

Kamil: To jest podcast Youtro by Netia czyli miejsce, w którym rozmawiamy o tym jak biznes wygląda dzisiaj i jak wyglądał będzie za kilka lub kilkanaście lat. Jeśli interesuje Cię merytoryczna wiedza ekspertów z obszarów nowych technologii, zarządzania i rozwoju firmy, koniecznie zostań z nami i posłuchaj inspirujących oraz pełnych otwartości rozmów polskich przedsiębiorców i managerów. Słuchać nas możesz na iTunes, Spotify i Spreaker oraz na biznes.netia.pl oraz na wszystkich aplikacjach podcastowych. Zaczynamy!

Cześć, dzień dobry – to jest pierwszy odcinek podcastu, który ma dostarczać Wam informacji o otaczającym nas szybko zmieniającym się świecie oraz pomagać wam adaptować się do zmian jakie zachodzą w organizacji. Jestem przekonany, że format, który powstał będzie aktywnie wspierał wasze idee, dążenia, oraz pomagał w podejmowaniu różnych decyzji biznesowych; zarówno na poziomie managementu jak i technologii. Coraz częściej managerowie zastanawiają się jak skutecznie zarządzać zespołem, którego sposób pracy różni się od tego, z którym zetknęli się zaczynając swoją ścieżkę kariery. Szybki przepływ informacji oraz widoczna indywidualizacja w podejściu do realizacji zadań oraz umiejętność pracy w zmieniającym się środowisku to tylko niektóre z kompetencji dzisiejszych pracowników. Brakuje jednak często skupienia, wytrwałości oraz umiejętności samodzielnego rozwiązywania zadań. W dzisiejszej rozmowie z Asterem Papazyanem zastanowimy się wspólnie nad kilkoma kwestiami, które pomogły mu wypracować w sobie styl pracy, który świetnie implikuje otaczające zmiany. Dowiedzie się między innymi czym jest dla Astera sukces, co pozwala wyznaczać cele w życiu doświadczonego menadżera, jakie są kluczowe kompetencje w zarządzaniu swoim życiem zawodowym. Co wpływa na zdolność podejmowania w biznesie dobrych decyzji. Jak aktywność sportowa pomaga realizować managerskie zadania czy jest holistyczny model rozwoju kompetencji managerskich? czy każda firma musi się skalować do globalnego gracza oraz co ostatnio zainspirowało Astera? Książka, osobowość oraz film. Zapraszam zatem do rozmowy w pierwszym odcinku podcastu Youtro.

Witam bardzo serdecznie w pierwszym odcinku podcastu Youtro. To jest format w którym Netia będzie chciała przybliżyć naszym słuchaczom wiele kwestii z jednej strony technologicznych, managerskich, będziemy poruszali tak na prawdę zagadnienia związane z tym co się dzieje tu i teraz ale tak na prawdę będziemy rozmawiali o tym co będzie się działo też za chwile czyli co będzie się działo mówiąc tak kolokwialnie jutro. Dzisiejszym moim gościem jest człowiek, który od kilku lat wspiera w rozwoju Netię, jest menadżerem Netii – za chwilę dokładnie usłyszycie czym się szczegółowo zajmuje. Witaj Serdecznie Asterze.

Aster: Witam Serdecznie.

Kamil: I oczywiście to klasyczne pytanie na początku. Przedstaw się naszym słuchaczom i powiedz czym się zajmujesz zawodowo, na co dzień.

Aster: Nazywam się Aster Papazyan. Zawodowo zajmuje się managementem- jestem menadżerem w zarządzie Netii odpowiadającym za B2B.

Kamil: Takie kluczowe pytanie, które zadają sobie ludzie biznesu, managerowie- osoby, które chcą coś więcej w biznesie osiągnąć – czym jest dla Ciebie ten sukces?

Aster: Przede wszystkim, trzeba odpowiedzieć sobie co nie jest sukcesem; zawsze lubimy skupiać się na tym, co jest definicją; bardzo łatwo zostaje nam w głowie to co nią nie jest. Ja uważam, że na pewno sukcesem nie jest przypadek. Każdy z nas w życiu bardzo wiele razy widział u siebie i innych sytuację, w której sukces był przypadkowy. Często to się nazywa: był w odpowiednim czasie i w odpowiednim miejscu. Później przypisujemy do tego historię i mówimy: „przecież też trzeba taką umiejętność mieć itd..” Natomiast dla mnie, osobiście sukces nie może być przypadkiem. To co ja nazywam sukcesem to jest coś co jest na pewno długoterminowe, trwa dłużej niż chwila- ta chwila to może być godzina- ona też jest czasami do pewnych rzeczy bardzo długa ale jeżeli mówimy o biznesie to przeważnie sukces jest tu wyznaczony w kilku miesiącach czy kilku latach. To jest bardzo dobrze określone – co to jest. Czyli zanim to osiągniemy- mówimy co to będzie. Nie wiem czy grasz w bilard? W tej grze nie zalicza się bili, która wpadnie przypadkowo- jeżeli powiesz, że będziesz uderzał to- tam to tak ma być- to jest sukces. Jeżeli bila wpada gdzieś przypadkiem, wyjmujesz ją z powrotem na stół.

Czyli musimy mieć długoterminowość- te deklaracje, które ja wykonuję sprawdzają się częściej niż jeden raz- mówię to co chcę osiągnąć i to osiągam. To jest dla mnie drugi filar. I trzeci filar : to to z czego my sami jesteśmy zadowoleni, czyli co daje nam to szczęście.

Kamil: Bardzo fajnie rozłożyłeś to na czynniki pierwsze i jednocześnie tak bardzo płynnie przeszedłeś do kolejnego pytania, które miałem zadać pod wpływem Twojej odpowiedzi. Mianowicie widać już gdzieś tam u Ciebie takie managerskie podejście, w którym wyznaczasz sobie jak to się określa w biznesie : KPI. Kolejne pytanie ; co w życiu doświadczonego menedżera pozwala wyznaczać te cele?

Aster: No ale to na pewno nie są te kluczowe mierniki sukcesu- czyli na pewno nie KPI. Uważam, że aby dobrze wyznaczać cele należy kilka razy się poparzyć. Czyli porażki, błędy własne- często bowiem słyszymy- ucz się na błędach innych. Bardzo rzadko udawało mi się nauczyć czegoś na porażkach innych- to jest tak jak z żelazkiem u dzieci – mówisz „ nie dotykaj, bo się poparzysz”. Dopóki nie dotknie- nie zrozumie tego i to jest w każdym z nas. W jakimś stopniu musimy poczuć ten upadek, tą porażkę aby zrozumieć czego nie wolno- jak nie możemy. I to, co pozwala nam wyznaczać cele to są nasze porażki- nasze doświadczenia oparte na błędach. Natomiast drugim czynnikiem, który występuje po tych porażkach i błędach to jest eliminacja. Nie wiem czy wiesz ale angielskie słowo „decision” to z łaciny jest nic innego jak cease- czyli ucinaj. Czyli decision to nie jest budowanie czegoś ale w rozumieniu tego słowa jest to jest ucinanie wszystkie co jest możliwe- i to jest dla mnie numerem jeden jeżeli zaczynam wyznaczać cele – najpierw zadaje sobie pytanie- czego nie będę robił? Czego nie będę w ogóle wyznaczał jako kierunek, czy co będzie mi przeszkadzać w osiągnięciu celu.

Kamil: od razu pomyślałem sobie, kiedy mówiłeś o wyznaczaniu celów, że trzeba w swoim życiu kilka błędów popełnić aby zrozumieć jak postępować. Jeszcze o tym nie mówiliśmy ale jedną z twoich metod na pokonywaniem trudności i konsekwencjami popełnianych błędów są metody stosowane w sporcie, który jest twoją pasją. Czy możesz powiedzieć jakie masz sprawdzone sposoby na radzenie sobie z trudnymi, stresowymi sytuacjami?

Aster: To bardzo trudne pytanie. Jeżeli miałbym być szczerzy, to nie wiem jak w życiu, człowiek, który nie miał styczności ze sportem może do tego dojść, że porażkę traktuje jak wielki sukces. Że to mu otwiera oczy- że jak tylko popełniamy błąd to cieszymy się jak dziecko i tylko sport na razie pokazuje w sposób niewymuszony i naturalny, że taka postawa jest długoterminowa i przydatna. Nie znam innego przykładu, w którym porażka mogłaby być tak napędzająca. W biznesie- oprócz sytuacji, w której pracujemy z dobrym menadżerem lub psychologiem nie mam przykładu takiej sytuacji. Psycholog uczy nas wtedy takiego zachowania jak psa, który wpada do wody. Kojarsz co robi pies kiedy rozpędzony wpadnie do wody? Wtedy wychodzi, otrzepuje się i zapamiętuje sobie, że jest jakaś pewna granica gdzie zrobił jakiś błąd – wpadł do tej wody- i już nigdy nie powtórzy tego błędu podświadomie. U człowieka natomiast jest już trochę trudniej, ponieważ zostaliśmy przyzwyczajeni od milionów lat do budowania pewnego rodzaju przegród przed niebezpieczeństwem- przegrana w naszej głowie zamienia się w „nie rób tego już”, „zapomnij o tym” , „nie idź tą drogą”. Tylko praca z takim psychologiem-managerem może pozwolić traktować to jako sukces i myśleć „o!, udało mi się odkryć coś słabego w sobie i nad tym będę pracował”.

Kamil: To jest też pewnego rodzaju taki instynkt samozachowawczy- myślę, że potwierdzą to osoby pracujące w psychologii. Mózg podpowiada nam „nie rób tego”, „nie podejmuj tego ryzyka”. Zresztą też chyba prowadzone były badania, pewnie nie tylko przez amerykańskich naukowców, które pokazują, że młodzi managerowie są bardziej skłonni do ryzyka niż tacy bardziej doświadczeni z racji tego, że doświadczeni więcej już stracili i przeszli w życiu. Kolejne takie pytanie, które zadają sobie zarówno młodzi ludzie jak i doświadczeni managerowie albo tacy, którzy są na granicy podejmowania jakiejś decyzji. Wiele osób traci swoje 5 minut. Jakie są według Ciebie kluczowe kompetencje z zarządzania swoim życiem zawodowym by mieć satysfakcję na każdym etapie swojej kariery.

Aster: Te pięć minut mnie bardzo stresuje, zostawia mi to pieczętkę w głowie, że musisz być cały czas gotowy na coś co się pojawi, to jest taka piłka w grze – jeżeli ją stracisz to koniec. Ja bym zamienił to i powiedział, że najważniejsze 5 minut dla każdego to początek kariery. Podczas rozmowy z różnymi managerami często słyszę o tym pierwszym kroku, który zrobili- często wspominają o tym, że mieli dobrego managera który ich „przechołgał” – nauczył „jak zamiatać podłogę”- czyli takie podstawy podstaw. I to jest właśnie dla mnie te 5 minut. Jeżeli mieliśmy te 5 minut dobrze zagospodarowane czyli nauczyliśmy się wtedy podstaw- że mamy ten swój kręgosłup biznesu dobrze wykształcony to dla mnie jest to najważniejsze 5 minut, bo później będzie w życiu takich okazji bardzo dużo. Jeżeli nawet stracimy jedną z nich, to myślę, że nic strasznego się nie wydarzy.

Kamil: No dobrze, ja myślę, że tutaj jest pewna analogia do sportu: im bardziej chcesz trenować jakieś dyscypliny tym wcześniej musisz zacząć to robić, ponieważ później tak klasycznie mówiąc dla sportowca człowiek jest już za stary żeby zawodowo uprawiać ten sport- później może się już realizować w innych obszarach. Czy widzisz w tym również jakieś mocne powiązanie z biznesem?

Aster: Bardzo mocne. To co ja przenieśliem ze sportu to biznesu to: mniejsze skupienie na samym sukcesie, a większe na samym procesie dzięki któremu ten sukces osiągniemy. Skupiam się na tym, konkretnie mam zrobić dzisiaj, i tak jak wcześniej użyłem metafory grania w bilard, tak i teraz mogę powiedzieć, że podczas gry, jeżeli uderzam to skupiam się właściwie na poprawnym ustawieniu rąk i skupiam się na tym odcinku. Nie skupiam się na tym czy ta kula mi tam wpadnie, co będzie po 3 czy 4 uderzeniach. Skupiam się po prostu na procesie. I można tutaj przenieść tą analogię np. na sprzedaż.

Jeżeli podczas sprzedaży skupimy się na transakcji jako porażka lub wygrana finalna czyli cały czas będziemy myśleć czy podpiszemy ten kontrakt czy nie, to nam się nie uda. To nas tak psychicznie spali, że nie będziemy mogli robić swojej roboty. Jeżeli proces sprzedaży rozłożymy na konkretne etapy, jednym z pierwszych jest np. dobre zbadanie potrzeb klienta, z którym teraz mam rozmowę czyli być autentycznym teraz w tym momencie i to jest to co teraz „dzisiaj” robię. Tak samo w sporcie na pierwszych treningach nie myślimy o tym, że chcemy wygrać igrzyska olimpijskie, tylko myślimy właśnie o tym treningu, myślimy o tym jednym konkretnym, godzinnym wysiłku, kiedy to trener powiedział nam, że mamy coś do zrobienia i tak samo tutaj: skupianie się na procesie, a nie na samej wygranej czy przegranej.

Kamil: Świetnie. Mi od razu przyszła do głowy taka myśl związana z tym co mówisz i o której coraz częściej wspomina się w biznesie- o tak zwanej uważności, czyli byciu tu i teraz- czyli nie myślenie o ogólnym sukcesie ale skupienie się na tym co się dzieje tu i teraz. Później pewnie poruszymy zagadnienie „co nas rozprasza w byciu uważnym”. A teraz chciałbym zapytać Cię o to, co Twoim zdaniem wpływa na zdolność podejmowania dobrych decyzji w biznesie- na tym „co wybrać?”.

Aster: Jest bardzo dużo czynników zewnętrznych wpływających na schemat podejmowania decyzji. Przede wszystkim, gdybym dla siebie wyznaczał taki schemat to jest przede wszystkim tempo podejmowania tych decyzji- nie śpieszę się- czyli umiejętność zwolnienia w momencie podejmowania decyzji- to jest pierwsza rzecz. Druga rzecz: warsztat podejmowania decyzji jest bardzo istotny- czyli zależy na jaki temat podejmujemy decyzje, czy mamy dane, czy mamy wystarczające doświadczenie historyczne, czy to robimy dobrze czy powinniśmy to odrzucić. Jeżeli pracujemy w jakiejś firmie/korporacji to zawsze budujemy taki „worek wyborów”. Dobry manager lub dobry pracownik zawsze ma taką szufladę alternatywnych wyborów- jeżeli podejmujemy decyzję biznesową bądź personalną to możemy wtedy powiedzieć: „ okej, do tego miejsca miałem przygotowaną taką opcję ale zobaczmy moje notatki czy jest tam jakaś alternatywa”. Żeby to zrobić, znowu musimy wrócić do punktu pierwszego, czyli tempa podejmowania decyzji. Ja mam taki zwyczaj, że pod koniec każdego dnia liczę podjęte decyzje i robię swego rodzaju audyt, w którym zwracam uwagę ile decyzji podjąłem we właściwy sposób, a ile pod presją czasu i popełniłem procesowy błąd. Jeżeli miałbym określić jakie są idealne warunki podejmowania decyzji, to na pewno są to powolne decyzje i zbieranie faktów, statystyk, gdzie możemy oprzeć się na cyfrach i faktach, a nie na naszych emocjach.

Kamil: No tak. Ja również ze swojego doświadczenia biznesowego coraz bardziej widzę, że młode firmy bądź młodzi managerowie, którzy wchodzi na rynek chcą iść zazwyczaj jakimiś schematami wcześniej wypracowanymi albo podejmować takie decyzje żeby osiągnąć jakiś cel ale bez względu na sposób, w który zostanie on zrealizowany. Chcą one wtedy pomijać pewne procesy lub nieodpowiednio dobierają wielkość swojej kadry do swoich celów. Jeżeli chodzi o decyzje- chcielibyśmy żebyś powiedział- z własnego doświadczenia: jaka jest twoim zdaniem różnica w podejmowaniu decyzji opartych na twardych liczbach, a tych opartych na czynniku ludzkim.

Aster: Tak, o wiele trudniejsze są ludzkie decyzje. Materia ludzka jest bardziej wielowarstwowa i jest wiele różnych czynników, które bierze się pod uwagę – ja nigdy nie podejmuję samodzielnie decyzji ludzkich- zawsze w ten proces zaangażowana jest grupa min. 3 osób, gdzie zawsze dokładnie słucham opinii innych dotyczących tej osoby. Ale to jest niezmiernie ciężki temat- gdybym miał porównać podejmowanie decyzji na podstawie twardych liczb z tymi dotyczącymi człowieka- to jest to nie do

porównania. Cyfry są proste, łatwe; mówiąc kolokwialnie; cyfry jakie są to każdy widzi- nie da się tego oszukać- to jest proste. Oczywiście praca człowieka też się może przełożyć na cyfry ale tam jest również wiele czynników takich „miękkich”, gdzie ciężko jest pewne rzeczy wykalibrować- i to robimy – kalibrujemy ich zachowania; próbujemy nadać wagę pewnym działaniom - w ten sposób podchodzimy właśnie do decyzji ludzkich – próbujemy zdigitalizować tę strefę ludzką na elementy jak najbardziej kwantyfikowalne.

Kamil: Rozumiem. Ponieważ rozmawiamy o tym jak biznes będzie wyglądał jutro – czyli za kilka dni ale także za kilka lat- muszę zapytać jeszcze o kwestię automatyzacji związanej z popularną w dzisiejszych czasach „AI”, czyli sztuczną inteligencją. Czy myślisz, że procesy automatyzacji powiązanej z AI oraz Machine Learning niosą zagrożenie dla przyszłych pracowników?

Aster: Ja nie traktuję tego jako zagrożenia, ponieważ wraz z rozwojem tej technologii otwiera się wiele innych okazji . Oczywiście każda zmiana może być rozpatrywana jako zagrożenie ale dla osób dalekosiężnych, mądrych ta zmiana stanowi również okazję – ktoś musi zarządzać tym całym łańcuchem i tymi maszynami. Oczywiście możemy iść jeszcze krok dalej i stwierdzić, że te maszyny będą wkrótce same sobą zarządzać i samodzielnie się uczyć- mimo wszystko aż takim wizjonerem to ja nie jestem żeby pewna sfera życia była zarządzana tylko i wyłącznie przez roboty i kształcąca się sama- ucząca się nas. Pewnie to nadejdzie ale wydaje mi się, że nie na tyle szybko aby obecnie jakkolwiek pracownik w jakimkolwiek kraju czuł się z tego powodu zagrożony. Ja uważam jednak, że to jest dobry moment aby popatrzeć na swoją karierę w taki trochę długoterminowy sposób i powiedzieć czym ja będę się zajmował w 2030r. i do tego czasu być już gotowym – jeżeli będą takie zmiany, które eliminują moje stanowisko pracy – to ja już mam kompetencje, żeby się do tego dostosować. A jeżeli nic się nie zmieni to warto wykonać krok do przodu- ponieważ, jeżeli nauczyłem się czegoś – to ja mogę być prekursorem tych zmian. A więc jestem znowu nad całym trendem i jestem w pozycji wygranej. Odnosząc się do firmy- mamy takie motto, że szukając pracowników szukamy ich i budujemy nasz zespół na dwa lata do przodu- to może jest mały odcinek czasu ale taki krok pokazuje, że patrzymy na stanowiska ludzi na zasadzie: kogo będziemy potrzebować za 2 lata? Czy taka osoba nadaje się do naszych trendów biznesowych? Dlatego też uważam, że każda jednostka i każda firma powinna sobie na takie pytanie odpowiedzieć: czy widzi zagrożenie? Oraz wykorzystywać zmiany na swoją korzyść- być ponad tym trendem.

Kamil: No tak, myślę, że ta taktyka, którą stosujecie jest bardzo ciekawa i większość świadomych menadżerów powinna stosować się do tej taktyki- myśleć o przyszłości- czego my będziemy potrzebowali oraz czego będzie potrzebował rynek od nas albo co jesteśmy w stanie temu rynkowi zaoferować za te 2 lata- tak abyśmy byli na to gotowi. Wrócimy teraz na chwilę do tematu sportu ale związanego też z zarządzaniem sobą jako menadżerem w takim myśleniu, mindsecie przedsiębiorcy- bo myślę, że przedsiębiorca to taki właśnie menadżer, który zajmuje się pracą w jakiejś dużej firmie dla kogoś. Powiedz mi, czy istnieje taki holistyczny model rozwoju menadżera, czy ważniejsze są własne doświadczenia czy networking, który balansuje nasze zapędy? Tutaj widzę właśnie takie połączenie ze sportem- aby być dobrym w sporcie potrzebujesz trenera/mentora żeby razem się napędzać. Czy myślisz, że to również może być analogia do życia menadżera? Jak to wygląda z Twojej perspektywy?

Aster: Czy istnieje holistyczny model- według mnie nie istnieje- są modele- różne. Myślę, że jesteśmy różni. Każdy z nas jest jakby innym mechanizmem i emocjonalnym i jeżeli chodzi o umiejętność pochłaniania twardej wiedzy, a więc nie zachęcam nikogo do kopiowania jakiegoś jednego konkretnego modelu. Trzeba być natomiast świadomym istnienia tych wszystkich modeli aby od siebie poskładać ten obrazek z puzzli, bo żaden menager za nas tego nie zrobi- sami musimy z tych puzzli zbudować siebie- nieważne czy to jest w sporcie czy w biznesie to my jesteśmy odpowiedzialni za nasze bycie w określonym modelu- to my decydujemy – przynajmniej ja bym tak chciał, aby każdy z nas decydował- kim on jest, jakiego modelu on chce używać i tych różnych puzzli można zbierać np. z różnych miejsc. Użyłeś np. networkingu , użyłeś swojego doświadczenia- oczywiście im młodszy jesteś- tym mniej tego doświadczenia jest w Tobie i tym bardziej musisz patrzeć na starszych kolegów i mentorów- słuchać ich i reagować na to co przekazują- zadawać sobie pytania czy to co słyszę jest zgodne z moim kręgosłupem moralnym. Tak samo w przypadku modeli- one są różne- na początku swojej kariery budujemy tę piramidę z zewnątrz ale w miarę przejścia przez życie zawodowe coraz więcej mamy komfortu aby odrzucać te obce puzzle i malować własny obrazek- nikt nam tego nie zabroni- ja uważam, że to jest najlepsza droga żeby mieć kilka tych puzzli zewnętrznych od tych, którzy już przeszli tę drogę, natomiast 60% żeby było tego naszego – jak ja buduje ścieżkę decyzyjną, jak patrzę na taką lub inną sprawę.

Kamil : A powiedz, czy w swoim doświadczeniu managerskim potrzebowałeś kiedyś właśnie takiego mentora, który pomagałby Ci wzrastać w tej właśnie drodze managera?

Aster: Cały czas potrzebuje. Ja właśnie jestem takim typem człowieka, który wchłania od każdego co się da i nie znam takiej osoby, z którą bym przebywał i powiedział: „no nic się nie nauczyłem od tej osoby”. Bardzo często potrzebuję zderzyć myśli z kimś, kto niekoniecznie jest z biznesu, kto niekoniecznie jest na takim samym etapie rozwoju swojej kariery. Często potrzebuję posłuchać różnych perspektyw, aspektów z każdej strony i to jest dla mnie kluczowe. Nie mogę powiedzieć, że w życiu miałem tylko jednego mentora- w każdej firmie, w której pracowałem mógłbym wymienić jednego mocnego zawodnika, który był dla mnie filarem informacji zwrotnej.

Kamil: Mówi się o skalowaniu małych firm. Pytanie czy duże też zawsze muszą wyskalować się na jeszcze większe, np. na globalne? Czy zawsze się to opłaca, czy trzeba znać swój umiar i to jest tak, że możemy urosnąć do pewnego momentu, a później żeby zmienić pozycje firmy czy jej wielkość jedyną drogą do tego jest już tylko sprzedaż naszej firmy, np. do większej- na wzór transakcji, których dokonuje np. Google- wykupując małe start-upy. Jakie jest Twoje zdanie w tym temacie?

Aster: Bardziej mnie przekonuje model doskonałej, małej organizacji- takiej nawet bym powiedział – mikro organizacji, niż duży kolos, który coraz to bardziej pochłania nowe. Jeżeli prześledzisz historię takich dużych firm na przestrzeni 50 lat- to one często znikają- jest jakaś krzywa, która ich znosi-przez wzrost organiczny lub wzrost akwizycyjny. Jest natomiast wiele małych firm, które przechodzą po rodzinie z pokolenia na pokolenia i robią świetny biznes, skoncentrowany na własnej grupie klientów- i ja bym powiedział, że dla mnie bliższy jest model takiej małej organizacji skoncentrowanej na potrzebach mikro klientów lub mikro segmencików gdzie każdy klient jest znany od podszewki. Do takiej organizacji bym dążył- zwiększanie dla mnie nie ma kompletnie sensu, jeżeli nie idzie to przez poznanie potrzeb naszej grupy klientów.

Kamil: Okej, a czy myślisz, że w DNA takiego typowego przedsiębiorcy jest też, idąc tym tropem rozumowania, jest też coś takiego żeby tworzyć kilka przedsiębiorstw, kilka firm- tutaj mam też na myśli takich ludzi jak np. Richard Branson czy Elon Musk. To są przedsiębiorcy, którzy właśnie mają kilka pomysłów na wejście w jakieś różne branże.

Aster: Wiesz, podałeś takie nazwiska, gdzie ja nie czuje się na siłach oceniać ich, bo takie osoby można policzyć dosłownie na palcach jednej ręki – pozwól, że nie będę ich oceniał. Natomiast, cały czas twierdzę, że małe jest piękne i są takie duże firmy, które swój rozwój zawdzięczają kopiowaniu małych jednostek w liczbie prawie że nieskończonej. Np. to są bardzo takie franczyzowe spółki ale nie tylko. Np. Mc Donald's, Starbucks. Kiedy popatrzyś na ich jednostkę- to jest organizacja praktycznie perfekcyjna. Zawiera taki jeden mechanizm małej firmy, oczywiście zorganizowana jakimś fajnym back office'm. Oni potrafili znaleźć pomysł na jednostkę małą i skopiowali ją ileś tam tysięcy razy. I to jest dla mnie model, który jest jakąś inspiracją- żeby stworzyć taki biznes, w którym można dojść do takich pojedynczych, małych ogniw i zrozumieć naszego klienta od podszewki i na tym właśnie budować i skalować w rozumieniu tego jednego klienta biznes w tysiącach.

Kamil: Bardzo ciekawe spostrzeżenie nadałeś odnośnie budowania takich kolosów. Powiedz, jak Ty postrzegasz technologiczne zmiany w dzisiejszym świecie. Czy to „jutro”; ono jest już dzisiaj? Czy mamy już technologię w biznesie, która zmienia go już dzisiaj i to będzie postępowało jeszcze bardziej?

Aster: Ja zawsze porównuje swoje obecne życie, z życiem 20 lat temu- i to mnie szokuje. Czasami zadaje sobie pytanie „ A co się zmieniło?- no nic się nie zmieniło- wszystko jest takie samo.” A później zaczynam sobie przypominać co było 20 lat temu np. z telefonem czy internetem czy np.. z moim ojcem, który w wieku 80 lat ogarnia posty na facebook'u i komunikuje się z wnuczką przez Instagrama- to dla mnie to szok kompletny i teraz gdybym zrobił copy-paste i skopiował te ostatnie 20 lat co się wydarzyło i ilość tych zmian przeniósłbym na kolejne 20 lat do przodu, to autentycznie się boję gdzie będziemy. Czy mam odpowiedź na to co nas czeka? Nie, ale jestem przekonany, że to „jutro” już jest dzisiaj i na pewno jesteśmy świadkami tych zmian, bardzo szybko idących. To co mnie dzisiaj zastanawia i martwi jak temu zaradzić, to jest odpowiedź na pytanie – jak bezpiecznie żyć dzisiaj, a tym bardziej w świecie przyszłym jeśli chodzi o przestrzeń internetowej sieci. Jak tam być pełnym użytkownikiem, takim świadomym, otwartym – ale bezpiecznie. Często słyszymy: „przecież nie musisz tam być, wykasuj się” – ale ja nie chce żeby ktoś rezygnował z czegoś dlatego, że boi się bycia tam. To tak samo jak można powiedzieć: „ to nie wychodź z domu, bo cegła Ci spadnie na głowę”. To nie może być tak, że my eliminujemy wielki obszar czerpania korzyści i przyjemności z bycia w internecie przez to, że może nam się wydarzyć jakaś krzywda- i dlatego dzisiaj moim podstawowym wyzwaniem jest jak odpowiedzieć na pytanie – jak można bezpiecznie prowadzić firmę, mieć dzieci i obserwować jak one spędzają swój czas w internecie – mówię teraz o tych obecnych zagrożeniach. Nie wyobrażam sobie np. że ktoś może ukraść moją tożsamość i zarządzać mną wirtualnie, np. całym moim majątkiem- można coś takiego sobie wyobrazić. Dla mnie dzisiaj jest to wyzwanie żeby na razie w firmie zbudować coś, co podniesie bezpieczeństwo naszych działań w sieci.

Kamil: No tak, to jest właśnie jeden z tych elementów, które bardzo mocno poruszacie- sprawy związane z cyberbezpieczeństwem i z komfortem korzystania ze wszystkich możliwości technologicznych, które są obecne- to jest tak, że w procesach biznesowych nie tylko korzystamy z desktopów czyli komputerów/laptopów ale coraz częściej z naszych smartfonów, które są tak naprawdę potężnymi komputerami, które trzymamy w dłoniach. I to jest właśnie element tej uważności, który poruszyliśmy na początku. Ta dzisiejsza uważność i skupienie u młodego pokolenia jest zachwiana przez różnego rodzaju media społecznościowe oraz bodźce pochodzące ze smartfonów. Myślę, że bardzo ważne jest pokierowanie młodymi ludźmi tak aby później jako przyszli managerowie potrafili skutecznie zarządzać własnym zespołem, a nie zachłystnęli się właśnie tą technologią, którą będą wykorzystywać instrumentalnie do spraw personalnych. Jak według Ciebie trzeba podejść do budowania wiedzy o nowej technologii, którą będziemy wykorzystywać w swoim biznesie? Wy jako Netia staracie się wspierać swoich klientów w budowaniu wiedzy technologicznej. Jak to zrobić najlepiej?

Aster: To jest bardzo ciekawy obszar, wiesz? Bo przede wszystkim: to my słuchamy naszych partnerów, bowiem- „jeśli siedzisz w tej samej konserwie- te same ryby” – nic innego nie przyjdzie Ci do głowy. Dopóki nie wyjdiesz na zewnątrz lub nie zatrudnisz innego człowieka z innymi pomysłami, to nie będziesz mógł zrozumieć co się dzieje. Dopóki praktyk z tej „nowej rzeczywistości” nie wejdzie do twojej firmy i nie zaczniesz z nim rozmawiać- nic nie zrozumiesz. A więc pierwsza moja rada do wszystkich, którzy chcą implementować technologiczne zmiany to słuchać technologicznych partnerów. Przy czym zachęcam tych technologicznych partnerów mieć więcej i z wielu odcinków żeby wyeliminować ten „marketingowy bełkot”, który potencjalnie będą chcieli sprzedawać. Na pewno znajdzie się wśród wielkiej liczby partnerów ktoś, kto będzie zauroczony tym, że zapytałeś i będzie chciał autentycznie i bardzo szczerze poopowiadać i wyedukować Ciebie. Będzie też masa takich, którzy będą wciskać swój produkt na siłę i też trzeba zrozumieć kto jest kim. Natomiast bez tej rozmowy- nie rozumiemy. Najpierw musimy zrozumieć otoczenie, w którym jesteśmy- bo słyszymy często o bezpieczeństwie ale ponieważ kwestii związanych z bezpieczeństwem jest tak dużo- potrzebujemy kogoś, kto nam to rozłoży na poszczególne szufladki. Druga rzecz jest taka: zatrudniłbym kogoś z obszaru bardziej zaawansowanego niż to co mam ja. Jeżeli jutro chce być „tam” to „tam” jest już na pewno jakaś firma. Możemy z pewnością znaleźć jakichś pracowników, których możemy zachęcić i przyjąć na nasze wakaty. Po trzecie: koniecznie do tych rozmów trzeba zaangażować dział finansowy- jakkolwiek mało atrakcyjnie to brzmi- dopóki finanse nie zobaczą konkretnie namacalnych zagrożeń bądź konkretnie namacalnych przychodów to ten projekt będzie żył tylko i wyłącznie w sferze IT jeżeli mówimy o technologii. Najłatwiej znaleźć z tego obszaru taką osobę, która jest najbardziej „technologiczna” i zacząć robić od środka taką robotę „japońską” i dopiero wtedy, kiedy przekonamy kilka osób z tego działu idziemy do CFO i wtedy mamy już kilka osób z finansów, którzy popierają nasze działania. Kolejną rzeczą o której należy pamiętać to to aby nie robić rewolucji. Często firmy technologiczne wyznają taką teorię, że digitalizujemy całe przedsiębiorstwo – a to jest tak duży przekrój zadań i nakładów, że niewiele firm się na to decyduje, a nawet jeżeli już się decydują to wtedy wiele rzeczy rozciąga się w czasie lub zostaje zatrzymane na jakimś krótkim odcinku. Więc jeżeli już robimy zmianę to najlepiej jest wybrać jakiś mały odcinek- coś, co nam pokaże zmianę dość szybko a następnie krok po kroku wchodzić coraz głębiej aż zaczniemy obserwować jak cała nasza organizacja przechodzi zmianę.

Kamil: Myślę, że bardzo cenne wskazówki; bo XXI wiek na dobre zagościł w większości polskich firm i warto zastanowić się nad tym jak budować swoją firmę przy optymalnym wykorzystaniu technologii. Warto podkreślić to o czym wspominałeś – by podejść do tematu fragmentarycznie- bo wydaje się, że praktycznie nie da się zrobić dużych zmian przy jednym podejściu- musi to być proces odpowiednio zaplanowany.

Dotarliśmy do momentu, w którym możemy poruszyć inne tematy, które bardzo chętnie są konsumowane przez naszych słuchaczy. Chodzi o Twoje rekomendacje, które mogą być dla innych źródłem wiedzy. Książka która zmienia sposób myślenia, osobowość, z której czerpiesz wskazówki oraz element pop-kultury : czyli co pozwala oderwać Ci się od biznesowego życia.

Aster: Może zacznę od tego ostatniego- bo najmniej poświęcam temu czas: warto powiedzieć, że jestem fanem Gry o Tron i z dreszczykiem tak jak każdy czekam na kolejny epizod i muszę powiedzieć, że nie wierzę iż obecny sezon jest sezonem ostatnim. To jest niemożliwe żeby nagle zabili taką skalę marketingową, którą udało im się do tej pory wybudować. No bo po co? W temacie filmów to chyba tyle, a dlaczego tyle? Ponieważ bardzo dużo czasu poświęcam teraz na czytanie książek, w tym roku postawiłem sobie taki cel, że wolny czas staram się spędzać na czytaniu lub słuchaniu książek.

Odnosnie tego kto mnie zainspirował ostatnio- poznałem(nie osobiście) historię Andrea Gassi. I muszę powiedzieć, że jestem pod ogromnym wrażeniem, ponieważ przypominał on mnie. Ja byłem pływakiem- on tenisistą – praktycznie zaczynaliśmy podobnie, on także jest z rocznika 70'. Praktycznie tak samo zaczynaliśmy nasze treningi; czyli tak zawodowo od 7 roku życia- byliśmy dzień w dzień w czymś, co powodowało, że w naszych głowach była nienawiść do tego sportu- to była taka nienawiść, której nie wyrażaliśmy na zewnątrz- to była walka w środku – coraz więcej dowiaduje się o nim i czytam i to jest naprawdę mega ciężkie jak taki człowiek po takich traumach w głowie osiągnął taką pozycję teraz- to jeżeli chodzi o osobowość. Natomiast jeżeli chodzi o jakąś pozycję książkową- w tym roku przeczytałem około 38 książek; chcę dobić do 100 w tym roku i to jest mój cel. I mój numer jeden: niekwestionowany i daleko ma kolejną pozycję od siebie: to jest książka Daniela Kahneman'a – laureata nagrody Nobla- książka nazywa się „Pułapki Myślenia” – bardzo mocno oparta na faktach oraz badaniach, które on sam zrobił. Nie ma co się dziwić, że ta książka jest dobra- ten człowiek dostał przecież nagrodę Nobla- jest psychologiem ale nagrodę dostał w dziedzinie ekonomii. Mega mądry człowiek, który w swojej książce tłumaczy 2 systemy działające w naszej głowie- system pierwszy to system szybki czyli decyzje podejmowane pod wpływem emocji i system drugi- wolny, który podejmuje decyzje oparte na faktach, liczbach itd. Czyli to, co się w naszej rozmowie już przewinęło- ja kiedyś podświadomie używałem odrzucania tych emocji itd., natomiast tutaj w tej książce tak przepięknie jest napisane i tak przepięknie jest wszystko udowodnione, że polecam tę książkę każdemu mieć na swoim biurku.

Kamil: Tak się pięknie złożyło, że akurat ja również tę książkę rekomenduję, bo jestem w trakcie jej czytania i potwierdzam, że książka jest genialna ale trzeba pamiętać żeby podejść do niej fragmentarycznie bo tam jest tyle nasyczonej wiedzy, że ciężko to przełknąć na raz.

Aster: Tak, on sam ją stworzył. Ja teraz sporo czytam książek i mogę podzielić książki na takie dwie kategorie. Pierwsza to taka, gdzie autor tworzy ją na podstawie własnych doświadczeń i widać tam tylko i wyłącznie jego pracę , a druga to taka gdzie czujemy fragmenty innych książek podczas czytania, czyli taka sklejka; nie chodzi mi o to, że to jest plagiat ale o to, że nie ma tam raczej takiej własnej inwencji i dlatego to co powiedziałeś; trzeba ją strawić po prostu.

Kamil: Bardzo interesujące rekomendacje z Twojej strony. Trzymamy mocno kciuki abyś do tej setki książek doszedł, a może uda Ci się również ją przekroczyć?

Aster: Staram się poszukiwać na bieżąco nowych, interesujących książek, ponieważ wszystkie ze swojego top już przeczytałem.

Kamil: No tak, są też ciekawe strony w internecie, na których można przejrzeć najciekawsze książki polecane przez innych w tym przez różne osobistości biznesowe.

Aster: Nawiążę może do swojego profilu na Instagramie, który poświęcam tylko i wyłącznie książkom; zamieszczam tam krótkie ich opisy oraz okładki.

Kamil: No i właśnie to jest ostatnie pytanie: Gdzie można Cię obserwować lub skontaktować się z Tobą w mediach społecznościowych?

Aster: Jeżeli ktoś chce skontaktować się ze mną na platformie biznesowej to jest to na pewno LinkedIn, a jeżeli porozmawiać o książkach to jest to na pewno Instagram- i to są praktycznie te platformy, do których zachęcam.

Kamil: Bardzo dziękuję za rozmowę; myślę, że usłyszeliśmy dzisiaj bardzo dużo przydatnych wskazówek od doświadczonego managera. Wydaje mi się, że zostawiamy również odrobinę niedosytu odnośnie różnych informacji, które postaramy się dostarczyć naszym słuchaczom w trakcie następnych odcinków. Bardzo dziękuję za poświęcony czas.

Aster: Również bardzo dziękuję za miłą rozmowę i trzymam kciuki za twój projekt.

Czy umiejętność podejmowania dobrych decyzji jest dla Was czymś naturalnym, czy może musieliście długo ją wypracowywać? Jak wygląda wasze planowanie strategiczne w rozwoju nowych usług lub wyznaczanie nowych celów biznesowych? Potraficie dobrze oceniać branże, w której jesteście oraz wyciągać trafne wnioski co do zmieniającego się świata? Mój gość, jak mogliście usłyszeć – bardzo analitycznie podchodzi do wielu kwestii biznesowych opartych na liczbach- wie jednocześnie, że bardzo ważne jest zrozumienie funkcjonowania firmy jako zespołu ludzi, tak aby świetnie rozumieli Twoje cele i potrafili współpracować w ich osiągnięciu. Ważne jest coś jeszcze- to umiejętność wyciągania wniosków z aktywności sportowej – to ona nauczyła naszego gościa odpowiedniego, mentalnego przygotowania do roli osoby zarządzającej, która w sposób świadomy, przemyślany oraz zdrowy podchodzi do osiągania celów. To jest bardzo ważne aby zbilansować oczekiwania względem możliwości- i tego również bardzo Wam życzę. Skupcie się na tym jak budować zespół jako dobrzy trenerzy, którzy świetnie rozumieją kompetencje ludzi, których mają w swoim zespole. Aha i jest jeszcze jedno: pamiętacie słowa Astera, który mówił, że warto szeroko myśleć o tworzeniu biznesu i przewidywać to, co będzie na topie za dwa lub trzy lata? Pomyślcie o tym- wtedy rzeczywistość, która Was otacza będzie łatwiej zarządzalna lub po prostu będzie taka jak tego oczekujecie. Dziękuję, że pozostaliście z nami do końca. Serdecznie zapraszam do subskrypcji naszego formatu na iTunes, Spreake’rze i Spotify, lub aplikacjach podcastowych. Przekażcie światu dalej nasz nowy format. Będzie nam niezmiernie miło. Dziękuję i pozdrawiam serdecznie, Kamil Zarębski- do usłyszenia już wkrótce.

To był podcast Youtro by Netia.