

WŁASNY BIZNES

JAK DOJŚĆ DO SUKCESU?

MARTA
WOŹNY-TOMCZAK



PRAKTYCZNY PORADNIK
DLA WŁAŚCICIELI FIRM
I SZEFOW ZESPOŁÓW

Marta Woźny-Tomczak

WŁASNY BIZNES

JAK DOJŚĆ DO SUKCESU?

PRAKTYCZNY PORADNIK
DLA WŁAŚCICIELI FIRM I SZEFOW ZESPOŁÓW

Wydawnictwo "Bernardinum" Sp. z o.o.
83-130 Pelplin, ul. Biskupa Dominika 11
tel. 58 536 17 57, fax 58 536 17 26
bernardinum@bernardinum.com.pl
www.bernardinum.com.pl

Copyright © 2016 PersoniaBooks
Wszelkie Prawa Zastrzeżone

Copyright © 2016 Wydawnictwo "Bernardinum" Sp. z o.o.
All rights reserved

Projekt okładki i elementów graficznych: Media Projekt
Skład: Media Projekt

Druk i oprawa: Drukarnia Wydawnictwa "Bernardinum" Sp. z o.o.
tel. 58 536 75, drukarnia@bernardinum.com.pl

Wydanie drugie, 2019

ISBN 978-83-8127-320-6

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Reprodukowanie, kopiowanie w urządzeniach przetwarzania danych, odtwarzanie w jakiegokolwiek formie oraz wykorzystywanie w wystąpieniach publicznych - również częściowe - tylko za wyłącznym zezwoleniem właściciela praw autorskich.

Dla tych, którzy mnie wspierali

Spis treści

Wstęp.....	6
Atuty pracy we własnym biznesie.....	8

Część 1.

Praca nad sobą a zarabianie pieniędzy.....	12
Cechy lidera biznesu a zarabianie pieniędzy.....	14
Wytrwałość i samodyscyplina a zarabianie pieniędzy	16
Dlaczego w biznesie trzeba mieć wizję i odwagę (czyli parę słów o przekonaniach i lękach).....	21
Umiejętności interpersonalne – jakim trzeba być, by torować sobie drogę do zjednywania ludzi?	39
Umiejętność bycia samemu i nieczekania na aprobatę społeczną - czy wiesz, że w biznesie możesz być często samotny?	52

Część 2.

Trudne sytuacje w biznesie.....	66
Brak klientów czy brak zysków?.....	67
Brak płynności finansowej	76
Rekrutowanie pracowników	83
Zwalnianie pracowników	102
Odejście kluczowych pracowników	113
Praca zespołowa i budowanie autorytetu lidera	119
O poszukiwaniu recepty na zgrany zespół.....	119
O mocy zespołu	126
O budowaniu autorytetu.....	134
Praca w firmie rodzinnej	139
Poszukiwanie dostawców	145
Coś więcej o autorce – trochę na poważnie, a trochę z humorem	155

Wstęp

Z wielką przyjemnością napisałam książkę o tym, co jest wynikiem moich doświadczeń w biznesie. Mam własną firmę i zarządzam zespołem, który choć liczebnie niewielki, koordynuje projekty naprawdę na szeroką skalę. Nasze osiągnięcia i realizowane przez nas zadania są wystarczającym dowodem na to, że mały może wiele, i to w biznesie ogólnokrajowym czy wręcz międzynarodowym. Doświadczenia, zdobyte w pracy z klientami, niekiedy gigantami w swoich branżach, a także te pozyskane podczas coachowania szefów zarówno znanych koncernów, jak i właścicieli firm mikro czy menedżerów niewielkich zespołów, jednoznacznie pokazały, że na rynku brakuje jeszcze praktycznej wiedzy o tym, jak prowadzić biznes, jak się nie poddawać, jak rekrutować i zarządzać zespołem. Szkoły w tym wcale nie kształcą, choć pojawiają się ciekawe alternatywy, o których piszę w kolejnych rozdziałach (np. Alternatywna Szkoła Biznesu i Rozwoju Osobistego – ASBIRO).

Książka ta nie jest skierowana do milionerów, którzy sami doszli do swojego majątku – to często właśnie z ich biografii czerpię i nie chcę jej tu zastępować. To nie jest też książka dla prezesów wielkich firm, którzy przez dwadzieścia lat ukształtowali sobie własną wizję biznesu i nie chcą jej zmieniać. To bardziej książka dla tych, którzy mają kilkuletnie doświadczenie w biznesie i chcą spojrzeć na siebie z innej perspektywy. Mam klientów, którzy już dziesięć lat prowadzą biznes, zatrudniają rozbudowane zespoły, a nadal problemem jest dla nich rekrutacja lub płynność finansowa.

Firm, o jakich piszę, tj. tych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jest w Polsce mnóstwo. Te firmy wytwarzają 67% PKB i tworzą miejsca pracy dla 70% wszystkich zatrudnionych. To właśnie dla nich piszę tę książkę, dla osób, które świetnie tworzą naszą gospodarkę, ale czasem brakuje im umiejętności miękkiego spojrzenia na siebie i biznes. W tym gronie są starzy wyjadacze, których strategie pozyskiwania klientów sprawdzały się w latach dziewięćdziesiątych (boom na rynku), a teraz te same strategie blokują dalszą ekspansję. W tym gronie są też start-upowcy, którzy czasem zdobywają niewyobrażalne pieniądze od inwestorów, aniołów biznesu, a potem wykładają się na zarządzaniu, na pracy nad sobą i pracy z zespołem. Takich klientów – zarówno tych pierwszych, jak i tych drugich, a także całą kategorię przedsiębiorców ze środka skali – wspieram od kilku dobrych lat. To dla Was jest ta książka. Jeśli zaczynasz dopiero swą przygodę z biznesem i jesteś jeszcze na początku tej drogi, również znajdziesz w niej ciekawe wskazówki, które zaoszczędzą Ci sporo pieniędzy.

W książce znajdziesz też pewne ćwiczenia, których wykonanie zwiększa skuteczność mojego przekazu – o jakieś dwieście procent. Bądź lepiej przygotowany na sukces, czytaj uważnie, rób notatki i – to bardzo ważne – zrób ćwiczenia.

Gotowy na start?

5, 4, 3, 2, 1... go!

Atuty pracy we własnym biznesie

Na początek jeszcze przysłowiowe dwa słowa o atutach pracy we własnym biznesie – przeczytaj, gdy zaczniesz w nie wątpić (każdemu się zdarza być czasem na dole sinusoidy). Wówczas świadomość zalet bycia na swoim, wymiernych korzyści pracy u siebie i dla siebie, ma duże znaczenie przy wychodzeniu z dołka.

- Sam jesteś swoim sterem i okrętem, doświadczasz **wielkiej wolności i przestrzeni**
- Gdy będziesz wystarczająco otwarty – czeka cię największy **samorozwój ever**
- Pracujesz wtedy, kiedy chcesz i tam, gdzie chcesz i z tym, z kim chcesz :)
- Sam podejmujesz **decyzje i kształtujesz otaczającą Cię rzeczywistość**, nie czekasz na decyzje innych
- Sam wyznaczasz swoje urlopy, dni wolne
- Możesz jeździć po całym świecie czy rozwijać jakiegokolwiek inne hobby
- Możesz spędzać masę czasu z rodziną
- Możesz szybciej i skuteczniej dążyć do **pełnej wolności finansowej**
- **Możesz płacić mniejsze podatki** i sprytnie, zgodnie z prawem, radzić sobie z ZUSem

- **Najwięksi milionerzy** tego świata, mentorzy, coachowie – zaczynali kształtować biznes na **samozatrudnieniu**; to oni oferują najwięcej miejsc pracy i mają największy udział w kreowaniu PKB
- Osoby prowadzące biznes są **bardzo otwarte i mają statystycznie znacznie większe** rzesze znajomych i bazy kontaktów
- Prowadzenie firmy to pewien **prestż**

Każdy powód jest dobry, jeśli jest to tylko Twój powód.

ĆWICZENIE

1. Dla jakich powodów Ty założyłeś firmę?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Jakie z nich się już dzieją, a nad którymi chciałbyś jeszcze popracować?

.....

.....

.....

.....

.....

Spójrz teraz jeszcze na pytania, jakie zadaje Timothy Ferriss w swojej doskonałej książce pt. „4-godzinny tydzień pracy”:

- Czy chcesz pracować dla siebie czy mieć ludzi, którzy będą na Ciebie pracowali?
- Czy chcesz pracować kiedy chcesz, czy chcesz unikać pracy samej w sobie i wykonywać niezbędne minimum, by mieć maksymalne efekty?
- Czy chcesz kupować wszystko, co chcesz mieć czy też wolisz robić wszystko, co chcesz i być tym, kim chcesz?

Zapewne, jak się domyślasz, Timothy Ferriss pisze o tym, jak mieć to drugie. Są to na pewno znaczne atuty założenia swojego biznesu. Czy uwzględniłeś je w ćwiczeniu powyżej? Zrób to!

Nie wszystkie te atuty osiąga się od razu – szczególnie mniejszą ilość godzin pracy i wolność finansową. Cały świat narzeka, że mamy za mało czasu i pieniędzy. Bycie przedsiębiorcą to najskuteczniejsza metoda by to zmienić. I choć bywają trudne okresy, jeśli masz w sobie wolę walki i rozwijasz się, zajdziesz na szczyt.

Przeczytaj po prostu tę książkę i pracuj nadal nad sobą, i swoim biznesem tak samo wytrwale, jak byś chciał, by on pracował dla Ciebie.

1

CZĘŚĆ

Praca nad sobą a zarabianie pieniędzy

Przetrwanie w biznesie to nic innego, jak czysta praca nad sobą. Biznes i sport, albo ograniczenia zdrowotne, jakie nas czasem spotykają, **wyrabiają charakter, uczą pokory i dystansu do siebie**. Nick Vujicic, człowiek bez rąk i nóg, spektakularny trener i mówca naszych czasów, jest tutaj doskonałym przykładem. Pływa na desce surfingowej, ma przepiękną żonę rodem z Hawajów, zarabia miliny dolarów. Jeździ po całym świecie i motywuje ludzi do tego, by pracowali nieustannie nad sobą. Modna dziś filozofia KAIZEN, oparta o ciągłe doskonalenie każdego procesu i każdego pracownika (metodologia LEAN wprowadzana do dużych firm produkcyjnych) również jako bazę podkreśla nieustanną pracę nad sobą i organizacją.

Aby przetrwać w biznesie trzeba po prostu ciągle nad sobą pracować. Usłyszałam kiedyś takie hasło, jakie przekazuję uczestnikom na szkoleniach motywacyjnych (niestety nie znam autora): „To nie zwycięstwa, a porażki, tworzą zwycięzców”. Kiedy są dobre czasy, koniunktura na rynku, większość firm dobrze się miewa, a przedsiębiorcy cieszą się. Jednak o sile firmy nie decydują lata, jakie przetrwała w dobrej sytuacji gospodarczej, **a ogólnie wszystkie lata, jakie przetrwała**. Jest wielu przedsiębiorców pierwszego sezonu, tj. takich, którzy otwierają firmę, wyczekają 12-24 miesiące, i ją zamykają lub zawieszają

w obliczu trudności. Jest też wielu takich – i chwała im za to – którzy popełnili bankruta, podnieśli się i zbudowali coś znacznie większego. Dość nietuzinkowa młoda postać biznesu w Polsce (ale i zagranicą), Kamil Cebulski, twórca Alternatywnej Szkoły Biznesu i Rozwoju Osobowego, wręcz – jeśli tak mogę powiedzieć Kamila – „uwielbia” prelegentów i wykładowców, którzy się w biznesie przejechali. Takie osoby są dojrzałe emocjonalnie, bardziej zaradne życiowo, mają większy dystans do siebie i świata, wyznają mocniejsze wartości i skonkretyzowane zasady współpracy z innymi. Często finalnie "byli bankruci" zarabiają też więcej kasy, pracują znacznie mniej, bardziej cenią wolność i życie rodzinne czy towarzyskie. Mają poukładane w głowie, wiedzą czego chcą i nie są pazerne czy roszczeniowe.

Myśl na koniec:

Praca nad sobą jest najważniejszym czynnikiem sukcesu w jakiegokolwiek dziedzinie. Bezpośrednio przekłada się na Twoje wyniki finansowe.

Cechy lidera biznesu a zarabianie pieniędzy

Są pewne cechy, które pomagają iść człowiekowi do przodu, i takie które czynią z niego życiową niedojdę. I mają bardzo wiele wspólnego z zarabianiem pieniędzy, jak i z zarządzaniem nimi. I choć temat wydaje się być oczywisty, bo tyle się mówi o byciu silnym i wytrwałym w dążeniu do celu, tak wielu z nas tej umiejętności dla siebie i swojego biznesu wciąż potrzebuje. Jakiś czas temu braliśmy udział w ponad rocznym projekcie, badającym i rozwijającym menedżerów ogólnopolskiej firmy z branży finansowej. Podczas coachingów i sesji doradczych osoby postawione na stanowiskach kierowniczych i dyrektorskich wielokrotnie zaznaczały **brak pewności siebie i brak wiary we własne możliwości** w wybranych przez siebie obszarach. Byli dyrektorzy o nie samowitej wiedzy merytorycznej i świetnych zdolnościach sprzedażowych, ale pozbawieni wiary w kierowanie zespołem, co robią – bagatela od 15 lat! Byli menedżerzy, którzy ich zdaniem „wymiatali”, ale na pytania, jak radzą sobie z negatywnymi emocjami w stosunku do podwładnych, odpowiadali ogólnikowo i z wielkim trudem. Nie trzeba było być psychologiem, aby odczytać dyskomfort w odpowiedzi na to proste pytanie. Niejeden menedżer placówki tak świetnie i sumiennie pracował, że przez dwa miesiące nie znalazł czasu na 60-minutową rozmowę rozwojową, z podwładnym, który o to wielokrotnie prosił.

W świetnej książce „Sekrety amerykańskich milionerów, czyli krezusi z sąsiedztwa”, autorzy Thomas J. Stanley i William D. Danko, opisują cechy liderów biznesu, bezpośrednio przekładające

się na zarabiane przez nich pieniądze. Bynajmniej są to osoby o skromnych indywidualnych potrzebach (nie kupujące drogich gadżetów i żyjące w zwykłych domach), i czasem niepewne, ale każda z nich bardzo mocno potrafi dążyć do celu. Mają wizję siebie, swojego życia prywatnego, swojego biznesu. Wizję, czyli nie tylko plan roczny na swoje życie, ale plan długofalowy, uwzględniający wieloletnie założenia i aspiracje. Co więcej, są to ludzie oszczędni, doskonale zarządzający swoim budżetem także w domu. Jednocześnie, dzięki dobremu zarządzaniu pieniędzmi, płacący doprawdy niewielkie podatki. Co więcej, prawdziwi milionerzy potrafią oszacować miesięczne wydatki na konsumpcję, rozrywkę; wiedzą, też dokładnie co roku, ile zaoszczędzili. Najczęściej żyją w małżeństwach (są to ich pierwsze małżeństwa), mają minimum dwoje dzieci, a najwięcej zarobionych pieniędzy przeznaczają na edukację (swoją i bliskich), jak i inwestycje. Nie kupują drogich aut (a już na pewno nie nowych), nie opływają w luksusach. Ich status potwierdzają jedynie salda rachunków bankowych i dostęp do zgromadzonej tam żywej gotówki. Brzmi dziwnie? Być może, ale to jest właśnie **prawdziwy portret typowego milionera**. Jakże odmienny od stereotypowych wyobrażeń!

Myślę, że takiej postawy w Polsce brakuje – i skromności, i edukacji finansowej i umiejętności do nieustannego uczenia się i pracy nad sobą. Dlatego uznaję za słuszne napisać kilka słów o tym, jakie cechy pomagają w biznesie, i jak można się ich nauczyć. Brian Tracy, Lee Iacocca, Steve Jobs, Jeff Bezos, Bill Gates i wielu, wielu innych, oni nie urodzili się w czepkach biznesmenów milionerów; oni się nimi stali.

Wytrwałość i samodyscyplina a zarabianie pieniędzy

Mówią, że pieniądze nie leżą na ulicy. Otóż, leżą. Nie jesteśmy tylko zbyt wytrwali, by po nie sięgnąć. Nie jesteśmy zbyt kreatywni, za łatwo się poddajemy, ciągle próbujemy tego samego, oczekując innych rezultatów (za Einsteinem: „Szaleństwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów”).

Wytrwałość i samodyscyplina to podstawowy czynnik sukcesu. Pracowitość, codzienne zmierzanie się z przeciwnościami losu. To czyni Cię liderem, to sprawia, że jesteś silniejszy i więcej finalnie zarabiasz. „Biedni nie potrzebują pieniędzy, potrzebują dobrej nowiny” – tak usłyszałam kiedyś na szkoleniu. Ktoś zacytował fragment Biblii. To prawda. Jeśli zrównać by majątek wszystkich ludzi na świecie, tak, by bogaci mieli tyle samo, co biedni, to po 5 latach dysproporcje procentowe światowego majątku byłyby takie same, jak przed podziałem. Prawdziwe bogactwo i wytrwałość siedzą w głowach, nie w głupim szczęściu. Dlatego biedni potrzebują dobrej nowiny – gdyby im dać pieniądze, dałbyś im to samo, co czyniłbyś podając alkoholikowi wódkę z lodem. Najpierw trzeba popracować nad wytrwałością i dyscypliną dnia codziennego, pieniądze pojawią się same. Wiele przykładów na to znajdziesz w książce o Ironmance wszechczasów – autobiografii Chrissie Wellington – „Bez Ograniczeń. Historia Najtwardszej Kobiety Na Świecie”. Ta niesamowita pozycja powinna się znaleźć na półce w Twojej bibliotece.

Są one często efektem ubocznym wielu dobrych i prze-myślanych działań, które sumiennie wykonujesz każdego dnia. Jedno z badań nad bogatymi (Forbes.com) pokazuje, że ludzie ci wstają 3 godziny przed pracą, sporządzają plan zadań na dany dzień, miesiąc i rok; ćwiczą 4 razy w tygodniu i uwielbiają czytać. W każdym z tych zadań uczą się wytrwałości i doskonala ją codziennie. Są wzorem samodyscypliny, nie tylko w pracy, ale po prostu – w życiu. 84% z nich kultywuje dobre nawyki i uważa, że są one morzem możliwości. 68% z nich dorobiło się fortuny w jed-nym pokoleniu, jedynie dzięki swojej wytrwałości. Zabawne, bo jak się ich zapytasz, co jest ich największym ograniczeniem, nad którym ciągle pracują, odpowiedzą zapewne – my sami. Samodyscyplina i wytrwałość statystycznie uczynią Cię bogatym czy wolnym finansowo między 32 a 47 rokiem życia. Trzeba zatem trochę poczekać na efekty miłego i fajnego życia z masą gotówki na koncie. Brian Tracy w jednej ze swoich książek mówi, że dopiero w 7. roku prowadzenia firmy spodziewać się możesz spektakularnych wyników. **Wcześniej po prostu uczysz się biznesu.** Można edukację przyspieszyć czytając książki, chodząc na seminaria, konferencje, poznając ciekawych ludzi stanowiących ikony biznesu – i warto czasem za to zapłacić.

Co ciekawe, nawyki wytrwałego dążenia do celu i samo-dyscypliny są również niezbędne do **utrzymania majątku**, a nie tylko do jego zdobycia. W przytaczanej już książce „Sekrety amerykańskich milionerów, czyli krezusi z sąsiedztwa” autorzy wyraźnie podkreślają, że małżonkowie milionerów są często bardziej oszczędni niż oni sami.

Jednym z moich ulubionych powiedzeń jest hasło zapożyczone z książki Ziga Ziglara, „Żyj lepiej niż dobrze”. Autor opowiada w niej o kobiecie, która chciała pobić rekord świata przepływając bodajże kanał La Manche. (Jeśli była to inna trasa, przepraszam z góry. Geografia nigdy nie była moją mocną stroną.) Zawodniczka wycieńczona trudem ciężkiej fizycznej pracy, podczas fatalnej i mglistej pogody, poddała się, wchodząc finalnie do łodzi. Okazało się jednak, że do brzegu zabrakło jej 200 metrów. Mgła zakryła cel, a nikt z załogi ją wspierającej nie przekazał jej tej jakże bezcennej dlań informacji. Taka jest właśnie istota wytrwałości, taka jest samodyscyplina. Jeśli wydaje się, że już koniec, walczyć dalej – do mety może być 200 metrów. Otocz się ludźmi, którzy Ci to **w odpowiednim momencie powiedzą i zdopingują.**

Bez względu na to, co planujesz zrobić, **musisz mieć swój cel.** On jest przed Tobą cały czas. Jest przed Twoimi oczami jak klapki na oczach u konia wyścigowego, chroniące przed rozproszeniem uwagi. Zgubisz cel, zapomnisz, odstawisz na potem – znaczy celu nie ma, nie ma też motywacji i nie będzie osiągnięć. Cudów nie ma. Nie zdobywa się szczytów „przebojem”, chyba że się potem szybko z nich spada. Jeśli nie umiałeś wejść sam na wysoką górę (tylko życie Cię tam podwiozło), nie licz, że będziesz z niej umiał zejść bez szwanku. **Zejsście jest zawsze trudniejsze.**

Spisanie celu to tylko niecała połowa sukcesu. Choć wiele poradników nakazuje planować na papierze, nie jest to klucz do efektywnych działań. Najpierw cel rozplanuj, rozłóż na drobne etapy. Każdy etap opisz, nadaj termin realizacji, dodaj, jak sprawdzisz, że etap jest zrealizowany i jak się nagrodzisz. A potem

po prostu zacznij. Papier przyjmie wszystko, ale to rzeczywiste działania, nawet te najmniejsze, stanowią o Twojej efektywności. Znam takich, którzy spisują cele, i takich, którzy działają. Jeśli miałbyś się opowiedzieć za którąś z tych grup, to którą?

Rzecz jasna, **świętuj osiągnięcie celu** (poprzez wyjście na piwo, do fryzjera, zakup czegoś pożytecznego). Bez świętowania trudno rozwinąć samodyscyplinę. Ona też musi się czymś nakarmić. Kolejna kwestia ważna dla wytrwałości i samodyscypliny – planuj. Wszystko da się zrobić, absolutnie wszystko. I nie ma tutaj mowy o żadnej magicznej regule, która otworzy przed Tobą świat. Jest po prostu cel i mądre planowanie, które połączone z entuzjazmem i pasją działania, da Ci największe skarby tego świata. Jest taki wiersz z przesłaniem, żałuję, że nie znam autora:

„Znajdź czas na pracę, to cena sukcesu.

Znajdź czas na myślenie, to źródło siły.

Znajdź czas na zabawę, to tajemnica młodości.

Znajdź czas na czytanie, to podstawa wiedzy.

Znajdź czas na uprzejmość, to brama do szczęścia.

Znajdź czas na marzenia, to droga do gwiazd.

Znajdź czas na miłość, to prawdziwa uroda życia.

Znajdź czas na radość, to muzyka duszy.

Znajdź czas na przyjemności, to nagroda za Twoją pracę.

Znajdź czas na planowanie, wtedy starczy Ci czasu na pozostałe dziewięć spraw”.

W istocie, mądre planowanie daje poczucie bezpieczeństwa, poprawia nastrój i pozwala rozdzielić cel długofalowy na małe kroki. Planuj też **czas odpoczynku**.

Myśl na koniec:

Jeśli nie zamierzasz być zdyscyplinowany, nie ma sensu byś czytał dalszą część tej książki.

Dlaczego w biznesie trzeba mieć wizję i odwagę (czyli parę słów o przekonaniach i lękach)?

Kolejna cecha lidera, który prowadzi firmy i ludzi ku chwale to wizja i odwaga (stalowe jaja). Kiedy ostatnio opracowałeś swoją wizję? Wizję siebie, swojego życia, pracy, rodziny? Kiedy ja zrobiłam to ćwiczenie, jasnym stało się dla mnie wiele rzeczy, które niegdyś utrudniały podjęcie decyzji. Kiedyś myślałam o franczyzie dla swojego biznesu, o kupnie fajnego lokalu na siedzibę firmy, o zatrudnieniu wielu ludzi. Teraz mam trochę inną wizję i wierzę, że świat można zdobyć innym sposobem. Moja wizja ułatwia podjęcie wielu decyzji, które kiedyś były problematyczne – czy zainwestować aż tyle w marketing? Czy przyjąć nową osobę do pracy na jej warunkach finansowych? Czy zgodzić się podpisać kontrakt na zasadach, które są dla nas trudne do przyjęcia?

Robert Krool, ekspert w dziedzinie przywództwa oraz zarządzania sprzedażą na rynku międzynarodowym, sklasyfikowany przez magazyn THINKTANK na 7. miejscu w rankingu najbardziej wpływowych doradców biznesu w Polsce, mówi o tak zwanych **decyzjach fałszywie ujemnych i fałszywie dodatnich**. Fałszywie ujemne to takie decyzje, które z początku bołą i wywołują u nas niezadowolenie, być może związane z wyjściem ze strefy komfortu. Finalnie jednak okazują się słuszne.

Decyzje fałszywie dodatnie to takie, które wydają się przynieść nam wymierne korzyści, ale z czasem stają się źródłem nieszczęść.

To właśnie dobrze opisana, jasno wyrażana wizja, pomaga w podejmowaniu decyzji dnia codziennego. Zostać dłużej w pracy czy cieszyć się spacerem w lesie? To wszystko zależy od tego, jaką masz wizję siebie i gdzie chcesz być za 10 lat. Aleksandra Pogorzelska, wielokrotna medalistka Mistrzostw Polski w Triathlonie i Duathlonie, która pracowała również jako coach z Robertem Korzeniowskim, wskazuje na to, że miał on wizję swojej osoby szeroko rozpisaną na 12 lat. Były to trzy okresy przygotowań do kolejnych olimpiad. Za daleka wizja w tak szybko zmieniającym się świecie? Niekoniecznie. Na samych igrzyskach olimpijskich przyniosła mu cztery złote medale.

Czasem ułożona wizja doprowadzi nas do podjęcia fałszywie ujemnej decyzji – na przykład z początku uznasz, że zmiana systemu wynagrodzeń przyniesie wiele konfliktów i niezgodności w zespole, z czasem jednak może okazać się to zbawienne dla całego zespołu. Bez wizji trudno podjąć jakąkolwiek decyzję dotyczącą tak znaczących tematów w firmie jak polityka wynagrodzeń, polityka sprzedaży, strategia marketingowa i generalnie każda inna strategia.

Zatem – jaka jest Twoja wizja na 12 kolejnych lat?

Aby mieć motywującą wizję, trzeba też trochę odwagi. Po pierwsze, żeby ją opracować, po drugie, by ją komunikować, po trzecie, by ją realizować. Lee Iacocca, prezes Forda i Chryslera, uznał odwagę za jedną z najważniejszych cech przywódcy. Uważa on, że przysłowiowy brak jaj u przywódcy jest gorszy niż inne przywary. Ma kilka przykładów, kontrowersyjnych – to na pewno,

ale dających do myślenia. Odsyłam do źródła – „Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy”.

Pytam zatem ponownie: Jaką masz wizję na kolejnych 12 lat?
Czy opracowałeś ją myśląc wielkimi kategoriami?

ĆWICZENIE

Moja wizja siebie i mojej firmy na okres 12 lat, opracowana myśląc wielkimi kategoriami:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Odwaga dotyczy także komunikowania niepopularnych decyzji i wychodzenia poza schematy. Wymaga tego strategia błękitnego oceanu (jeśli jej nie znasz, poczytaj o tym koniecznie chociażby w Internecie), wymaga tego działanie nieschematyczne, tworzenie niszy, nowej branży, nowego kanału dystrybucji. Jeśli zachowaniem rządzi lęk czy stres, trudno będzie zrobić coś mądrego. Brak odwagi wiąże się z przekonaniami, jakie żywisz do życia, szczególnie – jak wynika z mojego doświadczenia – jeśli jesteś

kobietą. A jeśli jesteś kobietą, przeczytaj uważnie poniższe fragmenty.

Uwaga – dość pokaźny fragment specjalnie dla kobiet:
(mężczyznom nie zawadzi przeczytać, niech mają)

CZY KOBIETY POTRAFIĄ WALCZYĆ Z JAJAMI?

Punktem wyjścia jest rozważanie, czy kobiety w ogóle mają o co, i czy potrafią walczyć. Czy mają swoje aspiracje (a nie wieloletnie nierealizowane marzenia, o których się tylko opowiada), plany, cele? Otóż mają, choć czasem schowane głęboko pod wartością niewłaściwie nazywanej pokory, dobrej żony i/lub grzecznej dziewczynki. Chodzę często na spotkania prywatno-biznesowe, na przykład z modną ostatnią Olgą Kozierowską, Iloną Adamską albo Bożeną Batycką; na spotkania networkingowe Wenusjanek czy klubu Lady Business Club. Dość często i dość powszechnie mówi się i pisze o marce kobiety, o personal brandingu skierowanym do tej właśnie grupy społecznej. Rynek biznesowych szkoleń dla kobiet, kosmetyków poprawiających nasz wizerunek w świecie przedsiębiorczości, pokazy mody zgodnej z biznesową etykietą, troska o cerę, dłonie i wiele, wiele innych działań, to wszystko zmierza do tego, żeby pokazać kobietom, że teraz nadszedł nasz czas i że mamy prawo zaistnieć na tym świecie nie tylko jako mama, żona czy kochanka. To wszystko powoduje jednak, że czasem mam wrażenie, o zgrozo, że my same, kobiety, dajemy się wrzucić w ten pęd wyzwolenia, jakbyśmy były rzeczywiście "biznesowo upośledzone".

To, że nas mało w biznesie, nie zawsze jest winą otoczenia. Czasami jest winą też nas samych, ograniczeń, jakie narzucają nam nasze własne głowy i przekonania, czasem bezsensownie wdrukowane w dzieciństwie i koszmarnie trudne do zmiany. Jeśli pamiętasz siebie z dzieciństwa jako osobę zawsze posłuszną rodzicom, spełniającą normy i oczekiwania pani wychowawczyni ze szkoły, trudno będzie Ci poczuć moc działań i siłę sprawczą w swoich rękach. Tym bardziej, jeśli jedyne, co w sobie zmienisz to dobrze dopasowany stanik, biznesowa garsonka i nazwa stanowiska Dyrektorka, zamiast dawnego Dyrektor. Nie chodzi o to, że te elementy nie są ważne (bo są w istocie!). Chodzi o to, że zmiana zaczyna się w głowie, nie w biuście, w garderobie czy na wizytówce. I piszę to słowa mając pod ręką setki doświadczeń moich i moich klientów, kobiet i mężczyzn, piastujących najróżniejsze stanowiska średniego, wyższego szczebla w korporacjach czy średnich firmach, jak i osób, które po prostu zarządzają własnym biznesem. Z praktyki wiem, że fajne buty na wysokim obcasie podnoszą pewność siebie i lepiej pozwalają zaprezentować się w oczach kontrahenta. Wiem też, że nie zastąpią autentycznej pewności siebie i odwagi do działania, widocznej w postawie, sposobie mówienia, negocjowania, jak i w stylu życia. Jak często kobiety przychodzą na szkolenia biznesowe, spotkania networkingowe pięknie umalowane, z uśmiechem na ustach, w wytwornej odzieży i nienagannej prezencji. Jakże często zaś brakuje im chęci biznesowej rozmowy z innymi kobietami i mężczyznami (tak, mężczyznami), chęci podania ręki osobie o być może wyższym statusie, ale poznanej na neutralnym gruncie. Tam savoir vivre nie każe nam czekać na gest przyzwolenia do

przywitania się. Jakże często wydaje się nam, że skoro ktoś jest obcym mężczyzną, albo wpływową kobietą, to pewnie zarabia dużo, pracuje mądrzej i nie jesteśmy godne nawet zamienić z nim słowa, przecież go nawet nie znamy!

Wychodząc z takiego założenia, położyć można niejedną potencjalny kontrakt i szansę na sprzedaż. Dlatego kobieto, nie czekaj! Nie czekaj, aż ktoś sam wskaże Ci Twoje aspiracje, wytyczy Ci cele do wykonania, a potem rozliczy. Nie czekaj, aż ktoś Tobie poda rękę i sam zaproponuje, że Ci w czymś pomoże, albo że coś od Ciebie zakupi. Weź sprawy w swoje ręce od teraz.

Wiele kobiet i mężczyzn ma jednak z tym problem, czego przyczyny są doprawdy szerokie. Nie miejsce tutaj na ich genezę, miejsce jest za to na działanie i strategię zmiany. Bo pierwsza rzecz, aby się odnaleźć, to praca z przekonaniami i lękiem, jaki nas paraliżuje.

Przekonania to Twoje myśli o czymś, ujęte w formie opinii, choć brzmiące jak fakty. Często są zapożyczone, długo magazynowane, aż w końcu stają się nasze. Możesz na przykład usłyszeć, jak mama czy teściowa mówiła, że czas zająć się bardziej domem, bo kurze nie wytarte, a samochód nie umyty. Możesz na przykład usłyszeć od szefa w pracy, że szans na awans nie masz, gdyż Twoja dyspozycyjność z racji odbierania dziecka z przedszkola, jest nieadekwatna do wymarzonej pracy, albo nie robisz takich wyników sprzedażowych jak kolega Dawid. Możesz też od kolegi usłyszeć, że bycie szefem własnej firmy jest trudne (bo ktoś pracujący na etacie tak powiedział!). Albo może przyswoiłaś sobie powszechny pogląd społeczny, że aby coś osiągnąć, trzeba się więcej starać, mniej spać, a z dziećmi – kochana! – tego nie da się

zrobić. Takie przekonania są blokujące, zamykają nas w złotych klatkach i prezentują jako obiekty westchnień, ale już na pewno nie biznesowych.

Biznes – a jakże – wychodzi natomiast do ludzi, tworzony jest z ludźmi i w ludziach znajduje swój rozwój. Twoje przekonania powinny być zatem do niego dopasowane, tak jak dopasowujesz kozaki do spódnicy czy rajstop. Poczytaj o ludziach sukcesu, poczytaj o kobietach, takich jak Bożena Batycka, Anna Dymna, Irena Eris, Grażyna Kulczyk. Ich przekonania to: Działam mimo wszystko. Pracuję wytrwale, z pasją i nie oszczędzam się w tym. Czy mężczyźni mówią do swoich szefów i czy mówią sami sobie "Hmm... dziś dzieci w nocy nie spały, jutro napiszę plan tego projektu". Czy mówią sami sobie, czy pokazują innym: "Nie dam rady, bo nie mam dziś pozwolenia od żony, aby być bardziej przedsiębiorczym i więcej zarabiać, a zresztą mój kolega ze studiów uważa, że to głupi pomysł". Nie mówią, i nie mówią też tak te kobiety, które żyją w biznesie, i to niezależnie od tego, ile mają dzieci i jaką powierzchnię domu powinny w sobotę wysprzątać.

Mężczyzno! Tu możesz zacząć czytać ponownie!

Doświadczenie pełni życia, w tym ojcostwa i macierzyństwa, a przy tym poważnej pracy w biznesie (zarządzania ludźmi, zdobywania klientów, budowania marki) to coś, co czeka na kobiety i mężczyzn, ale tylko na takich, którzy tego w istocie pragną.

Jeśli tego pragniesz, spisz swoje cele na kartce czy w formie elektronicznej. Potem spisz przekonania, jakie w stosunku do tych celów żywisz. Może znajdziesz na tej liście przekonania Tobie pokrewne lub wręcz z Tobą tożsame?

Przekonania ograniczające:

1. Muszę utrzymać rodzinę. Dlatego praca jest najważniejsza.
2. Jestem przede wszystkim mamą. Praca powinna być dla mnie drugorzędna.
3. Pracuję naprawdę ciężko. Takie czasy.
4. Aby coś w życiu osiągnąć, musimy się poświęcać komuś lub czemuś.
5. Muszę pracować, nawet jeśli nie lubię swojej pracy.
6. Tylko na drodze ciężkiej pracy i wielu wyrzeczeń, mogę stać się kimś.
7. Co ja, zwykły/a (tu wstaw imię, najlepiej w formie zdrobniałej), mogę osiągnąć w tym wieku albo z taką wagą?

Adekwatne do powyższych tematów, aczkolwiek przekonania wspierające:

1. Chcę dużo zarabiać, aby moja rodzina żyła w dobrobycie. Rodzina jest jednak dla mnie najważniejsza i umiem to pogodzić z pracą.
2. Jestem mamą i bizneswoman. Obie role są dla mnie bardzo ważne.
3. Mogę pracować mądrze i efektywnie znacznie krócej niż 40 godzin tygodniowo. Sytuacja na rynku nie ma na to wpływu. Poradzę sobie z każdą sytuacją.
4. Osiągam bardzo wiele maksymalnie niskim kosztem! Działam w zgodzie ze sobą.
5. Pracuję tylko nad tym, co mnie pasjonuje.
6. Jestem fenomenalny! Działam po najmniejszej linii oporu i osiągam rewelacyjne wyniki!
7. Wiek i waga nie mają żadnego znaczenia w biznesie. Znaczenie ma moje nastawienie i konkretne działania.

Jeśli Twoje przekonania przypominają te z górnej listy, zanim włożysz super buty / garnitur na spotkanie z klientem (a włóż to na pewno), nastaw się w głowie, że wyjdiesz z tego spotkania z intratnym kontraktem, a Twój partner biznesowy uzna Ciebie za jedną z najlepszych osób w Twojej branży.

Poniżej prezentuję kilka moich przekonań biznesowych, z którymi staram się iść przez życie. Nie wszystkie udało się

wypracować z łatwością. Część z nich kosztowała mnie wiele lat pracy.

- Przed spotkaniem: Osiągnę konkretny cel – sprzedam ..., za kwotę ... i zaprezentuję się profesjonalnie.
- Przed wystąpieniem publicznym: Zaprezentuję się taka, jaka jestem, i będę w tym autentyczna. Moi odbiorcy lubią moją autentyczność.
- Przed wypłatą: Sobie płacę pierwsza (mam stały przelew z rachunku firmowego na prywatny pierwszego dnia każdego miesiąca), bo pierwsza byłam w swojej firmie, i pierwsza biorę za nią odpowiedzialność.
- W sytuacji stresowej o różnym charakterze: Dążę do sytuacji win – win i troszczę się o interesy czyjeś, tak samo jak o moje własne.
- Prowadzenie biznesu w Polsce: Da radę!

ĆWICZENIE

Pomyśl teraz, jakie przekonania wspierające mogą wspierać Ciebie w biznesie i życiu zawodowym. Wpisz je tutaj:

.....

.....

.....

Inną grupą czynników blokujących odwagę, obok przekonań, są lęki. Lęki o to, jak wypadnę, co sobie o mnie pomyślą, czy nie zawiodę sama siebie, czy dam radę. Na szkoleniach mówię często na przykład Marii, że siedzi w niej mała Marysia, w Karolu – mały Karolek, we mnie samej – mała Martusia. I ta mała częśćka nas to taki krytyk wewnętrzny, taki głos, który podpowiada: „Nie dasz rady! W Twoim wieku?! Porywasz się z motyką na słońce. A jak ci się nie uda, nie będziesz w stanie utrzymać rodziny”. Takie lęki, choć mogą być w nas głęboko zakorzenione jak przekonania, są jednak gorsze. Nie tylko demotywują, ale prawdziwie paraliżują, odbierają racjonalne myślenie. Strach nas albo popchnie do działania, albo zostawi w bezruchu. Lęk wyzwala działanie w postaci ucieczki, albo brak jakiegokolwiek działania. Ileż w swojej praktyce spotkałam ludzi mądrych, z potencjałem, z wiedzą i doświadczeniem dostępnym nielicznym, a jakże złęknionych, bojących się coś w życiu zmienić, zaryzykować. Ci ludzie marzą, mają wysokie aspiracje, ale lęki trzymają je nisko nad ziemią, obcinając skrzydła.

Moim klientem był jakieś 5 lat temu Marek (imię zmienione), pewien muzyk z Trójmiasta. Szukał pracy jako kierowca – handlowiec, bo nie czuł, że stać go na więcej. CV składał do firm z różnych branż, zamiast uwierzyć w siebie i zacząć zarabiać na występach publicznych lub na nauce grania. I tak szedł przez życie, nigdy nie będąc spełnionym. **Po prostu szkoda na to czasu.**

Listę przykładowych paraliżujących lęków znajdziesz poniżej. Zakreśl te, które hamują Twoje działania:

- Stresuje mnie zmiana (zawodu, miejsca zamieszkania itp.)
- Boję się, że mi nie wyjdzie.
- Mam słomiany zapał. Pewnie niebawem porzucę to, co robię, bo boję się, co będzie, gdy mi się wreszcie uda.
- Boję się, że ludzie się ode mnie odwrócą.
- Kumpie mnie wyśmieją.
- Martwię się, że włożę w coś tyle trudu, a rezultaty wyjdą marne.
- Boję się o to, co inni o mnie pomyślą.
- Nie lubię ryzyka. Nie nadaję się do tego. Cenię bezpieczeństwo.
- Martwię się, czy sprostam danemu zadaniu, czy spełnię swoje własne oczekiwania.
- Zastanawiam się nad tym, co wydarzy się potem. Czy poradzę sobie z rzeczami, których teraz nawet nie umiem przewidzieć?

Lęk, czy nam się to podoba czy nie, wywodzi się z ewolucji powstania naszego gatunku. Gdyby nie lęk i strach, kilka milionów lat temu nie dalibyśmy rady uciec przed goniącym nas mamutem. Teraz jednak czasy się zmieniły. Lęk i strach przeradzają się w stres, chorobę naszych czasów. Stres rzutuje na bezsenność, zmęczenie, brak chęci do życia, brak radości na co dzień. Aby zrozumieć istotę problemu i rozwinąć w sobie więcej odwagi, przyjrzyj się poniższemu diagramowi. Jest (kurna!) fenomenalny!

Wyniki ➤ Działania ➤ Nastawienie ➤ Myśli o sobie

Każdy z nas chciałby osiągać **Wyniki**. Dążenie do wyników, jako kompetencja, jest często wpisywana w wymaganiach dotyczących oferty pracy czy omawiana podczas rozmów okresowych z przełożonym. My sami często pytamy siebie, jakie wyniki osiągniemy wyciskając na siłowni, a jakie poświęcając dziecku pół godziny dziennie na wspólne zabawy. W pracy również wymagamy od siebie i swojego zespołu wymiernych wyników, jak na przykład wzrostu przychodów. Owe Wyniki to efekty naszej odważnej pracy, rezultaty naszego zaangażowania się, niekiedy poświęcenia. To, jaki uzyskasz Wyniki, zależy od **Działań**, jakich się podejmujesz, tego, co robisz i tego, czego nie robisz ze sobą, swoim czasem, życiem. Czasem niewiele działamy, a oczekujemy wysokich wyników; czasem działamy dużo, a wyniki są nieznaczące. Czasem działamy bez odwagi, bez rozmachu, a oczekujemy ekscytujących wyników. Kluczem jest

znalezienie równowagi; kluczem jest inwestowanie swojej energii w takie działania, których owe wyniki są wysokiej jakości. Działania mało odważne, łatwe i rutynowe często słabiej przekładają się na wspomniane wyniki.

O tym, jak tego dokonać, tj. jak podnieść Wyniki poprzez odpowiednie **Działania**, mówi nasze Nastawienie. Nastawienie to ustosunkowanie się do czegoś, pozytywne, negatywne lub neutralne. Mogę na przykład chcieć zwiększyć sprzedaż w swojej firmie (poprawa Wyników), ale nie działam w tym kierunku (brak efektywności Działań), bo samo słowo sprzedaż źle mi się kojarzy i zwyczajnie boję się wykręcić numer do klienta. Przedstawia to wykres poniżej.

Efektywne Działania ➤ Wsokie Wyniki

Słabe Działania ➤ Niskie Wyniki

Jeśli na poziomie świadomym bądź nieświadomym traktujesz sprzedaż jako bycie nachalnym, natarczywym, manipulującym, trudno będzie Ci wybrać potem adekwatne Działania, zmierzające do pozyskania nowych zleceń. Jeśli natomiast traktujesz sprzedaż jako poznawanie fajnych ludzi i wspieranie ich w rozwiązywaniu ważnych dla nich problemów, czy też po prostu miłe spotkania przy kawie, albo ciekawe wyzwanie rozwoju siebie, Twoje Działania będą łatwiejsze do wykonania i pozyskanie nowych klientów stanie się przyjemnością.

Jak dokonać zmiany **Nastawienia**? Rzecz nie jest prosta. Potrafi być wręcz ekstremalnie trudna! Choć temat jest powszechnie znany, wciąż znajduje on popyt na szkoleniach, czy to ze sprzedaży, czy z asertywności, czy z równowagi praca-dom. Bo wszystko zaczyna się w głowie. Aby zmienić nastawienie, zadajmy sobie pytanie, jakie mamy opcje wyboru. Przykładowo, kiedy poniosłeś porażkę – możesz siedzieć w robocie z naburmuszoną miną i czekać na zbawienie. Możesz też wyjść i wrócić do domu, trzaskając drzwiami. Możesz także wykonać kilka prostych zadań, a potem zdecydować, co dalej. Możesz – a jakże! – też uznać dzień za szansę, coś tam w sobie zmienić, albo w realizowanym projekcie i odważnie zmierzać do przodu. Paradoksalnie, przedstawienie sobie możliwości ucieczki od trudnej sytuacji (np. fakt, że przecież mogę wyjść z pracy i wszystko pieprzyć) często powoduje jej akceptację i pozostanie na polu walki. Wzmaga to też chęć zmiany części projektu, by był po prostu lepszy. Pomaga w tym strategia małych kroków. Nie oczekuj od siebie za dużo. Nastrój w przeciwieństwie do emocji, trwa długo i dłużej się zmienia. Ale też nastrój zmieniony na pozytywny, pozostaje taki na dłużej.

Nasz nastrój, tworzący naszą postawę do życia (Nastawienie) współgra ściśle z Myślami o osobie. Te zaś są źródłem wszystkiego, finalnie prowadząc po prostej do dobrych bądź złych wyników naszych działań:

Wyniki ➤ Działania ➤ Nastawienie ➤ Myśli o sobie

Przedsiębiorczość to stan umysłu. Myśl więc jak człowiek biznesu.

(Jeśli temat Cię zaciekał, przeczytaj książkę Piotra Surdel, wydaną przez Złote Myśli pod tym samym tytułem: „Myśl więc jak człowiek biznesu. Przedsiębiorczość to stan umysłu”).

Dlatego tak ważna jest wizja siebie, troska o swoje samopoczucie, wiara we własne możliwości. Tutaj często na szkoleniach wykonujemy ćwiczenie – proszę zrób je sam, zanim przejdiesz do dalszej części książki:

ĆWICZENIE

Wypisz 48 pozytywnych rzeczy na swój temat (zalet, osiągnięć, atutów; tego, co dajesz innym):

- | | |
|----------|----------|
| 1 | 14 |
| 2 | 15 |
| 3 | 16 |
| 4 | 17 |
| 5 | 18 |
| 6 | 19 |
| 7 | 20 |
| 8 | 21 |
| 9 | 22 |
| 10 | 23 |
| 11 | 24 |
| 12 | 25 |
| 13 | 26 |

27	38
28	39
29	40
30	41
31	42
32	43
33	44
34	45
35	46
36	47
37	48

Dale Carnegie, niezastąpiony lider optymistycznego, ale i racjonalnego życia, ukuł kiedyś takie dwa powiedzenia, z którymi idę przez życie. „Jeśli los podsyła ci sęki, upiecz z nich sękacz. A jeśli inni cię opluwają, ty dobrze wykonaj swoją pracę, i otwórz parasol, niech Cię opluwają”. Tym samym, jeśli życie stawia przed Tobą przeszkody, wykorzystaj je na swoją korzyść, zamień w atuty. Nie dogodzisz wszystkim dookoła, nikt by temu nie sprostał. Prowadzenie biznesu w Polsce ni jest łatwe, ale zrób zatem dobrze to, co robisz. Pozwól innym na własne zdanie, ale miej swoje, pod swoim parasolem. Dokończ listę 48 dobrych rzeczy o Tobie. **TERAZ.**

Co stanie się, jak coś nie wypali i opadnie entuzjazm?? Zmaleje wiara w siebie?? Co będzie, jak poczujesz się nikim, będziesz miał ochotę się schować, a najlepiej zapaść się pod ziemię?? Co będzie jak dasz ciała na całej linii, ludzie Cię wyśmieją, kasy Ci zabraknie i nie znajdziesz oparcia w bliskich? Dlatego dokończ 48 rzeczy,

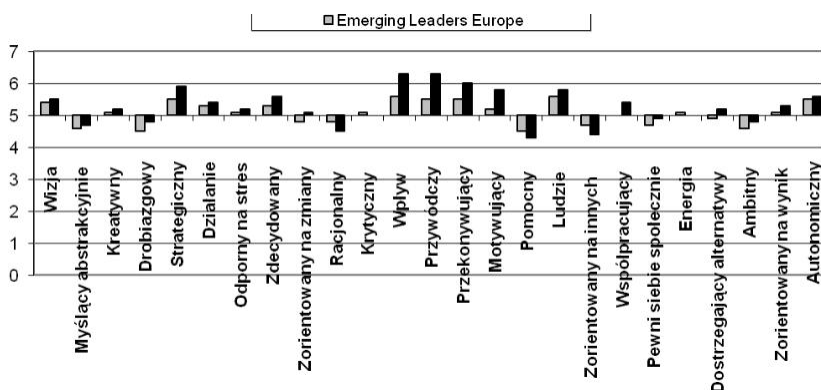
które są w Tobie pozytywne. **W okresach trudnych lepiej medytować nad listą, niż się użalać.**

Myśl na koniec:

Przepracuj własne lęki i zmień przekonania na takie, które wspierają. Zaczynij od pozytywnego myślenia o sobie. Jeśli nadal nie wypisałeś 48 dobrych rzeczy o sobie, przeczytaj ponownie ten rozdział.

Umiejętności interpersonalne – jakim trzeba być, by torować sobie drogę do zjednywania ludzi?

W biznesie wszystko co można powiedzieć, dotyczy tego jak zjednywać sobie ludzi – klientów, pracowników, dostawców, ale i prawników, panie z urzędów skarbowych czy ZUS-ów. Kiedy pracujesz nad sobą, nie sposób ominąć podstawowych zagadnień natury kompetencji interpersonalnych. W jednym z badań – „Emerging Leaders Europe”, opublikowanym przez Hudson w 2014 r., widzimy ciekawą prawidłowość, zobrażowaną poniżej.



Otóż, liderzy zarządzający biznesem wyróżniają się umiejętnością strategicznego myślenia jako de facto jedyną umiejętnością „twardą”. Pozostałe cechy budujące ich autorytet to umiejętności miękkie, tj. umiejętność wywierania wpływu, bycia przywódczym, przekonywującym i motywującym, a także nastawionym na ludzi. Nie muszą, czy wręcz nie powinny to być

osoby analityczne, drobiazgowe, myślące abstrakcyjnie. Tutaj, jak widać, kłania się szereg kompetencji miękkich, nad którymi należy pracować, by zjednać sobie ludzi.

Podstawowa kompetencja to umiejętność wywierania wpływu, motywowania, przekonywania. Wymaga ona od Ciebie umiejętności doskonałego słuchania, czytania między wierszami, dopytywania, wykazywania żywego zainteresowania tym, co mówi rozmówca. W jednym z moich ulubionych badań Debra Fine zbadała, co takiego robią osoby, które uważa się za ekspertów w obsłudze klienta, które z łatwością nawiązują kontakty, budują relacje i są lubiane. W swojej książce „The Fine Art Of Small Talk” wymieniła kluczowe czynniki sukcesu. Osoby z łatwością zjednávające sobie ludzi:

1. Dbają o to, by otoczyć swoich rozmówców szczerym i autentycznym zainteresowaniem;
2. Często otwierają pierwszą konwersację i przełamują lody;
3. Korzystają z kilku scenariuszy otwarcia, które sprawdzają się w każdych warunkach, zaczynają od wygłoszenia opinii;
4. Szybko zapamiętują i często używają imion swoich rozmówców (pamiętaj jednak, by ich nie zdrabniać i nie spoufalać się – w naszej kulturze może być to źle odczytane);
5. Potrafią zadawać pytania pogłębiające i skłaniające rozmówców do otwierania się, uważnie słuchają i pokazują to;
6. Potrafią również mówić o sobie i wносить do rozmowy swoją perspektywę;
7. Potrafią grzecznie i optymistycznie zakończyć konwersację.

W podanym schemacie przedstawione zostały w pigułce podstawowe zasady działania dla każdego przedsiębiorcy, a tym bardziej takiego, który osobiście zajmuje się sprzedażą czy motywowaniem zespołu. W konkretnym case study rozmowy telefonicznej wyglądałoby to następująco: Klient: Słucham. Józef Nowak.

Ty: Dziękuję, że zgodził się Pan chwilę porozmawiać.

Klient: Słucham Pana.

Ty: Przez nasz sklep internetowy złożył Pan zamówienie na drukarkę. **Czy mogę zapytać, jak się Pan o nas dowiedział. Jest to dla mnie ważne, gdyż cenię sobie nasz wizerunek w Internecie.** (2;3)

Klient: Znalazłem was w Internecie na Google. Proszę przejść do sprawy. Czy macie ten model?

Ty: Tak, posiadamy wskazany model. **Jednak, jeśli mi Pan pozwoli, chciałbym prosić o kilka informacji, aby być w 100% pewien, że model, jaki Pan zamówił, spełni w pełni Państwa potrzeby. Czy mogę zadać dwa pytania?** (5). Zajmą 30 sekund, a będziemy mieli pewność, że zamówiona drukarka spełni oczekiwania.

Klient: No dobrze, proszę pytać.

Ty: Proszę opowiedzieć, skąd u Państwa zapotrzebowanie na nową drukarkę.

Klient: Kupiliśmy półtora roku temu drukarkę wielofunkcyjną, ale ciągle jest z nią jakiś problem. Mam dosyć nieustannego wzywania technika do jej przeglądania, jak i tłumaczenia pracownikom, jak drukować w wersji ekonomicznej. Po prostu chcę kupić prostą, czarno – białą drukarkę, która się nie psuje i nie jest skomplikowana.

Ty: Rozumiem. Niestety jest to częsta wada drukarek wielofunkcyjnych. **Z moich doświadczeń wynika, że drukarki wielofunkcyjne psują się często już podczas okresu gwarancji. (6) Podejrzewam, że jest to dla Pana i Pana pracowników frustrujące. Panie Krzysztofie (4),** czy mogę zapytać, jak często zamierza Pan drukować? Ile średnio miesięcznie lub dziennie kartek papieru Państwo zużywacie?

Klient: Drukujemy jakieś 50-100 stron dziennie w okresie szczytu, a poza nim może 10 stron dziennie. Trudno mi powiedzieć. Ty: Dziękuję. Czy są to wydruki czarno białe? Jednostronne?

Klient: Tak, korzystamy z papieru częściowo zadrukowanego, ale nie zawsze.

Ty: Dziękuję, to **dobrze rozwiązanie oszczędzać papier. Dlatego ważne jest też, aby podajnik w drukarce był bardzo czuły, tak, aby mógł oddzielić od siebie z łatwością dwie złączone ze sobą kartki (5,6).** Jeszcze jedno pytanie – czy macie Państwo stałego dostawcę tonerów?

Klient: Tak, mamy, tego do tej drukarki wielofunkcyjnej.

Ty: A korzystacie może Państwo z oryginalnych tuszów czy zamienników?

Klient: Nie wiem, nie ja to zamawiam.

Ty: Rozumiem. Czy możemy się zatem tak umówić, Panie Krzysztofie, że ja podeślę jeszcze szybko informację o zamiennikach w postaci tonerów do wskazanego przez Pana modelu, jak i wyślę w mailu specyfikację kolejnej drukarki, która mogłaby jeszcze lepiej spełnić Pana potrzeby? Bo ma podajnik, który lepiej oddziela od siebie zadrukowane już wcześniej kartki. Klient: Dobrze, proszę wysłać.

Ty: Dziękuję zatem za rozmowę. Za pół godziny otrzyma Pan ode mnie maila na adres wskazany w zamówieniu. **A tymczasem życzę Panu dziś dnia bez problemów z drukowaniem i dziękuję za poświęcony czas. (7).**

Tak rozwinięta konwersacja jest nie tylko miła, ale i bardziej sprzedażowa (cross-selling, up-selling). Jest też cenna dla działu marketingu, gdyż wiadomo, jak klient trafił do firmy. Jest też oparta o budowanie relacji na przyszłość.

To, o czym pisze w swojej książce wspomniana Debra Fine, to jedynie załączek podstawowych umiejętności interpersonalnych. Dokleić do nich należy jeszcze dwie inne, nader cenne kompetencje – umiejętność **przekonywania**, ściśle powiązana z umiejętnością prawdziwego słuchania, jak i umiejętności **dyplomatyczne**. Jak rozwinąć te dwie kompetencje opisuję poniżej.

Niektórzy z nas rodzą się z **umiejętnością przekonywania**, inni się jej uczą. Nie są to tajne kompetencje, ale na pewno w ich zdobyciu pomaga szerokie obycie z ludźmi, głównie tymi lubianymi, charyzmatycznymi, towarzyskimi. Obserwacja sposobu, w jaki takie osoby wywierają wpływ, jest pierwszym krokiem do nabycia tej kompetencji. Warto zwrócić uwagę nie tylko na wypowiadane słowa, ale przede wszystkim na mowę ciała i ton głosu zestawiony z tymi wypowiadanymi słowami. Ma to kluczowe znaczenie.

Jeśli Twoja sylwetka wykazuje bierność w postawie albo zniechęcenie, poprzez spuszczone i zgarbione ramiona, twarz pozbawiona jest uśmiechu i kontaktu wzrokowego z rozmówcą, a w trudnych kwestiach pochylasz głowę lub odchylasz się od rozmówcy, nieświadomie przekazujesz tym samym sygnały o braku siły przekazu i braku pewności do tego, co mówisz. Dlatego bardzo ważne jest, by nieustannie pracować nad swoją postawą, wciągać brzuch, ściągać do tyłu łopatki, nie krzyżować rąk. Mile widziana jest gestykulacja „od siebie”, a nie „do siebie”, czy dłonie niejako wychodzące od Twojego tułowia w stronę partnera rozmowy, a nie na odwrót. Wiele ma tu też do powiedzenia ton głosu. Mówienie za szybko i brak kontroli nad intonacją wskazuje na stres. Mówienie za wolno znudzi rozmówcę. Dość dobrą szkołę w tym zakresie dają spotkania (darmowe) Toastmasters, które odbywają się w większych miastach w całej Polsce, jak i wszelkie spotkania o charakterze networkingu.

Warto też przećwiczyć sobie przekonujący tekst **30-sekundowy na dowolny temat**. Może być to tzw. „rozmowa w windzie”, czyli wyimaginowana rozmowa z obcym człowiekiem, którego

spotykasz w windzie, a który pyta się Ciebie, czym się zajmujesz. Dobrze opisany biznes powinien się bowiem zmieścić w kilku prostych słowach, np.

„Jestem Arek. Zajmuję się tresurą psów – i dużych, i małych. Dzięki mnie można pochwalić się pieskiem, który przynosi na zawołanie gazety, albo potrafi węchem odnaleźć zagubioną gdzieś w domu starą skarpetkę”.

Nawet jeśli prowadzisz trudniejsze do opisanie usługi, lub sprzedajesz nietypowe produkty – aby przekonać kogoś do siebie, obowiązuje tutaj ta sama zasada, zasada 30 sekund. **Zapytaj przyjaciół, czy to, co mówisz do klienta, jest dla nich przekonujące i atrakcyjne, zanim wyruszysz z danym tekstem do klienta czy opublikujesz na stronie internetowej.** Poniżej kolejne przykłady krótkich informacji o sobie do przeanalizowania.

1. Nazywam się Anna Kapustnik. Maluję takie obrazy, które sprawiają, że Twój dom wygląda na warty 100.000 więcej.
2. Prowadzę firmę transportową. Dowozimy każdy towar na miejsce co najmniej 20% czasu szybciej niż konkurencja.
3. Tomasz Wojtawski. Sprzedają oryginalne, bardzo eleganckie koszule prosto z Włoch. Jeśli uznasz kiedykolwiek, że nie były to najlepsze tego typu koszule, jakie nosiłeś, zwracam za nie pieniądze.

Kolejna kwestia ważna w przekonywaniu innych to **spójność wizerunku z wypowiedzanymi słowami**. Jeśli sprzedajesz produkt luksusowy, ubierasz się w luksusowe ciuchy i nie stosujesz

słownictwa z placu budowy. Jeśli zaś handlujesz sprzętem elektronicznym i sprzedajesz, dajmy na to oprawy oświetleniowe na budowie, wystąpienie w garniturze i elokwentne słownictwo niekoniecznie zjedna Twojego klienta.

Poznaj też zasady wywierania wpływu opisane przez Cialdiniego (w biznesie to klasyka gatunku; tą książkę powinienś znać na pamięć), albo Bacona („Sposób na opornych. Skuteczne wywieranie wpływu”), albo mojego faworyta Dale'a Carnegie („Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi”).

Jeśli zaś mowa o umiejętnościach **dyplomatycznych** – jakże ich często brakuje w biznesie! Początkujące osoby palą za sobą mosty, obrażają się na klientów, uparczywie tkwią przy swoim. Mówią za dużo za pierwszym razem, dzielą się wiedzą z zakresu know-how za darmo. Przykładowo, w mojej branży pokutuje wśród klientów przekonanie, że szkolenie to doradztwo i że na sali szkoleniowej oprócz technik sprzedaży, powinniśmy od razu dokonać audytu mocnych i słabych stron uczestników, jak i wyznaczyć im ścieżki kariery. To bzdura. Tego nie da się zrobić w jeden dzień, na pewno nie na szkoleniu i na pewno nie w cenie samego szkolenia. Doradztwo to nie to samo, co wykonanie usługi, nawet jeśli jest ona w stosunku do niego bardzo pokrewna!

Dobłą skarbnicą wiedzy w tym zakresie (dyplomacji i negocjacji) jest książka „Dochodząc do TAK” Rogera Fisher i Williama Ury, jak i jej dalsze kontynuacje pod podobnymi tytułami.

Kluczowe dla umiejętności dyplomatycznych jest poskromienie emocji i umiejętność oddalenia decyzji w czasie. Doskonała jest

banalnie prosta technika „Zastanowię się / Upewnię i dam znać”. Magiczne słowa, które pozwolą ochłonać, zebrać myśli w odosobnieniu, przespać się z problemem. Jakże często mam sama ochotę odpisać komuś na opryskliwego maila równie opryskliwym językiem. Jednak wówczas niewiele się osiąga, za wyjątkiem własnej satysfakcji – zresztą bardzo chwilowej. Pamiętam do dziś trudną dla nas w firmie sytuację biznesową. Trenerki Personii, mojej firmy szkoleniowo – rekrutacyjnej, pojechały na szkolenie grupy bardzo wymagającej, liczącej ponad 40 osób. Szkolenie było organizowane na ostatnią chwilę, bo też na ostatnią chwilę się zgłosił klient, i mimo naszych wielokrotnych prób, klient nie miał czasu porozmawiać o oczekiwaniach. Pomimo próśb nie wyznaczył też nikogo z uczestników, by przekazał nam swoje oczekiwania. Szkolenie okazało się być mało trafione, a dzień po nim na skrzynce poczty internetowej pojawił się niemiły mail z oskarżeniami – że program niedopasowany, że trenerzy nieprzygotowani, że w połowie szkolenia musieli zmienić jego schemat i pójść inną drogą. Mail był doprawdy nieprzyjemny (może bez ostrych przekleństw, ale mocno kłamliwy i agresywny). Zastanawiałam się nad umieszczeniem go w tej książce, ale ponieważ rozmówca finalnie nas przeprosił, uznałam, że lepiej będzie owego maila już dalej nie dystrybuować. Nie mniej jednak mail przyszedł w piątek do biura, odpowiedzieliśmy na niego po 2 dniach przemyśleń – w poniedziałek. Treść maila została trzykrotnie ustalana, trzykrotnie sprawdzona przeze mnie, a także przez obie trenerki prowadzące szkolenie. Język w mailu był wyważony, kulturalny, rzeczowy. Do maila dołączona została faktura za szkolenie, którą w ciągu 14 dni klient opłacił.

Poniżej w ramach case study i nauki dyplomacji zamieszczam fragment naszego maila - tego, jaki wysłałam do klienta w owy poniedziałek. Część sformułowań musiałam zmienić na potrzeby tej książki. Część zmieniałabym też dziś, jednak tutaj załączam prawie że oryginał.

Dzień dobry,

(1) dziękuję za maila. Szanuję Państwa zdanie. Pozwolę Państwu, że przybliżę nasze opinie.

Szkolenie to jest poważny proces, jeśli chce się je dobrze zrobić. To wymaga przygotowania z obu stron. Badanie potrzeb nie polega na tym, że pisze się w mailu zagadnienia do omówienia – jako cytuję "wolne myśli", a potem nie ma się czasu tego omówić. Państwo albo nie odpisują na maile, albo nie odbierają telefonu – mimo naszych nieustannych prób po 3 razy dziennie w celu omówienia zakresu szkolenia.

(2) Proszę spojrzeć na naszą korespondencję – czy mamy podesłać daty naszych próśb do Pani opisanych w mailach i mających ślad w nieodebranych połączeniach telefonicznych? To było zarówno przed samym szkoleniem, jak i przed wysłaniem do Państwa oferty; a także wtedy, kiedy umawialiśmy się na konkretny termin (np. 11.01 lub 14.01.) nie było z Panią kontaktu. Wysłałam też osobiście dwukrotnie z propozycją, aby przekazała Pani kontakt do uczestników szkolenia, wybranych przez Panią w celu wybadania potrzeb i lepszego poznania grupy – tutaj także nie było Pani aprobaty.

Jak zapewne Pani wiadomo, opinia jednej osoby o 40-osobowej wymagającej grupie i jej potrzebach nie jest do końca obiektywna.

(...)

(3) Mam prośbę – proszę o nieprzesyłanie do nas opinii od innych uczestników z Pani adresu email. Niech sami do nas napiszą (w raporcie są bezpośrednie maile do trenerów). Nawet jak będzie to 40 maili z negatywnymi opiniami, w co bardzo wątpię. Takie pośrednictwo w przekazywaniu informacji nie jest obiektywne. My mamy od uczestników ankiety – dostępne oczywiście dla Pani do wglądu. Przykro jest mi myśleć, że zakłada Pani, że uczestnicy nie mieli odwagi napisać w nich prawdy, bo chcieli być uprzejmi czy też wynikało to z sarkazmu. Uczestnicy na szkoleniu mieli znaczną odwagę wypowiadać swoje zdanie, co sama przyznała Pani podczas rozmowy bezpośredniej z trenerkami po szkoleniu.

(4) Pani Zuzanno,

nie chodzi teraz o to, by uprawiać „przepychankę” mailową czy inną. Chodzi o to, aby Pani wzięła odpowiedzialność za swoją pracę i kontakt z nami, jak i nie krytykowała bez upewnienia się, czy krytyka jest słuszna. Pani słowa wypowiedane bez pokrycia czy poznania argumentów drugiej strony są krzywdzące.

(5) Rozumiem, że popełniliśmy błędy np. dreptanie po sali, ale po Państwa uwadze zostało to od razu zmienione. Nie chodzi teraz o to, kto kogo bardziej oskarży, ale o to, aby każda strona przyjrzała się sobie i pomyślała, co sama zrobiła źle.

Rozumiem Pani argumenty z rozmowy po szkoleniu. Przyjmę je też od uczestników, którzy byli na szkoleniu i napiszą do nas, bo feedback jest zawsze cenny i uczy.

Nie mniej jednak, mam pewną prośbę – aby zastanowili się Państwo nad swoją pracą z nami i postawą w stosunku do nas. Pomijam już zmianę ustaleń typu cena czy czas trwania szkolenia. Chodzi mi raczej o refleksję nad tym, czym jest partnerstwo w organizacji szkoleń i na czym polega tutaj dialog obu stron.

(6) Dziękuję za dotychczasową korespondencję i liczę, że następna wymiana myśli będzie bardziej konstruktywna. Dołożę osobiście starań, aby uczestnicy szkolenia byli zadowoleni.

W przytaczanym mailu chciałabym zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów, które powinny pojawić się w każdej trudnej rozmowie. Oto one:

- (1) Poszanowanie zdania partnera rozmowy.
- (2) Przedstawienie faktów.
- (3) Przedstawienie oczekiwań, wraz z uzasadnieniem.
- (4) Pozostawienie nadziei na pozytywne wyjaśnienie tematu.
- (5) Przyznanie się do winy, jeśli się do niej poczuwamy.
- (6) Brak palenia mostów – pozostawienie rozmówcy szansy na zmianę opinii i zachowania.

Myśl na koniec:

*Nie działaj pochopnie. Daj sobie czas na refleksję i zebranie myśli,
ZANIM COŚ ZROBISZ CZY POWIESZ.*

*Ucz się technik przekonywania innych do swoich racji. Unikaj
manipulacji.*

Umiejętność bycia samemu i nieczekania na aprobatę społeczną – czy wiesz, że w biznesie możesz być samotny?

Kiedy zakładałam firmę przedziwna rzecz stała się z moimi znajomymi. Po prostu po jakimś czasie nasze relacje, szczególnie z tymi, którzy pracowali na etacie, osłabiły się. Część z nich przetrwała do dzisiaj i ma się świetnie (za co dziękuję!), część z nich umarła „śmiercią naturalną”. Nie chciałam się już spotykać na piwie i narzekać na szefa, nie potrafiłam empatycznie odnieść się do problemów w stylu: „W tej nowej firmie nie dadzą mi umowy o pracę”. Nie chciałam też specjalnie opisywać relacji ze swoimi klientami i problemów wynikających z prowadzenia działalności, bo czułam, że byłoby to nie na miejscu. Takie tematy rzadko też interesowały moich kolegów „etatowców”, i chyba nadal nie bardzo ich interesują.

Strata części starych znajomych była nieunikniona. Biznes jednak pozwolił mi poznać nowych ludzi, z innych branż i na innych stanowiskach, czasami wysoko postawionych społecznie. To z nimi mogłam i mogę nadal dyskutować o losach firmy, o wyzwaniach i o problemach. I mogę to robić w bardzo efektywny sposób. Mogę się wesprzeć ich radą, nauczyć się od nich lepszej postawy życiowej i większego spektrum zachowań strictly biznesowych. Poznając ich historie, ich wzloty i porażki, mogę znacznie lepiej wykonywać swoją pracę. Ta zmiana znajomych jest bardzo korzystna i rekomendowana dla każdego przedsiębiorcy.

Dzięki moim znajomym przedsiębiorcom, a także na bazie ich autentycznych historii biznesowych powstała również ta książka.

Mimo wszystko w biznesie jest się często samemu. Kiedy Ci dobrze idzie, pracownicy stoją za Tobą, klienci zamawiają towary i za nie płacą. Lubią Cię, przynajmniej tak sądzisz, i w gruncie rzeczy są bardzo uprzejmi. Takie zachowania wzmacniają samoocenę przedsiębiorcy i jego wiarę we własne siły. Dodają mu skrzydeł. Przychodzi jednak taki czas, że trzeba podjąć niepopularną decyzję, komuś odmówić, komuś mniej zapłacić, kogoś sprowadzić na ziemię w negocjacjach cenowych. Wówczas zdanie innych ma kolosalne znaczenie, szczególnie jeśli zaczynasz, albo jesteś mało odporny na opinie innych.

Ten sam problem – niezrozumienia, osamotnienia, podcinania skrzydeł, występuje wtedy, gdy sytuacja na rynku wymusza na Tobie określone zachowania, albo czegoś nie wykonałeś odpowiednio dobrze. Nagle okazać się może, że winę i odpowiedzialność bierzesz na siebie sam (i sam po sobie / po swojej firmie i swoich ludziach musisz posprzątać). Wtedy dowiadujesz się, że biznes to też zmaganie się z brakiem aprobaty na Twoje pomysły, działania; zmaganie się z brakiem zrozumienia, nierzadko u tych najbliższych. Przypomina mi się tutaj osoba pewnego młodego chłopaka (zabij mnie, nie pamiętam nazwiska), który wystąpił na jednej z asbirowskich konferencji „Myśleć jak milionerzy”. Młody chłopak otworzył obiekt do Zoltara, w którym organizował często imprezy. Po takich imprezach zazwyczaj zostawało mnóstwo jedzenia, w tym alkoholu. Zwoływał więc kolegów i rozdawał im catering za darmo. Jak myślisz, ilu z nich

potem, kiedy musiał zamknąć lokal, pomogło mu z remontem? Dobrze myślisz, nikt.

Pamiętaj też, że mimo najlepszych chęci, nie zawsze Twoi znajomi są w stanie Ci pomóc. Najczęściej pomaga wówczas rodzina. Dbaj o nią.

Dlatego jako szef firmy musisz umieć być sam. Samemu działać, samemu się motywować, samemu sprzątać po sobie i firmie, samemu podejmować decyzje w sytuacji kryzysowej. Jeśli jeszcze nie uodporniłeś się na negatywne opinie z otoczenia, szczególnie te o słabych argumentach rzeczowych, trudno będzie Ci dobrze wykonać swą pracę. Więcej energii poświęcisz na radzenie sobie z negatywnymi emocjami, niż to konstruktywne myślenie do przodu i konkretne działania.

Myśl na koniec:

Czuj się dobrze sam ze sobą. Dopiero potem zacznij czuć się ze sobą dobrze w biznesie.

„Własny biznes. Jak dojść do sukcesu? Praktyczny poradnik dla właścicieli firm i szefów zespołów” to książka dla tych, którzy potrzebują konkretnych porad i skutecznej motywacji do optymalizacji swego działania w dziedzinie przedsiębiorczości. Autorka, Marta Woźny-Tomczak, pisze o tym, jak z powodzeniem prowadzić własną firmę, jak być szefem kompetentnego, zaangażowanego zespołu, jak zdobywać nowe rynki i rozwijać się samemu w świecie biznesu. Całość przedstawiona w polskich realiach, choć wiedzy o biznesie nie brakuje również w kontekście międzynarodowym.

Świetna książka powstała w oparciu o wiedzę i doświadczenia biznesowe autorki. Marta Woźny-Tomczak z optymizmem i humorem pokazuje, jak osiągnąć sukces, zachęcając tym samym do rozwoju osobistego, bo to właśnie on warunkuje powodzenie. Książka wciąga czytelnika w systematyczne wykonywanie ćwiczeń, dzięki czemu już podczas lektury uruchamia mechanizmy pracy nad sobą i pomaga postawić ten pierwszy krok, którym jest podjęcie decyzji... Jakiej? Przekonacie się sami, kiedy już przeczytacie i przeanalizujecie Wasze odpowiedzi.

Marek Kamiński



MARTA WOŹNY-TOMCZAK

Jest autorką poczytnego bloga **www.JakProwadzicWlasna-Firme.pl**. Z pasją opowiada o sukcesach, a także o błędach popełnianych przez przedsiębiorców i menedżerów podczas prowadzenia biznesów, szczególnie zaś o trudnej, a często kłuczowej, sztuce zatrudniania ludzi. W 2008 roku założyła własną firmę rekrutacyjno-szkoleniową Personia.

Wydawnictwo

bernardinum

Cena 19,90 zł
(w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-7823-756-3

