

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## Pracuj mniej i lepiej! Odkryj i realizuj swój potencjał

Autor: Michael Bungay Stanier

Tłumaczenie: Cezar Matkowski

ISBN: 978-83-246-2974-9

Tytuł oryginału: [Do More Great Work:](#)

[Stop the Busywork. Start the Work That Matters](#)

Stron: 206



*„Wielkie dzieła pojawiają się w małych partiach! Ta mała książeczka to prawdziwa bomba!”*

*Marshall Goldsmith,*

*autor bestsellerów SUKCES... i co dalej? oraz Pozytywne nastawienie. Jak uzyskać, utrzymać lub odzyskać swoje MOJO*

*„Doskonała pozycja. Lektura obowiązkowa dla każdego, kto pragnie wykorzystać pełnię swojego potencjału”.*

*Michelle Turchin,*

*dyrektorka działu HR, Wildlife Preservation Society*

*„Świeża, inspirująca, zabawna. Jest nie tylko praktyczna, ale też skłania do myślenia. Zawarte w niej idee są łatwe do zastosowania i bardzo pragmatyczne”.*

*Sally Bonneywell,*

*wiceprezes działu rozwoju organizacyjnego, GlaxoSmithKline*

### Zmieniaj świat wokół siebie

Ponad jedną trzecią doby spędzasz w pracy lub myśląc o pracy. Prawdopodobnie nie oferuje Ci ona satysfakcji, na jaką liczyłeś. Czy odczuwasz potrzebę, aby to, co robisz, miało istotne znaczenie? Czy masz ochotę zrealizować coś, co faktycznie Cię wciągnie i rozwinie Twoje możliwości? Czy chcesz, aby wykonywana praca dawała Ci szczęście i poczucie istotnego wpływu na otoczenie? By nie była czymś, co wykonuje się odruchowo albo z przymusu? Jeśli na powyższe pytania odpowiedziałeś twierdząco, już wiesz, że jesteś stworzony do wielkich rzeczy!

W tej publikacji znajdziesz piętnaście ćwiczeń zwanych mapami koncepcyjnymi. Pomogą Ci one określić, co jest dla Ciebie naprawdę istotne, co popycha Cię do działania i dokonywania wyborów. Dowiesz się również, jak możesz sprawić, by Twoja praca dawała więcej inspiracji, przyjemności i motywacji nie tylko Tobie, ale także ludziom, dla których pracujesz.

Na stronach książki spotkasz również niezwykłych ludzi, którzy swoją odwagą, wyobraźnią i bezkompromisowością kształtują współczesny świat.

Do poprawy Twojego życia zawodowego potrzeba: dziesięciu minut dziennie, ołówka i chęci zmiany. Życie jest bowiem zbyt krótkie, żeby je marnować nawet na dość dobrą pracę.

Michael Bungay Stanier

# PRACUJ MNIEJ I LEPIEJ!

Odkryj i realizuj swój potencjał

Do poprawy Twojego życia zawodowego potrzebujesz  
10 minut  
dziennie



„Wielkie dzieła pojawiają się w małych partiach! Ta mała książeczka to prawdziwa bomba!”

**Marshall Goldsmith**, autor bestsellerów „SUKCES... i co dalej?” oraz „Pozytywne nastawienie. Jak uzyskać, utrzymać lub odzyskać swoje MOJO”

„Doskonała pozycja. Lektura obowiązkowa dla każdego, kto pragnie wykorzystać pełnię swojego potencjału”.

**Michelle Turchin**, dyrektorka działu HR, Wildlife Preservation Society

„Świeża, inspirująca, zabawna. Jest nie tylko praktyczna, ale też skłania do myślenia. Zawarte w niej idee są łatwe do zastosowania i bardzo pragmatyczne”.

**Sally Bonneywell**, wiceprezes działu rozwoju organizacyjnego, GlaxoSmithKline

**one** POWER  
p r e s s

# Spis treści

<b>PRZEDMOWA</b>	Oto jest wyzwanie .....	9
<b>część 1</b>	Podstawy działania .....	11
	<b>WPROWADZENIE</b> Zanim zaczniesz... ..	13
	<b>MAPA 1:</b> Gdzie się znajdujesz w obecnej chwili? .....	26
	<i>Aby dotrzeć do celu, musisz wiedzieć, skąd wyruszasz</i>	
<b>część 2</b>	Zaczątki Wielkich Dziej .....	37
	<b>MAPA 2:</b> Co jest Wielkie? .....	40
	<i>Twoja przeszłość jest kluczem do przyszłych Wielkich Dziej</i>	
	<b>MAPA 3:</b> Jaką jesteś osobą, gdy osiągasz najwięcej? .....	51
	<i>Jak wyglądają rzeczy Wielkie i Niezbyt Wielkie</i>	
	<b>MAPA 4:</b> Kto jest Wielki? .....	59
	<i>Wykorzystaj moc swoich idoli</i>	
<b>część 3</b>	Odkrywanie Wielkiego Działa .....	71
	<b>MAPA 5:</b> Co Cię wzywa? .....	74
	<i>Sprawdź swoje życie pod kątem okazji do Wielkich Dziej</i>	
	<b>MAPA 6:</b> Co się popsuło? .....	82
	<i>Jakie kłopoty mogą Cię zainspirować?</i>	
	<b>MAPA 7:</b> Co jest potrzebne? .....	89
	<i>Zbalansuj sprzeczne potrzeby w swoim życiu</i>	

<b>część 4</b>	<b>Wybierz projekt</b> . . . . .	<b>101</b>
	<b>MAPA 8:</b> Jaki wybór będzie najlepszy? . . . . .	<b>105</b>
	<i>To, tamto czy jeszcze coś innego?</i>	
<b>część 5</b>	<b>Stwórz nowe możliwości</b> . . . . .	<b>115</b>
	<b>MAPA 9:</b> Co jest możliwe? . . . . .	<b>119</b>
	<i>Znajdź swój osobisty generator pomysłów</i>	
	<b>MAPA 10:</b> Jakie jest właściwe zakończenie? . . . . .	<b>130</b>
	<i>Odkryj nowe szlaki prowadzące naprzód</i>	
	<b>MAPA 11:</b> Jak odważną osobą jesteś? . . . . .	<b>141</b>
	<i>Daj czadu!</i>	
<b>część 6</b>	<b>Twój Plan Wielkiego Dzieła</b> . . . . .	<b>151</b>
	<b>MAPA 12:</b> Co zrobisz? . . . . .	<b>155</b>
	<i>Inspiracja bez działania to przelewanie z pustego w próżne</i>	
	<b>MAPA 13:</b> Jakiego wsparcia potrzebujesz? . . . . .	<b>164</b>
	<i>Wielkie Dzieło dokonywane w samotności nie jest Wielkim Dziełem</i>	
	<b>MAPA 14:</b> Jaki jest następny krok? . . . . .	<b>170</b>
	<i>Postaw na działanie</i>	
<b>część 7</b>	<b>Kontynuacja podróży w stronę Wielkich Dziej</b> . . . . .	<b>183</b>
	<b>MAPA 15:</b> Brak Ci energii? . . . . .	<b>187</b>
	<i>Kiedy zejdziesz z właściwej ścieżki</i>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>Gdzie szukać wiedzy oraz inspiracji</b> . . . . .	<b>197</b>

---

CZĘŚĆ I

# Podstawy działania

Wprowadzenie: Zanim zaczniesz...

Uwagi trenera: Sześć paradoksów Wielkiego Działa

**MAPA 1:** Gdzie jesteś w tej chwili?

Dave i Wendy Ulrichowie, W stronę obfitości

## WPROWADZENIE

# Zanim zaczniesz...

**J**eżeli nie wiesz, z którego miejsca wyruszyć, dotarcie do celu może okazać się bardzo trudne.

Większa część tej książki poświęco-  
na jest sposobom dokonywania Wielkich  
Dzieł. Zanim jednak do tego przejdziemy,  
chciałbym pomóc Ci zorientować się, w ja-  
kim miejscu znajdujesz się w tej chwili.

Zacniemy od przyjrzenia się temu,  
czym właściwie jest Wielkie Dzieło. Nie  
chcę wzbudzać w Tobie poczucia, że leży  
ono poza Twoim zasięgiem i jest dostępne  
wyłącznie ludziom mającym głębokie po-  
czucie misji, potrafiącym osiągnąć oświe-  
cenie czy cechującym się niezwykleymi  
talentami. Wielkiego Dzieła może bowiem  
dokonać absolutnie każdy.

W tej części chcę wyjaśnić, dlaczego na-  
zwałem proponowane przeze mnie ćwicze-  
nia mapami, i podzielić się z Tobą czterema  
wskazówkami, które pomogą Ci wykorzy-  
stać je w jak największym stopniu. Następ-  
nie zasugeruję trzy rzeczy, które możesz  
zrobić przed rozpoczęciem działania i które  
ułatwią Ci osiągnięcie sukcesu. Na koniec  
przedstawię pierwszą z piętnastu map. Jej  
zadaniem jest określenie warunków otocze-  
nia i ułatwienie zrozumienia tego, jak wie-  
le Wielkich Dzieł jesteś w stanie osiągnąć.  
Taką wiedzę warto bowiem posiadać przed  
rozpoczęciem Wielkiej Pracy.

### **CZYM JEST (I CZYM NIE JEST) WIELKIE DZIEŁO?**

**W** moim przypadku wszystko zaczęło się od prac projektanta Milтона Glasera. Być może słyszysz to nazwisko po raz pierwszy, ale jest spora szansa, że znasz jego najsłynniejsze dzieło, czyli znak „I LOVE NEW YORK”.

Jego książka *Art is Work* stanowi przede wszystkim zbiór jego projektów, ale otwiera ją ciekawa i silnie przemawiająca do wyobraźni uwaga autora. Milton Glaser twierdzi w niej, że wszystko, co robimy, da się podzielić na trzy kategorie:

**Kiepskie Dzieła • Dobre Dzieła • Wielkie Dzieła**



### **WIESZ, CO OZNACZAJĄ TE KATEGORIE**

**P**rzez lata pytałem tysiące ludzi pracujących w setkach firm o to, jak rozumieją powyższe trzy kategorie. Ich intuicyjne odpowiedzi były na ogół trafne i dawały się podsumować następująco:

#### **Kiepskie Dzieła**

Kiepskie Dzieła to marnowanie energii, czasu i życia. Popęłnić je raz to o jeden raz za dużo. Nie ma co owijać w bawełnę: taka praca nie jest niczym wartościowym i jej wykonywanie nie ma żadnego sensu.

Niestety, organizacje wykazują wielki talent do generowania takiej pracy. Na ogół przybiera ona formę biurokracji, ciągnących się w nieskończoność spotkań, przestarzałych procesów marnujących czas wszystkich pracowników i innych zachowań, które bardziej ograniczają produktywność ludzi, niż pozwalają im się rozwijać.

#### **Dobre Dzieła**

Dobre Dzieła są typowe dla przydatnej i produktywnej pracy, jaką najprawdopodobniej zajmujesz się na co dzień i którą najpewniej wykonujesz dobrze. Być może na ten typ pracy poświęcasz większość swojego życia zawodowego. To bardzo dobrze. Dobra Praca jest wynikiem szkolenia, wykształcenia i doświadczenia praktycznego. Jest również źródłem przyjemności, sukcesu i pozwala zaspokajać potrzeby.

Dobre Dzieło może przybierać różne formy. Na jednym biegunie znajdują się zadania ciekawe i autentycznie wciągające, na drugim zaś — zadania codzienne i mniej wyszukane, ale mimo to niezbędne i dające satysfakcję z ich wykonania.

Dobre Dzieła są niezbędne, zwłaszcza na poziomie organizacyjnym. W świecie firmowym nie można się bez nich obejść, gdyż to właśnie one stanowią skuteczne, nastawione na konkretny cel działania, które bezpośrednio przekładają się na przychody firmy.

### **Wielkie Dzieła**

Wielkie Dzieła są tym, czego potrzebujemy. Jest to praca, która ma dla Ciebie wielkie znaczenie i która pomaga Ci zmieniać swoje otoczenie. Może też inspirować, prowokować i rozwijać wszystkie osoby w jakiś sposób w nią zaangażowane. Wielkie Dzieła to coś, co się naprawdę liczy.

Są one również źródłem głębokiego komfortu i zaangażowania, które często wywołują poczucie „przepływu”, czyli stanu, w którym czas ulega zatrzymaniu, pozwalając na pracę bez odczuwania najmniejszego wysiłku. Praca taka jest niezwykle komfortowa, gdyż odwołuje się nie tylko do tego, co jest dla Ciebie najistotniejsze w danej chwili (Twoich przekonań i wartości), ale także do Twoich aspiracji i nadziei na zrobienie czegoś, co naprawdę pozwoli dokonać zmian.

Musisz jednak pamiętać, że Wielkie Dzieła są też źródłem niepewności i dyskomfortu. Ten ostatni wynika przede wszystkim z tego, że praca taka jest nierzadko nowa i bardzo wymagająca, co wiąże się z ryzykiem poniesienia porażki. Co prawda nikt nie chce ponosić porażek, zwłaszcza w pracy, która ma dla niego wielką osobistą wartość, ale kiedy robimy coś nowego, zawsze istnieje prawdopodobieństwo, że się to nie uda.

W przypadku firm i organizacji Wielkie Dzieła są źródłem różnic strategicznych, innowacji i długiego utrzymywania się na rynku. Często pozwalają one również na rozwój, tworzenie nowych produktów, opracowywanie nowych, skuteczniejszych systemów i osiąganie większych zysków.

*Wszystkie wielkie czyny  
i wszystkie wielkie myśli miały śmiechu warte początki.  
Wielkie dzieła często rodzą się na rogach ulic czy w obrotowych drzwiach restauracji.*  
ALBERT CAMUS



### NA RAZIE JEST DOBRZE

**P**owyższe definicje są dość oczywiste. Być może kiwasz teraz głową i mówisz: „No tak, to oczywiste”, ale czy wiesz, jak to wszystko zbalansować? Czy znasz formułę, która będzie dla Ciebie optymalna?

Prawda jest jednak taka, że istnieje coś, co określimy jako optymalną formułę. Znaalezienie równowagi pomiędzy Dzielami Dobrymi a Dzielami Wielkimi (przy braku Dziel Kiepskich) jest kwestią doświadczenia, które gromadzimy przez całe życie. Jeżeli zaś udało Ci się osiągnąć taki stan, to z pewnością ulegnie on zmianie, gdyż układ idealny w danej chwili za rok może okazać się niepraktyczny.

Dzieje się tak z kilku powodów:

**1. Wielkie Działa podlegają procesowi starzenia.** W miarę upływu czasu Wielkie Działa przekształcają się w Działa Dobre. Kiedy bowiem staną się bardziej znane i codzienne, przestaną być wyzwaniem, a ich dokonywanie nie będzie sprawiać takiej radości jak wcześniej. To, co dziś jest Wielkim Dzielami, nie będzie nim za kilka lat.

Dobrym przykładem tego zjawiska jest syndrom iPoda. Przypomnij sobie, jak przełomowe wydawało się to urządzenie w chwili, gdy pojawiło się na rynku, a jak codziennym przedmiotem jest dzisiaj.

**2. Dobre Działa mają swoje zalety.** Nawet jeżeli chcemy dokonywać jak największej liczby Dziel Wielkich, potrzeba komfortu zawsze będzie przyciągać nas do Dziel Dobrych. Praca nieodmiennie związana jest z konfliktem pomiędzy ryzykiem i znaczącymi nagrodami Dziel Wielkich a codziennością, skutecznością i bezpieczeństwem Dziel Dobrych.

**3. Działanie jest uzależnione od okoliczności.** Niektóre lata wymagają naszej wytężonej pracy, podczas gdy w innych staramy się regenerować siły i gromadzić materiały niezbędne do podjęcia kolejnej inicjatywy. Te zmiany przypominają mi pewną kartkę okolicznościową, na której było napisane: „Dziękuję za 20 wspaniałych lat... 7 lat przeciętnych... i 2 lata, które były kompletnie do bani”.

Jestem też prawie pewien, że nigdy nie zdarzyło Ci się powiedzieć: „Dokonuję zbyt wielu Dziel Wielkich”. Nikt bowiem nie mówi: „Moje życie jest zbyt interesują-

ce, zbyt stymulujące, zbyt wciągające, zbyt przyjemne, zbyt prowokujące...”. Nikt też nie mówi: „Nie chcę robić więcej Rzeczy Wielkich”.

Niezależnie od tego, jak wygląda Twoje życie, z całą pewnością odczuwasz głód Dziej Wielkich. Właśnie dlatego sądzę, że wspomnianych piętnaście map może Ci pomóc.

*Mam tu mapę egzystencjalną. W każdym jej miejscu znajduje się napis „Jesteś tutaj”.*

STEVEN WRIGHT

### POTĘGA MAP

**W** niniejszej książce znajdziesz piętnaście narzędzi, które pozwolą Ci dokonywać większej liczby Dziej Wielkich. Ich celem jest uświadomienie Ci tego, w jaki sposób pracujesz obecnie, ułatwienie zrozumienia tego, co możesz zrobić inaczej, i przekazanie Ci energii, napędu i pewności niezbędnych do wprowadzenia tych postanowień w czyn. Narzędzia te nazywam mapami z dwóch powodów.

**Mapy pozwalają zadawać pytania.** Żyjemy w kulturze, która skłania nas do działania, działania i jeszcze raz działania, a także kładzie nacisk na ciągłe posuwanie się do przodu, często bez zastanowienia się nad ścieżką, którą podążamy. Mapy zachęcają nas do zatrzymania się i zadania ważnych pytań, takich jak:

- ▶ Gdzie jestem?
- ▶ Jak udało mi się tu dojść?
- ▶ Dokąd zmierzam?
- ▶ Czy jest jakaś lepsza droga?
- ▶ Czy mogę iść w innym kierunku?

Mapy nie tylko pozwalają nam spojrzeć na otoczenie z innej perspektywy, ale także mogą posłużyć za coś w rodzaju przycisku pauzy. Czasami bywa bowiem tak, że poświęcenie odrobiny czasu na poukładanie sobie wszystkiego jest najważniejszą z rzeczy, które możemy zrobić.

## Pracuj mniej i lepiej!

---

**Mapy pomagają podejmować działania.** Prowokują nas one bowiem do podejmowania pewnych decyzji, na których opieramy nasze późniejsze działania.

- ▶ Czy wciąż idę?
- ▶ Czy się zatrzymuję?
- ▶ Czy zmierzam w nowym kierunku?

Korzystając z oferowanej nam przez mapę nowej perspektywy, nie jesteśmy w stanie nie podejmować decyzji i bezczynnie stać w miejscu, nawet jeżeli zdecydujemy, aby „robić to, co robimy od dawna” czy też nie robić niczego w danej chwili.

### **CZTERY WSKAZÓWKI POMAGAJĄCE KORZYSTAĆ Z MAP**

**1. Spraw, by mapa była Twoja.** Inną przyczyną, dla której mapy są tak użytecznym narzędziem, jest to, że wymagają one interakcji ze strony użytkownika. Mapy w niniejszej książce okazały się bezużyteczne, jeżeli nie będziesz korzystać z nich w sposób aktywny. Aby używać ich skutecznie, musisz wykorzystać swoje własne informacje.

Mapy nie są statyczne, dlatego warto co jakiś czas do nich wracać. W większości przypadków odkryjesz, że coś się w nich zmieniło. Mapa stworzona w sierpniu może być inna niż ta, która została nakreślona w styczniu. Swoją drogą już samo wracanie do map jest użytecznym ćwiczeniem, gdyż daje Ci możliwość przyjrzenia się swoim Wielkim Działom z różnych perspektyw.

**2. Każdego dnia znajdź pięć minut wolnego czasu.** Z pewnością ucieszy Cię wiadomość, że aby wykonać wszystkie opisane tu ćwiczenia, nie musisz zasyzwać się na kilka dni w miejscu, w którym nikt nie będzie Ci przeszkadzać. Możesz ćwiczyć w dowolnym miejscu, poświęcając na to kilka minut każdego dnia. Jakby nie patrzeć, głównym celem każdej mapy jest bowiem dostarczanie praktycznych wiadomości w jak najkrótszym czasie.

Aby rozpocząć ćwiczenia, potrzebujesz wyłącznie kawałka papieru, czegoś do pisania i chęci do poświęcenia paru minut na przemyślenie ważnych dla siebie rzeczy. Jeżeli tylko zechcesz, książka ta zapewni Ci stosowną strukturę dla Twoich myśli

oraz pomoże uzyskać wgląd w Twoje Wielkie Dzieła. Kiedy więc będziesz jeść lunch, czekać na rozpoczęcie telekonferencji czy jechać pociągiem, możesz wziąć książkę do ręki i pobawić się przez chwilę nową mapą. Oczywiście możesz poświęcić na to tyle czasu, ile tylko chcesz. Dłuższe ćwiczenia z użyciem mapy pomogą w uzyskaniu bardzo głębokiego wglądu w Wielkie Dzieła.

### **3. Korzystaj z map tak, aby były one dla Ciebie skuteczne.** Mapy zostały uporządkowane w sposób nieprzypadkowy.

Pierwsza mapa pomaga ustalić to, w którym miejscu znajdujesz się obecnie i jak dobrze wykonujesz swoje Wielkie Dzieła. Mapy 2, 3 i 4 pomagają Ci odkryć, co może być dla Ciebie takim Wielkim Dziełem. Mapy 5, 6 i 7 pozwalają skupić się na wyszukiwaniu nowych okazji do rozwoju. Mapa 8 ułatwia wybór projektu Wielkiego Dzieła, zaś Mapy 9, 10 i 11 wspomagają rozwijanie posiadanych przez Ciebie zdolności oraz ich ocenę przed podjęciem właściwych działań. Z kolei Mapy 12, 13 i 14 dają możliwość rozpoczęcia pracy nad Wielkimi Dziełami i pomagają określić kolejne kroki. Ostatnia mapa ułatwia zaś trzymanie się obranej ścieżki w trudnych chwilach.

Mapy zostały zaprojektowane tak, aby wiadomości uzyskane za pośrednictwem jednej z nich można było wykorzystać przy używaniu innych, dzięki czemu systematyczna praca z mapami może w znacznym stopniu ułatwić dokonywanie Wielkich Dzieł. Oczywiście to, w jaki sposób będziesz z nich korzystać, zależy tylko i wyłącznie od Ciebie. Nie obawiaj się eksperymentować. Znajdź mapę, która odnosi się do kwestii potrzebnych Ci w danej chwili, skorzystaj z niej i sprawdź, w jakim kierunku Cię ona poprowadzi. Pamiętaj też, że niezależnie od kolejności, w jakiej będziesz z nich korzystać, postaraj się jednak wypróbować wszystkie piętnaście map.

*Twoja praca będzie wypełniać znaczną część Twojego życia, więc jedynym sposobem na to, aby być z niej zadowolonym, jest dokonywanie tego, co uważasz za naprawdę ważne. A jedynym sposobem na dokonywanie rzeczy ważnych jest kochanie tego, co się robi. Jeżeli jeszcze nie czujesz, że to, co robisz, jest istotne, szukaj dalej. Nie zadowolaj się byle czym. Podobnie jak ze wszystkim, w czym ważną rolę grają uczucia, kiedy znajdziesz coś, co kochasz, natychmiast to zrozumiesz.*

STEVE JOBS

- 4. Nie próbuj dążyć do doskonałości.** Być może zdarzyło Ci się słyszeć, że dawni kartografowie, którzy mieli zaznaczyć teren znajdujący się poza granicami znanego świata, zwykle umieszczali na nim adnotację „hic sunt dracones” („Tu żyją smoki”). Co prawda zachowanie takie było zdecydowanie bardziej popularne wśród bohaterów powieści fantasy niż wśród rzeczywistych kartografów, ale tak czy inaczej, podczas tworzenia dowolnej mapy zawsze możesz trafić na miejsce, w którym kończy się Twoja wiedza i zdolność przewidywania. Nie zawsze bowiem (a nawet zaryzykuję twierdzenie, że prawie nigdy) będziesz miał dostęp do pełnego zestawu niezbędnych informacji.

*Jedną z najtrudniejszych i zarazem najbardziej zadziwiających rzeczy jest zaprzestanie dążenia do doskonałości i rozpoczęcie pracy nad byciem sobą.*

ANNA QUINDLEN

Możesz też dojść do wniosku, że Twoja mapa jest błędna. Cóż, na pewno taka jest, gdyż nie istnieje coś takiego jak mapa idealna. Filozof i matematyk Alfred Korzybski powiedział kiedyś, że „mapa to nie terytorium”. Twoja mapa nie jest terenem, który przedstawia, a jedynie pewnym jego przybliżeniem.

Nie jest to złe. Tak naprawdę jednym z powodów, dla którego stworzysz mapy, jest właśnie poznanie czegoś, o czym jeszcze nie wiesz. Krótko mówiąc, niekompletna mapa jest bardzo użyteczna, gdyż nieopisane przez nią miejsca są często źródłem pytań i motywacją do działania.

Szukasz prawdziwego wyzwania? Zadań sobie pytanie, czy Twoja mapa ma dla Ciebie znaczenie praktyczne. Czy daje Ci nowy wgląd w tworzenie Wielkich Dziej? Czy pomaga w robieniu czegoś w inny sposób? Jeżeli tak, to znaczy, że spełnia ona swoje zadanie. Jeśli nie, dokonaj w niej drobnych poprawek, naniś nowe dane, wróć do lektury później czy po prostu przejdź do innej mapy.

## Sześć paradoksów Wielkiego Dzieła

Rozdział ten równie dobrze mógł zostać zatytułowany „Sześć powodów, dla których być może rezygnujesz z Wielkiego Dzieła, i powody, dla których nie jest to dobre”.

### 1. NIE MUSISZ ZBAWIAĆ ŚWIATA, ALE TWOIM ZADANIEM JEST DOKONANIE ZMIAN.

Chęć dokonywania Wielkich Działań nie stoi w sprzeczności z prowadzeniem codziennego życia i poświęcania się dla sprawy. Nie musisz porzucać pracy, odcinać się od źródła wynagrodzenia, zostawiać przyjaciół czy skończyć z ubieraniem się w codzienne stroje. Nie musisz też zaczynać działalności o zasięgu ogólnoswiatowym, obalać rządów czy stawać na czele rewolucji.

Wielkie Działy wymagają jednak istotnej pracy. Właśnie ona może zdecydować o tym, czy uda Ci się dokonać zmian i zrobić coś, co będzie piękne, naruszy status quo, stanie się zaczątkiem czegoś, co od dawna powinno było być zrobione, co podnosi jakość życia, posuwa rozwój do przodu, ogranicza straty, angażuje ludzi czy pomaga w rozprzestrzenianiu miłości. Nie

oznacza to też, że musisz starać się osiągnąć wszystko powyższe, wystarczy jedna z tych rzeczy. Okazji do takich działań jest pod dostatkiem. Mapy 5 i 6 pozwolą Ci je odnaleźć.

### 2. WIELKIE DZIAŁA TO SPRAWA PRYWATNA, CHOĆ MOGĄ BYĆ KWESTIĄ PUBLICZNĄ.

Owszem, miło jest uzyskać poklask, otrzymać odznaczenie czy choćby usłyszeć „Dobra robota” wypowiedziane pod swoim adresem. Wielkie Działy czasami pozwalają cieszyć się tego rodzaju uznaniem.

Niestety nie zawsze tak bywa. Wielkie Działy jest bowiem czymś, co jest ważne przede wszystkim dla *Ciebie*, a nagrodą nierzadko jest wyłącznie poczucie osobistego triumfu. Mapy 2, 3 i 4 pomogą Ci określić, co dokładnie jest dla Ciebie ważne. Ty będziesz wiedzieć, że właśnie udało Ci się zrobić coś, co jest istotne, co pomaga Ci się rozwijać czy co podniosło poprzeczkę dla innych prób tego typu, ale często będziesz jedynym świadkiem tego zwycięstwa. Co więcej, jeżeli Twoim głównym celem jest uzyskanie uznania, Wielkie Działy

wcale nie muszą być optymalną drogą jego uzyskania.

### **3. WIELKIE DZIEŁA SĄ POTRZEBNE, NIE SĄ JEDNAK POŻĄDANE.**

Podjęcie się Wielkiego Dzieła często jest wynikiem osobistego poczucia, że *nie jesteś w stanie dłużej czegoś znosić, musisz zmienić status quo i jesteś jedyną osobą zdolną tego dokonać*. Wielkie Dzieło pojawia się zwykle w chwili, gdy potrzeba zmiany obecnej sytuacji współgra z tym, co jest dla Ciebie ważne.

Wielkie Dzieła nie zawsze są jednak pożądane. Owszem, *mówić o nich* można zawsze i wszędzie. Dotyczy to zwłaszcza szefów korporacji, którzy uwielbiają mówić o tym, jakie Wielkie Dzieła będą sobie stawiać za cel w najbliższym czasie. W większości przypadków korporacje koncentrują się jednak na Dobrych Dziełach i podtrzymywaniu obecnego stanu. Podjęcie się Wielkiego Dzieła oznacza pewne (a czasami zdecydowane) płynięcie pod prąd. Mapy 7 i 11 mogą okazać się tu bardzo pomocne.

### **4. WIELKIE DZIEŁA SĄ PROSTE, CHOCIAŻ SĄ TRUDNE.**

Dokonywanie Wielkich Dziel jest czasami wspaniałe. Pozwala poczuć przepływ energii umożliwiających swobodne wykonywa-

nie zadań i daje wrażenie zatrzymania się czasu.

---

**Wszystkie sprzeczności  
niosą ze sobą życie.**

SALVADOR DALI

---

Czasami bywa jednak inaczej. Prawdę mówiąc, nie tyle czasami, ile w większości przypadków.

Wielkie Dzieła mogą wymagać moźolnego wysiłku czy działania w chwili, gdy nie mamy weny. Często mogą się też wiązać z poczuciem niepewności czy też popychać Cię w nieznanym kierunku. Nierzadko wymaga to częstego zebrania się w sobie po tym, jak nieoczekiwane problemy dały o sobie znać.

Wielkie Dzieła bywają też testem dla nas samych. Czasami wymagają one bowiem czegoś więcej niż umiejętności i talentu, ale także odporności i zdolności pokonywania przeszkód. W tej walce mogą Ci pomóc Mapy 14 i 15.

### **5. WIELKIE DZIEŁA WYMAGAJĄ ROBIENIA RZECZY WAŻNYCH, NIE ZAŚ ROBIENIA TEGO DOBRZE.**

Zabawne jest to, że dobrze wykonać można zarówno Dzieła Dobre, jak i Dzieła Złe (czy zdarzyło Ci się przeglądać wielokrot-

nie prezentację, która z założenia miała być nudna?).

Wielkie Dzieła często wiążą się z wykonywaniem pełni umiejętności i rozwijaniem ich w kontakcie z nowymi zadaniami i okolicznościami. Jako że są to na ogół rzeczy, których nie mamy okazji przećwiczyć tysiące razy, rzadko się zdarza, że wykonujemy je doskonale. Kiedy mówię o „Wielkich Dziełach”, nie mam na myśli jakości ich wykonania, ale ich znaczenie i siłę ich wpływu.

## **6. NA WIELKIE DZIEŁA MOŻNA POŚWIĘCIĆ KILKA CHWIL, ALE I CAŁE ŻYCIE.**

Wielkie Dzieła mogą być kwestią jednej chwili. Można ich dokonać w chwili, gdy znajdujemy się u szczytu naszych możliwości, w momencie osobistego triumfu czy też w ramach ukoronowania długich ćwiczeń.

Z drugiej strony Wielkie Dzieła mogą być wynikiem projektu tworzonego i wprowadzanego w życie przez długi czas. W takiej sytuacji większość czasu poświęcamy na coś innego niż samo Dzieło, ale w ostatecznym rozrachunku także czas poświęcony na planowanie stanowi jego nieodzowną część.

Wielkie Dzieła mogą też zająć nam całe życie. Dzieje się tak, gdy Dzieło opiera się na postanowieniu zmiany nas samych i zmienianiu świata w wyniku naszych działań. Może być też ono siłą popychającą nas do przodu i pomagającą stać się tym, kim pragniemy się stać. W pewnym sensie czas może się skracać i wydłużać, dopasowując się do konkretnego Dzieła.

Powyższe definicje są prawdziwe. Ponadto każda z nich jest nie bardziej, ale i nie mniej ważna od pozostałych.



### CZY CHCESZ PODJĄĆ SIĘ WYZWANIA?

Jeśli to czytasz, znaczy, że chcesz wyruszyć na wyprawę w poszukiwaniu możliwości dokonania Wielkich Dziej.

Wszystkie książki tego rodzaju stanowią zaproszenie do czegoś nowego, do wypróbowania nietypowego podejścia czy rozpoczęcia nowego sposobu życia i pracy. Nie wiem, co planujesz zrobić, ale ja sam zwykle biorę taką książkę do ręki, kartkuję ją przez chwilę, *staram się zapamiętać co ciekawsze fragmenty oraz postanawiam wypróbować je w praktyce, kiedy będę miał czas.*

Czasami doczytuję do końca, czasami nie. Na ogół jednak odkładam książkę na półkę, a w moim życiu nic się nie zmienia.

Z tego też powodu chciałem, aby ta książka była inna i aby pomogła Ci w dokonaniu zmiany Twojego postępowania, tak aby ułatwić Ci dokonywanie Wielkich Dziej.

Poniżej przedstawiam trzy kwestie, które warto przemyśleć, aby przygotować się do tego, co Cię czeka.

- 1. Zaangażuj się.** Zaczniij od odpowiedzi na jedno proste pytanie: jak bardzo zależy Ci na dokonaniu Wielkiego Dzieła? Oceń tę chęć na skali od 1 do 10, gdzie 10 oznacza pełne zaangażowanie. Czy będzie to 7? Czy może 4? Bądź 9? A może odpowiesz sobie tak: „jestem całkowicie obojętny, zaangażowanie 1”?

*Ponowne odkrycie życia codziennego oznacza wyjście poza granicę własnej mapy.*  
BOB BLACK

Pomyśl o tym wyniku. Co się stanie w wyniku lektury tej książki? Czy przekartkujesz ją i odłożysz na półkę? Spróbujesz wykonać jedno czy dwa ćwiczenia? A może wykonasz wszystkie, nie wierząc jednak w to, że będziesz w stanie zmienić coś w ten sposób?

Jaka jest Twoja obecna sytuacja?

Jeżeli jednak czujesz wielkie zaangażowanie, zastanów się, co możesz zmienić. W jaki sposób możesz skorzystać z tej książki, aby wykorzystać nadarżające się okazje?

- 2. Zdobądź notatnik.** Z pewnością szybko zauważysz, że niniejsza pozycja nie jest typową książką, w której będę przez wiele stron przedstawiał swoje własne poglądy na świat i tłumaczył Ci, co należy robić. Jest to raczej pewien rodzaj podręcznika,

w którym znajdziesz użyteczne wzory, ogólne zasady i pytania stanowiące podstawę do własnej pracy. W ten sposób będziesz w stanie odnaleźć więcej sensu w życiu i zacząć dokonywać więcej Wielkich Działa.

Notatki możesz robić bezpośrednio w książce, ale moim zdaniem lepiej będzie, gdy zaopatrzysz się w notatnik, w którym będziesz notować wszelkie spostrzeżenia i uwagi, wykonywać ćwiczenia i planować Wielkie Działa.

Notatnik jest użyteczny, gdyż ćwiczenia trzeba okresowo powtarzać. Możesz do nich wracać od czasu do czasu — za każdym razem znajdziesz w nich coś nowego, przydatnego i skłaniającego do refleksji. Śledzenie swojego sposobu myślenia może być nie tylko interesujące, ale i bardzo praktyczne.

*Chociaż nikt nie może cofnąć się i zacząć wszystkiego od nowa, każdy może zacząć od teraz i dotrzeć do całkowicie nowego zakończenia.*

CARL BARD

### **3. Znajdź przyjaciela.** Kubuś Puchatek, miś o bardzo dużej wiedzy, powiedział kiedyś: „We dwójkę jest dużo przyjaźniej”. Święte słowa.

Nie chodzi jednak wyłącznie o przyjaźń. Kiedy pracujesz z kimś, jesteś w stanie działać w inny sposób (intuicyjnie bowiem wiesz, że skorzystanie z sugestii zawartych w książce może być bardzo trudne).

Zastanów się nad znalezieniem kogoś, z kim będziesz w stanie wykonywać ćwiczenia. Może to być przyjaciel, znajomy z pracy czy ktoś, kogo znasz z sieci. Nie ma znaczenia, skąd będzie pochodzić ta osoba. Ważne jest, by kogoś takiego mieć.

Pamiętaj, byście wspólnie regularnie dzielili się doświadczeniami, a także motywowali się wzajemnie do pracy, gdy któryś z Was nie będzie chciał robić tego, co chce robić.

## MAPA 1:

# Gdzie się znajdujesz w obecnej chwili?

**Aby dotrzeć do celu, musisz wiedzieć, skąd wyruszasz**

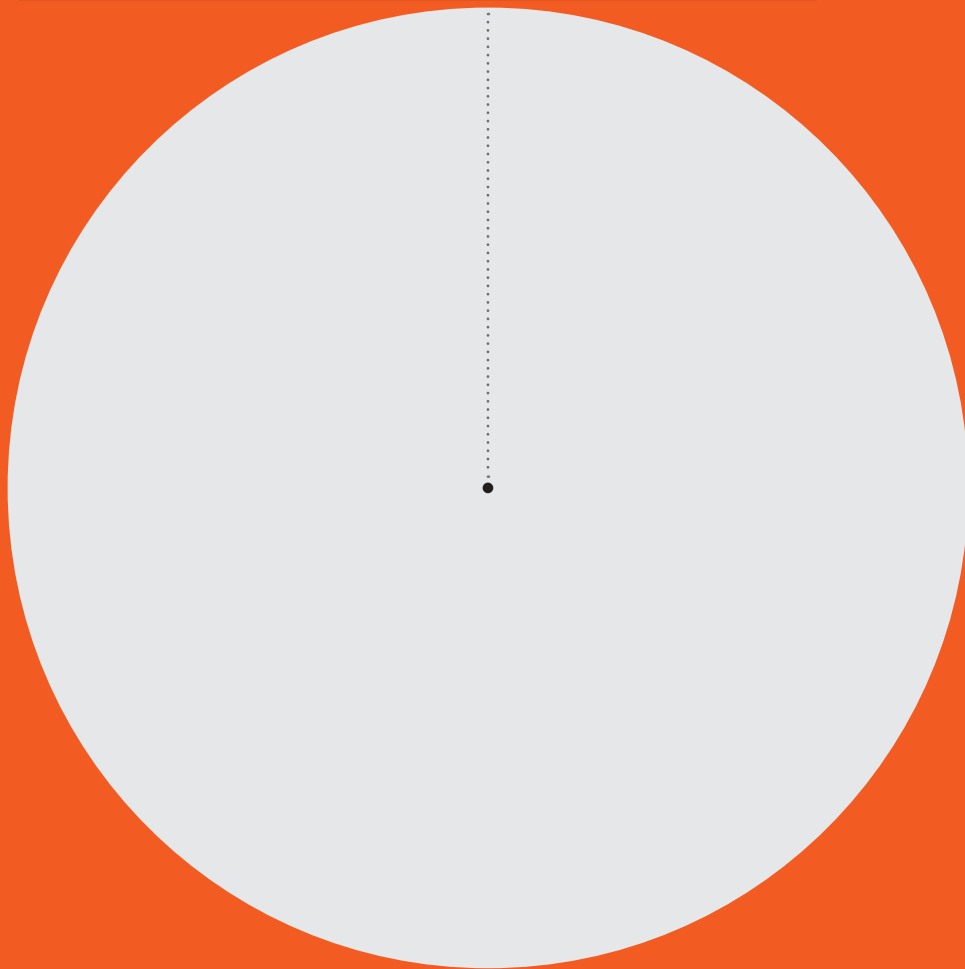
**JEDNYM Z CUDÓW** ery internetu jest aplikacja Google Maps. Dzięki niej nie musisz już nosić ze sobą wysłużonego i nieaktualnego atlasu samochodowego, aby dotrzeć w wybrane miejsce. Wystarczy wpisać nazwę punktu docelowego, a program sam wykreśli odpowiednią trasę. Jeżeli zechcesz, może nawet wskazać, gdzie zatrzymasz się na kawę. Aby skorzystać z tej aplikacji, musisz jednak wiedzieć, skąd wyruszysz.

## TWÓJ PUNKT STARTOWY A

**P**ierwsza mapa będzie stop-klatką przedstawiającą obecny moment — to pomoże Ci zrozumieć, jak przedstawia się sprawa Twoich działań w obecnej chwili. Kiedy już się w tym zorientujesz, możesz zacząć określać swój punkt docelowy oraz sposób, w jaki się do niego dostaniesz.

Wiedząc, że istnieją tylko trzy typy dzieł: Kiepskie, Dobre i Wielkie, a także zdając sobie sprawę, że Twoja praca składa się z tych trzech typów działań, zastanów się, jak wygląda ich stosunek w tym, co robisz obecnie.

## MAPA 1: GDZIE SIĘ ZNAJDUJESZ W OBECNEJ CHWILI?



ŚCIAĞNIJ KOPIĘ SZABLONU MAPY ZE STRONY  
<ftp://ftp.helion.pl/przyklady/pramni.zip>

### **ZAPEŁNIANIE MAPY**

- 1. Podziel koło znajdujące się na stronie 27 na trzy części obrazujące stosunek dzieł Kiepskich, Dobrych i Wielkich składających się na Twoją pracę.** Zawierz swojej intuicji i nie przejmuj się brakiem precyzji. Nawiasem mówiąc, prawie nikt nie dzieli tego wykresu na trzy równe części.
- 2. W każdym z wykreślonych segmentów zapisz dwa przykłady danego typu pracy.** Pomoże Ci to lepiej zrozumieć, czym będziesz się zajmować w następnych ćwiczeniach.

### **UZYSKIWANIE WGLĄDU**

- 1. Co mówi aktualny wykres?** Jak się czujesz, widząc wynik ćwiczenia? Czy czujesz zadowolenie z pracy? A może jest coś, co Cię martwi?
- 2. Jak wyglądałby Twój idealny podział?** Jak Twoim zdaniem powinien wyglądać ten wykres? Większość ludzi chce wyeliminować Kiepskie Dzieła i zwiększyć segment Dzieł Wielkich. Musisz jednak wiedzieć, że idealny stosunek Dzieł Dobrych do

*Jeżeli nie zmienisz swoich przekonań, nie musisz obawiać się zmian w życiu. Pytanie, czy to dobra wiadomość, czy też zła.*

DOUGLAS ADAMS

Wielkich jest inny u każdego człowieka. Ba, nawet jedna osoba może uzyskiwać inne wyniki przy wykonywaniu tego ćwiczenia co jakiś czas. Ta „analiza rozdźwięku” pomiędzy Twoją obecną sytuacją a stanem upragnionym pomoże Ci nabrać siły do dokonania zmian, a także może dostarczyć podpowiedzi: z czym należy zerwać, co warto kontynuować i co trzeba zacząć.

Na wypadek gdyby interesowały Cię ogólne tendencje, poniżej zamieściłem wyniki sondy przeprowadzonej wśród ludzi na całym świecie. Ich odpowiedzi wyglądały następująco:

- ▶ 10 – 40% Kiepskich Dzieł
- ▶ 40 – 80% Dobrych Dzieł
- ▶ 0 – 25% Wielkich Dzieł

## Mapa 1: Gdzie się znajdujesz w obecnej chwili?

---

Jeżeli Twój podział wygląda inaczej, nie masz się czym przejmować. Pamiętaj, że jest to wyłącznie postrzegany przez Ciebie stan obecny. Za pół roku ulegnie on zmianom, zwłaszcza jeżeli będziesz sprawnie korzystać z niniejszej książki!

### **NA PRZYKŁAD**

**A**ndy jest kierownikiem zespołu marketingowego w jednej z międzynarodowych firm farmaceutycznych, która za pół roku wypuszcza nowy produkt, więc wszyscy członkowie zespołu mają pełne ręce roboty.

Andy kierował podobnym zespołem w swojej poprzedniej pracy (w obecnym miejscu pracuje niecałe półtora roku), ale nie było to zadanie aż tak skomplikowane jak teraz. Nowy zespół jest bowiem dwunastokrotnie większy niż największa grupa, jaką dotychczas zdarzyło mu się zarządzać, a ponadto połowa jego członków rezyduje w placówkach rozsiansych po całym świecie i pracuje w różnych strefach czasowych.

Rozpoczynając ćwiczenie, Andy był dość mocno przekonany, że jego Wielkim Dziełem będzie wypuszczenie nowego produktu na rynek. Był to preparat obiecujący nabywcom nową jakość życia, więc ambicją Andy'ego było uczynienie tego projektu czymś niezwykłym. Oczywiście kierownik widział mocno zaangażowany, zgrany zespół tworzący skuteczną strategię marketingową, która nie tylko zdobędzie uznanie wysokich rangą dyrektorów i przyniesie zyski, ale również zawładnie wyobraźnią klientów i zechnie w cień produkty konkurencji.

Praca nad projektem nie przebiegała jednak tak dobrze, jak można byłoby sobie tego życzyć. Pracownicy nie mogli stworzyć właściwej strategii, a w zespole pojawiły się napięcia. Andy wkładał zaś wiele sił w to, aby skierować projekt na właściwe tory.

Po wykonaniu ćwiczenia Andy był nieco rozczarowany wynikami. Okazało się, że Wielkie Dzieła stanowią jedynie 10% jego pracy i składają się wyłącznie z idei marketingowych związanych z projektem. Około 60% czasu stanowiła praca nad Dzielami Dobrymi, takimi jak sprawne zarządzanie pracownikami, współpraca z innymi działami odpowiedzialnymi za produkt oraz inne codzienne obowiązki zawodowe. Pozostałe 30% stanowiły Kiepskie Dzieła. Co prawda znaczna część z nich to „czynności administracyjne”, ale spory fragment szkodliwej pracy był wynikiem „delikatnych ego” członków zespołu.

## Pracuj mniej i lepiej!

---

Wykonanie ćwiczenia sprawiło jednak, że w głowie Andy'ego zakiełkowało kilka ciekawych idei:

- ▶ Wielkie Dzieła, czyli innowacyjne idee marketingowe, były czymś, co Andy uwielbiał, ale czemu nie mógł poświęcać zbyt wiele czasu z racji obowiązków związanych z zarządzaniem ludźmi. Ponadto w zespole znajdowały się też inne osoby odpowiedzialne za opracowywanie strategii marketingowej, więc trudno byłoby robić to samo na własną rękę bez wchodzenia im w paradę.
- ▶ Andy nigdy nie czuł się dobrze w roli przywódcy. Miał nadzieję, że jego zespół sam zorientuje się, co powinien robić, i będzie sobie radzić bez jego przewodnictwa. Niestety, okazało się, że jego podwładni nie potrafili zbyt dobrze współpracować. Andy jednak zorientował się, że być może jest to okazja, aby zmienić część Kiepskich Dziej (organizowania skutecznej pracy zespołu) w Dzieła Dobre, a może i Wielkie.
- ▶ Okazje do Dziej Wielkich pojawiły się też w innych sektorach branży. Kiedy Andy zadał sobie pytanie: „W jaki sposób moja rola w dbaniu o współpracę w zespole i pomiędzy grupami pracowników może stać się Wielkim Dzielciem?”, w jego umyśle natychmiast zaczęły pojawiać się nowe idee.

Chociaż ćwiczenie to przedstawia jedynie stan obecny, może być też źródłem nowych pomysłów na to, gdzie znaleźć źródła Wielkich Dziej.

### POZA MAPĄ

**W** wykonanie tego ćwiczenia daje Ci intuicyjny wgląd w proporcje Twoich Kiepskich, Dobrych i Wielkich Dziej. Istnieją też dwa sposoby pogłębiania tego wglądu: po pierwsze poprzez lepsze wyodrębnianie składowych poszczególnych segmentów, po drugie — wyobrażanie sobie idealnych proporcji.

Spójrz wstecz: sprawdź zapisy w swoim terminarzu lub dzienniku z ostatniego tygodnia czy też podobnego okresu, aby sprawdzić, jak wiele czasu poświęcasz na Kiepską, Dobrą i Wielką Pracę. Zastanów się, na czym tak naprawdę spędzasz czas. Przez następny tydzień notuj wszystkie swoje działania, zaznaczając też, z którą spośród trzech

## Mapa 1: Gdzie się znajdujesz w obecnej chwili?

---

kategorii Dziel się one wiążą. Podobnie jak analizowanie wydatków pomaga w stworzeniu stabilnego budżetu, tak analizowanie czasu pomoże w znalezieniu dodatkowych sposobów dokonywania Wielkich Dziel.

Spójrz przed siebie: jakie połączenie trzech kategorii Dziel wydaje Ci się optymalne? Ile potrzebujesz Dziel Wielkich? Ile Dziel Dobrych? Mam przy tym nadzieję, że nie pragniesz dokonywać Dziel Kiepskich. Co możesz zrobić, jeżeli uda Ci się osiągnąć tę upragnioną kombinację? Co będziesz robić tak samo? Czego musisz zaprzestać? A co musisz zacząć?

Poniżej przedstawiam nieco skrajny przykład łączący patrzenie wstecz i patrzenie w przyszłość: Jim Collins, autor książki *From Good to Great*, używał stopera z możliwością zapisu trzech czasów w celu kontrolowania czasu poświęcanego na wszystkie swoje działania. W ten sposób określił, że idealną kombinacją sprzyjającą Wielkim Dzielom jest poświęcenie 50% czasu na pracę twórczą, 30% na nauczanie i 20% na pozostałe zajęcia.

*Życie to suma wszystkich naszych wyborów.*

ALBERT CAMUS

### OMÓWIENIE MAPY

Już samo wykonanie tego ćwiczenia jest rzeczą dobrą, ale dowiedzieć się czegoś o sobie możesz wyłącznie wtedy, gdy poświęcisz kilka minut na zastanowienie się, co dało Ci wykonanie tego zadania i czego udało Ci się nauczyć. Dla ułatwienia możesz odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- ▶ Co jest najbardziej rzucającą się w oczy rzeczą, jaką udało Ci się wynieść z ćwiczenia? Co najbardziej uderzyło Cię podczas myślenia o Kiepskich, Dobrych i Wielkich Dzielach?
- ▶ Co Cię zaskoczyło? Czy była to może ilość Kiepskiej Pracy? Jeśli tak, to jakie działania zaliczają się do tej kategorii? Może były to Działa Dobre? A może zastanowiło Cię coś dotyczącego Dziel Wielkich?



## Pracuj mniej i lepiej!

---

- ▶ Jakie przyzwyczajenia i schematy zachowań wiążą się z obecnym układem? Czy robisz coś, z czym masz ochotę zerwać?
- ▶ Czy wiesz coś, z czego nie zdawałeś sobie sprawy wcześniej?
- ▶ Co chcesz zapamiętać z tego ćwiczenia?

## Mapa 1: Gdzie się znajdujesz w obecnej chwili?

### Mądrość Wielkiej Pracy

W STRONĘ OBFITOŚCI

DAVE I WENDY ULRICH

W dzisiejszym skomplikowanym świecie sama chęć do działania nie wystarczy. Musimy bowiem znaleźć sens wykonywanej pracy. Aby to osiągnąć, należy znaleźć pracę, która daje poczucie zadowolenia, spełnienia, nadziei oraz kontaktu z innymi ludźmi. Rzecz jasna sens możemy odnaleźć w wielu różnych miejscach — w zaciszu własnego domu, na łonie przyrody, w kościołach, na stadionach, w domach kultury, a także w kontaktach z rodziną i przyjaciółmi. Wielu z nas spędza jednak większość czasu w pracy. Dlatego też tak ważna jest zmiana tego miejsca, by dawało nam wiele okazji do rozwoju.

Organizację obfitującą w okazji można zdefiniować jako *miejsce pracy, w którym poszczególne osoby koordynują swoje aspiracje i działania tak, aby odnaleźć swój osobisty sens pracy, zadowolić akcjonariuszy i dać ludzkości nadzieję zmian na lepsze*. Analizując tę ideę, określiliśmy osiem podstawowych pytań, które mogą pomóc w odkryciu sensu wykonywanej pracy oraz odnalezieniu obfitości okazji.

#### 1. Z CZEGO JESTEM ZNANY? (TOŻSAMOŚĆ)

Poczucie obfitości bierze się z jasnego poczucia tego, kim jesteś, w co wierzysz i w czym jesteś dobry. Pytanie takie pozwala ocenić Twoje mocne strony i osobiste wartości, a także mechanizm tworzenia Twojej reputacji.

*Obfita organizacja opiera się na swoich mocnych stronach i zdolnościach wzmacniających innych ludzi.*

#### 2. DOKĄD ZMIERZAM? (CEL I KIERUNEK)

Obfitość bierze się z jasnego poczucia tego, co starasz się osiągnąć i dlaczego to robisz. Kiedy Twoje osobiste cele są zgodne z celami organizacji, praca odbierana jest przez Ciebie jako naturalne przedłużenie Twojej osobistej podróży przez życie. Kiedy bowiem zinternalizujesz i spersonalizujesz sobie misję firmy, na pewno znajdziesz okazje rozwiązywania problemów społecznych, które są dla Ciebie szczególnie ważne.

*Obfite organizacje są odpowiedzialne pod względem tak finansowym, jak i społecznym.*

## Pracuj mniej i lepiej!

### **3. Z KIM PODRÓŻUJĘ? (PRACA ZESPOŁOWA)**

Nasze poczucie obfitości jest rozwijane przez znaczące związki. Wzrastająca złożoność współczesnych miejsc pracy wymaga wzmożonej kooperacji i różnych rodzajów pracy zespołowej. Na znaczące relacje zawodowe składają się przyjaźnie, stosunki mentorskie i zawodowe sieci znajomości.

*Obfite organizacje dbają o relacje między pracownikami i wychodzą poza potrzebę zespołów wysokowydajnych, starając się budować zespoły posiadające dobre relacje.*

### **4. JAKIE WYZWANIA MNIE INTRESUJĄ? (ZAANGAŻOWANIE)**

Pracownikami najbardziej zaangażowanymi w pracę są zwykle ci, którym praca daje możliwość rozwoju podczas wykonywania czegoś, co i tak bardzo lubią. Różni ludzie preferują różne rodzaje zadań i niektóre typy pracy są dla nich prostsze, bardziej motywujące i przyjemniejsze. Ponadto każdy pracownik traktuje inne problemy jako ważne.

*Obfitość jest możliwa w chwili, kiedy firmy nie tylko wykorzystują umiejętności (kompetencje) i lojalność (zaangażowanie) pracowników, ale i cenione przez nich wartości (wkład).*

### **5. JAK MOGĘ ZBUDOWAĆ POZYTYWNE ŚRODOWISKO PRACY? (SKUTECZNE KONTAKTY)**

Złe nawyki opierają się na wyobcowaniu i wstydzcie. Nawyki dobre na odwrót — pomagają koncentrować się na tym, co jest w danej chwili istotne, i kontaktować się z sobą samym oraz z innymi ludźmi. Niektóre firmy cechuje cyniczna, negatywna i zagrażająca kultura pracy, ale inne starają się wypracować kulturę konstruktywną, afirmującą i wspomagającą, a te cechy sprzyjają powstawaniu obfitości.

*Obfite organizacje tworzą sprzyjające środowiska pracy, które pozwalają na wspieranie pracowników oraz budowanie wartościowych, profesjonalnych kontaktów.*

### **6. JAK MAM REAGOWAĆ NA KŁOPOTY? (WYTRWAŁOŚĆ I UCZENIE SIĘ)**

Porażka może być silnym bodźcem do rozwoju i uczenia się. Kiedy wykraczasz poza swoją strefę komfortu, podejmując ryzykowną decyzję, tłumisz lęk przed porażką, uczysz się na błędach i nie poddajesz się, wówczas nie tylko rozwijasz własną odporność, ale także zyskujesz zadowolenie z życia. Obfitość bardziej polega na poruszaniu się we właściwym kierunku niż na wykonywaniu zadań we właściwy sposób.

*Obfite organizacje korzystają z wytrwałości i uczenia się w celu wzmocnienia swoich pracowników oraz produktów.*

## Mapa 1: Gdzie się znajdujesz w obecnej chwili?

### **7. CO SPRAWIA MI PRZYJEMNOŚĆ? (UPRZEJMOŚĆ I PRZYJEMNOŚĆ)**

Obfitość opiera się na prostych przyjemnościach, których źródłem może być śmianie się z siebie, docenianie doskonałości, rozkoszowanie się pięknem, obecność tu i teraz, a także czerpanie radości z wykonywanej pracy.

*Obfite organizacje starają się wykorzystać nie tylko zewnętrzne, demograficzne zróżnicowanie pracowników, ale także odwołują się ich wewnętrznych wartości, wykorzystując to, co sprawia, że pracownicy czują się szczęśliwi, otoczeni opieką i zadowoleni z życia.*

### **8. JAK MAM DOKONYWAĆ PRZEJŚCIA WYMAGANEGO PRZEZ ZMIANĘ? (UMOŻLIWIENIE PRZEJŚCIA)**

Zmiany w otoczeniu mogą zagrażać obfitości, ale mogą również jej pomagać. W świecie, w którym wszystko niemal nieustannie się zmienia, organizacje muszą się do tego przystosować albo zaryzykować zepchnięcie na margines, chociaż większość ludzi nie przepada za ciągłym chaosem. Musisz jednak pamiętać, że choć zmiany często wywołują w nas lęk, to rozdźwięk między starym a nowym może być źródłem twórczych pomysłów oraz inspiracji.

*Obfite organizacje pomagają pracownikom zinternalizować wymagane przez zmianę przejścia natury behawioralnej, poznawczej i afektywnej.*

Kiedy obfitość skutecznie wyprze model myślenia i działania oparty na niedoborze, jednostki mogą odnaleźć sens swojej pracy, zaś organizacje zyskują poprzez zwiększenie produktywności, zakresu konsumentów oraz zaufania inwestorów.

**Dave Ulrich** został uznany najlepszym szkoleniowcem i guru zarządzania przez BusinessWeek. Jest autorem piętnastu książek poświęconych tematyce HR i zarządzaniu. Wykłada też w Ross School of Business na Uniwersytecie Michigan oraz jest współzałożycielem firmy RBL Group ([www.rbl.net](http://www.rbl.net)).

**Dr Wendy Ulrich** jest autorką książki *Forgiving Ourselves: Getting Back Up When We Let Ourselves Down*, wydaną przez *Deseret Book* oraz założycielką organizacji *Sixteen Stomers Center for Growth w Alpine, w stanie Utah*.

Do poprawy Twojego życia zawodowego potrzeba: **dziesięciu minut dziennie**, ołówka i chęci zmiany. Życie jest bowiem zbyt krótkie, żeby je marnować nawet na dość dobrą pracę.

Ponad jedną trzecią doby spędzasz w pracy lub myśląc o pracy. Prawdopodobnie nie daje Ci ona satysfakcji, na jaką liczyłeś.

- » Czy odczuwasz potrzebę, aby to, co robisz, miało istotne znaczenie?
- » Czy masz ochotę zrealizować coś, co faktycznie Cię wciągnie i rozwine Twoje możliwości?
- » Czy chcesz, aby wykonywana praca dawała Ci szczęście i poczucie istotnego wpływu na otoczenie?
- » By nie była czymś, co wykonuje się odruchowo albo z przymusu?

Jeśli na powyższe pytania odpowiedziałeś twierdząco, już wiesz, że jesteś stworzony do wielkich rzeczy!

W tej publikacji znajdziesz piętnaście ćwiczeń zwanych mapami koncepcyjnymi. Pomogą Ci one określić, co jest dla Ciebie naprawdę istotne, co popycha Cię do działania i dokonywania wyborów. Dowiesz się również, jak możesz sprawić, by Twoja praca dawała więcej inspiracji, przyjemności i motywacji nie tylko Tobie, ale także ludziom, dla których pracujesz.

Na stronach książki spotkasz również niezwykłych ludzi, którzy poprzez swoją odwagę, wyobraźnię i bezkompromisowość kształtują współczesny świat:

- » Leo Babauta — autor popularnego bloga poświęconego produktywności,
- » Dave Ulrich — legendarny guru HR,
- » Chris Guillebeau — mistrz sztuki nonkonformizmu,
- » Tim Hurson — geniusz innowacji,
- » Michael Port — geniusz marketingu biznesowego,
- » Penelope Trunk — przywódczyni grupy Gen Y,
- » Seth Godin — autor prawdopodobnie najlepszych książek biznesowych na świecie.

### Michael Bungay Stanier

otrzymał tytuł kanadyjskiego Trenera Roku 2006. Jest jednym z założycieli i współwłaścicieli firmy Box of Crayons, pomagającej innym firmom w zajmowaniu się Wielkimi Dzielami. Mieszka w Toronto. Jego strona internetowa to [www.BoxofCrayons.biz](http://www.BoxofCrayons.biz).

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 5882

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

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

one  
p r e s s

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

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

Cena 34,90 zł

ISBN 978-83-246-2974-9



9 788324 629749