

Model. biznesowy

T



Y

one EXCLUSIVE
PRESS

Timothy Clark
Alexander Osterwalder
Yves Pigneur

twórcy międzynarodowego
bestsellera
Tworzenie modeli biznesowych.
Podręcznik wizjonera

Tytuł oryginału: Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career

Tłumaczenie: Bartosz Salbut

Skład: Ewa Galczak

ISBN: 978-83-246-6267-8

Copyright © 2012 by Tim Clark, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur.

All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2013 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the written permission of the Publisher.

Cover illustration by Matt Hammill, www.matthammill.com.

Additional illustrations by Alan Smith.

Still life photography by Trish Papadakos.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

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](#)



Szablon

Naucz się stosować podstawowe narzędzie służące do opisu oraz analizy organizacyjnych i osobistych modeli biznesowych.

Rozdział 1

Myślenie przez pryzmat modeli biznesowych.

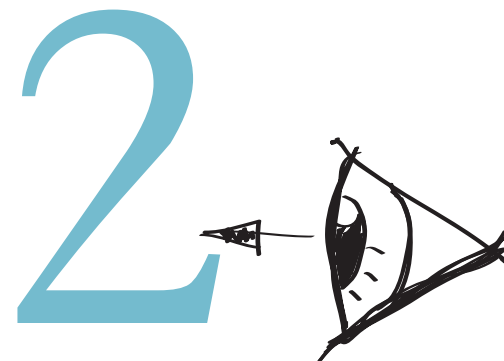
Adaptowanie się do dynamicznego świata 17

Rozdział 2

Szablon modelu biznesowego 23

Rozdział 3

Szablon osobistego modelu biznesowego 51



Refleksja

Zastanów się nad kierunkiem, w którym zmierza Twoje życie, a następnie nad tym, jak pogodzisz z tym kierunkiem swoje osobiste i zawodowe ambicje.

Rozdział 4

Kim jesteś? 79

Rozdział 5

Zidentyfikuj swój cel związany z pracą 131

3



Zmiany

Skoryguj lub odmień swój styl życia, korzystając w tym celu z szablonu oraz wiedzy zdobytej dzięki lekturze wcześniejszych rozdziałów.

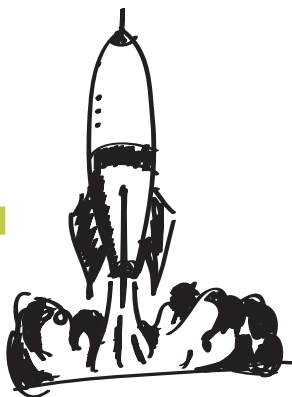
Rozdział 6

Przygotuj się na przemianę 159

Rozdział 7

Nakreśl na nowo swój osobisty model biznesowy 173

4



Działanie

Naucz się urzeczywistniać swoje plany.

Rozdział 8

Oblicz swoją wartość biznesową 207

Rozdział 9

Sprawdź swój model na rynku 221

Rozdział 10

Co dalej? 241

5



Dodatki

Dowiedz się więcej o ludziach, którzy przyczynili się do powstania tej książki, oraz o materiałach wykorzystanych w pracach nad nią.

Spółeczność Business Model You 250

Notki biograficzne twórców 252

ROZDZIAŁ 4

Kim jesteś?



WNIOSEK:

OD TEGO, KIM JESTEŚ, DO TEGO, CO ROBISZ

PROFIL:

BIEGAJĄCA Z PSAMI

Kiedy Andrea Wellman straciła pracę fotografa komercyjnego, starała się nie panikować. Nie pobiegła do najbliższej agencji pracy tymczasowej, nie aplikowała do pracy w obsłudze klienta, której pełno w internetowych serwisach z ogłoszeniami, nie dzwoniła też po rodzinie, aby pożyczyć jakieś pieniądze.

Postanowiła natomiast wypełnić swój pusty nagle kalendarz rzeczami, na które nie miała czasu, gdy pracowała. Postanowiła poświęcić trochę czasu samej sobie.

Andrea przyznaje, że odczuwała silną pokusę znalezienia czegoś na pół etatu, „byle tylko zarobić jakieś pieniądze”. Na szczęście wygrała u niej potrzeba odnalezienia samej siebie i nakreślenia osobistego modelu biznesowego. Jak sama stwierdza: „Przed utratą pracy działałam na autopilocie. Pomyślałam więc, że to może być dla mnie znakomita okazja, aby odzyskać nieco kontroli nad przebiegiem mojej kariery zawodowej”.

Andrea szaleje na punkcie dwóch rzeczy: psów i biegania. Gdy się urodziła, w jej domu mieszkał bernardyn. Od tamtej pory zawsze miała jakiegoś psiego towarzysza. Bieganiem zainteresowała się później, jednak dziś kocha biegi długodystansowe (w tym maratony) tak samo jak swoje zwierzaki. Na kilka miesięcy przed utratą pracy Andrea postanowiła połączyć swoje dwie pasje i zaczęła biegać ze swoim szczeniakiem, Molly. Od czasu do czasu brała na przebieżkę również psa przyjaciółki i cała trójka przemierzała żwawo przyjazne ulice Seattle.

Gdy Andrea już nie pracowała, nadal biegała z Molly. Miała teraz więcej czasu, więc zabierała na przebieżki także psy innych znajomych. „Dzięki temu nie odchodziłam od zmysłów. Nawet więcej, dzięki temu czułam się szczęśliwa. Biegając ze szczeniakami, byłam wolna od wszelkich zmartwień, czułam się wręcz ekstatycznie”, stwierdza.

Pewnego dnia przeglądała czasopismo „Runner’s World” i trafiła na artykuł, który odmienił bieg jej kariery zawodowej. „Opisano w nim kolesia, który zarabia na życie,

biegając z psami — wspomina. — Nic innego nie robił!”. Początkowo Andrea wątpiła, czy da się w ten sposób zarabiać na życie. Odszukała jednak informacje na temat mężczyzny i wszystko się potwierdziło — on naprawdę zawodowo zajmował się bieganiem z psami.

Andrea bezzwłocznie skontaktowała się ze znajomymi. Opowiedziała im o mężczyźnie z Chicago i zapytała, czy byliby skłonni płacić jej za bieganie z ich psami. Ku jej zaskoczeniu znajomi się zgodzili. „Powiedzieli, że obserwują pozytywne zmiany u swoich pupili, odkąd zaczęłam z nimi biegać — wspomina. — Moi znajomi byli zdania, że przebieżki pomagają ich psom zachować zdrowie i dobrą kondycję, więc chętnie za to płacili”.

Andrea nie posiadała się z radości.

Początkowo jej nowe źródło dochodu stanowiło raczej miły dodatek niż źródło utrzymania. Jej znajomi byli jednak na tyle zadowoleni, że opowiadali o niej swoim przyjaciółom, kolegom z pracy i innym znajomym. Niedługo potem do Andrei zaczęły się zgłaszać zupełnie obce osoby. Była zachwycona. „Naprawdę nie traktuję tego jak prawdziwej pracy — stwierdza. — Zawsze się zgadzałam przyjąć kolejnego psa, choć robiłam to tylko dlatego, że to uwielbiam i widzę, że psy także to uwielbiają”.

Zgłaszali się do niej kolejni ludzie i w końcu Andrea zrozumiała, że z biegania z psami może spokojnie opłacić koszty mieszkania. Kilka miesięcy później wystarczyło jej już na pokrycie także innych kosztów. Pewnego dnia zrozumiała, że to, co początkowo było tylko rozrywką, przekształciło się w pełnoprawny zawód. Oznaczało to, że musi podejść do tego w biznesowy sposób. Wzbogaciła swoją ofertę o ubezpieczenia dla czworonogów, zrobiła kurs resuscytacji krążeniowo-oddechowej u zwierząt i założyła stronę internetową.

Dzisiaj Andrea zarabia w ten sposób na życie. Ma ponad pięćdziesięciu klientów. Jest ich tak wielu, że musiała zatrudnić innych biegaczy do pomocy. Jej zdaniem jest to jeden z ważniejszych elementów, dla których ta działalność ma sens. „Moja praca stała się czymś więcej niż tylko realizacją *mojego* marzenia — stwierdza. — Znalazłam sposób na to, aby pomóc w tym innym biegaczom. Dla mnie to natomiast źródło wielkiej satysfakcji”.



Pracę swoich marzeń łatwiej jest sobie *stworzyć*, niż ją *znaleźć*. Kto szuka pracy w sposób konwencjonalny, raczej nie może na to liczyć. Aby sobie taką pracę zapewnić, trzeba doskonale znać samego siebie.



Poznawanie samego siebie

„Większość osób poszukujących pracy swoich marzeń ponosi porażkę nie dlatego, że w niewystarczającym stopniu poznały rynek pracy, a dlatego, że w niewystarczającym stopniu znają same siebie” — uważa Dick Bolles, autor książki *Jakiego koloru jest twój spadochron?*, poradnika dla poszukujących pracy, który już od czterdziestu lat jest na amerykańskim rynku bestsellerem¹. Pracę swoich marzeń łatwiej jest sobie stworzyć, niż ją znaleźć. Kto szuka pracy w sposób konwencjonalny, raczej nie może na to liczyć. Aby sobie taką pracę zapewnić, trzeba doskonale znać samego siebie.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku Andrei, uważna analiza naszego życia osobistego i zawodowego następuje często dopiero na skutek jakiejś sytuacji kryzysowej, takiej jak utrata pracy czy upadek nowego przedsięwzięcia biznesowego. Bez tego rodzaju sytuacji kryzysowej możemy wychodzić z założenia, że uważna i rozległa analiza własnego życia jest przejawem egocentryzmu. Zdaniem Bollesa rozmyślanie nad samym sobą nie jest jednak oznaką *egocentryzmu*, ponieważ chodzi w nim o to, czego *świat najbardziej od Ciebie potrzebuje*.

Co więcej, uważna analiza wywołana sytuacją kryzysową przynosi korzyści nie tylko Tobie, lecz również Twoim klientom, ponieważ dzięki niej łatwiej Ci będzie uniknąć rozczarowania i syndromu wypalenia zawodowego. Gdy czerpiesz satysfakcję z tego, co robisz, możesz skuteczniej pomagać innym.

W jaki sposób można jednak przystąpić do sensownej analizy swojego życia, jeżeli nie znajdujesz się akurat w żadnej trudnej sytuacji?

¹ Richard N. Bolles, *Jakiego koloru jest twój spadochron? Praktyczny podręcznik dla poszukujących pracy i zmieniających zawód*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011.

Świat poza pracą



Profesjonalni doradcy zawodowi proszą czasami swoich klientów, aby analizę swojego życia rozpoczęli od tzw. koła życia. Istnieją różne wersje tego narzędzia, jednak wszystkie one przedstawiają kilka ogólnych kategorii, takich jak: kreatywność, wyrażanie własnego „ja”; miłość; zabawa, rekreacja; kariera; rodzina, przyjaciele; rozwój osobisty i duchowy; zamożność, pieniądze; zdrowie, kondycja fizyczna; dom, otoczenie; styl życia, posiadane dobra.

Cała koncepcja polega na tym, aby wybrać osiem kategorii najważniejszych w życiu danej osoby i wstawić je w poszczególne wycinki koła.



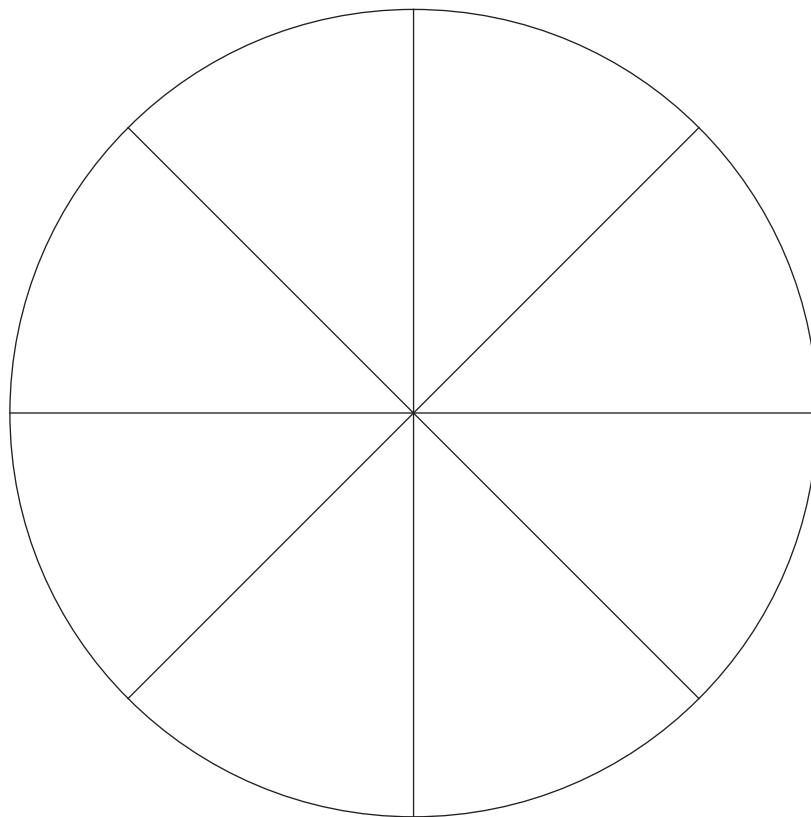
Jak wykonać ćwiczenie związane z kołem życia:

- Wybierz osiem kategorii z powyższej listy lub wymieszaj je z kategoriami zdefiniowanymi samodzielnie.
- Na osobnej kartce papieru albo w pustym kole zamieszczonym na sąsiedniej stronie zaznacz swój poziom zadowolenia w poszczególnych kategoriach. Środek koła oznacza zerowe zadowolenie, natomiast jego obwód to pełne zadowolenie.
- Po zaznaczeniu właściwego poziomu satysfakcji wycieniuj wewnętrzną część koła.

Całkowicie zacieniowane koło oznaczałoby pełne zadowolenie ze wszystkich aspektów życia. Koło zacieniowane częściowo, takie jak to ukazane powyżej, pozwala wskazać te aspekty życia, które wymagają większej uwagi.

Doradcy zawodowi proszą czasem klientów, aby wykonali to ćwiczenie, a następnie innym kolorem zacieniowali koło w taki sposób, by ukazać, jak *chcieliby* je widzieć. Przypominają też klientom, że nie wszyscy kierują się w życiu tymi samymi priorytetami — dla kogoś segment „rodzina i przyjaciele” zacieniowany w 50% może być zupełnie wystarczający, natomiast ktoś inny uzna, że to stanowczo za mało.

Narzędzie to pomaga nam przeanalizować różne aspekty naszego życia, które mają największe znaczenie z punktu widzenia naszych zainteresowań. Przypomina nam również o tych zagadnieniach w życiu, które są równie ważne, a czasem nawet ważniejsze niż praca.



Odpowiedź na pytanie: „Kim jestem?”

Zastanawiając się nad miejscem pracy i innych ambicji w Twoim życiu, być może zwróciłeś uwagę na pewien brak równowagi. Jak tę równowagę przywrócić?

Pamiętasz, w jaki sposób Andrea odnalazła sens życia i zwiększyła poziom odczuwanej satysfakcji? Wróciła do tego, co najbardziej kocha. Okazuje się, że na ścieżkach dorosłości możemy się kierować tym, co sprawiało nam największą radość, gdy byliśmy dziećmi.

W okresie dziecięcym wiedzieliśmy, kim jesteśmy i co lubimy robić, nawet jeśli brakowało nam słownictwa, by odpowiednio to wszystko wyrazić.

Jak ujmuje to jednak Marcus Buckingham, w pewnym momencie „cała ta pewność dziecka zniknęła, przestałeś wsłuchiwać się w samego siebie i zacząłeś wsłuchiwać się w otaczający świat. Jego głos rozbrzmiewał przekonująco i głośno, dlatego też uległeś mu”².

Warto rozważyć możliwość, że nasze kariery zawodowe oraz wyznawane przez nas wartości rozwijały się na bazie oczekiwań — oczekiwań zdefiniowanych nie tyle przez nas, co przez innych ludzi. Dotyczy to zwłaszcza decyzji związanych z wyborem kariery zawodowej, w przypadku których rodzina, znajomi, koledzy i nauczyciele nakłaniają nas do dokonywania wyborów na podstawie takich wartości jak „bezpieczeństwo”, „stabilność”, „poszanowanie społeczne” czy „dobre zarobki”.

Problem z oczekiwaniami formułowanymi przez innych polega na tym, że możemy je uznać za nasze własne — potrzeba wpasowania się w normy społeczne bardzo często przeważa nad naszym wewnętrznym kompasem.

Co zrobić jednak w sytuacji, w której oczekiwania formułowane przez innych nie wychodzą nam na dobre?

Przeprowadźmy mały eksperyment myślowy.



Przypomnij sobie dowolny moment sprzed ukończenia dwudziestego roku życia.

Co uwielbiałeś wtedy robić?

Jakie zajęcia — gry, hobby, sport, zajęcia pozalekcyjne, przedmioty szkolne — sprawiały Ci przyjemność? Przypomnij sobie swoje pierwsze, naturalne, niewymuszone upodobania.

Zastanów się, co Cię absorbowало całymi godzinami i powodowało, że reszta świata przestawała dla Ciebie istnieć. Jakie zadania powodowały, że czas po prostu pędził?

Wypisz swoje przemyślenia na następnej stronie.

² Marcus Buckingham, *Wykorzystaj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 33 — *przyp. tłum.*



Postaw na swoje główne zainteresowania!

Czy nadal robisz to, co dawało Ci wówczas radość? A może zajmujesz się czymś podobnym? Czy te zainteresowania nadal są elementem Twojego koła życia?

Jak stwierdza Buckingham, wielu z nas porzuciło „dziecięce” zajęcia na rzecz poważniejszych rzeczy, takich jak nauka, praca i wszelkie inne formy do prowadzenia dorosłego i finansowo samodzielnego życia.

Porzuciliśmy pasje z okresu dzieciństwa na rzecz bardziej konwencjonalnych celów, być może wychodząc z założenia, że pasje te nie pozwolą nam czerpać satysfakcji w dorosłym życiu.

Nie ulega wątpliwości, że z czasem ludzie się zmieniają i dostosowują do nowych okoliczności, z prowadzonych badań wynika jednak, że nasze główne cechy osobowości, pasje i zainteresowania kształtują się w okresie dziecięcym i pozostają względnie niezmiennie³.

Oznacza to, że nawet gdy uda nam się osiągnąć konwencjonalny „sukces”, często tłamsimy w sobie niezrealizowane marzenia nawiązujące do tego, co upodobaliśmy sobie jako dzieci (podobnie jak Carol, prawnik podatkowy, której historia została opisana na stronie 124).

Jeżeli w dorosłym życiu nie zidentyfikujemy jakichś drzemiących w nas zainteresowań i nie zaczniemy ich w jakiejś formie realizować, możemy przeżyć całe życie i nigdy nie osiągnąć stanu pełnej satysfakcji i spełnienia.

³ Tom Rath, *Strengthsfinder 2.0*, Gallup Press, Washington 2007.

„Każdy z nas kryje w sobie pewne pragnienie — pragnienie, które wraz z upływem czasu zmienia się w ukryty żal. W przypadku każdego z nas pragnienie to przybiera nieco inny charakter, wyraża bowiem najgłębiej zakorzenioną potrzebę wyrażania własnego »ja«. Nasze życie będzie spełnione i wartościowe tylko w takim stopniu, w jakim uda nam się wydobyć to, co kryje się w głębi naszych serc”.

— George Kinder⁴

⁴ George Kinder, *Lighting the Torch: The Kinder Method™ of Life Planning*, FPA Press, 2006.

Wielorakie role

Zastanowiłeś się nad swoją pracą, swoimi zainteresowaniami i dzieciństwem. Wykonaj teraz opisane dalej ćwiczenie i spróbuj zdefiniować siebie w taki sposób, który pomoże Ci rozwinąć Twoje życie zawodowe.



Dick Bolles, zdaniem wielu ludzi najbardziej wpływowego doradcy zawodowego na świecie, stworzył znakomite narzędzie pomocne w udzielaniu odpowiedzi na kluczowe pytanie: „Kim jestem?”.

Weź dziesięć czystych kartek papieru. Na górze wszystkich kartek zapisz pytanie: „Kim jestem?”.

Następnie na każdej z nich zapisz jedną odpowiedź na to pytanie.

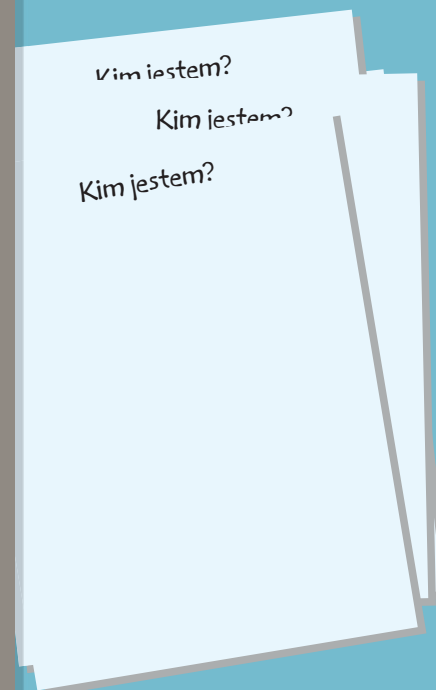
Po udzieleniu dziesięciu odpowiedzi wróć do każdej z nich i opisz je szerzej. Wyjaśnij, *dlaczego* udzieliłeś danej odpowiedzi i *co Cię w niej fascynuje*.

Po zakończeniu przyznaj poszczególnym kartkom właściwe priorytety i uszereguj je. Chodzi o to, abyś wskazał tę tożsamość, która jest dla Ciebie najważniejsza. Ta kartka trafi na górę. Która tożsamość jest druga w kolejności? Ta kartka trafi tuż pod kartkę z góry. Segreguj kartki tak długo, aż najmniej istotna tożsamość znajdzie się na samym dole.

Jeszcze raz przejrzyj wszystkie dziesięć kartek we właściwej kolejności i zastanów się nad tym, *co Cię fascynuje*. Sprawdź, czy w udzielonych przez Ciebie odpowiedziach pojawiają się jakieś elementy wspólne. Jeżeli znajdziesz coś takiego, wynotuj to na osobnej kartce.

Voilà! Zaczynasz identyfikować elementy, które powinny się pojawić w pracy Twoich marzeń, w Twojej karierze zawodowej i misji, jeżeli chcesz się czuć zafascynowany, spełniony i przydatny⁵.

Na następnej stronie zostało przedstawione właśnie to ćwiczenie, wykonane przez jednego z członków naszego forum.



⁵ Opracowano na podstawie i za zgodą: Richard N. Bolles, *Jakiego koloru jest twój spadochron? Praktyczny podręcznik dla poszukujących pracy i zmieniających zawód*, Studio EMKA, Warszawa 2011.



Kim jestem?



1. Mąż

Miłość, seks, głowa rodziny, towarzystwo

2. Ojciec

Stymulacja, radość, satysfakcja z obserwowania, jak rozwija się przyszłość dzieci, duma z ich dokonań

3. Nauczyciel

Pomaganie innym, fakt bycia przydatnym, odkrywanie i ujawnianie tajemnic i prawd, korzystanie z umiejętności planowania i prezentacji, nauka, pisanie

4. Przedsiębiorca

Ekscytacja związana z tworzeniem czegoś nowego, nagroda i ryzyko, tajemnica, wyrażanie własnego „ja”

Co fascynuje mnie w każdej z tych ról?



6. Syn

Więzi rodzinne, dostrzeganie samego siebie w rodzicach i własnych dzieciach, rozmyślania o spuściźnie

7. Brat

Więzi rodzinne, towarzystwo, rozmyślania o spuściźnie

8. Tłumacz

Korzystanie z dość rzadkiej umiejętności, posługiwanie się językiem, łączenie różnych kultur, pomoc w ujawnianiu kultury uniwersalnej i uniwersalnych prawd, pisanie i redagowanie tekstów

9. Prelegent

Uwaga innych, uznanie, planowanie występów i ich wygłaszanie, aplauz

5. Pisarz

Wyrażanie własnego „ja”,
uznanie, przyjemność płynąca
z wykorzystywania
umiejętności związanych
z pisaniem, piękno i elegancja

10. Muzyk

Tworzenie piękna
i dzielenie się nim,
nauka, towarzystwo,
występy

Elementy wspólne?

Odkrywanie i ujawnianie
tajemnic i prawd, korzystanie
z umiejętności planowania
i prezentacji, pisanie,
wyrażanie własnego „ja”,
nauka, korzystanie z dość
rzadkiej umiejętności,
towarzystwo

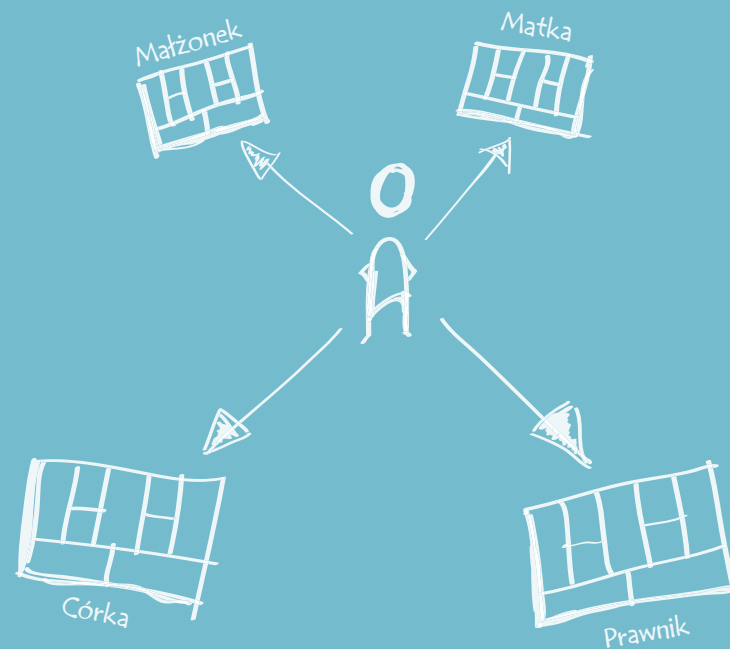
Jakie elementy powinny
znaleźć się w mojej karierze
zawodowej, abym był szczęśliwy,
przydatny i skuteczny?

Przygotowywanie wystąpień
i wygłaszanie ich, obcowanie
z prawdą i pięknem, a wszystko
to w związku z językiem.
Chodzi zarówno o język
mówiony, jak i teksty pisane,
ważne są również interakcje
towarzyskie z innymi ludźmi

Wiele szablonów

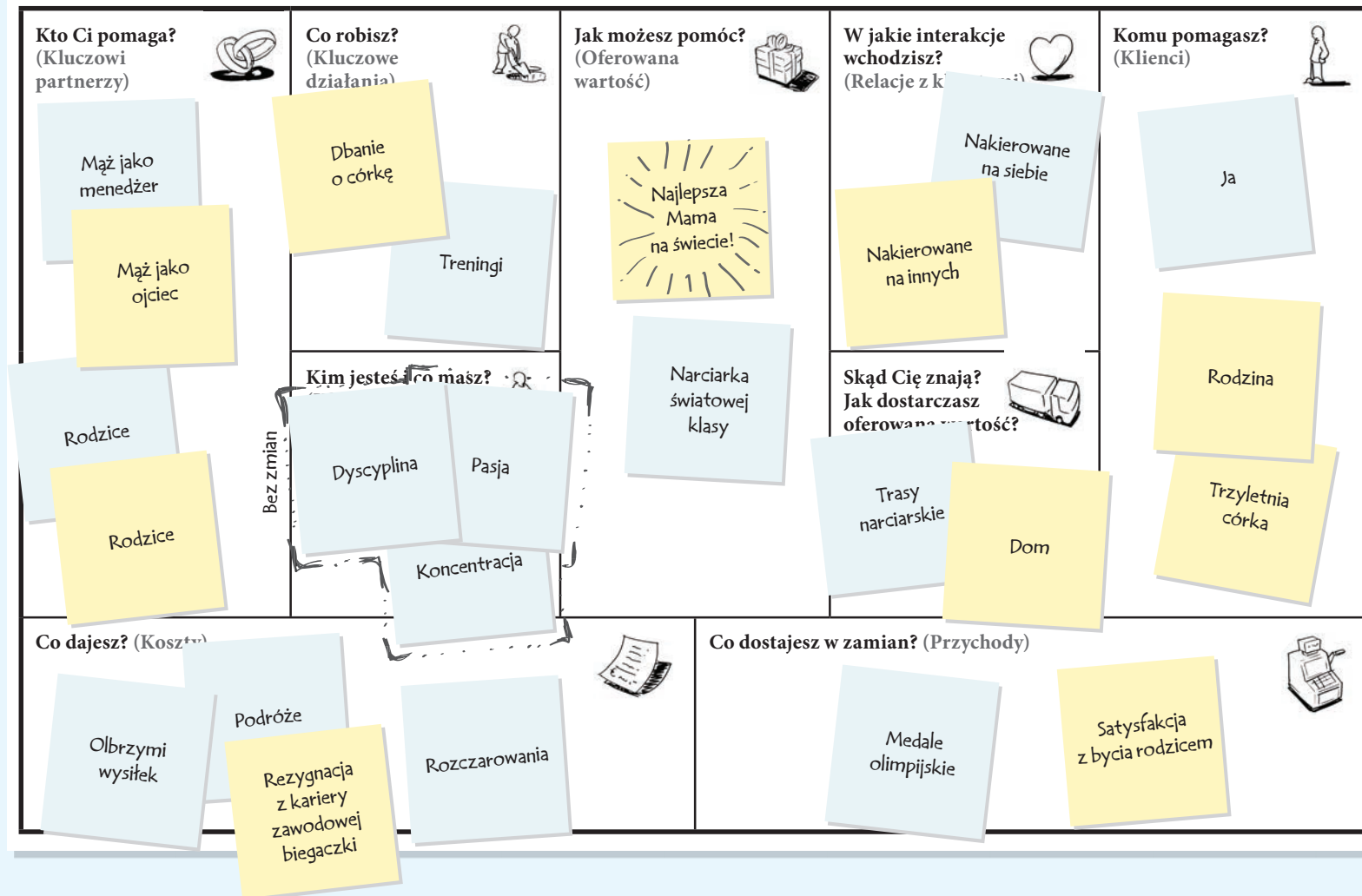
Skoro zdefiniowałeś już i uszeregowałeś swoje różne role, przemyśl następującą rzecz: dla każdej z nich możesz stworzyć osobny szablon.

Gdybyś na przykład postanowił narysować szablon opisujący Twoją rolę jako małżonka, kim byliby Twoi klienci? Jaką wartość byś im oferował? Jakie kluczowe działania byś podejmował?



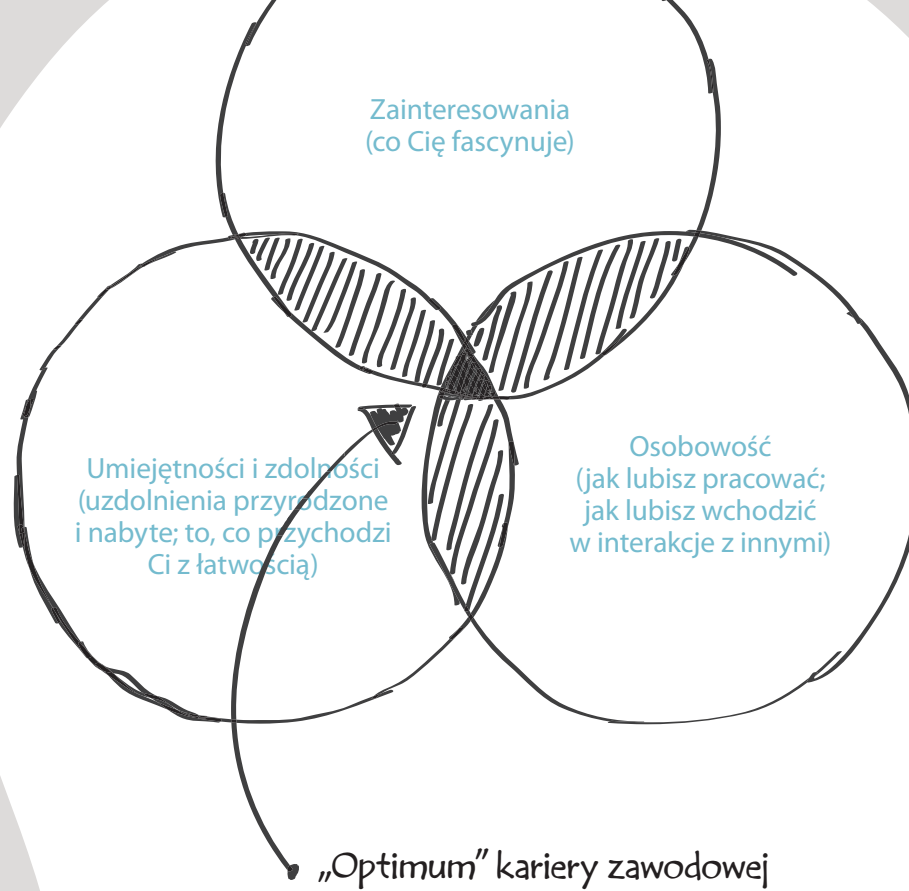
Kristina: prawdziwie osobisty model biznesowy

□ Stary model □ Nowy model



Kiedy Kristina Šmigun-Vähi, obrończyni złotego medalu w biegach narciarskich stylem dowolnym, podczas XXI Zimowych Igrzysk Olimpijskich w 2010 roku zdobyła srebro, doszła do wniosku, że nie jest w stanie w pełni

poświęcać się narciarstwu i rodzinie. Postanowiła zmodyfikować swój osobisty model biznesowy, stawiając sobie nowy cel: zostać Najlepszą Mamą na świecie!



Oś życia

Większość profesjonalnych doradców zawodowych zgadza się co do tego, że źródłem satysfakcji z wykonywanej pracy są trzy czynniki: zainteresowania, umiejętności i zdolności oraz osobowość⁶.

Narzędziem, które pomoże Ci zdefiniować i przeanalizować te czynniki, jest oś życia.

⁶ Kathy Kolbe wskazuje również na czwarty czynnik: wolę („chęć”). Opracowany przez nią Kolbe Index jest stosowany w wielu organizacjach.



a. Nanieś swoje wzloty i upadki

Przywołaj z pamięci wydarzenia, które określiłbyś mianem wzlotów i upadków w swoim życiu, a następnie nanieś je na oś życia. Sięgnij wstecz tak daleko, jak tylko pamiętasz.

Oś pionowa oznacza poziom radości i (lub) ekscytacji, natomiast oś pozioma oznacza czas.

„Wzloty” i „upadki” to:

- Konkretnie istotne wydarzenia z Twojego życia — zarówno dobre, jak i złe — powiązane z pracą, życiem towarzyskim, życiem uczuciowym, zainteresowaniami, nauką, sferą duchową i innymi obszarami.
- Konkretnie punkty przełomowe, które zapadły Ci w pamięć i z którymi wiążą się silne emocje.
- Kluczowe zmiany na ścieżce kariery zawodowej, zarówno te pozytywne, jak i negatywne.

Poniżej znajdziesz pustą oś czasu (możesz też narysować własną). Zaznacz na niej punktami poszczególne wydarzenia i dodaj krótki opis, na przykład: „poślubiłem Joasię”, „dostałem pracę w Vescie”.

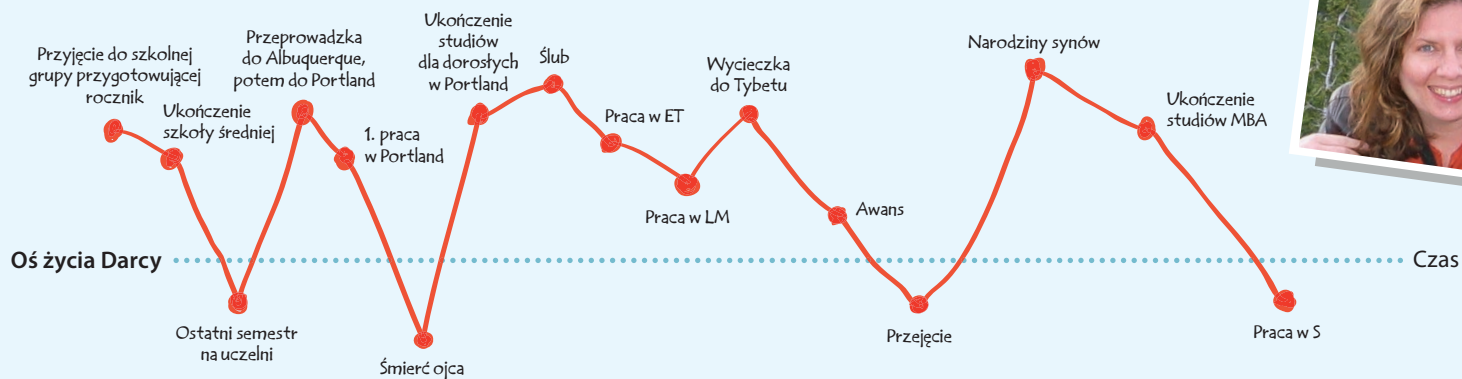
Zacznij od lewego krańca osi, zaznaczając tam najwcześniejsze wydarzenie, jakie potrafisz sobie przypomnieć, a następnie zmierzaj ku teraźniejszości. Kiedy naniesiesz już jakieś 15 lub 20 wydarzeń, połącz je linią.

Twoja linia życia będzie pewnie przypominać tę przedstawioną na stronie obok, narysowaną przez Darcy Robles, członkinię naszego forum. Wykonała ona to ćwiczenie, aby określić swój poziom zadowolenia z dotychczasowego rozwoju jej kariery zawodowej.





Ekscytacja, zadowolenie +



Czas



b. Opisz wydarzenia

Napisz jedno lub dwa zwięzłe zdania na temat poszczególnych wydarzeń. Chodzi o ujęcie wspomnianych już wcześniej najważniejszych czynników satysfakcji, a zwłaszcza zainteresowań, umiejętności i zdolności oraz wartości. Oto kilka wskazówek:

Posługuj się czasownikami, na przykład: „zaprojektowałem”, „poprowadziłem”, „wykonałem”. Postaraj się opisać każde wydarzenie co najmniej dwoma czasownikami. Jeżeli na przykład wykonałeś solo jakąś piosenkę podczas szkolnej uroczystości, zamiast pisać: „zaśpiewałem piosenkę”, napisz: „wybrałem, przećwiczyłem i wykonałem utwór *Don't Let the Rain Come Down* podczas szkolnego konkursu talentów. Zebrałem gromkie brawa!”

Zawrzyj tu również nieco informacji na temat *kontekstu*, w którym się znajdowałeś — zapisz, gdzie miało miejsce dane wydarzenie i jaki miało charakter. W powyższym przykładzie informacja na temat kontekstu zawiera się w słowach: „szkolny konkurs talentów”.

Oto, jak Darcy opisała pięć wydarzeń ze swojej osi życia:



1. Zostałam przyjęta do grupy pracującej nad rocznikiem. Pracowałam jako członek zespołu odpowiedzialnego za zaprojektowanie i wykonanie rocznika. Nauczyłam się, jak ważne jest pozytywne myślenie i wiara we własne możliwości.
2. Ukończyłam uczelnię dla dorosłych w Portland, uzyskując dyplom w zakresie systemów informatycznych. Wiele satysfakcji dawało mi wykorzystywanie umiejętności logicznego myślenia do rozwiązywania problemów, nauczyłam się projektować i opracowywać rozwiązania, wiele radości sprawiało mi również dzielenie się pomysłami z grupą i praca zespołowa na rzecz wspólnego celu.
3. Dostałam pracę w ET jako główny informatyk. Poznawałam problemy i nowe możliwości, pozyskując informacje od klientów wewnętrznych. Czerpałam wiele satysfakcji ze stosowania umiejętności technicznych i analitycznych w opracowywaniu rozwiązań. Nieustannie poszerzałam wiedzę techniczną dzięki pracy w różnych obszarach. Lubiłam panującą tam optymistyczną atmosferę pełną energii.
4. Wycieczka do Tybetu. Radość sprawiły mi: przygoda, wyjątkowość kultury tybetańskiej, poszerzanie wiedzy na temat tamtejszych ludzi i ich historii. Był to dla mnie czas refleksji nad samą sobą i rozwoju osobistego.
5. Zmiana pracodawcy w drodze przejęcia. Kierowałam zespołem ludzi, ich codzienną pracą, co skutkowało bardzo ograniczonym rozwojem technicznym. Możliwość wdrażania nowych pomysłów była mocno ograniczona. Doświadczyłam nieco rozwoju osobistego, nie poszerzyłam jednak za bardzo posiadanej wiedzy. Nowa kultura organizacji była bardzo biurokratyzowana, styl zarządzania był staromodny, kładziono większy nacisk na pieniądze niż na wyznawane wartości, było mniej pozytywnej energii.

**Moje wydarzenia z osi życia:***1**11**2**12**3**13**4**14**5**15**6**16**7**17**8**18**9**19**10**20*



c. Zidentyfikuj zainteresowania

Najwyższy czas na trochę zabawy z poznawaniem samego siebie.

Zainteresowanie to Twoje kluczowe zasoby, które decydują o tym, kim tak naprawdę jesteś. Weź pod uwagę wszystkie swoje wzloty — wszystko to, co sprawia Ci radość.

W jakim kontekście wystąpiły wydarzenia z tej kategorii (branża, charakter, obszar zainteresowań)? Jakie działania się z nimi wiązały? Jakie inne wspólne elementy wskazują na konkretny obszar zainteresowań? Porównaj zidentyfikowane obszary zainteresowań z kategoriami naniesionymi na koło życia.

Możesz również zidentyfikować wszelkie te momenty w Twojej karierze zawodowej, w których *podjąłeś świadomą decyzję o dokonaniu zmiany*. Czy były to głównie zawodowe wzloty, czy upadki?

Doradcy zawodowi podkreślają, że dla odczuwania satysfakcji z wykonywanej pracy kluczowe znaczenie ma *wewnętrzne poczucie kontroli*. Poczucie kontroli umiejscowione wewnętrznie oznacza, że *sam decydujesz*, co chcesz robić, nie pozostajesz natomiast pod wpływem czynników zewnętrznych (rodziny, znajomych, współpracowników, pieniędzy, społeczeństwa). Jeżeli dobrze znasz samego siebie, prawdopodobnie Twoje zachowania nie będą reakcjami na oczekiwania innych ludzi — prawdopodobnie nie zostawisz też swojej kariery zawodowej samej sobie.



Co zidentyfikowała Darcy:



Byłam najbardziej usatysfakcjonowana, gdy mogłam wykorzystywać moje umiejętności związane z kreatywnością i podejściem analitycznym (logiczne myślenie, wyciąganie wniosków) w celu opracowywania i wdrażania rozwiązań problemów w pozytywnej atmosferze, w której liczyły się efekty. Głęboką satysfakcję czerpałam również z pracy przy projekcie, który realizowałam wraz z zespołem zdeterminowanych ludzi dążących do wspólnego celu. Cieszyła mnie także praca z klientami nad tworzeniem rozwiązań ich problemów. Wspólnym elementem jest tu różnorodność działań i nieustanne uczenie się — zarówno w obszarze moich umiejętności, jak i w obszarze rozwoju osobistego i zawodowego.

Moje kluczowe czasowniki: opracowywać, tworzyć, rozwiązywać, uczyć się, analizować, wdrażać pomysły, komunikować się, pracować z innymi.



d. Zidentyfikuj umiejętności i zdolności

Wróć do swojej listy wydarzeń z osi życia (strona 101) i zaznacz na niej wzloty. Następnie przejrzyj poniższą tabelę. Zaznacz haczykami komórki ze słowami opisującymi działania, które podejmowałeś w tych momentach.

Zapewne niewiele słów będzie dokładnym opisem Twoich działań, dlatego też poszukaj takich, które są podobne. Następnie podsumuj haczyki powstające w poszczególnych kolumnach.

Tutaj zacznij wstawiać haczyki!



Prowadziłem rachunkowość	Reklamowałem	Analizowałem	Montowałem	Organizowałem wydarzenie lub brałem w nim udział	Omawiałem	
Audytowałem	Zajmowałem się twórczością artystyczną	Prowadziłem niezależne badania	Tworzyłem struktury	Należałem do klubu towarzyskiego	Inicjowałem działania	
Przetwarzałem dane	Wykonywałem pracę koncepcyjną	Formułowałem pytania	Troszczyłem się o zwierzęta	Troszczyłem się o dzieci i starszych ludzi	Przewodziłem ludziom	
Liczyłem	Stworzyłem dzieło sztuki, napisałem publikację	Diagnozowałem	Prowadziłem pojazd	Koordynowałem	Negocjowałem	
Inwentaryzowałem	Generowałem pomysły	Brałem udział w imprezie naukowej lub w konkursie	Wykonywałem naprawy elektryczne lub mechaniczne	Doradzałem	Brałem udział w kampanii wyborczej	
Kierowałem biurem	Projektowałem budynki lub meble	Badałem	Naprawiałem coś	Współczułem	Wpływałem, perswadowałem	
Obsługiwałem urządzenie	Fabularyzowałem	Wykonywałem pracę laboratoryjną	Planowałem	Gościłem	Promowałem	
Programowałem	Redagowałem	Czytałem teksty naukowe lub techniczne	Prowadziłem badania	Rozmawiałem	Prowadziłem własną firmę	
Dokonywałem zakupów	Grałem na instrumencie, tańczyłem	Rozwiązywałem problemy naukowe lub techniczne	Odbyłem szkolenie zawodowe	Zaprzyjaźniłem się	Sprzedawałem	
Nagrywałem, przygotowywałem transkrypcje	Brałem udział w warsztatach artystycznych	Zgłębiałem specjalistyczne zagadnienie	Testowałem urządzenia pod kątem usterek	Brałem udział w nabożeństwie	Przemawiałem publicznie	
Wykonywałem pracę sekretarską	Robiłem zdjęcia	Brałem udział w kursie z nauk ścisłych	Korzystałem ze specjalistycznych narzędzi	Uczyłem	Nadzorowałem, kierowałem innymi	
Brałem udział w szkoleniu biznesowym	Pisałem, publikowałem	Napisałem lub zredagowałem tekst techniczny	Pracowałem na zewnątrz	Pracowałem w ramach wolontariatu	Brałem udział w kursie dla menedżerów	

Podsumuj haczyki w poszczególnych kolumnach

e. Najczęstsza dziesiątka i ulubiona piątka

Wskaż dziesięć najczęściej podejmowanych przez Ciebie działań, zliczając całkowitą liczbę haczyków w poszczególnych komórkach.

Dziesięć najczęstszych działań

1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____
7	_____
8	_____
9	_____
10	_____

Następnie wskaż pięć ulubionych czynności, bez względu na to, ile razy je zaznaczyłeś. Zerknij na to, co napisałeś w części b (strona 100). Czy którekolwiek z tych działań należy do Twoich ulubionych? Czy wszystkie zaznaczyłeś kilkakrotnie, czy też części z nich chciałbyś poświęcać więcej czasu?

Pięć moich ulubionych działań

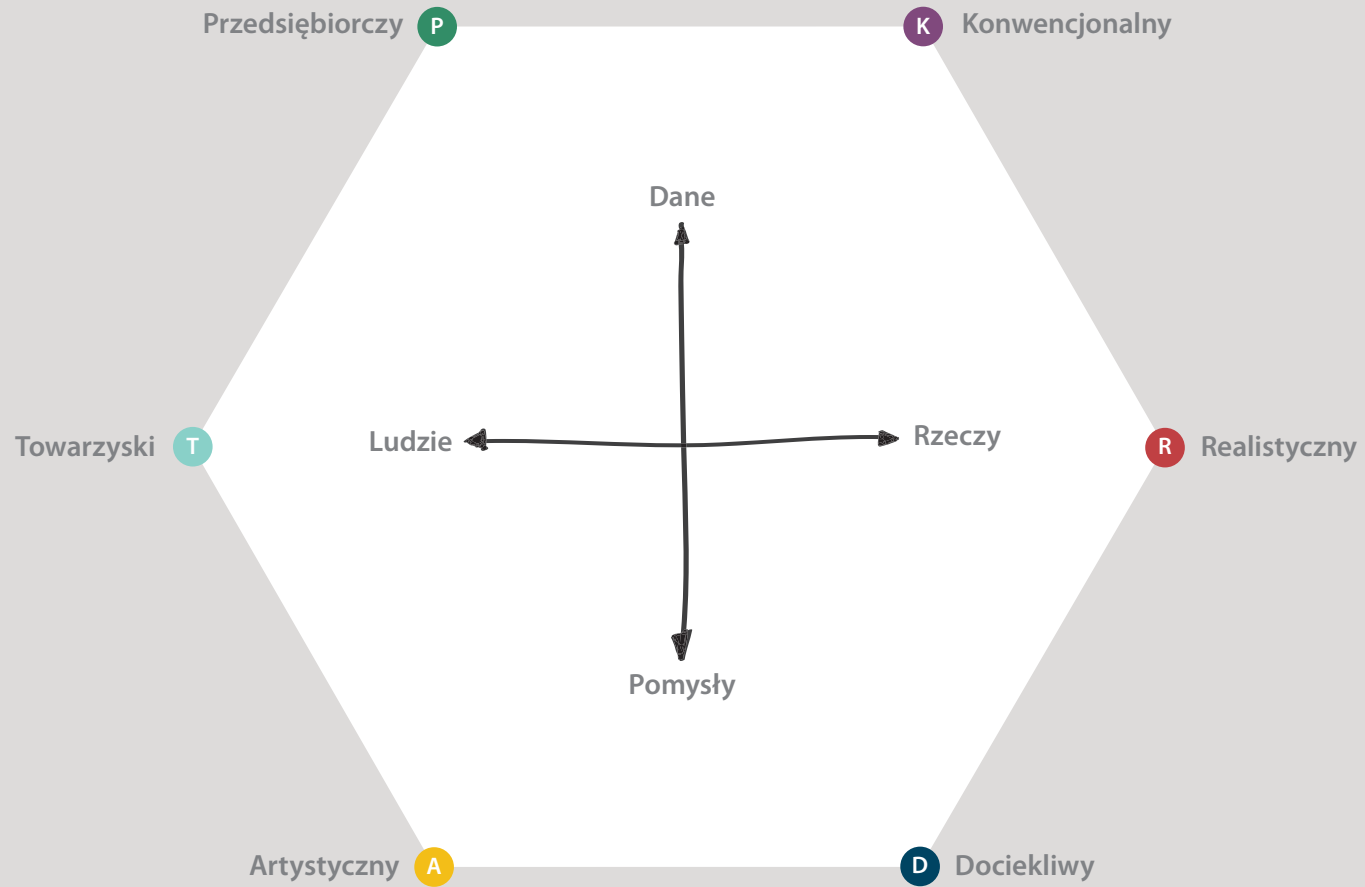
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____

f. Zdefiniuj, co możesz i co chcesz zrobić

Wybierz z listy dziesięciu najczęstszych i pięciu ulubionych od trzech do pięciu działań, które chcesz i możesz podejmować w związku z wykonywaną pracą.

Mogę i chcę to robić

1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____



Osobowość i otoczenie

Niniejsze ćwiczenie, oparte na dobrze znanej metodyce oceny i doradztwa zawodowego, pomaga rozpatrywać decyzje związane z karierą zawodową przez pryzmat osobowości oraz otoczenia, które z tą osobowością harmonizuje (lub nie)⁷.

John Holland był amerykańskim psychologiem, którego teorie na temat dokonywanych przez nas wyborów zawodowych są od dziesięcioleci sprawdzane i potwierdzane przez wielu naukowców. Dorobek Hollanda jest podstawą dla najczęściej stosowanego na świecie narzędzia inwentaryzacji zainteresowań zawodowych oraz różnego rodzaju publikacji i klasyfikacji stosowanych w amerykańskim Departamencie Pracy.

Kilkadziesiąt lat temu Holland wpadł na coś, co dziś wydaje się oczywiste: zainteresowania zawodowe są wyrazem naszej osobowości. Innymi słowy, *wykonywany zawód stanowi sposób na życie — to raczej pełnoprawne środowisko niż odizolowany zespół funkcji i kompetencji*⁸.

Oznacza to, że w dokonywanych wyborach zawodowych przejawiamy swoją osobowość, podobnie jak ukazujemy ją w wyborze przyjaciół, zainteresowań, sposobów na rekreację czy szkół. Równie ważne jest tu to, że od odpowiedniego dopasowania osobowości pracownika z jego otoczeniem zawodowym zależy odczuwana przez niego satysfakcja (ważna uwaga: „otoczenie zawodowe” oznacza tu przede wszystkim *innych ludzi tworzących dane miejsce pracy*).

Chcąc pomóc ludziom postrzeżyć zainteresowania zawodowe przez pryzmat swojej osobowości, Holland zdefiniował sześć różnych typów osobowości. Podkreślił też, że każdy człowiek w jakiś sposób łączy różne typy. Po prostu w przypadku każdego z nas jedne typy są lepiej widoczne niż inne⁹.

⁷ Ćwiczenie zaadaptowano na podstawie: John L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Prentice-Hall, New Jersey 1973, z pomocą psychologów Denise Taylor i dr. Seana Harry'ego (oboje są członkami naszego forum).

⁸ John L. Holland, *Manual for the Vocational Preference Inventory*

⁹ Ścisłej rzecz ujmując, teoria Hollanda przewiduje 720 (6×5×4×3×2×1) niepowtarzalnych typów osobowości.



Sześć typów osobowości według Hollanda

T Towarzyski

Lubi pracować z ludźmi oraz informować, rozwijać, pomagać i naprawiać. Rozwinięte zdolności interpersonalne i związane z uczeniem się. Często unika działań związanych z realistycznymi aspektami pracy zawodowej.

D Dociekliwy

Lubi badać i analizować zjawiska fizyczne, biologiczne lub kulturowe. Rozwinięte kompetencje w zakresie matematyki i nauk ścisłych. Często unika przedsiębiorczych aspektów pracy zawodowej.

A Artystyczny

Lubi wykorzystywać materiały fizyczne lub niematerialne do tworzenia dzieł sztuki lub produktów. Rozwinięte kompetencje artystyczne, językowe, muzyczne. Często unika systematycznych zajęć i konwencjonalnych aspektów pracy zawodowej.

INFORMACJE STATYSTYCZNE

Notatki do wystąpienia na forum zespołu



P Przedsiębiorczy

Lubi oddziaływać na innych i przewodzić im w osiąganiu celów organizacji lub uzyskiwaniu korzyści ekonomicznych. Rozwinięte kompetencje w zakresie przywództwa i perswazji. Często unika aspektów pracy zawodowej związanych z dociekliwością.

R Realistyczny

Lubi pracować ze zwierzętami lub z wykorzystaniem urządzeń i narzędzi, często na zewnątrz. Rozwinięte kompetencje w zakresie mechaniki, duża sprawność fizyczna. Często unika towarzyskich aspektów pracy zawodowej.

K Konwencjonalny

Lubi porządkować i przetwarzać dane w usystematyzowanych sytuacjach. Rozwinięte kompetencje administracyjne i urzędnicze. Często unika niejasnych, swobodnych, nieusystematyzowanych aspektów pracy zawodowej.





Poznaj swój dominujący typ osobowości



Aby lepiej zrozumieć własną mieszankę typów osobowości, wróć do tabeli ze strony 104. Sześć typów osobowości zostało oznaczonych kolorami w poszczególnych kolumnach: czerwonym, granatowym, żółtym, niebieskim, zielonym i fioletowym. Każdy kolor oznacza jeden z sześciu typów osobowości.

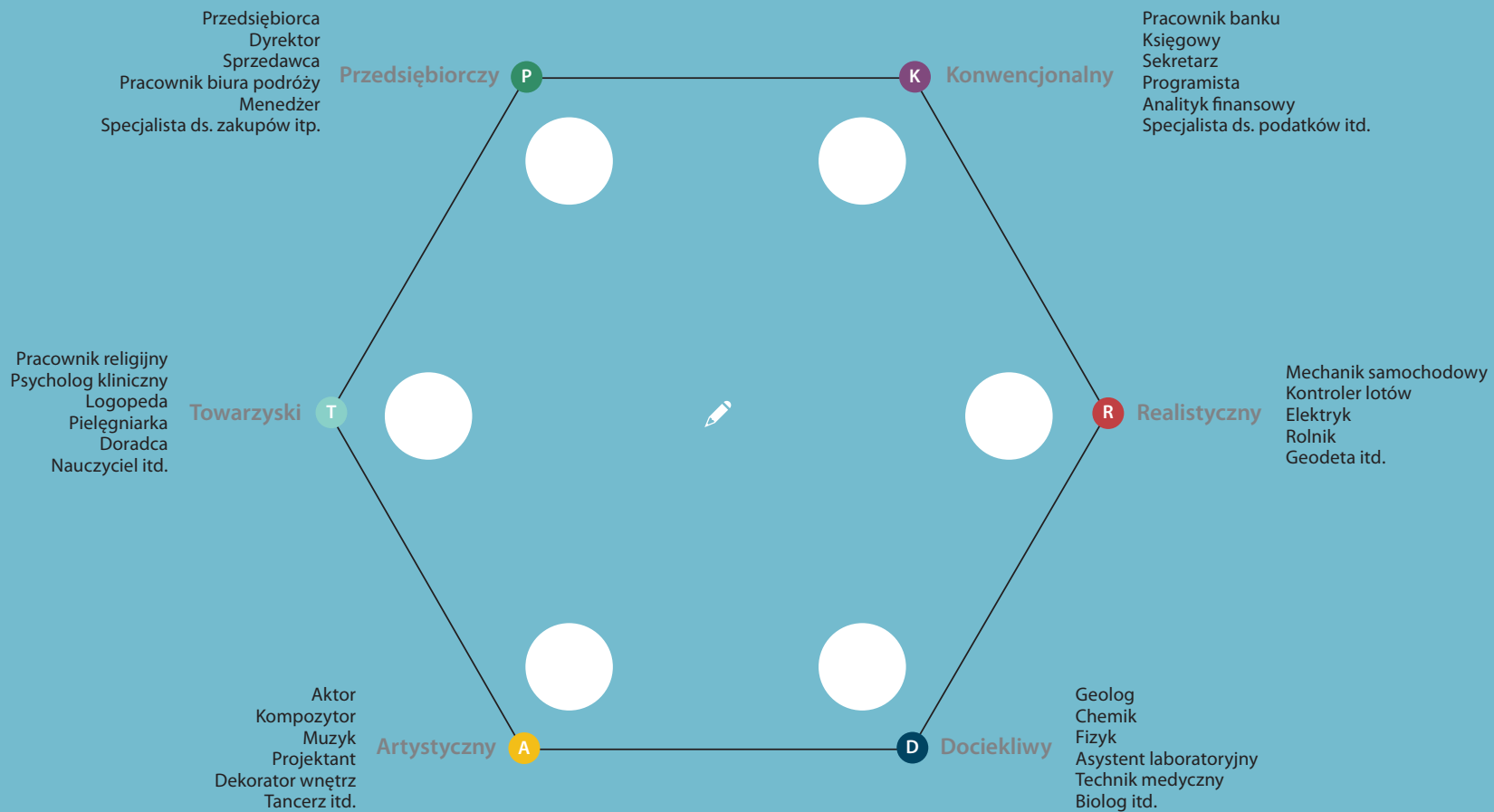
Zapisz sumy z poszczególnych kolumn tuż obok odpowiednich kolorów w sześciokącie na stronie 111. Jeżeli wśród Twoich typów dominują określenia z granatowej kolumny, w Twojej osobowości dominuje typ docieklivy.

Znajomość sześciu typów osobowości pomaga nam nie tylko lepiej zrozumieć samych siebie, lecz również nasze otoczenie zawodowe, na które składają się głównie *inni ludzie*.

W związku z tym otoczenie zawodowe również można opisywać przez pryzmat sześciu typów osobowości. Dobrym przykładem otoczenia konwencjonalnego jest bank, natomiast agencja reklamowa jest znakomitym przykładem otoczenia artystycznego. Satysfakcja z wykonywanej pracy zależy w dużej mierze od stopnia dopasowania otoczenia

zawodowego i osobowości danego pracownika.

Na przykład osoby o wyraźnych skłonnościach artystycznych raczej nie będą usatysfakcjonowane pracą w otoczeniu konwencjonalnym, takim jak bank czy firma ubezpieczeniowa. Także pracownik o skłonnościach konwencjonalnych raczej nie będzie spełniał się w otoczeniu artystycznym, takim jak agencja reklamowa czy teatr. To, kim jesteś (kluczowe zasoby), powinno decydować o tym, co robisz (kluczowe działania) — te dwa elementy powinny być ze sobą spójne.



Zainteresowania

Technologia, oprogramowanie
Nabywanie nowych umiejętności
Rozwój osobisty
Przygoda
Różnorodność

Umiejętności i zdolności

Analityczne podejście
do problemów
Generowanie pomysłów
Opracowywanie rozwiązań
Inicjowanie działań
Dobra współpraca z innymi

Osobowość

Typ dociekliwy, towarzyski,
artystyczny i przedsiębiorczy
Współpraca z ludźmi
zorientowanymi na rozwiązania,
którzy cenią analityczne
podejście i dociekliwość

„Uświadomiłam sobie, że radość sprawia mi analityczne podejście do problemów i ich rozwiązywanie. Ważne jest jednak również to, abym miała możliwość współpracy z innymi i pomagania im w definiowaniu, opracowywaniu i wdrażaniu rozwiązań”.

— Darcy Robles

WNIOSEK:

POZNAJ SAMEGO SIEBIE

PROFIL:

PROGRAMISTA

Sean Backus jest najlepszym dowodem na to, że czasami w celu wyraźnej poprawy satysfakcji z wykonywanej pracy należy skuteczniej dopasować osobowość pracownika do otoczenia zawodowego.

W czasie studiów Sean realizował pełen program zajęć i jednocześnie pracował po 15 – 20 godzin tygodniowo jako programista. Z programowaniem radził sobie znakomicie — zarówno na studiach (w tej dziedzinie się bowiem specjalizował), jak i w swojej dorywczej pracy. Wykładowcy Seana chwalili jego wiedzę i motywowali go, by szukał nowych kierunków rozwoju. Co więcej, jego dotychczasowy pracodawca, producent oprogramowania Credence Systems, był do tego stopnia zadowolony z jego pracy, że zaproponował Seanowi pełen etat, gdy ten skończył studia.

Sean przyjął ofertę. Znał się na programowaniu i lubił to robić, w związku z czym wizja rozpoczęcia kariery zawodowej zaraz po zakończeniu nauki bardzo mu się podobała.

Ku swojemu zaskoczeniu po jakimś czasie stwierdził jednak, że praca w Credence go męczy. Uznał, że wybrał sobie niewłaściwą firmę, odszedł więc i znalazł sobie inną firmę programistyczną. Również tam zaczął się szybko frustrować, przeszedł zatem do trzeciego pracodawcy. Problem w tym, że ta zmiana też nie dała.

Wtedy Sean wpadł w złość... i desperację. Przez dwa lata od ukończenia nauki dwukrotnie zmieniał pracę i teraz miał już trzeciego pracodawcę. Zaczął się zastanawiać, czy aby na pewno wybrał sobie właściwy kierunek studiów. Postanowił zwrócić się po pomoc do profesjonalnego doradcy zawodowego. Kobieta, z którą rozmawiał, poleciła mu poświęcić kilka godzin tygodniowo nie na szukanie nowej pracy, lecz na poznawanie samego siebie. Sean postanowił spróbować.

Na podstawie rozmów z nim oraz innych narzędzi oceny doradczyni pomogła mu stwierdzić, że dominującym typem jego osobowości jest typ towarzyski. Sean stwierdził, że tak naprawdę to faktycznie jest „duszą towarzystwa”, a rozwinięte kompetencje mechaniczne nabył niejako przy okazji. W czasie studiów jego potrzeba kontaktu z innymi była zaspokajana przez interakcje z kolegami i wykładowcami, natomiast praca w ograniczonym wymiarze godzin pozwalała mu realizować zainteresowania zawodowe



i stanowiła dodatkowe źródło dochodu. Kiedy podjął jednak normalną pracę i całe dni spędzał przed monitorem, okazało się, że bardzo go to męczy.

Sean uświadomił sobie, że faktycznie interesuje go technologia, jednak w pracy brakuje mu wystarczającego kontaktu z ludźmi. Omówił ten problem ze swoim pracodawcą i dzięki temu został przeniesiony na stanowisko, gdzie jednym z jego obowiązków było szkolenie innych w zakresie posługiwania się komputerem. Wreszcie praca zaczęła go satysfakcjonować.

Sean dowiedział się, jaką rolę odgrywały jego kluczowe zasoby w jego osobistym modelu biznesowym:

Zainteresowania, umiejętności i zdolności

Zainteresowania, umiejętności i zdolności Seana związane z komputerami były autentyczne, stanowiły też istotne źródło jego kluczowych zasobów. Dlatego też dopóki Sean nie zaczął odczuwać nadmiernej frustracji, pracując jako informatyk w pełnym wymiarze godzin, nie odczuwał dużej potrzeby refleksji nad samym sobą. Kiedy jednak zaczął już analizować swoją osobę, zidentyfikował także inne ważne zainteresowania, umiejętności i zdolności, zwłaszcza te związane z *nauczaniem* i *wyjaśnianiem*. Tych kluczowych działań nie było w jego dotychczasowym życiu w ogóle, co skutkowało wzrostem „miękkich” kosztów, takich jak frustracja czy niezadowolenie.

Osobowość

Sean poznał konwencjonalny, „programistyczny” aspekt swojej osobowości oraz dowiedział się, że aspekt towarzyski nieco nad tym aspektem konwencjonalnym przeważa. Praca polegająca wyłącznie na programowaniu go frustrowała, ponieważ takie otoczenie harmonizowało wyłącznie z jednym aspektem jego osobowości, czyli z typem konwencjonalnym, nastawionym na strukturę, porządek i przewidywalność.

Poczucie kontroli

Sean interesował się komputerami, nigdy nie myślał jednak o sobie jako o programiście. „Seana programistę” stworzyli raczej koledzy, wykładowcy i współpracownicy, którzy nie szczędzili mu swoich pochwał. Te głosy zachęty plus spontaniczna oferta firmy Credence, w której Sean podjął pracę na pełen etat, spowodowały, że przyjął on tę definicję jako własną i nie zastanawiał się nad tym, kim tak naprawdę jest. Sean do tego stopnia zinternalizował tę definicję, że źródeł swoich późniejszych problemów upatrywał na zewnątrz (pracodawcy), a nie wewnątrz (niedopasowanie kluczowych zasobów i kluczowych działań, wynikające z braku refleksji nad samym sobą).

WNIOSEK:

POZNAJ PUNKT WIDZENIA INNYCH

PROFIL:

STUDENTKA MEDYCYNY

Khushboo Chabria sama podjęła decyzję, że będzie studiować medycynę. Rodzina i znajomi specjalnie jej do tego nie nakłaniali. Jej rodzice liczyli nawet na to, że wybierze jakieś mniej ambitne studia, a potem szybko odnajdzie się w roli żony i matki.

Khushboo od wielu lat chciała jednak zostać lekarzem. Była do tego stopnia zdeterminowana, że w końcu dostała się na University of California w San Diego.

Wtedy to okazało się, że jej niezależność i determinacja przesłaniały dotychczas dość duży rozdźwięk między jej celami a jej prawdziwą naturą.

Myśl ta pojawiła się w jej głowie podczas rozmowy kwalifikacyjnej na stanowisko laboranta w katedrze chemii organicznej. Profesor zapytał Khushboo o jej dodatkowe doświadczenia, a ona opowiedziała mu między innymi o sześciomiesięcznym stażu, który odbyła w Waszyngtonie. Brała wówczas udział w pracach nad reformą służby zdrowia.

„Kiedy mówi pani o tamtym stażu, w pani oczach pojawia się błysk, którego nie ma, gdy mówi pani o chemii — powiedział profesor. — Wydaje mi się, że powinna pani być teraz gdzie indziej”.

Khushboo zaczęła rozumieć, że wszystko to, na czym jej najbardziej zależało i co sprawiało jej największą radość — staż przy reformie służby zdrowia, praca w ramach programu kwater studenckich, dorywcza praca w marketingu w biurze kampusu — znacząco różniło się od działań związanych z kształceniem się na lekarza i wykonywaniem tego zawodu.

Prawdziwego olśnienia doznała w kawiarni, podczas nocnej rozmowy z przyjacielem. „Nie robisz tego, co naprawdę chcesz robić — stwierdził zdecydowanie jej przyjaciel. — Biały kitel nie jest dla ciebie”.

Khushboo wściekła wypadła z kawiarni, a potem uświadomiła sobie, że cały jej gniew bierze się stąd, iż jej przyjaciel miał rację. Jej skłonności towarzyskie i przedsiębiorcze były dalece silniejsze niż dociekliwy aspekt jej osobowości.

„Dorastając, nigdy nie pomyślałam, że wszystko to, czego trzeba się nauczyć, by zostać lekarzem, nie jest dla mnie wystarczająco interesujące. Bez pomocy innych pewnie nie dowiedziałabym się, kim tak naprawdę jestem. To inni musieli mi pokazać, co daje mi prawdziwą satysfakcję”.

Khushboo skończyła studia w zakresie kształcenia zasobów ludzkich oraz psychologii i zamierza uczyć się dalej, koncentrując się na zagadnieniach z pogranicza psychologii społecznej, innowacyjności i życia publicznego.

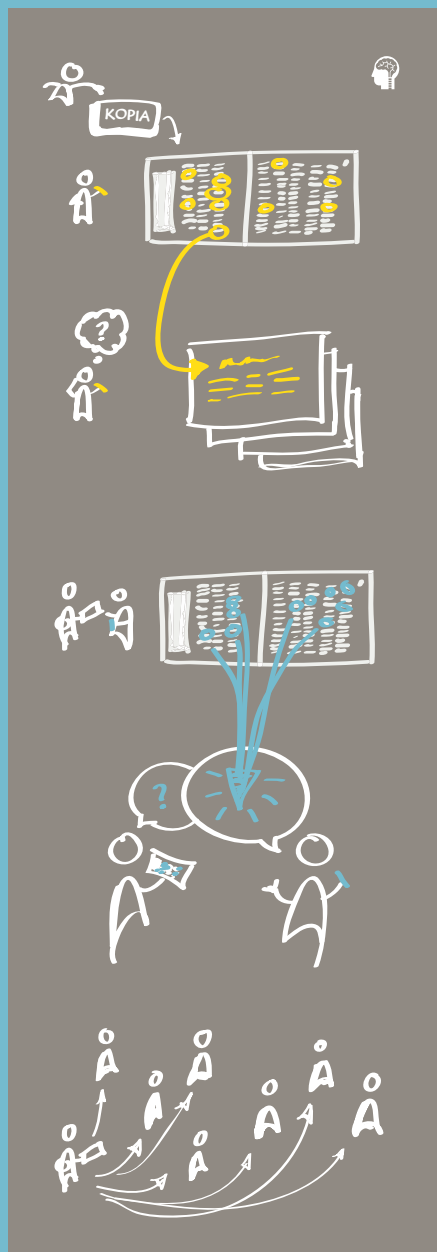
Spędź trochę czasu z „bliskim innym”

Doświadczenia Khushboo pokazują, jak bardzo w decyzjach związanych z karierą zawodową może pomóc nam ktoś inny, kogo darzymy dużym zaufaniem. Rolę tę może w pewnym stopniu pełnić niniejsza książka, między innymi po to została napisana. Jeżeli chodzi o poznawanie samego siebie, nic nie zastąpi jednak głębokiej i bezpośredniej rozmowy z rodziną, przyjaciółmi, współpracownikami czy doradcami zawodowymi.



Jakiego rodzaju osobą jesteś?

Oto proste, ale bardzo skuteczne ćwiczenie, które możesz wykonać z przyjacielem, współpracownikiem, przełożonym, rodzicem lub inną osobą, która dysponuje wiedzą na temat Twojej pracy i Twojej osobowości.



1. Zrób kilka kopii listy cech przedstawionej na stronach 120 – 121. Na jednej z nich zakreśl te cechy, które Cię najlepiej opisują. Zaznacz ich około dziesięć.
2. Opisz, co oznaczają dla Ciebie te słowa. Jeśli zaznaczyłeś na przykład słowo „stały”, możesz napisać przy nim: „Zawsze doprowadzam realizowane projekty do samego końca i rzadko coś odwraca od nich moją uwagę”.
3. Czystą kopię listy daj zaufanemu znajomemu, współpracownikowi, pracodawcy, członkowi rodziny lub innej osobie. Poproś ją, aby zakreśliła około dziesięć słów, które jej zdaniem najlepiej Cię opisują. Oto jedno z możliwych wprowadzeń do tego ćwiczenia:

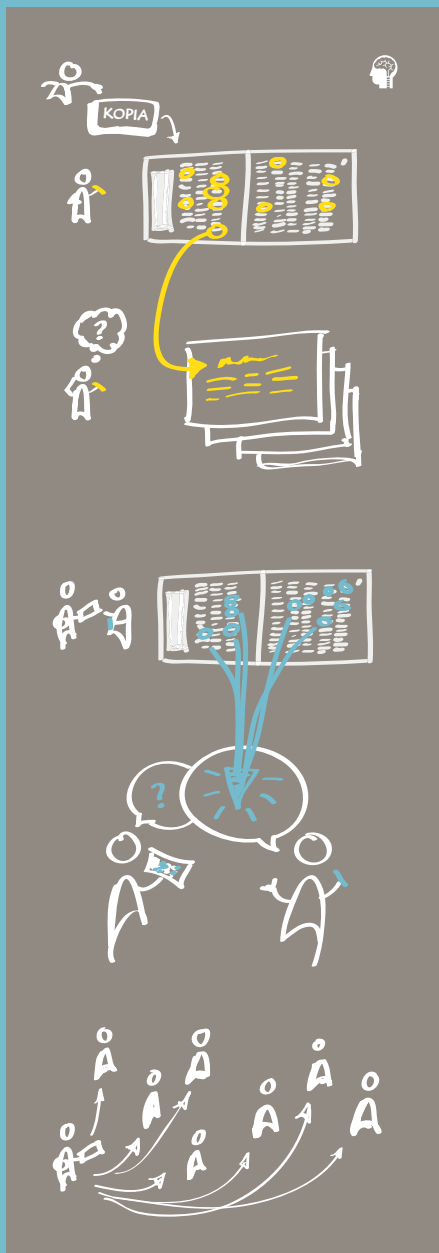
„Chciałbym się dowiedzieć, jak postrzegają mnie inni. Czy mógłbyś zakreślić około dziesięciu słów, które twoim zdaniem najlepiej mnie opisują?”

4. Porozmawiaj z drugą osobą i dowiedz się, dlaczego zakreśliła takie, a nie inne słowa. Rozmowę możesz zacząć na przykład tak:

„Zakreśliłeś słowo kreatywny. Na ile twoim zdaniem kreatywność jest istotna dla mojej osobowości? Czy możesz mi powiedzieć coś jeszcze o tym, dlaczego zakreśliłeś to słowo?”

5. Powtórz to ćwiczenie z tyloma zaufanymi osobami, z iloma uznasz to za słuszne. Po trzech lub czterech sesjach powinny się pojawić pierwsze wspólne elementy. Czy postrzeganie Ciebie przez innych pokrywa się z tym, jak postrzegasz siebie sam? Być może odkryjesz w ten sposób własne atuty, o które nigdy się nie posądzales¹⁰.

¹⁰ Podobne informacje można uzyskać również na inne sposoby, takie jak rozmowa z doradcą zawodowym czy korzystanie z narzędzi internetowych, na przykład z Checkster.com. Szczególne podziękowania za pomoc w przygotowaniu tych ćwiczeń należą się Denise Taylor, członkini naszego forum.



Agresywny	Dyskretny	Logiczny	Oczytany
Ambitny	Działający z rozmysłem	Lojalny	Odnoszący sukcesy
Aprobujący	Elastyczny	Lubiący przygodę	Odporny
Asertywny	Elegancki	Łagodny	Odpowiedzialny
Autorytatywny	Emocjonalny	Metodyczny	Odrzucony
Bezpośredni	Empatyczny	Mocno stąpający po ziemi	Odważny
Bezpretensjonalny	Energiczny	Mściwy	Opanowany
Bezradny	Entuzjastyczny	Myśli abstrakcyjnie	Opiekuńczy
Beztroski	Fascynujący	Nadąsany	Oportunista
Błogi	Godny zaufania	Nastawiony na osiągnięcia	Ostrożny
Ceniący prywatność	Gracz zespołowy	Niecierpliwy	Oszukany
Charyzmatyczny	Gruboskórny	Niefraszobliwy	Otwarty
Cichy	Histeryczny	Niepokorny	Pełen energii
Ciekawy	Idealistyczny	Nieroztropny	Pełen pogardy
Ciepły	Impulsywny	Nierówny	Pełen skruchy
Cierpliwy	Indywidualista	Niespokojny	Pełen szacunku
Człowiek interesu	Innowacyjny	Nieśmiały	Pełen żalu
Czuły	Innowacyjny	Nieśmiały	Pewny siebie
Doceniający	Inspirujący	Nieśmiały	Pochopny
Dociekliwy	Intelektualista	Nieufny	Podejrzliwy
Dojrzały	Introspektywny	Nieustępliwy	Pogardliwy
Dokładny	Kochający	Niezależny	Pogodny
Dokładny	Kompetentny	Niezawodny	Poirytowany
Dokładny	Konkretny	Niezdecydowany	Pojętny
Dominujący	Konkurencyjny	Niezorganizowany	Pokonany
Doświadczony	Konsekwentny	Niezwykły	Pomocny
Dowcipny	Konserwatywny	Nudny	Ponury
Dowcipny	Kontaktowy	O silnej woli	Potrafiący się dostosować
Dumny	Kreatywny	O skłonnościach analitycznych	Poważny
Dynamiczny	Krytyczny wobec siebie	O szerokich horyzontach	Powolny
Dyplomatyczny	Lider zespołu	Obiektywny	Powściągliwy

Pozbawiony ambicji	Roztrzepany	Strateg	Wpływowy	Złośliwy
Pozytywny	Rozżalony	Sumienny	Wrażliwy	Złośnik
Pracowity	Rzeczowy	Swobodny	Wrogo nastawiony	Zmienny
Pragmatyczny	Sam się motywuje	Szczery	Współczujący	Zmieszany
Praktyczny	Samowystarczalny	Szczęśliwy	Wstydlivy	Zmotywowany
Proaktywny	Sceptyczny	Szczodry	Wszechstronny	Zna się na handlu
Prostolinijny	Schludny	Śmiały	Wybitny	Zna własną wartość
Przedsiębiorczy	Sfrustrowany	Taktowny	Wyculony	Zobojętniały
Przekonujący	Silny	Teoretyk	Wygadany	Zorientowany na działanie
Przenikliwy	Skłonny do krytyki	Tolerancyjny	Wyjątkowy	Zorientowany na szczegóły
Przeproszający	Skłonny do paniki	Towarzyski	Wyjątkowy	Zorientowany na zadania
Przewidywalny	Skłonny do podejmowania inicjatywy	Tradycjonalista	Wyrozumiały	Zrelaksowany
Przewrażliwiony	Skłonny do ryzyka	Triumfujący	Wyróżniający się	Zwariowany
Przewrażliwiony	Skoncentrowany	Troskliwy	Wytrwały	Żywy
Przezorny	Skoncentrowany na kliencie	Uczuciowy	Z wyobraźnią	
Przygnębiony	Skonsternowany	Ufny	Z zamiłowaniem do zabawy	
Przyjazny	Skory do przebaczenia	Ukontentowany	Zaangażowany	
Psotny	Skory do współpracy	Umiarkowany	Zadowolony	
Punktualny	Skromny	Uparty	Zagubiony	
Pyszałkowaty	Skuteczny	Upokorzony	Zapewniający wsparcie	
Racjonalny	Słaby	Uporządkowany	Zaradny	
Reaktywny	Smutny	Uprzejmy	Zaskoczony	
Realista	Śpięty	Usatysfakcjonowany	Zasmucony	
Refleksyjny	Spokojny	Uspokojony	Zazdrosny	
Rozczarowany	Spontaniczny	Utalentowany	Zdecydowany	
Rozeznany	Spostrzegawczy	Uważny	Zdeterminowany	
Rozgniewany	Spostrzegawczy	Uzależniony	Zdezorientowany	
Rozluźniony	Sprawny	Wdzięczny	Zdyscyplinowany	
Rozmowny	Stały	Wiarygodny	Zdystansowany	
Rozrywkowy	Stanowczy	Wiecznie zmartwiony	Ze skłonnościami naukowymi	
Rozrywkowy	Strachliwy	Wizjoner	Zimny	



Definiowanie pracy, definiowanie samego siebie

Czym jest dla Ciebie praca?

Nad większością z nas nie krąży widmo zwolnienia, większości z nas nie dopadł również syndrom wypalenia zawodowego, większość z nas kieruje natomiast przebiegiem swojej kariery niejako na autopilocie — dokładnie tak samo jak Andrea, zanim straciła pracę. Podążamy mniej lub bardziej wyboistą ścieżką kariery, jednak tempo tej wędrówki jest raczej efektem rozpędu niż świadomej decyzji. Zupełnie niewykluczone nawet, że czerpiemy satysfakcję z pracy, ponieważ nawiązuje ona do naszych najważniejszych zainteresowań. Problem w tym, że gdy to nie my pilotujemy swój własny samolot, satysfakcja okazuje się ulotna.

Aby ustalić, czy Twoją karierą steruje autopilot, oraz aby kontynuować proces refleksji, zastanów się nad tym, jaki sens ma dla Ciebie Twoja obecna praca i czy w związku z tym zajmuje ona w Twoim życiu właściwe miejsce.

Jesteśmy istotami wieloaspektowymi (o czym się właśnie przekonałszy!), a tymczasem wielu z nas definiuje się przede wszystkim przez pryzmat pracy. Wiele obcych sobie osób rozpoczyna pogawędkę od słów: „Czym się zatem zajmujesz?”.

Okazuje się, że praca może oznaczać dla nas wiele różnych rzeczy. Co więcej, to, jakie znaczenie ma dla Ciebie praca, w dużej mierze decyduje o tym, *kim jesteś*.



***W ujęciu tradycyjnym
eksperti przypisują pracy
trojakie znaczenie:***

Praca jako źródło dochodu

Oznacza to, że pracujesz w celach zarobkowych, nie angażując się zbytnio w to, co robisz, i nie czerpiąc z tego satysfakcji.

Roy Baumeister w książce *Meanings of Life* w następujący sposób opisuje taką mentalność: „Praca jest działaniem instrumentalnym, czyli robieniem czegoś wyłącznie z uwagi na coś innego”.

Warto mieć jednak świadomość, że nawet tak pojmowana praca może być źródłem poczucia kompetencji i satysfakcji, nie mówiąc już o pieniądzach, które umożliwiają pracownikowi czerpanie satysfakcji z innych aspektów życia.

Anna Kowalska
~~wiceprezes~~

Praca jako kariera zawodowa

Tak rozumianą pracę wykonuje się w ramach dążenia do sukcesu, osiągnięć i uzyskania odpowiednio wysokiego statusu. Jak pisze Baumeister, podejście karierowicza nie wynika z fascynacji samą pracą, lecz „z chęci uzyskiwania informacji zwrotnej na temat własnej osoby poprzez wykonywaną pracę. Dla karierowicza praca jest sposobem tworzenia, definiowania, wyrażania, udowadniania i gloryfikowania własnego wizerunku”. Praca rozumiana jako kariera zawodowa może być ważnym źródłem poczucia sensu i spełnienia.



Praca jako powołanie

W historii Carol, przedstawionej na następnej stronie, pojawia się wzmianka o tym, że słowo „powołanie” pochodzi od tego, że ktoś został „powołany, wezwany” do wykonywania określonej pracy. Powołanie może pochodzić z zewnątrz, czyli na przykład od Boga lub społeczności, albo może stanowić naturalny dar domagający się uzewnętrznienia. Wówczas powołanie jest swego rodzaju „poczuciem osobistego zobowiązania, obowiązku lub przeznaczenia”, jak pisze Baumeister.

Oprócz trzech powyższych ujęć tradycyjnych chcielibyśmy zaproponować czwarte znaczenie pracy:



Praca jako źródło samorealizacji

Pracę jako źródło samorealizacji definiuje się poprzez podejście do niej oparte w dużej mierze na czyichś kluczowych zainteresowaniach, żeby nie powiedzieć: pasji. Jednocześnie wyróżnikiem tak pojmowanej pracy jest to, że brakuje jej wszechogarniającego charakteru znanego jako „powołanie”. Ludzie upatrujący w pracy źródła samorealizacji często wybierają niekonwencjonalne ścieżki kariery, na których mogą przedkładać swoje zainteresowania nad korzyści finansowe, uznanie i prestiż. Tego rodzaju praca może stanowić istotny składnik poczucia sensu w życiu.

Oczywiście cztery powyższe kategorie wzajemnie na siebie zachodzą, a więc praca wykonywana przez daną osobę może zawierać jakieś elementy wszystkich tych aspektów. Należy stąd jednak wysnuć wniosek, że w zależności od tego, jak postrzegamy pracę, może być ona dla nas mniejszym lub większym źródłem sensu.

Na przykład ludzie pracujący tylko i wyłącznie dla pieniędzy mogą czerpać więcej satysfakcji z życia rodzinnego, swojego hobby, religii albo innych sfer niezwiązanych z aktywnością zawodową.

Karierowicze sensu życia upatrują w dużej mierze właśnie w wykonywanej pracy. Niektórzy poświęcają życie rodzinne i zainteresowania temu, aby awansować w świecie i zdobyć prestiż, majątek oraz uznanie.

Osoby „powołane” do swojej pracy mogą doświadczać wielkiego spełnienia duchowego i sukcesu. Niektórzy z nich żyją jednak w niedostatku, zupełnie obcy ludzom wykonującym konwencjonalną pracę (na myśl przychodzą tu twórcy sztuk pięknych czy misjonarze).

Jeżeli natomiast chodzi o ludzi, dla których praca stanowi źródło samorealizacji, to znajdują oni w niej poczucie sensu życia. Wcale nie musi się to odbywać kosztem życia rodzinnego i innych zainteresowań.



Przesłanie do nieprzekonanych

Robert Symons, psychoterapeuta i doradca zawodowy z Londynu, uśmiechał się współczująco, gdy Carol, prawniczka specjalizująca się w podatkach, popłakiwała w jego gabinecie.

Symons zadał właśnie swojej klientce prowokujące pytanie: „Co się stało z tym spontanicznym i pełnym ciekawości dzieckiem, którym kiedyś z pewnością byłaś?”.

Później Robert stwierdził, że tego rodzaju sceny widywał w swojej karierze niezliczoną ilość razy.

Co stało za emocjonalną reakcją Carol (i podobnymi reakcjami wielu innych pacjentów)? Symons wyjaśnił:

„...najbardziej powszechnym i szkodliwym złudzeniem, z którym przychodzą pacjenci, jest przekonanie, że powinni byli w jakiś naturalny sposób stwierdzić — na długo przed tym, jak skończyli naukę, założyli rodziny, kupili domy i dotarli na szczyty firm prawniczych — co tak naprawdę powinni robić w swoim życiu”¹¹.

Symons przeszedł do opisywania swoich klientów, „udręczonych przekonaniem, że z uwagi na popełniony błąd lub przejaw głupoty ominęło ich prawdziwe »powołanie«”.

Innymi słowy, ludzie wierzyli, że powinni realizować się w jakimś konkretnym zawodzie — w którym byliby doskonali i który byłby dla nich źródłem satysfakcji — ale nie udało im się go znaleźć.

Skąd w ludziach to przekonanie?

Koncepcja „powołania” powstała w okresie średniowiecza i nawiązywała do nagłego wezwania z nieba, zgodnie z którym dana osoba miała poświęcić się szerzeniu chrześcijaństwa. Zdaniem Roberta Symonsa do naszych czasów przetrwała świecka wersja tej koncepcji i po dziś dzień sieje zamęt w głowach dużej części pracowników. Osoba prowadząca wywiad z Symonsem opisuje tę koncepcję jako:

„...potencjalne źródło bolesnego przekonania, że w pewnym momencie naszego życia jego sens ujawni się nam w jakiejś gotowej i jednoznacznej formie, a wtedy na zawsze uwolnimy się od niepewności, zawiści i żalu”¹².

Wiele osób ma poczucie, że nie kieruje swoim życiem zawodowym w sposób optymalny, nawet jeśli nie czeka na żadne „powołanie”. Jak należy podchodzić do tego rodzaju obaw? Symons, profesjonalny doradca zawodowy, wskazuje w tym kontekście na tezę sformułowaną przez psychologa Abrahama Masłowa:

¹¹ Alain de Botton, *The Pleasures and Sorrows of Work*, Pantheon, New York 2009.

¹² Ibidem.

„Nie jest normą wiedzieć,
czego się chce. To rzadkie i trudne
osiągnięcie psychologiczne”.

— Abraham Maslow

Jak spędzasz większość czasu?

Dla wielu z nas świadomość tego, że normalnym jest nie wiedzieć, czego się chce, jest źródłem dużej ulgi.

Wiele osób szuka pocieszenia w tym, że:

- nie istnieje jedno właściwe i słuszne znaczenie pracy w życiu,
- istnieje wiele źródeł życiowej satysfakcji i poczucia spełnienia — zarówno związanych, jak i niezwiązanych z aktywnością zawodową,
- nasze podejście do pracy oraz umiejętności wykonywania określonych rodzajów pracy zmieniają się wraz z wiekiem,
- Twoja praca nas nie definiuje (chyba że tego chcemy).

Wszyscy sami decydujemy o tym, w jakim stopniu utożsamiamy się z wykonywaną pracą — nie ma tu żadnych dobrych lub złych rozwiązań. Wielu ludzi zgadza się jednak z propozycją Leila Lowndesa, abyśmy standardowy sposób na otwarcie rozmowy („Czym się zajmujesz?”) zastąpili bardziej otwartym i przyjaznym pytaniem, które nawiązuje do tego, jak ktoś inny postrzega samego siebie („Jak spędzasz większość czasu?”)¹³.



- Jakie znaczenie ma dziś praca w Twoim życiu?
- Pracujesz dla pieniędzy, z powołania czy się w ten sposób spełniasz? A może praca jest dla Ciebie połączeniem wszystkich tych elementów?
- Jak bieżące znaczenie Twojej pracy ma się do Twoich poglądów na jej prawdziwy sens w życiu człowieka?

¹³ Leil Lowndes, *How to Talk to Anyone*, McGraw-Hill, New York 2003.



CO DOTĄD OSIĄGNĘLIŚMY

Omówiliśmy na razie następujące zagadnienia: myślenie przez pryzmat modelu biznesowego, podstawy stabilizacji finansowej oraz powody, dla których organizacje — zarówno komercyjne, jak i non profit — muszą się kierować logiką zarabiania na życie.

Dowiedzieliśmy się, w jaki sposób myślenie przez pryzmat modeli biznesowych pomaga organizacjom i jednostkom na nowo zdefiniować się w obliczu zmieniających się trendów społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Omówiliśmy również to, w jaki sposób możesz wykorzystać szablon modelu biznesowego do nakreślenia osobistego modelu biznesowego.

W tym rozdziale dokonałeś analizy swoich najistotniejszych ról pozazawodowych, głównych zainteresowań, umiejętności i zdolności oraz typów osobowości. Dowiedziałeś się również, że otoczenie zawodowe może mieć własną „osobowość” oraz że warto jest angażować bliskich w proces poznawania samego siebie. Na koniec zastanawiałeś się nad tym, jakie znaczenie ma dla Ciebie wykonywana praca.

DOKĄD ZMIERZAMY

Czas odpowiedzieć na najbardziej podstawowe pytanie, stanowiące fundament wszystkich modeli biznesowych (organizacyjnych i osobistych).

To bardzo proste pytanie, na które bardzo trudno jest odpowiedzieć: „Co jest Twoim celem związanym z aktywnością zawodową?”.

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>

Zaprojektuj swoją karierę modelowo

Kryzys? Trudna sytuacja na rynku pracy? Kłopoty ze sprostaniem wygórowanym wymaganiom pracodawców? Ciebie to nie dotyczy! Zamień nerwowe wątpliwości na wyluzowaną pewność w swoim życiu zawodowym. Działaj jak najwięksi współczesni wizjonerzy i wypróbuj genialny sposób na optymalizację absolutnie najważniejszego — bo **Twojego osobistego** — modelu biznesowego.

Tylko na tym kursie zdobędziesz umiejętności analizowania modeli biznesowych i myślenia przez ich pryzmat — umiejętności, które pozwolą Ci odzyskać kontrolę nad Twoim życiem. To prosta i skuteczna metoda **kształtowania i rozwijania Twojej kariery zawodowej**, dostosowana do realiów współczesnego rynku pracy oraz Twoich osobistych potrzeb. Gotowy na potrzebujące skostniałyymi strukturami?

Tim Clark przewodzi ruchowi osobistego modelu biznesowego, skupionemu wokół strony *BusinessModelYou.com*. To utalentowany nauczyciel i trener, były przedsiębiorca, a także doktor nauk ekonomicznych. Clark jest autorem lub redaktorem pięciu książek poświęconych przedsiębiorczości, modelom biznesowym i rozwojowi osobistemu.

Alexander Osterwalder jest przedsiębiorcą i prelegentem. Przemawia często na forum firm z listy *Fortune 500* i prowadzi gościnne wykłady na najbardziej szanowanych uczelniach wyższych, takich jak Wharton, Stanford, Berkeley, IESE czy IMD. Obronił doktorat na Uniwersytecie Lozańskim.

Yves Pigneur jest profesorem systemów zarządzania informacjami na Uniwersytecie Lozańskim. Wykłada gościnnie na Uniwersytecie Stanu Georgia oraz Uniwersytecie Kolumbii Brytyjskiej. Jest redaktorem naczelnym czasopisma akademickiego „Systèmes d'Information et Management”. Doktorat obronił na Uniwersytecie w Namur w Belgii.

Osobisty model biznesowy to innowacyjne narzędzie komunikacji wizualnej, dzięki któremu łatwiej ocenisz, kim jesteś i co możesz robić.


James C. Wylie, trener

Praktyczny i inspirujący podręcznik planowania satysfakcjonującego życia

- Stworzony przez 328 profesjonalistów z całego świata
- Zawiera praktyczny kurs analizowania modeli biznesowych
- Opisuje innowacyjne metody modyfikacji Twojej kariery zawodowej

książkiklasybusiness

nr katalogowy: 12716

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

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

one
press

Sprawdzi najnowsze promocje:
 <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
 <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
 <http://onepress.pl/nowości>

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

 **WILEY**

ISBN 978-83-246-6267-8



cena: 59,00 zł