

BUDUJ SWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ,  
INWESTUJ W SIEBIE  
I REALIZUJ SIĘ ZAWODOWO

# JESTEŚ



## Reid Hoffman

współzałożyciel i prezes **LinkedIn**

## Ben Casnocha

Tytuł oryginału: The Start-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-7478-7

Copyright © 2012 by Reid Hoffman and Ben Casnocha. All rights reserved.  
Published in the United States by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Polish edition copyright © 2014 by Helion S.A. All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onypress.pl/user/opinie/jestar>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onypress@onypress.pl](mailto:onypress@onypress.pl)

WWW: <http://onypress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

## 1 KAŻDY CZŁOWIEK JEST PRZEDSIĘBIORCĄ 11

NOWY ŚWIAT PRACY 14

DLACZEGO JESTEŚ STARTUPEM? 18

DLACZEGO MY? 19

SKĄD TA PILNOŚĆ? 22

*Ze stu do zera* 24

*Detroit można znaleźć wszędzie* 26

DROGA W PRZYSZŁOŚĆ 28

*Ty jako startup. Nastawienie typu „permanentna wersja beta”* 30

*Jesteś startupem — podstawowe kompetencje* 32

## 2 BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ 37

TRZY ELEMENTY UKŁADANKI JAKO WYZNACZNIK TWOJEGO  
KIERUNKU I PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ 42

*Twoje zasoby* 42

*Twoje aspiracje i wartości* 45

*Rzeczywistość rynkowa* 47

## 8 Spis treści

### DOPASOWANIE ELEMENTÓW 49

*Każda przewaga ma charakter lokalny — należy sobie wyznaczyć cele stanowiące przedmiot mniejszego zainteresowania 52*

## 3 PLAN ZAKŁADAJĄCY DOSTOSOWYWANIE SIĘ 59

### ADAPTACYJNY STARTUP, ADAPTACYJNA KARIERA ZAWODOWA 64

### PLANOWANIE ABZ 69

### PLAN A: PRAWIE GOTÓW — CEL — PAL, CEL — PAL, CEL — PAL... 76

### PLAN B: ZWROT NA PODSTAWIE ZDOBYTEJ WIEDZY 79

*Zwrot wykonuje się po to, aby wykorzystać okazję lub uniknąć pułapki 82*

*Zwrot należy wykonać do przyległej niszy, do sfery odmiennej, ale pokrewnej 86*

*Zwrotu należy dokonywać na boku 86*

### PLAN Z: OSTATNIA DESKA RATUNKU I PRZEGRUPOWANIE SIĘ 87

## 4 WAŻNA SIEĆ KONTAKTÓW 93

*Ja<sup>my</sup> (ja do potęgi my), czyli Ty i Twój zespół 97*

*Kontekst naprawdę się liczy. Budowanie relacji w życiu zawodowym 100*

### BUDOWANIE AUTENTYCZNYCH RELACJI 102

### STRUKTURA I SIŁA DOTYCHCZASOWEJ SIECI KONTAKTÓW 107

*Sojusze zawodowe 109*

*Słabsze kontakty i znajomości. Poszerzanie sieci kontaktów 114*

*Szeroka sieć kontaktów, czyli relacje drugiego i trzeciego stopnia 120*

*Najważniejsze cechy sieci kontaktów zawodowych: spójność i różnorodność 127*

|  |            |
|--|------------|
| JAK WZMACNIAĆ I PODTRZYMYWAĆ SIĘĆ KONTAKTÓW?                                 | 130        |
| <i>Stały kontakt i pierwsze skojarzenia</i>                                  | 134        |
| <i>Kształtowanie statusu w relacjach z potężnymi ludźmi</i>                  | 139        |
| <i>Kiedy dać sobie spokój?</i>   | 143        |
| <b>5 KORZYSTANIE Z PRZEŁOMOWYCH OKAZJI</b>                                   | <b>149</b> |
| UMYSŁ WIECZNIE GŁODNY, CZYLI PODSYCANIE W SOBIE CIEKAWOŚCI                   | 155        |
| JAK ZNALEŹĆ LUB STWORZYĆ SOBIE OKAZJĘ ZAWODOWĄ?                              | 157        |
| <i>Przypadkowość i pozytywna losowość</i>                                    | 157        |
| <i>Korzystanie z sieci kontaktów, czyli grupy i stowarzyszenia</i>           | 161        |
| <i>Zamieszanie</i>   | 169        |
| <b>6 INTELIGENTNE RYZYKO</b>   | <b>181</b> |
| OCENA RYZYKA I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM  | 185        |
| <i>Korzystanie z okazji, w przypadku których inni błędnie ocenili ryzyko</i> | 190        |
| KRÓTKOTERMINOWE RYZYKO JAKO ŹRÓDŁO WIĘKSZEJ DŁUGOTERMINOWEJ STABILNOŚCI      | 193        |
| <b>7 TWOJA WIEDZA ZALEŻY OD TEGO, KOGO ZNASZ</b>                             | <b>203</b> |
| INFORMACJE Z SIECI JAKO ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA ZAWODOWE                       | 206        |
| <i>Jak wydobywać informacje z sieci kontaktów?</i>                           | 209        |
| <i>Pytania kierowane do całej sieci kontaktów</i>                            | 213        |
| <i>Bezpośrednie pytania kierowane do konkretnych osób</i>                    | 213        |
| <i>Odpowiednie pytania</i>   | 217        |
| <i>Przypadkowe okazje</i>  | 219        |
| SYNTEZA WIADOMOŚCI DO POSTACI PRZYDATNYCH INFORMACJI                         | 221        |

## 10 Spis treści

### WNIOSKI 231

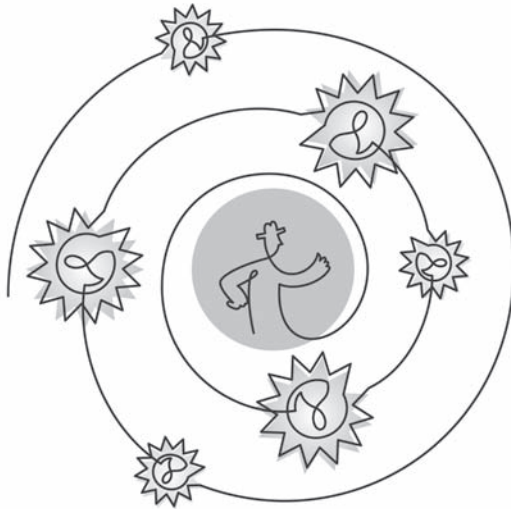
*Kontakt z nami* 237

*Dalsza lektura* 239

*Podziękowania* 245

# 4

## Ważna sieć kontaktów







**N**awet jeśli masz świadomość, że znajdujesz się permanentnie w trybie beta, nawet jeśli zapewnisz sobie źródło przewagi konkurencyjnej i będziesz dostosowywać swoje plany zawodowe do zmieniających się warunków — nawet wtedy nie możesz liczyć na pełny sukces, jeśli działasz *w pojedynkę*. Światowej klasy profesjonalści budują sobie sieci kontaktów, dzięki którym łatwiej odnajdują się w świecie. Nawet najbardziej genialny umysł działający w pojedynkę, nawet najlepsza strategia realizowana solo nigdy nie dorównają wysiłkom zespołowym. Sportowcy potrzebują trenerów, złote dzieci potrzebują rodziców i nauczycieli, reżyserzy potrzebują producentów i aktorów, politycy potrzebują ludzi skłonnych finansować ich kampanię oraz odpowiednich strategów, a naukowcy potrzebują partnerów badawczych i mentorów. Penn potrzebował Tellera, Ben potrzebował Jerry'ego, a Steve Jobs potrzebował Steve'a Wozniaka. W świecie startupów praca zespołowa odgrywa nieodmiennie ważną rolę.

Inwestorzy w równej mierze inwestują pieniądze w pomysły, co i w ludzi. Często przedkładają świetnych przedsiębiorców zgłaszających przeciętne pomysły ponad świetne pomysły pochodzące od przeciętnie przedsiębiorczych ludzi. Wychodzą z założenia, że ludzie mądrzy i otwarci na zmiany jakoś sobie poradzą i stworzą coś skutecznego. (Wcześniej w tej książce była już mowa o przypadkach firm Flickr i PayPal). Założyciele firm powinni wykazywać się nie tylko talentem, ale również dążnością do pozyskiwania do współpracy innych utalentowanych ludzi. Siła dyrektora generalnego zależy od siły współzałożycieli i pierwszych pracowników firmy. Właśnie

dlatego inwestorzy, oceniając dyrektora generalnego, zawsze biorą pod uwagę to, z jakim zespołem współpracuje. Vinod Khosla, współzałożyciel firmy Sun Microsystems, a jednocześnie inwestor z Doliny Krzemowej, mówi: „Od tego, jaki zbudujesz zespół, zależy, jaką zbudujesz firmę”. Mark Zuckerberg twierdzi, że połowę swojego czasu poświęca na rekrutację.

Tak samo jak przedsiębiorcy ciągle rekrutują i tworzą zespoły złożone z nadzwyczajnych ludzi, tak samo Ty powinieneś cały czas inwestować w budowanie swojej sieci kontaktów zawodowych, dzięki którym startup w postaci Twojej kariery mógłby się rozwijać. Najprościej rzecz ujmując, do tego, żeby przyspieszyć rozwój swojej kariery zawodowej, potrzebujesz pomocy i wsparcia innych ludzi. Oczywiście w przeciwieństwie do założycieli firm Ty nie zatrudniasz całego grona podwładnych, nie odpowiadasz też przed zarządem. Twoje działania w tym zakresie polegają, a przynajmniej powinny polegać na dobieraniu sobie kolejnych współpracowników i doradców, którzy z czasem będą tworzyć coraz większe grono.

Relacje z innymi mają istotne znaczenie dla rozwoju Twojej kariery bez względu na to, w jakiej organizacji i na jakim szczeblu pracujesz, albowiem każda praca sprowadza się w istocie do interakcji z ludźmi. Angielskie słowo *company*, czyli „firma”, pochodzi od łacińskich słów *cum* oraz *pane*, które z kolei oznaczają „wspólne łamanie chleba”<sup>1</sup>. Owszem, nawet jeśli zajmujesz się programowaniem i ogólnie pracujesz w pojedynkę, i tak w pewnym momencie będziesz musiał podjąć współpracę z innymi ludźmi — o ile zależy Ci na stworzeniu czegoś, czego ktoś będzie kiedyś faktycznie używał. Organizacje takie jak Amazon, Boeing, UNICEF czy Whole Foods (a to tylko kilka przykładów), choć bardzo się od siebie różnią, wszystkie w istocie opierają się na ludziach. To *ludzie* tworzą technologie, formułują deklaracje misji i opracowują korporacyjne logotypy oraz koncepcje.

Ludzie stanowią źródło kluczowych zasobów, okazji, informacji i tym podobnych. Na przykład z projektem PayPal związałem się pod wpływem wieloletniej przyjaźni z Peterem Thielem, z którym poznaliśmy się jeszcze na studiach. Gdyby nie ta relacja, Peter nie

zgłosiliby się do mnie z tą niesamowitą propozycją. Gdyby nie wcześniejsza znajomość, ja sam nie wysłałbym Seana Parkera i Marka Zuckerberga do Petera we wczesnym okresie gromadzenia środków na finansowanie Facebooka. W ramach tego typu sojuszy przepływ zasobów i pomocy odbywa się w obie strony.

Ponadto ludzie często występują w roli strażników czy bramkarzy. Jak wynika z danych zgromadzonych przez Jeffreya Pfeffera, profesora zachowań organizacyjnych ze Stanforda, w dążeniu do awansu zawodowego dobre relacje z ludźmi i dobre stosunki z szefem mogą mieć nawet większe znaczenie niż kompetencje merytoryczne. Nie można tu wszakże mówić o niegodziwym nepotyzmie czy układach politycznych (choć to się niestety też niekiedy zdarza). W grę wchodzi raczej inne powody. Otóż nawet nieco mniej kompetentny człowiek, który dobrze dogaduje się z innymi i wnosi istotny wkład w pracę zespołu, może być dla firmy cenniejszym pracownikiem niż ktoś w stu procentach kompetentny, ale słabo odnajdujący się w rzeczywistości zespołowej.

Wreszcie, relacje mają istotne znaczenie także dlatego, że towarzystwo, w którym się obracamy, kształtuje naszą obecną i przyszłą tożsamość. Zachowania i poglądy są zaraźliwe. Można łatwo „zarażić się” od przyjaciela jakimś stanem emocjonalnym, zacząć kopiować jego poczynania albo przejąć jego wartości<sup>2</sup>. Jeżeli masz w gronie swoich przyjaciół ludzi, którzy lubią aktywne działanie, Ty prawdopodobnie też będziesz się w ten sposób zachowywać. *Najszybszy sposób na to, aby się zmienić, to przebywać w towarzystwie ludzi, którzy są tacy, jaki Ty chcesz się stać.*

## Ja<sup>my</sup> (ja do potęgi my), czyli Ty i Twój zespół

Chociaż niczego ważnego nie da się w życiu osiągnąć w pojedynkę, nie ulega wątpliwości, że żyjemy w kulturze bohaterów. Gdybyśmy przeprowadzili ankietę i zapytali, jak znane firmy, takie jak choćby General Electric, osiągnęły swoją potęgę, prawdopodobnie usłyszełibyśmy nieraz o Jacku Welchu, ale nikt by się nie zająknął o zespole,

który z nim współpracował. Gdybyśmy z kolei zapytali o karierę zawodową człowieka takiego jak Jack Welch, respondenci powiedzieliby nam, że ten człowiek dotarł na sam szczyt dzięki swojej ciężkiej pracy, inteligencji i kreatywności.

W analizach źródeł takich sukcesów aż roi się od uwag na temat tego typu *indywidualnych* cech. Książki dotyczące poprawy jakości życia ustawia się na półkach opisanych jako „poradniki *samopomocy*”. Seminaria, których uczestnicy zapoznają się z zasadami osiągnięcia sukcesu w życiu, zalicza się do kategorii „*rozwój osobisty*”. W szkołach biznesu rzadko kiedy uczy się budowania relacji. Wszędzie tylko ja, ja, ja i ja. Dlaczego tak rzadko rozmawiamy o przyjaciółach, sojusznikach i współpracownikach, dzięki którym jesteśmy tacy, a nie inni?

Po części dlatego, że koncepcja człowieka, który własnym wysiłkiem doszedł w życiu do tego, co ma, stanowi kanwę doskonałej opowieści. Opowieści zaś pełnią ważną funkcję, ponieważ pomagają nam odnaleźć się w chaotycznym i skomplikowanym świecie. Dobra historia ma początek, rozwinięcie i zakończenie. Występują w niej pierwiastek dramatyczny i proste zależności przyczynowo-skutkowe. Zawsze znajduje się jakiś bohater i jakiś czarny charakter. *Superman i jego dziesięciu sprzymierzeńców* to hasło dalece mniej chwytliwe niż samo *Superman*. Tego typu historie powtarzamy sobie nieprzerwanie od wieków. Sam Benjamin Franklin „umiejętnie skonstruował swoją autobiografię jako niesamowitą lekcję pracy nad samym sobą”<sup>3</sup>. Historia człowieka, który dochodzi do czegoś w życiu własnymi siłami, przemawia szczególnie silnie do Amerykanów, a ideał wymachującego bronią Johna Wayne’a i charakterystycznego dla niego szorstkiego indywidualizmu zawsze odgrywał w naszym kraju dużą rolę.

Tymczasem te pełne ładu historie często bywają mylące. W rzeczywistości bowiem różnego rodzaju kontakty i relacje odgrywały bardzo istotną rolę w życiu Franklina, stanowiły też ważny czynnik jego sukcesu. W zasadzie gdybyśmy prześledzili życie dowolnego szacownego człowieka, stwierdzilibyśmy, że główny bohater tego

typu opowieści zawsze funkcjonuje w ramach pewnej sieci wsparcia. Jakkolwiek mocno chcielibyśmy wierzyć, że jesteśmy jedynymi bohaterami własnej historii, w rzeczywistości funkcjonujemy w miastach, firmach, bractwach, rodzinach i szeroko pojętym społeczeństwie. Cały ten zbiór ludzi w jakiś sposób nas kształtuje, pomaga nam, choć oczywiście czasami również wyrządza nam krzywdę. Nie sposób jednak rozpatrywać jednostki w oderwaniu od środowiska, którego część stanowi. Żadnej historii sukcesu nie powinno się opowiadać z pominięciem szerszego kontekstu społecznego.

Koncepcję człowieka jako jedyne go twórcy własnego sukcesu można co prawda włożyć między bajki, ale równie nieprawdziwe jest hasło „There is no I in the team”<sup>A</sup>. W zespole bowiem jest miejsce dla „ja”. Zespół składa się z jednostek, które dysponują różnymi atutami i umiejętnościami. Michael Jordan potrzebował swojej drużyny, ale nie ulega najmniejszej wątpliwości, że jeśli chodzi o sukces Chicago Bulls, odgrywał większą rolę niż pozostali gracze. Jedna czarna owca może poważnie zaszkodzić nawet najlepszemu zespołowi. Z badań wynika, że miarą wyniku zespołu biznesowego jako całości jest poziom umiejętności indywidualnych najsłabszego z jego członków<sup>4</sup>. Talent indywidualny i ciężka praca mogą nie wystarczyć do odniesienia sukcesu, stanowią jednak jego warunek konieczny.

W subtelniejszej wersji historii sukcesu liczą się zarówno jednostka, jak i zespół. Nie ma sensu dokonywać wyboru między „ja” a „my”. Liczą się oba elementy. Rozwój Twojej kariery zawodowej zależy zarówno od Twoich indywidualnych możliwości, jak i od zdolności Twojej sieci kontaktów do ich pomnażania. Można by to wyrazić za pomocą zapisu  $ja^{my}$ . Kompetencje indywidualne zostają podniesione do potęgi odpowiadającej poziomowi pomocy ze strony zespołu (bądź sieci kontaktów). Ponieważ jednak zero podniesione do potęgi setnej nadal równa się zero, bez jednostki trudno mówić o jakimkolwiek zespole.

---

<sup>A</sup> Można by to przetłumaczyć jako „w słowie *team* (zespół) nie ma *I* (litera „i”, a jednocześnie zaimek osobowy „ja”)” — *przyp. tłum.*

Niniejsza książka nosi tytuł *Jesteś start-upem*. W tym kontekście jednak zaimek *Ty* należy rozumieć szerzej, również jako Wy.

## Kontekst naprawdę się liczy. Budowanie relacji w życiu zawodowym

Słowo „relacja” może odnosić się do bardzo różnych zjawisk — może ona być bezpośrednia lub na odległość, związana z konkretnym projektem lub długoterminowa, emocjonalnie pogłębiona lub czysto zawodowa. Są szefowie, współpracownicy, koledzy z pracy i podwładni, ale są też przyjaciele, sąsiedzi, członkowie rodziny czy znajomymi sprzed lat. Relacje z ludźmi utrzymujemy z miłości, przyjaźni, szacunku albo konieczności. Współpraca z niektórymi ludźmi odbywa się na podstawie szczegółowych kontraktów, które precyzyjnie określają zakres ról i obowiązków. Z innymi ludźmi współpracuje się ot tak, po prostu, bez spisywania czegokolwiek. Uniwersalny charakter słowa *relacja* ma swój sens, albowiem istota zależności międzyludzkich wymyka się różnicom sytuacyjnym.

Należy jednak zwrócić uwagę, że w zależności od kontekstu relacje funkcjonują *różnie*. Z niektórymi ludźmi utrzymujemy je wyłącznie na płaszczyźnie *osobistej*. Do tego grona zaliczają się nasi bliscy przyjaciele i członkowie rodziny. Do nich dzwoni się w sobotę wieczorem, za to niekoniecznie w zabiegany poniedziałkowy poranek. To przyjaciele z dzieciństwa, liceum czy ze studiów, którzy pozostają nam bliscy, ale którzy niekiedy podążają ścieżką zawodową zupełnie odmienną od naszej. Z tymi ludźmi często łączy nas więź oparta na duchowości i jedności podstawowych wartości życiowych. Jeśli chodzi o internet, z rodziną i przyjaciółmi utrzymuje się kontakty za pośrednictwem Facebooka. Pokazuje się im zdjęcia z wczorajszej imprezy, gra się z nimi w CityVille albo w pokera. Na profilu na Facebooku zamieszcza się niekiedy różne szalone rzeczy, wszystkich też żywo interesuje, czy akurat się z kimś spotykamy, czy nie.

Drugą grupę tworzą ludzie, z którymi utrzymujemy kontakty wyłącznie na płaszczyźnie *zawodowej*. Tu zaliczają się koledzy z pra-

cy, znajomi z branży, klienci, sojusznicy, doradcy biznesowi czy dostawcy usług, a więc na przykład nasz księgowy albo prawnik. Do tych ludzi wiadomości wysyła się z firmowego adresu e-mail, a niekoniecznie z osobistego konta na Yahoo! czy Gmailu. Łączą nas z nimi cele biznesowe i zainteresowania zawodowe. Jeśli chodzi o internet, kontakty z zaufanymi współpracownikami i wartościowymi znajomymi, których można śmiało komuś polecić, z którymi wspólnie realizuje się projekty i u których zasięga się rady w sprawach branżowych, utrzymuje się za pośrednictwem serwisu LinkedIn. To w tej przestrzeni następuje wymiana szczegółowych informacji na temat zakresu kompetencji i doświadczeń zawodowych. Zamieszcza się tu profesjonalne zdjęcie. Nikogo z użytkowników LinkedIn nie obchodzi nasz status matrymonialny. Większość ludzi ma raczej wąski krąg najbliższych przyjaciół, a utrzymuje kontakty z szerokim gronem cenionych współpracowników i znajomych.

Ogólnie rzecz biorąc, znajomości mają charakter *albo* głównie osobisty, *albo* głównie zawodowy. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na etykietę i wzajemne oczekiwania. Sytuacja, w której kolega z pracy zwierza nam się ze zdrady małżeńskiej przy przysłowiowym dystrybutorze z wodą, wydaje się dość krępująca (jakby żywcem wyciągnięta z serialu telewizyjnego *Biuro*). Myśląc o udanym weekendzie, też prawdopodobnie nie bierzesz pod uwagę zabawy w piaskownicy z dziećmi jednego ze współpracowników. Rozdzielność relacji osobistych i zawodowych wiąże się również z ważnym konfliktem lojalności. Wyobraźmy sobie na przykład, że jeden z kolegów z pracy, którego Ty uważasz za bliskiego przyjaciela, nawala przy ważnym projekcie. Jeśli nic nie powiesz, narażasz na szwank dobro swojego zespołu i całej firmy, szkodzisz więc jednocześnie samemu projektowi oraz własnej reputacji zawodowej. Jeśli zaś otwarcie poruszysz problem, przyjaciel może mieć do Ciebie pretensje. Inny przykład? Załóżmy, że Twój bliski przyjaciel prosi Cię, abyś zarekomendował go na prestiżowe stanowisko, na które się Twoim zdaniem nie nadaje. Stajesz przed dylematem, którego rozstrzygnięcie może nadwyreżycić tę przyjaźń. Czasami poszukiwanie rad

zawodowych u przyjaciół wiąże się ze sporym ryzykiem, wymaga bowiem od nich rozstrzygnięcia konfliktu lojalności — mają określone zobowiązania zawodowe, ale mają też zobowiązania wynikające z przyjaźni.

Owszem, dobrze jest się przyjaźnić z ludźmi, z którymi się pracuje. Praca staje się dzięki temu przyjemniejsza. Możesz zaprosić kolegę z pracy na ślub. Możesz iść na weekendową degustację wina z szefem albo bezpośrednim podwładnym. Z niektórymi ludźmi możesz utrzymywać kontakty *zarówno* na Facebooku, *jak i* w serwisie LinkedIn. Trzeba jednak pamiętać, że w większości tego typu przypadków przyjaźń ma swoje granice. Jeśli chodzi o etykietę i oczekiwania, nadal podstawowe znaczenie ma kontekst. Inne rzeczy mówi się w sobotni wieczór w pubie, a inne w środowe popołudnie w biurze, nawet jeśli w obu przypadkach przebywa się w gronie tych samych osób.

Niniejszy rozdział dotyczy głównie relacji, które decydują o Twojej konkurencyjności biznesowej w *kontekście zawodowym*. Innymi słowy, chodzi tu o relacje zawodowe, a także o przyjaźnie osobiste, które mają znaczenie na płaszczyźnie profesjonalnej.

## BUDOWANIE AUTENTYCZNYCH RELACJI

Do tematu networkingu wielu ludzi odnosi się z niechęcią, uznając, że chodzi o coś śliskiego i nieautentycznego. Pomyślałby kto! Wyobraź sobie zagorzałego miłośnika networkingu: człowiek pełen energii, który gada i gada, i stara się zgromadzić jak najwięcej wizytówek, wieczorami bywa na spotkaniach networkingowych, a włosy zaczesuje gładko do tyłu. Inny obraz? Przesadnie ambitny dzielnik z ostatniego roku studiów, który zapamiętała wysłała e-maile do absolwentów, na imprezach niezobowiązująco gawędzi z całą masą ludzi i dodaje do znajomych w serwisach społecznościowych absolutnie każdą nowo poznaną osobę. Tacy ludzie upijają się networkingowym drinkiem i powinni liczyć się z paskudnym towarzy-



skim i zawodowym kacem. Na całe szczęście budowanie i wzmacnianie sieci kontaktów wcale nie musi tak wyglądać.

Tak zwani networkerzy ze starej szkoły podchodzą do sprawy na zasadzie transakcyjnej. Nawiązują relacje wyłącznie z myślą o potencjalnych korzyściach dla siebie. Nawiązują kontakt tylko wtedy, gdy czegoś potrzebują, na przykład szukają pracy albo nowych klientów. W przeciwieństwie do nich ludzie budujący relacje starają się przede wszystkim pomagać innym. Nie prowadzą rachunków zysków i strat. Zdają sobie sprawę, że wiele dobrych uczynków zostanie odwzajemnionych, ale nie podchodzą do tego z wyrachowaniem. Myślą o swoich relacjach przez cały czas, a nie tylko wtedy, gdy czegoś potrzebują.

Networkerzy uważają, że książka adresowa powinna zawierać jak najwięcej wpisów. Kładą nacisk na liczbę, w związku z czym, często podświadomie, kształtują zwykle tylko powierzchowne relacje. Tymczasem budowniczości relacji przedkładają jakość nad liczbę swoich kontaktów.

Networkerzy koncentrują się na taktikach nawiązywania nowych znajomości. Szukają sposobu na to, aby zabłysnąć na przyjęciu koktajlowym albo dodzwonić się do zupełnie nieznanego sobie branżowej osobistości. Ludzie budujący relacje starają się najpierw osadzić posiadane kontakty w ramach swojej sieci społecznościowej, a następnie nawiązują nowe znajomości za pośrednictwem dotychczasowych.

Prawdziwe budowanie relacji w świecie zawodowym przypomina nieco umawianie się na randki. Na etapie podejmowania decyzji o podtrzymaniu danej relacji zawodowej należy uwzględnić wiele różnych kwestii: czy daną osobę darzy się sympatią, czy ta osoba może nam pomóc w poszerzeniu wachlarza posiadanych zasobów, realizacji aspiracji albo kształtowaniu pozycji konkurencyjnej, czy my możemy udzielić jej podobnego rodzaju wsparcia, wreszcie czy posiada ona zdolność adaptacyjną i czy w razie potrzeby pomoże nam odpowiednio przystosować nasz plan kariery zawodowej do rzeczywistości. Podobnie jak w przypadku randek, takie znajomości należy zawsze rozpatrywać w perspektywie długoterminowej.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## Jak zostać dyrektorem generalnym własnej kariery?

Współczesny rynek pracy to prawdziwa rzeź niewiniątek. Coraz trudniej wyróżnić się w tłumie i przekonać potencjalnych pracodawców, że jesteś kandydatem doskonałym. Jakim cudem w tak nieprzyjaznym środowisku można **zwiększyć tempo rozwoju kariery zawodowej**? To proste — wykaż się przedsiębiorczością i zarządzaj swoją karierą tak, jak zarządza się star-tupem, a wkrótce będziesz najatrakcyjniejszym kąskiem na rynku.

Pamiętaj — to nie jest książka o szukaniu pracy. Nie znajdziesz tu wskazówek, jak tworzyć CV, ani sztuczek przydatnych na rozmowach kwalifikacyjnych. Zamiast tego **poznasz strategię**, które pomogą Ci rozbudować sieć kontaktów, **zdobyć przewagę konkurencyjną** i wychwycić idealne **okazje do rozwoju zawodowego**. Nauczysz się też pozyskiwać dane i informacje, dzięki którym podejmiesz najlepsze decyzje zawodowe, a przede wszystkim przetrwasz, rozkwitniesz i **zrealizujesz najsmielsze plany zawodowe**. Gotowy na przejęcie kontroli nad przyszłością?

**Reid Hoffman** — to znany na całym świecie przedsiębiorca i inwestor. Jest współzałożycielem i prezesem LinkedIn, największej sieci kontaktów zawodowych, obejmującej ponad 100 milionów użytkowników. Wcześniej piastował stanowisko wiceprezesa i znajdował się w gronie współzałożycieli firmy PayPal. Jest też partnerem w firmie Greylock, jednej z najważniejszych firm inwestycyjnych w Dolinie Krzemowej.

**Ben Casnocha** — to wielokrotnie nagradzany przedsiębiorca i dziennikarz. Píše dla „Newsweeka”, pojawia się na antenie CNN, występuje w „Early Show” oraz na antenie CNBC. „BusinessWeek” zaliczył go do grona najlepszych młodych przedsiębiorców Ameryki.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 16564



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
<http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
<http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
<http://onepress.pl/novosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-7478-7



9 788324 674787