



MIŁOSZ BRZEZIŃSKI, AUTOR KSIĄŻEK DOTYCZĄCYCH WDRAŻANIA ZMIAN W ŚRODOWISKU PRACY I DOMU, KONSULTANT W ZAKRESIE EFEKTYWNOŚCI OSOBISTEJ I SPOŁECZNEGO

ROZUMIENIA ZJAWISK PSYCHOLOGICZNYCH, MENTOR AIP BUSINESS LINK, CZŁONEK RADY EKSPERTÓW OŚRODKA ANALITYCZNEGO THINKTANK, CERTYFIKOWANY COACH. W WYWIADZIE DLA MAGAZYNU REKRUTER OPOWIEDZIAŁ M.IN. DLACZEGO KULE PISTOLETOWE SĄ LEPSZE OD ARMATNICH, W CZYM START-UPOM MOŻE POMÓC JOGURT I BANAN ORAZ DLACZEGO BYCIE PRZEDSIĘBIORCĄ JEST JAK BYCIE SPRZEDAWCĄ ANTYKÓW. GORĄCO POLECAMY!

## W BIZNESIE, JEŚLI KTOŚ PODJĄŁ DECYZJĘ, ALE NIC NIE ZROBIŁ, TAK NAPRAWDĘ NIE PODJĄŁ DECYZJI

**Zdarzało się Panu doradzać założycielom start-upów? Jakie ma Pan doświadczenia z takich kontaktów? Pamięta Pan dalsze losy którejs z tych firm?**

Mam zaszczyt spotykać się z założycielami startupów regularnie, a doświadczenia mam

różne. Na przykład takie, że być zapałym to jedno, a potem usiąść i wykonać żmudną pracę, to drugie. Niemala część start-upowych gwiazd zarażona mitem Doliny Krzemowej chętnie wygłasza płomienne przemowy na temat swojego biznesu, zbiera nawet fundusze, ale potem nie

ma komu usiąść i wykonać całej mrowczej pracy. Radzę przez to często, by szukać takich tandemów jak Jobs i Wozniak. Obaj byli „ogarniaczami” w swojej branży, ale dodatkowo jeden miał bardziej ciągoty w stronę estrady, drugi wolał, żeby po prostu dać mu pracować w ci-

chym garażu, przy jogurcie, bananie. Inna sytuacja startupowa: mam produkt, ale nie mam klientów, nawet moi znajomi nie chcą tego ode mnie. Cóż – jeśli nie umiesz/możesz sprzedać znajomym, to potem będzie już tylko trudniej. Twórcy start-upowi bywają tak zakochani we własnym produkcie, iż nie dopuszczają myśli o tym, że rynek tego po prostu nie chce. Produkują gigantycznego Titanica, który od momentu wodowania zaczyna tonąć, a jego twórcy pompują w niego pieniądze, żeby tonął wolniej. Takim osobom radzę raczej strategię „kule pistoletowe przed armatniami”: najpierw mały projekt, sprawdź czy budzi zainteresowanie, jeśli tak, to pompuj. Jeśli nie – zatop i próbuj czegoś innego. Albo: dopiero trzy opcje to wybór. Mając więcej niż jeden projekt, masz więcej dystansu, ponieważ nie wiążesz się z każdym z nich emocjonalnie tak silnie. Ale sytuacje są różne – trochę tu rzeźbię z przykładami, przeproszam, ponieważ chcę pokazać szerokie spektrum. W pracy z konkretnym zespołem szukamy konkretnych lewarów procesu. Ciekawe jest także, że niemała część tematów dotyczy zarządzania po prostu. Motywowania, ustalania płac, rozli-

czania, przepływu informacji. Kompetencje społeczne kształtują się u ludzi powoli, a stabilność emocjonalna dojrzewa późno (o ile w ogóle). Zwłaszcza w przypadku młodych osób, pokolenia Y, czy Z samą ekscytacją nie da się zbudować jakości, czy systematyczności, a spazmatyczny Herkules zawsze przegra z systematyczną mróweczką. Takim osobom przydałoby się doświadczenie zebrane w pracy dla kogoś innego. Nawet nie w korporacji, choć i tym nie gardzimy. Trochę popracować gdzie indziej, zobaczyć o co chodzi. Że ludzie są tacy, a tacy. Że odchodzą. Że przychodzą. Że bywają sumienni. Ale bywają też oszukujący z premedytacją. Że można sobie z tym radzić. Że nie ma co rwać włosów i drzeć pierza. Bywa, że takiego doświadczenia brakuje. Wtedy większą szansę powodzenia ma nowa firma zakładana na słynnym modelu: „Rzucił korporację i założył uprawę pieczarek”, niż: „Po gimnazjum zaczął sprzedawać skarpetki dla chomików, dziś ma kilka milionów”. Jeśli więc nie ma się takiego doświadczenia samemu, można sobie do zespołu poszukać takiej osoby, młodej, aktywnej, sumiennej, ale będącej bystrym obserwatorem

i przez to jak na swój wiek doświadczonej. Niestety intuicja najczęściej podpowiada źle.

**Wiele osób ma często dobre pomysły, ale 99 % z nas nic z tym nie robi. Jak przełożyć dobry pomysł na rzeczywisty sukces?**

Interesujące pytanie. Zaczę tak: można spokojnie się nie martwić i zakładać biznes. Pierwszy biznes czy biznes w pierwszej wersji i tak nie wyjdzie. Dopiero trzecie, czwarte, siódme podejście... O ile w ogóle. Z tej przyczyny przedłużający się poród pierwszego pomysłu niczego nie zmieni. Podjętą decyzję można skorygować, a czas zmarnowany na podejmowanie decyzji jest nie do nadrobienia. Kto zaś w biznesie podjął decyzję, ale nic nie zrobił, tak naprawdę nie podjął decyzji. Wiele osób tłumaczy się tym, że planuje. Cóż... Planowanie powinno być inwestycją, a z 20 godzin planowania nie uzyskamy 21 godzin efektywności. Tak w skrócie. Ale właściwie, to zacznijmy od drugiej strony. Odpowiedź na Pańskie pytanie brzmi: nie wiadomo. 99% osób nic ze swoim pomysłem nie robi i... dobrze robi. Po pierwsze zapewne jest to zły pomysł. Po wtóre nie każdy musi mieć fir-



mę i nie każdy odniesie sukces. Statystyki są takie, że prawie wszyscy się wyłożą, niektórzy nawet dość spektakularnie. Powiem więcej – zakładanie własnej firmy jest dość nierozsądne i nikogo do tego nie zachęcam. Z tego wymienionego przez Pana 1% osób, które spróbują (że pobawimy się takimi wyssanymi z palca statystykami), więcej niż 99% osób przegra. Skuteczność startupów? Około 8% szans, że nie upadną przez dwa lata. 8%, że nie upadną! Nie mówimy o byciu milionerem, byciu rentownym, czy zmienianiu świata, albo przynajmniej „zostawianiu rysy we wszechświecie”. Z tego część uzna, że właściwie to chodziło im nie o bycie milionerem, ale o spokój wewnętrzny i samodzielność, więc cieszą się tym, co mają. To znów filozofowie życiowi uznają za sukces, więc nie ma się co się rozdrabniać z interpretacją. Startup radzę raczej zakładać osobom, które czują, że muszą. Boją się, ale i tak to robią. Są niejako artystami biznesu i nie trzeba ich zachęcać. To nie jest już nawet wewnętrzna motywacja, ale imperatyw. Wtedy to już trudno – nie ma wyboru: „Czasami człowiek musi, inaczej się udusi” – o tych różnicach więcej

piszę w swojej ostatniej książce „Wy wszyscy moi ja”. Ale i tu potrzebny jest balans oraz rozsądek. W wielu kręgach za przedsiębiorcę uważa się kogoś, kto zakłada firmę po to, by ją sprzedać. Podnieść jej wartość rynkową do maksymalnego poziomu i zbyć. Takie podejście umożliwia bardziej racjonalne podejmowanie decyzji. Oczywiście, że karmimy się historiami: „Facebook chciał go kupić za sto dolarów, on odmówił, a dziś jego firma warta jest miliard miliardów”. Statystyka jest taka, że po pierwsze tuzy sieciowe jeśli nie mogą kogoś kupić, próbują go zająć. I najczęściej im się to udaje. Na rynku internetowym jest kilku graczy. Czterech z nich gra teraz nie o jakieś tam aplikacje startupowe, tylko ściga się o patenty i globalny Internet: jak dostarczyć sieć wszędzie na kuli ziemskiej. Kiedy tworzy się system nerwowy całej planety, nie ma miejsca na sentymenty. Kto sprosta temu zadaniu, spowoduje, że w ciągu pięciu lat przybędzie pięć miliardów użytkowników sieci! Dla rynku IT to największy krok w dziejach. Nieprzebrany ocean potencjalnych klientów wleje się w świat internetowych zakupów. Zarobią prawdopodobnie liczne firmy, ale zdecydowanie najwięcej

*„Czasami człowiek musi, inaczej się udusi” – o tych różnicach więcej piszę w swojej ostatniej książce „Wy wszyscy moi ja”. Ale i tu potrzebny jest balans oraz rozsądek. W wielu kręgach za przedsiębiorcę uważa się kogoś, kto zakłada firmę po to, by ją sprzedać. Podnieść jej wartość rynkową do maksymalnego poziomu i zbyć.*



zarobi... dostawca usługi. Nie ma dwóch zdań. Dlatego przygotowywany jest grunt pod rynek usług sieciowych, a branża IT, którą najbardziej się zachwyca jest właśnie najbardziej bezpardonowa. Jest zbyt wiele do stracenia i trzeba uprzedzać ruchy konkurencji. Prawie wszyscy, którzy w przeszłości odrzucili propozycje Wielkich Graczy Sieciowych zostali rozjechani walcem. Kilku (jak Skype czy Instagram) wchłonęli giganci w pierwszej, albo drugiej turze negocjacji. Zaledwie dwie, trzy firmy dały radę się utrzymać i coś tam zawalczyły, ale legenda takiego postępowania rośnie,

bo oczywiście takie legendy kochamy. Tak jak legendy o młodych milionerach, choć wiemy, że jest ich dosłownie promil, a prawie wszyscy to ludzie w wieku 40+ o przynajmniej 12 letnim doświadczeniu w branży. Tymi przykładami chcę pokazać jak praktyka różni się od naszych bajkowych wyobrażeń. Biznes jest grą strategii i przewidywania. Wbrew potocznemu sądowi przedsiębiorcy nie ryzykują jak bobry słuchając kolejnej rzewnej historii o tym, jak ktoś całe życie chciał założyć firmę krewetek, więc kosmos mu odda tę jego wielką pasję i nagrodzi spokojnym życiem. Taki

egzaltowany właściciel firmy to element ryzyka. Już o wiele lepiej znaleźć takiego pracownika. I powiedzieć mu: ja Ci dam pieniądze na założenie firmy krewetek, pracuj dla mnie. Znów dygresja. Dotykamy tu pewnego dramatycznego wątku genezy startupów. Najbardziej na istnieniu startupów zależy inwestorom i aniołom biznesu. Znajdują kogoś zapalonego, gotowego pracować po 20 godzin na dobę, młodego (więc jak biznes upadnie, to nic się nie stanie, bo on wróci do mamy na zupę), ale bez pieniędzy. A my mamy kasę, a nie chce się nam już tak pracować. Śmiem twierdzić, że startupy nigdy nie przeżyłyby swojego okresu świetności, gdyby nie ludzie z pieniędzmi, ale bez sił i pomysłów. Idea startupowa jest dla nich bardzo na rękę. Statystyki traktowane pobieżnie może nie urywają głowy – bo kto normalny zainwestuje w coś, co ma parę procent szans na skuteczność – ale nie zdradzę chyba za wiele mówiąc, że inwestorzy po pierwsze dywersyfikują inwestycje, a po drugie najchętniej inwestują w startupy, które już mają klientów. Wracając jednak do pytania i kończąc wątek przedsiębiorczości, oraz gotowość do sprzedaży biznesu: bycie przedsiębiorcą jest jak bycie



sprzedawcą antyków. Żeby nim być trzeba kochać przedmioty z historią, ale jednocześnie umieć się ich pozbywać. Mariaż tych dwóch cech jest niezwykle rzadki, a i to nie wszystko. Najważniejszym elementem jest po prostu szczęście, zbieg okoliczności, sytuacja na rynku. Czasem możemy coś przewidzieć, a czasem zakładamy biznes elektrowni wiatrowych, a nowelizacja prawa w miesiąc nam go składa.

**Co jest najważniejsze przy założeniu start-upu? Liczy się tylko dobry pomysł? Istnieje recepta na sukces?**

Hmmm... Dobre pytanie. Nie wiem co jest najważniejsze. Potrafię zakwestionować każdą odpowiedź, która przychodzi mi do głowy w zależności od sytuacji. Z mojej perspektywy całkiem ważne jest odpowiednie podejście do procesu. Na przykład podejmowanie decyzji na temat danych obiektywnych, na przykład generowanie wielu opcji, budowanie planu B, dywersyfikacja, surowe, ale nie agresywne budowanie potęgi własnego zespołu... A jednocześnie potrafię podać przykłady, w których każda z tych zasad została złamana i nic to nie szkodziło. A może szkodziło,

bo gdyby nie została złamana, to biznes rozwijałby się lepiej? Kto wie. Dla biznesu zawsze jest kluczowe czy w tym czasie i w tym miejscu rynek chce takiego produktu. W przypadku startupów to dodatkowo może poszukiwanie ludzi, z którymi dobrze mi się pracuje. Startup to powinna być wielka przyгода. On zapewne upadnie. I kolejny też. Może nawet ze cztery położymy. Ale siedząc po nocach, targając kartony, które nie wiadomo skąd się wzięły, bo mamy firmę, która oferuje usługę wyprowadzania psów – róbmy to przynajmniej z kimś fajnym. Droga jest celem – jak mówią buddyści. Nie ma też co wierzyć w to, że jakoś będziemy mieli czas na pracę nad sobą, czy samodoskonalenie. Za dużo jest roboty. Poszukajmy ludzi, do których pasujemy tacy, jacy jesteśmy i dobrze z nimi nad ranem otworzyć piwko, spojrzeć na wschód słońca i stwierdzić, że to była ostra jazda w nocy. Może się już za parę godzin okazać, że nikomu niepotrzebna, bo klient się nie zachwycił, ale był wiatr za uszami, było hecnie i w fajnym towarzystwie. Pomijając jednak życiową przygodę i wątek emocjonalny, ze znajomymi lepiej się rywalizuje, a najefektywniej inspirować

ją nas inni ludzie. Choć wydaje się, że wielka myśl jest samotna, a wielcy ludzie są wyspami, nie jest to prawdą. Żadna wielka myśl nie powstaje w izolacji od innych ludzi, a zawsze jest pośrednim efektem kontaktu: dyskusji, dialogu, inspirowania się, na pozór błahych rozmów w publicznej stołówce (jak w Dolinie Krzemowej), czy - oczywiście - rywalizacji. Żaden wielki twórca nie żył w odosobnieniu, wielu tworzyło tandemy (jak np. Lennon i McCartney, Jobs i Wozniak) lub całe grupy: Sofokles, Eurypides, Sokrates i Platon w Atenach wykreowali nowoczesny świat dramatu, edukacji i filozofii. Michał Anioł, Leonardo da Vinci, Lorenzo de Medici oraz Rafael we Florencji i Rzymie uczynili z szesnastego wieku wiek odrodzenia sztuki przez Wielkie „S”! Karol Darwin, sir Charles Lyell, Joseph Hooker i Thomas Huxley oraz Alfred Wallace podnieśli rangę nauki i historii Ziemi wybiegającej poza tradycje chrześcijańskie i przekonania religijne. Menedżerowie zespołów pracować więc powinni także nad inspirującym ekosystemem społecznym dla pracowników, ponieważ człowiek i jego możliwości to także ludzie, wśród których się porusza. Każdy zaś, kto chce pod-

nosić wiedzę i wpływ na otoczenie, powinien wciąż i wciąż zderzać idee z innymi ekspertami w dziedzinie. Dyskutować, szlifować i dawać się inspirować. Wracając zaś do rywalizacji: Gavin J. Kilduff z New York University twierdzi, że nie ma nic bardziej pomocnego w rywalizacji niż znajomość. Ze znajomymi rywalizuje się na zupełnie innym poziomie. Rywalizacja jeszcze bardziej podnosi poziom wykonania znanego zadania niż normalne współzawodniczenie.

Steve Jobs i Bill Gates. Paul McCartney i John Lennon. Andre Agassi i Pete Samprass. Kilduff wymienia rozliczne przykłady rywalizujących ze sobą „znajomych”, pokazując, że wyjątkowe jednostki żywotnie karmią motywację i uzyskują wysokie wyniki także przez to, że przeciwnik jest tak blisko nich. Stąd też, podsumuję: z wielu powodów nie działaj w izolacji. Szukaj podobnych do siebie.

### **Czy pierwszy milion rzeczywiście trzeba ukraść?**

Ale, że teza jaka jest? Że trzeba uczciwie zarobić? Jedni kradną, owszem. Nasze przekonanie o tym, że ludzie są jakoś wybitnie uczciwi jest niestety naiwne. Ludzie są tak samo predysponowani do bycia uczciwymi, jak do oszukiwania. Im mniejsza szansa, że spotkamy kogoś w przyszłości, tym bardziej motywacja do kantów rośnie. Jeśli ktoś był

uczciwy, a zmieniają się warunki, to... nie wiadomo jaki potem będzie. Taka to ciekawostka. Ale idźmy dalej. Wielu przedsiębiorców owszem, kłamie, że coś potrafi. Pisarze kłamia, że umieją pisać, robotnicy kłamia, że umieją coś zrobić, pracownicy kłamia, że mają doświadczenie, 1% procent Amerykanów kłamie w kwestii płci wysyłając CV. Tylko po to, by spotkać się z inwestorem, bo wiedzą, że jak się już spotkają, to podczas rozmowy umieją zrobić wrażenie. Czy to kradzież? Nie. Oszustwo? Zapewne. Pytanie co się potem z nimi dzieje. Najczęściej efekt głowy nie urywa. To trochę jak wygrać pieniądze w totka. Zdecydowana większość milionerów z przypadku kończy w miejscu, w którym zaczęło, a większość z nich już po dwóch latach. Żeby mieć pieniądze, trzeba umieć je mieć. Jednorazowe wydarzenie nie służy majątności. Stopniowy proces służy. Z kolei kradzież jako proces i strategia, o czym już powiedziałem jest ma krótkie nogi. Strategie życiowe, które działają w krótkim terminie, rzadko kiedy działają w długim. Nie radzę kraść pierwszego miliona. Statystyka, nie tylko moralność, sugeruje, by do niego dotrzeć krocząc pewnie po fundamencie uczciwości. Dalej się dojdzie, a w razie niepowodzenia o wiele łatwiej o pomoc. Bardzo dziękuję za ciekawe pytania.

*Steve Jobs i Bill Gates. Paul McCartney i John Lennon. Andre Agassi i Pete Samprass. Kilduff wymienia rozliczne przykłady rywalizujących ze sobą „znajomych”, pokazując, że wyjątkowe jednostki żywotnie karmią motywację i uzyskują wysokie wyniki także przez to, że przeciwnik jest tak blisko nich. Stąd też, podsumuję: z wielu powodów nie działaj w izolacji. Szukaj podobnych do siebie.*