



## Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 56

Opublikowany: 6 lutego 2017 r.

### Niezapracowani, czyli jak odzyskać wolny czas i zbudować biznes marzeń

**Mariusz:** To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o tym, jak założyć i rozwijać swój biznes marzeń. A moim i Waszym gościem jest Filip Nowicki, niezapracowany przedsiębiorca, autor bloga niezapracowani.pl, trener, konsultant, który jak sam o sobie mówi – pomaga zapracowanym przedsiębiorcom odzyskać wolny czas i zbudować biznes marzeń. Witam cię Filipie bardzo serdecznie.

**Filip:** Witam serdecznie.

**Mariusz:** Powiedz, gdzie ostatnio nurkowałeś?

**Filip:** W Indonezji.

**Mariusz:** Jak było?

**Filip:** Ciepło. [śmiej] Przede wszystkim było ciepło. Ale było fantastycznie. Azja Południowo-Wschodnia to jest moje ulubione miejsce do nurkowania jako region. Z kilku powodów. Po pierwsze – pod wodą jest niesamowita różnorodność życia. Mówi się, że w tamtym regionie, w tamtych wodach żyje więcej stworzeń niż w całej pozostałej części świata i że jest niesamowite bogactwo i niesamowita różnorodność. To jest jeden element, czyli samo miejsce do nurkowania jest super atrakcyjne. Druga rzecz, która sprawia, że ja tam lubię jeździć to jest sam ten region. Mówię o ludziach, o kuchni, o zwyczajach, o tym, jak tam płynie życie dosyć na takim wolnym biegu i z uśmiechem na ustach i to jest fantastyczne. To, co dotyczy samych ludzi, którzy tam mieszkają – to oczywiście są biedne kraje i cały czas na dorobku. Natomiast rzeczywiście to są narody niezwykle przedsiębiorcze. Tam każdy coś robi z uśmiechem na ustach. Jeden czymś handluje, drugi gotuje na ulicy. Nie ma takiej bariery, że muszę mieć dużo, żeby cokolwiek zacząć. Jak ktoś ma kurę to sprzedaje jajka i już jest przedsiębiorcą – do tego stopnia. Można zacząć absolutnie bez niczego robiąc najprostsze rzeczy. To jest takie miejsce, gdzie ja świetnie odpoczywam, dlatego że tam jest tyle pozytywnej energii i tyle się dzieje, że po prostu to napawa optymizmem. To jest świetne miejsce na wakacje.

**Mariusz:** Zacząłem od tego tematu, bo przeczytałem twoją książkę „Niezapracowani”. Tam cały spory rozdział na końcu jest poświęcony właśnie temu tematowi. Widać, że masz dużą pasję wiążesz z tym tematem. Co takiego jest interesującego w tym całym nurkowaniu? To jest taka sprawa, że siedzisz pod wodą, nie masz z kim pogadać. [śmiej]

**Filip:** I to jest właśnie ten ogromny plus, że siedzisz pod wodą, obserwujesz świat, który tam żyje swoim życiem i większość czasu ignoruje ciebie, ewentualnie traktuje jako gościa z pewną ciekawością, ale też z dystansem. Po pierwsze – jest to świat naprawdę trójwymiarowy. Nurkując

masz poczucie, że poruszasz się w trzech kierunkach. Chodząc po ziemi jesteśmy tak jakby na płaszczyźnie. A tam jest jeszcze ta głębokość, która sprawia, że niektórzy porównują to do lewitacji w kosmosie. Jedną rzeczą jest to odcięcie od telefonów, od rozmów, od świata zewnętrznego tego, który znamy na co dzień. To wynika z samej natury nurkowania. Ponieważ przebywasz pod wodą w zupełnie innym środowisku, nienaturalnym dla nas to musisz się koncentrować na tym, co się dzieje tu i teraz, na swoim bezpieczeństwie, na tym, czy masz odpowiednią ilość powietrza, czy nie jesteś za głęboko, czy nie jesteś za długo, czy twój partner jest dostatecznie blisko, żeby w razie czego sobie pomóc. Maksymalnie się koncentrujesz na tej chwili jednocześnie obserwując oczywiście, co się dzieje dookoła. To są fantastyczne obrazy, krajobrazy, zwierzęta i rośliny. Zupełnie niecodzienne przeżycia. W sensie wizualnym i doświadczenia tego. Ale z drugiej strony kompletnie się odcinasz od tego, co zostawiłeś na powierzchni. Jak ktoś wchodzi pod wodę to się nie martwi tym, czy ten aktualny kwartał to nam się zamknie tak samo dobrze, jak rok temu albo lepiej tylko myśli o tym, jak spędzę najbliższe 20, 30 czy 40 minut i czy jestem bezpieczny, czy wszystko się dzieje tak jak było zaplanowane. To momentalnie odcina umysł od tego, co zostawiamy na powierzchni. Dzięki temu fantastycznie odpoczywamy.

**Mariusz:** Zachęcasz bardzo do takiego sportu.

**Filip:** Zachęcam bardzo. To szczególnie dla osób, które są aktywne zawodowo – czy prowadzą własne firmy, czy pracują gdzieś i rzeczywiście wkładają dużo energii w sferę życia zawodowego. To jest błyskawiczny odpoczynek. To znaczy jeżeli rzeczywiście wejdą w to nurkowanie z takim zaangażowaniem to zorientują się, że nawet tydzień spędzony na takim wyjeździe, gdzie codziennie się nurkuje 2-3 razy, czyli stosunkowo dużą część dnia się poświęca na to fantastycznie relaksuje, bo nie ma po prostu czasu myśleć o innych sprawach. Natychmiast się zmieniają priorytety. Kolejne nurkowanie jest ważniejsze niż coś, co się dzieje w firmie czy w pracy.

**Mariusz:** Dzisiaj nie będziemy o nurkowaniu tak dużo rozmawiać. Chcemy w audycji troszeczkę dotknąć tematu przedsiębiorczości i tego, jak zakładać swoją firmę. Chciałem zacząć od tego, żebyś opowiedział swoją historię – jak to było, jak zacząłeś swoją przygodę z biznesem?

**Filip:** Pytasz o wydawnictwo Wiedza i Praktyka?

**Mariusz:** Tak.

**Filip:** Moja historia z biznesem zaczęła się jeszcze chwilę wcześniej. Ale rzeczywiście ta najważniejsza część mojego zawodowego życia dotyczyła pracy w Wiedzy i Praktyce. Ja tam podjąłem pracę na czwartym roku studiów. To wydawnictwo jeszcze nie istniało. Istniało wydawnictwo Konieczny i Kruszewski i właściciele zatrudnili trójkę studentów do tego, żebyśmy przetestowali koncepcję nowego produktu, którą tworzyli wspólnie z wydawnictwem niemieckim. Założenie było takie, że jeżeli to się uda to powstanie nowa firma i wy tam będziecie pracować. Dosłownie tak to wyglądało. My oczywiście nie mieliśmy zielonego pojęcia ani o wydawnictwie, ani o robieniu produktów, ani o marketingu tych produktów. Pomimo tego, że wszyscy kończyliśmy uczelnie ekonomiczne to nie mieliśmy oczywiście żadnej praktyki. Na szczęście umiejętnie nami pokierowano. Ten test się udał. Powstała pierwsza publikacja wymiennie kartkowa. To była w ogóle jedna z pierwszych takich publikacji w Polsce, czyli taki segregator do którego później się dopina kolejne kartki. Na tej bazie wystartowało wydawnictwo Wiedza i Praktyka. Na dzisiejsze czasy moglibyśmy powiedzieć, że to był typowy start-up. Wtedy takie słowo nie istniało. Po prostu robiliśmy test nowego produktu.

Później, żeby tę historię przyspieszyć, ja tam pracowałem i moje role się dosyć często zmieniały. W którymś momencie ja już sam byłem architektem tego, czym bym się chciał zajmować i z dużą dokładnością mniej więcej co 3 lata decydowałem, że chciałbym się zająć czymś innym. Łącznie z tym, że będąc szefem działu, który już wtedy zatrudniał kilkanaście osób poszedłem z propozycją do mojego kolegi w zarządzie, żeby ten dział rozmontować, ponieważ nie widzę sensu, żeby on dalej funkcjonował w takim kształcie. Rzeczywiście, z niego powstały trzy zespoły. A ja zająłem się czymś innym, a było to tworzenie nowych produktów. To była moja rola przez kolejne 3 lata i też wielka moja pasja, ponieważ to dawało możliwość eksperymentowania we wszystkich kierunkach. Takie było założenie tego mojego mini działu dwu, a potem trzyosobowego. Aż w którymś momencie po różnych zmianach w firmie właściciele zaprosili mnie do zarządu. Najpierw rok pracowałem jako wiceprezes i dyrektor wydawniczy. Później 5 lat byłem prezesem zarządu. To mi dało ogromną możliwość eksperymentowania i uczenia się biznesu z różnych perspektyw – od bardzo podstawowego, zaczynającego od zera pracownika, jeszcze studenta do osoby, która kieruje firmą, która zatrudnia ponad 200 osób na etacie i jeszcze wielu freelancerów, podobną liczbę ludzi, którzy pracowali w takim bardziej ruchomym formacie. W momencie kiedy ja opuszczałem tą firmę w 2010 roku to obroty jej sięgały 80 milionów złotych. Tak mogę powiedzieć, że zbudowaliśmy duży biznes.

**Mariusz:** Przez ostatnie 2 lata pracy w tym wydawnictwie pracowałeś 2-3 godziny dziennie. Tak się da w ogóle zrobić? Jak wyglądał twój dzień?

**Filip:** W tamtym etapie mój tydzień wyglądał w ten sposób, że główne spotykałem się z moimi najbliższymi podwładnymi, to było 9 osób. Poświęcałem każdemu czas co tydzień. Początkowo te spotkania były dłuższe i trwały 1,5-2 godziny, później trwały dosłownie 20 minut. To była najważniejsza i najbardziej wartościowa rzecz, którą mogłem robić, bo wszystko inne operacyjnie co się działo w firmie to działo się pod ich okiem i to oni tym kierowali. W związku z czym wkład mojego czasu nie był tak istotny, jak wkład wszystkich pozostałych osób w firmie. Mówię to z pełną odpowiedzialnością. To był zabieg zamierzony. To znaczy ja zawsze miałem gdzieś z tyłu głowy zakodowane, że trzeba dążyć do celu jak najkrótszą drogą i jak najkrótszym czasem. Nie robić rzeczy, które są niepotrzebne tylko szukać tej ścieżki, która nas tam najszybciej doprowadzi.

Na szczęście bardzo szybko zdałem sobie sprawę w życiu z tego, że ilość energii i czasu, którą ja włożę osobiście w tą firmę nie ma większego znaczenia. To było w momencie kiedy w firmie zaszły pewne zmiany dosyć gwałtowne i w efekcie tych zmian ja z dnia na dzień z trzech pracowników takich bezpośrednich podwładnych nagle miałem ich pięćdziesięciu. To kompletnie wywróciło moją zdolność do zarządzania tymi ludźmi, bo nie miałem takiego doświadczenia. Ale zmusiło mnie do wprowadzenia takiego systemu pracy, takiej organizacji, żeby ja byłem w stanie zarządzać taką grupą ludzi niezależnie od jej liczebności. Wszystko co się działo później było konsekwencją tego, że zdałem sobie sprawę z tego, że moja osobista ilość czasu zainwestowana w tą firmę nie ma takiego znaczenia, dlatego że jeżeli mam stu podwładnych w sumie w całej firmie to większe znaczenie ma, czy oni jedną godzinę z całego swojego dnia poświęcą na robienie rzeczy, które naprawdę nas wszystkich popychają do przodu. Uważam, że to zadanie zrealizowałem bardzo dobrze z pomocą różnych trenerów, coachów i z pomocą mojego zespołu, który też uczestniczył w tym procesie i też dalej go replikował w dół w swojej strukturze, u swoich podwładnych. To się udało.

Natomiast tak jak powiedziałem, to był proces, który w mojej głowie się zaczął znacznie wcześniej. To, że ostatnie 2 lata pracowałem niewiele, w sensie liczby godzin poświęcanej na tzw. pracę było efektem tego, że wcześniej przeprowadziliśmy intensywny ponad półtoraroczny program

szkoleniowy, którym byli objęci menedżerowie na różnych poziomach. A jeszcze wcześniej pracowaliśmy nad tym, żeby odpowiednio ułożyć strukturę w firmie, czyli zbudować pewien fundament – ten twardy fundament. Pod tym budować kompetencje ludzi, którzy są odpowiedzialni za innych ludzi i za wyniki. W efekcie otrzymaliśmy taki wynik, że firma działała beze mnie i każdy wiedział, co ma robić.

**Mariusz:** Ale co robiłeś przez te pozostałe godziny?

**Filip:** Nudziłem się.

**Mariusz:** Chodziłeś do pracy normalnie na 8 godzin?

**Filip:** Tak, byłem zakontraktowany na 8 godzin, ale nie miałem czym się zajmować. Czytałem gazety, internet, starałem się odbywać wartościowe spotkania, ale to nadal mi nie wypełniało dnia całego. W związku z czym nie spędzałem tam 8 godzin, spędzałem mniej. Przyjeżdżałem godzinę po wszystkich, wychodziłem godzinę wcześniej i nadal miałem mnóstwo luzu. To było fantastyczne, dlatego że to mi pozwalało więcej czasu myśleć o biznesie, nad biznesem niż zajmować się bieżącą działalnością. Nie musiałem tego robić, ponieważ miałem fantastycznych ludzi, którzy brali na siebie odpowiedzialność za to, żeby poszczególne kawałki firmy działały tak jak należy. I działały tak jak należy bez mojego jakiegos super intensywnego udziału w tym.

Ja chyba nie mam takiej cechy, którą być może ma wielu przedsiębiorców czy menedżerów – takiego silnego poczucia kontroli, że muszą wszystko kontrolować. Ja w ogóle nie uważam, że muszę wszystko kontrolować. Od zawsze uważałem, że wolę, żeby ktoś coś zrobił za mnie niż żebym ja zrobił to sam. To była dobra sytuacja wyjściowa do tego, żeby starać się zdelegować wszystko. Wobec tego niewiele zostało po mojej stronie do wykonania. Najważniejszymi zadaniami, które nie były zadaniami codziennymi były relacje i raportowanie właścicielom wyników na linii zarząd-rada nadzorcza. To było moje osobiste zadanie. Ja je wykonywałem, ale to nie był dialog codzienny. Raczej to się odbywało kilka razy w roku.

**Mariusz:** Wspomniałeś, że w tym planie trzygodzinnego dnia pracy pomogły szkolenia i cały program roczny, który wcześniej się odbył w waszej firmie. Było coś jeszcze oprócz tego?

**Filip:** Efektem tego programu było to, że mnie nauczono i ja też sobie zdałem sprawę, że jednym z najważniejszych czynników, które spowodują, że to się uda jest moje osobiste zaangażowanie w pracę z moimi podwładnymi, którzy wszyscy byli menedżerami i później przekazanie im tej umiejętności. To w taki sposób kaskadowy udało nam się zrobić w formie takich spotkań coachingowych, gdzie ja pracowałem według pewnego modelu z moimi ludźmi i oni pracując ze mną uczyli się pracować ze swoimi ludźmi też wedle tego modelu. To nam się dosyć dobrze udało wdrożyć w taki sposób, że oni też mieli łatwiej. Te relacje z podwładnymi budowały się w taki prawidłowy i przyjacielski sposób. A nadal były relacjami profesjonalnymi, czyli to, że mamy bliższy kontakt osobisty nie oznacza, że odpuszczamy sobie na poziomie tego, jakie są nasze wzajemne zobowiązania, które wynikają z naszej pracy. Tak jak zauważam, jak pracuję z przedsiębiorcami to myślę, że to jest jeden z pierwszych kroków, żeby bardziej zaangażować się w pracę ze swoimi ludźmi, bo tak naprawdę – tak brutalnie wygląda sytuacja – to nie wy przedsiębiorcy decydujecie o tym, co się dzieje w waszej firmie tylko wasi podwładni. Jeżeli macie super zespół, drużynę A to ten super zespół wykona nawet najtrudniejsze zadania i poradzi sobie nawet w najtrudniejszych sytuacjach. Jeżeli wszystko trzymacie u siebie – decyzje, rozwój, pomysły to jakiegokolwiek nastąpi tutaj zakłócenie czy wystąpi jakiś

problem to on będzie na waszej głowie. Nikt wam nie pomoże, bo nie ma takiego zwyczaju, żeby się tym dzielić. Myślę, że podstawową rolą menedżera jest zrobić krok do tyłu i puścić swoich ludzi przodem.

**Mariusz:** Wspominałeś, że pracowałeś do 2010 roku w wydawnictwie. Potem odszedłeś i założyłeś swój własny biznes. Co cię napędzało do takiej decyzji – większa wolność, pieniądze?

**Filip:** To, co mnie najbardziej zmotywowało do odejścia z pracy i tu chcę powiedzieć jasno – pracy, którą bardzo lubiłem, firmę, którą przez wiele lat też współtworzyłem i byłem z niej dumny, bardzo ją lubiłem, bardzo lubiłem moich współpracowników, nadal ich lubię, chociaż nie współpracujemy tak blisko to była taka potrzeba większej wolności. Z racji obejmowanego stanowiska nie bardzo było miejsce, żebym ja się gdzieś na boku zajmował innymi pomysłami i innymi biznesami. W związku z czym zdecydowałem, że odejdę, bo nie ma innej drogi i założyłem wtedy pierwszą firmę, która zajmowała się tworzeniem softwaru i stron internetowych. Nie jedyną. Moja kariera przedsiębiorcy samodzielnego ma mniej więcej 6 lat i tych firm pojawiło się w moim życiorysie kilka. Jedne były udane, jedne były nieudane. Mówię to z zupełną otwartością i bez cienia zakłopotania. Tak po prostu musi być. Dzisiaj dosyć aktywnie funkcjonuję również w środowisku start-upowym i to tak jest.

Nawet niektórzy się śmieją, że w Dolinie Krzemowej inwestorzy pytają cię wprost na rozmowie, kiedy przychodzisz prezentować pomysł – ile firm już położyłeś? Jak już masz za sobą powiedzmy pięć nieudanych start-upów to znaczy, że powinieneś już rozumieć na czym polega gra pod tytułem start-up, zakładanie własnego biznesu, masz już swoje doświadczenia, dostałeś od życia po grzbiecie to możemy z tobą współpracować. To jest oczywiście w formie pewnego żartu, ale to dokładnie tak jest. Jeżeli ktoś odchodzi z firmy, która funkcjonowała w jakimś okrzepniętym, ustandaryzowanym modelu działania i decyduje się być przedsiębiorcą to musi mieć świadomość, że zaczyna od zera. To, co z tej firmy zabiera to swoje doświadczenie i swoje kompetencje. Tylko musi mieć świadomość, że idzie grać w grę, gdzie plansza jest trochę inna i zasady będą trochę inne i te kompetencje na pewno nie zaszkodzą, ale nie znaczy, że są wystarczające. Myślę, że to jest podstawowa rzecz o której muszą pamiętać osoby, które dzisiaj gdzieś pracują na tzw. etacie i stają przed decyzją – odejdę i założę własny biznes. Niezależnie od tego, czym on się zajmuje. Nie mówię o przejściu na samozatrudnienie, bo to jest taka bardzo delikatna forma przedsiębiorczości. Ale kiedy mówimy o tworzeniu nowego produktu, nowej usługi, zupełnie nowego biznesu, gdzie trzeba od zera pozyskać klientów, przekonać współpracowników czy dostawców to jest to gra, która ma nowe, swoje własne zasady. Trzeba mieć tego pełną świadomość.

**Mariusz:** Chciałbym jeszcze zapytać o kwestię tej decyzji o której wspominasz. Dostaję też maile od Słuchaczy, którzy pytają dokładnie co powinni zrobić. Pracują na etacie, czują się do końca niespełnieni. Jakoś gdzieś podskórnie czują, że to nie jest to, co chcieliby robić w życiu i myślą o założeniu własnej firmy, ale boją się zrobić ten pierwszy krok. Praca na etacie daje im stabilność, daje im stałe dochody, a tutaj jest skok w nieznaną. Chcieliby to zrobić, ale cały czas się wstrzymują z taką decyzją. Jak to było w twoim przypadku? Czy to była decyzja z dnia na dzień? Czy przygotowywałeś się wcześniej do tego, żeby założyć własną firmę i odejść z pracy etatowej?

**Filip:** Tak, oczywiście się przygotowywałem. Natomiast zanim zacząłem się przygotowywać to jeszcze był taki okres myślenia. To znaczy gdzieś w którymś momencie w mojej głowie wyrosła ta idea, że może dobrym dla mnie scenariuszem jest odejść z pracy i założyć własną firmę. Jeszcze wtedy nie wiedziałem jaką, ale własną. Myślę, że z tymi przemyśleniami borykałem się jakiś rok czy półtora. Mniej więcej rok przed odejściem faktycznym podjąłem tą decyzję i zacząłem się

przygotowywać. W pierwszej kolejności bardziej skupiłem się na tym, żeby przygotować moją firmę i współpracowników na to odejście niż siebie na to, co będę robił, jak już odejdę. Później oczywiście w momencie odchodzenia miałem pewien pomysł na to, czym się zajmę i do pewnego stopnia przygotowany grunt, żeby w miarę szybko bez straty czasu tą nową działalność uruchomić i ją podjąć.

Natomiast dzisiaj po tych 6 latach własnych doświadczeń tą decyzję o odchodzeniu z pracy etatowej i zakładaniu własnej firmy poradziłbym, żeby przeanalizować pod kątem trzech takich pytań. Pierwsze pytanie ściśle biznesowe – czy mój pomysł, który mam w głowie na nowy biznes znajdzie dość entuzjastów na rynku, żeby mój produkt czy usługa miał klientów? To jest rzecz, którą można zrobić bez odchodzenia z firmy. Tak pracuje wielu ludzi, którzy zakładają start-upy. Na początku pracują nad swoim pomysłem wieczorami czy popołudniami i weekendami, żeby z tego pomysłu powstała koncepcja i żeby tą koncepcję w jakiś sposób zweryfikować. Tu absolutnie nie trzeba wiele inwestować pieniędzy. Trzeba zainwestować trochę czasu i zdecydowanie jestem orędownikiem takiego modelu, że to robimy jeszcze pracując. Bo może się okazać i jest na to cała metodologia, jak w szybki sposób w tzw. lean startupie doprowadzić do tego, że mój pomysł na weryfikuję na rynku. Ale weryfikuję w sposób, który jest miarodajny. Nie pytam znajomych i rodziny, co sądzisz o tym, bo wszyscy powiedzą, że mi się to podoba, ale nikt z nich nie kupi, jak produkt już będzie.

Chodzi o to, żeby nie tracić czasu, pieniędzy i energii na tworzenie produktu tylko najpierw zanim fizycznie ten produkt powstanie zapytać w inteligentny sposób różnymi metodami rynek, czy to kupicie. A to, że nie mamy produktu to nie ma żadnego problemu, dlatego że jeżeli ktoś powie – tak, kupuję i położy pieniądze na stole to należy wziąć pieniądze, po czym powiedzieć – wiesz, musisz poczekać 3 miesiące, bo produkt jeszcze nie jest skończony. To jest okej i większość ludzi to akceptuje. Nikt się o to nie obraża. Bardzo rzadko ludzie się o to obrażają. A jeżeli ktoś ma z tym problem to mu oddajemy te pieniądze i mówimy – słuchaj, potrzebuję jeszcze kwartał czy pół roku, żeby ten produkt dostarczyć, więc zatrzymaj te pieniądze, ale jak tylko się pojawi to ja do ciebie zadzwonię i ci osobiście ten produkt wręcę, więc tych pieniędzy nie wydaj na coś innego, puszczać oko. To jest pierwsza rzecz, czyli zweryfikujemy pomysł. Nie rzucamy się do głębokiego oceanu nie wiedząc dokładnie, czy potrafimy pływać.

Druga rzecz – należy się przygotować od strony finansowej. Trzeba sobie zrobić budżet domowy w Excelu, dokładnie na początku policzyć, zmierzyć ile na co wydajemy pieniędzy, ile mamy odłożonych oszczędności i być na to przygotowanym, mieć taką poduszkę finansową na to, że przez pierwsze na przykład pół roku kiedy będę rozwijał ten mój produkt czy tą firmę będę jeszcze reorganizował i zakładał to nie zarobię żadnych pieniędzy, więc muszę mieć pieniądze na życie. Po czym jak zrobimy tego Excela to należy ten czas pomnożyć razy dwa i być przygotowanym na to, że mamy budżet na to, jak nam się to dwukrotnie wydłuży. A najlepiej kwotę pieniędzy też pomnożyć razy dwa. Tak wygląda życie, że potem coś trwa dłużej, niekoniecznie z naszej winy albo coś się nie udało, trzeba coś poprawić i robić drugi launch produktu. Przeróżne mogą być historie. Albo ktoś z naszych współpracowników nie może poświęcić tyle czasu, albo się rozchorował, albo zrezygnował. Mogą być przeróżne trudności i one będą. Zanim się porzuci bezpieczną pensję to trzeba się do tego przygotować finansowo.

Trzecia rzecz, którą też należy przygotować zanim się tą decyzję wykona to jest obszar naszych osobistych relacji. W zależności od tego kto jaką ma domową sytuację powinien te swoje plany omówić z tymi najbliższymi osobami, żeby po pierwsze – wiedziały, że idziemy w coś, co jest ryzykowne, ale bardzo nam na tym zależy. Po drugie – że jesteśmy przygotowani, że muszą nas wspierać i wierzyć, że się uda, mimo tego że kilka razy się potkniemy i przewrócimy zanim

dobiegniemy do mety. Może to być okres również większych i częstszych napięć. Również warto, żeby osoby nam życzliwe wiedziały, że się szykujemy do takiego działania po to, żeby w razie czego mieć u nich wsparcie. Czasami może to być potrzeba wsparcia po prostu finansowego. Nieraz się czyta historie o tym, że ktoś zakładając swoją firmę mieszkał u kolegi na kanapie i też ten kolega go żywił przez miesiąc czy pół roku, bo po prostu tak było. To o czym mówię to nie są bajki, to jest rzeczywistość przedsiębiorców. Ja akurat nie miałem takiej sytuacji, byłem na to dosyć dobrze przygotowany. Ale dzisiaj myślę, że tą decyzję bym sobie przemyślał czy przeanalizował w sposób jeszcze bardziej zorganizowany – właśnie pod kątem tych trzech obszarów.

**Mariusz:** Czyli podsumowując: pierwsza rzecz – nie odchodzimy jeszcze z pracy, tylko próbujemy wy badać, czy w ogóle będzie zapotrzebowanie rynku na nasz produkt.

**Filip:** Tak. Jak się okaże, że nie to siedzimy sobie dalej cichutko i pokornie w tej pracy, robimy, co nam każą robić i kombinujemy, jaki by tu kolejny pomysł spróbować wypromować.

**Mariusz:** Drugi to jest przygotowanie poduszki finansowej. Trzeci to kwestia zadbania i przygotowania najbliższych na to, co chcemy zrobić. To jest bardzo ciekawe, co mówisz.

**Filip:** Ten trzeci obszar o którym mówiłem jest bardzo ważny z tego względu, że będą takie sytuacje, że będziemy mieli doła, bo coś nie pójdzie tak jak należy. Takie osoby, które wiedzą, naprawdę rozumieją na co żeśmy się porwali, jakie są nasze plany i marzenia, że jest to dla nas bardzo ważne. Z reguły zakładanie własnej firmy jest motywowane realizacją jakiegoś swojego pragnienia czy marzenia. Tak trzeba to powiedzieć. Dla jednych to będzie wolność, dla innych to będą wyższe zarobki. Bardzo często to są tylko takie techniczne dodatki. A tak naprawdę ktoś chce wdrożyć w życie jakąś ideę, którą ma, bo widzi, że jest jakaś potrzeba na rynku albo wydaje mu się, że czegoś brakuje i próbuje wokół tego zbudować biznes. Po prostu należy to wspierać, bo powiedzenie takiej osobie – słuchaj, chyba przesadzasz, to chyba tak nie jest to nie ma żadnego sensu, bo ci marzyciele i tak nie odpuszczają. W związku z czym jeśli to są nasze najbliższe osoby to należy je wspierać i być gotowym na to, że będzie taki dzień kiedy zapytani „jak ci idzie w nowym biznesie?” powiedzą – do kitu.

To będzie ten moment, kiedy ci najbliżsi powinni to jak najszybciej zauważyć, usłyszeć i wesprzeć tą osobę tak po prostu emocjonalnie, bo ten dzień rzeczywiście może być kompletnie do kitu. Natomiast to jest jeden dzień w ciągu pół roku czy roku, kiedy ten projekt powstaje i to nie znaczy, że należy wszystko wyrzucić do kosza. To się będzie zdarzało. Po prostu takie sytuacje będą, bo one są nieuniknione. Nie jesteśmy w stanie zabezpieczyć się przed wszystkimi dziwnymi przypadkami, które mogą wystąpić. A jako przedsiębiorcy, zwłaszcza początkujący jesteśmy bardziej na to narażeni, dlatego że jeszcze nie mamy doświadczenia, nie jesteśmy przygotowani na takie sytuacje. Pomimo tego, że może być tak, że po prostu wydaje nam się, że stoimy przed ścianą i pomimo tego jeszcze braku doświadczenia, jak sobie z tym poradzić to taka bliska osoba, która nas po prostu wesprze jest bezcenna, bo bardzo często nie trzeba więcej. To nie chodzi o jakieś dodatkowe kompetencje, pieniądze czy czas tylko trzeba utrzymać tą swoją motywację. Czasami trzeba dostać takiego przyjacielskiego kopa w tyłek albo poklepanie po ramieniu, gdzie ktoś popatrzy na ciebie i powie – nie odpuszczaj.

**Mariusz:** Załóżmy taki pozytywny scenariusz, że nasz przedsiębiorca domniemany uruchomił swój nowy biznes, podjął taką decyzję. Na początku nie było łatwo, ale wystartował w końcu i ma już fajny, dopracowany produkt. Z czasem taka normalna rzecz w biznesie – przybywa zamówień i trzeba

zatrudnić pierwszego pracownika. Jak się za to zabrać? Masz jakieś dobre rady, wskazówki dla świeżo upieczonych przedsiębiorców w tym temacie?

**Filip:** Tak, mam dobre rady przede wszystkim z gatunku czego nie robić. Bardzo często przedsiębiorcy kiedy myślą o pierwszej czy pierwszych osobach to szukają kłona. Szukają kogoś tak dobrego, jak oni sami, kto by chciał dla nich pracować. Po pierwsze drodzy przedsiębiorcy – nie ma klonów. Po drugie – jeśli znajdziecie kogoś z takim samym zaangażowaniem kompetencjami, świetnym mindsetem i motywacją to oni nie będą chcieli dla was pracować tylko będą chcieli mieć własny biznes. Jeżeli taką osobę zatrudnicie to możecie ją za jakiś czas stracić. Być może nawet wyhodujecie sobie konkurenta. Przede wszystkim to nie takiej osoby potrzebujecie.

To, co potrzebujecie to na początku stworzyć role, rozpisać role, które są potrzebne, żeby ten biznes prawidłowo funkcjonował. To nie są stanowiska pracy tylko to są role. Możemy powiedzieć, że to jest coś węższego niż stanowisko pracy, tak jak je rozumiemy tradycyjnie. Natomiast najważniejszym elementem tej definicji, czym taka rola jest jest rezultat, którego ma dostarczać osoba, która pełni tą rolę. Czyli od tego musimy zacząć. Nie co ona ma robić tylko jaki rezultat ma wam dostarczyć. Wtedy zaczynamy dopiero szukać osoby. Jeżeli mamy dużo zamówień i problemem jest obsługa tego to chcemy mieć obok siebie kogoś, kto świetnie sobie z tym poradzi, bo na przykład już pracował w dziale obsługi klienta i ogarnia zamówienia, telefony i odpowiada na maile, mówi życzliwym głosem, potrafi napisać zwięzłą odpowiedź, nie obraża się na klientów, wie, że oni mają swoje humory, wie, że oni czasem będą przysyłać reklamacje. To jest osoba, która ma nastawienie, żeby właśnie taką pracę wykonać.

Planując pierwszego pracownika należy poszukać tego miejsca w firmie, gdzie macie bardzo dużo zadań, które do tej pory was angażują. Ale przede wszystkim ja bym zaczął od zadań stosunkowo prostych, ale takich, które mocno angażują czasowo, czyli powtarzalnych. Na przykład właśnie obszar obsługi klienta. W jednej z firm drugim pracownikiem, którego zatrudniłem była osoba do obsługi klienta, dlatego że ten człowiek zdjął z mojej głowy konieczność cały czas bycia w jakimś kanale kontaktu z klientami, gdzie ja cały czas jestem dostępny i mogę odebrać telefon albo szybko odpowiem na maila. To było coś, co najbardziej burzyło mój dzień, więc to była pierwsza rzecz, którą ja zdelegowałem. Dzięki temu nadal mogłem być skupiony na biznesie, na produkcji, na działaniach marketingowych. Też rośnięcie tego biznesu w żaden sposób nie ograniczało czy nie obciążało mnie. Czyli trzeba zadbać o swój czas i swój komfort pozostawiania właścicielem biznesu i strategiem w tym biznesie, bo tego nikt z pracowników za nas nie robi. To jest rolą właściciela – być strategiem. Natomiast te najbardziej czasochłonne rzeczy należy w pierwszej kolejności oddelegować. Tak jak powiedziałem, to powinny być rzeczy stosunkowo proste, bo też wtedy łatwo jest obowiązki przekazać. Rekrutacja takiej osoby jest stosunkowo prosta, bo bardzo dobrze wiemy czego oczekujemy.

**Mariusz:** Ale bardzo ciekawe jest to, co powiedziałeś przed chwilą – to, że przy rekrutacji powinniśmy rozróżniać rolę od stanowiska. Myślę, że tutaj tak chyba do końca nie jest. Wielu pracodawców raczej patrzy pod kątem stanowiska, a nie roli przy zatrudnianiu. Czyli stanowisko to jest taka liczba zadań, które pracownik ma codziennie wykonywać? I go można go za niewykonywanie tych zadań zwolnić?

**Filip:** Tak. Niestety nasze prawo pracy nawet nam tu nie pomaga, bo musimy tworzyć te stanowiska, opisy stanowiska, zakresy obowiązków. W tym momencie te obowiązki takie formalne kierują naszą uwagę w kierunku zadań, które ktoś ma wykonywać, a nie jaki jest efekt tych zadań, co to daje firmie.



Dlatego to oczywiście tą nazywając brzydki papierologię, trzeba wykonać, bo po prostu trzeba, bo takie są wymogi, jeżeli kogoś zatrudniamy na umowę o pracę. Ale to nie jest strategiczne działanie. To jest działanie administracyjne. Natomiast to, co jest strategicznym działaniem to jest podjąć decyzję, jaki rezultat z tego wszystkiego, co ja dzisiaj robię sam chciałbym przekazać do dostarczenia komuś nowemu? Dlatego radzę, żeby to były na początku proste, powtarzalne, czasochłonne zadania, bo wtedy nasz zysk tego właściciela w sensie jego prywatnego czasu jest ogromny i znacznie łatwiej jest taką firmę budować i organizować, kiedy ma się na to czas i niemalże ograniczony na to, żeby myśleć jaki jest najlepszy scenariusz czy jaka jest najlepsza struktura. Musimy formalnie tworzyć te stanowiska pracy. Natomiast one tradycyjnie to, co powstaje są zbiorem wielu różnych zadań. Staramy się tam dopychać tak, żeby człowiek miał zajęcie przez 8 godzin dziennie, co jest koszmarnym błędem. Dlatego że lepiej jest zatrudniać ludzi wcześniej dając im bardzo konkretne role do pełnienia nawet w niepełnym wymiarze albo zatrudniając jedną osobę dać tej osobie na początku trzy role, dlatego że żadna z nich nie wymaga pracy przez 8 godzin dziennie.

Czyli tak jakby w dużym uproszczeniu zatrudniać na 3 stanowiska, ale każda rola jest oddzielna, każdy rezultat wynikający z tej roli jest oddzielny. Wynagrodzenie płynące z każdej roli jest oddzielne czy jakiś bonus. W tym momencie dosyć szybko możemy się zorientować, że mamy pierwszego pracownika, on tak naprawdę pełni trzy role. Na przykład obsługę klienta, pracę z księgowością i sprzedaż. Również jest trochę handlowcem. Nawet powiedzmy tylko przez telefon. Ale mamy to zdefiniowane jako trzy odrębne role i bardzo jasno zdefiniowaliśmy rezultaty, wiemy czego codziennie, co tydzień czy co miesiąc oczekujemy, bo są jakieś parametry, które ten rezultat nam mierzą. W tym momencie możemy się zorientować, że ta osoba świetnie sobie radzi z obsługą klienta, jest słabym handlowcem i również nie radzi sobie ze współpracą z biurem księgowym. W związku z czym gdyby to było jedno stanowisko pracy to pomimo tego, że coś robi dobrze byłibyśmy ciągle niezaspokojeni, czyli niezadoleni. A ponieważ tutaj patrzymy na to oddzielnie to możemy w przyszłości planować przyszłość tej osoby w ten sposób, żeby na pełen etat pracowała w obsłudze klienta, żeby pozostałymi rolami zajął się ktoś nowy. W związku z czym nie tracimy tego pracownika tylko mamy możliwość wsadzić go w te buty w których mu się najlepiej chodzi.

**Mariusz:** Teraz dużo się mówi o organizacjach turkusowych, które stosują ideę samozarządzania pracowników, takich firmach bez szefów. Póki co nie ma gotowca poza jednym, który się pojawił niedawno, który się nazywa holakracja. To, co mówisz teraz to dokładnie jest jednym z założeń tego modelu, żeby patrzeć na pracowników przez pryzmat ról. Tak samo jest z kwestią wynagrodzeń o których wspominałeś teraz. Ciekaw jestem, czy tutaj była jakaś inspiracja tym modelem? Czy tak życie pokazało i twoje doświadczenia?

**Filip:** To tak życie pokazało. To w moim przypadku wyrosło organicznie, od dołu. W którymś momencie ja byłem przekonany – mimo tego, że formalnie nie miałem takiej możliwości – to byłem przekonany, że model wynagradzania za rezultaty, za sukcesy jest długofalowy najlepszy, bo on jest dobry dla obu stron. Dokładając do tego możliwość pewnego elastycznego podejścia do tego czym się pracownik zajmuje, czyli definiowania jaką pełni rolę w biznesie, ale rozliczania za rezultaty tej roli, a nie samo pełnienie za same godziny czy wykonane zadania daje takie miejsce, gdzie pracownicy też się stają bardzo przedsiębiorczy, bardzo samodzielni, gdzie oni się sami angażują, bo to, co robią robią dobrze, bo to ich talent i ich kompetencje im pomagają robić to dobrze. Jeżeli to jest zbieżne z celami organizacjami to to jest fantastyczne, to jest najlepszy układ.

Wtedy tworzymy organizację, która się sama napędza, a nie pełną ludzi, którą trzeba tam poganiać, popychać, czasem postraszyć, czasem dać im dużą marchewkę. Nie trzeba kupować tego

zaangażowania, tylko ono wypływa w sposób bardziej naturalny, ale również jest dobrze wynagradzane. To znaczy w taki sposób, gdzie jest tam jakiś model bonusu, który jest bardzo znaczący czy czegoś takiego. Oczywiście, idealny byłby model, który jest kompletnie płynny, który jest czystym bonusem, ale to może jest utopia, może tego się nie da w ten sposób wdrożyć albo być może nie w przypadku wszystkich osób czy wszystkich ról. Ale należy tego szukać. Należy u każdej osoby szukać takiej osoby, gdzie jest jasno określony rezultat, żeby obie strony wiedziały po co tu się spotykamy. Efekt uboczny, nazwijmy to, ale zysk zdecydowanie jest taki, że w którymś momencie przestajemy przejmować się tym, czy ktoś przychodzi do biura, ile spędza tam czasu. Ja miałem takie osoby w wydawnictwie jeszcze pracując, które przychodziły do biura na przykład raz albo dwa razy w miesiącu.

Oczywiście, to budziło wielkie zdziwienie u innych osób, które były bardziej przykute do swoich biur, ale dla mnie to było w porządku, bo ja nie oczekiwałem, że tu będą tylko ja oczekiwałem, że co miesiąc zamknijemy kolejny numer danej publikacji. To było dla mnie ważne, a nie to, gdzie oni siedzą. Również było dla mnie zupełnie bez znaczenia, czy oni gdzieś równolegle pracują dla innej firmy robiąc coś innego. Dopóki to nie było konkurencyjne to mogli to robić, dlaczego nie? Jeżeli się okazywało, że pracę na którą tradycyjnie patrzymy jako pełnoetatową oni wykonywali w połowie czasu i dzięki temu mogli podjąć inną pracę i zarobić dodatkowe pieniądze to jest świetnie. To nie jest zagrożenie, że ja stracę tą osobę. Ja właśnie tą osobę zyskuję mocniej dla mojej firmy, bo ona wie, że taki układ z pracodawcą w tej firmie jest możliwy. A gdyby chciał pójść gdzieś indziej to by mu kazano tam siedzieć przy tym biurku i by patrzono na to o której przyszedł, o której wyszedł, odbił kartę, podpisał listę itd. Jestem gorącym zwolennikiem tego, żeby organizacja była elastyczna, a nie usztywniona.

**Mariusz:** W swojej książce piszesz, że twoim marzeniem jest stworzenie społeczności niezapracowanych przedsiębiorców. Są jakieś formalne zapisy do tej społeczności, trzeba się gdzieś zgłosić, wypełnić formularz?

**Filip:** Nie, nie ma formularza i myślę, że nigdy nie będzie. Ta społeczność tworzy się jakoś wokół mnie, ponieważ ja ukułem to sformułowanie. Ono zaczyna przyciągać ludzi, którzy już są niezapracowani albo którzy się stają. Czasami z moją pomocą, czasami nie. To jest społeczność kompletnie nieformalna. Nie ma formalnych wymogów. Ja definicję niezapracowanego rozumiem w ten sposób, że to jest ktoś, kto aktywnie prowadzi własny biznes, poświęca na pracę w tym biznesie 2-3 godziny dziennie albo kilka dni w miesiącu, bo są też ludzie, którzy w takim modelu pracują. Ten biznes pomaga ludziom, więc jest wartościowy, na rynek daje jakąś wartość dla klientów. Natomiast również jest bardzo ważny i podkreślam – to jest moja osobista definicja – nikt nie musi się do niej przywiązywać. Dla mnie bardzo ważne jest to, że to są ludzie, którzy również mają pasję poza pracą. Dla mnie tą pasją jest między innymi nurkowanie, podróżowanie, kitesurfing, narty, rower, przeróżne rzeczy. Natomiast ja uważam, że człowiek się zdrowo rozwija i zdrowo funkcjonuje, kiedy ma pracę, która też powinna być pasją. Bo dlaczego praca nie powinna? Nie powinna być tylko i wyłącznie obowiązkiem. Ale gdzieś dla przeciwwagi musi być ta druga sfera życia, która też powoduje, że nasze serce bije szybciej. To nie chodzi o to, żeby te dwie sfery życia jedna funkcjonowała kosztem drugiej. Trzeba znaleźć jakąś równowagę.

Ja uważam, że tą równowagę można znaleźć w ten sposób, że nie pracuje się od rana do nocy 7 dni w tygodniu przez 30 czy 40 lat tylko jest czas na to, żeby się zająć innymi rzeczami. Ale to oznacza, że jeżeli równolegle zarządzamy własnym biznesem to nie jesteśmy rentierem ani emerytem. Nie chodzi tutaj o taki model czysto inwestycyjny, gdzie dajemy pieniądze i ktoś inny za nas sprawia, że te

pieniądze nabierają wartości. Mówię o kimś zaangażowanym w biznes. To te dwie sfery życia muszą funkcjonować w równowadze. Żeby to było możliwe to ta część biznesowa musi być bardzo dobrze zorganizowana, czyli trzeba mieć bardzo dobrą świadomość tego, co wnosi wartość do biznesu, z mojej strony ja wnoszę jako właściciel, ile czasu powinienem angażować, żeby wnieść jak najwięcej wartości, czego nie powinienem robić.

To jest jedna z rzeczy, którą uczę ludzi – uczę nie robić. Ponieważ stety czy niestety, przedsiębiorcy mają skłonność do tego, żeby robić dużo, angażować się na maksa i nie zwracają czasami uwagi na to, że pewne rzeczy, które wykonują mają o wiele mniejszą wartość niż inne. Ja ich uczę tego, żeby się skupili na tym, co jest najważniejsze, tym się zajęli w pierwszej kolejności. A pewne rzeczy, które już gdzieś tam są dalej na tej skali ważności w ogóle sobie odpuścili, bo to jest tylko dla nich obciążenie czasowe, takie obciążenie intelektualne, a tak naprawdę to nie popycha tego biznesu do przodu. I też klienci nie mają z tego wielkiej korzyści. W związku z czym po co sobie tym zajmować głowę i kalendarz?

**Mariusz:** O tym niezapracowaniu można posłuchać na twoich warsztatach i szkoleniach, które prowadzisz. Czy jakieś sesje 1 na 1 też ci się zdarzają, czy nie masz już czasu, żeby coś takiego robić?

**Filip:** Tak, zdecydowanie. Nawet powiem, że w ostatnim czasie więcej pracuję 1 do 1 niż na takich grupowych warsztatach. Wtedy w krótszym czasie jesteśmy w stanie więcej zrobić. Ja jestem w stanie pracować z takim przedsiębiorcą dokładnie nad tym w jakiej on jest sytuacji, jaki ma biznes i tam szukamy punktów w których możemy poprawić ten biznes, w których możemy poprawić jego model współpracy z pracownikami i przede wszystkim jego zaangażowanie czasowe i jego rolę zdefiniować czy przedefiniować, żeby naprawdę zajmował się tym, co jest najbardziej istotne, a nie wszystkim. Bo czasami jest tak, że właściciel z różnych powodów zajmuje się właśnie wieloma rzeczami, którymi mógłby się nie zajmować bez żadnych konsekwencji. Pierwszy krok, który zawsze robimy na takim spotkaniu to znajdujemy to, czego powinien nie robić. To jest bardzo trudne dla moich klientów, ponieważ oni są głęboko przekonani, że powinni robić wszystko co robią. Ja im pokazuję palcem wprost i wykreślam z kalendarza, co mają ignorować. To jest dla nich trudne. Ale kiedy się odważą i to zrobią to potem dzwonią na przykład po tygodniu i mówią – to było fantastyczne. W ogóle nie wiedzą jakiego cudu dokonałem. A ja mówię – to nie jest żaden cud, bo ja ci to od początku mówiłem. To po prostu trzeba swój mózg przestawić.

**Mariusz:** To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem był Filip Nowicki, niezapracowany przedsiębiorstwa, autor bloga niezapracowani.pl, trener i konsultant. Filipie, bardzo wielkie dzięki za dzisiejszą rozmowę.

**Filip:** Dziękuję bardzo.

**Mariusz:** A na koniec zagramy „Ready Set Stay” i zaśpiewa dla Was jakże urocza Grace Kelly. Trzymajcie się i do usłyszenia za 2 tygodnie!