

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 6

Leaders Island Podcast 6 ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERA. Marek Rybiec

Józef: Dzień dobry, dobry wieczór, cześć, witam Was bardzo serdecznie w szóstym odcinku audycji Z warsztatu menedżera. Starym zwyczajem, na początku bardzo serdecznie proszę o wystawianie oceny tego odcinka na iTunes. Każda Wasza gwiazdka zwiększa popularność podcastu w serwisie, co pozwoli dotrzeć do tej treści także innym słuchaczom. Jak wystawić opinię z podcastu, znajdziecie w komentarzu do tego odcinka. Dzisiaj będziemy rozmawiać z moim gościem o wielu kontekstach pracy menedżera. Będzie zatem mowa o odpowiedzialności, służebności, koncentracji, powściągliwości, Podwójnym wyzwaniu, funduszu Venture Philanthropy i nie tylko. W studio moim i Waszym gościem jest Marek Rybiec – prezes platformy Netfund.pl, który od ponad 20 lat pracuje na rynku inwestycyjnym. Marek zarządzał m.in. spółkami Skarbiec TFI oraz Skarbiec Holding na stanowisku prezesa zarządu. W ciągu pięciu lat zarządzania Skarbcem właściwie podwoił jego aktywa z 9,4 mld do 18 mld złotych. Jeśli po tym wstępie spodziewacie się, że dzisiejszy odcinek będzie o wielkich liczbach, to całkowicie macie rację, choć nie będą to wyłącznie wartości walutowe. Marek zamierza bowiem jeszcze w tym roku przebiec 1000 km po czterech wielkich pustyniach: Saharze, Gobi, Atakanie i Arktyce. Cześć Marku.

Marek: No witam serdecznie.

J: Przedstaw się proszę szerzej naszym słuchaczom.

M: Jeszcze szerzej, tak? To, co jest najważniejsze dla mnie, to jestem ojcem trójki dzieci. Mam bliźniaki Piotrka i Olę w wieku lat 13 i młodszą córkę Zosię w wieku lat 9 i oczywiście mężem wspaniałej żony Ani. No i to są te rzeczy najważniejsze dla mnie każdego dnia. Poza tym jeszcze co powiedział prowadzący, na co dzień jeszcze poza kwestiami zawodowymi bardzo lubię czytać, jeżeli tylko znajduję czas, a staram się to robić. Dużo słucham audiobooków, to też może być istotne przy tej formie. Bardzo lubię podróżować i robić zdjęcia.

J: No ja dodam do tego jeszcze jedną bardzo ważną informację, że należysz do Koalicji Prezesa – wolontariusze.

M: Od kilku lat.

J: Gdzie skutecznie i intensywnie dzielisz się swoimi kompetencjami. W sumie należymy do tej samej grupy szczęśliwych posiadaczy Karty Dużej Rodziny. Ja też posiadam aktualnie trójkę dzieci, bo właśnie spodziewam się i czekam na czwarte. Dobrze. Biorąc pod uwagę temat dzisiejszej rozmowy, jako pierwsze mam dla Ciebie, myślę, istotne pytanie: dlaczego robisz to, co robisz?

M: Zawodowo? I pozazawodowo. To jest tak, że każdy z nas w wyniku różnych okoliczności znajduje się w pewnym miejscu na tej mapie zawodowej. W pewnym momencie tak jak my – osoby z dwudziestoletnim doświadczeniem, zawsze pozostaje pytanie, w jaki sposób to doświadczenie wykorzystać. I można je wykorzystać w taki bardzo prosty sposób do robienia tego, w czym jesteście najlepsi. I tutaj, jak rozmawialiśmy trochę poza kuluarami, do maksymalizowania zysków spółki – bo to jest taki cel każdej firmy. Ale można próbować to wykorzystać dużo szerzej. I ja rzeczywiście już kilka lat temu zauważyłem, że daje – przede wszystkim chyba mnie – dużo satysfakcji to, żeby wykorzystać te moje kompetencje, relacje z ludźmi do tego, żeby tworzyć coś poza tylko i wyłącznie maksymalizowaniem zysków firmy, bo to zawsze też jest bardzo istotne i rzeczywiście już od kilku lat zacząłem angażować się w projekty, które powodują, że wiem, że robię rzeczy nie tylko efektywne, ale również dobre dla innych instytucji czy dla innych ludzi. Tutaj jest też zawsze kwestia znalezienia pewnego balansu między życiem prywatnym i zawodowym a właśnie tego typu działalnością, bo dla każdego menedżera, który robi to na poważnie, jest to spore wyzwanie.

J: Jesteś dla mnie uosobieniem branży finansowej, no 18, 19 mld zgromadzonego kapitału to spora kwota. Powiedz mi, będą trochę adwokatem diabła, jak łączysz te dwie rzeczy? Z jednej strony branżę finansową, która trochę jawi się jako takie siedlisko żmij i wielkie zło – od 2008/2009 roku odpowiedzialne za wielki kryzys, a z drugiej strony właśnie działania prospołeczne i odpowiedzialność za swoje otoczenie.

M: To porównanie funkcjonuje w naszej świadomości i szczególnie w mediach, natomiast zwróćmy uwagę na coś takiego, że to zło było związane z dużymi założeniami, z dużymi transakcjami, głównie za granicą. Ja pracuję na tym rynku od 20 lat i znam, już nie powiem setki, tylko tysiące ludzi, którzy każdego dnia robią to bardzo dobrze. Angażują się w to, co robią, starają się to robić z dużą etyką i z dużym zaangażowaniem, więc to wrzucanie jakby wszystkiego, co jest związane z rynkiem finansowym do tego worka złych

ludzi, to jest na pewno bardzo duże uproszczenie. Na pewno, jak w każdym biznesie, łącznie z medycznym i takimi bardzo wrażliwymi biznesami, są po prostu ludzie, którzy robią dobrze i źle to, co robią, więc ja bym bardziej podzielił każdą branżę na ludzi dobrych i złych, a nie branże jako takie na te, które z założenia są złe. Ja, być może też przez to, że sam mam takie podejście, a nie inne, to staram się otaczać ludźmi, którzy myślą w sposób bardzo podobny do mnie. Jak nawiązuję sojusze czy współpracę to również z osobami, które wyznają podobne wartości, przy czym pewnie z założenia spotykam pewnie tych ludzi, którzy myślą pozytywnie i etycznie o rynku finansowym i potrafią budować ten biznes w sposób odpowiedzialny, bo myślę, że w każdym biznesie, ale rzeczywiście szczególnie w finansowym są takie słowa-klucze bardzo istotne dla klientów, dla takich końcowych użytkowników i takim słowem na pewno jest odpowiedzialność. Nie tylko wobec akcjonariuszy.

J: Zgadza się z Tobą, że pewnie w każdej branży i w każdej firmie można spotkać dobrych i złych ludzi, pewnie branża finansowa jest bardziej pod lupą i na celowniku opinii publicznej też dlatego, że w sumie żyjemy w ostatnich dekadach w takich czasach, gdzie, myślę, że oprócz branży IT, branża finansowa ma największy wpływ na naszą codzienność. To jednak bankierzy, maklerzy i cała ta tkanka właśnie finansowa ma wpływ na to, co możemy, czego nie możemy zrobić, jak drogi mamy kapitał do realizacji swoich projektów. Ma ona wpływ na nasze życie. W związku z tym pytanie. Jak rozumiem, są takie obszary, gdzie branżę finansową można połączyć ze słowem „odpowiedzialność”.

M: Słuchajcie, zdecydowanie tak. Znaczący, jeżeli spojrzycie sobie z boku na banki, no bo pewnie banki tutaj są podstawą tego założenia, to ja, pracując od 20 lat na polskim rynku, znam różne podejście w bankach. Tak naprawdę, na koniec dnia mówiąc o banku czy o firmie, to tak szczerze: mówimy o jego zarządzie, jeżeli chodzi o jego podejście. No bo to zarząd realizuje podejście danej firmy czy kształtuje to podejście do różnych tematów, w związku z czym warto zadać sobie pytanie, jak dana firma funkcjonuje na tym rynku. Czy rzeczywiście stara się dbać o klientów, czy jest to bank nastawiony bardzo agresywnie na sprzedaż i na rośnięcie, czy jest to bank, który w swojej kulturze chce rosnąć razem z klientem i można tego typu instytucje zarówno do tej lepszej, jak i do tej gorszej grupy zaliczyć. Oczywiście, wymaga to pewnego zaangażowania, żeby poprosić, zadać kilka pytań, poczytać, nawet nie tylko raporty bankowe, ale też generalnie informacje na temat tych banków, ale to jest do zrobienia. Na koniec dnia, z punktu widzenia klienta, zawsze warto zbliżyć się do tego banku, którego wartości, czy też wartości reprezentowane

przez zarząd, są nam zdecydowanie bliższe. Na koniec dnia to się naprawdę bardzo mocno przekłada.

J: Byłeś także członkiem zarządu spółki TFA, połączonej z bankiem PKO. No właśnie, zarząd czy firma, bank to zwykle ludzie, którzy nim zarządzają i od ich decyzji zależy ten ogólny wizerunek i kierunek, który obiorą. Jak według Ciebie wygląda kwestia odpowiedzialności polskiego menedżera. Czy to są jednostki – ludzie, którzy czują się rzeczywiście odpowiedzialni, co ta odpowiedzialność w praktyce znaczy, czym ona dla Ciebie jest?

M: Tutaj tylko takie jedno sprostowanie. Xelion to dystrybutor, rozwiązanie inwestycyjne, teraz obecnie dom maklerski. Natomiast słuchajcie, myślę, że bardzo dużo zależy od tego, na jakim etapie rozwoju tego menedżera jesteśmy, bo jeżeli mówimy o menedżerach, którzy dopiero zaczynają taką ścieżkę, zakładam, że wielu naszych słuchaczy może być właśnie na tym etapie, to pewnie jest im dużo trudniej trzymać się cały czas swojego zdania i w pewnym sensie stawiać na to zdanie, na swoje wartości. Na pewno dużo łatwiej jest zrobić to na dużo dalszym etapie rozwoju i myślę, że szczególnie – takie jest moje zdanie – szczególnie od menedżerów, którzy mogą sobie na to pozwolić, którzy mają dobre, duże doświadczenie, którzy zajmują kluczowe stanowiska w naszych firmach, powinniśmy spodziewać się takiej pełnej odpowiedzialności. Tak naprawdę wszystkie te decyzje, które kształtują politykę firmy, to są podejmowane właśnie na tych stanowiskach najwyższych. Oczywiście, każdy – czy jesteśmy menedżerem, czy nie jesteśmy menedżerem – odpowiada za jakiś obszar w danej firmie. Należy to robić zdecydowanie jak najlepiej i też w pełni ponosząc za to odpowiedzialność. Natomiast to, co chcę powiedzieć to to, że kształtowanie pewnych wartości w firmie, zdecydowanie łatwiej jest zrobić, będąc na tych stanowiskach wyższych i tam się należy go spodziewać, dlatego bardzo często jest tak, że jeżeli mamy zarząd w firmie, który podchodzi do swojej pracy odpowiedzialnie, ale odpowiedzialnie również w stosunku do pracowników, nie tylko do klientów, to tutaj możemy spodziewać się, że cała ta firma funkcjonuje zdecydowanie lepiej niż ta, gdzie zarząd w sposób, myślę – nieodpowiedzialny, wykorzystuje swoją pozycję również w stosunku do pracowników.

J: W jednym z wywiadów z Tobą wyczytałem Twoją odpowiedź na pytanie, jakie są dla Ciebie najważniejsze wartości w biznesie. Padły trzy słowa: służebność, koncentracja na pracownikach i powściągliwość. No to zacznijmy od pierwszego – służebność. Co to w praktyce oznacza? Dla prezesa branży finansowej.

M: Ja wiem, że to są takie bardzo górnolotne słowa, ale też rozmawiamy z jednej strony o praktyce i o założeniach tego biznesu. Służebność to jest przeświadczenie, że to, co robimy, robimy dla innych i to jest oczywiście pytanie, jak sobie tych innych zdefiniujemy. Najczęściej patrzymy na to, że w firmie pracujemy dla klientów i to jest oczywiście, jak najbardziej dobre podejście. Natomiast jeżeli spojrzymy na to w ten sposób, że najlepszymi ambasadorami Twojej firmy mogą być Twoi pracownicy, to samo to daje do myślenia i każe bardzo mocno zastanawiać się nad tym, że to właśnie pracownicy powinni być tą grupą, do której kierujemy jakby najwięcej uwagi. Bardzo często jest odwrotnie. Jeżeli klient do Ciebie napisze jako do menedżera, zawsze znajdziesz czas, żeby odpowiedzieć. Jak pracownik czasem dobija do Ciebie trzy dni, to nie ma czasu. Też rozmawialiśmy o tym przed rozpoczęciem.

J: Tak, ja przerwę Ci, mam taką dygresję, bo to chyba Richard Branson powiedział, że najważniejszymi ludźmi w firmie są pracownicy, wbrew pozorom – nie ta koncentracja na klientach. Na przykład, jedna z firm, to są moi koledzy, którzy jako zarząd ostatnio wypowiedzieli umowę jednemu z kluczowych klientów tylko dlatego, że obrażał ich pracowników. I uznali, że strumień przychodów nie jest wart tego, żeby godzić się na taką relację i taką współpracę.

M: No i to była słuszna decyzja. Powiedzmy sobie jeszcze, że chociaż bolesna.

J: Bolesna finansowo, tak? Przynajmniej tu i teraz, natomiast myślę, że takie konsekwencje długofalowe, w dłuższym horyzoncie i mające wpływ na kulturę pracy w tej firmie będą bardzo pozytywne.

M: Tak, ja jestem przekonany, że ci pracownicy uzyskali coś absolutnie nieobliczalnego, w sensie finansowym. Zyskali ogromne poparcie swojego zarządu, wiedzą, że ten zarząd będzie ich popierał niezależnie od sytuacji, co się nie zawsze zdarza i uważam, że w tej sytuacji, w której wspominałeś ci pracownicy szybko przyniosą im relację z innym klientem, która to zrównoważy. Ja uważam, że to jest dobra decyzja, na pewno nie powszechna. Bo to dbanie o pracowników – ja sam mam duże doświadczenie, sam pewnie popełniłem też mnóstwo błędów w tym zakresie – to jest trudna rzecz, ale jak patrzę na młode firmy, które powinniśmy budować i wierzyć, że ona jest najlepsza nie tylko dla nas jako dla właścicieli firmy, ale też dla pracowników, dla klientów to jest właśnie ten model, zdecydowanie ten.

J: Czyli mamy służebność, mamy też koncentrację na pracownikach. Powiedz mi jeszcze, jak w praktyce u Ciebie ta koncentracja na pracownikach wyglądała? Lub wygląda, teraz prowadzisz nową spółkę. Jakie elementy związane z tą koncentracją na pracownikach mógłbyś wskazać? właśnie ze swojego podwórka.

M: To znaczy, ja zawsze starałem się pracować i z podwładnymi, i z nie podwładnymi, czyli z osobami z firmy, po partnersku, dlatego, że uważam, że to jest jedyny słuszny sposób pracowania. Starałem się, tak mi się przynajmniej wydaje, nie wykorzystywać pozycji, którą w firmie mam czy miałem. Wtedy ludzie dają z siebie zdecydowanie więcej. Więc to też jest tak, że nawet jeśli spojrzymy na to tylko i wyłącznie z punktu widzenia ekonomicznego, to to jest dla firmy lepiej, bo ci ludzie się rzeczywiście zdecydowanie bardziej angażują, wiedzą, że są częścią tej firmy, a nie są małym elementem dużej maszyny, w której tak naprawdę nic nie znaczą, bo można ich zastąpić. Każdy chce być kimś istotnym. I w domu, i w firmie, i w życiu prywatnym i społecznym, więc jeżeli pokażemy, chcemy, żeby rzeczywiście ta osoba została zaproszona do funkcjonowania w tej firmie, do tworzenia tej firmy, to stworzymy naprawdę bardzo silny organizm. Zauważmy, że bardzo często jest tak, że pracownik przychodzi do danej firmy, bo wynagrodzenie lepsze, dobry brand, jakieś systemy dodatkowe, natomiast odchodzi dlatego, że bezpośrednia relacja z menedżerem się nie układa. To jest typowy układ, ale często mamy też sytuację taką, że pracownicy zostają w firmie pomimo tego, że gdzie indziej wynagrodzenie jest wyższe, teoretycznie pewne czynniki mogą być lepsze właśnie dlatego, że czują się docenieni, że czują, że to co mają do powiedzenia, jest brane pod uwagę. I oczywiście na koniec dnia zawsze po stronie menedżera stoi wybranie ścieżki. Za to tak naprawdę płacimy tym menedżerom, że oni rozmawiają z ludźmi, wciągają ich w prowadzenie tej firmy. Oczywiście jakby ta odpowiedzialność, o której mówiliśmy, jest po stronie menedżera, żeby wybrać tę właściwą ścieżkę, ale oni powinni słuchać. Powinni rzeczywiście zastanowić się, które z tych opcji są najlepsze dla spółki, a nie słuchali konsultantów zewnętrznych. Z czym też mamy często do czynienia, że nie rozmawiamy z pracownikami, którzy u nas pracują, znają biznes 20 lat, tylko uważamy, że ktoś przyjdzie z zewnątrz, zrobi to zdecydowanie lepiej.

J: Całkowicie zgadzam się z tym, co mówisz i brzmi to dla mnie dość rewolucyjnie w kontekście branży finansowej, gdzie właśnie – znowu odwołam się do stereotypów – funkcjonuje ten kult zysku pieniądza, ewentualnie taki repertuar bardziej rozszerzony, jak to się mówi: Bóg, ojczyzna, honorarium.

Bardzo często jednak w tych organizacjach, także jako menedżerowie mamy cele, które po prostu nam przykrywają drugiego człowieka, który staje się trochę mniej ważny niż realizacja kwartalnych KPI-ów albo osiągnięcie właściwej EBITY.

M: To prawda, nie ma tutaj pytania, ale inteligentnie spróbuję do tego pytania dojść. To jest tak, że jeśli spojrzemy – ja jestem też w radzie fundacji EFPA, to jest taka fundacja związana z europejską dużą organizacją, która zajmuje się standardami na rynku finansowym, czyli temat, który dzisiaj poruszamy. I jeżeli my zrobiliśmy ankietę wśród doradców głównie preventbankingu polskiego, z różnych banków, którzy zrobili bardzo poważne kursy i ciężkie egzaminy, mają licencje i okazuje się, że na dzień dzisiejszy w wielu przypadkach oni z jednej strony nie mogą klientowi doradzać dlatego, że przepisy prawa na to nie pozwalają, a taka też jest decyzja banku. A z drugiej strony jest bardzo duża wewnętrzna sprzeczność między tymi zasadami, które oni chcieliby wyznawać a zasadami wyznawanymi w danym banku. Nie wszędzie i pewnie warto wybierać takie miejsca pracy, gdzie tego konfliktu nie ma, natomiast ten konflikt na rynku finansowym na pewno występuje. Wydaje mi się, że tutaj z punktu widzenia tego doradcy zdecydowanie warto iść w tę stronę, żeby tego konfliktu się pozbywać, ale wracając jeszcze do tej pierwszej części rozmowy na temat wynagrodzenia. Jeżeli prowadzimy firmę, to w takim bazowym założeniu tworzymy ją po to, żeby zarabiać te pieniądze dla akcjonariuszy, natomiast oczywiście ścieżka dojścia do tego sukcesu finansowego może być bardzo różna. Możemy próbować w krótkim czasie zrobić bardzo agresywne, niekoniecznie etyczne działania i osiągnąć ten cel. Możemy do tego celu dojść zupełnie inną ścieżką. Ja osobiście po 20 latach pracy na rynku finansowym uważam, że jak najbardziej możliwe jest budowanie bardzo dobrej finansowo i trwałej firmy, która wykorzystuje wszystkie możliwości ofertowe, które daje polski rynek i nie tylko polski, ale trzyma się mocnych, etycznych standardów i trzyma się relacji z klientem. Bo tak naprawdę, jeśli spojrzemy sobie na to, czego klient oczekuje, to klient oczekuje tego, żeby odpowiedź produktowa, no bo o tym tak naprawdę mówimy, była jak najbardziej kompatybilna z jego potrzebami. Często tutaj mamy największy zgryz, tak? Sprzedaje się to, co bank chce sprzedać, czy dana instytucja, a nie to co klient tak naprawdę potrzebuje. Jeżeli spojrzemy z punktu widzenia służebności, o której mówiliśmy wcześniej, to dla mnie instytucje finansowe to są instytucje, gdzie służebność jest wpisana w te instytucje, to tak naprawdę jesteśmy w stanie w ramach takiego modelu relacyjnego realizować ten zysk dla klienta. Przecież do tego te instytucje zostały powołane, ale w sposób zgodny z tym, jak to powinno wyglądać. I wręcz uważam, że jesteśmy w stanie zbudować instytucję, która dzięki temu, że

relacja z klientem jest dobra, bo klient też czuje, że nie jest wykorzystywany: nie jest przedmiotem w tej całej grze, tylko jest podmiotem, którego słuchamy – ta relacja jest znacznie dłuższa. Więc jeżeli spojrzymy teraz, przechodząc do tego spektrum finansowego, to ta relacja z klientem również z punktu widzenia finansowego opłaca się dla spółki, bo ona jest zdecydowanie dłuższa. Klient jest zadowolony, my realizujemy nasze budżety, ale w zupełnie inny sposób. Tylko trzeba sobie zadać trud na to, żeby w odpowiedni sposób podejść do klienta i być może – bo może taki być koszt tego wszystkiego – określony zysk osiągnąć trochę później, na większej grupie klientów. Być może będzie to wymagało od nas większego wysiłku. Jest to scenariusz trudniejszy, ale zdecydowanie lepszy.

J: I tu płynnie przechodzimy do trzeciej wartości, czyli powściągliwość, bo właśnie o niej zaczęliśmy mówić, mając na horyzoncie krótkoterminowe cele: szybki zysk, ale może nie w optymalnej formie. A po drugiej stronie – budowanie powolne trwałej wartości. Trzeba mieć w sobie trochę tej powściągliwości, żeby się hamować, prawda?

M: To znaczy, ja myślę, że to zawsze będzie walka między właściwością a zdrowym rozsądkiem. To jest bezpośrednio nawiązanie do tego, o czym mówiłem wcześniej. Jeżeli patrzymy na klienta w taki a nie inny sposób, to czasami niestety, albo właśnie stety, trzeba mieć tę powściągliwość i powiedzieć sobie, że w tym kwartale zrobimy trochę mniej. Warunki rynku są takie, a nie będziemy sprzedawać rzeczy, na których klienci mogliby stracić tylko po to, żeby w następnym kwartale całe czas móc tę relację z klientem utrzymać. I prowadzić przez kolejne lata. Wydaje mi się, że widzimy na polskim rynku zarówno przykłady instytucji, które w żaden sposób nie zwracają uwagi na podejście do klienta, zawsze starają się realizować bardzo agresywne targety, jak i takie banki, które realizują to w sposób bardzo rozsądny dla klienta i czasami nawet już są podejmowane decyzje, gdzie czy produktowcy czy zarząd mówią „nie”. „Ja wiem, że wiele instytucja by na tym zarobiła, ale to nie jest dla pana”. I wydaje mi się, że idziemy w tę stronę. Tych banków, które przechlają się na tę dobrą stronę, jest zdecydowanie więcej i to nie tylko dlatego, że taka sytuacja jest wymuszana europejskimi normami prawnymi, które też nas ogarniają z każdej strony, tylko dlatego, że menedżerowie dochodzą do tych wniosków, o których rozmawialiśmy wcześniej.

J: Jeśli chodzi o menedżerów liniowych, to myślę, że bardzo ważne jest, żeby oni funkcjonowali w otoczeniu, w którym mają przyzwolenie na takie działania,

prawda? To, co powiedziałaś choćby o tych standardach działania i tej takiej frustracji wynikającej z rozdziwisku między częścią konsultantów, którzy chcieliby już pracować w innych standardach a otoczeniem. Z drugiej strony, ci menedżerowie, którzy mają wpływ na to otoczenie też muszą pracować nad sobą w kontekście takiej dużej dojrzałości, żeby gdzieś tę naturalną chciwość w sobie ujarzmić, ale też podejmować czasem trudne decyzje. Ja pamiętam taką ciekawą historię autora książki „Heroiczne przywództwo”, to jest człowiek, który nazywa się bodajże Chris Lowney, który całe swoje życie zawodowe spędził w branży finansowej, był pracownikiem JPMorgan w Stanach Zjednoczonych, w Europie i Azji na poziomie c-level. On ma bardzo ciekawy epizod życiowy, ponieważ zanim wszedł do świata finansów, to jako młody człowiek był w seminarium, był początkującym jezuitą. Opuścił ten zakon przed wyświęceniem, potem trafił do świata finansów i sama książka, którą rekomenduję, jest bardzo ciekawa, bo on jako człowiek korporacji w książce „Heroiczne przywództwo” popatrzył na Zakon jezuitów jak na korporację, zadając sobie pytanie, dlaczego grupka jedenastu ludzi z Ignacym Loyolą na początku była w stanie po pierwsze – zawojować świat, a po drugie – przetrwać wiele wieków w historii, nawet po ich delegalizacji (26 00– przejęzyczenie), potem podnieść się i z powrotem mieć wielki wpływ na świat. Jakie były tam czynniki za to odpowiedzialne? Kiedy Chris Lowney był w Krakowie, to pamiętam, opowiadał, że tę historię właśnie z Azji, która się odbywała na poziomie zarządu. Zarządu JPMorgan, wielkiej organizacji, więc można byłoby wyobrazić sobie, że sami dojrzały menedżerowie, mówi, że była rozmowa, która toczyła się na temat przejęcia jakiejś organizacji. Jest zarząd, który obraduje, ma w głowie przeczucie, że to jest zła decyzja, że to jest absolutnie zła decyzja w kontekście takim etycznym, biznesowo jest prawna, ale nie powinniśmy tego robić. Rozmowa trwa godzinę, dwie i mówi: „mam to cały czas w głowie, ale nie potrafię o tym powiedzieć, nie potrafię publicznie się do tego przyznać, jest ileś osób z zarządu”. Właściwie wszystko dąży już do podpisania papierów, mamy je podpisać, po dwóch godzinach – inny człowiek to robi, nie on. Mówi: „Wiecie chłopaki, ale jest taka rzecz, o której muszę Wam powiedzieć: myślę, że to jest zła decyzja, nie powinniśmy tego robić. Mam wewnętrzne przeczucie, że to jest etycznie złe”. I Chris Lowney mówi, że w tym momencie – jak jeden mąż – cała reszta mówi: „Dzięki, że to powiedziałaś, też o tym myślałem”. W finale nie dokonano tej transakcji. To pokazuje, że odpowiedzialność jest na wszystkich szczeblach. Oczywiście ta góra, poziom c-level, musi stworzyć odpowiednie otoczenie dla menedżerów niższego szczebla, ale też sama się kontrolować, trzymać wzajemnie za rękę w kontekście powściągliwości.

M: To jest bardzo dobry przykład, pokazujący tak naprawdę, jak to funkcjonuje. Pokazujący, że konsensusowa decyzja często jest decyzją bardzo złą, dlatego tutaj też bym nawiązał do tego, o czym mówiliśmy wcześniej, że na koniec dnia od lidera oczekujemy tego, że on jest w stanie podjąć czasami decyzję, która jest trudna. Taka, z którą część osób w danym momencie może się nie zgodzić. Jeżeli mówimy też o tych menedżerach, to pamiętajmy, że przykład absolutnie zawsze idzie z góry. Jeżeli mamy zarząd, który nie sprzyja takiemu podejściu, o jakim rozbawiliśmy, to bardzo trudno będzie taką kulturę utrzymać na niższych poziomach. Wręcz uważam, że osoby, które będą na niższych poziomach, które będą pewnie tematy chciały zrobić w sposób inny, bardziej etyczny, bardziej odpowiedzialny, to po prostu po serii frustrujących sytuacji, odejdą z pracy, pójdą do innego pracodawcy. To jest to, o czym też wspominałem, że zawsze te osoby czy liderzy przyciągają innych pracowników czy partnerów, myślących podobnie. To, myślę, że ma silne przełożenie na biznes. Jeżeli mamy przyzwolenie ze strony zarządu, widzimy, że zarząd podchodzi odpowiedzialnie i etycznie do swojej pracy, do swoich celów, swojej firmy i pracowników, to zdecydowanie łatwiej jest to zrobić. Natomiast ja zawsze będę podkreślał, że na jakimkolwiek byśmy stanowisku nie pracowali, to powinniśmy walczyć o tę swoją odpowiedzialność. To może być po prostu trudne, bo ktoś tego nie zrozumie, ale trudno trzymać się argumentów, które były przez niemieckich, esesmańskich strażników utrzymywane: że wykonywaliśmy tylko rozkazy, „ja tylko strzelałem”. Przepraszam, to jest radykalny przykład, ale czasami w firmach mamy równie (! 30:00) trudne sytuacje. Nie tak dramatyczne w skutkach, ale po prostu trudne. Ja pracowałem w trzech zarządach, to jest czwarty – przez te 20 lat pracy. I też, nawiązując do tej sytuacji z JPMorganem, którą opowiedziałeś przed chwilą, to ja już widziałem nie raz, że decyzję dobrą od złej bardzo często różnicuje dosłownie jeden człowiek albo jedno zdanie. Czasami naprawdę przy podejmowaniu decyzji wystarczy wprowadzić trochę zdrowego rozsądku, nie poddawać się konsensusom, nie poddawać się temu, czego się oczekuje w danym momencie od nas, tylko po prostu usiąść na spokojnie, trochę się wycofać, zastanowić, czy ja się dobrze czuję z tą decyzją. Tutaj nawiązałeś do takiego bardzo ważnego, nienamacalnego czynnika, czy ja się dobrze czuję z tą decyzją, bo jeżeli chcemy wszyscy się rozwijać jako menedżerowie i jako ludzie z tymi decyzjami, które podejmujemy, powinniśmy się czuć dobrze.

J: Tak, zgadzam się z tym całkowicie. Zaczęliśmy od odpowiedzialności menedżerskiej, przełożyliśmy ją też na odpowiedzialność organizacji za otoczenie. No to porozmawiajmy o żywym przykładzie, Twoim najnowszym

projekcie w obszarze odpowiedzialności za świat i otoczenie, o projekcie Podwójne wyzwanie.

M: To jest długi projekt, nie wiem, ile mam czasu. Ale słuchajcie, to jest tak, że to jest prosta sprawa. Zacząłem biegać 2,5 roku temu. Nigdy nie byłem typem sportowca, wręcz mam wrażenie, że się po prostu oderwałem od biurka i dzięki szczęśliwemu splotowi okoliczności, zacząłem biegać i trafiłem na fajnych ludzi. Po pewnym czasie zobaczyłem, że to bieganie można łączyć z inną pasją, czyli właśnie z chęcią pomagania innym. Zaczęło się od naszego lokalnego tutaj najważniejszego wydarzenia, czyli od Fundacji Maratonu Warszawskiego. Przygotowując się do Półmaratonu Warszawskiego, zapisałem się na ścieżkę charytatywną i okazało się, że tak naprawdę nie dając z siebie za dużo, zebrałem – tak naprawdę moi przyjaciele zebrali – około 18 tysięcy złotych na Fundację Wcześniak, a że moja dwójka dzieci, te bliźniaki, które wspominałem, to również były wcześniakami, to było mi to bliskie i to mi pokazało, że naprawdę można to w bardzo fajny sposób łączyć. Kilka miesięcy temu zrobiliśmy taki duży projekt, który był związany z moim pierwszym biegiem ultra – 250 km po pustyniach i górach Patagonii. Razem z moim kolegą biegaczem, z resztą z dwudziestoletnim doświadczeniem, więc takim prawdziwym biegaczem – sportowcem, przebiegliśmy te 250 km jednocześnie zbierając środki dla naszej szesnastoletniej sąsiadki Basi Pagoro, która od 14 lat była sparaliżowana i te środki przeznaczyliśmy na zakup cyfrowego oka i dzięki temu ta Basia dzisiaj może się kontaktować ze światem w sposób zdecydowanie lepszy niż wcześniej. I poszliśmy dalej. Razem z Pawłem Łukasiakiem z Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce postanowiliśmy stworzyć fundusz Venture Philantropy – to jest taki trend, taki sposób myślenia, który jest bardzo popularny na Zachodzie, w Polsce jeszcze bardzo mało wykorzystywany, w ramach którego możemy pomóc cennym inicjatywom, czy fundacjom, czy stowarzyszeniom, które robią naprawdę fantastyczne rzeczy, a są w trudnej sytuacji finansowej. Z resztą, generalnie dzisiaj ten rynek nie jest w najlepszej sytuacji, my tu mówimy o konkretnych organizacjach. Biorąc pod uwagę, że ja po Patagonii podjąłem decyzję, o której wspominałeś na początku, że spróbuję przebiec cztery pustynie w ciągu jednego roku. Tylko dodam, że takich ludzi w Polsce jest trzech i zresztą to oni mnie zainspirowali, to jest właśnie Marek Wikiera, Andrzej Gondek i Daniel Lewczuk, a na całym świecie jest takich ludzi około 70 i w ciągu tego roku, w ramach tego funduszu, chcemy pomagać właśnie konkretnej organizacji i tutaj wybraliśmy właśnie Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa w Warszawie, które jakiś czas temu zbudowało klinikę leczenia bólu, natomiast cały czas nie ma pieniędzy na to, żeby ją wyposażyć i tu mówimy o stu tysiącach złotych. Moim celem finansowym,

więc również jakby celem tego funduszu jest zebrać to 100 tysięcy złotych przez ten rok i wyposażyć tę klinikę w ten sprzęt, ale to jest tylko jeden z pierwszych celów. Drugim jest to, żeby pomóc merytorycznie fundacji w ramach takiego dwuletniego projektu. Chcemy zebrać tę wiedzę rady tego funduszu, jak również Prezesów- wolontariuszy, którzy też są inicjatorami tego rozwiązania po to, żeby w takiej warsztatowej, bezterminowej ścieżce pracować przez te dwa lata z fundacją po to, żeby ona działała efektywnie i lepiej, żeby sama sobie fundacja finansowo radziła lepiej niż przed tym projektem. Tutaj oczywiście sam zakup tego sprzętu będzie jednym z takich elementów, który pozwoli również zarabiać na tej działalności, bo to nie będzie skierowane tylko i wyłącznie do uczestników czy mieszkańców hospicjum, to będzie dla wszystkich mieszkańców, natomiast jakby generalnie założeniem tego Venture Philanthropy jest pomagać nie tylko finansowo, aczkolwiek również szukać tych ścieżek wsparcia finansowego, ale przede wszystkim pomóc przeorganizować tę organizację w sposób, żeby działała zdecydowanie efektywniej, czyli bardziej długofalowo.

J: Czyli tutaj ten pomysł związany z Venture Philanthropy oprócz tego, że ma to być, można powiedzieć, taki katalizator finansowy, to znaczy organizacja czy pewien mechanizm wspierania finansowego różnych inicjatyw, to ma być też jego wartością dodaną warstwa merytoryczna, czyli doświadczenie menedżerów, którzy pomagają potem organizacjom na podstawie tych funduszy pójść krok dalej. Popracować nad swoimi procesami, nad swoją kulturą, modelem po to, żeby nie tylko zaabsorbować, wydać, rozliczyć te pieniądze, tylko właśnie podniesienie na wyższy poziom zarządzania.

M: Tak, to jest chyba główny tak naprawdę cel całego przedsięwzięcia, bo tak naprawdę, jeżeli spojrzymy na to z boku, to cele finansowe jest najłatwiej zrealizować, natomiast zrealizujemy ten cel i nadal pozostaje organizacja działająca w taki sam sposób. Tutaj chodzi o to, żeby się zastanowić – jak w firmie – co jesteśmy w stanie zrobić lepiej, jak wykorzystać ten potencjał, który jest, bo w fundacjach i stowarzyszeniach pracują naprawdę niesamowici ludzie, którzy mają wiele pomysłów, bardzo dużo danych do tych swoich organizacji i dla tych osób, z którymi ta organizacja współpracuje i czasami można spróbować spojrzeć z boku, jak to właśnie funkcjonuje, zobaczyć, co jest najważniejsze i jak to przeorganizować i to jest nasz drugi cel.

J: Dobrze, czyli tutaj padły dwie ważne nazwy: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Paweł Łukasiak – prezes i też Koalicja Prezesi-wolontariusze. To jest

to źródło wiedzy i kompetencji, które ma wspierać sam fundusz Venture Philanthropy.

M: Tak, sama Koalicja powstała już kilka lat temu i ona zrzesza – jak sama nazwa mówi – prezesów, którzy uważają, że poza maksymalizowaniem zysków we własnych firmach, warto robić coś jeszcze i to są naprawdę wspaniali ludzie, którzy organizują bardzo wiele działalności pomagając i osobom pojedynczym, i organizacjom. To są kwestie społeczne, edukacyjne, naprawdę na bardzo wielu polach, jakbyśmy spojrzeli na działalności wszystkich firm, tych prezesów to byśmy mogli mówić o tym godzinami. I to są mniejsze firmy, większe, a na koniec dnia powinno łączyć je to, że liderzy tych firm naprawdę chcą zrobić coś więcej. Właśnie robiąc taki zespół warsztatowy z Fundacją Hospicjum zakładam, że będziemy tutaj naprawdę w bardzo fajny sposób wykorzystywać wiedzę i doświadczenie tych osób, bo to osoby z bardzo różnych branż, po to, żeby za dwa lata być w innym miejscu. Myślę, że też bardzo fajnym jest to, że ten fundusz stworzyliśmy w taki sposób, że ten sposób funkcjonowania był powtarzalny. Ja jestem takim pierwszym challengerem, fundacja jest pierwszym beneficjentem tego wydarzenia, natomiast mogą dołączać się do niej zarówno kolejni challengerzy, czyli tacy bohaterowie wyzwania, jak to ładnie po polsku nazwaliśmy, którzy będą chcieli jakieś duże wyzwanie m.in. sportowe, powiązać właśnie ze wsparciem jakieś organizacji, jak również można się przyłączyć, wspierając moją akcję i tutaj jeden z prezesów–wolontariuszy, a nie trzeba być prezesem-wolontariuszem, żeby wspierać tę akcję, Marek Jurkiewicz, który na jesieni planuje przebyć 120 km, jeżeli dobrze pamiętam, w Turcji, wchodzi do mojego teamu i zbiera środki również na ten cel, na który my zbieramy – wsparcie Fundacji Hospicjum Onkologiczne.

J: Pierwszym beneficjentem jest właśnie fundacja, o której wspominałeś, ja tak w ramach dodatkowych informacji dodam, że powstała w 1990 roku i z tych informacji, które posiadam, obejmuje fachową opieką paliatywną rocznie ok. 2000 chorych ludzi. Ich model funkcjonowania wygląda mniej więcej w ten sposób, że z Narodowego Funduszu Zdrowia i z dotacji z Urzędu Miasta Warszawy mają ok. 60% krycia kosztów rzeczywistych, opieki, brakująca część środków to jest ok. 40%, więc jak rozumiem ta kwota dla nich zostanie przeznaczona na zakup sprzętu, ale co ważniejsze, warto tutaj jeszcze raz podkreślić: dzięki tej wiedzy i transferowi doświadczenia chodzi o to, żeby ten beneficjent i każdy następny podnosił się od takiej strony organizacyjnej, biznesowo-proceduralnej. To powiedz Marku, gdzie można poczytać o samym wyzwaniu, gdzie można zdobyć informacje o tym, w jaki sposób, jeszcze raz to

podkreślmy – nie będąc prezesem-wolontariuszem, można włączyć się w tę ideę?

M: Ja tylko dodam jeszcze, że zrobiliśmy to jeszcze m.in. dlatego z Hospicjum, że w naszej świadomości hospicjum to jest takie miejsce, gdzie – to powiem bardzo otwarcie, bo tego się nie da inaczej powiedzieć – które kojarzy nam się z tym, że ludzie przychodzą tam, aby odejść, umrzeć. Tak naprawdę jeśli spojrzymy sobie na sens hospicjum, na to co tam się robi, jak również na to, że tam przychodzi bardzo dużo osób spoza hospicjum pomóc w kwestiach walki z bólem, to to według mnie jest miejsce, gdzie ludzie przychodzą, żeby pięknie żyć. Ja bym chciał, żebyście Wy spojrzeli na to w taki sposób, że hospicjum jest miejscem, które warto wspomagać, chociażby dlatego, że – oby tak nie było – każdy z nas może kiedyś korzystać w różnych problemach ze wsparcia takiej organizacji. Ludzie tam przychodzą po to, żeby pięknie żyć. Jeżeli tak samo jak ja chcecie wesprzeć Fundację Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa z Warszawy, to bardzo serdecznie zapraszam na stronę internetową www.podwojnewyzwanie.com, gdzie macie zarówno opisane całe to nasze wydarzenie, rozumiane jako fundusz, biegi, jak również możliwość wpłaty w różny sposób na nasz cel. Na dzień dzisiejszy mamy zebrane kilka tysięcy złotych, więc nam jeszcze dużo brakuje, więc bardzo z góry dziękuję za każdą wpłatę, którą Państwo na ten cel poczynicie, a jednocześnie bardzo Was mocno nakłaniam do tego, abyście się zastanowili w ramach tego, co robicie, niezależnie od tego czy jesteście prezesami, nie prezesami, liderami, nie liderami, co możecie, w jakim zakresie pomóc komuś wokół siebie. Naprawdę warto to robić. Moja mama zawsze mówiła, że dobro powraca, ja w to bardzo głęboko wierzę czysto filozoficznie i tyle.

J: No to przejdźmy jeszcze do tego tysiąca kilometrów, to działa na moją wyobraźnię, bo jako maratończyk z kilkoma maratonami na koncie uważam, że maraton nie jest takim wielkim wyzwaniem, ultramaraton – już tak. Miałem okazję być kiedyś zajęciem dla swojego kolegi w Biegu 7 Dolin w Krynicy i pamiętam, jak go podciągałem od siedemdziesiątego kilometra. Sam po 20 kilometrach miałem już serdecznie dość. Patrzyłem na tych ludzi, którzy już właśnie na osiemdziesiątym dziewiątym kilometrze biegli obok nas, to właściwie ten wysiłek był nieporównywalnie większy niż na maratonie. Ty masz zamiar po prostu przebiec cztery wielkie pustynie, 250 kilometrów każdy dystans. Duże wyzwanie. Gdzie zaczynasz i kiedy?

M: Rozmawialiśmy na początku o dużych cyfrach. To rzeczywiście, jak sobie to przeliczymy na kroki, to mówimy o milionie kroków i właśnie tak

zamierzam to zrobić. Krok po kroku, aż dojdę do tego miliona, bo tego się nie da inaczej zrobić. Biegasz maratony, więc doskonale wiesz, że tak naprawdę w maratonie bieg zaczyna się powyżej dwudziestego kilometra. Na pierwszych dwudziestu nie masz żadnego problemu, a tak naprawdę to później zaczynają się kryzysy, natomiast każdy kto przebiegł maraton – tak mi się wydaje przynajmniej – wie, że przebiegnięcie tego maratonu rozgrywa się w głowie, dlatego że po dwudziestu kilometrach w głowie mamy już całkiem sporo argumentów, żeby zejść i przerwać ten maraton. Zakładam, że większość osób, która startuje w maratonie fizycznie jest do tego przygotowana. To jest bazowe założenie, bo to jest kwestia zdrowia, bezpieczeństwa, serca itd., dlatego wszystko rozgrywa się w głowie. Tego typu biegi należy przede wszystkim rozegrać w swojej głowie i chociażby w porównaniu do takiego sportowca jak Darek Pietluszenko, który biegł ze mną w Patagonii i który biega od dwudziestu lat i jest naprawdę takim amatorem, ale zawodowym, biega bardzo dobrze. To ja cały czas nazywam się biegaczem turystycznym. W takim rozumieniu, że biegam od niedawna, to jest mój trzeci rok, bardzo to lubię, staram się to łączyć z innymi pasjami. Natomiast od samego początku widziałem, że tego typu rzeczy jak maraton, ultramaraton, ultraultramarton to trzeba sobie przygotować dobrze w głowie i ja to zrobiłem w ten sposób, że lecąc do Patagonii, wiedziałem, że to co może mnie wyłączyć z biegu to kontuzja. Tak samo podchodzę do wszystkich tych czterech następnych biegów, natomiast nie może wyłączyć mnie kryzys typu zmęczenie, ogólne, poszczególne, ręce, nogi, plecy. I to jest tak, że takich kryzysów przeżywa się naprawdę całkiem sporo. Trzeba mieć swój sposób, żeby sobie z tym poradzić, głównie właśnie rozgrywając to w głowie. Każdy z nas robi to, myślę, w zupełnie inny sposób. No ten mój się sprawdził, bo przebiegłem Patagonię. Teraz przygotowuję się do Namibii, to jest Sahara Race, pierwotnie rozgrywany w Egipcie, teraz ze względów bezpieczeństwa jest rozgrywany na Pustyni Namib w Namibii. Lecę 25. kwietniem, bieg zaczyna się 29. kwietnia i potem, jak już wspominałeś, przepiękny bieg na Pustyni Gobi w Mongolii, potem – podobno najpiękniejszy – ale też najtrudniejszy bieg na Pustyni Atakama w Chile, z resztą od zawsze moje marzenie i pod koniec, taka wisienka na torcie – Arktyka w grudniu. Przełom listopada i grudnia, więc to rzeczywiście ten rok logistycznie będzie bardzo trudny. Biegowo i fizycznie również.

J: Spore wyzwanie, zazdroścę. Szczególnie pierwszego biegu. Miałem kiedyś okazję być w Namibii. Uważam, że to jest jedno z najpiękniejszych miejsc na świecie. Wielki kraj, z małą gęstością zaludnienia, bardzo dużą różnorodnością krajobrazów. Rzeczywiście, jak ja sobie przypominę swoje maratony, to jest takie powiedzenie, że pierwsze trzydzieści kilometrów biegnie się głową, resztę

już sercem. I zdecydowanie pewnie tak będzie. Jest też inne: że ból przemija, a duma trwa wiecznie, więc na takim ultradystansie to się zdecydowanie sprawdza. Dobrze, to jest bardzo intrygujące, nie chciałbym zostawić tematu Venture Philanthropy tylko na tej rozmowie, więc od razu publicznie Cię zapytam, czy możemy się umówić na to, że po powrocie z każdego ultramaratonu powrócimy do Twych odczuć, wspomnień z każdego biegu i przy okazji będziemy na bieżąco komentowali rozwój samego funduszu Venture Philanthropy i przy okazji dzielili się ze słuchaczami kolejnymi refleksjami i Twoim menedżerskim doświadczeniem.

M: Oczywiście, z ogromną przyjemnością.

J: Bardzo się cieszę w takim razie. Na koniec, mam dla Ciebie jeszcze jedno ważne pytanie, które wymaga trochę wyobraźni. Wiem z maratonu, że to co jest też bardzo fajne to jest to, że się biegnie z samym sobą, ze swoimi myślami i jedno z takich angielskich przemyśleń mówi, że jeśli nie rozwiążesz swoich spraw w trakcie maratonu, to prawdopodobnie już w ogóle ich nie rozwiążesz, bo jest tak dużo czasu rzeczywiście na pozadawanie sobie wielu pytań. No to teraz wyobraź sobie, że przebiegłeś już wszystkie ultramaratony i ten najważniejszy, czyli swojego życia, przeszedłeś na drugą stronę, zbliżasz się do bram raj, tam czeka na Ciebie św. Piotr, pyta o imię, nazwisko, numer PESEL dla pewności.

M: Albo numer startowy.

J: Co chciałbyś od niego usłyszeć? W pierwszych zdaniach.

M: No to co dotyczy nas wszystkich. Ja myślę, że to mogłoby spokojnie brzmieć w następujący sposób: „Jesteś człowiekiem wielu słabości, ale cieszę się, że z nimi walczyłeś przez całe życie”.

J: Marek, dziękuję Ci bardzo serdecznie za nasze spotkanie, Twój czas i życzę Ci przede wszystkim zdrowia na trasie ultramaratonu, bo ze słabościami tymi mentalnymi będziesz musiał sobie sam poradzić.

M: Dziękuję bardzo. Słyszałem, że jest facet wynajęty, który odgania lwy na Pustyni Namib właśnie podczas tego rejsu, więc być może nie sam, ale mentalnie to pewnie tak będzie.

J: To oznacza, że masz szansę na życiówkę, bo to jest taka motywacja zewnętrzna mocna, którą ciężko znaleźć na ulicznym maratonie. Dobrze. Kochani, to był podcast Z warsztatu menedżera. Dzisiaj moim i Waszym gościem był Marek Rybiec. Zachęcam Was bardzo serdecznie do zwrócenia uwagi zarówno na sam fundusz Venture Philanthropy, jak i na stronę projektu Podwójne wyzwanie. Marek, bardzo dziękuję za Twój udział w audycji.

M: Dziękuję bardzo.

J: I dziękuję Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, o której rozmawialiśmy, za pomoc przy realizacji tego odcinka, dlatego że nasza rozmowa odbyła się właśnie w siedzibie tej fundacji.

M: Dziękuję bardzo za gościnę.

J: Do usłyszenia.