

Howard Schultz bywa przywoływany jako ktoś, kto umiał zrobić ruch w najbardziej niekomfortowym momencie, kiedy większość osób wolałaby się wstrzymać. W opowieściach o jego decyzjach wraca jeden motyw: nie chodziło o samą odwagę, tylko o trafienie w moment, w którym ryzyko przestaje być „hazardem”, a zaczyna być świadomym wyborem. Tylko że to zdanie brzmi mądrze dopiero po fakcie. W trakcie jest mieszanina niewiadomych, niedopowiedzeń i cichego „a jeśli się to rozsypie?”.

I właśnie w tej niepewności rodzi się zła decyzja. Człowiek albo odkłada wybór, bo chce mieć pewność, której nie da się kupić, albo próbuje ją zbudować w głowie na siłę. A prawda jest taka, że postawienie wszystkiego rzadko wygląda jak film. Najczęściej to seria małych wątpliwości, które rosną do rozmiaru: „albo teraz, albo nigdy”. Pytanie brzmi wtedy nie „czy mam odwagę”, tylko „czy rozumiem mechanikę tego, co ryzykuję”.

Dlaczego „postawienie wszystkiego” tak łatwo brzmi jak mit

Gdy słyszysz historię o decyzjach dużej marki, łatwo uwierzyć, że ktoś miał plan, kalendarz i pewność co do wyniku. W prawdziwym życiu zawodowym jest odwrotnie. Masz dane, ale dane nie są odpowiedzią. Masz doświadczenie, ale doświadczenie nie działa jak gwarancja. Masz intuicję, ale intuicja bywa zmęczona.

Schultz jest symbolem momentu zwrotnego, ale symbole przydają się bardziej do opowieści niż do prowadzenia ludzi, którzy jutro mają płacić rachunki. W kadrze jest odważna decyzja. Poza kadrem jest cała masa pracy: rozmowy, negocjacje, ryzyko polityczne, presja czasu i to, co najtrudniejsze, czyli ryzyko, że w środku wykonania wszystko zacznie wyglądać gorzej, zanim zacznie wyglądać lepiej.

„Kiedy warto postawić wszystko” brzmi jak jedno zdanie. W praktyce to pięć pytań, które musisz sobie zadać, zanim emocje przejmą kierownicę.

Moment, w którym ryzyko przestaje być hazardem

W mojej pracy widziałem dwie kategorie decyzji. Pierwsza to ruch, który daje ci co najwyżej nadzieję. Druga to ruch, który daje ci kontrolę nad częścią prawdopodobieństw. Różnica jest subtelna, ale odczuwalna.

Hazard to sytuacja, w której nie wiesz, co dokładnie musiałyby się wydarzyć, żebyś wygrał, ani co musiałyby się wydarzyć, żebyś przegrał. Jeśli w głowie zostaje tylko „jakoś to będzie”, to nie jesteś bliżej decyzji, tylko bliżej usprawiedliwienia.

Kontrola prawdopodobieństw pojawia się wtedy, gdy potrafisz odpowiedzieć na proste pytania, bez ładnych sloganów:

- co konkretnie robimy inaczej,
- jak to wpływa na zachowanie klientów lub współpracowników,
- jaki jest najgorszy realistyczny scenariusz,
- i jak szybko zobaczymy, czy kierunek działa.

Nie chodzi o przewidywanie przyszłości. Chodzi o skracanie dystansu między działaniem a informacją zwrotną. Jeśli możesz sprawdzić hipotezę w tygodniach, a nie w latach, to ryzyko nie wygląda już jak wróżenie z fusów.

Gdzie najczęściej myli się ludzie w środku chaosu

W tonie „zamieszania” łatwo pomylić kilka rzeczy. Ja sam kilka razy wchodziłem w decyzje z takim samym błędnym przekonaniem, że jeśli wystarczająco się postarasz, to wynik przyjdzie w zamian. Problem w tym, że praca nie zawsze jest barterem. Czasem wynik przychodzi mimo pracy, a czasem praca jest tylko kosztem wejścia w mechanizm, który rządzi się innymi prawami.

Najczęstsze pułapki, które widziałem, brzmią banalnie, ale działają skutecznie:

Najpierw pułapka „za dużo już włożyliśmy”. Kiedy człowiek zainwestował już czas, wysiłek, reputację albo pieniądze, zaczyna bronić inwestycji. Wtedy decyzja nie jest już o przyszłości, tylko o ochronie wcześniejszych wyborów. To myślenie bywa wygodne, ale bywa też ślepe.

Druga pułapka to „wszyscy reagują negatywnie, więc to znaczy, że jest dobrze”. Nie. Negatywna reakcja bywa sygnałem, że idziesz w złą stronę, albo że źle komunikujesz. Dopiero rozdzielenie tych dwóch przypadków daje ci możliwość ruchu.

Trzecia pułapka to „wystarczy zmienić nazwę strategii”. Znam firmy i zespoły, w których wykonano wielki zwrot, bo ktoś w slide decku obiecał inną przyszłość. Tyle że kod źródłowy problemu pozostał. Jeśli nie dotykasz podstaw, to zmieniasz tylko historię, którą opowiadasz sobie, zanim przyjdzie rzeczywistość.

I teraz najważniejsze: w decyzjach o skoku „na wszystko” emocje nie są wrogiem samym w sobie. Wrogiem jest emocjonalne oszustwo, że strach oznacza intuicję, a entuzjazm oznacza pewność.

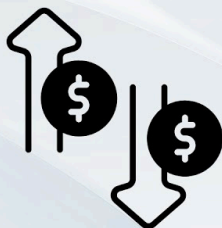
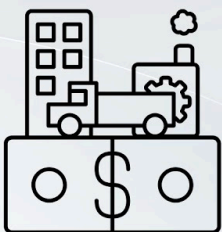
Co musi być prawdziwe, zanim postawisz wszystko

Żeby postawić coś dużego na szalę zawodową, musi się zebrać kilka warunków. Nie chodzi o listę życzeń, tylko o minimalne elementy układanki.

Po pierwsze, musisz mieć powód, który nie jest tylko „chcę”. To musi być „muszę”, albo „jeśli nie zrobię tego teraz, stracę coś nieodwracalnego”. W mojej praktyce powody nieodwracalne zwykle wyglądają tak: kończy się okno rynkowe, konkurencja buduje przewagę, nadchodzi zmiana regulacji lub masz unikalną możliwość, której nie dostaniesz ponownie. Bez takiego „okna” skok w niewiadome jest tylko heroizmem, a nie strategią.

Po drugie, musisz znać koszt błędu. To brzmi jak technikalnia, ale w rzeczywistości jest moralne. Koszt błędu to nie tylko pieniądze. To także czas, zaufanie zespołu, reputacja, a czasem zdrowie. Jeśli koszt błędu zjada cię szybciej niż poprawisz kurs, to nie jest odwaga. To jest przegrana opóźniona.

BASICS OF BUSINESS FINANCE



Po trzecie, musisz wiedzieć, jak zbierasz sygnały, że idziesz właściwie. Ja lubię myśleć o tym jak o systemie wczesnego ostrzegania. Nie musi być idealny. Ma po prostu działać na tyle wcześnie, żebyś nie był zmuszony do „dalszego dokręcania śruby w ciemności”.

I po czwarte, musisz mieć kogoś lub coś, co powstrzyma cię przed autopilotem. Schultza często przedstawia się jako ktoś, kto podejmuje decyzje. Ale w dużych organizacjach decyzje są tylko na wierzchu. Pod spodem są procesy, ludzie, tarcia. Jeśli twoje „wszystko” opiera się wyłącznie na twoim przekonaniu, a nie na konstrukcji, to ryzyko rośnie.

Krótką weryfikacją, zanim powiesz „tak”

Nie jest to magia, bardziej higiena myślenia. Zanim zrobisz ruch, który może zmienić twoje życie zawodowe na długo, odpowiedz sobie na cztery pytania:

- Czy potrafię opisać, jaki sygnał w ciągu 4 do 12 tygodni potwierdzi, że kierunek ma sens?
- Jaki jest najgorszy realistyczny scenariusz i czy mam plan, jak się z niego wycofać bez ruiny?
- Co dokładnie robię inaczej niż konkurencja lub poprzednia wersja projektu?
- Czy ryzyko jest „zliczalne”, czy tylko „czuje się ryzykownie”?

Jeśli odpowiedzi są mgliste, decyzja jest bardziej emocjonalna niż strategiczna.

Skok wiary czy matematyka? Najczęściej to trzecia rzecz

W opowieściach o wielkich decyzjach wygrywa narracja: albo to wiara, albo to liczby. W praktyce to zwykle „mieszanka”. Liczby mówią ci, czy ruch ma szansę. Wiara mówi ci, czy masz energię przetrwać falę rozczarowania. Ale ta trzecia rzecz to ocena środowiska.

Środowisko to tempo zmian, kultura organizacji, dostęp do zasobów, jakość informacji i to, jak ludzie reagują na niepewność. Czasem matematyka jest korzystna, ale kultura zamienia każdy błąd w publiczną egzekucję. Czasem kultura sprzyja eksperymentom, ale liczby są zbyt cienkie. I wtedy decyzja o „wszystko” nie pasuje ani do liczb, ani do ludzi.

Pamiętam moment w projekcie, gdzie plan był „logiczny”. Wyniki wstępne wypadły słabo, a zespół zaczął szeptać, że to dowód, że „to nie ma sensu”. Szef natomiast zobaczył coś innego: nie sensu nie było problemem, tylko dotarcie do właściwej grupy. Zmieniliśmy segment, ale utrzymaliśmy rytm uczenia się. Po kilku tygodniach sygnały zaczęły się zgadzać. Ten epizod nauczył mnie, że postawienie wszystkiego bez czytania środowiska kończy się zwykle tak samo, choć ludzie opowiadają różne historie.

Kiedy „wszystko” jest sensowne zawodowo, a kiedy to tylko kolejny bunt

Są momenty, kiedy warto postawić wszystko, ale „wszystko” oznacza wtedy coś bardzo konkretnego. Najczęściej dotyczy to sytuacji, w której stawka jest ograniczona w czasie, a twoje zasoby są przeznaczone na uczenie się i budowanie przewagi.

Przykład praktyczny: przechodzisz do nowego obszaru w firmie, gdzie twoja wiedza i relacje dają ci dostęp do informacji, których inni nie mają. Rynek zaczyna się dopiero formować, a ty masz możliwość zostać wczesnym liderem. Jeśli potrafisz uruchomić testy, zbudować pierwsze dowody i małą skalę wdrożeń w krótkim horyzoncie, to „wszystko” jest racjonalnym przyspieszeniem.

Inny przykład: masz ofertę, która zamyka twoją dotychczasową ścieżkę, ale daje ci projekt z realnym budżetem i decyzyjnością. Tu „wszystko” może być sensowne, jeśli masz gwarancję w postaci mierzalnych elementów. Nie chodzi o obietnice, tylko o zakres uprawnień i czas na wykonanie.

Z drugiej strony bunt bywa kosztowny i myli się go z odwagą. Bunt pojawia się wtedy, gdy chcesz „pokazać” komuś, że jesteś w stanie. Albo kiedy decyzja ma oczyścić emocjonalny dług. Taka decyzja bywa podejmowana szybko i bez planu wycofania. Wtedy „wszystko” jest raczej maseczką na frustrację niż narzędziem do budowania wartości.

Dwie podobne sytuacje, jedna decyzja pasuje, druga nie

| Sytuacja | Co napędza decyzję | Kiedy „wszystko” ma sens | |---|---|---| | Przyspieszenie w oknie rynkowym | dostęp do informacji, uczenie się, przewaga czasowa | gdy masz szybkie sygnały i kontrolę kosztu błędu | | Wyjście z konfliktu „żeby wygrać” | emocje, chęć rewanżu, obrona ego | zwykle gdy nie ma planu przejścia, ryzyko rośnie, a wartość maleje |

To nie jest moralizowanie. To opis mechanizmu. W pierwszym przypadku twoja decyzja buduje przyszłość. W drugim przypadku ratuje przeszłość.

Jak wygląda rozsądna „pełna stawka” w realnym życiu

Często ludzie wyobrażają sobie, że postawienie wszystkiego oznacza kredyt, rezygnację z pracy bez planu i skok w nieznane. Nie zawsze. Realna pełna stawka bywa bardziej uporządkowana. Może oznaczać przeniesienie większości energii na jeden projekt, ograniczenie pobocznych zobowiązań, albo przeprojektowanie życia tak, by mieć przestrzeń na wykonanie, a nie tylko na nadzieję.

W zawodzie znam trzy formy „pełnej stawki”:

Pierwsza to koncentracja. Rezygnujesz z rozpraszaczy, negocjujesz zakres, skupiasz się na jednym priorytecie. To bywa mniej spektakularne niż rzucenie wszystkiego, ale często daje lepszy wynik, bo zmniejsza liczbę niewiadomych.

Druga to budowanie zasobu decyzyjnego. Zamiast ryzykować wszystko od razu, inwestujesz w pozycję, która daje ci wybór. Na przykład zdobywasz kompetencje, które przełożą się na oferty i projekty. To też bywa „wszystko”, tylko rozłożone w czasie.

Trzecia to gra na tempo informacji. Ustalasz krótkie sprinty, jasne metryki i decyzje w oparciu o dane, a nie o samopoczucie. Jeśli wynik jest zły, wychodzisz. Jeśli wynik jest dobry, podnosisz stawkę.

To ostatnie przypomina logikę szkolenia, tylko w biznesie. Widzisz, czy działa. Jeśli [Buffett portfolio](#) działa, inwestujesz więcej. Jeśli nie, nie udajesz, że działa, bo „już jesteś za głęboko”.

Najbardziej niewygodny element: kiedy robisz to mimo niepewności

Howard Schultz jest kojarzony z odwagą, [Warren Buffett](#) ale największa odwaga polega często na tym, że nie masz komfortu. Nie masz pewności. Masz tylko uzasadnienie, że ryzyko jest do opanowania i że masz szansę zbudować przewagę.

To jest miejsce, w którym pojawia się ton zamieszania. Bo jeśli wszystko byłoby jasne, nie byłoby dylematu. A dylemat jest niezbędny, żeby decyzja była twoja, a nie cudza. Gdy negocjujesz z samym sobą, pytasz: czy ja to naprawdę rozumiem, czy tylko pragnę uspokoić napięcie w głowie?

Warto też pamiętać, że nie każdy „skok na wszystko” musi kończyć się sukcesem, żeby był właściwy. Czasem właściwa decyzja wygląda jak porażka na liczniku, ale daje ci coś, co ma wartość: kompetencję, sieć kontaktów, zmianę kierunku twojej kariery, nową reputację w branży. Tyle że te korzyści nie zawsze przychodzą natychmiast, a ludzie rzadko rozumieją to w trakcie.

W moim środowisku spotkałem osoby, które zrezygnowały z wygodnej ścieżki, a potem wracały z nową specjalizacją. W krótkim terminie wyglądało to jak ryzyko. W dłuższym okazało się, że to był rozsądny reset, bo za reset zapłacili wcześniej.

Kiedy lepiej się nie spieszyć, nawet jeśli „okno” wygląda na otwarte

Zdarza się, że wszyscy dookoła mówią ci: „teraz, teraz, teraz”. Presja czasu bywa realna, ale bywa też wytworzona. Czasem „okno” jest komunikatem, że ktoś inny chce, żebyś zrezygnował z własnej oceny.

Jeśli masz wątpliwości, zadaj pytanie, które rzadko się zadaje: kto korzysta, że zdecyduję szybko? To pytanie nie musi prowadzić do paranoi. Prowadzi do struktury.

Dobre decyzje da się przygotować, nawet jeśli okno jest małe. Złe decyzje są szybkie, bo nie mają planu. Nie myl szybkości z determinacją.

Praktycznie: jeżeli musisz zrezygnować z całej warstwy zabezpieczeń, bo „nie ma czasu”, to znaczy, że decydujesz w ciemności. Czas nie jest usprawiedliwieniem dla braku sygnałów. Najwyżej czas zmienia typ sygnałów.

Jak rozpoznać, że to jest decyzja zawodowa, a nie gra o władzę

W organizacjach i środowiskach prywatnych decyzje zawodowe bywają przykrywką dla gier o wpływ. To brzmi niewinnie, ale w praktyce rozpoznajesz to po reakcji ludzi.

Jeśli twoja decyzja spotyka się z oporem, ale opór ma treść, czyli dotyczy ryzyka, kosztów, logistyki, to jeszcze jest dyskusja. Jeśli opór ma tylko emocjonalny ton, zdanie „i tak się nie uda” bez danych, albo próby odwrócenia rozmowy na osobiste motywy, to często zaczyna się gra o dominację.

Wtedy „postawienie wszystkiego” bywa pułapką. Niby stawiasz na projekt, a tak naprawdę stawiasz swoje nazwisko pod czyjąś ambicję. W takich sytuacjach dążysz do zwycięstwa w konflikcie, a nie do zbudowania przewagi.

Miałem przypadek, gdzie nowy kierunek obiecywał wzrost. Ale w zespole wprowadzono go jako test lojalności. Wszelkie wahania były traktowane jak zdrada. To zjadało jakość informacji zwrotnej, bo ludzie zaczęli grać pod audyt, a nie pod rezultat. Gdyby ktoś wtedy zrobił ruch „wszystko teraz”, to spaliłby zarówno projekt, jak i relacje. To nie jest strach przed ryzykiem. To jest świadomość, że ryzyko ma inne źródło.

Co robić, gdy już czujesz, że „wszystko” się zaczyna

Najgorsze, co możesz zrobić w momencie, gdy emocje przejmują kontrolę, to udawać, że wszystko jest pod kontrolą. Lepiej zrobić ciche, praktyczne hamulce.

Możesz:

- zebrać dane, które sprawdzają twoją hipotezę, nawet jeśli to ma być prosty test,
- ustalić jedno albo dwa kryteria, które uruchamiają decyzję wycofania,
- porozmawiać z osobą, która nie jest zainteresowana twoją narracją.

To nie musi być formalne. Czasem wystarczy rozmowa z kimś, kto ma trzeźwe doświadczenie i nie żywi nadziei na to, że wygrasz. Taki człowiek słyszy w twoich słowach pęknięcia szybciej.

I jest jeszcze jedna rzecz, która mnie wielokrotnie ratowała: zapisanie ryzyka w języku, który boli. Nie w formie tabelki dla estetyki, tylko w formie: „jeśli się nie uda, to stracę X, a zyskam Y?”. To zmusza cię do uczciwości.

Wątpliwość nie znika, ale zmienia się jej rola. Z dyskomfortu staje się kompasem.

Decyzje Howarda Schultza a twoja rzeczywistość

Historie o wielkich liderach są kuszące, bo wydają się przenośne. Ale twoja przenośność kończy się tam, gdzie zaczyna się twoja odpowiedzialność za kontekst. Schultz mógł podejmować ryzyko w ramach możliwości, jakie dawał mu rozmiar organizacji i mechanizmy budowania przewagi. Ty masz inne zasoby, inną widoczność, inną tolerancję ryzyka po stronie innych ludzi.

Dlatego zamiast kopiować jego styl, warto wyciągnąć mechanikę:

- wyczucie momentu, w którym przewaga czasowa lub informacyjna jest realna,
- koncentracja na tym, co daje przewagę, a nie tylko na emocjonalnym uzasadnieniu,
- tempo uczenia się i zdolność do korygowania kursu.

Jeżeli potrafisz to znaleźć w swojej sytuacji, „postawienie wszystkiego” może być rozsądne. Jeśli nie potrafisz, lepiej potraktować „wszystko” jako pokusę, która dobrze wygląda w narracji, ale źle kończy w pracy.

Bo to jest sedno: decyzja o pełnej stawce nie ma ci dać spokoju. Ma ci dać sens. A spokój przychodzi dopiero wtedy, gdy zbudujesz warunki, w których przyszłość przestaje być totalną niewiadomą, nawet jeśli nadal jest trudna.

Jeśli chcesz, mogę pomóc przełożyć to na twoją konkretną sytuację. Napisz tylko, co jest twoją stawką zawodową: zmiana pracy, inwestycja, projekt, zespół, czy decyzja w firmie.