

*Noam Wasserman: Az élet egy startup. Amit az alapítók taníthatnak nekünk a döntéshozatalról és a változások kezeléséről. Pallas Athéné Könyvkiadó, 2019; ISBN 9786155884405*

A „*startup*” egy új, az angol nyelvű szakirodalomban és publicisztikában született fogalom, amely jött, láttuk és győzött – olyannyira bekerült a közgondolkodásba, hogy pl. az Innovációs és Technológiai Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 4/2019. (II. 28.) ITM utasítás egyebek közt így rendelkezik a digitalizációért felelős helyettes államtitkár munkaköréről: „a Magyarország Digitális Startup Stratégiájában foglaltak hatékony megvalósulása érdekében létrehozza és működteti a ’Startup Hungary’ módszertani és koordinációs központot”, a Tudásgazdasági és Kutatás-fejlesztési Főosztály feladatairól pedig: „javaslatokat tesz az újonnan megjelenő üzleti modellek adaptációjára, az ipari startup ökoszisztémát, az ipari innovációs- és infokommunikációs infrastruktúrát fejlesztő programok indítására”.

Az Encyclopaedia Britannica online változata önálló szócikket a „garage start-up”-nak ad, s ebben az Apple példáját írja le. A vele együtt elérhető Merriam–Webster’s nagyszótár röviden „kezdő/újdon sült üzleti vállalkozás”-ként adja meg a jelentését. A fejlesztés-vállalkozás-befektetés-gazdaságpolitika erőterében azokat a cégeket tekintik így, amelyekről átlagon felüli sikert, növekedést, felértékelődést, jövedelemtermelést várnak.

Mint az angoltól átvett modern fogalmak zöménél, *a startup jelentéstartalmának pontos definíciója is hiányozni látszik. Annak összegzéseként megkockáztatható, hogy az induló vagy életpályájuk igen korai szakaszában járó, viszonylag kicsi és igen jelentős sikerre, növekedésre törvő cégek tartoznak ebbe a kategóriába.* Kulcsfontosságú – a cégnek tulajdonítható műszaki és gazdasági potenciál tekintetében is – az erős növekedési szándék, amely akkor ér valamit, ha hozzá a megfelelő képességek vagy az azok gyors kiépítését célzó, szakszerű törekvések is társulnak. A „gyerekek, teremtsünk jó megélhetést”, vagy „keressünk rengeteg pénzt” jellegű kezdeményezések tehát nem tartoznak ebbe, viszont a „van egy ígéretes fejlesztésünk / van egy, a mérlegelések szerint sikeresen kiaknázhatónak mutakozó elképzelésünk / látunk egy nagy lehetőséget a piacon, amit meg tudunk lovagolni” alapon létrehozott vállalkozások igen.

*A startupok sikerre vitele rendkívül nehéz akadálypálya. Az élet nem kevésbé az, és sokban hasonló is, bármelyiken törekszünk sikerre vagy legalább gyümölcsöző túlélésre. Ez adja e könyv mondandójának az alapját: „Akár alapítók vagyunk, akár nem, a sikeres vállalkozók meglepő gyakorlataiból és viselkedéséből mindannyian alapvető tanulságokat vonhatunk le az életről.”* (Idézetek a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől. A „meglepő” helyében pedig inkább állhat okos, kifinomult, mesteri.)

*A szerzőről:* „Wasserman 13 évig volt a Harvard Business School (HBS) professzora. Ottani kutatásai a cégalapítók korai döntéseit vizsgálták, amelyek sikert vagy bukást hozhattak a cégnek és a csapatának. Első könyve, Az alapítók dilemmái: a Startup vállalkozások buká-

sát okozó csapdákra való felkészülés és azok elkerülése, majdnem fél évtizedig kitarzott az Amazon Stratégiai bestsellerek listáján, és elnyerte az amerikai Academy of Management évente kiadott „A menedzsmentre gyakorolt hatás” díját. Ő hozta létre a HBS legnépszerűbb fakultatív menedzsmentkurzusát, az Alapítók Dilemmái c. előadássorozatot, amelyért elnyerte a HBS's Faculty Teaching award díjat, a University of Southern California Golden Apple Award for Excellence Teaching and Leadership díjat, és az Academy of Management Innovation in Entrepreneurship Pedagogy Award díját. A kurzust tanította a Stanford Engineering-en és a Columbia Business Schoolban, s mindkettőben megkapta a 'tökéletes tanítás' minősítést.” (A Yeshiva University honlapjáról. Wasserman az egyetem üzleti iskolájának dékánja).

*És e könyvéről: „Noam Wasserman, a Dél-Karolinai Egyetem professzora, a sikeres vállalat alapítók húsz éven át tartó tanulmányozása alapján, tudományos megállapításait most tágabb kontextusba helyezve tárja elénk. Míg a 2012-ben kiadott bestseller kötetében a vállalat alapítók legfontosabb üzleti dilemmáit és a gondolkodásmódjaikból levezethető leggyakoribb hibalehetőségeit és útfüggőségeit taglalta, most egy szélesebb közönségnek szóló, a 21. századi életstílusnak megfelelő, tanulságos könyvvel jelentkezett. A kötetben a pszichológia és a felnőttkori fejlődés legújabb tudományos eredményeit figyelembe véve, valamint a kutatóprofesszor által közvetített életszerű bölcsesetek alapján, élvezetes navigációt kapunk képességeink kiterjesztése és a személyiségünk kiteljesedése felé. Wasserman innovatív és sok esetben szokatlan tanácsot ad az életben felmerülő változások kezeléséhez, barátként vagy partnerként történő boldogulásunkhoz és a jó szokások kiépítéséhez. A kötetet a startup világ legbefolyásosabb véleményvezérei és a menedzsment szféra legnagyobb gondolkodói egyaránt kedvező fogadtatásban részesítették.” (A Pallas Athéné Könyvkiadó ajánlójából)*

*„Ez a könyv olyanok számára íródott, akik talán soha nem írják rá a névjegyükre egy startup nevét, de fel szeretnék fegyverkezni az élet fordulópontjaira. Forrásként szolgál azoknak, akik talán egy változásra készülnek, vagy egy új vállalkozást szeretnének biztosabb alapokra helyezni személyes, illetve szakmai életükben. Különösen értékes lehet azoknak, akik pályájuk korai szakaszában vannak, vagy egy hosszú távú kapcsolatban. A könyv azonban mindenki számára fontos tanácsokat nyújt, akik új vállalkozáson törnek a fejüket, munkahelyváltásba, költözésbe vagy kreatív tevékenységbe fognának. Az itt tárgyalt kihívások az élet bármely pontján és sok ember számára megjelenhetnek. Ez vonatkozik azokra, akik az életük középszakaszában vannak, és azzal küszködnek, hogyan találják meg az egyensúlyt a munka követelményei és a családi felelősség között, miközben még mindig azon munkálkodnak, hogy miként tudnák elérni legkedvesebb álmaikat. Ráadásul, ha alapító vagy, ez a könyv segít abban, hogy könnyebben és nagyobb hatékonysággal alkalmazd a nehezen megtanult leckéket, amelyek – annak ellenére, hogy ismered azokat – talán nem is élnék tudatosan benned.” (Idézetek inntől a könyvből.) – „Középszakaszában”: természetesen itt nem a pályáivon való elhelyezkedés számít, hanem az élénk tornyosuló új kihívás, a helyzet,*

amelyben „Az emberélet útjának felén egy nagy sötétlő erdőbe jutottam, mivel az igaz út nem lelém” (Dante: Isteni színjáték), s meg kell küzdeni ezzel. Akár egy addig csendben menegető kis cég is juthat olyan helyzetbe, hogy új lehetőségekkel és képességekkel erős hegymenetbe kezdve startuppá válik, s az ember is megtáltosodhat, hogy kitörjön az addigi rutinból, szürkeségből.

*A benne felsorakoztatott tudás forrásai:* „Számos forrásból meríték, amelyek alaposabb megismerést nyújtanak több, az életünkben előforduló, kulcsfontosságú döntés meghozatalához. *Életük különböző szakaszaiban és pályafutásuk különböző pontjain lévő egyének széles körének közvetlen élményeiből fogunk tanulni;* olyan fiataloktól, akik nagyobb megbecsülést keresnek a munkájukban, *olyan pároktól, akik a munka–élet egyensúlyát kívánják megteremteni, és pályájuk közepén járó vezetőktől, akik próbálnak kitörni a vállalati mókuserékből. Előbányászom a közel húszezer vállalkozót tartalmazó adatbázisom, és tekintést adok közvetlen munkámról olyan alapítókkal, mint Tim Westergren a Pandora Rádiótól, Evan Williams a Bloggertől és a Twittertől, és Hillary Mallow a ProLabtól. Érintőlegesen szó lesz a saját alapítói tapasztalataimról, a diákjaimmal, öregdiákokkal és másokkal folytatott beszélgetések dilemmáiról az élet számos területén, illetve sor kerül a múltbeli, jelenlegi és jövőbeni vállalkozókkal folytatott interjúkra is.*

*Ezáltal lehetséges az, hogy mélyen belelássak a vállalkozói gondolkodásmódba, és megvizsgáljam azokat a kihívásokat, amelyekkel a sikeres vállalkozók találkoztak, azt a meglepő gondolkodásmódot, amely különlegessé teszi az ő gondolatmenetüket és tevékenységeiket a mi mindennapi döntéseinkhez képest. Nem állítom, hogy minden vállalkozó mintaadó vagy éppen mindegyik értékes példával szolgál, inkább csak összegyűjtöttem az általam megfigyelt legokosabb húzásokat az elmúlt 20 év során. A legjobb bölcsességeket a leghatékonyabb formájukban mutatom be.*” – Vigyázat: ez nem valamiféle receptkönyv, amely kész megoldásokkal szolgálna! Olyan ugyanis nem létezhet, mivel minden helyzetnek megvannak a maga egyedi sajátosságai, amelyekkel az eltanulható gondolkodási kereten belül magunknak kell megbirkóznunk. Még az azonosnak tűnő problémákra is más más, a konkrét helyzettől és feltételektől függő megoldásokat alkalmaznak az ebben igazán jártasak és jók. Ehhez járul, hogy embernek, cégnek szintű megvannak a maga sajátos adottságai és korlátai, amelyek ugyancsak erősen belezárolják, miként tud egy problémával megbirkózni, miként tud egy helyzetet, lehetőséget a maga javára fordítani. Ezért is van, hogy a technológiatranszferben sem lehet megoldásokat és megoldásrendszereket egyszerűen lemásolni, hanem azokat adaptálni kell az átvevőhöz. Ha pedig valaki azt állítja, hogy a megoldásokban ennél minőségileg is többet ad, annak ott kell félredobni a könyvét.

„Egyetemi előadóként bemutatom a *legjobb előadási kutatásaimat* (sajnos az eredeti szöveg az interneten nem található, így e kifejezés eredetije sem – Osman P.) *többféle viselkedéstudományi szempontból* – pszichológia, közgazdaságtan, szociológia, család- és gendertanulmányokat is szerepeltetve. Megosztok majd *ókori írásokban található vállalkozói bölcsességeket*, pl. a Talmudból vagy az Atyák mondásai (Pirkei Avot) című műből, hogy

olyan tanulságokkal is gazdagodhass, amelyek szigorúak és kipróbáltak is egyben.” – Sokat változott a világ azóta, de valóban vannak alapvető, ma is érvényes bölcsességek. Például: „A háborúban a végső győztes nem feltétlenül nyer meg minden csatát, ez az egyik jelentése a Talmudból származó igazságnak, mely így szól: ’Ez is a legjobbat szolgálja.’ Ez a szólás arra bátorít mindenkit, hogy *pozitívan álljunk a visszavető dolgokhoz*.” A Talmudból idézi: „Sok bölcsességet kaptam a tanáraimtól, még többet a kollégáimtól, és a legtöbbet a tanítványaimtól.” Ez nagy igazság, hiszen az ember akkor érti meg igazán a dolgokat, amikor megpróbálja világosan és jól érthetően elmagyarázni azokat másoknak.

„Hogyan tanulták meg az alapítók, hogy mikor vágjanak bele új üzletbe és mikor visszakozzanak? Milyen titkaik vannak a felelősségek megosztására, a kudarcok kezelésére és a sikerek megtervezésére? *Könyvemben felfedem hogy az ő legjobb gyakorlataik hogyan tudnak mindannyiunknak segíteni* jobb döntéseket hozni, problémákat megoldani, kapcsolatokat ápolni és növekedést elérni mind személyes, mind szakmai életünkben.”

*A könyv tartalma:* „A könyv két részre tagolódik. Az *elsőben a változás elképzeléséről* beszél. Jóval azelőtt, hogy valami megjelenik, már folyamatban van egy történet: tehát a *probléma megfogalmazása ugyanolyan fontos – ha nem fontosabb –, mint a probléma megoldása!* Második részében a *változás kezeléséről* lesz szó: *hogyan tudjuk legjobban megvalósítani az elképzelt terveket.* A fejezetek mindkét részben *párba rendeződnek, amely felváltva vázolja a problémákat és a megoldásokat.* Minden fejezetpár első része az életben minket érő kihívásokra összpontosít, *párhuzamot vonva a személyes élet kihívása és az ugyanolyan jellegű alapítói kihívás között.* A második rész ezen problémák megoldását veszi górcső alá: megnézzük, hogy az alapítók hogyan győzték le ezeket az akadályokat, és hogy mi magunk hogyan alkalmazhatjuk az ő megközelítésüket. [Mindezek] *nem alapítói élethelyzetekre is alkalmazhatóak.*”

„A könyv első része a változás elképzeléséről egy olyan fejezetpárral kezdődik, amely olyan tényezőket vizsgál meg, amelyek meggátolnak minket abban, hogy meglépjük a kívánt változást, másfelől pedig oda vezetnek, hogy túl elhamarkodottan változtassunk. Megnézzük, hogy az alapítók hogyan győzték le a kilépéstől való félelmüket, leghőbb vágyaikat is kordában tartva, és azt, hogy mi hogyan tudjuk a legjobb gyakorlataikat magunk számára hasznosítani.”

„A következő fejezetpár a *kudarc és a siker által hozott kihívásokat* célozza meg. A kudarcból való félelmünk meggátol minket a változtatásban, és amikor megjelenik a kudarc, nagyon szenvedünk. Másfelől nem vesszük figyelembe a siker azon veszélyét, hogy *az elért álmaink is problémákat hozhatnak magukkal.* (Törvényszerű, hogy a siker új problémákat is hozzon. Eleve, új utat, lehetőségeket nyit, új helyzetet teremt, s ezekben óhatatlanul is új problémákkal kell megküzdeni. A feljebb lépés új és több felelősséget is hozhat, s a korábbiakhoz képest más döntések terhét is rakja ránk. S persze a siker meghozza az új ellenfeleket, rossz esetben új ellenségeket is – Osman P.) Megmutatom, hogy *az alapítók hogyan növelik*

az esélyüket arra, hogy hibáik jól süljenek el (sic!), és tudják előre tervezni és kezelni a sikerrel járó veszélyeket.” – A veszélyt persze nem tervezzük előre, viszont nagyon is hasznos előre látni az eshetőségét, és felkészülni a kivédésére. Még jobb hozzáállás, amit a könyv is javall, megkeresni a kedvező lehetőséget a veszélyben.

„A könyv második része a változás kezeléséről szól, a döntéshozás és problémamegoldás lesz a téma – olyan kihívásokról, amelyek azután jelennek meg, hogy elképzelted a változást, amit szeretnél megvalósítani, majd a tettek mezejére léptél. Megtudjuk az alapítók példájából, hogy mennyire kritikus fontosságú előre gondolkozni, annak ellenére, vagy éppen azért, mert az új fejleményekre hajlamosak vagyunk zsigerből válaszolni.” – Az előre gondolkodás nem kevésbé fontos azért is, mert sokan legalább ennyire hajlamosak megtorpanni, lefagyni vagy elmenekülni.

„Először a saját működési rajzainkhoz való túlzott ragaszkodás kockázatait figyeljük meg, avagy azokat a megkopott mentális mintázatokat, amelyekkel a döntéseinket meg szoktuk hozni. („Működési rajzaink”: ez alighanem inkább a működésünk szokásos módjait jelenti, s az angol felmenője talán a scheme vagy pattern lehetett – Osman P.) Megnézzük, hogy az alapítók legjobbjai hogyan hangolódnak rá a lehetséges szétkapcsolási pontokra a meglévő ’tervrajzaik’ és az előttük lévő kihívások között, és hogyan képesek ezeket az elválasztó tényezőket csökkenteni, mielőtt azok szemellenzöt képeznének.

Aztán két másik, szintén nagy horderejű, de problémás mágneses húzóerő felé irányítom a figyelmet. Ezek: a család és a közeli barátok bevonására való hajlamunk, és az egyenlőség elérésének csábítása. Bebizonyítom, hogy miért is játék az a tűzzel, amikor a számunkra legkedvesebbeket bevonjuk, és a legkitűnőbb vállalkozók miért a legnagyobb valószínűséggel vitába torkolló problémaként azonosítják ezt a területet. Az egyenlőség erőteljes húzóereje okozta problémákat is megvizsgálom, mind a csapatainkban, ahol törekszünk a méltányosságra, mind az egyenlőségre törekvő személyes kapcsolatainkban, amelyekkel büszkélkedünk. Míg a hatékony vállalkozók hajlanak a megegyezésre, tudják, hogy az egységes látásmód kialakításáért tett túlzott törekvés megátolhatja a haladást. Amellett, hogy megosztják a felelősséget, és minden személy számára teljhatalmat adnak egy-egy terület fölött, ellenállnak az egyenlőség sziréndalának, amikor a tulajdon megosztására kerül sor közöttük. (Itt valami zavar támadt az Erőben. Eleve – s erre másutt Wasserman is utal – alapvető fontosságú a problémák, feladatok, döntések sokszempontú megközelítése, nehogy az ’egységes látásmód’ közös vakfoltokra és közös ismeret-, valamint tapasztalathányokból adódó hibákra vezessen. ’Teljhatalmat’? Azt is igencsak szűken kell mérni bármilyen szervezetben, hogy kisebb legyen a tévedések megvalósításának eshetősége, és nagyobb azok korrigálásának lehetősége – Osman P.) Valójában kevés együttműködő fél – alapítótárs vagy házastárs – járul hozzá egyenlő mértékben a célhoz, és rámutatok arra, hogy ha úgy teszünk, mintha nem így lenne, az nemkívánatos eredményekhez vezet, illetve akár befejezéshez is.”

„A fenti területek tárgyalása közben számos témát megvizsgálók, amelyek keresztezik egymást és újra meg újra felbukkannak: *hogyan használják az alapítók a racionális gondol-*

*codást arra, hogy megzabolázzák és összpontosítsák érzelmeiket, amely lehetővé teszi számukra az ész és a szív egyensúlyát? Hogyan kezelik sikeresen a nehéz témákról szóló beszélgetéseket* gyakran olyan emberekkel, akik közel állnak hozzájuk, és akikkel egyébként kerülnek ezeket a beszélgetéseket? *Hogyan tudnak ellenállni a rövid távú nyereségek csábításának?* (Ez általában csak addig lehetséges, amíg a cég finanszírozása megoldható külső tőke bevonása nélkül, vagy a hozamelvárásaiban türelmes, azaz nagyon speciális külső tőkével. Másként nem is csak 'csábítással' kell megküzdeni, hanem erőteljes, a cégvezetést akár egzisztenciálisan is fenyegető nyomással. A mai, gyors pénzre és haszonszerzésre kihegyezett gazdasági világban még a cégek innovációs fejlesztéseiben is az az egyik legfőbb nehézség, hogy folyamatosan hozni kell az elvárt osztalékot és/vagy a részvényesi érték növekedését, nehéz vagy épp lehetetlen ezek rovására valósítani meg majd csak hosszabb távon gyümölcsöző fejlesztéseket. Vállalatoknál csúf feszültségeket okozhat az is, ha a cég a folyamatos teljesítménykényszer nyomása alatt görnyed, ám bizonyos részleg megkapja azt a 'kivételezett' státust, hogy csak hosszabb távon kifizetődő fejlesztéseken dolgozhat. Ennek feloldására szolgál az ilyen tevékenységek kihelyezése spin-off cégekbe, vagy külső fejlesztők szerves bevonása vállalatközi fejlesztőtőke-befektetéssel – Osman P.) Egy üzlet beindítása gyakran kíván mindennapi, mindent felemészítő harcokat a túlélésért – ami a távoli horizontot szemmel tartó, sikeres vállalkozókat ezekben a csatákban még imponálóbbnak láttatja.”

*S a biztatás:* „Ha nagyléptékű döntések előtt állsz, vagy nehézségeid vannak egy intim kapcsolatodban, a tanultakat tudod majd alkalmazni a kockázat, növekedés, döntéshozatal és problémamegoldás állandóira. *Segíthetnek több tudatos választást hozni a cselekvéssel és annak mikéntjével kapcsolatban.* Remélem, *a leghatékonyabb alapítóktól vett tanulságok átsegítenek* majd bármilyen személyes vállalkozásban, amibe belevágsz – és olyan eredményre jutalmaznak meg, amely okot ad az ünneplésre.”

*Királyság?* „Majdnem két évtizedet töltöttem el azon döntések tanulmányozásával, amelyekkel a vállalkozók akkor találkoznak, amikor beindítják az üzleteiket. A tudományos karrierem alatt *újra és újra felbukkant egy kulcsfontosságú feszültségforrás*, sőt egyik könyvem, *Az alapítók dilemmái és az Alapítók Dilemmái* című előadásorozatom fő témája is lett. *A feszültség abból adódik, hogy az ember gazdag és király is akar lenni.* Majdnem minden vállalkozó átéli ezt a feszültséget, akár az üzlet fejlődésének több pontján is. A vezetői hatalom megtartását – a királyi széket – alárendelik-e annak, hogy az üzletük a lehető legnagyobb sikert érje el, és végül saját gazdagságukat is maximalizálják a folyamat során? Vagy ragaszkodnak a királyi székhöz a cégükben, annak ellenére, hogy valószínűleg kisebb értékű céget fejlesztenek? (Az igazi alkotóknál ez sokkal bonyolultabb a hatalom akarásánál. Vannak persze, akiket a hatalom érzése is boldogít, másokat viszont sokkal inkább a terveik, céljaik megvalósításához szükséges cselekvési szabadság megtartása, valamint hogy a beosztottaik révén a feladatok egy részét másokkal tudják elvégeztetni, s ezzel gyorsabban is haladhatnak, valamint maguk arra koncentrálhatnak, amit tenni akarnak. Belejár szik természetesen

az irányítás és ellenőrzés megtartása is: nehogy a hatalom átengedése arra vezessen, hogy mások rossz irányba viszik a dolgokat – Osman P.)

*Gazdag és király – megalapítani és tovább építeni egy nagy és sikeres céget, amelyben végig vezetői szerepben vagy – ritkán valószerű kilátás.* Nem várhatsz első osztályú üzleti döntéseket egy olyan vezetői bizottságtól és olyan vezetőségtől, amelyet lojalistákkal pakoltál tele (főleg nem azt, hogy felhívják a figyelmet a rossz döntéseidre, netán még szembe is szálljanak velük! – Osman P.), teljes elkötelezettséget egy alapítótárstól, akivel nem vagy hajlandó megosztani a döntési jogot (ha nem maga akar megmaradni a csendestárs szerepében, akkor egészen biztosan sértettnek érzi magát – Osman P.), és csúcsmínőségű munkát sem várhatsz azoktól az alkalmazottaktól, akiket tisztülően vezetsz. Ezért *adott a kínzó feszültség, hogy meg kell alkudnod az egyikkel, a másik elérése érdekében.* Az ilyen alku fontosságának méltánylása akkor mélyült el bennem, amikor elkezdtem a vállalkozókat tanulmányozni. *Viaskodniuk kell a kompromisszumokkal,* amikor arról döntenek, hogy mikor alapítsanak céget, egyedül vagy a legjobb társalapítók bevonásával tegyék-e azt, maguk finanszírozzák-e, vagy külső befektetői pénzt vegyenek igénybe (ezt többnyire az élet eldönti, ha a cég a növekedésben elér odáig – a probléma, hogy vállalni kell a következményeket – Osman P.), hogyan építsenek ki egy vezetői testületet, és sok más választási helyzet esetén, melyek közül sokról írtam ebben a könyvben. Alapvetően akkor kell megküzdeniük a kompromisszumokkal, amikor eldöntik, ők maradnak-e az ügyvezető igazgatói trónon, vagy átadják a gyeplőt annak, aki nagyobb királyságot tud építeni.” – Igazából a kardinális kérdést gyakran nem is az itt vázolt választások jelentik, hanem hogy miként tudják elfogadni és a maguk, valamint a cég javára fordítani az elkerülhetetlen osztozkodásokat a tulajdonlásban és a vezetésben.

„Feladni az általad életre keltett és éveig nevelt gyermeket, olyan zsigeri reakciókat indít be, amely teljesen ki tudja zárni mindazt, amit az ész mond, vagy a fül hall. Amikor az alapítói igazgatói tanács megkéri őket, hogy adják fel az uralkodást, az alapítók úgy érzik magukat, 'mintha egy tonna követ zúdítottak volna rájuk', vagy, ahogyan Jack Dorsey, a Twitter leváltásra kerülő ügyvezető igazgatója mondta: 'mintha gyomorszájon vágta volna.'” – Alighanem minden idők a leghíresebb kirúgott alapítója, s később a cég élére legfényesebben visszatérője Steve Jobs volt

„*Gazdagon vagy királyként a startupokban: Az erőteljes vezetői hajlam a legjobb lehetőségekkel rendelkező céget is romba döntheti,* ahogy az Dean Kamen alapító esetében is történt. Másrészről, *a cég növekedése iránti ösztönös elköteleződés oda is vezethet, hogy valaki feladja a trónt,* mint Lew Cirne. Nézzük meg, mi történt velük, aztán alkalmazzuk az ő mintájukat a saját helyzetünkre!

A vállalkozók majdnem kivétel nélkül maguk szeretnék mindent csinálni: egy nagy hatással bíró, értékes cég kapitánya akarnak lenni egész életükben, akkor is, ha még csak először alapítanak céget. *Néha a vállalkozó gazdagságra és a királyi székre való vágya abból adódik, hogy biztos az üzleti terv erejében és úttörő jellegében, és ezt elengedni elképzelhetetlen*

lenne számára: 'Az enyém az elképzelés, a vízió, így nekem kell valóra váltanom! Senki nem tudja ezt olyan jól felépíteni, mint én!' Ez történt meg Dean Kamennel.

Kamen egy felettebb okos, látnoki feltaláló volt, aki meg akarta változtatni a világot, és szentül hitte, hogy a mérnököknek és a tudósoknak olyan kulturális ikonoknak kell lenniük, mint a rockzenészek és a profi atléták. Egy már tapasztalt – és jól fizetett – vállalkozó volt, orvosi és robotikai találmányaival. Aztán egy majdnem bekövetkezett zuhanyzós baleset ihletésére alkották meg Kamen és a cég mérnökei a most Segway néven ismert szállítóeszközt, ami akkor a Ginger nevet kapta.”

A Segway vezetői hibákkal teli sorsának itt következő elemzése megmutatja, hogy akár a „felettebb okos, látnoki feltaláló” mennyire alkalmatlan lehet egy startup sikerre vezetésére, még ha „tapasztalt vállalkozó” is. Némi nyersséggel elmondható, hogy Kamen alapvető, sőt primitív hibák sorozatával tette tönkre e találmánya sorsát, jóllehet „Egy magát egyensúlyban tartó személyi közlekedési eszköz elgondolása világot megváltó ötletnek tűnt – nemcsak Kamen, hanem más szakértők számára is, mint például Steve Jobs és a legendás kockázati befektető, John Doerr, aki azt jósolta, hogy a Ginger példátlan gyorsasággal fogja elérni az egymilliárd dollárnyi eladást.” Wasserman felvázolja Kamen és a Segway sikerén dolgozó cég rémtörténetét. Tudjuk, Steve Jobs az első Apple-korszaka végére igencsak megdolgozott azért, hogy kirúgják (lásd pl. Walter Isaacson: Steve Jobs. HVG Könyvek, 2011 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2012/1. sz.), ám Kamenhez képest majdhogynem maga volt a bölcs visszafogottság megtestesítője.

„[Kamen] Tapasztalt felsővezetőkkel is kiegészítette a csapatát. A legmagasabb szinten lévő vezetője Tim Adams volt, aki az európai Chrysler ügyvezető igazgatója volt. Kamen azt mondta, hogy szüksége volt valakire, aki vezeti az üzletet, hogy ő 'visszatérhessen a bulis dolgokhoz, mint a feltalálás és a mérnöki munka.' Biztosította Adamsot, hogy 'nem áll érdekében részt venni a gyártásban, és nem érdeklik a termelési részletek.' Azonban hamarosan összeütközésbe kerültek egymással. Amikor Adams döntést hozott a szállítványozókról vagy a termelésről – amely az ő erőssége, de Kamen hiányossága volt –, Kamen megmásította a döntéseit. Amikor egy kívülálló akarta látni a Gingert, Kamen cégtulajdonosnak kellett engedélyt adnia erre; még Adamsnek, az ügyvezető igazgatónak sem állt ez hatalmában. Kamen megvetéssel viseltetett Adams iránt: 'Közel sincs olyan okos, mint a legtöbb mérnököm, mégis kétszer vagy háromszor annyit fizetek neki, mint legtöbbüknek.'” Ki is rúgta, és „A Segwaynek az első tíz év alatt szinte évente új ügyvezető igazgatója volt – kilenc a tíz év során –, mivel Kamen ragaszkodott hozzá, hogy minden fontos döntésnél ő legyen a vezető. Ez a hatalmas potenciállal rendelkező cég 176 millió dollárt gyűjtött össze a befektetőktől, de csak 10 millió dollárt ért, amikor végül 2009-ben eladásra került, s így a valaha volt egyik legnagyobb pazarlóként vonult be a történelembe.”

Leváltott alapító-vezető, sikeresen emelkedő cég: „Lew Cirne, aki egy vállalkozói szoftvercég, a Wily Technologies megalapítója volt, a saját bőrén tapasztalta meg ezeket a változásokat. Mire a cég készen állt, hogy a terméke második verzióját is szállítsa, Cirne meg



volt győződve arról, hogy a 'gazdagságára és királyságára' vonatkozó vízió valóra válik: a vásárlók elégedettek voltak, az eladások szárnyaltak, és a csapat is jól működött együtt. A harmadik finanszírozási ütem előtt állt, és izgatottan gyűjtötte össze az üzemanyagot, hogy beindítsa a rakétát, amivé a Wily lett. Aztán a befektetői, akik az öt vezetői szék közül három foglaltak helyet, az igazgatótanácsban eldöntötték, hogy elveszik tőle az ügyvezetői igazgató helyet. Döntésük szerint a cégnek olyan vezetőre volt szüksége, akinek a képességei megfelelnek a következő szinthez. Cirne, aki egy ász technikus volt, nem rendelkezett a többi üzleti funkcióval, amelyek fontossága óriásivá nőtt. Pontosan a Wily gyors fejlődési sikerének köszönhető, hogy leváltották, mint ügyvezető igazgatót. Paradox módon a rakéta gyors megépítésének sikere siettette a bukását, mint ügyvezető igazgató." – Nem tudjuk, milyen szó szerepel az angol eredetiben, de igazából ez nem bukás. Egyszerűen egy alapvető törvényszerűség működik benne. Egy technológiaalapú cég létrehozásának és felfuttatásának fázisaira is nagyjából ráhúzhatók a fejlesztés tipikus lépcsői: elképzelés; deszkamodell; működő prototípus; nagyüzemi megvalósítás. Az első három fázis vezetésére egészen más képességek kellenek, mint a negyedikre. Érdekes változat ebben, ami a Google-nél történt. Eric Schmidt és Jonathan Rosenberg írják a Google – Így vezetünk mi (HVG Könyvek, 2015 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/5. sz.) c. könyvükben: „Bár eredetileg azért hívtak minket a Google-höz, hogy 'felnötti felügyeletet' biztosítsunk, a siker érdekében végül kénytelenek voltunk újratanulni mindent, amit a menedzsmentről addig hittünk. És ebben *a legjobb tanáraink azok az emberek voltak, akik nap mint nap körülvettek bennünket a Googleplexben.*”

„A legtöbb sikeres alapítóval megtörténik az, ami Lew Cirne-nel. Egy olyan startupnál, ami elérkezik a harmadik finanszírozási üteméhez – egy olyan mérföldkőhöz, amelyet csak a legsikeresebbek képesek elérni –, az alapító ügyvezető igazgatók felét leváltják, háromnegyedüket kitessékkelik, és a maradékuk önként feladja a posztot. Ez a legtöbb alapítónak, akik hiszik, hogy a siker megerősíti a helyüket ügyvezető igazgatóként, megrázó statisztika.” – Ez persze így számszakilag is képtelenség, és számos példát ismerünk arra, hogy az alapító vezető a képességeiben együtt nőtt a cégével. A különleges példa, ahogy már említettük, Steve Jobs volt. „Királysága” első időszakában rászolgált, hogy kirúgják, ám ezt követően az Apple a bukás szélére hanyatlott. Jobsot, aki közben új pályákon ért el nagy sikereket, visszahívták, s ekkor már kiváló vezetőként hozta fel még magasabbra a cégét.

„Dolgozz a tudatosságodon! A tudatos vállalkozók képesek a legeredményesebben felkészülni a vízváltató 'gazdag vagy király' helyzetre. Végül a tudatosság volt az, ami segítette Cirne-t abban, hogy a Wilyt a befektetőknek adja át, és a következő céget már máshogyan építse fel. *A tudatosság a megoldás a sokféle kompromisszum megvizsgálására.* Teljesen tudatában vagyunk a minket mozgató erőknek? Tudjuk, hogy milyen lehetséges eredményeknek örülünk, és melyeket bánnánk meg? Tisztán látjuk-e, hogy az egyes lépéseknél sorakozó mely döntések, mely eredményekhez vezetnek el? *Ha nem ismered azokat a kereteket, amelyek az életedet irányítják, akkor hihetetlenül könnyű olyan döntéseket hozni, amelyek nem szolgálják*

*a legmélyebb vágyaidat.” – Mi rosszabb, ehelyett akár a legmélyebb szakadék fenekére is vihetnek!*

Volt a technológia import területén egy divatos és valóban kiemelkedően fontos fogalom: „optimális technológia”. Ez azt a technológiát jelenti, amely a legfejlettebb azok közül, amelyek a céljainknak megfelelnek, és a saját adottságaink szerint képesek is vagyunk adaptálni és hasznosítani. Vezessünk céget vagy a saját életünket, az itt is előadott logika szerint mindig tudnunk kell, mi az optimális cél, amelyre még érdemes törekednünk.

„Álmaink valóra váltása olyan feltornyosuló akadályokba ütközhet, amelyekre nem számítunk. Az alapítótól megtanult leckék segíthetnek, hogy felkészüljünk ezekre a nehézségekre, és így közelebb vihetnek álmaink megvalósításához. Ahelyett, hogy belekényszerítenéd magad egy változásba, képzelj el jó előre, hogy hová akarsz eljutni, gondolkodj el, amikor a lelkesedésed vagy óvatosságod akadállyá változik, készülj fel a kudarc hasznossá tételére, és tervezz a siker esetére.”

*Dr. Osman Péter*