

V ŚWIĘTO KAPITALIZMU, 28.03.2024 - rozwinięcie prelekcji

# Wewnętrzna Siła Firmy: Odkrywanie Pozaekonomicznych Czynników Trwałego Rozwoju

Kamil Kozłowski



*Loża Przedsiębiorców, Panel Dyskusyjny 100M+, listopad 2023.*

*(od lewej: Maciej Filipkowski, Marcin Ziopaja, Adrian Gorzycki, Jerzy Kufel, Kamil Kozłowski)*


## Rozdział 1: Wstęp - O współpracy i ludzkich marzeniach

W świecie biznesu, gdzie każda liczba ma znaczenie, istotne jest, aby nie stracić z oczu tego, co najważniejsze – ludzi i ich marzeń. Jako założyciel Riverdi, już na początku swojej działalności zdałem sobie sprawę, że sercem i siłą napędową firmy są pasje i wspólne wizje naszego zespołu. Yuval Noah Harari w swoich błyskotliwych dziełach podkreśla, że "Sekretem sukcesu Sapiens jest elastyczna współpraca na dużą skalę". Ta zasada jest dla mnie nie tylko inspiracją, ale przede wszystkim praktyką, którą w Riverdi codziennie wdramy w życie.

Właśnie ta zdolność do współpracy i tworzenia silnych więzi między ludźmi jest tym, co umożliwia nam osiągnięcie wyjątkowych rzeczy. To współpraca decyduje o naszej zdolności do adaptacji, innowacji i przetrwania nawet w najtrudniejszych czasach. Przełomowe idee, które przekształcają branże, zrodziły się z kolektywnej inteligencji i wspólnego wysiłku – nie z indywidualnego geniuszu.

Rozpatrując współpracę przez pryzmat teorii gier, szczególnie dylematu więźnia, który jest klasycznym przykładem konfliktu między interesami indywidualnymi a wspólnymi, odnajdujemy model 'tit-for-tat' jako strategię dominującą. W tej strategii kooperacja i rewanż są podstawą długoterminowego sukcesu. W Riverdi stosujemy tę zasadę w naszym podejściu do biznesu – odpowiadamy zaufaniem na zaufanie, inwestujemy w relacje i budujemy kulturę wzajemnego wsparcia i współdziałania.

Poniżej rozwinięcie (a raczej wstęp) do teorii gier, jak zawsze świetnego Veritasium. Wniosek jest prosty: w długim okresie zawsze opłaca nam się współpracować, odpłacać szybko za nieuczciwość, ale też szybko wracać do zaufania. Niezależnie czy kogoś lubimy czy nie.

 [What Game Theory Reveals About Life, The Universe, and Everything](#)

## Rozdział 2: Filozofia współpracy - DNA sukcesu

Na ostatnim spotkaniu Corporate Connections, w którym miałem okazję uczestniczyć, w marcu 2024, Rafał Brzoska trafnie ujął, że w biznesie nie chodzi o wydawanie poleceń „idźcie i zróbcie”, ale o zapalanie zespołu swoją wizją, czyli rozpoczęcie każdej inicjatywy razem z nimi. W Riverdi współpracujemy z pasją, tworząc zespół, który działa jak dobrze naoliwiona maszyna. Ta synergia umożliwia nam osiągnięcie celów, o których inni mogą tylko marzyć.



*Rafał Brzoska, Corporate Connections, Hotel Narvil, marzec 2024.*

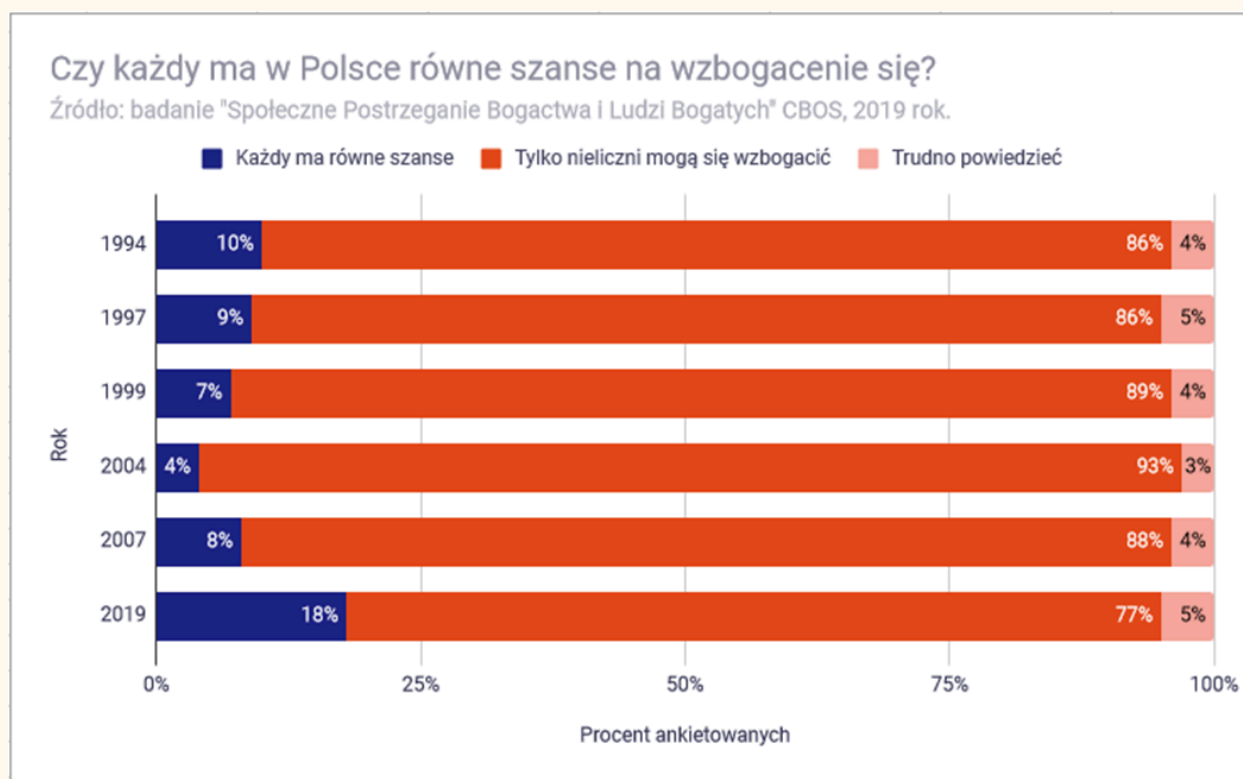
"Outwork or out-leveredge your competition?" – Alex Hormozi. To pytanie idealnie oddaje nasze podejście do pracy. Nie chodzi o to, aby by pracować zawsze najciężej, ale by wykorzystać dźwignię, a dzięki temu pracować mądrzej i być zawsze o krok przed konkurencją. Dla mnie największą dźwignią w życiu jest współpraca z innymi.

▶ How to get SO rich you question the meaning of making money

## Rozdział 3: Riverdi - historia sukcesu przez pryzmat wspólników

Bycie wspólnikiem w Riverdi to wyjątkowa podróż. Jak mawia Zen Jaskiniowca, czyli Rafał Mazur, "życie nie jest fair", ale to, jak reagujemy na te niesprawiedliwości, kształtuje nasz biznes i nas samych. Moi wspólnicy w Riverdi, Unisystem i Lummico są odważni, gotowi do eksperymentowania i podejmowania ryzyka – ale przede wszystkim są gotowi wspierać się nawzajem.

Po pierwsze szukam wspólników, którzy nie mają wątpliwości, że mogą osiągnąć w zasadzie każdy cel . Według poniższego badania jedynie 18% ludzi w Polsce, w 2019, wierzyło, że każdy ma równe szanse wzbogacenia się. **Eliminuje to dla mnie z definicji pozostałe 82% ludzi.**



<https://inwestomat.eu/co-znaczy-byc-bogatym-w-polsce/>

Dodatkowo nie szukam współników z dysfunkcjami adaptacyjnymi, jak narcyzm czy samopoświęcenie.

Obie te postawy prowadzą do patologii, m.in.:

(za Mateusz Grzesiak, wykład "Rozwój firmy przez społeczność dużego biznesu" Corporate Connections, marzec 2024)

### 1. Narcyzm

- Poczucie specjalności - mówienie o sobie, nie pytanie o innych, chwalenie się sukcesami, przekonanie o własnej wyjątkowości, zaabsorbowanie sobą.
- Fantazje sukcesów - wielkie sukcesy na każdym polu.
- Wyjątkowość - awersja do przeciętności, poszukiwanie przynależności do elity na każdym polu, chęć robienia wrażenia.
- Szukanie podziwu - otaczanie się słabymi osobowościami szukającymi guru.
- Uzależniony od czegoś, łatwo się nudzi.
- Oczekiwanie posłuszeństwa, tworzy swoje i łamie zasady innych.

- Machiawelizm - po trupach do celu.
- Brak empatii, brak wyrzutów sumienia, nie umie przeproszać, zdystansowany.
- Zazdrość - sam zazdrości lub myśli, że inni zazdroszczą, ciągła rywalizacja z innymi.
- Kruche ego - łatwo się obraża, robi dramaty, pod spodem czuje się głęboko odrzucony.
- Arogancja - przekonanie o własnej wyższości i poniżanie innych.
- Hiperniezależność - unikanie zależności, nieufność do innych.

## 2. Samoposwięcenie

- Robienie rzeczy dla innych kosztem siebie.
- Stawianie siebie na ostatnim miejscu w szeregu.
- Podświadome oczekiwanie, że za swoje poświęcenie coś się dostanie w zamian.
- Rosnąca i kumulowana frustracja, kończąca się acting out (niekontrolowane wybuchy, tycie, używki).
- Przyciąganie ofiar życiowych.
- Tworzenie wyuczonej bezradności u bliskich i pracowników.
- Destabilizująca, niekontrolowana wrażliwość na cierpienie innych.
- Poczucie winy, gdy robi się coś dla siebie.
- Opiekowanie się dorosłymi ludźmi jakby nadal byli dziećmi.
- Typowa przeszłość: parentyfikacja dziecka, które musiało przybrać rolę dorosłego; rodziny z uzależnieniami.
- Wchodzenie w trójkąt dramatyczny Karpmana wraz z ofiarą i prześladowcą.

## DYSFUNKCYJNE ADAPTACJE

### NARCYZM



### SAMOPOSWIĘCENIE





Idąc dalej jakich wspólników szukam:

### 3. “Właściwa osoba dla mnie to: niezdolny do zaniechania”

Cytat za Płk Grzegorz Mikłusiak, dowódca GROM 2020-2023, usłyszany na spotkaniu Łoży Przedsiębiorców.

W poszukiwaniu idealnego wspólnika, szukam osoby nieustępliwej, niezłomnej w obliczu wyzwań, która nie przyjmuje porażki jako opcji. To ktoś, kto nawet w najbardziej niesprzyjających okolicznościach, znajdzie sposób, by kontynuować i dążyć do celu. Ta cecha oznacza determinację i wytrwałość, dwie kluczowe jakości w świecie startupów, gdzie przeszkody są codziennością.

### 4. Eksperymentuje i szybko wyciąga wnioski

Jak mówi Miłosz Brzeziński, jesteśmy bardzo słabi w przewidywaniu, ale całkiem niezli w wyciąganiu wniosków i poprawianiu. W związku z tym nie boję się współpracować z osobami, które traktują niepowodzenia jako lekcje. Oczekuję od wspólnika zdolności do eksperymentowania i szybkiego uczenia się na błędach. Innowacja rodzi się z prób i błędów, a szybka adaptacja i nauka są kluczowe dla ewolucji naszych projektów i przedsięwzięć.

### 5. Nie boi się podejmować decyzji

Decyzyjność to cnota w świecie, gdzie wahanie może kosztować sukces. Szukam wspólnika, który, stojąc przed wyborem, potrafi podjąć śmiałą decyzję i stanąć za nią murem. Oczywiście, każda decyzja powinna być dobrze przemyślana, ale raz podjęta, powinna być realizowana z pełnym zaangażowaniem.

### 6. Stawia korzyść spółki ponad własną

To cecha fundamentalna dla każdego, kto dołącza do mojego zespołu. Pragnę współpracować z osobami, które mają szeroką perspektywę i są gotowe poświęcić

osobiste korzyści na rzecz większego dobra przedsiębiorstwa. Taki wspólnik rozumie, że prawdziwy sukces mierzy się dobrem wspólnym, a nie indywidualnymi zyskami.

### **7. Indywidualista potrafiący pracować w zespole**

Cenię niezależne myślenie, ale kluczowe jest też umiejętne włączanie się w dynamikę zespołową. Poszukuję ludzi, którzy potrafią wykorzystać swoją indywidualność w taki sposób, by wносиła wartość do wspólnej pracy, jednocześnie będąc w stanie synchronizować swoje działania z innymi.

### **8. Umie przyjąć feedback**

Szukam wspólników, którzy traktują feedback jako narzędzie do wzrostu. Ktoś, kto rozumie wartość konstruktywnej krytyki i jest w stanie wyciągać z niej wnioski, nie traktując jej personalnie, jest nieoceniony w każdym przedsięwzięciu, gdzie stała ewolucja i doskonalenie są niezbędne. Jest to bardzo trudne dla osobników Alfa, tym bardziej skupiam na tym uwagę gdy kogoś poznaję.

### **9. Wzajemny podziw**

Podziw w relacjach biznesowych jest jak klej, który łączy i wzmacnia zaufanie. Chcę współpracować z osobami, które szanuję i podziwiam za ich umiejętności, etykę pracy i osiągnięcia. Wzajemny podziw jest podstawą dla silnych, długotrwałych partnerstw.





*Moi wspólnicy - Radosław Fularczyk i Sławomir Szweda, siedziba Riverdi, grudzień 2020.*

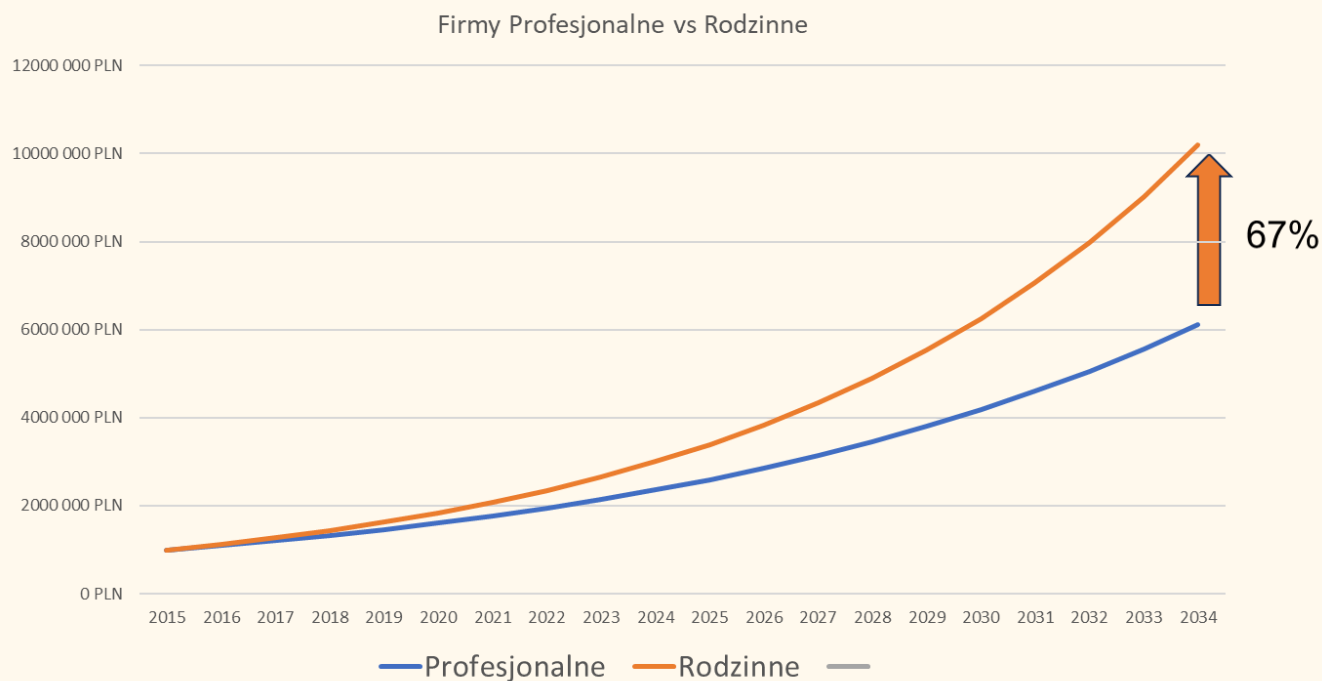
## **Rozdział 4: Budowanie trwałej wartości**

Rozwój firmy rodzinnej w porównaniu z firmami nie rodzinnymi pokazuje, że to "transgeneracyjne" podejście, skupione na długoterminowym wzroście, jest kluczem do budowania wartości, która przetrwa pokolenia. Badanie przeprowadzone przez zespół naukowców na próbie 5,265 publicznie notowanych firm z 43 krajów i 33 sektorów przemysłu w latach 2007-2016 wykazało, że firmy rodzinne w średniej rosną o 2-3% szybciej niż ich nierodzinne odpowiedniki. To dowód na to, że długofalowa wizja i zaangażowanie w wartości firmowe są nieocenione.

Badanie IMD:

<https://www.imd.org/ibyimd/family-business/why-publicly-listed-family-controlled-firms-grow-faster/>

Tak jak Miłosz Brzeziński powiedział: "Rywalizuj na zewnątrz rodziny, kooperuj wewnątrz."



Źródło: opracowanie własne 2024. Założenie 10% wzrostu firm Profesjonalnych oraz 13% wzrostu firm Rodzinnych.

*Ze swoimi wspólnikami wyznajemy zasadę:*

*Decyzja podjęta przez jednego z nas ma 100% poparcia pozostałych.*

*Oznacza to, że możemy mieć inne zdanie, możemy je długo dyskutować w gronie wspólników, jednak jeśli decyzja zapadła nie ma mowy o sabotowaniu jej.*

## Rozdział 5: Kultura i ludzie - fundamenty sukcesu

W Riverdi rozumiemy, że nasza kultura jest niczym tlen, który podsyca płomień kreatywności i innowacji naszego zespołu. Patty McCord z Netflix trafnie ujęła istotę tej dynamiki: "Fantastyczne talenty prowadzą do fantastycznych rezultatów". W Riverdi nie tylko przyjmujemy tę filozofię, ale również praktykujemy ją na co dzień, inwestując w naszych ludzi i tworząc kulturę opartą na zaufaniu, autonomii i odpowiedzialności.

Zdajemy sobie sprawę, że utrzymywanie standardów wybitności oznacza nie tylko przyciąganie najlepszych talentów, ale również podejmowanie trudnych decyzji o rozstaniu się nawet z tymi dobrymi. McCord przekonuje, że firma powinna działać jak profesjonalna drużyna sportowa, a nie jak rodzina. To nie znaczy, że nie dbamy o naszych ludzi – wręcz przeciwnie, dbamy o nich na tyle, by zawsze stawiać ich na ścieżce wzrostu, nawet jeśli czasem ścieżki te prowadzą w różnych kierunkach.



**Fantastyczne talenty  
prowadzą do  
fantastycznych rezultatów**

Oryginalna prezentacja Patty McCord na temat budowania kultury Netflix:

<https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664#2>

## Rozdział 6: Rozwijanie i szkolenie pracowników to najlepiej zainwestowany czas menedżera

W każdym przedsiębiorstwie istnieje siła napędowa, która decyduje o jego sukcesie. W Riverdi, tą siłą są nasi pracownicy - inżynierowie, projektanci, marketerzy i wszyscy inni, którzy każdego dnia wnoszą swoje pomysły i energię do firmy. Jestem głęboko przekonany, że rozwijanie i szkolenie naszych pracowników to nie tylko obowiązek menedżera, ale przede wszystkim najlepsza inwestycja.

Z tego przekonania narodziła się inicjatywa Riverdi University – nasz autorski program rozwojowy, którego sercem są czwartkowe wykłady i spotkania. To czas, kiedy każdy pracownik ma możliwość zgłębienia technologii, którymi się zajmujemy, poznać procesy wewnętrzne firmy oraz zdobyć wiedzę na temat wielu innych zagadnień związanych z funkcjonowaniem Riverdi. Dajemy tym samym każdemu możliwość pełnego zrozumienia naszej działalności i miejsca, które w niej zajmuje. Spotkania odbywają się czwartki o 11:30 i trwają do 90 minut.



*Riverdi University, styczeń 2023.*

Część prelekcji Riverdi University dostępna jest na YouTube:

<https://www.youtube.com/riverdi>

## Rozdział 7: Wyzwania i przyszłość

Patrząc w przyszłość, widzę Riverdi jako miejsce, gdzie współpraca i innowacyjność idą w parze z ciągłym rozwojem. Pamiętając słowa Noama Wassermana, że "65% startupów o wysokim potencjale upada z powodu konfliktów między wspólnikami", pracujemy nad tym, aby nasi liderzy i zespoły były zgranymi jednostkami, które wspólnie podążają w kierunku sukcesu.



*Część zespołu Managerów Riverdi.*



## Podsumowanie



*Corporate Connections, Hotel Narvil, marzec 2024.*

Moja podróż w Riverdi, Unisystem i Lummico jest dowodem na to, że sukces to więcej niż tylko dobre wyniki finansowe. To pasja, wizja i nieustanna współpraca – to są prawdziwe pozaekonomiczne czynniki, które definiują trwały rozwój. Z dumą patrzę w przyszłość, wiedząc, że fundamenty, które razem zbudowaliśmy, są solidne i trwałe.

Gdańsk, 28.03.2024, Kamil Kozłowski

<https://kamilcozy.com/>

**COZY.**  
KAMIL KOZŁOWSKI

## Referencje i najważniejsze książki, na których oparłem swoją prezentację:

Miłosz Brzeziński, Biznes, czyli sztuka budowania relacji:

<https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4835915/biznes-czyli-sztuka-budowania-relacji-czyli-bryki-z-zycia>

Patty McCord, Powerful, Jak budować kulturę wolności i odpowiedzialności:

<https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4903117/powerful---jak-budowac-kulture-wolnosci-i-odpowiedzialnosci>

Linki z artykułu:

[▶ What Game Theory Reveals About Life, The Universe, and Everything](#)

[▶ How to get SO rich you question the meaning of making money](#)

<https://inwestomat.eu/co-znaczy-byc-bogatym-w-polsce/>

<https://www.imd.org/ibyimd/family-business/why-publicly-listed-family-controlled-firms-grow-faster/>

<https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664#2>

<https://www.youtube.com/riverdi>