

#1 Bestsellerowy autor *New York Timesa*

Ken Blanchard

Susan Fowler
Laurence Hawkins



Wydanie II

Jednominutowy Menedżer *oraz* zarządzanie samym sobą

Żadnych wymówek!
Pokaż, co potrafisz!

Tytuł oryginału: Self Leadership and the One Minute Manager Revised Edition: Gain the Mindset and Skillset for Getting What You Need to Succeed

Tłumaczenie: Wojciech Usarzewicz (wprowadzenie), Dagmara Gumkowska

ISBN: 978-83-283-4152-4

Copyright © 2005, 2017 by Polvera Publishing, Susan Fowler, and Laurie Hawkins.
All rights reserved.

Published by arrangement with William Morrow, an imprint of HarperCollins Publishers LLC. All rights reserved.

Grateful acknowledgment is made to Bristol Park Books for permission to reprint "The Business Card Trick" from The Mammoth Book of Fun and Games by Richard B. Manchester. Copyright © 1976 by Hart Publishing Company, Inc.

Polish edition copyright © 2018 by Helion S.A.
All rights reserved.

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.

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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zasam2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Czy wierzysz w magię?	13
2. Ludzie nie potrafią czytać w myślach	29
3. Myślenie słonia	36
4. Orbity władzy	50
5. Poznaj siebie	71
6. Zdobywanie tego, czego potrzebujesz	86
7. Biegnać razem	98
8. Żadnych wymówek	120
9. Jednominutowa magia	140
Aneks	153
Podziękowania	155
Noty o autorach	157
Dostępne usługi	161

1

Czy wierzysz w magię?

Steve odchrząknął i powiódł wzrokiem po osobach siedzących przy konferencyjnym stole. „Witam wszystkich”.

Po miesiącach pracy nadeszła wreszcie chwila, na którą Steve tak ciężko pracował — jego pierwsza oferta kampanii. Był bardzo zdenerwowany. Dziesięciu mężczyzn i dwie kobiety siedzący przy stole byli jego klientami i mieli zatwierdzić jego ofertę kampanii do realizacji w nadchodzącym roku.

Rozdał zbindowane opisy kampanii jedenastu wiceprezesom, po czym wręczył egzemplarz Rogerowi, prezesowi United Bank.

„Chciałbym zacząć od budżetu oferty”. Steve skierował ich uwagę na ekran, gdzie prezentował procentowy udział zawartych w budżecie nakładów na przygotowanie projektu, koszty produkcji oraz zakup mediów reklamowych. Przedstawił swoje sugestie dotyczące

wybranych mediów oraz przesłanki przemawiające za wyborem każdego z nich. Następnie wyjaśnił ideę przewodnią kreatywnej części oferty kampanii reklamowej.

„Jakieś pytania?”.

Nikt nie zadał żadnego pytania i Steve wyczuł, że czekają po prostu, aby usłyszeć, jaki jest zamysł twórczy, główna idea kampanii. „W takim razie pozwolą państwo, że przejdę do opisu podejścia kreatywnego”.

Steve prezentował dokumentację rysunkową obrazującą ważne fragmenty reklam telewizyjnych oraz ręcznie naszkicowane projekty reklam drukowanych. Na ekranie wyświetlał towarzyszące im scenariusze oraz zarys ogłoszenia reklamowego. Potem przeczytał na głos scenariusz reklamy radiowej.

Kiedy skończył, usiadł, wziął głęboki oddech i czekał, aby usłyszeć opinie zebranych.

Na początku nikt się nie odzywał. Po krępującej chwili ciszy jeden z wiceprezesów zauważył: „Widać tu znacznie lepsze nastawienie, niż się spodziewałem, ale może to dobrze — sugeruje przyjazny bank”.

Głos zabrał kolejny wiceprezes. „Widać, że włożyłeś dużo czasu i wysiłku w przygotowanie tej kampanii”.

Po kolejnej chwili krępującej ciszy wszystkie głowy zwróciły się do środka półkola, gdy Roger oznajmił: „To jest do kitu”.

Steve zbladł. Nie wiedział, jak zareagować. Poruszał głową w górę i w dół, jakby chciał odepchnąć od siebie jakąś myśl. „Cóż, najwyraźniej chybił mi” — powiedział. „Wrócę do biura i porozmawiam z moim

działem kreatywnym. Skontaktuję się z państwem w przyszłym tygodniu”.

Steve nie pamiętał, jak znalazł się w swoim samochodzie. Ocknął się, gdy już go prowadził — nie jechał jednak w kierunku agencji. Za nic nie chciał stanąć twarzą w twarz ze swoim działem kreatywnym. Na szczęście jego szefowa, Rhonda, była poza miastem. Potrzebował miejsca, gdzie mógłby pobyc sam i pomyśleć. Potrzebował też filiżanki dobrej kawy. Jadąc przez nieznaną okolicę, natknął się na miejsce zwane „Kawiarnia Cayli”. Wszedł do środka, mając nadzieję, że znajdzie tam odrobinę spokoju.

Rozejrzał się po księgarni-kawiarni pełnej solidnych drewnianych stołów i pasujących do nich ciężkich drewnianych krzeseł. Miejsce było zdecydowanie odmienne od nowoczesnej, chromowej i tętniącej energią agencji reklamowej. Chłód niczym w jaskini przyniósł mu ukojenie, podczas gdy wymieszana z zapachem farby drukarskiej woń kawy ogrzała go.

Co poszło nie tak? Jak to możliwe, że sprawy przybrały aż tak zły obrót?

Zamówił kawę mokka i, trzymając kubek, czekał, aby ciepło przeniknęło do jego dłoni, zanim zrobił pierwszy łyk. Po tym niepowodzeniu był pewny, że zostanie zwolniony. Im więcej o tym myślał, tym bardziej był zaskoczony, że tak długo udawało mu się tego uniknąć.

Pięć lat temu Steve czuł się tak, jak gdyby wygrał los na loterii. Rhonda, współzałożycielka Kreatywnej Agencji Reklamowej, zatrudniła go zaraz, gdy tylko

skończył college, uzyskując dyplom z marketingu. Zaczynał od zera, od podstawowego stanowiska dla kogoś nowego, ale szybko utorował sobie drogę do stanowiska głównego menedżera produkcji odpowiedzialnego za zlecenia kilku ważnych klientów. W ubiegłym roku był współproducentem programu branżowych nagród dla wyróżniających się kampanii.

Cztery miesiące temu Steve poczuł się mile połączony, gdy Rhonda zaproponowała mu możliwość skrócenia typowej ścieżki kariery, której kolejnym krokiem byłoby stanowisko młodszego menedżera zajmującego się dużym klientem i zamiast tego samodzielne stanowisko menedżera opiekującego się mniejszym, ale ważnym klientem — United Bank. Rhonda oznajmiła Steve'owi, że chciałaby usamodzielnąć go i że to doskonale moment, by to zrobić.

Dla Steve'a taki awans był szansą wykazania się. Gdyby udało mu się odnieść sukces, prowadząc zlecenie United Bank, wkrótce mógłby przejąć bardziej prestiżowe zlecenia z dużym budżetem.

Tak w każdym razie myślał. Teraz jego wiara w siebie legła w gruzach, a przyszłość wydawała się wątpliwa. Spotkanie wytrąciło go z równowagi. Im więcej myślał o reakcji prezesa banku, tym większy wzbierał w nim gniew.

W nagłym olśnieniu Steve zrozumiał, co było prawdziwą przyczyną jego klęski — Rhonda. Opuściła go. Gdzie była, gdy jej potrzebował — gdy wszystko zaczęło się walić? Dlaczego nie ostrzegła go, że to kosztowny klient, że autor tekstów reklamowych w jego

zespole potrafi tylko jęczeć i że dyrektor artystyczny jest egocentrykiem? Rhonda była jedyną osobą, która mogła uchronić go przed tym upokorzeniem, ale zamiast tego „dała mu niezależność”. Zaufał jej, a ona rzuciła go na pożarcie wilkom.

Steve był pewny, że teraz, gdy okazał się nieudacznikiem, Rhonda go zwolni. Postanowił ją uprzedzić. Nie zwolni go, to on sam zrezygnuje. Wyciągnął żółty służbowy blok listowy, długopis i zaczął planować swoje wymówienie.

Właśnie pisał pierwsze zdanie, gdy jego uwagę przyciągnęła grupa dzieci gromadzących się pod niezgrabnym znakiem z napisem „Magiczny kącik Cayli” i próbujących stłumić śmiech. Patrzył, jak drobna, wyrazista, czarnoskóra kobieta pojawiła się przed dziećmi i usiadła naprzeciw nich na prostym drewnianym taborecie. Oparła przedramiona na udach i pochyliła się w ich stronę. Bez słowa patrzyła na dzieci, powoli zaglądając każdemu z nich w oczy. Steve czuł, że w tej ciszy usłyszałby nawet upadającą szpilkę.

„Nazywam się Cayla” — powiedziała łagodnie i bardzo powoli, wymawiając każde słowo tak, jak gdyby ujawniała wielką tajemnicę. „Jestem magikiem”.

Opowiedziała im o starym hinduskim mistyku, który nauczył ją sztuki panowania umysłem nad materią i okolicznościami. Chcąc zaprezentować im jakiś przykład, wyciągnęła dwie gumki, spłótła je razem i szarpnęła, aby pokazać, że nie da się ich łatwo rozplątać.

Konsekwentnie kontynuując swoją opowieść, oznajmiła, że może rozdzielić gumki, używając wyłącznie siły

własnego umysłu, po czym tak właśnie zrobiła. Dzieci wrzasnęły z aprobatą. To niewątpliwie była magia. Steve'owi udało się znów skupić uwagę i wrócić do pisanego wymówienia, zupełnie tracąc poczucie czasu.

„Czy podobały ci się czary?”

Głos wyrwał go z głębokiej koncentracji. Spojrzał w górę i zobaczył stojącą obok niego Caylę. Wstał niezgrabnie i wyciągnął rękę.

„Przepraszam, mam nadzieję, że nie masz mi tego za złe — ciekawie było obserwować to, co robisz. Jesteś dobrym magikiem. Mam na imię Steve”.

„Czy mam za złe? Oczywiście, że nie” — powiedziała kobieta, odwzajemniając uścisk dłoni. „Miałam nadzieję, że się do nas przyłączysz. Mam na imię Cayla”.

„Ładne imię”.

Cayla uśmiechnęła się. „Dziękuję. Moi rodzice wybrali je, ponieważ znaczy ono po hebrajsku »obdarzony mocą«. Może to stąd pochodzi moja magiczna moc” — powiedziała, śmiejąc się.

Steve popatrzył na nią ze smutnym uśmiechem. „Pamiętam, kiedy wierzyłem w czary. Pamiętam też, jak bardzo byłem rozczarowany, kiedy zrozumiałem, że nie ma czegoś takiego jak magia. Ale nie zrozum mnie źle — doceniam oczywiście umiejętności, które stoją za tego rodzaju sztuczkami”.

„Nie wierzysz w magię” — powiedziała z westchnieniem. „Niedobrze, ponieważ zdaje się, że mogłaby ci się teraz przydać”.

Steve był zbyt zaskoczony, by odpowiedzieć. Nie miał pojęcia, że wszystko tak po nim widać. Cayla przysunęła krzesło stojące przy stoliku obok i usiadła, wskazując gestem, by on także usiadł.

„Posłuchaj” — powiedziała, patrząc mu w oczy z taką samą intensywnością jak wcześniej dzieciom. „Widać, że jesteś biznesmenem, ale jest środek dnia, a ty jesteś w tej księgarni. Prawie nie tknąłeś swojej kawy ani ciastka. Czymś się martwisz”.

Zachęcony jej współczującym uśmiechem, Steve opowiedział Cayli swoją smutną historię, zaczynając od podekscytowania i dumy z powodu otrzymania własnego klienta po niespełna czterech latach pracy w firmie.

„Wkrótce jednak mój sen przeobraził się w koszmar” — wyjaśnił. „Już podczas początkowych spotkań z klientem zmagaliśmy się z ustaleniem budżetu na kampanię reklamową. Opracowywałem już wcześniej budżety związane z mediami i produkcją, ale temu klientowi nie byłem w stanie doradzić, co jest dla niego właściwe. Nic podczas tych pierwszych spotkań nie potwierdziło ich pierwszego dobrego wrażenia, jakie sprawilem na nich ja i agencja — i od tego momentu wszystko szło już tylko gorzej”.

„Nie było budżetu, celów, strategii. Nie wiedziałem, jak ukierunkować mój zespół kreatywny, nie znając przyjętej strategii reklamowej. Klient doprowadzał mnie do szału — nie można było osiągnąć porozumienia w jakiegokolwiek sprawie!”.

Cayla kiwała głową w zamyśleniu, słuchając, jak Steve przedstawia swój punkt widzenia na nieudaną

relację z klientem. „A co z twoim działem kreatywnym? Pomogli ci?” — zapytała.

„O, to zupełnie inna historia. Kreatywni są gorsi niż rozpieszczone dzieci. Staralem się dawać im wskazówki, ale przypominało to próby pasienia kotów. Gdy pytali o więcej szczegółów, starałem się wytłumaczyć, że klient nie zdecydował się co do strategii. Nikt mnie jednak nie słuchał. Powiedzieli mi tylko, że do mnie należy ustalenie, czego chce klient, nawet jeżeli sam klient nie jest tego pewny. Niby jak miałbym to zrobić? Koniec końców nalegałem, żeby coś zaproponowali — cokolwiek — coś, co mógłbym pokazać klientowi. Tak też zrobili”.

„Aż boję się zapytać...” — słowa Cayli zawisły w ciszy.

„Dlatego właśnie tu jestem. To było kompletne fiasko. Klient był bardzo niezadowolony. Cholera, ja sam byłem niezadowolony. Wiedziałem, że to marna propozycja, ale nie miałem nic innego”. Steve podpierał głowę rękami, jak gdyby ciężar tego, co mówił, był zbyt duży, by stawić mu czoła. „Mam dość całego tego procesu kreatywnego. Nie jestem kreatywny, więc muszę polegać na moim zespole, a na nich kompletnie nie można polegać. To sprawia, że jestem na z góry przegranej pozycji. W jaki niby sposób mam zarządzać całym tym procesem twórczym, jeżeli nie jestem »twórczy«?”.

„Więc co teraz zrobisz?” — naciskała Cayla.

„Właśnie piszę moje wymówienie” — powiedział rzeczowo Steve.

„Hmm” — powiedziała Cayla w zamyśleniu. „Rezygnujesz?”

„Tak, zanim zostanę zwolniony” — odpowiedział Steve.

„Dlaczego nie zwrócisz się z prośbą o pomoc do swojego szefa?” — zapytała Cayla.

„Za późno. Co Rhonda może teraz zrobić? Prawdopodobnie stracimy tego klienta — a ona obwini za to mnie, nawet jeżeli to nie jest moja wina”.

„A czyja to jest wina?” — zapytała Cayla.

Steve potrząsnął głową, jeszcze mocniej czując, że został zdradzony przez Rhondę. „Czy to nie oczywiste? Wszystko poszło źle od momentu, gdy Rhonda zostawiła mnie samego. Teraz straciłem nawet wiarę, że jestem w stanie robić rzeczy, które kiedyś robiłem dobrze — opracowywanie budżetów związanych z mediami i produkcją. Nie zdawałem sobie sprawy, że świat reklamy to w takim stopniu bezwzględna dżungla. Nie myślałem, że tak to wygląda” — lamentował Steve.

„To tak jak z magią” — wtrąciła Cayla. „Kochałeś magię, gdy byłeś naiwny i byłeś w stanie zawiesić swoją niewiarę. Ale teraz nie masz już co do niej złudzeń, ponieważ odkryłeś, że magia to sztuczki, triki”.

„Nie jestem pewny, czy jest jakikolwiek trik, który pozwala osiągnąć sukces w tym biznesie. A jeżeli jest, nikt nie pofatygował się, by mi go pokazać” — powiedział Steve buntowniczo.

„Nie miej mi za złe, że to mówię, ale wygląda na to, że masz mnóstwo wymówek — biedna ofiara okoliczności”.

Steve'a uderzyła surowa uwaga Cayli i, próbując się bronić, zapytał: „Co masz na myśli, mówiąc »ofiara okoliczności«?”.

„Mam na myśli osobę, która nie chce przyjąć odpowiedzialności za sytuację, w której się znajduje. Łatwiej jest obwiniać wszystkich wokół, niż przyjąć odpowiedzialność za samego siebie” — odpowiedziała Cayla bez cienia skruchy.

„Chwileczkę. Nie możesz winić mnie za to, co się stało. Oczekiwania Rhondy nie były fair. Nie otrzymałem potrzebnego mi wsparcia ani od niej, ani od zespołu kreatywnego — mógłbym tak wymieniać i wymieniać” — stanowczo stwierdził Steve.

„Czyli” — kontynuowała Cayla — „Rhonda powinna była wiedzieć, że przekazanie ci klienta i danie wolnej ręki w twojej pracy nie jest dobrym pomysłem, tak?”.

Steve był nieco poirytowany i zaskoczony kierunkiem, w którym zmierzała teraz ich rozmowa. Ale w głębi duszy wiedział, że w tym, co mówiła Cayla, było trochę prawdy.

W oczach Cayli błysnęło zrozumienie i kojącym głosem powiedziała: „Czujesz się teraz zdezorientowany i niepewny. Wyczuwasz, że w tym, co powiedziałam, jest trochę prawdy, ale zaakceptowanie takiej wersji znaczyłoby, że to ty musisz być tym odpowiedzialnym — nie Rhonda, twój klient czy kapryśny zespół kreatywny. Ale jakoś nie wydaje ci się to fair. Czujesz nawet pewien przestrach”.

Steve wpatrywał się w Caylę, zastanawiając się, jak ta kobieta może to wszystko wiedzieć. Jakby czytała w jego myślach.

„Pozwól, że wyjaśnię” — powiedziała Cayla, zanim Steve zdążył o cokolwiek zapytać. „Nie potrafię czytać w twoich myślach. Będąc magikiem, jestem mistrzynią obserwacji, choć akurat w tej chwili nie tak trudno cię rozszyfrować”.

Cayla przerwała w zamyśleniu i popatrzyła mu prosto w oczy. „Steve” — powiedziała — „dawno temu sama byłam w łodzi bardzo podobnej do tej, w której ty teraz toniesz. Na szczęście dla mnie spotkałam wspańiałego człowieka znanego jako Jednominutowy Menedżer. To, czego mnie nauczył, sprawiło, że w moim życiu nastąpiła tak cudowna zmiana, że nazywam to magią. Chciałabym przekazać tę magię tobie”.

„Magię?” — zapytał Steve z niedowierzaniem. „Myślę, że potrzebuję czegoś więcej niż dym i lustra, żeby poradzić sobie z tym bałaganem!”.

„Nie chodzi o triki z lustrami” — oświadczyła Cayla kategorycznie. „Magia pochodzi z zarządzania samym sobą”.

„Zarządzanie może skutkować w przypadku Jednominutowego Menedżera, ale ja nie jestem menedżerem — a już na pewno nie sławnym menedżerem. Jestem pracownikiem agencji reklamowej na kierowniczym stanowisku niższego szczebla i mam menedżera, który mnie nie wspiera — w każdym razie nie wtedy, gdy ma to znaczenie” — odpowiedział pospiesznie Steve.

Cayla uniosła brew. „Tak wygląda to z miejsca, w którym teraz jesteś — siedząc z ręką w nocniku”. Uśmiechnęła się, mówiąc to, i Steve też nie mógł stłumić uśmiechu. „Musisz odwrócić problem do góry nogami” — ciągnęła dalej Cayla — „tak, żebyś to ty był tym kimś na górze. Czas, byś przestał szukać wymówek i zaczął sam sobą kierować”.

„Dziękuję za motywujące słowa otuchy, ale nie wierzę w uliczną psychologię i magiczne sposoby” — powiedział Steve ponuro.

„Musisz zawiesić swoją niewiarę, tak jak robiłeś to jako dziecko, widząc czary i wierząc w nie. Musisz uwierzyć w magię zarządzania samym sobą” — powiedział Cayla.

„Już dobrze, na czym więc polega ta sztuczka?” — zapytał z półuśmiechem Steve.

„W zasadzie są to trzy sztuczki. Podzielę się nimi z tobą, gdy będziesz gotów”.

„Skąd będę wiedział, że jestem gotów?”.

„Jesteś gotów na to, by zarządzać samym sobą wtedy, gdy przyjmujesz odpowiedzialność za swój własny sukces”.

Steve namyślał się przez chwilę, zanim odpowiedział. „Chodzi ci o to, że muszę przestać obwiniać Rhondę, mój dział kreatywny oraz klienta i zapytać sam siebie, co ja sam zrobiłem albo czego nie zrobiłem, aby odnieść sukces?”.

„Tak” — odpowiedziała. „Musisz przestać myśleć o niezależności jak o przekleństwie i zrozumieć, że to wspaniała szansa. Musisz zacząć przejmować kontrolę, żeby zdobyć to, czego potrzebujesz”.

Na dłuższą chwilę zapadła cisza — Steve rozważał wyzwanie rzucone przez Caylę. W końcu powiedział łagodnie: „Myślę, że rozumiem. Rhonda dała mi niezależność i władzę, upoważniła mnie do wykonania zadania, a ja zawiodłem, nie wykazując inicjatywy i nie chcąc wziąć odpowiedzialności za to, by odnieść sukces. Odgrywałem rolę ofiary. Problem z byciem niezależnym polega na tym, że gdy coś się nie uda, nie masz wymówki. Nie możesz winić nikogo poza sobą”.

„Prawda jest taka: niezależność daje moc tylko wtedy, gdy potrafisz zarządzać sam sobą”. Cayla poczekała, aż Steve popatrzy na nią. „Pamiętaj:



*Niezależność,
swoboda działania jest czymś,
co ktoś może ci dać.
Zarządzanie samym sobą
jest tym, co możesz zrobić,
aby to zaczęło działać.*



„Nie ulega wątpliwości, że oblałem test z zarządzania samym sobą. Ale nie mogę pozwolić sobie na to, by w moich papierach znalazła się informacja, że zostałem zwolniony — nawet jeżeli na to zasłużyłem. Już prawie skończyłem pisać moje wypowiedzenie” — oświadczył Steve.

„Hola!” — Cayla uniosła rękę. „I znowu użalasz się nad sobą! Co się stało z zarządzaniem samym sobą?”.

„To właśnie robię” — sprzeciwił się Steve. „Przejmuję inicjatywę i składam rezygnację!”.

Cayla potrząsnęła głową i roześmiała się. „Są sytuacje, gdy złożenie rezygnacji jest właściwym wyjściem, ale to nie jest jedna z nich. Dlaczego jesteś tak bardzo przekonany, że nie masz już szansy? Nikt cię o tym nie ostrzegł, prawda?”.

„Nie, ale wiem, co pomyśli Rhonda” — powiedział Steve buntowniczo.

„Steve, czy następujące stwierdzenie jest prawdziwe, czy nie: »Ludzie nie potrafią czytać w cudzych myślach, więc nie należy oczekiwać, że będą wiedzieli, co myślisz«?”.

„To prawda, choć ty jesteś tu prawdopodobnie wyjątkiem” — powiedział Steve z uśmiechem.

Cayla odpowiedziała uśmiechem na jego uśmiech. „Więc jeżeli Rhonda nie może wiedzieć, co ty myślisz, jak to możliwe, że ty jesteś tak bardzo pewny tego, że wiesz, co myśli ona?”.

Steve wiedział, że go złapała. „Punkt dla ciebie” — powiedział.

„Co powiesz na następujące stwierdzenie: »W moim własnym interesie jest, by wziąć odpowiedzialność za zdobycie tego, czego potrzebuję, aby osiągnąć sukces w pracy«?»

„Sądzę, że odpowiedzialność jest po mojej stronie” — zgodził się Steve z wahaniem — „ale nie jestem pewny, co mam robić”.

„Chodź za mną” — powiedziała Cayla.

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**

W dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się świecie od pracowników oczekuje się, że nie będą czekali na dokładne wskazówki od kierownika, mają za to aktywnie brać udział w tworzeniu swojego środowiska pracy, wykazywać się kreatywnością i przejmować inicjatywę. Zamiast bezrefleksyjnie wykonywać polecenia, powinni współpracować. Innym wyzwaniem jest rozwój technologii: takie wynalazki jak internet, urządzenia mobilne czy zasoby informacyjne przechowywane w chmurze zmieniają sposób pracy coraz większej liczby organizacji. Aby się w tym wszystkim nie pogubić, a w dodatku okazać się nieodzownym członkiem zespołu, musisz umieć tylko i aż... zarządzać sobą!

Trzymasz w ręku kolejne, uzupełnione i zaktualizowane, wydanie bestsellerowej książki, dzięki której wkroczysz na sprawdzoną ścieżkę do sukcesu. Jeśli jesteś jeszcze szeregowym pracownikiem, dowiesz się, jak przejąć inicjatywę, uzyskać potrzebną pomoc i odnieść sukces. Jeśli już kierujesz zespołem, nauczysz się, w jaki sposób inspirować i pracować z samodzielnymi osobami. W obydwóch przypadkach przekonasz się, że kiedy zaczniesz postępować zgodnie z zasadami zarządzania sobą w miejscu pracy, nawet najtrudniejsze zadania okażą się wykonalne, zespół będzie bardziej zgrany i zaangażowany, a duże sukcesy po prostu pojawiają się na Twojej ścieżce kariery.

Z tej książki dowiesz się:

- Jak uzyskać swobodę działania i ją wykorzystać
- Jak wyjść poza ograniczenia
- Jak zarządzać własnymi kompetencjami i zaangażowaniem
- Jak wykorzystywać posiadaną władzę
- Jak uzyskiwać potrzebne ukierunkowanie i wsparcie

Ken Blanchard jest ekspertem w dziedzinie doskonalenia zawodowego. Brał udział w tworzeniu paru organizacji o takim profilu działania, napisał również kilka książek, które sprzedały się w łącznej liczbie przekraczającej 20 milionów egzemplarzy.

Susan Fowler jest współtwórczynią Self Leadership — jednego z najlepszych programów rozwoju zawodowego na świecie. To także autorka wielu artykułów, książek i programów radiowych. Wykłada na University of San Diego.

Dr Laurence Hawkins jest wybitnym trenerem zarządzania. Współpracował między innymi z Lockheed Martin, AT&T, Johnson & Johnson, Bristol-Myers Squibb, a także ze szkołami, szpitalami i z początkującymi firmami.

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint^{PL}

onepress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS



ISBN 978-83-283-4152-4



9 788328 341524

książkiklasybusiness

www.szkolenia.helion.pl

Cena: 34,90 zł