

REPRINT



KONTRAPUNKT
MARCIN BEME
I BORYS STOKALSKI:

FIRMA SZUKA
NOWYCH KSZTAŁTÓW

Praca w dobie nowych technologii

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 27, ZIMA 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

FIRMA SZUKA NOWYCH KSZTAŁTÓW

*Firma, choć
w ostatnim czasie się
rozrosła, zachowała
swoje ramy
wypracowane
na początku.
Nie zmieniła się
również moja rola.
Wciąż jestem jej liderem.*

— Marcin Beme
twórca Audioteka.pl

Rozwój technologii i łatwość komunikacji sprawiają, że informacje i idee przemieszczają się po organizacjach dużo szybciej niż kiedyś. Czy wymaga to nowego podejścia do projektowania firm, przywództwa i motywowania ludzi? Rozmawiają **Marcin Beme**, twórca Audioteka.pl, i **Borys Stokalski**, założyciel Infovide-Matrix.

Od początku racją bytu naszej firmy było z jednej strony szybkie przyswajanie zmian technologicznych i innowacji zarządczych, z drugiej zaś rozumienie sensu biznesowego realizowanych projektów.

Borys Stokalski
założyciel Infovide-Matrix

KONTEKST

W dynamicznie zmieniających się warunkach działania biznesu zarządzanie firmą staje się szczególnie trudne. Problem może stwarzać utrzymywanie sztywnych struktur organizacyjnych i ostro określonych reguł, które rządzą organizacjami. Rzeczywistość ciągłych zmian wymaga bowiem znacznej elastyczności, umiejętności szybkiego reagowania na trendy i potrzeby klientów. Rosnąca konkurencyjność wymusza na liderach poszukiwanie kolejnych, możliwie trwałych przewag. To zaś wiąże się z wyznaczaniem nowych celów, jak również koniecznością stałego inspirowania i motywowania pracowników.

Przedsiębiorstwa, które rozwijają się, zdobywając nowe rynki i rozbudowując swoje zasoby, muszą mierzyć się z wyzwaniem w postaci wdrożenia nowych zasad działania organizacji. Tak by nie zatracić swojego potencjału i sprawności. Niekiedy może to oznaczać odejście od dotychczasowych reguł i poszukiwanie oparcia w wartościach i nowych strukturach albo innym modelu zarządzania. Adekwatnych do aktualnych potrzeb biznesowych.

Teoria firmy-idei¹ zakłada powrót do wartości, zwłaszcza w kontekście zmian technologicznych i społecznych, w których uczestniczymy. Dobra materialne, surowce, kapitał stają się

tylko częścią gospodarki. Równie ważne stają się idee i wartości. Stajemy być może przed wyzwaniem, kiedy na nowo należy zadać pytanie, postawione przez Ronalda Coase'a w latach 30. XX w.: w jakim celu, po co i dlaczego powstały korporacje?

Czy zatem rzeczywistość rynkowa i współczesne praktyki zarządcze mogą sugerować, że znaleźliśmy się w punkcie zwrotnym? Kiedy zastosowanie w większym stopniu niż utrwalone teorie mają wyższe cele zapisane na sztandarach organizacji? I kiedy od czystej rywalizacji płynnie przechodzimy do kooperacji? W myśl reguły, iż kumulacja idei oraz jednostkowych działań tworzą większe, wspólne dobro?

W tym złożonym kontekście bardzo interesująca wydaje się perspektywa liderów firm, które w ostatnich latach zdołały znacznie się rozwinąć, zagospodarowując wcześniej dostrzeżone nisze, zyskując znakomitą reputację i rosnąc w siłę; dokonały wewnętrznej metamorfozy. Także ucząc się na własnych błędach.

¹ Jerzy Hausner, Mateusz Zmysłony, „Firma-Idea. Nowe podejście do wartości w biznesie”, Kraków 2015



FOT.: PIOTR WANIOREK

Marcin Beme: założyciel i lider firmy Audioteka, jednej z najdynamiczniej rozwijających się polskich firm branży technologicznej. Studiował ekonomię i matematykę na UW, a także informatykę na Politechnice Warszawskiej. W przełomowym 2013 r. firma miała ponad 10 mln zł obrotu i ponad 2 mln zł zysku. Audioteka jest obecna na wielu rynkach europejskich oraz w krajach Ameryki Południowej.

Unikatowość jest słowem kluczem. To, co tworzymy w Audiotece, jest w dużej mierze unikatowe, trudne do powielenia. Wygrywając przetarg ogłoszony przez niemieckiego operatora telefonicznego, pokonaliśmy np. Amazona.

_ THINKTANK: Liderzy firm mówią dzisiaj dużo o tym, jak ewoluują organizacje – o poszukiwaniu nowych form działania i nowych sojuszy biznesowych. Czy rzeczywiście znaleźliśmy się dziś w przełomowym momencie? Czy dawne modele organizacji i zarządzania nimi przechodzą do historii?

_ BORYS STOKALSKI: Wydaje się, że jeśli chodzi o poszukiwanie nowego modelu ułożenia organizacji oraz podejścia do rywalizacji oraz współpracy, mamy do czynienia z ważną zmianą. Widzę to na przykładzie naszego biznesu. Firma Infovide-Matrix powstała na początku lat 90. zupełnie bez

kapitału i rozwijała się organicznie. Była zawsze raczej ideą współdzieloną przez klientów, zespół i właścicieli. Tym, co łączyło te trzy strony, było przekonanie, że innowacje technologiczne tworzą wartość, tylko jeżeli wykorzystane są jako narzędzie innowacji i transformacji biznesowych. Naszą racją bytu było z jednej strony szybkie przyswajanie zmian technologicznych i innowacji zarządczych, z drugiej zaś rozumienie sensu biznesowego realizowanych projektów i koncentrowanie procesu zarządzania nimi na „osiągnięciu tego sensu”. A tempo zmian, jakie towarzyszy powstawaniu zjawiska, które dziś nazywamy „cyfrowym biznesem”, tworzy bardzo interesującą przestrzeń



FOT.: PIOTR WANIOREK

rozwoju zawodowego. W jednym miejscu spotkała się grupa ludzi mająca chęć tworzenia i ponoszenia ryzyka. Niektórzy z nas wciąż są w tej firmie, choć organizacja przeobraziła się w spółkę giełdową, organizm zatrudniający kilkaset osób i oferujący rozwiązania IT i usługi doradcze.

Niezależnie od ewolucji, jaką przeszliśmy, nie zmieniło się jedno: wciąż i rywalizujemy, i współpracujemy z innymi graczami na rynku IT. Sądzę, że to *modus vivendi* całej branży usług technologicznych. Rywalizacja przebiega na polu pozyskiwania nowego klienta, nawiązywania relacji, budowania reputacji, zdobywania najbardziej kompetentnych pracowników. Ale też stale dostrzegamy perspektywę współpracy, zwłaszcza w przypadku dużych projektów, kiedy kooperacja jest niezbędna czy wręcz wymagana przez naszych klientów. Branża technologiczna naturalnie tworzy pewien ekosystem, w którym rywalizacja i współpraca – choć to z pozoru sprzeczne działania – są czymś naturalnym. Podobnie dzieje się dziś w innych branżach, w których ekosystemy biznesowe zaczynają mieć znaczenie większe niż pozycja poszczególnych graczy.

Świat usług należy postrzegać jako strukturę złożoną z wielu elementów, działających równoległe, nieraz się przenikających. Tworzy to spójny i zaspokajający całe spektrum potrzeb ekosystem.

Borys Stokalski: jeden z twórców i wieloletni prezes zarządu grupy Infovide-Matrix, wiodącego dostawcy usług doradczych i rozwiązań IT w Polsce m.in. dla telekomunikacji i bankowości. Po przejściu w listopadzie 2015 r. Infovide-Matrix przez Asseco Poland senior partner w firmie CT Partners skupiający się na projektach z obszaru cyfrowego biznesu. Studiował informatykę na Uniwersytecie Warszawskim.

– **MARCIN BEME:** Audioteka narodziła się jako pomysł na cyfrowy serwis z audiobookami ze start-upu. Zatem także zaczęło się od idei. Choć w ostatnim czasie się rozrosła, zachowała swoje ramy wypracowane w początkowym okresie. Nie zmieniła się również moja w niej rola. Wciąż jestem jej liderem, staram się inspirować pracowników, przekazywać wartości, motywować do działania. Wszystko jest spójne i oparte na klasycznym przywództwie. Tu aż tak wiele się nie zmienia.

Oczywiście zdaję sobie sprawę, że historie o poziomych, pozbawionych hierarchii strukturach i firmach są bardzo inspirujące. Możemy sobie wyobrazić miejsce, w którym jest lider wizjoner rzucający pomysły, wszyscy się nimi zachłystują i powstaje genialne rozwiązanie. Ale w praktyce tak to jednak nie działa. Moje doświadczenia wskazują, że nie sposób sprawnie funkcjonować bez przywódcy w zespołach o określonych kompetencjach i zakresie działań, w których liderują menedżerowie. Nie oznacza to wprowadzania jakichś ograniczeń czy hamowania rozwoju. Wręcz przeciwnie. Każdy ma ważną rolę do spełnienia w tym obszarze, w którym czuje się kompetentny. Audioteka skokowo rozrosła się z kilkusobowego zespołu do kilkudziesięciu osób. Okazało się, że wypracowanie i wdrożenie procesów jest niezbędne. Była to organizacyjna rewolucja, ale rewolucja konieczna. Stare metody „układania” biznesu ciągle działają, także w firmach cyfrowych, nowego typu.

Współpraca z kolei jest dla nas czymś naturalnym, choć wszystko ma swoje granice w postaci zaufania do partnera. Ponieważ jednak zdajemy sobie sprawę z wartości, którą tworzymy, nie staramy się czynić szczególnych tajemnic. Chętnie korzystamy z synergii, zwłaszcza jeśli chodzi o dystrybucję, nawiązujemy współpracę z dużymi partnerami, np. operatorami telefonii komórkowej. Współpracujemy też z firmami IT na poziomie tworzenia oprogramowania. Nie mamy realnych konkurentów w Polsce, raczej za granicą. Ale i tam zdarza nam się wygrywać.

Kiedy zespół firmy tworzy już kilkuset pracowników, bezpośrednie sterowanie staje się nieefektywne. Centralizacja władzy w takiej strukturze to znacznie więcej problemów niż korzyści.

– **TT:** Obaj Panowie reprezentują prężny rynek usług. Jest on dziś polem największych zmian i nowych praktyk działania. Na czym polega ewolucja w podejściu w usługach do współpracy? Na łączeniu sił czy raczej na uzupełnianiu się?

– **B.S.:** Świat usług należy postrzegać jako strukturę złożoną z wielu elementów, działających równolegle, nieraz się przenikających. Łącznie tworzy to dosyć spójny i zaspokajający całe spektrum potrzeb ekosystem. Partnerstwo i kooperacja są czymś powszechnym, przy czym każdy z graczy musi wnosić w ten układ wartość dodaną. Kompetencje, siłę ekonomiczną, technologię, znajomość branży – jakość, którą reprezentuje w swoim obszarze członek ekosystemu, musi być zaś wyjątkowa. To wartość konieczna do współpracy.

– **M.B.:** Unikatowość jest słowem kluczem. To, co stworzyliśmy w Audiotece, jest w dużej mierze unikatowe, trudne do powielenia. Wygrywając przetarg ogłoszony przez niemieckiego operatora telefonicznego, pokonaliśmy np. Amazon. Wydawałoby się to niezwykle trudne. A jednak – na poziomie technologii byliśmy elastyczni, a także wiarygodni dzięki naszej historii. Amazon jest gigantem, który narzuca swoje standardy. Tym, co nas wyróżniło, były elastyczność i doskonałe zrozumienie potrzeb rynku. Myślę, że to wartość samodzielnie wypracowana przez nas w ciągu sześciu lat.

_ B.S.: Trzeba pamiętać, że sprzedaż usług znacząco różni się od sprzedaży produktów. Efekt projektu jest konkretnym systemem, ale w procesie sprzedaży mamy do czynienia z koncepcją, projektami – niematerialnym przedmiotem sprzedaży. Wymaga przede wszystkim zrozumienia specyfiki potrzeb konkretnego klienta, nawet przy względnie powtarzalnych usługach. Bo klienci – przynajmniej w naszym segmencie usług – często poszukują zróżnicowania, zwłaszcza w przypadku rozwiązań adresowanych do ich klientów. Przykładem może być choćby bankowość elektroniczna. To z jednej strony dość dobrze określona klasa rozwiązań. W praktyce okazuje się jednak, że taki projekt w konkretnej instytucji wymaga zawsze daleko idącej adaptacji „standardowej” architektury i realizacji postulatów wynikających z potrzeby zbudowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o technologię.

_ TT: Poruszyli Panowie bardzo ciekawy wątek dotyczący pewnej iluzji – że pracownicy sami mogą efektywnie sobą zarządzać, a lider powinien zajmować się głównie wizją, ideą. Z Waszych wypowiedzi wynika, że rzeczywistość jest jednak nieco inna.

_ M.B.: Na pewnym etapie rozwoju organizacji oddanie niektórych pól menedżerom jest konieczne. Ale, paradoksalnie, wówczas kontrola ze strony lidera rośnie. Bo delegując zadanie, nie zapominam o nim. Zmienia się jedynie partner, współpracuję bezpośrednio z menedżerem zespołu, a nie ze wszystkimi pracownikami.

Mam na pokładzie wspaniałych ludzi, ekspertów w swoich dziedzinach, ale trudno byłoby wymagać od nich szerokiej perspektywy obejmującej całą strategię firmy. Innymi słowy, moje zadania dziś to koordynacja, nadzór oraz inspirowanie. Nadaję jako lider sens naszej wspólnej pracy, wyznaczam kierunki.

Na początku, kiedy byliśmy małym zespołem, każdy odpowiadał za wszystko. Za technologię, subskrypcję i pozyskiwanie klientów, marketing, proces tworzenia kontentu. Dziś to niemożliwe.

Staram się oczywiście o komfort pracy wszystkich, ale działania muszą przebiegać wedle pewnych ustalonych i jasnych dla pracowników reguł. Metaforycznie rzecz ujmując – nie potrafię zagrać na skrzypcach, ale mogę wskazać moment, kiedy mają one zabrzmieć.

_ B.S.: Metafory mają jednak swoje ograniczenia. Budując organizację, która – podobnie jak orkiestra – bazuje na zespole o wysokich kompetencjach, daleki byłbym do uznania, że jej lider pełni funkcję dyrygenta. W odróżnieniu od dyrygenta liderzy dzisiejszych organizacji rzadko kiedy dysponują precyzyjną partyturą pozwalającą egzekwować „jedyną słuszną” wizję artystyczną. Współczesny lider to trochę impresario, dbający o to, by zespół miał dla kogo grać, a trochę dyrektor artystyczny, który wyznacza ramy repertuaru. Bywa dyrygentem, ale partytura przypomina bardziej współczesną partyturę aleatoryczną, w której efekt powstaje dzięki wrażliwości muzyków, podporządkowanej ogólnej wizji autonomii poszczególnych instrumentów, interakcjom między wykonawcami.

_ M.B.: W naszym biznesie niezwykle cenny jest czas. Stąd też istotna rola przywódcy, który nakreślając cele, wyjaśni pracownikom kluczowe kwestie: co i jak robimy, ale przede wszystkim, dlaczego to robimy. Dotyczy to każdego, od najmłodszego informatyka po doświadczonych menedżerów. Niektórzy z przymrużeniem oka podchodzą do misji naszej marki, o której ciągle mówię. Ale sądzę, że nie przesadzam. Naprawdę chcemy, aby życie każdego z klientów było ciekawsze, przyjemniejsze właśnie dzięki treściom (obecnie głównie audiobookom) i sposobowi, w jaki je dostarczamy. Powtarzam to, aby każdy z pracowników zdawał sobie sprawę z naszej misji i żył nią. Pytam więc team nie o liczbę użytkowników, których dodaliśmy do bazy, ale na ilu ludzi zdołaliśmy dziś pozytywnie wpłynąć.

*Wewnątrz naszej
firmy rodzi
się mnóstwo
pomysłów, a sztuką
jest nadanie im
priorytetów.*



*Jako dojrzała
organizacja
nieco ostrożniej
włączamy do
oferty „nowinki”.*

_ TT: Jak dziś Panów zdaniem najlepiej motywować pracowników, przekazywać wartości i pasję w dół organizacji?

_ M.B.: Uważam, że lider powinien jednak wciąż powtarzać jak mantrę główną ideę firmy. Co poniedziałek mamy wspólne śniadanie, podczas którego każdy z zespołów mówi, czego dokonał i jakie stoją przed nim zadania na najbliższy tydzień. To nadaje firmie pewien rytm i zarazem głębszy sens. Korzystam też wówczas z okazji, by powtarzać naszą misję. Czasami mam wrażenie, że nic innego w firmie nie robię (*śmiech*).

_ B.S.: W przypadku takiej organizacji jak Audioteka wciąż możliwy jest bezpośredni kontakt lidera z całym zespołem. Ale kiedy zespół firmy tworzy już kilkuset pracowników, bezpośrednie sterowanie staje się nieefektywne. Centralizacja władzy w takiej strukturze to znacznie więcej problemów niż korzyści. Kiedy Infovide znacznie urosła, podjęliśmy decyzję, że każdy z zespołów powinien postrzegać swoją pracę jak własny biznes, w pewnym stopniu autonomiczny. Dużą w tym rolę menedżerów, którzy stoją na czele takich zespołów. Odpowiednia motywacja i komunikacja, ale też dbałość o realizację projektów, satysfakcję klientów i rekrutowanie ludzi do zespołów. To wszystko leży w ich gestii. Przy czym odpowiedzialność za sukces firmy jako całości i zdolność do kooperacji pomiędzy zespołami jest również ważna. Małe biznesy wewnątrz organizacji tworzą jednak spójną, poddaną ramom systemów całość. Jednak systemy te – na przykład zarządzanie marżą czy system motywacyjny – muszą w naszym przypadku być bardzo elastyczne. Myślenie portfelowe, współdzielone cele, dostosowane do zadań realizowanych przez menedżerów i ich zespoły to podstawa efektywności i skuteczności procesów zarządzania.

_ M.B.: My więc mamy łatwiej, bo towarzyszą nam ciągle te same cele i idee.

_ B.S.: W małych biznesach, które tworzą poszczególne zespoły, działają podobne generalne reguły jak w skali całej organizacji. Jest konkretne wyzwanie – w postaci portfela projektów, zapewnienia jakości, satysfakcji klienta oraz rentowności. W podobnych kategoriach myślą i menedżerowie kierujący zespołami, i zarząd firmy czy jej akcjonariusze. To bardzo naturalne motywacje w naszym biznesie – liderzy i członkowie poszczególnych zespołów są profesjonalistami aspirującymi do tego, by świadczyć usługi lepsze niż konkurencja i zarabiać na nich. Ta samodzielność małych biznesów daje im możliwość realizacji celów rozwojowych, a dla osób będących „przedsiębiorczymi liderami” jest źródłem satysfakcji z pracy.

Myślę, że to znakomita okazja, aby odnieść w dużej organizacji osobisty sukces. Mam też satysfakcję z tego, w jakim kierunku ewoluowała struktura naszej organizacji i jak rozwijają się umiejętności zespołów i ich liderów. W jakimś sensie mają dzisiaj kwalifikacje znacznie przekraczające moje własne. Choć wiem, co oznacza kierować kilkusetosobową firmą, to nie zarządzałem nigdy dwuosobowym zespołem projektowym realizującym jeden z najbardziej spektakularnych projektów transformacyjnych w branży energetycznej w Polsce. Dziś moi dużo młodszy koledzy zdobywają takie kompetencje, a ja mam okazję uczyć się, wspierając ich pracę „z tylnego fotela”. To buduje naturalny autorytet kolejnych pokoleń ludzi stojących na czele poszczególnych zespołów.

_ TT: Wielkość organizacji zawsze ma znaczenie. Co się zmieniło w Panów firmach, jeśli chodzi o motywowanie i zarządzanie, gdy rosły?

_ B.S.: Myślę, że na pewnym poziomie, już niezależnie od skali biznesu, w przypadku usług informatycznych nie można prowadzić autorskiego projektu. To jest możliwe w przypadku małej firmy konsultingowej, butikowej, który firmuje nazwisko lidera. W przypadku naszych organizacji taka formuła wyczerpie się błyskawicznie. Wciąż pamiętam chwilę, kiedy okazało się, że nasze wyjazdy integracyjne straciły sens. Ze względu na skalę organizacji. Z żalem przyjąłem do

wiadomości fakt, że ludzie już tego nie potrzebują, nie sposób też zintegrować kilkuset osób. To zresztą bezcelowe. A jeszcze niedawno takie działania budowały poczucie wspólnej tożsamości...

_ M.B.: Warto pamiętać, o jakiej branży mówimy. W naszych biznesach przeważnie mamy do czynienia ze specjalistami od nowych technologii, programistami. Są oni profesjonalistami skupionymi na swojej pracy.

Muszę przyznać, że na początku jako młoda organizacja popełnialiśmy mnóstwo błędów. Nasze pomyłki wynikały z braku kompetencji. Kiedy wcześniejszy zespół zastąpiliśmy nowym, efekty były widoczne już po dwóch miesiącach.

Im bardziej organizacja rośnie, tym ważniejsza i bardziej potrzebna jest całościowa perspektywa, a czasami rzeczy bardzo przyziemne. Żeby przełamać bariery wzrostu, postanowiłem np. inaczej urządzić biuro. Mamy rozległy, wspólny hol, w którym można na wygodnej kanapie napić się kawy. Bezpośrednio z tym miejscem sąsiaduje open space, gdzie pracuje team Tech, team Marketing & Sales i team Business Development. Więc siłą rzeczy na co dzień stykają się z ludźmi kultury. Współpracujemy z takimi gwiazdami, jak Magdalena Cielecka, Maciej Stuhr, Anna Dereszowska czy Janusz Gajos, i wiele z nich regularnie bywa i nagrywa u nas w biurze. Na początku był to szok dla poszczególnych zespołów. Nagle na jednej kanapie mogą usiąść z gwiazdą kina czy teatru. No dobrze, ale czemu to służy? Otóż zrozumieniu szerszej perspektywy – tego, czym naprawdę się zajmujemy. Dzięki temu wszyscy zrozumieli, że nasz biznes to nie tylko kody, aplikacje, sprzedaż „na pale”, lecz również część kultury czy show-biznesu, który Audioteka sama tworzy. To wzmacnia tożsamość firmy. Idee, które nam towarzyszą, mocniej przenikają do wnętrza organizacji. Łatwiej zrozumieć, w czym się uczestniczy. Innymi słowy, często dyskutowana przejrzystość i komunikacja wewnętrzna stanowi ważne spoiwo całej organizacji.





FOT. PIOTR WANIOREK

_ TT: Skąd Wasze organizacje czerpią inspiracje i pomysły? Z otoczenia biznesowego czy wnętrza, sięgając do własnych zasobów?

_ B.S.: Staramy się śledzić rynek w skali globalnej. Od bardzo wielu lat na bieżąco analizowaliśmy badania Gartnera, uczestniczyliśmy w konferencjach. Dzisiaj szczególnie ważna jest dla nas wiedza branżowa, rozbudowane relacje z decydentami, które pozwalają dobrze rozumieć branżę i organizacje, dla których pracujemy. Jako dojrzała organizacja nieco ostrożniej włączamy do oferty „nowinki” – taka wspólnie z klientem realizowana innowacja wymaga dużego wzajemnego zaufania i dobrego rozumienia podejmowanego ryzyka innowacji.

_ M.B.: Nasza praca wygląda nieco inaczej. Myślę, że profesjonalizacja struktur, wdrożenie zasad rządzących organizacją przyszło zbyt późno. Niemniej zarówno na początku, jak i teraz mamy mnóstwo pomysłów. Nie każdy, z różnych przyczyn, możemy realizować, ale gdybym miał do dyspozycji dwa razy większy zespół programistów, sądzę, że byłiby równie mocno obłożeni pracą. Wewnątrz naszej firmy rodzi się mnóstwo pomysłów, a sztuką jest nadanie im priorytetów. Nie chcemy się sugerować tym, co robią inni. Zresztą nasze rozwiązania są w dużym stopniu unikatowe, nie mamy się czego wstydzić. Choć oczywiście przyglądamy się Amazonowi i innym dużym graczom.

*Im bardziej organizacja rośnie,
tym ważniejsza i bardziej
potrzebna jest całościowa
perspektywa, a czasami rzeczy
bardzo przyziemne.*

_ TT: A co z Panów osobistą motywacją jako liderów? Jak motywuje się sam lider?

_ M.B.: U mnie zmiany nastroju od załamania do ekscytacji potrafią nastąpić parę razy dziennie. Staram się więc podchodzić do każdego problemu i sukcesu ze spokojem. W przypadku złych wieści spoglądam szerzej, perspektywicznie. I bez trudu widzę nowe szanse. W przypadku sukcesu wypatruję kolejnego celu. Wyznam zasadę, że zawsze może być lepiej, nigdy nie jestem w pełni zadowolony z rezultatów pracy. Mam też znakomite wsparcie w rodzinie, również mocno zaangażowanej w życie firmy. A ponieważ wierzę w idee naszej firmy, nie mam potrzeby jakiegoś specjalnego stymulowania się do działania.

_ B.S.: Myślę, że wiele zależy od osobowości. Żyjemy w naprawdę wyjątkowych czasach, rewolucyjnych, kiedy technologie ogarniają każdą sferę

życia. To fascynujące, a moim marzeniem było i jest bycie w centrum tych zdarzeń, kluczowych dla rozwoju całej cywilizacji. Dopiero w firmie zrozumiałem, jakie reguły rządzą tą branżą. Są one niezmiennie od przełomu lat 60. i 70. Wiele projektów kończy się rozczarowaniem, każdy niesie z sobą ryzyko, dlatego ogromnie ważny jest warsztat zarządcy, kompetencje w zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami oraz profesjonalizm „inżynierski”, znajomość i stosowanie dobrych praktyk projektowania i implementacji rozwiązań. To mnie mocno nakręca. Od zawsze.

_ M.B.: Wydaje się, że kluczowa jest konsekwencja działania oraz świadomość, że wszystko wymaga czasu.

_ B.S.: I szczęścia! Ono jest niezbędnym komponentem tego zestawu cech, które nas pozytywnie w organizacjach napędza i umożliwia odniesienie sukcesu.

» Artykuł nr R1527T02

