dla wielkiej korporacji na pewno bym czegoś takiego nie doświadczył.