



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 06.12.2018

Tytuł: Podcast #85 W jaki sposób talenty pomagają budować i prowadzić firmę – rozmowa z Piotrem Buckim

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 85., talenty w praktyce – o pracy menedżera. Rozmowa z Piotrem Buckim, który prowadzi firmę j-labs.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Dzielę się z Wami tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich produktywnie korzystać w codziennym życiu. Bardzo chciałbym, aby wszyscy świadomie używali swoich mocnych stron.

Za zapowiedź do tego odcinka dziękuję Asi z podcastu „Pogaducha”.

Cześć, witajcie! Ostatnio dosyć często nagrywam odcinki z serii talenty w praktyce. Zapraszam daną osobę i pytam ją o to, jak wszystkie jej talenty działają w obszarze, w którym pracuje i żyje. Z Waszych reakcji wnioskuję, że to się Wam podoba. Ja również lubię nagrywać takie podcasty, więc od czasu do czasu będą się one pojawiały.

Piotra znam od dłuższego czasu. Kiedyś razem studiowaliśmy. Potem nasz kontakt się trochę urwał, ale kiedy Piotr zaczął podcastować, odnowiliśmy znajomość. Wystąpiłem w jego podcaście. Mówiłem o tym, jak talenty pomagają zespołom. Podpytałem go, jak jego talenty pomagają mu w prowadzeniu firmy, a przede wszystkim zarządzaniu ludźmi i zespołami, i o tym m.in. rozmawiamy w tym podcaście. Poruszamy wiele praktycznych zagadnień. Może to być wiedza przydatna nie tylko dla menedżerów, ale i dla wszystkich pracujących w firmach.

Zapraszam do wysłuchania rozmowy.

Cześć, Piotrze!

Cześć.

Ogromne dzięki, że zgodziłeś się wystąpić w moim podcaście i opowiedzieć o swoich talentach. Czy możesz się najpierw przedstawić?

Dziękuję za zaproszenie. Nazywam się Piotr Bucki. W branży IT jestem już od 18 lat, z czego przez 10 lat zajmowałem się programowaniem, a drugie 10 lat prowadzę biznes – 2 lata było na zakładkę. Jestem pomysłodawcą i współtwórcą firmy j-labs zajmującej się outsourcingiem specjalistów i projektów IT. Zatrudniamy 300 osób. Mamy 3 oddziały – w Krakowie, Warszawie i Monachium. Oprócz tego jestem pasjonatem kolarstwa, a od roku tworzę podcast „Biznes w IT”, w którym dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem. Doświadczenie to jest coś, czego nie możesz nauczyć się z książki. Jak sama nazwa wskazuje, polega ono na doświadczaniu, czyli trzeba czegoś doświadczyć, żeby móc później o tym opowiadać.

Jesteś pasjonatem technologii i rzeczy z tym związanych.

Tak. Bardzo lubiłem pracę na etacie i programowanie i trochę mi tego brakuje.

Jakie jest Twoje top 5?

Bliskość, odpowiedzialność, dowodzenie, uczenie się i poważanie. Ciekawych jest też kolejnych 5 talentów, czyli analityk, ukierunkowanie, rozwaga, bezstronność i intelekt. Interesujące okazało się także bottom 5, czyli antytalenty, wśród których znajduje się maksymalista, czar, optymista, empatia i współzależność.

Twój partner biznesowy, z którym zakładałeś firmę, ma współzależność na pierwszym miejscu, a Ty na ostatnim. To pokazuje, jak fajnie mogą współdziałać partnerstwa talentowe.

To bardzo fajne, gdy wspólnicy się tak konstruktywnie różnią. Pod względem wartości życiowych, biznesowych i firmowych jesteście tacy sami, natomiast talenty, sposoby rozwiązywania problemów czy patrzenia na świat mamy różne. Ale nam to daje dużo korzyści. Wszyscy, którzy myślą o wspólniku biznesowym, nie powinni szukać ludzi identycznych jak oni sami.

W swoim top 5 masz bardzo nietypową parę – bliskość i dowodzenie. Jak godzisz te talenty w swoich różnych rolach? Za co jesteś odpowiedzialny jako szef firmy?

Ogólnie jestem odpowiedzialny za zarządzanie. Te obszary podzieliliśmy tak, że wspólnie odpowiadamy za wszystkie oddziały przychodowe, czyli Kraków, Warszawę i Monachium. Jeśli chodzi o te nieprzychodowe, to ja mam u siebie infrastrukturę, czyli tych od polityki, bezpieczeństwa danych, komputerów, HR-u, rekrutacji, twardej i miękkiej części. Rozróżniłem te działy na przychodowe i nieprzychodowe, ale traktujemy je równorzędnie. Nie jest tak, że ci od przychodów generują kasę, a tych od kosztów trzeba ciąć, bo to nie do końca tak działa. Wraz z moim wspólnikiem wieloma rzeczami zarządzamy razem. Jest takie pojęcie jak co-CEO i u nas wygląda to tak, że w tych kluczowych czy średnio kluczowych tematach zawieramy konsensus, rozmawiamy, ale mamy kilka obszarów, w których nie podejmujemy samodzielnie decyzji, mimo że teoretycznie możemy, tylko się konsultujemy.

Jak to wygląda w praktyce? Idziesz do pracy jako Piotr z talentem bliskość, odpowiedzialność, dowodzenie, uczenie się i poważanie? Jak te talenty pomagają Ci robić to, co robisz?

Talent *command* mam między dojrzałym a niedojrzałym. Objawia się to tym, że jeśli wiem, jak coś zrobić, to rozkazuję, kto co ma robić, by iść dalej, bo szkoda czasu na dyskusję. W sytuacjach kryzysowych, firmowych bądź prywatnych, natychmiast włącza mi się *command*, który trochę przejmuję nade mną sterowanie i sprawia, że jestem w stanie rozstawić wszystkich po kątach. Gdy jest kryzys i widzę jego rozwiązanie, to mówię, kto co ma robić, nieważne, czy to przełożony, czy osoba starsza – działam i nie pytam się o zdanie. To pomaga wiele tematów posuwać do przodu.

Podejmowanie decyzji w trudnej sytuacji może pomóc ruszyć do przodu. Masz też w miarę wysoko *self-assurance*, czyli wiarę w siebie. Osoby z tym talentem bardzo wierzą w swoje decyzje. Podejmują ryzyko, jeżeli wierzą w to, co robią. A jak w tym działa talent bliskość?

Wydaje mi się, że bliskość jako określenie talentu *relator* jest kiepskim tłumaczeniem z angielskiego. Ja rozumiem osobę z tym talentem jako relacyjną. Bliskość to budowanie stosunkowo niewielu, ale bliskich relacji. Złą stroną bliskości jest to, że gdy przychodzę na jakieś wydarzenie, a nie mam łatwości w nawiązywaniu kontaktów, ciągnę do osób, które już dobrze znam, i jak widzę kogoś znajomego, to

cieszę się, że się z nim spotkałem. W firmie to się sprawdza. Siłą rzeczy widzimy się codziennie, ja lubię pracować z ludźmi, przychodzić do firmy. Cieszę się, że ich widzę. Ale gdy podczas brainstormu mam w zespole więcej pomysłów niż inni, bo problem, który rozwiązujemy, rozwiązałem już wiele razy, to włącza mi się *command* i mówię: „Róbmy to tak i idźmy dalej”.

Polskie tłumaczenie talentu bliskość nie mówi o nim wszystkiego. Ono mówi o bliskich relacjach, a nie o tym, ile ich mamy. Relator to chęć i umiejętność budowania bliskich relacji. Osoby z dojrzałym relatorem umieją budować bliskie relacje i korzystać z nich do tego, żeby dobrze pracować. Uważam, że jeśli jest relacja, to jest i zaufanie. Jeśli ktoś wie, że masz talent *command* i podejmujesz decyzje nie po to, by pokazać swoją siłę i władzę, tylko dlatego, że jesteś doświadczony, to zupełnie inaczej Cię traktuje. Ufa Ci, bo wie, że dana decyzja czy zachowanie wywodzi się z czegoś dobrego. Czy uważasz, że zaufanie wbudowane jest w talent bliskość?

Dla mnie bliskość to relacje zbudowane na zaufaniu, a więc uczciwości, poczuciu, że gdy w firmie mamy jakiś problem, to cały zespół koncentruje się na jego rozwiązaniu. Jeśli pokłócimy się ze sobą, to dlatego, że mamy inne wizje jego rozwiązania. Ale zaufanie i uczciwość w obliczu faktów, danych czy wobec innych ludzi nie znika. Nawet ta w stosunku do swoich błędów. Dziś zapytałem jedną z osób w firmie, jak idzie jej pewna sprawa, i dostałem odpowiedź: „Wiesz, w zasadzie nijak, bo się za to nie zabrałam”. Przyjąłem to do wiadomości. Gdyby ta osoba mi tego szczerze nie powiedziała, to włączyłaby się moja zła strona. Nie miała czasu, nie zrobiła, nieważne, idźmy dalej. Gdyby to się pojawiało zawsze i w większości obszarów, to nie byłoby mowy o współpracy. Wiem jednak, że wszyscy w tym zespole uczciwie i ciężko pracują, więc mogło na coś zabraknąć czasu.

Masz też na dziewiątym miejscu talent bezstronność, który mówi o ustalaniu zasad współpracy, działania w określony sposób. Uczciwość, zaufanie, brak karania, tylko zastanawianie się, co z tym zrobić. Myślę, że uzupełnia to talent bliskość.

Chyba test Gallupa dobrze mnie rozpracował, bo bezstronność jest dla mnie istotna. Zasady wynagradzania powinny obowiązywać wszystkich. Nienawidzę premii uznaniowych. Przychodzi ktoś i dostaje coś na bazie uznania. A dlaczego nie 100 zł czy 1000 zł więcej albo mniej? Dlaczego tej osobie, a nie innej? Czasem ludzie postrzegają swoją wartość na podstawie tego, czy dostaną komputer, a przecież dostają go do pracy. Załóżmy, że wszyscy w firmie mają Samsunga, a jedna osoba dostaje iPhone’a. Jeśli zasady są ustalone, to wszyscy wiedzą, że ta osoba dostała tego iPhone’a do pracy. Bezstronność przejawia się też jako szacunek do osób. Dla mnie równie istotną osobą w firmie jest prezes, jak i pani, która dba o czystość w naszej kuchni. Jeśli widzę, że ktoś takiej osoby nie szanuje, to rośnie we mnie irytacja. Chociaż prezes, z racji zajmowanego stanowiska, będzie miał tego szacunku więcej i powinien umieć sobie z tym poradzić.

Powiedziałeś o ustalaniu zasad ze swoim wspólnikiem Janem. Każdy z Was ma autonomię, a w pewnych obszarach razem podejmujecie decyzje. Zakładam, że od tych zasad nie ma wyjątków.

Jesteśmy ludźmi, a nie cyborgami działającymi według konkretnych programów. Zdarza się zrobić coś komuś spoza schematu. Ale jak mamy coś ustalone, to się tego trzymamy. Jestem tak wychowany, że jak już coś ustaliliśmy, to czemu ma być inaczej?

Nie każdy tak patrzy na świat.

Moje doświadczenie życiowe pokazuje, że tak jest. Remont mieszkania np. trwał dłużej, bo podszedłem do tego bez ciśnienia czasowego. Wykonawca zrozumiał to tak, że ma klienta, któremu się nie spieszy. Jak mu wpadnie ktoś, kto będzie miał to ciśnienie, to może mnie wypchnąć. I faktycznie zostaliśmy

wypchnięci, remont obsunął się o miesiąc. Więc powiedzieliśmy, że za chwilę nie będziemy mieli gdzie mieszkać i to musi być zrobione, i nagle się dało. To może być złe, bo uczy tego, że jak komuś naściemniasz, zrobisz mu niezdrowe ciśnienie, to wtedy zostaniesz potraktowany poważnie. Mam alergię na takie podejście, bo to niszczy zaufanie. Rozumiem, że można czegoś nie zrobić w jakimś terminie z przyczyn obiektywnych, ale jak coś jest ustalone, to należy się tego trzymać.

Widać tu odpowiedzialność. Skoro jesteś odpowiedzialny, to oczekujesz tego samego od innych.

Jak coś obiecuję, to dotrzymuję słowa. Nawet jeśli jest ładna pogoda i wolałbym iść na rower, to jednak idę na umówione spotkanie. Jak nie mogę dotrzymać słowa albo mam wątpliwość, to nie obiecuję. Po tym nagraniu mam spotkanie i powiedziałem: „Nie wiem, czy na nie zdążę. Na 80% będę”.

Sam Harris w książce „Lying” tłumaczy, czym są tzw. białe kłamstwa i jak sobie z nimi radzić. Np. gdy dostajemy niechciany prezent, to możemy za niego podziękować, ale nie musimy go używać. Może to przejawskrawiony przykład, ale tak mniej więcej to działa i białych kłamstw powinniśmy unikać. Lepiej przestrzegać tego, na co się umawialiśmy, zamiast kłamać. Gdyby wszyscy tak robili, byłoby dużo łatwiej.

Dlatego lubię tę przejrzystość i transparentność. Podobnie było kiedyś z reklamą piwa bezalkoholowego i wszyscy przymykali na to oko.

To buduje przekonanie, że skoro tam można przymykać oko na prawdę, to gdzie indziej też.

Porównuję to z ograniczeniami prędkości. Pewien policjant powiedział, że gdyby dali ograniczenie do 100 km/h, to wszyscy jeździliby 140, więc dali 70 km/h.

Studiowaliśmy na tej samej uczelni i spotykaliśmy się przy okazji dyskusji na grupie „Info 1”, ale nie byliśmy znajomymi. Nagle rok temu odezwał się do mnie, pytając, czy możemy się spotkać na kawę i pogadać o podcaście. Dla mnie to przykład dojrzałego talentu bliskość, bo szybko nawiązaliśmy koleżeńską relację. Nie oznacza to, że spotykamy się tylko z bliskimi osobami.

Gdybyśmy spotkali się w cztery osoby, gdzie dwie by Cię znały, a ja nie znałbym całej trójki, to by się objawiła ciemna strona talentu bliskość. Mógłbym wtedy być wycofany. To zależy też od osób. Gdyby te trzy osoby były lekarzami stomatologami i dyskusja toczyłaby się tylko wokół zębów, to o czym byśmy pogadali? Jeśli te osoby byłyby z różnych dziedzin i jedna z nich miałaby czar, to mogłoby się okazać, że ona zdominuje to spotkanie, więc ja również mógłbym być bardziej z boku.

W jaki sposób Twoje talenty mogłyby być widoczne w budowaniu zespołów? Czy nadal je budujesz, czy masz już kogoś od tego?

To zależy. Czasem w tym uczestniczę, czasem nie. Nie biorę natomiast udziału w budowaniu zespołów IT. Nie wiem, czy talenty, które mam, pomagają, bo ja buduję zespoły przede wszystkim na bazie wartości. Lubię pracować z ludźmi mającymi takie same wartości jak ja. W pracy zespołowej należy kierować się zaufaniem, uczciwością, rzetelnością, opierać się na faktach, nie bać się przyznać do tego, że się czegoś nie zrobiło. Jeśli tacy jesteśmy, zespół dobrze działa. Jeśli trafiają się osoby, które lubią zamięniać coś pod dywan lub, jak to mój współnik mawia: „Działają jak w mętnej wodzie”, czyli tu się zamięnia, tam się zamięnia, nie wszystko się powie, temu powie się to, temu tamto, to ja się w tym nie odnajduję. Będąc członkiem takiego zespołu, ja się trochę wycofuję, ogradzam swoje poletko, czyli robię swoje, robię to dobrze i nie wchodzę w tamtą część.

Będąc w roli lidera we wspomnianej sytuacji, mam wątpliwość, czy to ja czegoś nie dopełniłem, może tej osobie trzeba to lepiej wytłumaczyć, dać drugą szansę. Ale doświadczenie pokazuje, że nie. Jeśli czuję, że nie ma tego zaufania i transparentności, pracownik czegoś świadomie nie dopowiedział, to ja to przeżywam, zastanawiam się, co zrobiłem źle. Jeśli mam poczucie bycia oszukiwanym, gdy pracownicy nie podejną uczciwie do problemu, to wtedy pojawia się we mnie źle pojęte kontrolowanie. Staję się wtedy najgorszą wersją samego siebie. Lubię takie problemy dogłębnie wyczyścić, nawet jeśli nie są tak ważne ani na nic nie wpływają. Bo one tylko pozornie na nic nie wpływają, a jednak burzą zaufanie. Nazywa się to syndromem zbitej szyby. Jeśli jedna zostanie zbita, to za chwilę kolejna i kolejna.

Takim fajnym nawiązaniem są tu trzy wartości, które mamy w firmie, czyli rzetelność, merytoryka i technologia. Gdyby ktoś zaczął zastanawiać się, co dzieje się u nas w firmie, gdzie nasze myśli będą krążyć i jak będą współpracować, to już widać rzetelność i merytorykę. Pracujemy ze sobą, opierając się na faktach, a nie na domysłach czy ściemnie. Jesteśmy też ludźmi, więc mamy przecucia i jakieś pomysły, ale gdy działamy, to nie opieramy tego na ściemach i niedopowiedzeniach. Jeśli chodzi o technologię, to jest to firma IT, więc istotne jest to, aby się na niej znać. Natomiast w zespołach, w których panuje szczerłość, nie ma zamiatania pod dywan ani tej mętnej wody. Dążymy do rozwiązania problemu, walczymy jedynie sami ze sobą, a nie ze sobą nawzajem. Jesteśmy nastawieni na rozwiązanie, nie na problem i niezależnie od tego, czy popełniamy błędy, czy nie, to staję się wtedy najlepszą wersją samego siebie i potrafię dać z siebie 200%, pracować wieczorami czy w sobotę. Można nas wtedy porównać do takiej jednostki specjalnej albo drużyny sportowej, gdzie nie ma miejsca na ściemę. Nie wyobrażam sobie, by spośród pięciu himalaistów chcących wejść na szczyt K2 któryś obudził się rano i jemu by się nie chciało. Wymyślałby powody, by nie iść. Lubię, gdy to się tak odbywa, bo to wtedy najfajniej działa.

Byłeś zdziwiony, gdy w wynikach testu wyszła Ci bliskość, a okazało się, że to jeden z Twoich biznesowych talentów. Widać też dużo odpowiedzialności, dużo przemyślanego sposobu działania. Jest to oparte na większej idei i większych przemyśleniach. Czuję, że to, co mówisz, jest dobrze przemyślane. Pojawia mi się też bezstronność i ukierunkowanie. Sporo jest także rozważań, czyli zastanawiania się, co może pójść nie tak, uzgodnienia na początku zasad współpracy, aby później było dobrze. Powiedziałeś, że robiłeś kiedyś inny test, w którym okazało się, że jesteś urodzonym krytykiem, ale pomogło Ci to w pracy z zespołem, bo skoro to zostało nazwane, to ludzie wiedzieli, z czego wynika Twoje zachowanie.

Czym jest rzetelność w Twojej firmie?

Rzetelność jest pojęciem, które samo siebie definiuje – albo jest się rzetelnym, albo nie. Ale z rzetelności wynika też jakość. Mam wysoko ustawioną poprzeczkę jakości. Wydaje mi się, że nie jestem źle pojętym perfekcjonistą, a wręcz przeciwnie – dobrze pojętym perfekcjonistą. Powiedzenie „Zrobione jest lepsze od doskonałego” nie do końca do mnie przemawia. Ciemną stroną tego powiedzenia jest „Zrób cokolwiek i to wypuść”. A ja twierdzę, że zrobione dobrze jest lepsze od doskonałego. W kontrze do tego jest takie powiedzenie: „Spier... jest gorsze od niezrobionego”. Gdy masz coś zrobić, nie masz ochoty się do tego przyłożyć albo widzisz, że się nie przyłożyłeś, to tego nie wypuszczaj.

Czy te same talenty były widoczne u Ciebie, gdy byłeś programistą?

Wydaje mi się, że zawsze tak było. Pierwszy raz poczułem talent *command* w liceum. Będąc w grupie, potrafiliśmy zastanawiać się godzinę, gdzie iść na pizzę. Raz, drugi zrobiłem eksperyment

i powiedziałem: „To idźmy tam”. Wszyscy się zgodzili. Więc gdy w zespole ludzie nie potrafią się zdecydować, to trzeba zdecydować za nich. Poważanie zawsze objawiało się w moim życiu, bo zawsze lubiłem rzeczy ponadstandardowe i lubiłem być doceniany za to, co zrobiłem. Poważanie to talent, który daje supermoc, bo wyznaczasz sobie ponadstandardowe cele, takie, które w oczach innych to poważanie wzbudzą. Powody do pochwały muszą być duże, małe nie uruchamiają we mnie talentu poważania.

To poważanie widać, gdy opowiadasz o firmie. Udało Ci się zbudować miejsce do pracy, zdefiniować jej wartości. Widać, że jesteś z tego dumny.

Tak. Jestem dumny i zadowolony. Natomiast bardziej od wyniku finansowego cieszy mnie fakt, że w firmie są takie, a nie inne zasady. Od samego początku mieliśmy wartości, ale spisaliśmy je dopiero po kilku latach działalności firmy. Jestem dumny z tego, że mamy budżet szkoleniowy, który każdy może wydawać według własnego uznania. Nie musi pytać przełożonego, czy on może. Musi ustalić, że go nie będzie w pracy, ale nie ma tu uznaniowości ani widzimisię. Wiele inicjatyw w firmie tak się odbywa. Jest dużo autonomii i podejścia fair do ludzi. To jest dla mnie bardzo ważne. Pielęgnowujemy to. Cieszę się też z rozwoju firmy – jej wzrost to 40–50% każdego roku. Wymaga to dużo pracy i energii, przede wszystkim od zespołu, choć też od założycieli. Gdy doszliśmy do 100 zatrudnionych osób, to inni powiedzieli, że odnieśliśmy sukces. Jaki sukces? Jestem tu Piotrkim, który siedzi i robi swoją robotę. Siedem lat temu programowałem, teraz zarządzam firmą. Staram się, aby wszystko szło w niej dobrze, abyśmy się szanowali i dobrze traktowali, abyśmy byli taką ludzką firmą – to robimy, tak działamy, ta firma rośnie, a nagle okazało się, że to jest coś niestandardowego. Dopiero po jakimś czasie włączyło mi się poważanie, że zatrudniamy 200 inżynierów – dziś w firmie jest już 300 – więc jest to coś wartego docenienia. Pierwszy raz zarezonowało to ze mną, gdy dostaliśmy diament „Forbesa” – trzecie miejsce w Małopolsce. Dla przykładu, dla mnie wygranie wyścigu nie polega na wygranej w swojej grupie wiekowej. Dwa razy udało mi się wygrać. Raz wjechałem po prostu pierwszy na metę. Niby wyścig był niskiej kategorii, ale trzeba było mocno się napocić, aby przejechać linię mety jako pierwszy. Sam fakt tego dokonania jest istotniejszy niż medal czy puchar.

Chciałbym porozmawiać z Tobą o Twojej osobistej produktywności. Wybieraniu tego, co jest ważne, mniej ważne, skupianiu się na istotnych rzeczach. Jak daleko w przód planujesz?

Jako wiceprezes i współzarządzający 300-osobową firmą powinienem podzielić się jakąś wizją, misją, strategią i planami bycia na giełdzie za pięć lat. Oczywiście działalność firmową mamy zaplanowaną. Jest teraz listopad, więc kończymy planowanie przyszłorocznych budżetów. Wiąże się z tym planowanie zwiększenia zatrudnienia. Jeśli planuje się wydatki firmowe, to należy zaplanować aktywności. Mamy też wizję firmową na kilka lat do przodu. Natomiast to działanie jest wyuczone – przychodzi wrzesień i trzeba to zrobić.

Z zasady nie planuję w przód. Moja małżonka lubi planować wakacje, a ja nie. Ja muszę sobie bukować czas w kalendarzu, bo jak tego nie zrobię, to nigdy na nie nie wyjadę. Na początku mam mglistą ideę, gdzie pojechać. W ostatnie wakacje chciałem na rowerze szosowym pokonać kilka przełęczy. Marzyły mi się takie wysokie. Wiedziałem, że to będą Alpy albo Pireneje. Zarezerwowałem sobie czas. Wszyscy pytali się, czy jadę, czy nie. Gdy były prognozy pogody na ten okres, w którym miałem jechać, to opóźniłem wyjazd, bo nie zdążyłem się spakować. Zabukowałem hotel dwa dni przed wyjazdem w pierwszej miejscowości na trzy dni. Tam wiedziałem, co będę robił. Co potem, to się dopiero okazało. Ja lubię planować tak naturalnie. Lubię wstać rano, nie wiedząc, co będę w ciągu dnia robił. To nie gra z bliskością, bo gdy wstanę rano, chciałbym coś zrobić i dzwonię do znajomych, to oni mają już plany.

Nie lubię jechać w ciemno i dopiero na miejscu szukać hotelu. Wakacje są dla mnie, więc często jeżdżę na nie sam. Albo część tego czasu mam dla siebie na taką głębszą refleksję. Małżonka to rozumie i daje mi tę przestrzeń i ten okres wakacji się wydarza. Dzięki temu dzieją się takie rzeczy, których wcześniej bym nie zaplanował. Wynika to z tego, że mierzę wysoko. Odkąd pamiętam, miałem pomysły, które wydawały się absurdalne, a dla mnie nie były nieosiągalne – może za 30 lat będą komercyjne wycieczki na Księżyc. Ja patrzę za horyzont. Nie boję się myśleć dalekosiężnie. Zakładając firmę, myślałem o tym, żeby to nie był kolejny etat. Na etacie było mi dobrze, jako programista zarabiałem dobre pieniądze. Interesowało mnie to, by wyskoczyć naprawdę dużo wyżej i mieć firmę – samodzielnie działający system biznesowy. Gdy z moim współnikiem Jankiem zacząłem o tym gadać, to powiedziałem: „To co, stówka w pięć lat?”. To nie miało znaczenia, czy to będzie 70 czy 150 osób. Gdy policzyłem, jaki przychód daje praca 100 ludzi, że firma powinna mieć ok. 10% zysku, aby była bezpieczna i dla klientów, i dla pracowników, to wyszła mi pokaźna kwota. Gdy to pokazałem, to usłyszałem: „Ty to zawsze bujałeś w obłokach”. Ja na to: „Ale jak to? Tu jest plan dojścia do tego. To można zrobić. Trzeba tylko zacząć”. I zaczęliśmy to robić.

W wiele rzeczy angażuję się na 100%. Nie ma tu dokładnego planu jak u Ciebie, że tworzysz plan 12-tygodniowy. Jest obrany kierunek i podążam w jego stronę. Jeśli z niego zbieżę, to do niego wracam. Objawiło się to w związku z moim podcastem. Stwierdziłem, że nie mam żadnych ograniczeń w podcastowaniu. Mogę uruchomić podcast, nagrywać odcinki, kiedy mi się zachce. To pokazuje moje podejście do życia. Wymyśliłem misję, wizję, strategię do tego podcastu, o czym on będzie. Stworzyłem sobie grupę docelową. Obrąłem ten kierunek. Potem nagrałem pierwsze trzy podcasty, następnie opracowałem kolejne. Postanowiłem, że jak nagram już pierwsze siedem odcinków, to w ogóle zacznę się w to bawić. I to poszło. Nie godzę się na bylejakość. Cały czas poprawiam siebie, jakość tego, co robię. Odstuchuję swoje podcasty, wyłapując błędy. Zrobię coś, oceniam oraz proszę innych o ocenę.

Podsumowując to planowanie w przód, to dla mnie istotne jest obranie celu. Te cele pojawiają się znikąd. Przy kupnie samochodu przyjąłem parametr mniej niż sześć sekund do setki. Wszystkie auta, które nie spełniały mojego wymogu, nie były brane pod uwagę. A dlaczego nie 6,2? Nie wiem. Te cele pojawiają się znikąd, ale w wielu przypadkach są SMART-owe.

Cel jest w stanie motywować mnie przez lata. Ważne, aby był dobrze zdefiniowany. Ze mną nie rezonują cele typu „Chciałbym być bardziej fit”, „Szybciej jeździć”, „Mieć lepszą firmę”. Co to jest lepsza firma? Więcej zysku? Wolę myśleć tak: „A po czym poznasz, że osiągnąłeś sukces lub spotkała Cię porażka? Jakie są kryteria sukcesu, kryteria porażki i co jest pośrodku?”. Nie jestem fanem tego, żeby całe życie mieć poukładane według SMART-a, natomiast SMART, niekoniecznie książkowo zdefiniowany, ze mną rezonuje. Mamy ten cel, który pokazuje, gdzie mamy dojść. Potem jest droga, którą trzeba znaleźć. W tym czasie ciągle się doskonalimy, ale nie za wszelką cenę. Jeśli uważam, że coś zrealizowałem w 80%, czyli te kluczowe elementy zostały osiągnięte, to mi to wystarcza. Zaplanowaliśmy na początku, że po pięciu latach prowadzenia firmy będziemy zatrudniali 100 pracowników. Nie wiem, ile osób tak naprawdę w tym czasie zatrudniliśmy. Nie wiem, kiedy mieliśmy już 100 pracowników. Gdy było 70–80, to zastanawialiśmy się, co robić dalej. Wiedziałem, że to kwestia czasu. Zbudowaliśmy tę maszynę, mamy sposób, to my do tego dojdziemy. Dlatego nie wiem, kiedy dokładnie była ta setka.

Bo ta setka była ważne jako kierunek, dopiero później pojawił się kolejny *milestone*.

Był taki okres, kiedy nie wiedziałem, w jakim kierunku podążam. To spowodowało, że byłem w stagnacji zawodowej. Doświadczenie rosło, kompetencje rosły, pensja też, ale mnie to nie rozwijało. Nie

wiedziałem, co mam dalej robić. To jak jazda bez celu samochodem – przypadkiem dojedziesz z Krakowa do Wrocławia albo do Warszawy.

Michael Phelps porównuje to do tratwy i żaglówki. Gdy wejdiesz na tratwę, to prąd Cię gdzieś zanieśie. Ale jak masz żagiel, to wylądujesz tam, gdzie chcesz.

Na zakończenie, Piotrze, gdzie można znaleźć więcej informacji o Tobie? Czy jest coś, co chciałbyś polecić słuchaczom do poczytania, obejrzenia?

Odsyłam wszystkich na piotr bucki.pl. Jestem też na Facebooku i LinkedInie. Zapraszam do polubienia fanpage'ów związanych z podcastem. Tam wrzucam trochę więcej informacji o sobie.

Polecam książki Miłosza Brzezińskiego, np. „Wy wszyscy moi ja”. Miłosz opisuje, jak ludzie działają i dlaczego tak jest. Utkwiło mi w pamięci takie stwierdzenie: Jesteśmy najbardziej produktywni dwie godziny po śniadaniu do południa. I albo te dwie godziny wykorzystasz, albo nie. Nie ma w tym cudu. W swoich książkach Brzeziński pokazuje różne badania, które potwierdzają pewne tezy lub im zaprzeczają. Te książki są dostępne również jako audiobooki. Przeczytałem je wszystkie.

Druga lektura, która jest mocno nietypowa, to „Doktryna jakości” prof. Bliklego. Można ją za darmo pobrać w PDF-ie. Dotyka problemu turkusowych organizacji, ale zawiera bardzo dużo wiedzy, jak tworzyć firmy wielkości 20–50 osób. Uważam, że jest tam w zasadzie wszystko. Traktowałem to jak taki *handbook*, instrukcję obsługi do tego, ile można zrobić. Są tam tematy związane z procesami, procedurami, dawaniem feedbacku, czyli informacji zwrotnej, udzielaniem pochwał. Jest też sporo informacji na temat tego, dlaczego systemy premiowe nie działają, mam na myśli te matematycznie wyliczalne. Warto to przeczytać, bo autor jest Polakiem i opisał nasze doświadczenia. Trudno mu odmówić doświadczeń biznesowych, bo cukiernie Bliklego znają chyba wszyscy.

Dzięki, że znalazłeś czas i podzieliłeś się swoimi doświadczeniami.

Dziękuję za rozmowę.

Jak Wam się podobało? Mnie bardzo. Miałem wiele przemyśleń po tej rozmowie. Mam nadzieję, że będziemy mogli o tym podyskutować w komentarzach lub pod adresem npp.run/085 czy grupie na Facebooku. Piotr poruszył sporo ciekawych wątków i warto pociągnąć je dalej.

Na zakończenie chciałem podziękować kilku osobom. Dziękuję tym, które dały komentarze na iTunesie, czyli Marcie i Agacie K. Dziękuję, że poświęciłyście trochę czasu i napisałyście, dlaczego podcast Wam się podoba. To bardzo miłe.

Dzięki wielkie patronom – za ogromne wsparcie, możliwość dyskusji i pomoc finansową. Swoją drogą, bardzo uprościłem progi na Patronocie. Został tylko próg 10 zł i opis do niego. Wyższe progi też są, jeśli ktoś chce wspierać. W notatkach znajdziecie link do mojego profilu na Patronocie.

Na koniec dziękuję Wam, słuchacze. Bez Was tego podcastu by nie było. Dzięki, że jesteście, słuchacie i komentujecie. Do napisania, do usłyszenia, do zobaczenia! Cześć!