

Determinanty sukcesu CEO startupów



Wprowadzenie

Na rynku jest wiele informacji i danych ilościowych wskazujących na rosnącą liczbę startupów w Polsce. Postanowiliśmy uzupełnić istniejące dane finansowe i branżowe danymi psychologicznymi. Przeanalizowaliśmy startupy, a raczej cechy i kompetencje najważniejszych osób odpowiadających za ich powstanie i rozwój – ich założycieli i CEO. Z pomocą Wydziału Psychologii na Uniwersytecie SWPS w Sopocie, pod kierunkiem dr Agnieszki Popławskiej-Boruc i przy wsparciu Fundacji Infoshare, przebadaliśmy rzetelnymi testami psychologicznymi prawie stu CEO.

Wychodząc z założenia, że najważniejszą wartością startupów są ludzie, którzy je tworzą, szukaliśmy odpowiedzi na pytanie, jakie kompetencje mają CEO, których startupy osiągnęły sukces? Jakie mają podejście do siebie, świata, jakimi wartościami się kierują? Czy właśnie to, jacy są, pomaga im w osiągnięciu sukcesów? Wyniki prezentują się interesująco, gdyż różnice między CEO, którzy osiągają sukcesy, a populacją są widocznie zarysowane. Wierzymy, że to badanie pomoże określić kierunek w jakim warto pracować nad sobą i wskaże na cechy, które należy wzmacniać, aby zwiększyć szanse na odniesienie sukcesu w podejmowanych przez nas przedsięwzięciach.

Dobrej lektury, Jola Kania i Aleksandra Trapp

Jola Kania. Psycholog, terapeuta, trener umiejętności społecznych. Łączy umiejętności z zakresu analizy danych z wiedzą psychologiczną, podkreślając kluczową rolę miękkich kompetencji zarówno w życiu codziennym, jak i działalności biznesowej.

Aleksandra Trapp. Head of culture and trends w infuture hatalska foresight institute, współautorka kilkunastu raportów, m.in. o przyszłości pracy, pracownikach przyszłości czy cyfrowym nomadyzmie. Psycholog i fanka trendu # *life_long_learning*.

Komentarz opiekuna merytorycznego projektu

Badanie cech osobowości CEO startupów jest w mojej ocenie bardzo potrzebne. Ze względu na fakt, że jest to wciąż nowa forma prowadzenia działalności i atrakcyjna dla ludzi młodych, warto wiedzieć, jakie cechy pomagają osiągnąć wymarzony cel.

Wyniki naszych badań pokazują co może być potencjałem, a co obszarem rozwojowym dla osoby, która chciałaby prowadzić taką formę działalności gospodarczej.



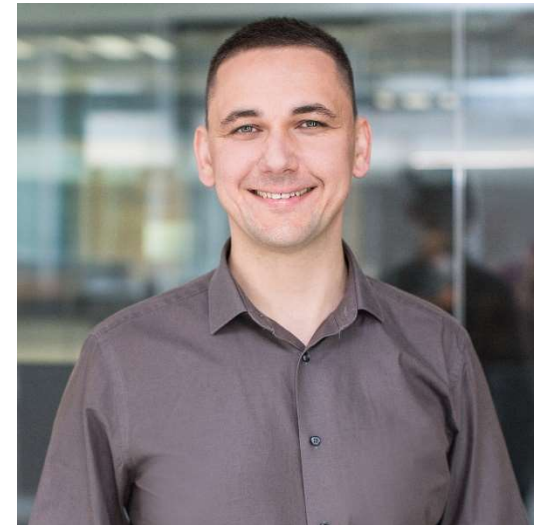
dr Agnieszka Popławska-Boruc

**Psycholog organizacji i zarządzania.
Kieruje Zakładem Psychologii Organizacji
i Marketingu na Wydziale Zamiejscowym
SWPS w Sopocie.**

Komentarz partnera Projektu – Fundacji Info**share**

Z przyjemnością wspieraliśmy badanie CEO i z ogromną ciekawością czekaliśmy na wyniki. Zdecydowanie są one potwierdzeniem tego, co podskórnie czuliśmy poznając i obserwując poczynania twórców startupów odnoszących sukcesy – zarówno w Polsce, jak i na świecie.

*Podczas konferencji Info**share** mamy kontakt z setkami startupów i z pełnym przekonaniem możemy potwierdzić, że wspólnym mianownikiem ich CEO są właśnie umiejętność radzenia sobie z niepowodzeniami, sprecyzowane cele, upór, pasja oraz sumienność.*



Grzegorz Borowski, CEO w Infoshare****

Współzałożyciel konferencji Infoshare** i szkoły programowania Info**share** Academy. Członek Rady Doradczej Startup Polska.**

1. Metodologia

W badaniach wzięło udział 91 osób – CEO startupów. Największą grupę stanowiły osoby w przedziale 30-40 lat (49 osób). Kwestionariusze wypełniło 50 mężczyzn i 41 kobiet. 81,3% respondentów deklaroowało wykształcenie wyższe (z czego 76% mężczyzn i 87,8% kobiet). Najwięcej osób deklaroowało, że jest z Warszawy – 28% respondentów. Szczegółowa struktura badanej grupy została przedstawiona w tabeli.

Sukces pojedynczego startupu nie ma jednej konkretnej definicji ani miary. Na potrzeby badań **za miarę sukcesu startupów uznane zostały następujące wskaźniki:**

- **obiektywny:** przychody oraz zatrudnienie uzyskiwane przez ostatnie sześć miesięcy funkcjonowania startupu wzrosło,
- **subiektywny:** CEO w badaniu musiał deklaroować, że jego zdaniem startup osiągnął sukces (odpowiedzi na pięciostopniowej skali: ‘zdecydowanie tak’ lub ‘raczej tak’).

Zmienne	Mężczyźni		Kobiety		Suma		
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	
Wiek CEO	≤ 30	16	32,0	9	22,0	25	27,5
	31-40	22	44,0	20	48,7	42	46,1
	≥ 41	12	24,0	12	29,3	24	26,4
	Ogółem	50	100,0	41	100,0	91	100,0
Średnia wieku CEO		35,4		36,6		36,0	
Wykształcenie CEO	Wyższe	38	76,0	35	14,6	73	80,2
	Średnie	10	20,0	6	85,4	16	17,6
	Zawodowe	2	4,0	0	0,0	2	2,2
	Ogółem	50	100,0	41	100,0	91	100,0
Siedziba startupu	Warszawa	20	40,0	6	14,6	26	28,6
	500-999 tys.	10	20,0	10	24,4	20	22,0
	250-499 tys.	6	12,0	8	19,5	14	15,4
	100-249 tys.	7	14,0	5	12,2	12	13,2
	< 100 tys.	3	6,0	10	24,4	13	14,3
	Poza Polską	4	8,0	2	4,9	6	6,6
	Ogółem	50	100,0	41	100,0	91	100,0
Średnia ilość dotychczas założonych startupów		2,4		1,2		1,8	

2. Najważniejszą rolę w startupach, szczególnie w pierwszym okresie działalności, pełnią ich CEO

Badania profesora Wassermana z Harvard Business School, wskazują, że **to właśnie wizja, pasja, motywacje i możliwości założyciela są kluczowymi elementami wczesnego sukcesu startupu.** W początkowej fazie rozwoju naturalne jest, że założyciel ma silną, centralną rolę, która wpływa na rozwój i decyzje. Chociaż stworzenie dobrego i odnoszącego sukcesy startupu wymaga niewątpliwie także udanego zespołu, to jednak historie związane z startupami, które osiągnęły sukces łączone są osobami ich CEO (a nazwisk takich jak Mark Zuckerberg, Steve Jobs czy Elon Musk nie trzeba nikomu przedstawiać).

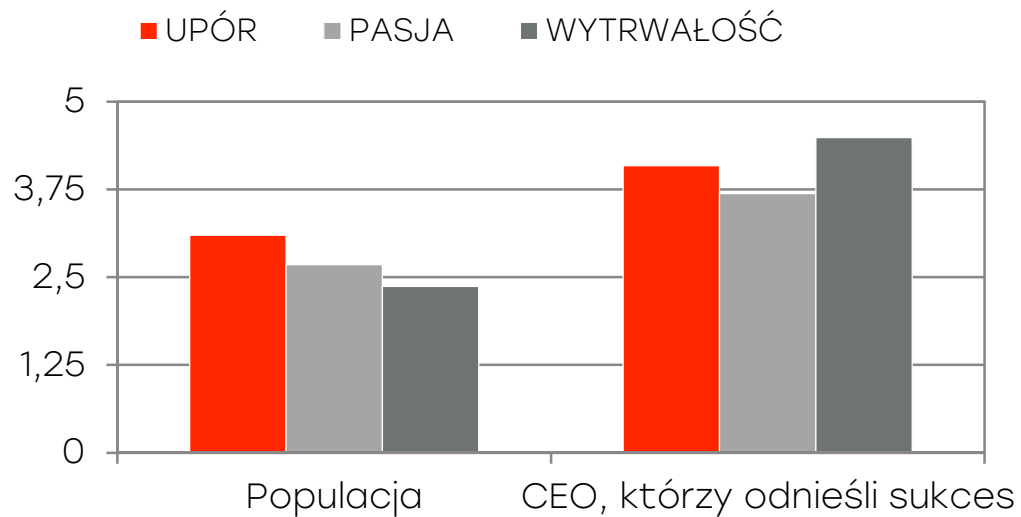
Rola CEO startupu nie jest zdefiniowana jednoznacznie. O ile funkcja dyrektora finansowego czy dyrektora marketingu jest dość jasna, o tyle **rola CEO obejmuje wiele różnych obszarów oraz kompetencji, które mogą zdecydować o ostatecznym sukcesie lub porażce.** Dodatkowo, o ile w korporacjach czy dużych firmach można piąć się po szczeblach kariery i inspirować starszymi koleżankami czy kolegami, tak osoby zakładające startupy są często dość młode i nie mają dużego doświadczenia, w prowadzeniu firmy czy rozwijaniu innowacyjnego, ryzykownego biznesu.

Tym cenniejsze jest zatem przyjrzenie się, czy istnieją cechy i kompetencje, które mogą być determinantem sukcesu CEO startupu. Zarządzanie sobą łączy się bowiem w dużym stopniu, zdaniem teoretyków sukcesu, z zarządzaniem firmą.

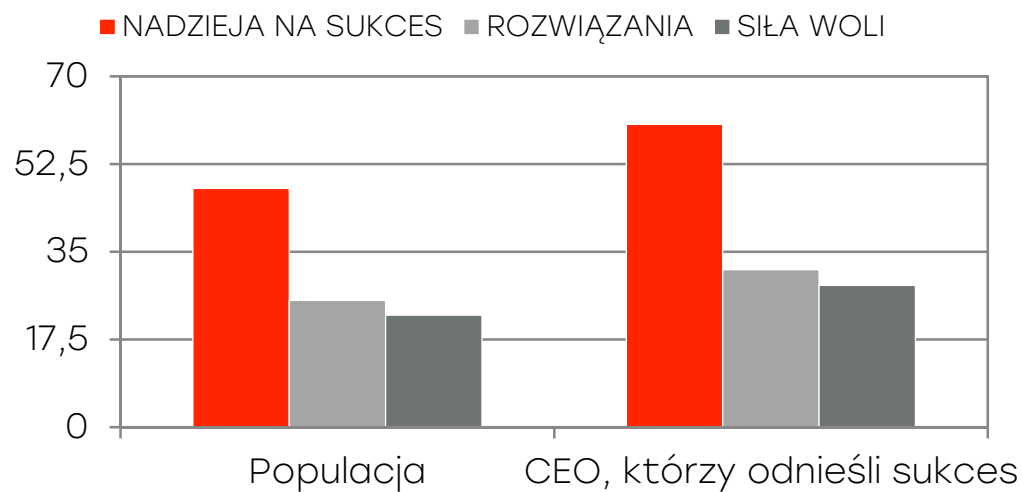
3. Cechy CEO, które mogą być predyktorem sukcesu prowadzonego startupu

Z badań wynika, że CEO, z badanej grupy, która osiągnęła sukces różnią się pozostałych:

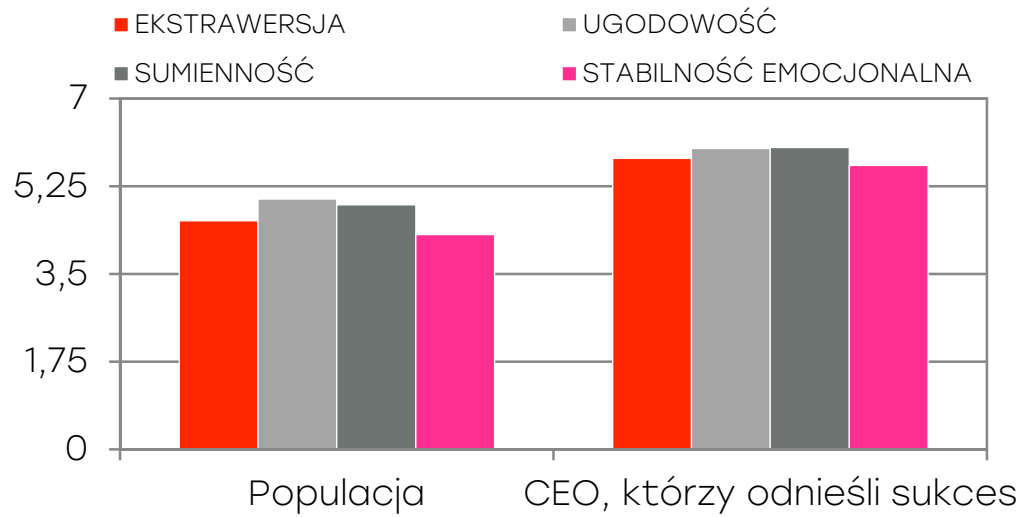
- wyższym poziomem **uporu (grit)**, rozumianym jako wytrwałość i pasja w dążeniu do celów długoterminowych oraz tendencja do osiągnięcia długofalowych celów ciężką pracą i z trwałym zapalem,
- wyższym poziomem **pasji**, rozumianej jako długotrwała systematyczność,
- wyższym poziomem **wytrwałości**, rozumianej jako zdolność do długotrwałej pracy, nawet w obliczu przeciwności losu lub niepowodzeń,
- posiadają wysokie oczekiwania związane z efektami własnych działań, **są przekonani o własnej sprawczości**, oraz o posiadanej wiedzy i kompetencjach, które pomogą wykonać powzięty plan działania,
- są bardziej zorientowani na działanie i **lepiej radzą sobie w sytuacjach porażek** i niepowodzeń, nie załamują się i potrafią szybko się podnieść i kontynuować działania prowadzące ich do wyznaczonego celu,
- są bardziej **stabilni emocjonalnie**, inaczej mówiąc posiadają dużą potrzebę autonomii, niezależności oraz wysokie przystosowanie emocjonalne,
- są bardziej **sumienni**, czyli wydajni, zorganizowani oraz systematyczni,
- są bardziej **ugodowi**, czyli odznaczają się wysoką skłonnością do współpracy oraz ogólnie pozytywnym nastawieniem do ludzi,
- **startup, który osiąga sukces może być prowadzony zarówno przez CEO, który jest mężczyzną jak i kobietą. Nie ma żadnych różnic w tych grupach pod względem analizowanych cech.**



Porównanie zmiennych uzyskanych w teście **UPÓR (GRIT)** oraz na podskalach **pasji i wytrwałości** między populacją, a CEO startupów, które odnieśli sukces.



Porównanie zmiennych uzyskanych w teście **NADZIEI NA SUKCES** oraz na podskalach **siły woli i umiejętności znajdowania rozwiązań** między populacją, a CEO startupów, które odnieśli sukces.



Porównanie zmiennych uzyskanych w **TEŚCIE OSOBOWOŚCI** między populacją, a CEO startupów, które odniosły sukces.

3. Komentarz do wyników badań: co to „dla mnie” oznacza? Czy mogę nad tymi cechami pracować?

Upór i wytrwałość

Nasz potencjał i nasze talenty to jedno. To co z nimi zrobimy to zupełnie inna sprawa. Są osoby, które miały świetny plan/produkt/koncept i jednak im się nie udało, są takie które mają talent i też im nie wychodzi, ale są i Ci, którzy nieustannie dążą do celu, by finalnie go osiągnąć. Co ich wyróżnia? Badania wśród CEO potwierdzają, że ważne jest konsekwentne dążenie do wyznaczonego celu (grit) i to takiego, który nie jest bardzo ogólny (chcę odnieść sukces, być bogaty), ale dość jasno sprecyzowany, który popycha nas nieustannie do przodu i nie pozwala odpuścić, nawet gdy jest ciężiej. Dodatkowo, gdy każde działania, nawet te mniej istotne, można podpiąć pod ten jeden główny cel.

Tłumacząc to na prostym przykładzie. Jeśli np. zaczynamy naukę hiszpańskiego i celem jest po prostu nauczyć się dodatkowego języka, łatwiej nam opuścić lekcję czy czytanie materiałów bo ktoś ma urodziny, boli dziś głowa. Jednak jeśli celem jest rozmowa z potencjalnym klientem na przyszłorocznej konferencji, łatwiej jest podporządkować inne działania pod ten cel i nie odpuszczać, wykorzystywać każdą okazję, by się uczyć, szukać osób mówiących w tym języku, ćwiczyć konwersacje czy nawet na kolejne wakacje pojechać do Hiszpanii. To też jest rodzaj ćwiczenia uporu i wytrwałości. Takie cele można też podpiąć pod biznes.

Trzeba też pamiętać o tym, że “grit” to także umiejętność odpuszczania. Nie chwywanie wszystkich możliwości i okazji, ale umiejętne priorytetyzowanie tych, które prowadzą nas do wyznaczonego celu.

Ważne: ludzie cechujący się uporem mają często też jakiś rodzaj misji, która jest niejednokrotnie większa od ich osobistych celów. Nawiguje ona do chęci pomocy ludziom, lokalnej społeczności, środowisku czy po prostu zrobienia czegoś co ma wpływ na innych czy świat.

Nadzieja na sukces

Nadzieja podtrzymuje zarówno nasz upór jak i pasję i pozwala wierzyć, że pewnego dnia osiągniemy wyznaczony cel. Nadzieja na sukces sprawia, że gdy pojawiają się trudności i przeszkody, jawią one się jako coś co można pokonać czy przezwyciężyć. Badania pokazują, że jeśli mamy do rozwiązania dwa zadania, z których jedno jest łatwe a drugie trudne, częściej rozwiązywane są gdy łatwe zadanie jest pierwsze. Gdy kolejność jest odwrotna (pierwsze jest trudne, drugie łatwe) ludzie szybciej się poddają. Nadzieja na sukces, to zatem to coś więcej niż wiara w siebie i pozytywne nastawienie do życia. To także sposób, w jaki radzimy sobie z porażką, przekonanie o posiadaniu silnej woli, rozumianej jako przekonanie o sobie jako wykonawcy, który jest w stanie zrealizować powzięte przez siebie cele oraz wiara w umiejętność znajdowania rozwiązań w sytuacjach trudnych czy problematycznych.

Jak ją ćwiczyć? Jeśli nie jest się z natury osobą z wysokim poziomem nadziei na sukces, warto pamiętać o tym, że jako ludzie jesteśmy istotami społecznymi. Warto otaczać się ludźmi, którzy nas motywują, wierzą w sukcesy, inspirują. Mogą też pomóc odpowiednie lektury, inspirujące filmy czy podcasty, które udowadniają, że nawet w słabszych okresach nie warto się poddawać i wierzyć w powodzenie swojego celu (jeśli jest on dla nas ważny).

Pasja

Choć w powszechnej świadomości pasja kojarzy się z emocjami i utożsamiana z pewnym rodzajem fascynacji czy hobby, Angela Duckworth, autorka wykorzystywanego w badaniach testu, definiuje pasję jako długotrwałą

systematyczność i porównuje do kompasu – rzeczy, której zbudowanie i dostrojenie tak, by działała prawidłowo zajmują trochę czasu, jednak odnaleziona, prowadzi dokładnie tam, gdzie chcemy się znaleźć. Nie zawsze musi być ona związana z pracą, jednak w przypadku pracy nad startupem często jest ona jak widać dużo wyższa, niż w przypadku reszty populacji.

Warto zatem też przyjrzeć się swoim codziennym działaniom i być może oddelegować część z tych, które po pierwsze można, a po drugie trzeba (bo zajmują czas, są nużące, mniej istotne) do innych osób, by skupić się na działaniach, które mogą przynieść więcej korzyści, gdyż wkładamy w nie więcej pasji i zaangażowania.

Stabilność emocjonalna

Jest bardzo silnie związana z potrzebą autonomii, możliwością działania zgodnie z wewnętrznym kompasem, który podpowiada w jakie działania warto się angażować, które dają nam poczucie satysfakcji i dobrostanu psychicznego, a które nadwyrężają, powodują stres oraz utratę niezależności. Aby przekonać inwestorów do współpracy oraz zbudować świetny zespół, musisz najpierw sam jasno określić swój cel, sprecyzować swoją wizję a potem wytrwale dążyć do jej realizacji.

Jeśli na pewnym etapie nie jesteś w stanie odpowiedzieć na pytanie, czy Twój projekt ma sens, może oznaczać to, że potrzebujesz odpoczynku. Dbanie o równowagę wewnętrzną, jest tak samo ważne jak dbanie o jakość projektu.

Orientacja na działanie

Z naszych badań wynika, że CEO, którzy osiągają sukcesy to osoby zorientowane na działanie – skupiają i koncentrują się na działaniach mających na celu realizację ich zamiarów a ich zachowania mają związek z dynamicznym (metastatycznym) typem kontroli, polegającym na szybkim wprowadzaniu zmian i gotowości do działania. Orientacja na działanie wiąże się także z umiejętnością wzbudzania pozytywnego afektu w sytuacji celów, które są trudne, konfliktowe czy monotonne i stają się pewnego rodzaju wyzwaniem.

Osoby takie z większą pewnością i szybciej podejmują decyzje o działaniu. Mają lepszy wgląd we własne preferencje czy potrzeby, a ich cele są dla nich jasne i dążą do nich bardziej świadomie. Wiedzą (mają plan), jak chcą je zrealizować i dlatego też stają się dla nich świadomie ważne.

Jak można ćwiczyć tę cechę? Ruminacja (wracanie, przypominanie sobie, myśli dotyczące wątpliwości) jest powiązana m.in. z depresją i może uniemożliwić podjęcie pozytywnych działań. Angażuj się zatem w rozwiązywanie problemów i nie daj się złapać w cykl zbyt zbyt długich myślenia, narad czy dyskusji. Czasami warto dać sobie określony czas na decyzję, nie przekładać jej w nieskończoność (czasami po prostu trzeba popełnić błędy, one też uczą).

Ugodowość

Choć może kojarzyć się z uległością, jednak w tym badaniu rozumiemy ją jako skłonność do współpracy, przyjacielskość, ogólne pozytywne nastawienie do innych ludzi. Istnieje ryzyko, że wysoki poziom energii i mocna chęć odniesienia sukcesu mogą przekształcić się w destrukcyjne zachowania CEO. Z jednej strony mogą być entuzjastyczni, charyzmatyczni, zorientowani na osiągnięcia, ale z drugiej strony często mogą działać bezmyślnie i impulsywnie, co może utrudniać współpracę. Tendencje do dominacji oraz wysokie wymagania względem siebie i innych mogą być źródłem wielu konfliktów w zespole. W wielu badaniach pracownicy podkreślają znaczenie atmosfery w zespole.

Staraj się zawsze być osobą nastawioną na rozwój oraz na rozwiązywanie problemów w swoim otoczeniu, zamiast na ich pogłębianie. Wspieranie spójności Twojego zespołu przełoży się na większe zaangażowanie w działanie, a to, na jeszcze lepszą efektywność pracy.

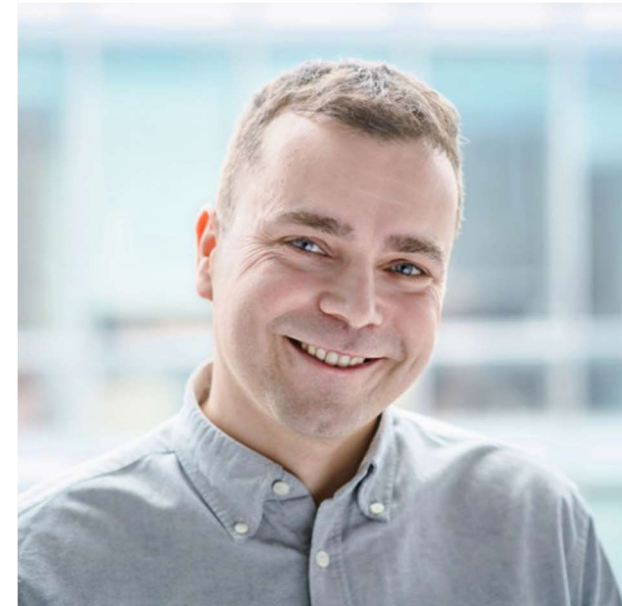
Sumienność

Łączy się ze zorganizowaniem, motywacją i wytrwałością. Według badań osoby sumienne wydają się być bardziej wydajne, zorganizowane i systematyczne również i nasi respondenci podkreślali znaczenie sumienności w rozwijaniu startupu. Cecha ta ma również silną korelację z przedsiębiorczością.

Gdy nie mamy ochoty nad czymś pracować warto wyobrazić sobie efekt końcowy, dokładnie co to miało by być, a następnie rozłożyć cały proces na mniejsze etapy i przystąpić do realizacji pierwszego z nich, po zakończonej pracy nad pierwszym zadaniem, umysł ludzki chętniej angażuje się w kolejne zaplanowane czynności.

Komentarz CEO biorącego udział w projekcie

Sukces osiąga startup, który jest skuteczniejszy od konkurencji, czyli ten, którego zespół ma wysoką motywację do rywalizacji. Kluczową umiejętnością CEO startupu o dużej szansie na sukces, jest zarażanie motywacją i jej utrzymywanie na odpowiednim poziomie. Do tego potrzebna jest wytrwałość, bez której CEO sam utraci własną motywację. Wytrwałość jest pochodną pasji, uporczywości, sumienności, stabilności emocjonalnej, umiejętności znajdowania rozwiązań oraz siły woli.



Łukasz Osowski. CEO Lab4Life. Założył i rozwinął startup IVONA Software, który z sukcesem sprzedał do Amazon. Współtworzył technologie używaną przez ponad 100 milionów osób na całym świecie. Twórca wielu międzynarodowych patentów. Za swoją działalność biznesową i naukową uhonorowany m.in. Złotym Krzyżem Zasługi RP.

Podsumowanie

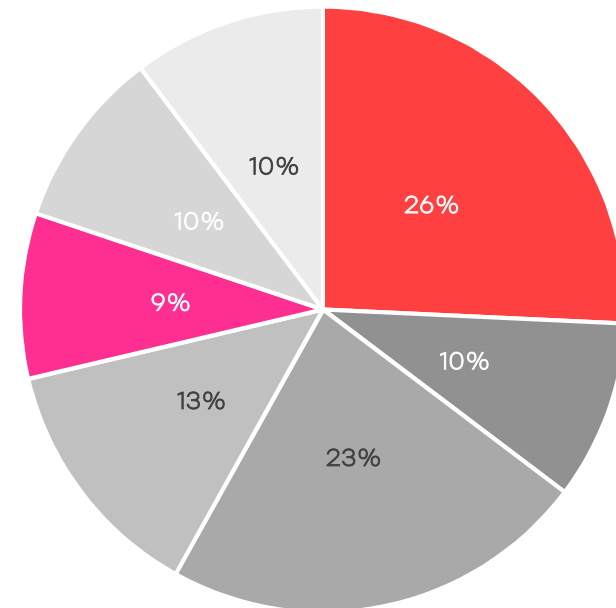
Wykształcenie, wiedza i doświadczenie to tylko część układanki, która prowadzi do stworzenia udanego biznesu. Równie ważne, o ile czasami nawet nie ważniejsze, są cechy i kompetencje takie jak: umiejętność radzenia sobie z niepowodzeniami, jasno sprecyzowane cele, upór, pasja czy sumienność. Badanie jednoznacznie potwierdza, że CEO tak specyficznej grupy, jaką są polskie startupy, powinni rozwijać właśnie te cechy.

Na szczęście, z tymi cechami nie trzeba się urodzić, a można nad nimi pracować i nieustannie je udoskonalać.

Życzymy Wam zatem nie tylko udanego biznesu, ale byćście razem z nim, świadomie i umiejętnie, rozwijali także siebie.

W razie pytań, sugestii zachęcamy do kontaktu: kaniajola@gmail.com i ola.trapp@gmail.com.

Cechy, które zdaniem badanych CEO są najważniejsze przy rozwijaniu startupu.



- Wytrwałość w dążeniu do celu
- Elastyczność
- Empatia
- Sumienność
- Skuteczność
- Kreatywność
- Jasny cel i wizja