

# Zarządzanie

# W CHAOSIE

czyli sukces w biznesie  
zaczyna się na literę Z:

**ZAUFANIE**  
**ZESPÓŁ**  
**ZAANGAŻOWANIE**  
**ZMIANA**  
**ZWINNOŚĆ**

## EWA BŁASZCZAK

onepress

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.

Autorka oraz Helion SA 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. Autorka oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: Jan Paluch

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/suwbiz>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-6132-4

Copyright © Helion SA 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# SPIS TREŚCI

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>WSTĘP</b>   | <b>5</b>  |
| <b>SUKCES W BIZNESIE</b>   | <b>7</b>  |
| Co oznacza dla Ciebie sukces w biznesie?                         | 7         |
| Zarządzaj z sensem. IKIGAI                                       | 12        |
| Zarządzaj z wizją efektu, czyli rachunek sumienia przedsiębiorcy | 15        |
| <b>„Z” JAK ZARZĄDZANIE</b>                                       | <b>19</b> |
| Zarządzanie w świecie VUCA                                       | 19        |
| Manager 3.0  | 27        |
| Od eksperta do partnera biznesowego                              | 34        |
| Lider-innowator  | 38        |
| Matematyka serca   | 44        |
| Lider od serca potrzebny od zaraz                                | 53        |
| Wrażliwość zwinnego lidera                                       | 59        |
| <b>„Z” JAK ZMIANA</b>  | <b>65</b> |
| Transformacja cyfrowa. Zarządzanie zmianą transformacyjną        | 65        |
| Zarządzanie zmianą to zarządzanie mózgami ludzi                  | 68        |
| Zarządzanie fazami zmiany  | 76        |
| Złoty trójkąt zwinnego zarządzania zmianą                        | 83        |
| Wizja zmiany   | 85        |
| „Adasie”, czyli agenci zmiany                                    | 89        |
| Próby, czyli od mówienia do działania                            | 92        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>„Z” JAK ZWINNOŚĆ</b>                                 | <b>95</b>  |
| Co to jest Agile?                                       | 95         |
| Zwinna kultura pracy                                    | 105        |
| Narzędzia Agile do zastosowania od zaraz                | 113        |
| <b>„Z” JAK ZESPÓŁ</b>                                   | <b>127</b> |
| Plemię — podmiot zarządzania w czasach VUCA             | 127        |
| Zarządzanie plemienne                                   | 129        |
| Etapy rozwoju kultury plemiennej                        | 135        |
| Zwinne zespoły  | 138        |
| <b>„Z” JAK ZAUFANIE</b>                                 | <b>147</b> |
| Ekonomia zaufania                                       | 147        |
| Co to jest zaufanie i jak je budować?                   | 149        |
| Zaufanie w zwinnym zespole                              | 153        |
| <b>„Z” JAK ZAANGAŻOWANIE</b>                            | <b>157</b> |
| Maslow, fabryka, kij i marchewka                        | 157        |
| Przynależność i kultura                                 | 160        |
| Ciąg na bramkę — autonomia, poczucie sensu, mistrzostwo | 163        |
| Inteligencja emocjonalna lidera XXI w.                  | 165        |
| Job crafting  | 167        |
| Wymagaj zaangażowania                                   | 171        |
| Oda do radości lidera czasów VUCA                       | 173        |

---

## WSTĘP

---

To jest książka dla **liderów**. Lider to każdy, kto prowadzi ludzi do osiągnięcia celu, w który wierzy. Liderem jest nie tylko ten, kto ma wpisane na wizytówce „dyrektor”, „kierownik” czy „manager”. Liderem jest każdy, kto ma wizję, cel i chce oraz potrafi zaangażować ludzi w osiągnięcie tego celu.

Książek dotyczących zarządzania są tysiące. Ale świat się zmienia. Ta książka pokazuje moje doświadczenia jako **lidera** oraz mentora setek **liderów**. Moim celem jest spisać to, w co wierzę, co moim zdaniem działa w XXI w. Co przynosi sukces biznesowy i dobrostan ludzi, za których my jako liderzy jesteśmy odpowiedzialni.



---

# SUKCES W BIZNESIE

---

## CO OZNACZA DLA CIEBIE SUKCES W BIZNESIE?

Świat się zmienia. Ludzie zmieniają się zdecydowanie mniej. Jak osiągać sukces w biznesie XXI w.? Trzeba zrozumieć dwie rzeczy: co to jest sukces i jak zmienił się świat.

Co to jest sukces? Po czterdziestce zrewidowałam swoją definicję sukcesu. Dla mnie sukces to jest takie prowadzenie biznesu, żeby zapewniał klientom wartość dodaną, a mnie pieniądze i radość — dawał czas i możliwości, by realizować zamierzenia, które pozwolą mi w dniu ostatecznym spojrzeć wstecz i powiedzieć: „Niczego nie żałuję”. Biorąc pod uwagę fakt, że w pracy spędzamy przynajmniej 1/3 życia, wierzę też, że jako lider mam obowiązek nie tylko zapewnić interesariuszom osiągnięcie odpowiedniego poziomu EBITDA. Jestem też — a może przede wszystkim — odpowiedzialna za stworzenie ludziom przestrzeni, w której będą się czuli dobrze, będą się rozwijać, za stworzenie społeczności, do której będą mogli przynależeć.

Wierzę, że każda praca, nawet przysłowiowe „sprzątanie WC”, może mieć misję — może komuś ułatwić i uprzyjemnić życie, pozytywnie zmienić dzień, a może nawet życie. Zupełnie tego nie planowałam, ale tak potoczył się mój rozwój osobisty, że ta książka będzie o sercu. Zbiorę się w niej na niewątpliwą odwagę, żeby pisać o biznesie w kontekście serca, emocji, atmosfery, sensu życia. A co? Jak szaleć, to szaleć. W końcu w to właśnie wierzę.

Ponieważ wszyscy jesteśmy zabiegani, postaram się, aby ta książka była maksymalnie kompaktowa. Rozdziały będą krótkie — do przeczytania w korku. Każdy rozdział będzie kończył się podsumowaniem i propozycją zadania wdrożeniowego. Bo nie interesuje mnie pisanie dla pisania. Interesuje mnie, aby każdy z Was, drodzy Czytelnicy, wziął sobie coś z tego, co piszę. Ostatnio byłam na jakimś szkoleniu i prowadząca powiedziała coś mądrego: „Nie staraj się zapamiętać wszystkiego z tego warsztatu. Zapamiętaj jedno zdanie i wdróż je w życie”.

Jedno zdanie. Wdrożenie. Zmiana. O to mi chodzi.

### **Co to jest sukces?**

Dla każdego sukces oznacza coś innego. Czy zastanawiałeś się, czym tak naprawdę jest sukces dla Ciebie? Może warto? Wierzę, że warto. Jeśli bowiem nie wiesz, jaki masz cel, to trudno Ci będzie tam dojechać. A kiedy już dojedziesz, możesz się nieźle rozczarować. Jak zatem ustalić, czym dla Ciebie jest sukces? Zadaj sobie po prostu to pytanie. A gdyby to nie wystarczyło, spokojnie — spieszę z pomocą.

C. G. Jung zauważył (niezbyt to może odkrywcze, ale niezwykle ważne), że ludzie się różnią. Różnią się wyglądem, ale też typem oprogramowania w głowie. Każdy ma bowiem wbudowany pewien określony domyślny „system operacyjny” w mózgu, który przesądza o tym, jakie mamy talenty, jak patrzymy na świat, co jest dla nas ważne itd. Ale spokojnie, nie będziesz musiał analizować jednego z ponad siedmiu miliardów systemów operacyjnych. Na szczęście, ludzie są jak smartfony: mimo że istnieje mnóstwo modeli, to systemów operacyjnych jest zaledwie kilka. Podobnie jest z ludźmi.

Carl Gustaw Jung i ja (sic!) rozpracowaliśmy to już jakiś czas temu, więc zachęcamy, żebyś skorzystał z naszych odkryć. Otóż, ludzi można podzielić na cztery kategorie:



- 1. Wojownik/wojowniczka** — to oprogramowanie w kolorze ognistoczerwonym. Powoduje ono, że ludzie cenią przede wszystkim wygraną. Sukces równa się wygrana. Wygrana na rynku, z konkurencją, z samym sobą. Obojętnie. Liczą się gra, rywalizacja i efekt. Dla osób o dominującym kolorze czerwonym (oczywiście każdy z nas jest pewną mieszanką kolorów) niezmiernie istotny jest sukces materialny. Wiele takich osób, które znam, wręcz uwielbia pieniądze — uwielbiają o nich mówić, uwielbiają je zarabiać i uwielbiają je liczyć (często fizycznie). Osoby z dominującą czerwienią to też wspaniali odkrywcy i pionierzy. Są mistrzami w odkrywaniu nowych kontynentów i niezbadanych obszarów, bo ten system operacyjny dał im umiejętność świetnego radzenia sobie z ryzykiem. Są wręcz entuzjastami ryzyka. Wyzwanie to ich drugie imię.
- 2. Inspirator/inspiratorka** — to oprogramowanie symbolizowane przez słoneczny i radosny żółty kolor. Słońce zmienia definicję sukcesu. Aby osoby o tym kolorze poczuły sukces, potrzebują się wyróżnić, być inne, akceptowane. Stąd tak dużo tego typu oprogramowania u artystów i we wszelkich zawodach, w których liczy się indywidualizm (sprzedaż, marketing, konsulting). W świecie żółtych liczą się nieszablonowość, kreowanie nowego, tworzenie, wychodzenie poza schematy. Liczy się też marka osobista. Jeśli masz w sobie duży udział żółtego oprogramowania, zadбай o to, by Twój sukces był widoczny, słyszalny, zauważalny. By budował Twoją własną reputację. Twoją markę. Twoje nazwisko.
- 3. Realizator/realizatorka** — to oprogramowanie oznaczone harmonijną i spokojną zielenią. Dla zielonych sukcesem jest takie zaplanowanie wszystkiego, żeby było **bezpiecznie**. W świecie zielonych pieniądze liczą się tylko o tyle, o ile przynoszą bezpieczeństwo i inni są z nas (tak, tak, zaliczam się do zielonych) zadowoleni. Dla nas bowiem sukces oznacza bez-

pieczeństwo w połączeniu z ludźmi. Zieloni potrzebują do szczęścia ludzi. Nie tabunu, ale małej watahy, plemienia, rodziny, zespołu. Jak zwał, tak zwał. Przynależności. Chcemy być potrzebni. Dlatego tak wielu zielonym obojętne jest, **co robią** (czy są copywriterami, czy przerzucają węgiel). Ważne jest dla nich, **z kim to robią**. Dla zielonych liczy się też cel — ale nie w rozumieniu pieniężnym, tylko w sensie wartości dodanej dla drugiego człowieka. Ważne jest pytanie: **dla kogo i po co robisz to, co robisz?**

4. **Analityk/analityczka** — świat tzw. **niebieskich** to świat wiedzy, świat zasad i wartości, świat idealizmu. Niebiescy mają tendencje do perfekcjonizmu i ich definicja sukcesu wiąże się ściśle z perfekcją. Niebiescy chcą posiadać wiedzę, by **naprawić** świat. Często są to osoby idealistyczne, które dla dobra świata walczą o koncepcje, idee, zasady. Niebiescy to eksperci. Sukcesem w ich oczach jest bycie „guru”, kimś, do kogo idzie się po opinię, bycie mentorem, specjalistą, ekspertem.

Nasuwa się naturalne pytanie: czy nie jest tak, że w biznesie liczą się tylko KPI i pieniądze? Otóż wierzę, że nie. Oczywiście osiągnięcie celów biznesowych i trzymanie się „ponad powierzchnią” w rachunku zysków i strat to warunki konieczne istnienia biznesu. Jednak w skali mikro, na poziomie danego człowieka, sukces w biznesie niejedno ma imię.

Jeśli interesuje Cię temat kolorów, sięgnij po moją książkę *Kolory, czyli prosta instrukcja obsługi człowieka*<sup>1</sup> (znajdziesz ją tu: [www.ewablaszczak.com/shop](http://www.ewablaszczak.com/shop)). A tymczasem pora na podsumowanie i pytania wdrożeniowe.

<sup>1</sup> Ewa Błaszczak, *Kolory, czyli prosta instrukcja obsługi człowieka*, Wydawnictwo Ewa Błaszczak, 2017.



### Podsumowanie

Ludzie są różni. Różne są też oblicza sukcesu w biznesie. Dla jednych sukces to wygrana, dla innych budowanie marki osobistej, dla jeszcze innych bezpieczeństwo i bycie potrzebnym, a dla kogoś wiedza i naprawianie świata. A może jeszcze coś innego. Kluczowe jest zadanie sobie pytania, czym jest dla Ciebie sukces w biznesie. Udzielenie sobie jasnej odpowiedzi zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. W innym przypadku, wchodząc w świat biznesu, kupujesz „kota w worku”. A wiadomo, jak z kotami bywa.

### ZADANIA WDROŻENIOWE

1. Odpowiedz na pytanie, jakie oprogramowanie kolorystyczne dominuje u Ciebie (model został przedstawiony powyżej).  
W razie wątpliwości na mojej stronie internetowej znajdziesz test, by to sprawdzić.

## 2. Jaka jest Twoja osobista definicja sukcesu w biznesie?

Model kolorów, który przedstawiłam powyżej, stanowi zaledwie inspirację. Aby ustalić swoją definicję sukcesu, sięgnij w głąb siebie. Przypomnij sobie momenty, kiedy czuleś sukces, spełnienie, radość, szczęście w biznesie. Co się wtedy stało? Jakie czynniki spowodowały takie uczucie? Co sprawiło, że poczułeś się jak Steve Jobs, Elon Musk, Beyonce oraz Oprah Winfrey w jednym?

## 3. Wypisz trzy rzeczy, które robisz, a które **przybliżają** Cię do osiągnięcia zdefiniowanego przez Ciebie sukcesu. Wypisz trzy rzeczy, które robisz, a które **oddalają** Cię od sukcesu w biznesie.

## 4. Jaki będzie Twój pierwszy krok — coś małego, co będzie Cię przybliżało do sukcesu biznesowego, który zdefiniowałeś?

## ZARZĄDZAJ Z SENSEM. IKIGAI

Bardzo nie lubię działać bez sensu. Dlatego też zanim przejdziemy do tego, **jak osiągać sukces biznesowy w XXI w.**, chcę się zatrzymać nad tym **po co**. Bardzo też nie lubię wywahać otwartych drzwi, dlatego chcę, abyśmy wykorzystali w tym celu narzędzie znane od stuleci. W ustaleniu tego, **po co** działamy w biznesie, pomogą nam Japończycy. **IKIGAI** (生き甲斐) oznacza „powód istnienia”. To piękna i praktyczna koncepcja, zwykle wykorzystywana do identyfikowania wartości, które stanowiąc będą kompas w życiu człowieka. W wolnym tłumaczeniu IKIGAI oznacza „powód, dla którego wstajesz co rano z łóżka”. Moim zdaniem, nie możesz być liderem, być wiarygodnym, efektywnie i długoterminowo działać w biznesie, jeśli nie znasz swojego IKIGAI.

IKIGAI jest specyficzne dla każdego człowieka. Wyznaczają je Twoje przekonania i wartości. Słowo *iki* (生き) oznacza „życie”, a słowo *kai* (甲斐) „rezultat, efekt, owoc, wartość, korzyść”. Korzystając z tradycji europejskich, pojęcie IKIGAI możemy porównać do francuskiego *raison d'être*, czyli powodu istnienia. W kulturze

japońskiej wyspy Okinawa posiadanie własnego IKIGAI jest uważane za jeden z powodów długiego życia.

W artykule *Ikigai – jibun no kanosei, kaikasaseru katei* (Ikigai – sposoby pozwalania sobie na to, żeby rozkwitnąć) Kobayashi Tsukasa wskazuje: „Ludzie mogą poczuć prawdziwe IKIGAI tylko wtedy, gdy na bazie własnej dojrzałości, satysfakcji z zaspokojenia potrzeb, miłości i szczęścia, relacji z innymi i poczucia wartości życia zbliżają się do samorealizacji”.

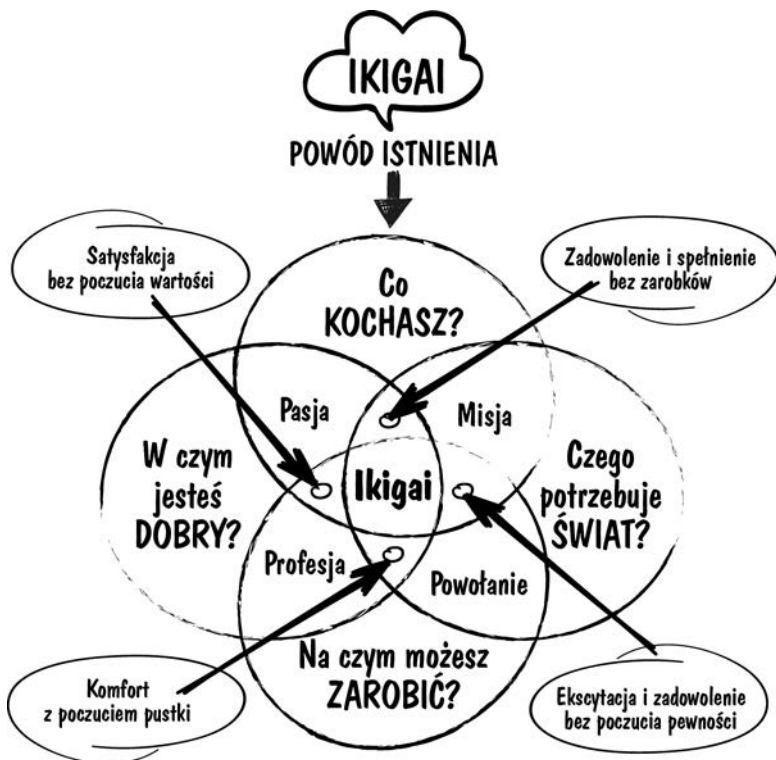
Okazuje się, że poczucie IKIGAI, czyli swego rodzaju sensu, ma wpływ na nasze funkcje mózgowie, a w szczególności na działanie kory mózgowej. Udowodniono, że posiadanie IKIGAI obniża stres i poprawia dobrostan oraz zdrowie. Jednocześnie brak IKIGAI jest uważany za powód wzrostu zachorowań na choroby układu krwionośnego i nowotwory. Poczucie sensu zwiększa bowiem wydzielanie neuroprzekazników, takich jak dopamina (hormon nagrody), serotonina i endorfiny (hormony szczęścia).

Wydaje mi się, że wyżej podane powody są wystarczające, by zainwestować trochę czasu i energii w odkrycie własnego IKIGAI. Jak to zrobić? W zadaniu tym pomoże poniższy diagram, który pokazuje, w jaki sposób krok po kroku ustalić własny „powód istnienia”. Jest to obszar wspólny powstający z odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co kochasz robić?
2. Czego potrzebuje od Ciebie świat?
3. Na czym możesz zarobić?
4. W czym jesteś dobry?

### Podsumowanie

Koncept IKIGAI pozwala osiągnąć nie tylko sukces w biznesie, ale także spełnienie w życiu i może nawet zwiększyć długość Twojego życia. Znajdź swoje IKIGAI, czyli swój powód istnienia.



### ZADANIA WDROŻENIOWE

1. Zadaj sobie pytanie o to, co było Twoim dotychczasowym „powodem istnienia”.
2. Na bazie powyższego schematu ustal swoje IKIGAI na przyszłość. Nie przejmuj się, jeśli nie jest perfekcyjne. Po prostu spróbuj. Zauważ, które obszary schematu stanowią mocne strony Twojego IKIGAI, a nad którymi trzeba popracować.

3. Jeżeli to możliwe, zapisz swoje IKIGAI w formie jednego zdania i umieść je w widocznym miejscu (np. nad biurkiem lub jako hasło w komputerze). W ten sposób będziesz programować swój mózg na jego osiągnięcie.
4. Zaplanuj i w ciągu 90 godzin zrób jeden mikrokrok w kierunku realizacji swojego IKIGAI.

## ZARZĄDZAJ Z WIZJĄ EFEKTU, CZYLI RACHUNEK SUMIENIA PRZEDSIĘBIORCY

Jestem człowiekiem czynu, finansistką i bankowcem po SGH. Dlatego nie byłabym sobą, gdybym nie sprowokowała Cię do zrobienia małego SWOT-a odnośnie Twojego sukcesu biznesowego. SWOT to wykorzystywana w biznesie macierz analityczna. Nazwa pochodzi od pierwszych liter słów: *strengths* (silne strony), *weaknesses* (słabości), *opportunities* (możliwości), *threats* (zagrożenia). Zanim przejdziesz do analizy wszystkich „Z”, które przeniosą Twój biznes na nową orbitę, zobacz, gdzie jesteś teraz.

**Zapisz:**

- Jakie są **mocne strony** obszaru biznesowego, za który odpowiadasz. Jeśli nie odpowiadasz za żaden obszar, tylko chcesz rozpracować swoje życie prywatne, to zapisz, jakie tu widzisz pozytywy, zasoby, mocne strony.
- Jakie **dostrzegasz słabości** swoje i swojego biznesu (ewentualnie swojego życia prywatnego, jeśli to właśnie wzięłeś na warsztat).
- Jakie **dostrzegasz możliwości**, czyli co chcesz osiągnąć w biznesie. Jaka jest Twoja wizja? Bądź tak konkretny, jak tylko się da. Pisz o wszystkim, co chcesz zmienić w świecie, jaką masz wizję, jakie masz cele, ile chcesz zarobić, ilu mieć pracowników, jak się

rozwinąć, czego nauczyć itd. Poszalej! Tylko ambitna wizja jest warta inwestycji.

- Czego chcesz unikać, czyli jakie widzisz ryzyka, przed czym chcesz się ustrzec, o co potrzebujesz zadbać.

Zauważ, że powyższe perspektywy tworzą macierz — czteropolówkę (uwielbiam czteropolówki, są takie porządkujące). Zauważ, że możesz sobie pomóc, robiąc „test po przekątnej”. Chodzi o to, że jeśli chcesz coś osiągnąć (np. zwiększyć zyski), to musisz coś konkretnego wyeliminować (np. wysokie koszty). Jeśli masz jakieś mocne strony (np. ekspertów), to może jest z tym związane pewne ryzyko, które musisz wyeliminować (np. zbytne skupienie na merytoryce i pomijanie potrzeb ludzi).



|   |  |
|---|--|
| <p><b>Strengths — mocne strony</b><br/>           Jakie widzę zasoby w moim biznesie?<br/>           Na czym chcę budować? Co chcę utrzymać?</p>  | <p><b>Weaknesses — słabe strony</b><br/>           Co jest przeszkodą, blokadą w drodze do mojego sukcesu w biznesie? Co chcę wyeliminować/obejść?</p> |
| <p><b>Opportunities — możliwości</b><br/>           Co jest dla mnie szansą? Jaką mam wizję?<br/>           Jakie mam cele? Co chcę osiągnąć?</p> | <p><b>Threats — zagrożenia</b><br/>           Czego chcę unikać? Przed jakim ryzykiem chcę się zabezpieczyć?</p>                                       |



## Podsumowanie

W tej książce będziemy mówić o różnych „Z”, takich jak zaangażowanie, zaufanie czy zarządzanie. Możesz mieć (mylne) wrażenie, że są to jakieś „miękkie bzdety”. O nie! To są nowoczesne środki osiągnięcia celów biznesowych. Tyle tylko, że nie pomogą Ci żadne narzędzia na „Z” ani na żadną inną literę alfabetu, jeśli nie wiesz, czego chcesz. Dlatego ustal kryteria swojego sukcesu biznesowego.

### ZADANIA WDROŻENIOWE

1. Jeśli chcesz osiągnąć sukces biznesowy, musisz wiedzieć:
  - 1) gdzie jesteś teraz i 2) jaki jest Twój cel. W tym pomoże Ci stare, ale jare narzędzie, jakim jest SWOT. Nie chce Ci się wypełnić tabelki? A chce Ci się osiągnąć sukces? No to do roboty!
1. Jak brzmi wizja Twojego sukcesu biznesowego? „Namaluj” ją słowami, barwnie i w szczegółach, zaczynając od słów: „Wyobrażam sobie mój sukces biznesowy następująco...”.
2. Jakie masz cele, czyli konkretne SMART-ne rzeczy do uzyskania? SMART to metodologia formułowania celów, które mają być *specific* (konkretne), *measurable* (mieralne), *ambitious* (ambitne), *realistic* (realistyczne) i *time-framed* (określone w czasie).
3. Określ też kryteria brzegowe swojego sukcesu, czyli:
  - Po czym poznasz, że osiągnąłeś sukces (ustal mierniki, np. jaka kwota, w jakim czasie, ile czasu dla swojego hobby, jakie podróże, jakie zaangażowanie pracowników itd.)?
  - Czy wiesz, dla kogo pracujesz, kto jest Twoim odbiorcą, jaki jest Twój *focused target market segment*, czyli segment rynku, na którym się koncentrujesz?
  - Jakie chcesz mieć przychody roczne \_\_\_\_\_ i miesięczne \_\_\_\_\_?

- Jakie przewidujesz koszty roczne \_\_\_\_\_ i miesięczne \_\_\_\_\_?
- Co jest Twoim produktem/usługą?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Dlaczego klient ma wybrać Ciebie? Jaka jest Twoja *differentiating value proposition*, czyli wartość dodana, która różni Cię od konkurencji?
- Ile czasu jesteś w stanie zainwestować w budowanie sukcesu biznesowego?
- Ile czasu potrzebujesz dla siebie w ramach tzw. *work-life balance*, czyli równowagi między życiem a pracą?
- W jakim czasie chcesz osiągnąć sukces?
- Jaki poziom strat jesteś w stanie zdźrzyć (w PLN), czyli na jakim poziomie strat potrzebujesz się wycofać (tzw. *stop loss value*, czyli punkt, przy którym się wycofasz).

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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  
**Helion** 

## Oto przewodnik po zarządzaniu w XXI wieku

Oto książka dla prawdziwych liderów. Niekoniecznie prezesów, dyrektorów czy kierowników zespołów. Bo lider to nie tylko ten, kto ma liderowanie wpisane w DNA swojego stanowiska. Lider to każdy, kto stara się doprowadzić innych do miejsca, do którego chce dotrzeć. Lider ma misję, wizję, cel na horyzoncie. Choć ludzie wokół niego mogą tego celu nie dostrzegać, misji nie akceptować, a wizji nie rozumieć, lider potrafi im wszystko wyjaśnić tak jasno i przejrzysto, tak skutecznie зараzić ich własnym entuzjazmem, że podwładni, koledzy – ba, nawet przełożeni! – pójdą za nim. Zrobią to po prostu dla niego. Albo dla niej.

Zrobią to, bo uwierzą w lidera i w to, o czym on lub ona marzy.

Książka powstała na bazie doświadczenia życiowego i zawodowego, szkoleniowego i coachingowego jej autorki, liderki, ekspertki w dziedzinie zarządzania i komunikacji, profesjonalnego Scrum Mastera. Ewa Błaszczak spędziła setki godzin, pomagając liderom wzrastać, budować skuteczne zespoły, uruchamiać kulturę Agile, kreować zmiany i nimi zarządzać. Mentorka liderów zdecydowała, że nadszedł czas, by podzielić się wiedzą także z Tobą. Celem podczas pracy nad tym poradnikiem było spisanie wszystkiego, co jej zdaniem sprawdza się w zarządzaniu w XXI wieku. Czasach, gdy liderowi z prawdziwego zdarzenia nie powinno chodzić tylko o zysk, lecz także o dobrostan ludzi, za których bierze odpowiedzialność.

Oto książka, która pokazuje, jak zarządzać w czasach VUCA – erze chaosu, niepewności i ciągłych zmian.

**onepress**



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



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 65  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książki.klasy.business

*Sprawdź nasze szkolenia!*



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-6132-4



9 788328 361324

Cena: 39,90 zł