

JENNY BLAKE

Współtwórczyni programu planowania kariery zawodowej
Google o nazwie Career Guru

METODA

PIVOT

*CZYLI ZWINNY PROCES ROZWOJU
KARIERY ZAWODOWEJ*



Tytuł oryginału: Pivot: The Only Move That Matters Is Your Next One

Tłumaczenie: Arkadiusz Romanek

ISBN: 978-83-283-3438-0

Copyright © 2016 by Jenny Blake

Illustrations by ABC Design Lab, copyright © 2016 by Jenny Blake.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2018 by Helion S.A.

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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/metpiw>

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: PIWOT STAŁ SIĘ NOWYM STANDARDEM	17
Zrób zwrot albo zostaniesz wykiwany	20
Zmiany zawodowe w dobie inteligentnych aplikacji	26
Łącz punkty, patrząc w przeszłość	29
Metoda: krótkie podsumowanie	33
DUŻY KAPITAŁ WZROSTU	41
Kariera zawodowa: tryby pracy	47
Zaufaj swojej tolerancji ryzyka	50
Dwa (kilka) kroki do przodu, jeden krok do tyłu	54
ETAP PIERWSZY: FUNDAMENT	59
FUNDAMENT: WPROWADZENIE	61
ROZDZIAŁ 1. SKALIBRUJ KOMPAS	65
<i>Jakie masz zasady?</i>	
<i>Jak definiujesz szczęście?</i>	
Stwórz swój kompas	66
Opracuj formułę szczęścia	73
Twoje ciało to Twój biznes	75
Zmniejsz zmęczenie decyzją	77
Medytacja dla aktywowania instynktu	78

ROZDZIAŁ 2. WYBIERZ MIEJSCE PRZEZNACZENIA83*Co Cię najbardziej ekscytuje?**Jak wygląda Twój sukces widziany w rocznej perspektywie?*

Wystrzegaj się „tyranii jak” 85

Wizja wydaje się niewyraźna? Od czegoś musisz zacząć 87

Uprość deklarację dotyczącą wizji 91

Podsumowanie wiadomych i niewiadomych 94

ROZDZIAŁ 3. PALIWO DLA TWOJEGO NAPĘDU97*Co działa? W jakich dziedzinach osiągasz najlepsze wyniki?*

Zdecyduj, jakie są Twoje mocne strony 99

Najważniejsze elementy historii zatrudnienia 104

ROZDZIAŁ 4. FINANSOWANIE BUDOWY PASA STARTOWEGO109*Jak wygląda harmonogram działań?**Jak uzyskać dodatkowy dochód?*

Stwórz solidne podstawy finansowe 110

Finanse piwołu dla początkujących 111

Świadomość istnienia huśtawki emocjonalnej
przychód-niepewność 120**ETAP DRUGI: PRZEGLĄD POLA 123****PRZEGLĄD POLA: WPROWADZENIE125****ROZDZIAŁ 5. PRZEGLĄD ŁAWKI127***Kogo już znasz? Kto może udzielać Ci dobrych rad?**Jak możesz mu się odwdziaczyć?*

Rozszerz swoją strefę wpływu 129

Stwórz sieć intelektualną zbiorowej wiedzy 130

Karma kariery: myśl o wspólnym sukcesie 144

ROZDZIAŁ 6. UZUPEŁNIJ BRAKI 147

Jakie umiejętności i jaka wiedza pomogą Ci przejść na następny etap?

Uwaga na lukę!	148
Naucz się uczyć	148
Ogranicz myślenie linearne	152
Umiejętne słuchanie	155
Bacz, czego się uczysz!	161

ROZDZIAŁ 7. DAJ SIĘ ZNALEŻĆ 165

Jak zapewnić unikalną wartość i jak dbać o swoją widoczność?

Określ cel bazujący na projekcie	166
Platforma i dźwignia	168
Rozkoszuj się pracą, którą inni odrzucają	173
Żabie skoki: przeanalizuj drogę do dwóch punktów w przyszłości	174
Niech inni wiedzą, że szukasz	177

ETAP TRZECI: ROZEGRANIE 185**ROZEGRANIE: WPROWADZENIE 187****ROZDZIAŁ 8. PODEJŚCIE MINIMALISTYCZNE 191**

Jakie niewielkie eksperymenty możesz przeprowadzić?

Jakie dane możesz zebrać?

Najpierw celuj w ilość, a nie w jakość	193
Co sprawia, że pilot ma duży potencjał?	194
Ograniczone piony wewnątrz organizacji	203
Ogranicz ryzyko dzięki redundancji	205
Eksperymentalna podróż, aby zapomnieć o stagnacji	209

ROZDZIAŁ 9. PRZERWA, ANALIZA, POWTÓRZENIE 213*Co się sprawdziło? Co się nie sprawdziło?**Co możesz zrobić inaczej?*

Przerwa i analiza 215

Stopniuj ryzyko 217

ETAP CZWARTY: REALIZACJA 223**REALIZACJA: WPROWADZENIE 225****ROZDZIAŁ 10. NAJPIERW COŚ ZBUDUJ, ODWAGA PRZYJDZIE PÓŹNIEJ 227***Kiedy wykonasz ten ważny ruch?**Jakie stosujesz podstawowe kryteria decyzyjne?*

Zdefiniuj kryteria dotyczące czasu realizacji 228

Sześciokąt piwotu 240

Wiedz, kiedy klinczować, a kiedy spasować 243

Twoja intuicja ma swój rozum 251

Waga piwotu: strefa komfortu versus ryzyko 253

ROZDZIAŁ 11. NIEPOWODZENIE 257*Co skłoni Cię do działania?*

Odrzucenie jako odskocznia sukcesu 260

Szukaj siły w niepowodzeniu 261

Nie uda Ci się wszystkich uszczęśliwić — dlatego nawet
nie próbuj i zacznij żyć 264

Oddziel decyzje od trudnych rozmów 267

Nie czekaj na doskonałe warunki 269

Skąd wiesz, że etap realizacji zakończył się sukcesem? 272

Pivot trwa 275

ETAP PIĄTY: PRZEWODZENIE 279

PRZEWODZENIE: WPROWADZENIE	281
---	------------

ROZDZIAŁ 12. CZY MNIE SŁUCHASZ?	283
--	------------

Jak można ułatwić rozmowy na temat rozwoju zawodowego?

Twoje zainteresowanie znaczy więcej, niż myślisz	286
--	-----

Przydatność metody Pivot w ramach organizacji	292
---	-----

Eksperymentuj z kreatywnymi programami wewnętrznej mobilności ról i stanowisk	296
---	-----

KONKLUZJA: CIESZ SIĘ PROBLEMAMI 303

Ocierając się o ostateczność	305
------------------------------	-----

Odważne życie	307
---------------	-----

PODZIĘKOWANIA	310
----------------------------	------------

POST PIWOT: ZASOBY INTERNETOWE	317
---	------------

METODA PIVOT: KOMPENDIUM	319
---------------------------------------	------------

LISTA KONTROLNA KRYTERIÓW DECYZYJNYCH	321
--	------------

PROPOZYCJE DLA FIRM	323
----------------------------------	------------

PIWOT: REKOMENDOWANE LEKTURY	325
---	------------

ROZDZIAŁ 1. SKALIBRUKOMPAS

Jakie masz zasady?

Jak definiujesz szczęście?

Nie można akceptować i dokonywać zmian, jeśli nie ma się wewnętrznego niezmiennego rdzenia. Zdolność do zmiany wypływa z trwałej świadomości, kim jesteś, o co ci chodzi i jakie cenisz wartości¹.

Stephen R. Covey, 7 nawyków skutecznego działania

GDY SZUKASZ NOCLEGU NA AIRBNB, ZAWĘŻASZ WYBÓR WEDŁUG NAJWAŻNIEJSZYCH

kryteriów, takich jak cena, położenie, wielkość pokoju i jego wyposażenie. Twój wymarzony pokój dla kogoś innego może być koszmarem. Potraktuj swoje wartości jak filtry zastosowane względem życia, jak kryteria wyszukiwania, które pomagają Ci zdefiniować priorytety. Są one niczym sprawdzone metody, dzięki którym czujesz się najbardziej spełniony, oraz niczym podstawowe zasady funkcjonowania w świecie. Twoim światem. Nawet jeśli dotąd nie definiowałeś swoich wartości, stały się one już częścią tego, kim jesteś, i są czynnikami wpływającymi na podejmowane przez Ciebie decyzje.

W czasie pivotu Twoje wartości tworzą limity i wzory dla poważnych decyzji. To one pozwalają wyselekcjonować możliwości, wskazują cele, jakie warto realizować, prowadzą do wskazania kolejnych kroków i pomagają

¹ Stephen R. Covey, 7 nawyków skutecznego działania, przekład Iwona Majewska-Opiełka, Dom wydawniczy Rebis, Poznań 2006 — *przyp. tłum.*

organizować codzienną aktywność z myślą o maksymalizacji szczęścia i produktywności.

Dokonywanie wyborów, które są zgodne z tym, co jest dla Ciebie najważniejsze, prowadzi do afirmacji życia i daje satysfakcję nawet wtedy, gdy stajesz przed trudnymi wyborami. Gdy robisz coś, co sprawia, że odczuwasz brak szczerości w działaniu lub przygnębienie, dostajesz wyraźny sygnał, iż ignorujesz jakąś swoją wartość. I tak na przykład szczerość jest wyrazem wartości takiej jak wysokie standardy moralne, nawet jeśli wiąże się to ze świadomością ryzyka, że kogoś zmartwisz lub zdenerwujesz. Kłamstwo lub przemilczenie prawdy dla tzw. świętego spokoju to działania, które są niezgodne z cenioną przez Ciebie wartością i po prostu czujesz się z tym źle.

Chociaż bardzo prawdopodobne jest to, że Twoje wartości nie zmieniają się znacznie w ciągu całego życia, zmianie może ulec poziom priorytetów. Duże wstrząsy życiowe mogą sprawić, że poważnie zastanowimy się nad tym, co jest dla nas najważniejsze i gdzie pojawiają się rozbieżności pomiędzy tym, co *mówimy*, w co wierzymy, a tym, jak rzeczywiście spędzamy nasz czas oraz w jaki sposób zarządzamy swoimi zasobami.

Można by pomyśleć, że wyjście od wartości i wizji jest zbyt abstrakcyjne, aby okazać się przydatnym, lub że owe wartości będą trudne do zidentyfikowania. Zachęcam Cię jednak, abyś nie pomijał ćwiczeń z tego rozdziału. Jednoznaczne określenie wartości i zdefiniowanie wizji sukcesu jest jednym z największych akceleratorów piwotów, a Ty nie powinieneś mieć żadnych trudności z odpowiedziami.

STWÓRZ SWÓJ KOMPAS

Justin pojawił się u mnie wtedy, gdy nie miał żadnych wątpliwości, że musi zmienić swoje życie, chociaż nie wiedział jeszcze do końca, jaki powinien obrać kierunek. Po kilku nieudanych eksperymentach w wieku młodzieńczym (gdy wkraczał w drugą dekadę swojego życia) brakowało mu pewności siebie. Zrezygnował wtedy z udziału w projekcie Teach for America, potem stworzył i zamknął małą firmę zajmującą się promocją zdrowia i coachingiem prozdrowotnym. Bezpieczną przystań Justin znalazł w firmie z branży nieruchomości należącej do innego członka rodziny.

Wkrótce jednak się okazało, że duchy przeszłości wróciły, mimo że Justin zachowywał dobre nawyki zdrowotne. Mogło to być wskazówką, że stres związany z pracą objawia się fizycznie, wysyłając mu sygnał do bardziej znaczącej zmiany, która powinna mieć miejsce raczej prędzej niż później.

Na pierwszych spotkaniach zajęliśmy się odkryciem prawdziwych wartości i celów, a nie tych, które *wydawały się* Justinowi prawdziwe w związku z oczekiwaniami rodziny lub jego zobowiązaniami. Justin wreszcie wskazał rzeczy, które miały dla niego największą wartość: bezpieczeństwo finansowe, sprawność fizyczna i zdrowie, życie pełnią życia, zadowolenie z miejsca, w którym mieszka, i cieszenie się dobrymi relacjami z ludźmi o podobnych poglądach. Te przez te „soczewki” patrzył na codzienne czynności i szukał aktywności przynoszących spełnienie.

Następnie przeprowadziłam z Justinem rozmowę o potencjalnych obszarach rozwoju kariery zawodowej i o tym, w jaki sposób współgrały one z jego wartościami. Zastanawialiśmy się na przykład, czy nie powinien ponownie zająć się coachingiem w branży medycyny zdrowia lub rozpocząć studia MBA. Istotne było to, abyśmy od razu nie odrzucali nietypowych pomysłów, takich jak rozpoczęcie kariery nauczyciela czy organizowanie obozów zdrowotnych dla nastolatków, co wydawało się stać w sprzeczności z tym, co pochwalaby rodzina i przyjaciele.

Nasze wczesne konsultacje przypominały grę w „Ciepło/zimno”, zgadywanek, w którą wielu z nas grało za młodu. Ukrywasz coś, co ktoś inny ma znaleźć dzięki Twoim podpowiedziom: „zimno, zimniej, mróz” lub „ciepło, ciepłej, gorąco”.

Niektóre propozycje od razu wydały się Justinowi „zimne” i mało porywające, zwłaszcza gdy wiązały się ze słowem *powinność* tak jak w zdaniach: „powinieneś trzymać się pracy” i „mieszkać na wschodnim wybrzeżu”. Inne pomysły wydawały się „gorące”, przyjmowane z radością: przeprowadzka do Kalifornii lub zajęcia w szkole biznesu. Wcześniejsze falstarty biznesowe, doświadczenia, które Justin kiedyś postrzegał jako porażki, stały się wskazówkami zbieranymi po to, aby znaleźć drogę do wartości i zaplanować jego piwot.

Atrakcyjność Twojego następnego ruchu w zakresie kariery zawodowej polega właśnie na takim intuicyjnym odczuwaniu wywoływanych

emocji. Może nie są to jasne i wyraźne słowa, wyrażenia w znanym Ci języku, ale jeśli w czasie analizy możliwości zwracasz baczną uwagę na swoje odczucia i znajdujesz chwilę na refleksję, z każdego obszaru otrzymasz wskazówkę dotyczącą „temperatury powiązanych z nim emocji”, którą wysyła Twoje ciało. Możesz rozmawiać z kimś i fizycznie odczuwać intensywność tej interakcji. Twój organizm wysyła wtedy jasne sygnały: „Gorąco, gorąco, gorąco!”. Czujesz magnetyczne przyciąganie i chcesz dowiedzieć się więcej o tym, co robi Twój rozmówca i gdzie mieszka. Albo możesz uczestniczyć w rozmowie w sprawie pracy i odczuwać chłód, chociaż posada wydaje się atrakcyjna. Nie pozwól jednak, aby te zimne wskazówki Cię zniechęcały. Wykorzystaj je raczej do zgłębiania wiedzy dotyczącej Twoich wartości.

Kilka miesięcy po rozpoczęciu naszych spotkań Justin został przyjęty na studia pierwszego wyboru. W szkole biznesu otrzymał stypendium. Przeniósł się do San Diego i otoczył się nowymi znajomymi, którzy go inspirowali. Szybko znalazł różne możliwości rozwoju, które pozwalały mu wykorzystywać jego mocne strony, przy czym nie zrezygnował z planu powrotu po studiach do rodzinnego biznesu. Każdy z tych elementów dobrze odzwierciedlał podstawowe wartości, które sobie cenił. Justin powiedział, że dzięki nowej energii, wigorowi i poczuciu słuszności działań w końcu poczuł się sobą: silnym mężczyzną, pewnym siebie, pewnie stąpającym po ziemi, dumnym ze swojej ścieżki kariery i gotowym do walki z każdym wyzwaniem.

Ć Poszukiwanie wartości

Ćwiczenia z tego podrozdziału pomogą Ci zbudować fundament strategii pivotu. Staną się wytycznymi dla całego procesu z szerokiej skali od idei wysokiego poziomu do ograniczonej listy konkretnych wartości, którą uzyskasz na ostatnim etapie.

Na pierwszym i drugim etapie skup się raczej na ilości, a nie jakości pomysłów. Nie próbuj wprowadzać autocenzury. Przy każdym pytaniu zapisz dokładnie to, co od razu przychodzi Ci do głowy, a dopiero potem zacznij zadawać sobie bardziej szczegółowe pytania, takie jak: *Co jest dla mnie naprawdę ważne w tej sprawie?* i *Co jeszcze?*

Krok pierwszy: Zapisz pierwsze skojarzenia

Odpowiedz na następujące pytania:

- Opisz swój idealny dzień. Jak byś go spędził, gdybyś nie musiał martwić się o koszty podejmowanych aktywności?
- Co Cię najbardziej ekscytuje?
- Z czego jesteś najbardziej dumny?
- Jaki komplement lub jaką pochwałę słyszysz najczęściej?
- Jaka wartość, którą cenisz najbardziej, pojawiłaby się w komentarzach, gdyby ktoś rozmawiał na Twój temat z członkami Twojej rodziny lub przyjaciółmi?
- Wróć myślami do najwspanialszego czasu w Twoim życiu — gdy żyłeś pełnią życia, przeżywałeś przygody, czułeś radość i zespolecie. Może to być tylko jedna chwila lub dłuższy okres. Opisz ten czas, podając jak najwięcej szczegółów. Co sprawia, że to wspomnienie wydaje Ci się takie ważne? Cofnij się w czasie: Co widzisz? Co słyszysz? Czy czujesz jakiś konkretny smak? Zapach? O czym myślisz? Jak się czujesz?
- Wymień trzy osoby, które podziwiasz. Zapisz trzy przymiotniki, które opisują, dlaczego wybrałeś akurat te osoby.
- Czy jest coś, czego chciałbyś *mniej* w swoim życiu?
- Przed jakimi wyzwaniem stoiś obecnie?
- Czy są jakieś pytania, na które obecnie nie jesteś w stanie odpowiedzieć?
- Czy są jakieś obszary w Twoim życiu, w których Twoim zdaniem brak jest równowagi lub gdzie czujesz jakieś braki?
- Czego więcej pragniesz od swojego życia?

Krok drugi: Grupowanie wartości

Zakreśl wszystkie słowa kluczowe lub frazy (możesz je przepisać na osobną listę), które wydają się wyróżniać w treści odpowiedzi. Po wstępnym przejrzeniu dodaj motywy, które mogłeś wcześniej pominąć, a które są dla

Ciebie ważne. Oto kilka propozycji grup wartości, powtarzających się w czasie badań moich klientów:

- Związki, społeczności, przyjaciele, rodzina, intymność.
- Kreatywność, innowacja, pomysły, tworzenie słowa pisanego, wyrażanie siebie.
- Odwaga, podejmowanie ryzyka, wyzwanie.
- Wolność, niezależność.
- Bezpieczeństwo finansowe.
- Wdzięczność, czerpanie z chwili, uważność, odpoczynek i odmłodzenie.
- Zdrowe nawyki i dobre samopoczucie, poczucie równowagi.
- Dobry humor, zabawa, rekreacja.
- Pomaganie innym, czynienie różnicy, wywieranie wpływu, inspirowanie, nauczanie, służenie i zasięg.
- Nauka, rozwój, odkrywanie, podróże, przygoda.

Krok trzeci: Wykonaj mapę wartości

Weź czystą kartkę. Na środku napisz słowo *Wartości*, umieść je w okręgu, a potem poprowadź linie biegnące od niego do zidentyfikowanych we wcześniejszych krokach wartości. Dodaj kilka mniejszych odnośników od zidentyfikowanych wartości do jedno- lub dwuwyrazowych odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie ważne cechy wyróżniają się w kontekście każdej z tych wartości?
- Jak każda z tych wartości może być najpełniej wyrażana w Twoim życiu?

To ćwiczenie pomoże Ci zrozumieć, jak wartości znajdują swoje manifestacje w Twoim życiu. Na przykład odnośniki od słowa *wolność* mogą prowadzić do odpowiedzi, takich jak: bezpieczeństwo finansowe, elastyczny harmonogram, możliwość podróżowania, autonomia pracy. Odnośniki od wartości *pomaganie innym* mogą prowadzić do wyrażen, takich jak: nauczanie, mentoring, dzielenie się doświadczeniami, wolontariat, a także kilka grup lub organizacji, które są dla Ciebie ważne.

Krok piąty: Zawęż listę i zmień nazwy

Przejrzyj mapę i ranking karteczek samoprzylepnych, tak aby zidentyfikować pięć najważniejszych wartości. To Twój tlen, Twoje idee, bez których nie wyobrażasz sobie życia, elementy, które są niezbędne dla Twojego dobrego samopoczucia. A teraz wykorzystaj swoją kreatywność i nadaj każdej z wartości nową, opisową nazwę. Użyj wyobraźni i wybierz takie nazwy, które mają dla Ciebie sens i najlepiej definiują istotę każdej z tych wartości. Oto dwa przykłady bardziej kreatywnych wersji opisów wartościⁱⁱⁱ (wciąż ich używam!), które udostępniłam w książce *Life After College*:

OCZYSZCZAJĄCY OGIEN: Przekazuj z pasją pozytywną energię światu. Zarażaj innych optymizmem, radością i uśmiechem zawsze tam, gdzie się znajdujesz. Bądź świadoma wpływu, jaki wywierasz na innych ludzi.

JAZDA NA DZIKIM TYGRYSIE: Żyj pełnią życia! Podejmuj ryzyko. Rób rzeczy, które sprawiają, że opuszczasz swoją strefę komfortu, podejmuj wyzwania, o których sądzisz, że znajdują się na granicy wykonalności. Nie ma siodła, nie ma lejców. Ciesz się i przystosowuj do szalonych wzlotów, upadków i niespodzianek, które życie rzuca w Twoją stronę.

Krok szósty: Dobrze widoczne przypomnienie

Umieść spis wartości tam, gdzie każdy będzie mógł je zobaczyć. Może warto zapisać je również na niewielkiej kartce, którą schowasz do portfela, albo zrobić grafikę lub tapetę do komputera lub telefonu, przykleić naklejki samoprzylepne nad biurkiem lub zaprojektować bardziej wymyślną formę wizualnej reprezentacji, np. w serwisie Pinterest, którą można z czasem uzupełniać i modyfikować. W trakcie całego procesu piwotu będziesz mógł regularnie wracać myślami do listy najważniejszych wartości, dzięki czemu po jakimś czasie zostaną one mocno zakorzenione w Twojej świadomości.

Potraktuj wartości jak indywidualną kartę wspomagającą proces decyzyjny. Gdy staniesz przed szczególnie trudnym dylematem, odwołaj się

do listy i rankingu, obliczając, jaką ocenę (na bazie ocen cząstkowych dla każdej wartości) możesz przypisać decyzji (lub całemu Twojemu nastawieniu życiowemu) według skali wartości od 1 do 5.

OPRACUJ FORMUŁĘ SZCZĘŚCIA

Któregoś ranka po powrocie z tygodniowego wyjazdu z trudem mogłam usiedzieć przy biurku. Wodziłam wokół podkrążonymi oczami, nie mogąc się na niczym skupić. Nagle poczułam, że znajduję się poza swoim ciałem i mogę obserwować sama siebie, jak zirytowana uderzam ze złością pięścią w blat, gdy moja mysz bezprzewodowa po raz enty gubi połączenie z komputerem. Widok jak z kreskówki: książki, dokumenty, głośniki unoszą się parę centymetrów w powietrze, po czym lądują z powrotem na biurku.

Rany! *Wielka czerwona flaga ostrzegawcza?*

Raczej nie należę do ludzi niecierpliwych, ale tego ranka mój bezpiecznik groził zwarciem, jeśli już nie był przepalony, powodując przeciążenie całego systemu. Nie byłam w stanie wpłynąć na poprawę nastroju dzięki gimnastyce umysłowej ani zignorować zmęczenia — najwyraźniej nic mi dziś nie szło tak, jak bym chciała.

Wtedy zrozumiałam: przez pięć dni nie ćwiczyłam! Moje oczy przeskakiwały od tarczy zegara do listy rzeczy do zrobienia i skrzynki e-mail. Nie bardzo miałam czas na krótki jogging, ale na pewno nie miałam dość czasu, aby marnować go na denerwujący brak koncentracji na resztę dnia, spowodowany moim nie najlepszym nastrojem. Pozycje z listy rzeczy do zrobienia mogą chyba poczekać te dwadzieścia minut, bo tyle czasu potrzebuję, aby w moich żyłach znów popłynęły endorfiny. Włożyłam buty do biegania i ruszyłam w stronę drzwi. I rzeczywiście, po powrocie z trasy i filiżance kawy poprawił się nie tylko mój nastrój, ale i poziom produktywności.

Jednym z kluczowych zagadnień związanych ze zwinną metodą zarządzania życiem jest umiejętność szybkiego powrotu do równowagi. Trudno wykonać pivot w chwili, gdy czujemy się niepewni lub jesteśmy nieszcześliwi (jeśli w ogóle jest to możliwe). W takiej sytuacji bowiem — gdy

czujesz się zmęczony ludźmi, rutyną, otoczeniem lub męczącymi działaniami — szanse przejścia na kolejne etapy piwotu zostają znacznie zmniejszone.

Sprawdzająca się w Twoim przypadku formuła na szczęście to unikalna kombinacja czynników środowiskowych i działań, które najbardziej zwiększają prawdopodobieństwo naładowania baterii i odnowienia Twojej energii, gdy czujesz się przybity lub zmęczony. Planując piwot, pomyśl o metodzie poprawy samopoczucia na poziomie mikro (czyli w odniesieniu do codziennej rutyny i pięcio- do dwudziestominutowych nawyków) oraz niezależnie na poziomie makro (czyli poważnych wyborów składających się na złożoną formułę, a dotyczących miejsca zamieszkania czy pracy).

Jakie mikro- i makroformuły są najważniejsze w aspekcie Twojego życia? Twoja metoda poprawy samopoczucia może na przykład zawierać i łączyć pewne elementy z poniższej tabeli:

Formuła na szczęście			
Obszar aktywności:	mentalny/emocjonalny/ duchowy	fizyczny	społeczny
Mikro/codzienne	Codziennie przyzwyczajenia	Wyjście z domu	Spotkanie z przyjaciółką na kawie lub posiłku
	Czytanie	Odpoczynek na łonie natury	Wspólne gotowanie
	Medytacja	Spacer	Rozmowy telefoniczne z przyjaciółmi lub członkami rodziny
	Ćwiczenia duchowe	Ćwiczenia fitness	
	Prowadzenie dziennika		Wartościowe spędzenie czasu z ukochanym
Makro/ogólnie	Życie w mieście, które inspiruje	Regularne ćwiczenia fizyczne	Uczestniczenie w wydarzeniach kulturalnych i sportowych
	Stworzenie komfortowych warunków w domu	Zapewnienie sobie 7 – 8 godzin snu	Częsty wolontariat
	Weekendowe wycieczki	Zdrowe odżywianie się	Uczęszczanie na dodatkowe zajęcia
	Praca nad kreatywnymi projektami		Goszczenie znajomych Dłuższe podróże

Ć Opracuj formułę szczęścia

Zdefiniuj swoje wartości, zmieniając je z abstrakcyjnych pojęć w życiowe aktywności poprzez przygotowanie podobnej tabeli, jak ta powyżej. Jakie składniki — procedury i codzienne, rutynowe czynności — mają największe znaczenie dla efektywności tej mikstury? Jakie czynniki makro dotyczące stylu życia są najważniejsze? Zastanów się, co robisz dobrze, a czego Ci brakuje.

Formułę możesz naprawdę zdefiniować w formie równania matematycznegoⁱⁱⁱ, tak jak uczynił to na przykład mój przyjaciel Bill Connolly, gdy podzieliłam się z nim tą koncepcją. Jego równanie wyglądało następująco: (Tworzenie) + (przyjaciele i rodzina) + (podróż) – (strach) = Szczęście.

TWOJE CIAŁO TO TWÓJ BIZNES

Gdy znajdujesz się w bezpiecznej strefie komfortu, możesz sobie pozwolić na odrobinę lenistwa. Możesz wydać trochę więcej pieniędzy, możesz się przejeść, wypić troszkę za dużo albo na kilka dni zapomnieć o ćwiczeniach, a mimo to dzięki elastyczności systemu dasz sobie radę z ewentualnymi konsekwencjami. Masz bowiem większy margines błędu. Jednak gdy znajdujesz się właśnie w samym środku piwotu, każda komórka Twojego ciała powinna pracować na najwyższych obrotach, bo w czasie, gdy przyjdzie Ci odpowiadać na najważniejsze pytania życiowe, Twój organizm będzie poddany ekstremalnym obciążeniom.

Siła woli jest zasobem ograniczonym^{iv}. Gdy przyjdzie Ci podejmować najważniejsze decyzje, musisz oszczędzać energię, która w tych trudnych chwilach będzie Ci naprawdę potrzebna. W tym czasie o wiele wyraźniej odczuwać będziesz zmęczenie, dlatego wszystkie problemy zdrowotne z przeszłości teraz dadzą Ci się jeszcze bardziej we znaki.

W okresie obciążenia stresem zazwyczaj najszybciej zaniedbujemy nasze ciało. Czasami wręcz aktywnie działamy na własną szkodę. A tymczasem podczas piwotu Twój organizm jest najbardziej wartościowym zasobem. W sytuacji gdy wokół zmienia się tak wiele rzeczy, ważne jest, aby aktywnie korzystać ze wszystkich naturalnych substancji chemicznych

odpowiadających za dobre samopoczucie: serotoniny, dopaminy, oksytocyny i endorfin, a minimalizować dawki kortyzolu, czyli hormonu stresu.

W tym czasie trzeba wystrzegać się powodujących odrętwienie: niezdrowych posiłków, alkoholu, narkotyków, telewizji, gier wideo, mediów społecznościowych albo „szwedzkiego stołu” ze wszystkimi wymienionymi wcześniej używkami. Skłonność do oddawania się działaniom przynoszącym zapomnienie jest dla wielu ludzi ucieczką w sytuacji, gdy życie daje nam w kość bardziej niż, jak nam się wydaje, możemy znieść. Niemniej jednak korzyści z zerwania z niezdrowymi nawykami są o wiele większe, nawet jeśli sądzimy, że czeka nas naprawdę trudne zadanie.

Nie bierz moich słów za pewnik. Sprawdź sam. Zwróć szczególną uwagę na to, co poprawia Ci nastrój, zwiększa wydajność, kreatywność i odporność fizyczną oraz emocjonalną, a co pogarsza Twoje samopoczucie. Drugi kieliszek wina może *wydawać się* zupełnie nieszkodliwy — i może było tak przez całe Twoje dorosłe życie — dopóki nie staje się gambitem do trzeciego. A potem budzisz się następnego ranka z bolącą głową, zmęczony, a właśnie tego dnia musisz odpowiedzieć sobie na ważne życiowe pytania.

Sam osądź. Jeśli coś działa, zostaw to. Jeśli utrudnia Ci osiągnięcie optymalnej wydajności i psuje Ci humor, musisz z tego zrezygnować. I nieważne, jak trudno będzie Ci pozbyć się tego nawyku. Nie możesz chodzić o kulach. Gdy znajdziesz się w samych trzewiach bestii zwanej piwotem i przeżyjesz to, będziesz mógł w nagrodę wrócić do niektórych z tych nawyków, chociaż wiele osób po przejściach zwykle stwierdza, że już ich nie potrzebuje.

Jeśli na którymś etapie piwotu znajdziesz się w prawdziwych tarapatach, będziesz sobie dziękował za to, że wróciłeś do właściwych nawyków prozdrowotnych dotyczących dobrego odżywiania, snu i aktywności fizycznej. Uprość życie, ograniczając się do najbardziej produktywnych i zdrowych przyzwyczajzeń, tak aby mieć „czysty system”, który pozwoli Ci pracować na jak najwyższych obrotach. Jeśli stwierdzisz, że stoisz przed ścianą, skup się najpierw na rozwiązaniu problemów fizycznych, aby mieć jasność umysłu. Idź na spacer. Zmień dietę na zdrowszą na tydzień (lub miesiąc), przeprowadź sesję medytacji przez dziesięć minut, zdrzemnij się lub wyjdź gdzieś, aby odrobinę się zrelaksować. Spokój ducha jest dywidendą^v, którą otrzymujemy, płacąc za dnia dobrymi nawykami.

ZMNIEJSZ ZMĘCZENIE DECYZJĄ

Piwot wstrząśnie Twoimi przyzwyczajeniami, dlatego musisz posiadać „kotwicę” w postaci codziennej rutyny. Nie ma wątpliwości, że bez nawyków i procedur pozwalających w sposób systemowy wpływać na poprawę samopoczucia, pojawi się zmęczenie decyzjami.

W artykule opublikowanym w „Harvard Business Review” Roger Martin przekonuje^{vi}, że w obecnych czasach wiele firm nie produkuje już gadżetów, tylko decyzje. My sami staliśmy się „fabrykami decyzji”. Nasz czas pracy poświęcamy na wymyślanie idei i tworzenie strategii, omawianie ich na spotkaniach, budowanie konsensusu oraz wdrażanie rozwiązań dla określonych wyników. I tak jak silna wola jest zasobem skończonym, tak samo ograniczone są nasze zdolności poznawcze w ramach złożonych procesów myślowych.

Zmęczenie decyzjami, nazywane również wyczerpywaniem się ego, oznacza zmniejszającą się skuteczność w zakresie zdolności decyzyjnych w sytuacji, gdy nie możemy liczyć na uzupełnienie energii. Dziennikarz John Tierney w swoim artykule opublikowanym w „New York Timesie” tak oto podsumowuje konsekwencje tego stanu rzeczy: „Praktycznie nikt nie zdaje sobie tak naprawdę sprawy^{vii} z tego, jak męczące jest podejmowanie decyzji. Wielkie i małe decyzje się sumują. (...) Wyczerpanie objawia się nie tyle jako konkretne uczucie, raczej jako skłonność do bardziej intensywnego doświadczania innych emocji”.

W ogniu piwotu ważne pytania będą stale wirować w Twojej głowie: *Czy zostać u obecnego pracodawcy, czy zrezygnować? Zwinąć firmę czy zaciśnąć zęby i walczyć? Przeprowadzić się do innego miasta czy wyjechać gdzieś na dłużej?* Nic dziwnego, że takie myśli wymagają wykorzystania dużej części Twojego umysłowego pasma aktywności, a wtedy coraz trudniej przychodzi Ci znajdować odpowiedzi na mniej ważne codzienne pytania typu: co zjeść, w co się ubrać lub kiedy zaplanować ćwiczenia.

Nie bez powodu Steve Jobs codziennie nosił czarny golf i džinsy^{viii}. W ten sposób oszczędzał swoją energię psychiczną, podejmując przynajmniej *jedną* decyzję mniej. I wychodząc z tego samego założenia, gdy jestem mocno zajęta w mojej firmie, ograniczam menu do zupy chili według przepisu mojej mamy (znajdziesz go w *zestawie narzędzi* dodatkowych

na stronie internetowej poświęconej piwotowi). Dzięki temu również i ja mam jedną decyzję mniej. Jeśli zaś chodzi o ćwiczenia fizyczne, nie pozwalam sobie na żadne ustępstwa w kwestii zajęć jogi i pilatesu. Muszę w nich uczestniczyć, choćby się waliło i paliło. W ten sposób oszczędzam sobie kłopotu debatowania nad tym, czy i *kiedy* poświęcę czas na ćwiczenia, albo problemów z modyfikacją harmonogramu, tak aby znaleźć w nim nowe „kotwice” w tygodniu, gdy mam naprawdę dużo zajęć.

Jeśli zmęczenie decyzjami jest przypadłością przeciążonego umysłu, to czy można coś na to zaradzić? Jest jakieś lekarstwo?

Jednym z najsilniejszych „antybiotyków” na tę chorobę w czasie piwotu jest remedium z podręcznej apteczki, które umożliwi Ci podejmowanie świadomych decyzji z wyraźną wizją: wycisz się, aby nawiązać kontakt z tą częścią Ciebie, która już zna wszystkie odpowiedzi.

MEDYTACJA DLA AKTYWOWANIA INSTYNKTU

Pomimo wielu artykułów i książek, których autorzy przekonują o korzyściach płynących z medytacji — obiecując *zdrowszy sen, poprawę stanu zdrowia, poczucie wdzięczności, poprawę koncentracji i produktywności* — bardzo długo nie mogłam się do tego przekonać. Medytacja mnie nudziła. Podczas nielicznych prób stawiałam się raczej niespokojna i jakoś nigdy „nie miałam na nią czasu”. *Medytacja, szmedytacja...*

— Czy liczy się spacerowanie? Bieganie? Jazda na rowerze? Pływanie? Joga? Prowadzenie dziennika? — pytałam Adama, przyjaciela, który studiował medytację w klasztorze w Tajlandii. Na moje pytania zawsze pewnie kręcił głową przecząco.

— Musisz się wyciszyć — wyjaśniał. — Te aktywności, które wymieniasz, to po prostu inne sposoby „robienia czegoś”.

Musiło się wywrócić do góry nogami całe moje życie, musiałam poświęcić dwa lata życia na własną działalność, aby dotrzeć do ostatecznej granicy i zrozumieć, co przynosi mi prawdziwe ukojenie. Medytacja. Adam nauczył mnie prostej techniki, która świetnie sprawdza się na początku. Wystarczy usiąść prosto z zamkniętymi oczami i zadbać o równy oddech, powtarzając w tym czasie mantrę: „wznoszenie, opadanie, sie-

dzenie”. Metoda spodobała mi się tak bardzo, że dodałam medytację do codziennych ćwiczeń, poświęcając jej od pięciu do trzydziestu minut każdego dnia. Potem wzmocniłam nawyk, dodając ćwiczenia do listy rzeczy do zrobienia w aplikacji Insight Timer. Obiecałam sobie, że wykonam nieprzerwaną serię: dziesięć dni medytacji, potem dwadzieścia, trzydzieści i — tylko raz — sto dni medytacji z rzędu.

Po niedługim czasie poczułam wszechogarniające mnie poczucie ulgi, że choćby przez te dziesięć do dwudziestu minut dziennie mogę znaleźć ciche, spokojne miejsce i uzyskać dostęp do krynicy wewnętrznej mądrości, która znajduje się w moim ciele. Te sesje ładowały wewnętrzne baterie w moim mózgu. Tam, gdzie wcześniej migiała czerwona dioda rozładowania, teraz znów świeciło nasycone zielone światło 100-procentowej energii. Od tej pory medytacja stała się najważniejszą częścią mojego dnia.

Wielu ludzi sukcesu, w tym Arianna Huffington, Kobe Bryant, Russell Simmons i Gisele Bündchen, uważa medytację za kluczowy element codziennej rutyny i główny czynnik decydujący o ich sukcesach. Dan Harris, autor książki zatytułowanej *Szczęśliwszy o 10%*, odkrył medytację po ataku paniki, jakiego doświadczył na wizji w programie telewizyjnym *Good Morning America*. Wiele firm, szpitali i instytucji wojskowych również zachęca do medytacji w specjalnie przygotowanych wyciszonych pokojach, na warsztatach lub w czasie sesji grupowych dla pracowników.

Nawet jeśli do tej pory nie miałeś żadnego doświadczenia z medytacją, zachęcam Cię do poeksperymentowania. Znajdź sobie takie miejsce, w którym przez co najmniej dziesięć minut możesz rano posiedzieć w spokoju z zamkniętymi oczami. Badania pokazują, że wystarczy dziesięć do dwunastu minut dziennie^{ix}, aby poprawić poziom uwagi i pamięć roboczą. Podczas piwotowania tego rodzaju praktyki wyostrzą Twoje skupienie, zmniejszą stres i zapewnią twórczą przewagę, której potrzebujesz.

Okaż szacunek swojej wewnętrznej mądrości, pozwalając sobie na docieklivość.

Ć Podstawowe ćwiczenie, od którego możesz zacząć swoją przygodę z medytacją

Od tamtej wspomnianej pierwszej rozmowy z Adamem rozmawiałam na temat medytacji z ponad trzystoma osobami, które wyraziły swoje „zainteresowanie medytacją”. Poprosiłam je o wypełnienie ankiety, w której znajdowało się pytanie o to, co uniemożliwia im zajęcia praktyczne. Okazało się, że wielu początkujących ma problemy dotyczące sposobu rozpoczęcia medytacji: *Jak siedzieć? Co mam zrobić, gdy zamknę oczy? A co, jeśli po prostu nie potrafię siedzieć w bezruchu?*

Jeśli czujesz się wystarczająco zmotywowany, aby rozpocząć eksperymentowanie z medytacją, ale nie wiesz, od czego zacząć, skorzystaj z poniższych wskazówek Caseya Gramaglii, współzałożyciela Asian Center for Applied Mindfulness:

- **Usiądź na krześle ze stopami ustawionymi równo pod kątem prostym lub usiądź po turecku na podłodze:** Przygotuj poduszkę, której użyjesz, aby biodra znalazły się powyżej linii kolan, co poprawi Twój komfort i cyrkulację powietrza podczas oddychania.
- **Wyprostuj plecy i podnieś brodę, unosząc lekko głowę:** Dłonie połóż swobodnie na kolanach, prawą ręką przykryj lewą tak, aby kciuki delikatnie się stykały. Rozluźnij ramiona.
- **Przenieś uwagę na okolice splotu słonecznego i brzuch:** Skup się na oddychaniu, gdy wciągasz powietrze (wznoszenie) i gdy je wypuszczasz (opadanie).
- **Na tym etapie możesz się spodziewać, że Twoje myśli będą rozbiegały się w różnych kierunkach:** chwilami poczujesz spadek koncentracji, ponieważ Twoje zmysły będą wysyłały rozpraszające sygnały: dźwięki, obrazy, zapachy, smaki, emocje i myśli. Jeżeli takie bodźce doprowadzą do chwilowego rozkojarzenia, zaakceptuj w pełni spadek koncentracji. Powiedz sobie: „myślę” albo „słyszę”, aby po chwili znów skupić się na wznoszeniu się i opadaniu wraz z każdym oddechem.
- **Jeśli czujesz, że musisz się poruszyć, podrapać czy poprawić pozycję, po prostu zarejestruj mentalnie tę potrzebę, przypisując ją do kategorii „czuję”:** Postaraj się zachować skupienie i wróć do oddychania. Pamiętaj, że medytacja to mentalna analiza, polegająca na sprawdze-

niu, co dzieje się w Twoim umyśle i w ciele. Czasami po prostu musisz się przez chwilę powierzyć, ale jest to sygnał z organizmu dotyczący tego, co dzieje się w Twoim życiu.

Eksperymentuj i dopasuj ćwiczenie medytacyjne do swojego charakteru. Wypróbuj różne metody, aż znajdziesz taką, która najlepiej Ci pasuje. Casey radzi: „Pamiętaj, aby się nie oceniać. Po prostu wróć do ćwiczeń i skup się na koncentracji. Im częściej ćwiczysz, tym lepszym się stajesz w tym, co robisz, i szybciej udaje Ci się wprowadzić umysł w stan medytacji, ciesząc się specjalnym stanem koncentracji i spokoju”.

W tym rozdziale skupiliśmy się na określeniu Twoich wartości i zredagowaniu formuły szczęścia. Dowiedziałeś się, jak przygotować ciało do pivotu, jak ważne jest zmniejszenie zmęczenia decyzjami i jak wyciszyć umysł podczas medytacji, aby aktywować tryb najwydajniejszej pracy mózgu. Ale *na czym* powinieneś skupić swoje myśli? Dokąd próbujesz dotrzeć?

ⁱ Tom Rath, *StrengthsFinder 2.0*, Gallup Press, Washington, D.C. 2007, s. ii – iii.

ⁱⁱ Jenny Blake, *Life After College*, Running Press, Philadelphia 2011.

ⁱⁱⁱ Bill Connolly, *The Success Disconnect: Why the Smartest People Choose Meaning over Money*, wydanie własne, New York 2015.

^{iv} Kelly McGonigal, *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It*, Avery, New York 2011.

^v Jim Blake, *The Bliss Engine*, Two Steps Publishing, Nashville 2013.

^{vi} Roger L. Martin, *Rethinking the Decision Factory*, „Harvard Business Review”, październik 2013, <http://hbr.org/2013/10/rethinking-the-decision-factory>.

^{vii} John Tierney, *Do You Suffer from Decision Fatigue?*, „New York Times”, 17 sierpnia 2011 r.

^{viii} Walter Isaacson, *Steve Jobs*, Wydawnictwo Insignis, Kraków 2015.

^{ix} Dan Hurley, *Breathing In vs. Spacing Out*, „New York Times”, 14 stycznia 2014 r., www.nytimes.com/2014/01/19/magazine/breathing-in-vs-spacing-out.html.

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

Za chwilę zaplanujesz najlepszy ruch w swoim życiu!

Czasy, kiedy można było całe życie zawodowe spędzić w jednej firmie, są dawno za nami! Dzisiejszy rynek pracy zmienia się niezwykle dynamicznie, co powoduje, że często zadajemy sobie pytania o przyszłość kariery, a planowanie rozwoju zawodowego na kilka lat naprzód traci sens. Nawet jeśli pozornie masz idealną, stabilną pracę i udało Ci się odnieść sukces, możesz odczuwać frustrującą stagnację i wypalać się zawodowo. A może widzisz, że w swojej organizacji nie masz szans na awans, a wykonywane przez Ciebie obowiązki stają się coraz bardziej nużące?

Jeśli już wiesz, że musisz coś zmienić w swoim życiu zawodowym, a równocześnie radykalne posunięcia wydają Ci się zbyt ryzykowne, trzymasz w ręku właściwą książkę. Przedstawiono w niej metodę czteroetapowego procesu wprowadzania zmian: *pivot*. Ten termin pierwotnie oznaczał obrót z zachowaniem stabilnego oparcia, dziś określa proces pozwalający rozejrzeć się wokół i wybrać najlepszy pomysł. Taki schemat działania pomaga również w przygotowaniu kolejnego etapu kariery. *Metoda Pivot, czyli zwinny proces rozwoju kariery zawodowej* zawiera mnóstwo wskazówek dotyczących tego, w jaki sposób zadbać o właściwą pozycję wyjściową, jak identyfikować szanse rozwoju i rozpoznawać okazje oraz bezpiecznie przetestować zaplanowaną zmianę, aby realizacja pomysłu zakończyła się pomyślnie.

Poznaj zasady, dzięki którym nauczysz się:

- Osiągać maksymalne korzyści ze swoich atutów
- Ujawniać swoje ukryte talenty i nieświadomione umiejętności
- Aktywnie szukać dogodnych okazji
- Tworzyć relacje, dzięki którym zyskasz mentorów — przyjaciół
- Zarządzać ryzykiem związanym ze zmianami
- Świadomie budować karierę swoich marzeń!



JENNY BLAKE — strateg kariery i biznesu. Jest znaną ekspertką w dziedzinie budowania dynamicznej kariery zawodowej. Przez pięć lat pracowała w Google jako specjalistka ds. doskonalenia zawodowego i rozwoju kariery. W tym samym czasie pisała swoją pierwszą książkę zatytułowaną *Life After College*. Od 2011 roku Blake jest niezależną konsultantką i pomaga innym w rozwoju zawodowym.

książkiklasybusiness



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

onepress

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

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-3438-0



cena 39,90 zł