

# DNA Biznesu

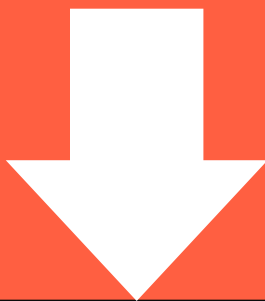
ANNA URBAŃSKA PAWEŁ JARZĄBEK

---



To nie kolejna książka o biznesie. To **narzędzie**, którym odczarujemy „polisz biznes” i pokażemy Ci, że można prowadzić biznes na własnych zasadach, autentycznie, zgodnie z własnymi wartościami i zarabiać pieniądze z poszanowaniem ludzi.

**BEZPŁATNY  
FRAGMENT  
KSIĄŻKI**



## SPIS ROZDZIAŁÓW

- 1** Myśl strategicznie. Zaczynaj z wizją końca.  
Jak ma wyglądać Twój biznes za 5 lat?
- 2** Masz 86400 sekund na dobę. Czas nie staje.  
Ile go dziś zmarnowałeś i na co?
- 4** Żeby mi się chciało, tak jak mi się nie chce.  
Znowu dzień świra. Jak motywować siebie i innych?
- 5** Jesteś szefem. Rządź i dziel.  
Dlaczego ryba psuje się od głowy?
- 6** Roboty do starości, rozumu do śmierci.  
Ja mam się uczyć dalej, nie wystarczy uniwersytet?
- 7** Emocje, energia, PWW... Jak łatwo Cię wyprowadzić  
z równowagi? Jak bardzo wierzysz w siebie?
- 8** Wystąpienia publiczne. Gwiazdą być.  
Twoja scena - Twoje zasady?
- 9** Jak Cię widzą, tak Ci płacą. Czy Twój PR Ci sprzyja,  
czy wiesz czym on w ogóle jest?
- 10** Wartość, pomaganie, sprzedaż.  
Czy da się przetrwać w dzisiejszym biznesie bez marketingu?

- 11** Brak sprzedaży - najczęstszy powód zamykania biznesów.  
Kiedy zwijasz biznes?
- 12** Pieść klienta, zrób wszystko, aby zawołał:  
WOW! Potrafisz? Jak to zrobić?
- 13** Pieniądze szczęścia nie dają. Ale czyż nie lepiej płakać  
w wypasionej furze? Jak stale zarabiać w biznesie?
- 14** Nie zrobię, nie dam rabatu, nie zgadzam się.  
Czy tylko o NIE chodzi? Asertywność - czy to przystoi?
- 15** Nic bardziej stałego, niż zmiana.  
Kto zabrał Ci Twój ser?
- 16** Mierz się z trudnościami. Z pewnością kiedyś się pojawią.  
Co wtedy zrobisz? Będziesz strusiem czy dasz radę?
- 17** Miej maniery godne królewskiej pary.  
Jakie gafy popełniasz?
- 18** Harmonia, pracoholizm, równowaga, nicnierobienie.  
Czy będąc człowiekiem biznesu masz czas dla siebie?
- 19** Biznes przez zaufanie. Sprzedaż przez zaufanie.  
Czy to nie zbyt naiwne?

ROZDZIAŁ

# 15

Nic bardziej stałego, niż zmiana.  
Kto zabrał Ci Twój ser?

Jako przedsiębiorca będziesz borykał się z różnymi sytuacjami, które będą od ciebie wymagały otwartości na zmiany. Podobnie jest zresztą w życiu codziennym: jeśli coś nie działa, trzeba to zmienić. Kluczowe pod względem podejścia do zmian jest to, aby przestać się ich obawiać.

Sami moglibyśmy przytoczyć tu setki przykładów tego, jak zmiany nas zaskakiwały. Zdarzało się, że Paweł je proponował, a Ania była na nie zamknięta. Podobnie działo się z naszym zespołem. Postawy, które przyjmujemy w tym obszarze najłatwiej opisać, nawiązując do książki, która być może jest ci znana. Mowa o książce Spencera Johnsona *Kto zabrał mój ser?*. Jest tam czworo bohaterów – dwie postaci ludzkie i dwie myszy. Postaci ludzkie to bohaterowie Zastałek i Bojek. Myszy nazywają się Nosek i Pędziwiatr. Akcja toczy się w wielkim labiryncie, w którym wszyscy z nich mogą znaleźć ser. Ser symbolizuje w tym przypadku nasz stan posiadania, coś, co już mamy. Serem mogą być stanowisko, relacje z przyjaciółmi, związek, pieniądze. To swoiste odzwierciedlenie rzeczy, które mamy na co dzień lub których poszukujemy. Działaniem, które najczęściej podejmują bohaterowie książki Johnsona jest bieganie po labiryncie w poszukiwaniu sera. W pewnym momencie znajdują wielki magazyn sera, dostają zatem to, czego szukali. W prawdziwym życiu magazynem sera może być zespół, który właśnie zbudowałeś i jesteś szczęśliwy, myśląc, że teraz wszystko będzie już z górki. Może to być też kwota na rachunku bankowym, która ci się podoba. Bardzo często dotyczy to również związków, relacji międzyludzkich i wszystkiego, co jest związane z elementem posiadania. Co takiego dzieje w labiryncie po odnalezieniu magazynu? Cała czwórka bohaterów zaczyna świętować i korzystać ze swojego znaleziska. Bojek i Zastałek mają bardzo ciekawe przekonania, które każą im myśleć, że tego sera wystarczy

do końca życia. Wychodzą z założenia, że nic nie muszą już robić, wystarczy tylko brać. Jeśli masz ser, jesteś szczęśliwy. Nie musisz podejmować żadnych działań. W każdym z nas jest coś takiego, że kiedy mamy już „nasz ser”, łatwo się do niego przyzwyczajamy. Przyzwyczajamy się do projektów, które odbywają się bez żadnego problemu, do klientów, którzy kupują w naszej firmie produkty, do okoliczności, do ludzi. Uznajemy, że dany obszar jest już nasz i nie musimy nic w tym kierunku robić. Podobnie postępowali nasi bohaterowie. Mijały kolejne dni i nagle okazało się, że sera jest coraz mniej. Pewnego dnia myszy i ludzie zauważyli, że ser po prostu zniknął. W przełożeniu na nasze działania biznesowe, nagle zabrakło klientów, którzy do Ciebie przychodzili. Nagle twój zespół, który tak świetnie pracował, się rozpadł. Być może ktoś zaszedł w ciążę, ktoś inny wyjechał za granicę, a jeszcze ktoś inny podjął decyzję o zmianie pracy. W jednej chwili okazało się, że to co uważałeś za stałe i pewne zniknęło. W książce Johnsona dzieje się bardzo ciekawa rzecz, ponieważ dwie postaci ludzkie, Bojek i Zastalek, wpadają w panikę. Mówią: „Kto zabrał mój ser? To nie fair. Kto nam to zrobił? Gdzie są myszy, co one wiedzą? Jesteśmy ludźmi, zasługujemy na więcej”. Często dopiero kiedy zastaje nas zmiana, zaczynamy zauważać, że coś jest nie tak. Zamiast być obserwatorem, zamiast dostrzegać, że są pewne symptomy, które niewątpliwie doprowadzą do tego, że nasz ser zniknie, podobnie jak nasi bohaterowie nie robimy nic. Co więcej, szukamy odpowiedzialności i winy na zewnątrz, czyli zastanawiamy się, gdzie są myszy, co one wiedzą. Bardzo wielu przedsiębiorców postępuje w ten sposób. Być może znasz marki, które nie zauważały tego, co dzieje się z ich produktami lub usługami. Dotyczy to na przykład aparatów fotograficznych. Obecnie większość z nas ma w swoim telefonie komórkowym aparat i zwyczajnie nie czuje potrzeby, by targać ze sobą na wakacje klasyczną wersję aparatu fotograficzne-



go. Ten rynek zdecydowanie bardzo się zatem zmienił. Jest wiele branż i firm, które funkcjonowały cały czas tak samo i zdziwiły się w sytuacji, w których ich ser się skończył.

Co ważne, w naszej bajce to myszy, Pędziwiatr i Nosek, wyruszają na poszukiwanie sera. Ich postawa natychmiast koncentruje się na działaniu. W przełożeniu na nas, ludzi, ponownie jest to kwestia reakcji na zmianę. Na poziomie naszych osobowości i różnych zachowań albo chowamy głowę w piasek, albo szukamy winnych, albo od razu ruszamy na poszukiwanie nowego sera, czyli szukamy rozwiązań. Zaczynamy działać, dzwonić, pytać, rozglądać się. W pewnym momencie nasi bohaterowie ludzcy, Bojek i Zastałek, również wyruszają szukać sera i mają po drodze mnóstwo prze-myśleń. Pierwsze z nich brzmi:

#### **JEŚLI SIĘ NIE ZMIENIASZ, TO GINIESZ.**

To bardzo ważne przemyślenie z punktu widzenia przedsiębiorcy. Jeśli cały czas tkwisz w tym samym systemie, w którym tkwiłeś 5 czy 10 lat temu, to możesz mieć pewność, że za chwilę obudzisz się z ręką w nocniku, ponieważ po pierwsze rosną nowe pokolenia inteligentnych, wykształconych ludzi, często znających języki obce, a po drugie, jeżeli nie zmieniasz sposobu marketingu, sprzedaży lub podejścia do klienta, musisz liczyć się z tym, że może to obrócić się przeciwko tobie. Stare systemy zarządzania personelem (świadomie użyliśmy tu słowa personelem), które kiedyś działały, dziś nie do końca już się sprawdzają. Obecnie mamy do czynienia z rynkiem pracownika, a to oznacza, że jeżeli jako przedsiębiorca nie dasz swojemu zespołowi konkretnych możliwości, nie będziesz go motywował i dawał mu wartości, zwyczajnie dokona on zmiany.

Przyjrzyj się zatem bacznie swojemu biznesowi i zobacz, co dzieje się dookoła.

Druga bardzo ważna myśl, którą przytacza bohater brzmi:

**WĄCHAJ CZĘSTO SWÓJ SER,**

będziesz wiedział, kiedy się psuje. Tę myśl również można zastosować do codziennych sytuacji biznesowych. Jeżeli widzisz, że członek twojego zespołu, który do tej pory pracował bardzo aktywnie, był bardzo zaangażowany, wkładał mnóstwo pracy w określone sytuacje, nagle zaczyna zachowywać się w zupełnie inny sposób - jest mniej aktywny, mniej zdyscyplinowany, bardziej rozluźniony i nic mu się nie chce - nie możesz udawać, że nic się nie dzieje. Cały czas bądź zatem czujny, obserwuj, przyglądaj się danym okolicznościom, bo może się okazać, że nie zauważysz zmiany. Podobnie może być z produktem, który do tej pory fantastycznie się sprzedawał i nagle przestaje. Przedsiębiorcy często myślą sobie: „Co za głupi klienci, czemu już tego nie kupują?”. Ponieważ słabo wąchali swój ser, nie zauważyli, że się zepsuł, czyli że ich produkt jest już przestarzały albo że klienci potrzebują dziś czegoś zupełnie innego.

Kolejna myśl, która pojawiła się w głowie Bojka mówiła o tym,

**ŻE IM SZYBCIEJ ZREZYGNUJESZ ZE STAREGO SERA,  
TYM SZYBCIEJ ZNAJDZIESZ NOWY.**

Są sytuacje, w których po prostu trzeba zostawić coś, co się już nie sprawdza. Trzeba zamknąć temat i zacząć od początku. Nasi klienci często mówią: „U was to wszystko się świetnie układa, wy to nie macie żadnych problemów, ciągle są jakieś fajne nowe rzeczy”. Tak naprawdę my też mieliśmy jednak sporo projektów

i pomysłów, które nam się nie sprawdziły. Widzieliśmy, że nie zmierza to w dobrym kierunku, jednak szczególnie Ania ma tendencję do tego, żeby jeszcze chwilę popracować, jeszcze chwilę się zastanowić - a nuż jeszcze się to sprawdzi. Było tak na przykład z tematem wydawanego internetowo czasopisma „Eksplozja Rozwoju”. Otóż Ania wymyśliła sobie, że będzie wydawała magazyn rozwojowy. Ludzie pisali do niego ciekawe artykuły, pojawiały się w nim bardzo ciekawe osoby, w tym także znane nazwiska. Okazało się jednak, że pomimo tego, że ten magazyn był za darmo, pobrań było niewiele. Część mówiła, że nie wie o jego istnieniu, część twierdziła, że nie ma czasu, jeszcze inni utrzymywali, że w internecie jest tyle innych treści, że nic to im nie da. Ania dość długo utrzymywała jeszcze ten magazyn, płaciła osobom, które się tym tematem zajmowały, opłacała domenę. Wszystko to generowało koszty, a nie dawało kompletnie żadnych rezultatów. W końcu przyszedł moment, w którym trzeba było zrezygnować ze starego sera, czyli z tego, co się nie sprawdza i poszukać czegoś, co będzie „nowym serem”, czyli innym tematem, który będzie przynosił dochody albo dawał większą wartość naszym klientom.

Czwartą myślą Bojka było to, że

#### **STARE PRZEKONANIA NIE DOPROWADZĄ CIĘ DO NOWEGO SERA.**

To dla nas, jako przedsiębiorców i ludzi, wiadomość „ucz się, rozwijaj, zmieniaj przekonania”. Być może to, do czego miałeś przekonanie jeszcze jakiś czas temu wcale nie sprawi, że coś nagle zmieni się w twoim życiu lub biznesie. Być może wcale nie doprowadzi cię do tego, że twoja firma będzie rosła i się zmieniała czy że będzie miała rzeczywiste szanse przynosić rezultaty zarówno tobie, jak i twoim klientom, a przede wszystkim twojemu zespołowi. Zmiana przekonań jest zatem bardzo ważnym elementem,

na który warto zwrócić uwagę. Co istotne, liczba magazynów sera jest nieskończona. Oznacza to, że masz do dyspozycji nieskończoną liczbę rzeczy, zjawisk, okoliczności, sytuacji, w których jesteś w stanie fantastycznie działać – zwyczajnie musisz być na nie otwarty. Jeżeli czujesz, że w twojej organizacji przyszedł czas na zmianę, przyjrzyj się tematowi i zastanów się, jak ją wdrożyć.

Czym zatem jest zmiana? Zmiana to dokonanie się przeobrażeń, które zmieniają istotę czegoś.

#### **ZMIANA TO PROCES CIĄGŁY, KTÓREGO PUNKT DOCELOWY NIE ISTNIEJE.**

I właśnie to jest chyba najboleśniejse dla większości z nas, ponieważ mamy wrażenie, że dokonamy zmiany, a potem wszystko pójdzie już z górki. W rzeczywistości wygląda to jednak tak, że jeżeli prowadzisz biznes, to zmiana jest czymś permanentnym. To niekończący się proces.

#### **ZMIANA NIE JEST UMIEJĘTNOŚCIĄ, TYLKO MOTYWACJĄ.**

Jeśli chodzi o twoją osobowość, nastawienie do zmiany znajduje się po jej „prawej” stronie, czyli tam, gdzie jest twój charakter, bo właśnie tam znajduje się obszar związany z motywacją. Znaczący temat mówią, że czas na zmianę jest teraz i że musimy zacząć od siebie. To dwa podstawowe elementy całego procesu związanego ze zmianą. Co jeszcze może się na nią składać? Przede wszystkim, zarządzanie zmianą jest świadomym i zorganizowanym działaniem, mającym na celu zaplanowanie i wprowadzenie zmian w organizacji, w projektach i w życiu. Podstawową funkcją współczesnego specjalisty czy szefa w dziedzinie organizacji i zarządzania jest dokonywanie zmian w firmach. Ważne, by te zmiany były zsynchronizowane ze zmianami w otoczeniu. Pomiedzy oto-

zeniem a firmą występuje sprzężenie zwrotne. Firmy to systemy otwarte. Aby mogły utrzymać się przy życiu, muszą dostosowywać swoje wewnętrzne działania do wymogów tego otoczenia, czyli, zgodnie z opowieścią, którą przytaczaliśmy, przyglądać się swojemu środowisku i często wachać swój ser.

#### **PRZYGLĄDAJ SIĘ TEMU, CO DZIEJE SIĘ WOKÓŁ CIEBIE.**

Przyglądaj się temu, jak działa konkurencja, jak mają się sprawy w twoim środowisku, jakie są upodobania ludzi. Zapoznaj się z badaniami i informacjami, które dadzą ci pogląd na to, czy jest już czas na zmianę. W organizacjach tych zmian jest sporo. Przede wszystkim są to nieskomplikowane, niewielkie zmiany, których działanie nie wywołuje trwałych efektów lub odnosi się do zjawisk lokalnych, dotyczących niewielkiej liczby osób. Powstają one w rezultacie stosunkowo prostych przedsięwzięć organizacyjnych. W ramach takiej zmiany możesz na przykład powiedzieć: „Małgosiu, od dzisiaj nie tym będziesz zajmowała się tym tematem, a Marysia. Ty będziesz się teraz zajmowała kontaktem telefonicznym z klientem, korzystając z tego pliku”. To przykład małej zmiany, którą jesteś w stanie wprowadzić natychmiast.

Są też zmiany o szerszym zasięgu intensywności. To zmiany, które dotyczą określonych elementów składowych całych firm, komórek, wydziałów i wywołują trwałe rezultaty. Taką zmianą było dla nas przeniesienie siedziby firmy w 2016 r. Automatycznie zmieniło się w związku z tym nasze środowisko: zmienili się sąsiedzi i klienci, którzy mieli do nas odtąd bliżej. Wszystkie te elementy sprawiły, że w nasza organizacja zaczęła funkcjonować w zupełnie inny sposób.

Oczywiście, są jeszcze zmiany powstałe w wyniku działań złożonych, które są zaprogramowane na bardzo długie okresy. Najczę-

ściej stanowią przedmiot strategii całej firmy i dotyczą szerokiego zasięgu, będąc przy tym dostosowane do specyfiki sytuacji. Ważne, aby zachodziły w spójnych procesach. Co może być taką zmianą? Choćby to, że firma zupełnie zmienia swój brand. Jedną z moich klientek, która prowadzi własną organizację, rozstała się w pewnym momencie ze swoją współpracowniczką. W rezultacie okazało się, że obie panie miały identyczną nazwę firmy i żadna nie chciała z niej zrezygnować. Zmiana złożona, pojawiła się gdy jedna z pań, moja klientka, podjęła decyzję o zmianie brandu. Ona pociągnęła z kolei za sobą zmiany w relacjach z klientami, zmiany w umowach, zmiany stron internetowych, zmiany dotyczące wszystkiego, co jest związane z szeroko pojętym marketingiem i budowaniem public relations. Warto zwracać uwagę na takie rzeczy.

Zmiany, do których dochodzi w organizacji mogą być także różne pod kątem ich charakteru. Istnieją na przykład zmiany, które określamy mianem **innowacyjnych**. Ich zadaniem jest rozwijanie potencjału twórczego organizacji, po to, aby szybko, elastycznie i efektywnie wprowadzić nowe działania. Takie zmiany wymagają rozwoju i powodują konieczność wprowadzenia innowacji w różnych sferach funkcjonowania organizacji, przez co otoczenie musi się do nich dostosować. Dotyczą one nie tylko innowacji technicznych i technologicznych, ale również społeczno-organizacyjnych. Zmiany te mają charakter planowy, uporządkowany i terminowy. Co mamy na myśli? Do innowacyjnej zmiany dojdzie, jeżeli podejmiesz na przykład decyzję, że od danego dnia w twojej organizacji będzie funkcjonował jedynie kalendarz mobilny, który całkowicie zastąpi papierowy. Taka zmiana automatycznie doprowadzi do powstania różnych innych procesów w organizacji, dlatego jest innowacyjna. Jeżeli postanowisz, że od 1 stycznia kolejnego roku dany projekt nie będzie już wyglądał tak jak obecnie, ponieważ

wraz z twoim zespołem poszerzycie go o nowe możliwości, zmienicie cenę itp., efektem również będzie zmiana innowacyjna.

Inny rodzaj zmiany to **zmiana adaptacyjna**, czyli taka, która polega na doskonaleniu systemów, ale nie prowadzi do zmiany ich charakteru, mając tym samym więcej wspólnego z pojęciem modyfikacji. To zmiany polegające na doraźnej, naśladowczej adaptacji, będącej reakcją na pojawiające się w otoczeniu organizacji procesy i zjawiska. Co będzie zmianą adaptacyjną? Na przykład to, że w okresie wakacyjnym będziesz miał mniej klientów, a osoba, która przychodziła do ciebie dodatkowo na pół etatu nie będzie wykonywać w tym czasie swoich zadań, a część jej obowiązków będzie musiał przejąć inny członek zespołu. W tym przypadku uczestnicy procesu zmiany będą musieli przystosować się do niego w zupełnie inny sposób.

Są jeszcze zmiany, których większość z nas pewnie nie lubi. My również za nimi nie przepadamy. To **zmiany regresyjne**, które stanowią przykład zmian o charakterze negatywnym. Może wystąpić sytuacja, w której mimo zaistnienia procesu zmian, ich efektywność równa się zeru, czyli zachodzi zjawisko stagnacji. Do znacznie gorszych okoliczności dochodzi wtedy, gdy na skutek działań, które zmierzają do tej zmiany, powstaje recesja, czyli pogorszenie istniejącego stanu rzeczy. Co to znaczy? Wyobraź sobie na przykład, że wprowadzasz do swojej organizacji styl komunikacji, który polega na tym, że zamiast przekazywać informacje bezpośrednio tobie, twoi pracownicy muszą najpierw zgłosić je dwóm innym osobom, ponieważ uważasz, że w pierwszej kolejności to one powinny się wypowiedzieć, a także podejmować decyzje. Nagle okazuje się, że jakaś sprawa w ogóle do ciebie nie trafiła, ponieważ ktoś uznał, że nie warto się nią zajmować. W rezultacie temat w ogóle nie został poruszony, bo nie było nikogo, kto pod-

jąłby jakąś decyzję. Zmiana regresyjna bardzo często prowadzi do tego, że wracamy do tego, co już było, mówiąc na przykład: „Słuchajcie, wracamy do starego systemu, proszę bezpośrednio do mnie raportować, to ja będę na bieżąco podejmować decyzje”.

Największe wyzwanie polega na tym, że kiedy w organizacji pojawiają się zmiany, ludzie różnie na nie reagują. Z pewnością może pojawić się dezorientacja. Część osób może czuć się przytłoczona. Zmiana niesie ze sobą niepewność i sprawia, że ludzie przybierają różne postawy. Samo słowo „zmiana” wywołuje u większości z nas raczej negatywne emocje. Warto pamiętać, by nie myśleć o nim w charakterze rezygnacji i smutku, choć tak często do tego dochodzi, zwłaszcza gdy zmian jest wiele. Czasami nadchodzi moment, w którym stwierdzamy, że to już dla nas za dużo. Pewna liczba zmian może nawet cieszyć, natomiast gdy jest ich zbyt dużo, efektem jest frustracja i dezorientacja. Bywa, że jako menadżerowie czy właściciele firm, mamy ich po prostu dosyć, a do tego jeszcze musimy przeprowadzić przez nie nasze zespoły, co jest ogromną odpowiedzialnością. Pamiętajmy zatem, że wszystkie postawy wobec zmiany są w pełni uzasadnione i dajmy sobie oraz naszym zespołom do nich prawo. Ważne jest to, żebyśmy nie pozostawiali zbyt długo w roli krytyka, ofiary czy obserwatora, bo w ten sposób za daleko nie zajdziemy.

**Postawa krytyka** to postawa osoby, która będzie cały czas szukać potencjalnych przyczyn niepowodzeń, kwestionując sens oraz konieczność zmian i nie dostrzegając ich pozytywnych efektów. Zastanów się, czy nie przyjmujesz przypadkiem takiej roli lub czy nie robi tego któryś z członków twojego zespołu. Ludzie często przyjmują też tzw. **postawę ofiary**. Polega ona na stawianiu biernego oporu w stosunku do wprowadzanej zmiany. Osoby, które ją reprezentują często będą odczuwać gniew, smutek i żal. Nawet



jeśli zmiana zostanie wprowadzona, oni ciągle będą wracać do starych sposobów działania. Zdarza się, że są to osoby, które się izolują, niechętnie rozmawiają i mówią: „Kiedyś to było dobrze, kiedyś to było fajnie, stare było lepsze”. Co więcej, próbują nawet na nowo wprowadzać te stare rzeczy - może nikt się nie zorientuje. W tym przypadku również warto zadać sobie pytanie, czy nie jest to postawa, którą przyjmujesz ty albo członkowie twojego zespołu. Istnieje także dość spora grupa ludzi, którzy wchodzą w rolę **biernych obserwatorów**. Stoją z boku, unikają zaangażowania, czekają na to, co zrobią inni. Czekają na czyjeś decyzje, czasem z nadzieją, że jeśli będą stać z boku, to zmiany ich w ogóle nie obejmą. Statystyki pokazują, że takich osób jest najwięcej. Są też nieliczni, których określa się mianem **nawigatorów zmian**. To bardzo pożądana grupa w każdej organizacji. Nawigatorzy zmian dostrzegają w nich szanse, są otwarci na to, by aktywnie szukać sposobów wprowadzania usprawnień i ograniczać negatywne reakcje, szukają, oferują wsparcie. Z pewnością warto, aby to właściciel firmy, lub menedżer odgrywał tę rolę. Tylko w takiej sytuacji będziesz w stanie cały czas obserwować swój przyszłowiowy ser i patrzeć, czy się nie psuje. Gdy dostrzeżesz, że coś jest z nim nie tak, po prostu będziesz reagował. Wiadomym jest, że te reakcje bywają różne. Każdy człowiek reaguje jakoś na zmianę i potrzebuje czasu, aby dostosować się do nowych warunków. Im lepiej ludzie rozumieją cel i sens zmiany, im aktywniej uczestniczą w jej projektowaniu, im trafniej określają swoją rolę w całym tym przedsięwzięciu, tym większe prawdopodobieństwo, że proces zmian odbędzie się bez większych kosztów społecznych, czyli przykładowo nikt nie rzuci pracy, ani nie zrezygnuje z jakiegoś działania. Jeżeli twoje cele będą wywoływały poczucie zagrożenia, wyrządzą komuś osobistą krzywdę, albo będą niesprawiedliwe,

nie oczekuj, że twoi pracownicy aktywnie włączą się do realizacji programu zmian.

Jeśli mowa o nastawieniu do zmian, na początku u wielu osób pojawia się wrogość. Takie osoby stawiają opór, a jeżeli przekażemy sens zmiany w niewłaściwy sposób, będą robić wszystko, żeby do niej nie doszło. Osoby neutralne raczej nie będą przejawiały żadnych emocji w stosunku do zmiany, aczkolwiek, kiedy im się przypatrzysz, zobaczysz, że ich udział w zmianie jest raczej znikomy. Pozostaje życzyć sobie, by mieć wokół siebie jak najwięcej osób, które do zmian podchodzą entuzjastycznie, czyli są otwarte na nasze propozycje. Tacy ludzie często uczestniczą w zmianie; co więcej, wnoszą do niej swój własny wkład. Warto przyjrzeć się zatem własnym reakcjom i postawie wobec zmiany. Jeszcze przed wprowadzeniem zmiany oceń, w jaki sposób wpłynie ona na całą organizację. Zastanów się, co na to twój zespół. Pomyśl, jak dana zmiana wpłynie na poszczególne stanowiska. Ustal, co z tej zmiany będzie miał klient, dostawca, kontrahent. Jeżeli musisz pomóc innym w przejściu przez zmianę, poznaj ich reakcje, zastrzeżenia, obawy, wątpliwości, opinie. Po prostu pomóż im zrozumieć, w jaki sposób wprowadzona zmiana wpłynie na całą organizację, na ich zespół, na każde ze stanowisk. Określ, jak to wszystko będzie wyglądało, jeżeli chodzi o klienta czy dostawcę, a następnie zaplanuj i podejmij konstruktywne działania wspierające zmianę, najlepiej z całym zespołem. W takiej sytuacji będziesz mieć dużo większe prawdopodobieństwo, że ludzie będą chcieli w tej zmianie uczestniczyć.

Jeśli zauważysz w swojej organizacji sytuację wymagającą zmiany, odpowiedz sobie na cztery pytania, które pozwolą ci wprowadzić tę zmianę w poukładany sposób:

# Razem z książką otrzymujesz...

**...ponad 10,5 godzin materiału wideo –  
wywiadów z doświadczonymi praktykami  
biznesu m.in.: Sebastianem Kotowem,  
Marcinem Osmanem czy Joanną Brodzik.**

"Książka genialna dla początkujących, która zachwyci również dojrzałych przedsiębiorców. Bardzo praktyczna i przydatna wiedza podana lekko i przyjemnie. Powinien ją przeczytać każdy, kto chce wnieść swój biznes na wyższy poziom oraz upewnić się czy prowadzi go we właściwy sposób."

**Leszek Narloch**

*lider, przedsiębiorca, inwestor, [www.sukcesmarketing.pl](http://www.sukcesmarketing.pl)*

"Lubię czytać książki napisane przez praktyków biznesu. Szczególnie jeśli napisane są lekko, dowcipnie i merytoryczne.

„DNA Biznesu” to pozycja, którą każdy przedsiębiorca i profesjonalista powinien wziąć od czasu do czasu do ręki, aby zweryfikować niektóre swoje przekonania. Aby kariera, którą robi dawała mu więcej frajdy i harmonii w życiu. STRUCTOGRAM® to jedno z wartościowych narzędzi, którym badałem swój mózg. Wiedza którą znalazłem w książce potwierdza, że warto wykorzystywać takie narzędzie do swojego rozwoju zawodowego."

**Grzegorz Turniak**

*Master of Networking, [www.agt.edu.pl](http://www.agt.edu.pl)*

"Co byście zrobili, gdyby okazało się, że na rynku istnieje produkt, który pomoże Wam wystartować z własnym biznesem? Jeżeli dopiero zaczynasz stawiać pierwsze kroki, Ania i Paweł poprowadzą Cię właściwą drogą. A co jeśli prowadzisz już własną firmę? Czytając książkę DNA Biznesu uświadamiasz sobie, że popełniłeś wszystkie lub prawie wszystkie możliwe błędy. I co ważne, dociera do Ciebie, że wiele z nich popełniasz cały czas. Zastanawiamy się, w którym miejscu mogłaby być nasza działalność, gdybyśmy mieli możliwość przeczytania tej książki kilka lat temu. Jakich zachowań moglibyśmy uniknąć, co funkcjonowało by lepiej, a z czego w ogóle należałoby zrezygnować praktycznie na wszystkich etapach rozwoju firmy.

Wiele porad zawartych w treści jest bardzo prosta i łatwa do wprowadzenia.

Ale trzeba o nich wiedzieć..., lub sobie o nich przypomnieć.

U nas trafia na półkę lektur obowiązkowych, Tobie również polecamy!"

**Anna i Leszek Dratwińscy**

*Globalny biznes dla ludzi*

**Zaintrygowany?  
Zamów już teraz  
książkę „DNA Biznesu”.**

**Nie czekaj, zmieniaj!**

**ZAMÓW TERAZ**

**WWW.DNA-BIZNESU.PL**

