

**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

## Zacznij od zera. Jak przy mniejszym budżecie osiągnąć lepsze wyniki

Autor: Nancy Lublin

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-246-2969-5

Tytuł oryginału: [Zilch: The Power of Zero in Business](#)

Format: A5, stron: 328



*„Nancy opisuje kilka wspaniałych organizacji non profit, których modele biznesowe są inspiracją dla wszystkich przedsiębiorstw. Jej książka jest ważna”*

*Reid Hoffman, założyciel LinkedIn*

- Motywuj i utrzymuj dobrych pracowników, nie oferując im dużych bonusów finansowych
- Stosuj handel wymienny, aby wykorzystać wszystkie środki i dotrzymać finansowych zobowiązań
- Twórz cenione marki, nie wydając pieniędzy na badania i grupy fokusowe
- Reklamuj swoje dobra i usługi, nie płacąc za to ani grosza

**Wiele hałasu o... nic?**

Kryzys ekonomiczny, który odcisnął swoje piętno na praktycznie wszystkich firmowych budżetach, poważnie zweryfikował myślenie o prowadzeniu biznesu. Recesja sprawiła, że przedsiębiorstwa musiały zwolnić część pracowników, dokonać cięć wydatków na marketing oraz ograniczyć inne inwestycje i zakupy. Zarówno dyrektorzy małych firm, jak i ci, którzy zarządzają największymi korporacjami na świecie, nie mieli wyjścia — musieli nauczyć się osiągać więcej, mając mniej.

Jako menedżer doskonale wiesz, że nie zawsze trzeba wynajdywać koło od nowa. Skoro istnieją rozwiązania, które sprawdzają się u Twojego sąsiada, może warto spróbować ich na własnym podwórku? Jeśli funkcjonują organizacje, dla których zarządzanie zerowym budżetem i osiągnięcie sukcesu to chleb powszedni, czas najwyższy zacząć korzystać z ich doświadczenia.

Prześń więc narzekać na braki finansowe i otwórz swoją firmę na potęgę zera. Wyzwól w sobie pasję, innowację i kreatywność. Zapytaj sam siebie, co byś zrobił, gdybyś nie miał nic. Gdybyś zarządzał organizacją społeczną lub charytatywną. Zdziwisz się, ile pomysłów wpadnie Ci do głowy. W tej książce znajdziesz jedenaście lekcji, które pozwolą Ci spojrzeć inaczej na swoją firmę — a może również na organizacje non profit i ludzi, którzy w nich pracują. To także niezły poradnik dla osób, które już działają w obszarze pro publico bono.

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

# ZACZNIJ OD ZERA

JAK PRZY MNIEJSZYM BUDŻECIE  
OSIĄGNĄĆ LEPSZE WYNIKI

*„Nancy opisuje kilka wspaniałych organizacji non profit, których modele biznesowe są inspiracją dla wszystkich przedsiębiorstw. Jej książka jest ważna.*

Reid Hoffman, założyciel LinkedIn



**ne** POWER /  
p r e s s

**Motywuj i utrzymuj dobrych pracowników, nie oferując im dużych bonusów finansowych**

**Stosuj handel wymienny, aby wykorzystać wszystkie środki i dotrzymać finansowych zobowiązań**

**Twórz cenione marki, nie wydając pieniędzy na badania i grupy fokusowe**

**Reklamuj swoje dobra i usługi, nie płacąc za to ani grosza**

# SPIS TREŚCI

<i>Wstęp</i>	7
ROZDZIAŁ 1. Osiągnij więcej, płacąc mniej pracownikom	15
ROZDZIAŁ 2. Osiągnij więcej dzięki swojej marce	49
ROZDZIAŁ 3. Osiągnij więcej dzięki ludziom z zewnątrz	77
ROZDZIAŁ 4. Osiągnij więcej dzięki mądrym formułowaniu prośby	105
ROZDZIAŁ 5. Zrób więcej dla klientów	133
ROZDZIAŁ 6. Osiągnij więcej dzięki zarządowi	163
ROZDZIAŁ 7. Osiągnij więcej dzięki pracownikom	189
ROZDZIAŁ 8. Osiągnij więcej dzięki swojej historii	213
ROZDZIAŁ 9. Osiągnij więcej dzięki swoim finansom	243
ROZDZIAŁ 10. Osiągnij więcej dzięki handlowi wymiennemu	267
ROZDZIAŁ 11. Osiągnij więcej dzięki innowacji	287
<i>Podsumowanie</i>	313
<i>Podziękowania</i>	317
<i>Skorowidz</i>	321

## ROZDZIAŁ 7.

# OSIĄGNIJ WIĘCEJ DZIĘKI PRACOWNIKOM

---

**K**IEDY ROZGLĄDAŁAM SIĘ po tej ogromnej sali konferencyjnej i patrzyłam na spanikowane, nieszczęśliwe miny pozostałych uczestników spotkania, poczułam, że potrzebuję czekolady Advil i dobrego psychiatry. Ci ludzie byli żywcem wyjęci z *Dilberta*, *Cathy* i *The Office*: zestresowani i przerażeni. Pomyślałam sobie, że podobnie jak w przypadku wielu innych stereotypów, ten również ma mocne uzasadnienie: oni właśnie tacy byli.

Właściwe wykorzystanie umiejętności pracowników jest prawdziwym wyzwaniem. Zatrudnianie, awansowanie i zwalnianie stało się tak złożonym procesem, że firmy opracowały całe zestawy przepisów i reguł określających zarządzanie tym procesem, a także stworzyły specjalne działy personalne, których zadaniem jest realizowanie tych rozporządzeń. Zanim kogoś zatrudnisz, musisz skonsultować się ze specjalistami zawodowymi; wziąć pod uwagę kwestie związane ze różnicowaniem pracowników; sprawdzić, czy kandydaci są tym, za kogo się podają (w dzisiejszych czasach trudno o dobre referencje); i zdecydować, czy dana osoba pasuje do kultury firmy. Aby zwolnić pracownika, musisz zebrać dowody

i skrupulatnie spisać swoje argumenty, jednocześnie przewidując, w jakim procesie być może przyjdzie Ci ich bronić. Jeśli chcesz kogoś awansować, musisz wziąć pod uwagę wiele różnych kryteriów — wiedzę, doświadczenie, staż pracy itd. Bardzo możliwe, że skończysz z bólem głowy. A jeszcze nie wspomniałam o formularzach. Musisz wypełnić mnóstwo formularzy. Całe dziesiątki.

Czy złożoność procesu zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników Cię irytuje? Czy zdarzyło Ci się, że najbardziej wydajni pracownicy odchodzili od firmy po roku albo dwóch latach? Czy są w Twojej firmie takie osoby, które „załapały się” na awans tylko dlatego, że przychodziły codziennie do pracy, a nie dlatego, że są szczególnie utalentowane lub przydatne?

Organizacje non profit muszą zmagać się z tymi samymi problemami, jednak mają one kilka sekretów. Nie wszystkie problemy związane z zatrudnieniem są rozwiązywane w dziale personalnym. Najlepsze organizacje non profit umieją rozpoznać duże talenty, stosując jedno proste kryterium: pasję. W naszej działalności pasja zawsze jest większym atutem niż wiedza i doświadczenie. Oczywiście nie ma nic złego w wiedzy i doświadczeniu, jednak przekonaliśmy się wielokrotnie, że pasja przynosi dużo lepsze efekty.

Jak wygląda pracownik pełen pasji? To osoba, która wnosi o przedłużenie zebrania, ponieważ nie chce zaakceptować dobrego, ale nie doskonałego pomysłu, choć zyskał on aprobatę pozostałych uczestników; która ryzykuje zatarg z innymi, ponieważ jest przekonana, absolutnie przekonana, że jeśli wszyscy nie poszukają lepszego rozwiązania, projekt upadnie; która jest tak oddana sprawie, że trzyma obok łóżka notes, żeby w każdej chwili móc zapisać nowe, ciekawe pomysły; która opuści przerwę na lunch i zmieni swoje plany na wieczór, jeżeli wierzy, że jest blisko rozwiązania trudnego problemu.

Organizacje non profit z natury przyciągają idealistów — osoby, które wierzą w daną sprawę i kierują się zasadami, a nie chęcią zysku. Jednak nie wszyscy pracownicy tych organizacji są prawdziwymi pasjonatami. Czasem są to mili ludzie, którzy chcą zrobić coś dobrego, ale nie robią tego z pełnym przekonaniem. Z konieczności organizacje non profit musiały oddzielić pasjonatów od osób, którym tego entuzjazmu brakuje. Tylko tych pierwszych zatrudniamy i awansujemy. Jeśli musimy kogoś zwolnić, pierwsi w kolejce są ci, którzy nie wykorzystują swojego statusu na Facebooku do promowania naszej marki.

Mówię poważnie. Czy Twoja praca pochłania Twoje myśli i przejmuje kontrolę nad Twoim życiem osobistym? Jeżeli tak, to masz szansę zostać naszym ulubionym pracownikiem. Nie zawsze podejmujemy właściwe decyzje — nam też się zdarzają się mierni pracownicy. Jednak opracowaliśmy pewne taktyki, które pomagają nam zidentyfikować osoby naprawdę oddane swojej pracy.

Być może teraz myślisz: „Poczekaj chwilę. A co z weteranami, którzy znają branżę od podszewki? Co z pracownikami, którzy mają duże umiejętności w danej dziedzinie? Czy te atrybuty nie są bardziej cenne niż pasja?”

Gdybym miała wybierać pomiędzy absolwentem najlepszej uczelni z dziesięcioletnim doświadczeniem i wspaniałym zestawem umiejętności, któremu brakuje pasji, a osobą, która nie ukończyła średniej szkoły, ma mniejsze doświadczenie i umiejętności, ale jest pełna entuzjazmu do tego, co robimy, za każdym razem wybrałabym Dawida, a nie Goliata.

Doświadczenie jest często przeceniane. Pamiętaj, że ktoś inny wyszkolił tę osobę. Być może przejęła ona jego stare nawyki. A wiedza jest czymś, co można osiąść. Mój mąż był przez wiele lat konsultantem i lubi mawiać, że może nauczyć się praktycznie

każdego zawodu w tydzień intensywnej nauki. (Oczywiście, są pewne wyjątki. Nie chciałabym, żeby przeprowadził operację na moim mózgu po zaledwie tygodniowym kursie). Ogólnie rzecz biorąc, doświadczenie i wiedza są przereklamowane.

Tymczasem pasja to coś bezcennego. Jeśli osoba z pasją nie ma doświadczenia w jakiejś dziedzinie, robi wszystko, aby je zdobyć. Jeżeli dana praca wymaga eksperckiej wiedzy, ona stara się ją posiadać. Jest zmotywowana do tego, żeby wykonywać swoje zadania jak najlepiej. Pasja jest katalizatorem doskonałej wydajności.

Oto przykład, jak pasja motywuje ludzi do tego, żeby nauczyć się wszystkiego, co muszą wiedzieć na danym stanowisku. Kiedyś pewien miły, młody mężczyzna o imieniu George ubiegał się o pracę w Do Something w dziale public relations. Nie wiedział zbyt wiele o mediach, ale w trakcie rozmowy dowiedział, że jest naszym wielkim fanem. Widać było, że spędził wiele czasu na naszej stronie internetowej. Pytania, które zadawał, świadczyły o tym, że jest żywo zainteresowany naszym celem, marką oraz rynkiem docelowym. W wolnym czasie pracował jako wolontariusz w swoim dawnym liceum, co dowodziło jego szczerego zaangażowania w pracę na rzecz młodych ludzi.

Oprócz tego, kiedy był w college'u, biegał na długie dystanse. Wall Street lubi zatrudniać zawodników lacrosse'a i futbolu. Ja wolę długodystansowców i wioślarzy. Ci ludzie potrafią biegać albo wiosłować w prostej linii przez całe godziny — czasami nawet po ciemku. Sami są dla siebie największym przeciwnikiem i wciąż próbują pobić swój osobisty rekord. Wpisz w *Google* angielskie słowo *diligence* (pracowitość, gorliwość) i wybierz opcję *Grafika*. Zobaczysz obrazki wioślarzy na tle wschodzącego słońca, pióra wiosła wyłaniające się z wody w zimowym plenerze i worki pod oczami świadczące o ogromnym zmęczeniu. Oba sporty wymagają poświę-

cenia i wytrwałości, a na nagrody trzeba długo poczekać; co więcej, często nie są one przyznawane w błyskach fleszy. Kiedy ostatnio wioślarz albo długodystansowiec wystąpił w reklamie Nike albo został przyłapany na spacerze z długonogą supermodelką? Niestety, przebiegnięcie mili w cztery minuty nie przynosi wielkiej sławy ani korzyści... chyba że zamierzasz ubiegać się o pracę w mojej firmie.

Zatrudniłszy George'a. Szczerze przyznam, że stworzyłam dla niego nowe stanowisko. Nie w dziale public relations — George nigdy nie oglądał *Access Hollywood*<sup>1</sup> i nie potrafił wymienić ani jednej piosenki Jennifer Lopez, ani filmu, w którym wystąpiła. Okazało się również, że jest marnym sprzedawcą. Miał wysokie IQ, ale nie był typem przyjacielskim. Nie cierpiał głupców.

Czy go zwolniliśmy? Zastanawiałam się nad tym. Miałam ku temu silne argumenty — naprawdę nie było dla niego miejsca w naszej organizacji, z jego niewielkim doświadczeniem i wiedzą. Ale imponowała mi jego pasja. Zawsze przychodził do pracy jako pierwszy, a wychodził jako ostatni. Potrafił wysłać mi SMS-a z nowym pomysłem w sobotni wieczór. Zdołał nawet namówić swoją młodszą siostrę, żeby odbyła staż w naszym biurze w trakcie swoich ferii szkolnych. Dlatego znowu przenieśliśmy go na inne stanowisko, tym razem do działu technologicznego.

George nie miał dużo doświadczenia w tej dziedzinie. Szczerze mówiąc, nie miał żadnego doświadczenia w technologii i nigdy nie sądził, że będzie pracował na takim stanowisku (przypominam Ci, że ubiegał się o pracę u nas w dziale public relations). Jednak kupił książkę z serii „dla opornych” i nauczył się z niej MySQL oraz HTML. Przeczytał wszystkie możliwe książki i artykuły w internecie na temat optymalizacji wyszukiwania. Był pierwszą osobą,

---

<sup>1</sup> Amerykański program telewizyjny, w którym autorzy co tydzień opowiadają o wydarzeniach z życia gwiazd Hollywood — *przyp. tłum.*



która na ochotnika zgłaszała się do każdej burzy mózgów organizowanej wspólnie z innymi działami albo grupą zarządzania kryzysem; świetnie sprawdzał się w pracy zespołowej.

Kiedy nasz dyrektor do spraw technologii odszedł do „New York Post”, George zgłosił swoją kandydaturę na jego stanowisko. Jednak ja znalazłam kogoś innego — człowieka, który miał ogromne doświadczenie. Ze względu właśnie na to doświadczenie płaciliśmy mu wysoką pensję. George został jego podwładnym. Sądziłam, że to będzie dla niego wspaniała okazja, żeby się podszkolić u boku starszego kolegi.

Jednak nowy dyrektor zupełnie się nie sprawdził. Uważał, że jest lepszy od wszystkich i nikogo nie słuchał. Upierał się przy swoich rozwiązaniach. Nalegał, żebyśmy używali innego systemu do kodowania naszej strony internetowej. Chciał napisać ten kod samodzielnie, w domowym zaciszu, a nie w biurze. Posiadał tak dużą wiedzę, że nie potrafił funkcjonować jako część zespołu. Uważał, że jego doświadczenie upoważnia go do dużej autonomii w działaniu.

Najgorsze było to, że ten dyrektor traktował swoją pracę jak biurokratyczny urzędnik. Znał się na tym, co robi, ale nie miał żadnej charyzmy. Nie inspirował ani nie motywował innych pracowników. Nie zależało mu na tym, żeby wyszkolić naszego głodnego wiedzy George’a. Był zadowolony, gdy wymyślił dobre rozwiązanie, i nie próbował nawet szukać lepszego. Jaka była jego postawa? Uważał, że powinniśmy być mu wdzięczni za to, że zgodził się u nas pracować. Jaka była nasza reakcja? Pozbyliśmy się go.

Jednak nadal wahałam się przed zatrudnieniem George’a na stanowisku dyrektora do spraw technologii. Stworzyłam dla niego nowe stanowisko kierownika technologicznego i obiecałam mu awans na dyrektora, jeśli sprawdzi się jako kierownik. Zareagował tak, jak przystało na długodystansowca — postanowił pobić swój poprzedni rekord. Powiedzieć, że ciężko pracował, to za mało — on praco-

wał z wyobraźnią i inspiracją. Niecały rok po objęciu stanowiska kierownika zmienił całą naszą stronę internetową — włącznie z zawartością systemu zarządzania, architekturą i interfejsem użytkownika. Stworzył zupełnie nową stronę. Dzięki jego pomysłom w 2009 roku otrzymaliśmy nagrodę Webby Award — technologiczny odpowiednik Oscara. I to wcale nie w kategorii non profit — pokonaliśmy MTV i komiksy Marvel w kategorii najlepszej strony dla młodych ludzi. Obecnie George jest naszym dyrektorem do spraw technologii. Nadal przebiega wiele mil dziennie, ale teraz w jego kroku widać dumę i pewność siebie.

My, organizacje non profit, zdajemy sobie sprawę z tego, że nie możemy sobie pozwolić na utratę dobrych ludzi takich jak George. Zwalnianie ludzi, którzy są pełni pasji, jest zwykłym marnotrawstwem. Co więcej, historia George'a jest dobrze znana w naszym biurze i motywuje innych do tego, aby iść za jego przykładem: wiedzą, że jeśli będą ciężko pracować na rzecz naszej organizacji, znajdę sposób na to, żeby wykorzystać ich zapał. Ludzie z pasją zawsze znajdują miejsce w mojej organizacji.

Czy w General Motors i AT&T w procesie zatrudniania i awansowania bierze się pod uwagę to, czy dany pracownik jest pełny energii i entuzjazmu? Czy wykształceni, wykwalifikowani pracownicy dużych firm są zwalniani z powodu braku entuzjazmu? Czy zdarza się tak, że jeden pracownik w pełni identyfikuje się ze swoją firmą, ale to inny, bardziej doświadczony, ale mniej zaangażowany w działalność firmy, otrzymuje awans? Niektóre korporacje podejmują decyzję o zatrudnieniu, zwolnieniach i awansach, opierając się na prostym zestawie kryteriów, które obowiązują od wielu lat. Oto niektóre z nich:

„On ukończył Harvard”.

„Ona pracowała przez wiele lat dla Jacka Welcha”.

„On sprzedał swoją pierwszą firmę za miliony dolarów”.

Po co, mając takie proste, jasne kryteria, dodawać do nich inne, mniej wymierne czynniki, jak pasja do pracy? Wspaniałe osiągnięcia w przeszłości i piękne referencje nie zawsze gwarantują, że dana osoba będzie wartościowym pracownikiem. A tym, na czym Ci najbardziej zależy (a przynajmniej powinno tak być), jest oddanie, pracowitość i entuzjazm. Nie twierdzę, że powinieneś całkowicie zrezygnować z kryterium dotychczasowych osiągnięć. Proponuję tylko, żebyś dodał do niego pasję jako niezbędny warunek. Te dwie sprawy nawzajem się nie wykluczają. Twoja firma zasługuje na pracowników z doświadczeniem, *a jednocześnie* pełnych entuzjazmu.

## **DOPILNUJ, ŻEBY NAJBARDZIEJ WYDAJNI PRACOWNICY AWANSOWALI NA SZCZYT, A CI NAJMNIEJ WYDAJNI OPUŚCILI SZEREGI FIRMY**

Firmy często są oskarżane o to, że traktują wszystko w kategoriach transakcji — skupiają swój czas i uwagę na tym, żeby sprzedać jak największą liczbę produktów przy jak najmniejszych kosztach. Nawet gdy kierownictwo odwołuje się do wyższych wartości, wszyscy wiedzą, że jedyne, co je naprawdę interesuje, to zyski. Liderzy mogą być całkiem szczerzy, gdy apelują o uczciwość i otwartość, ale w rzeczywistości te wartości są odkładane na bok w procesie rekrutacji i awansowania.

Organizacje, którym nie odpowiada to czysto transakcyjne podejście, powinny uczynić z pasji do pracy kluczowe kryterium. Zauważ, że nie powiedziałam „pasji do *sprawy*”. Naprawdę myślałam o pasji do pracy — o gotowości do zostania po godzinach, chęci do skrupulatnego przeglądania dokumentów w poszukiwaniu literówek, a także o braku zahamowań w proszeniu przyjaciół i znajomych o wspar-

cie. Nawet firma, która produkuje kartonowe pudełka, może wdrożyć tę zasadę. Jeśli zatrudnisz, a następnie awansujesz osoby, które ciężko pracują, są pełne zaangażowania i entuzjazmu, inni pracownicy zrozumieją, że te wartości mają dla Ciebie kluczowe znaczenie.

System awansowania oparty na stażu pracy może przyczynić się do promocji mierności. W większości dużych korporacji znajdziesz pracowników z dużym stażem, którzy przepracowali w nich całe swoje życie. Dobrze się czują w tym korporacyjnym kieracie i ciągle idą powolutku do przodu. Mogą nigdzie nie dojść, ale dopóki mogą postawić jedną stopę przed drugą, mają pewność, że nie upadną. Ci ludzie nie boją się, że zostaną zwolnieni: zakładają, że wystarczająco chroni ich doświadczenie i duża wiedza.

W firmach, które chętniej nagradzają za poświęcony czas niż za talent, wielu młodszych menedżerów skupia się bardziej na odbijaniu zegara niż na samodoskonaleniu się. Tak bardzo dbają o to, żeby odpowiednio się zaprezentować i zapracować na awans, że w ogóle nie myślą o swojej wydajności.

W organizacjach non profit nauczyliśmy się, że pasja koreluje z osiągnięciami. Ludzie wiedzą, że zostaną nagrodzeni za entuzjazm do pracy. Rozumieją, że jeśli zrobią coś więcej, niż nakazują im obowiązki, ich praca zostanie doceniona.

Adam Sterling, znany z filmu dokumentalnego *Darfur Now* z 2007 roku i założyciel organizacji Sudan Divestment Task Force, został gwiazdą świata non profit tylko ze względu na swój zapał i bezwzględną determinację (zobacz rozdział 1.). Napędzany pizzą i znajomościami z college'u, stworzył kampanię, której celem jest zniechęcenie członków Kongresu do inwestowania w Sudanie. Dzięki wytrwałości i gotowości do używania mocnych słów razem ze znajomymi z college'u zdołał przekonać kongresmanów do wycofania inwestycji z tego kraju. Kiedy zaczynał swoją działalność, jego jedynym atutem była pasja.

## ZATRUDNIJ NA STANOWISKA DYREKTORSKIE PRAWDZIWYCH PASJONATÓW

W dobrych organizacjach non profit zalety pracowników decydują o ich karierze zawodowej. W większości z nich osoby na kierowniczych stanowiskach to najbardziej energiczni i zapracowani ludzie w całej organizacji. Gdybyś miał zrobić test wykrywaczem kłamstw dziesięciu dyrektorom największych organizacji non profit, a następnie dziesięciu dyrektorom generalnym wielkich korporacji, największy kontrast byłby widoczny na poziomie szczerego, ewangelicznego zapału do tego, co robią. W organizacjach non profit rzadko się zdarza, żeby kierownicze stanowiska zajmowali bezwzględni, genialni biurokraci. W naszych żyłach płynie gorąca krew.

Osoba, która trzyma swoje karty blisko koszuli, może być wspaniałym graczem w pokera, ale nie jest typem dyrektora, który inspiruje innych pracowników. Spokojny, chłodny i apodyktyczny dyrektor wysyła komunikat, że stoicyzm jest postawą, która gwarantuje awans; jeśli chcesz piąć się do góry, musisz przejąć ten styl.

Organizacje non profit są zazwyczaj zarządzane przez ludzi, którzy chętnie afiszują się ze swoim entuzjazmem i oddaniem sprawie. Nie boimy się mówić z zapałem o tym, co chcemy osiągnąć. Ponadto zawsze jesteśmy gotowi wystąpić przeciwko potężnym interesom, które stoją nam na drodze, używając do tego ostrej retoryki i odważnie prezentując nasze argumenty.

Czy wszyscy dyrektorzy zdają sobie sprawę z tego, że to oni wyznaczają ton dla całej firmy? Jeśli traktują swoją pracę z pasją, inni pójdą za ich przykładem. Oczywiście każdy człowiek ma inną osobowość i nie wszyscy mogą być jak Steve Jobs. Jednak jako lider korporacji możesz być dyrektorem-pasjonatem również wtedy, gdy masz spokojną naturę. Możesz okazywać swój entuzjazm w rozmowach w cztery oczy, w sporządzanych raportach,

a nawet w e-mailach, dając swoim pracownikom do zrozumienia, że jesteś szczerze zaangażowany w działalność Waszej firmy i mocno wierzysz w to, że razem osiągniecie wyznaczony cel. Nie musisz rozgłaszać naokoło o swojej pasji, ale powinieneś znaleźć jakiś sposób na to, żeby dać jej świadectwo.

Jedno z pierwszych pytań, jakie zadajemy na rozmowach o pracę w organizacjach non profit, brzmi: dlaczego zależy pani/panu na pracy akurat w naszej firmie? Troska i współczucie są rzeczywistym kryterium pracy.

Greg Baldwin pracuje w VolunteerMatch, od kiedy współtworzył tę organizację ponad 10 lat temu. Jedyną rzeczą, której mu brakuje, jest zestaw pomponów i krótkka spódniczka. Obecnie pracuje na stanowisku dyrektora generalnego, ale równie dobrze można by go nazywać generalnym „cheerleaderem” firmy.

Niedawno rozmawiałam z Aaronem Pereira, założycielem kanadyjskiej organizacji Vartana, który w głowie ma już tysiące świetnych pomysłów na kolejne organizacje non profit. Wyznał mi: „Jak mam znaleźć kobietę, którą pokocham tak bardzo, jak Kocham moją pracę? To mnie całkowicie pochłania. Czy moja dziewczyna nie będzie się czuła jak kochanka?”. Liderzy organizacji non profit często żyją swoją marką. Nasze wakacje to konferencje pracy. Nasi najbliżsi przyjaciele to ludzie, z którymi pracujemy. Bardzo często udaje nam się ich przekonać, żeby oddali pieniądze z powrotem do organizacji. Kiedy miałam dwadzieścia kilka lat, byłam praktycznie poślubiona Dress for Success. Przez całe dwa lata nikogo nie pocałowałam, ale aż siedem razy zdarzyło mi się spędzić całą noc w biurze (tak — miałam w biurze własną szczoteczkę do zębów).

Wyobraźasz sobie, co by było, gdyby z tak ogromną pasją podchodzili do swojej pracy liderzy korporacji? Co by było, gdyby kierownikowi Twojego biura naprawdę zależało na tym, co produkuje Twoja firma? Może wpadłby na pomysł, żeby policzyć

wszystkie przesyłki i zanotować rozbieżności. Może poświęciłby pięć minut na poszukanie tańszej firmy przesyłkowej. Zamiast zatrudniać najemników, stwórz nowe kryterium zatrudniania i awansowania: niech to będzie prawdziwa pasja do działalności firmy. To samo kryterium powinno decydować również o tym, kto zostanie zwolniony.

## **STWÓRZ MAŁY, ZGRANY ZESPÓŁ PRACOWNIKÓW**

Organizacje non profit zazwyczaj cierpią na niedobór pracowników. Wynika to z tego, że łatwo pozbywamy się osób, którym brakuje pasji do pracy. To tania taktyka — dosłownie. Z drugiej strony posiadanie niewielkiego sztabu budzi w pracownikach ducha współpracy.

Zgodnie z informacjami na stronie internetowej The Innocence Project organizacja ta została „założona w 1992 roku, aby pomóc więźniom, których niewinność można udowodnić za pomocą testów DNA. Do dnia dzisiejszego uniewinniono 240 osób, z czego 17 było skazanych na karę śmierci. Ludzie ci spędzili średnio 12 lat w więzieniu, zanim zostali oczyszczeni z zarzutów i wypuszczeni na wolność”. Gdybyś zapytał ten niewielki, ale zdeterminowany zespół prawników zatrudnionych na pełny etat: „Jakie jest wasze największe wyzwanie?”, prawdopodobnie spodziewałbyś się odpowiedzi mówiącej o walce z systemem sądowym, zmaganiu się z depresją klientów albo opieraniu się naciskom politycznym. Jednak oni zgodnie twierdzą, że ich największym problemem jest zdążyć z wszystkimi zadaniami, które mają do wykonania. Liczba klientów jest większa niż liczba zatrudnionych prawników (organizacji po prostu nie stać na zatrudnienie kolejnych specjalistów). Jest to niewielki, ale fantastyczny zespół.

Chętnie poprosiłabym liderów korporacyjnych (przynajmniej tych, którzy traktują swoją pracę z pasją), żeby zastanowili się nad tym, jak wyglądałaby ich firma, gdyby zmniejszyli siłę roboczą, eliminując osoby znudzone, niezaangażowane i pozbawione inwencji. Jak wpłynęłoby to na morale pozostałych pracowników? Czy zwiększyliby ich wydajność? Co by było, gdyby pracownicy wiedzieli, że podczas kolejnych zwolnień najbardziej narażeni będą ci, którzy najmniej robią dla firmy, i że nie będą oni już mogli liczyć na wsparcie przełożonych?

Ciągłe przeciążenie pracą też nie wpływa dobrze na morale pracowników — chyba że kochają swoją pracę. Czy zauważyłeś, że szczęśliwi ludzie nie narzekają na nadmiar pracy? Ciągłe tylko powtarzają, że są zajęci. Myślę, że Twoja firma może pozwolić sobie na utratę tych pracowników, którzy są „przeciążeni pracą”.

W wielu organizacjach non profit obowiązuje reguła: „zatrudniony ostatni, pierwszy zwolniony”. Niektóre korporacje podobno lubią zwalniać wysoko opłacanych dyrektorów wyższego szczebla i zastępować ich młodszymi, którzy zadowolają się niższą pensją. Żadne z tych rozwiązań nie jest moim zdaniem korzystne. Pasja do pracy nie zależy od wieku. Pensja również nie ma wpływu na tę cechę. Wszystko zależy od tego, jak bardzo dany pracownik identyfikuje się ze swoją firmą i jak bardzo mu na niej zależy.

## **SPRAWDŹ SWOJE KRYTERIA ZATRUDNIANIA**

Nie twierdzę, że pasja jest jedynym powodem, dla którego powinienś kogoś zatrudnić. Uważam jednak, że jest to jedno z kluczowych kryteriów. Kiedy kogoś zatrudniam, chcę, żeby to był typ mądrego pasjonata. Nie mówię o jego średniej ocen ani o tym, jakie szkoły ukończył. Chodzi mi o to, że powinien twardo stąpać po ziemi, posiadać umiejętności analityczne i szybko pojmować nowe koncepcje.



W trakcie rozmowy o pracę powinieneś zapytać kandydata, co robi w wolnym czasie, gdzie widzi siebie za dwadzieścia lat i z jaką osobą najchętniej zjadłby kolację (żywą lub zmarłą). Jeśli pracujesz w firmie produkującej karmę dla psów, zastanów się, czy odpowiedzi kandydata na te osobiste pytania wskazują na jego szczerze zainteresowanie tymi zwierzętami. Gdybyś prowadził kancelarię prawniczą, czy wolałbyś, żeby idolem Twojego kandydata był któryś z sędziów Sądu Najwyższego, czy Madonna?

Korzyścią płynącą za zatrudniania pasjonatów jest to, że razem z nimi zatrudniasz całą sieć kontaktów, w której z pewnością znajdują się kolejni pasjonaci. W organizacjach non profit sieć kontaktów nie jest ograniczona do ludzi z tej samej branży. Należą do niej również znajomi i rodzina. Jonathan, pracownik Do Something, powiedział nam kiedyś: „Kiedy mnie zatrudniłście, zatrudniłście również moją mamę”. Miał rację; ta kobieta często podsuwała nam różne pomysły i propozycje. Co więcej, jego siostra odbyła u nas staż w trakcie swoich letnich wakacji. Nawet jego była dziewczyna skierowała do nas pewnego potencjalnego sponsora. Jak się pisze *praca zespołowa?* J-o-n-a-t-h-a-n. Jeśli pracujesz w dużej korporacji, być może nie chcesz i nie potrzebujesz, aby rodziny Twoich pracowników należały do Twojej sieci kontaktów. Z pewnością jednak chciałbyś, żeby dany pracownik korzystał ze swojej sieci kontaktów, jeżeli może w ten sposób pomóc Twojej firmie. Być może zna on konsultanta, który mógłby pomóc w bieżącym projekcie. Może kiedyś pracował z dostawcą, którego oferta Cię zainteresuje. A może zna absolwenta MBA, który będzie idealnym kandydatem na dane stanowisko.

## SPRÓBUJ ZMIERZYĆ PASJĘ

Tyle tutaj mówię o pasji, że nasuwa się oczywiste pytanie: jak rozpoznać u kandydata pasję do pracy? Jeżeli zamierzasz uczynić z pasji kryterium zatrudniania, zwalniania i awansowania, musisz umieć ją rozpoznać i zmierzyć. Łatwo jest sprawdzić, czy dana osoba z pasją podchodzi do problemu głodu na świecie — możesz posłuchać, czy rozmawia o tym problemie z zapałem, i obserwować, jak bardzo zależy jej na zgromadzeniu funduszy albo zorganizowaniu jakiegoś dużego wydarzenia. Ale co by było, gdybyś pracował w Ralston Purina<sup>2</sup>? Jak zidentyfikować pracownika, który z pasją podchodzi do zadania napełnienia jedzeniem miseczki Fido?

*Werbalny entuzjazm.* Pracownik nie musi zawsze być w dobrej formie i bez przerwy opowiadać o tym, jak uwielbia swoją firmę. Chodzi o to, żeby w jego głosie było słychać podekscytowanie, gdy opowiada o potencjalnych okazjach lub o bieżących projektach. Kiedy mówi o tym, co chciałby zrobić dla firmy, jego wypowiedzi powinny wyrażać identyfikację z celem tej firmy.

*Widoczne zaangażowanie.* Każdy może powiedzieć, że lubi dużo pracować i jest oddany swojej firmie. Co jednak takiego robi dana osoba, żeby dowieść swojego zaangażowania? Kandydat do pracy w firmie, świeżo upieczony absolwent, może umieścić w swoim życiorysie całą listę staży we wspaniałych firmach i dołączyć do niej imponujące listy polecające. Pracownik może spisywać wszystkie swoje zajęcia dodatkowe związane z projektem, nad którym pracował. A może przestańmy myśleć w kategoriach „dodatkowych” i zacznijmy oczekiwać od każdego pracownika, żeby przebiegł jedną milę dalej. Czy kandydat korzysta z Twojego produktu lub usługi? Dowiedz się — zapytaj go o to.

---

<sup>2</sup> Amerykańska firma sprzedająca karmę dla zwierząt — *przyp. tłum.*

*Rzecznik.* Najwyższą formą pasji nie jest rozmawianie o danej sprawie ani nawet realne działanie. To głoszenie o tej sprawie innym ludziom. Czy Twój kandydat inspiruje innych wizją tego, co można osiągnąć (nie zachowując się przy tym jak Pollyanna)? Czy rozmawia z innymi o Twojej firmie (nie o samej pracy) i o tym, jak bardzo w nią wierzy? Czy już w tej chwili myśli o tym, jakich cennych partnerów mógłby dla Ciebie zdobyć?

## UNIKAJ PUŁAPKI WYŻSZOŚCI ZAŁOŻYCIELA

Znane organizacje non profit często są kierowane przez ich (nieraz legendarnych już za życia) założycieli. Dzieje się to z korzyścią dla tych organizacji, ponieważ założyciele zwykle mają ogromną charyzmę, potrafią przyciągać uwagę, zachęcać do stałej współpracy hojnych ofiarodawców itd. Jeśli jednak założyciel zbyt długo pozostaje na swoim stanowisku, działa to zniechęcająco na najbardziej dynamicznych pracowników. Po pierwsze, zaczynają oni zdawać sobie sprawę, że nigdy nie awansują na najwyższe stanowisko. Po drugie, tracą pasję do sprawy, ponieważ wszystkie ich działania przykrywa długi cień założyciela. Trzeba dać ludziom szansę zabłysnąć, a to często nie jest możliwe, gdy obecność założyciela przytłacza wszystkich pracowników.

Ja odeszłam z organizacji, którą założyłam, Dress for Success, dokładnie z tego powodu. Znalazłam na swoje miejsce pewną utalentowaną pasjonatkę, która tylko czekała na to, aż przekażę jej moje obowiązki. Kiedyś obie przemawiałyśmy na pewnym dużym spotkaniu. Wtedy miałam okazję zobaczyć, jak promienieje — a jednocześnie poczułam, że mój status założycielki automatycznie kieruje światła reflektorów na moją osobę. Tamtego wieczoru postanowiłam ustąpić jej miejsca. Mogłam zostać w firmie na zawsze, ale

moja obecność ograniczałaby nie tylko ją, ale również pozostałych pracowników mojej organizacji. Moim celem było stworzenie trwałej instytucji, a nie kultu. Nadszedł czas, aby odsunąć się na bok.

Razem z Wendy Knopp lubimy rozmawiać o istotnej roli założyciela. Myślę, że Wendy pozostanie przy sterach Teach For America do samego końca — aż nie wyniosą jej stamtąd na noszach albo w drewnianym pudle. Wendy jest pierwszą osobą, która przyznaje, że jej charyzma nie przytłacza innych. Jednym z przełomowych momentów w jej organizacji było awansowanie Jerry'ego Hausera na stanowisko dyrektora operacyjnego, łączące się z przyznaniem mu dużej samodzielności. Samodzielny dyrektor operacyjny to nie jest żadna kara dla dyrektora generalnego będącego jednocześnie założycielem organizacji. Wendy była zachwycona, że ma wreszcie kogoś, kto przejmie część jej obowiązków. Mówiąc jej słowami, była „tak rozciągnięta, że zrobiła się za cienka”. Inni pracownicy organizacji nie poczuli się zdeprecjonowani tym, że między nimi a wizjonerskim liderem pojawił się pośrednik. Wręcz przeciwnie: poczuli ulgę, ponieważ ich działania wspierał teraz dyrektor operacyjny, który był pełen oddania dla organizacji.

Większość dużych korporacji nie jest zarządzana przez swoich założycieli, lecz przez dyrektorów generalnych, którym nieraz również brakuje samoświadomości, żeby odejść albo zatrudnić dyrektora operacyjnego. Zdecydowanie zbyt długo pozostają oni na swoim stanowisku. Pracownicy tracą zapał do pracy, ponieważ są przekonani, że ich szef nigdy nie odejdzie, a więc nie ma co aspirować do awansu na jego stanowisko. Dlatego warto wyraźnie określić długość kadencji na danym stanowisku. Jeżeli któryś z dyrektorów najwyższego szczebla chce pozostać w firmie, to bardzo dobrze — jeśli jednak zajmuje swoje stanowisko już od lat, powinien przejść do innego działu. Jeśli pracownicy wiedzą, że najlepsze

stanowiska są regularnie obsadzane, ci z nich, którzy są największymi pasjonatami, chętnie pozostaną w firmie i poczekają na okazję do tego, aby wyrazić swoją pasję do sprawy.

## **BĄDŹ POMYSŁOWY W PRYZNAWANIU AWANSÓW**

Pomysłowość w przyznawaniu awansów oznacza przede wszystkim zdefiniowanie ich na nowo. Bardzo ważne jest, aby regularnie awansować ludzi, którzy z pasją podchodzą do swoich obowiązków. Jeżeli przyznajesz awanse tylko od wielkiego dzwonu, nie podziałasz motywująco na pracowników. Niestety, nawet w największych korporacjach najlepsze stanowiska rzadko są wolne. Dlatego musisz znaleźć nowe, niekonwencjonalne sposoby na to, żeby awansować swoich pracowników.

Organizacje non profit są w tym świetne. DoSomething.org oraz inne firmy często awansują ludzi na stanowiska, których nie znajdziesz na organizacyjnym wykresie. Wyobraźmy sobie pracownika, który ciężko pracował i osiągnął tak dużo, że zasługuje na uznanie. Jeżeli nie ma akurat naboru na stanowisko, które powinno być następnym na jego ścieżce kariery, często tworzymy dla niego nowe stanowisko łączące się z nowym tytułem i nowymi obowiązkami.

Nagroda niekoniecznie musi być finansowa (choć podwyżka i premia wysyłają wyraźny komunikat o tym, co najbardziej ceni sobie firma). Nie musi to być znaczący, powszechnie znany tytuł taki jak wiceprezes. Jednak powinien on mieć szczególne znaczenie dla pracownika, który dostał awans. Spróbuj dowiedzieć się czegoś od osoby, którą zamierzasz awansować: zapytaj ją, jaki tytuł chciałaby mieć i jakie obowiązki ma nadzieję otrzymać wraz z awansem.

Korporacje często tak bardzo przywiązują się do regulacji opracowanych przez dział personalny, że nie pozwalają sobie na inwencję w procesie awansowania. Moim zdaniem należy nieco luźniej podchodzić do tych reguł.

Nie oznacza to, że powinieneś przyznawać awanse z najbliższych powodów — jeśli będziesz tak robić, sam awans straci na znaczeniu. Ostatnią rzeczą, jakiej byś chciał, to przyznawanie awansów jak cukierków albo drobnych upominków z byle okazji. Jeżeli jednak poszerzysz zakres awansów, które coś znaczą dla pracowników, zyskasz więcej okazji do tego, żeby pokazać im, że doceniasz ich pasję i zapał.

## **STARAJ SIĘ, ŻEBY TWOJE DZIAŁANIA BYŁY SZOKUJĄCO PRZEJRZYSTE**

W dużych korporacjach awanse często są owiane aurą tajemniczości. Zanim pracownik dostanie awans, po całym biurze krążą plotki na ten temat. Nikt tak naprawdę nie wie, dlaczego Joe dostał awans, a Mary nie. Szef informuje go w tajemnicy, że planuje go awansować za pół roku, ale ostrzega: „Tylko nie mów nikomu”. A kiedy już awans Joego zostaje oficjalnie ogłoszony, nikt nie wyjaśnia, jakie były jego powody. Nawet jeśli Joe zna przyczynę, przełożony prosi go, aby nie rozpowiadał pracownikom, dlaczego to on został wybrany, a nie Mary. Bła, bla, bla.

Ten brak przejrzystości sprawia, że firma nie potrafi przekazać pracownikom, iż tym, co najbardziej sobie ceni, jest ich entuzjazm, energia i odwaga. Nawet jeśli nagradzani są najwięksi pasjonaci, pracownicy nie są świadomi tego kryterium. Jeżeli niedźwiedź posadzi kwiatek w lesie, powinien go zerwać i zanieść do miasta, żeby inni również mogli go powąchać.

Zamiast ukrywać powody awansowania danego pracownika, firma powinna je rozgłaszać! Roześlij wewnętrzną notkę, w której wyjaśnisz, dlaczego Joe został wybrany na to stanowisko; opowiedz, jak siedział do późna nad Projektem X; wyjaśnij, że jego wytrwałość w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań przyczyniła się do jego awansu; wspomnij o jego pozytywnym nastawieniu i chęci do pomagania innym, które już ponad rok temu uczyniły z niego najlepszego kandydata na to stanowisko.

Nie rozsyłaj suchych notek z informacją o awansie Joego. Zamiast tego poproś go, żeby sam napisał albo chociaż pomógł w napisaniu takiej notki. Dopilnuj, żeby informowała ona o powodach awansu. W ten sposób pokażesz innym pracownikom, jak ważna jest dla Ciebie pasja — przecież to ona w głównej mierze decyduje o awansie.

## WALCZ Z MONOTONIA

Dlaczego słowo *profesjonalizm* często bywa synonimem *nudy*? Jeżeli zatrudnisz grupę fantastycznych pasjonatów i odpowiednio ich awansujesz, a następnie zamkniesz ich w boksach i każesz wykonywać niekończącą się robotę papierkową oraz uczestniczyć w niezliczonych zebraniach, szybko zamienisz swoje książęta w żaby.

W DoSomething.org organizujemy cotygodniowe zebrania. Każdy z uczestników musi zawsze przygotować jeden cel, jedną prośbę i jedno osiągnięcie. *Osiągnięciem* może być zdobycie nowego sponsora albo przeprowadzenie wspaniałej prezentacji na konferencji. A może pracownik pojechał w zeszłym tygodniu na relaksujące wakacje? Czy to nie mówi jego kolegom i koleżankom, że jego głowa znajduje się na właściwym miejscu? *Cel* może być duży, ambitny i zuchwały, ale równie dobrze może to być coś niewielkiego

— w tym przypadku pracownik musi aktualizować informacje co tydzień, abyśmy mogli ocenić jego postępy. Z kolei *prośba* może dotyczyć grupy, konkretnego działu, jednej osoby, Matki Natury — czegokolwiek.

Celem tych spotkań jest to, aby główne działy oraz ich pracownicy zsynchronizowały swoje główne zadania i priorytety. Ludzie muszą być świadomi siebie nawzajem. Słuchanie, jak „facet, który wygląda, jakby zawsze śnił na jawie”, świetnie wykonuje swoją pracę, wzbudza w pozostałych pracownikach szacunek.

Czasami, gdy w zebraniu uczestniczy ponad 20 osób, prowadzimy je na stojąco. Naprawdę — wszyscy stoją. To zachęca do szybkiego myślenia i uniemożliwia zbytne rozgadywanie się. Znam pewnego prezesa sieci telewizyjnej, któremu tak bardzo podoba się pomysł zebrań „na stojąco”, że usunął wszystkie krzesła ze swojego biura.

Cotygodniowe organizowanie zebrań i prowadzenie dyskusji na stojąco to dwa proste sposoby na ograniczenie monotonii. W każdej firmie znajdzie się niepotrzebny element, który można usunąć, czy to kolor ścian, procedura operacyjna, czy jeden z pracowników. Usuń tego raka. Jeśli chcesz, żeby Twoja firma była miejscem, w którym rządzi pasja, musisz stale pilnować, aby wszystkie elementy sprawnie ze sobą współpracowały.

## JEDENAŚCIE PYTAŃ NA POCZĄTEK:

### Osiągnij więcej dzięki pracownikom

Siedząc w tej ogromnej sali konferencyjnej, zastanawiałam się, co by było, gdybym wysłała e-mail do utalentowanych, doświadczonych ludzi tu obecnych (czyli bez wątplenia do wszystkich uczestników zebrania), w którym ogłosiłabym stworzenie nowej grupy



zadaniowej, która będzie pracować nad nowym projektem. Praca w tej grupie będzie się wiązała z nadgodzinami i wieloma trudnościami, przy czym nie wiąże się ona z dodatkowym wynagrodzeniem — co więcej, możliwe, że trzeba będzie poświęcić część swojego urlopu. Czy ktokolwiek przyszedłby na spotkanie organizacyjne? To byłby wspaniały test na pasję do pracy.

Kiedyś poprosiłam kierownika mojego biura, żeby wysłał podobną notkę do wszystkich osób w moim dziale (nie chciałam, żeby pochodziła ona ode mnie, ponieważ bałam się, że ludzie potraktują ją jak test na lojalność w stosunku do szefowej, podczas gdy moim celem było zbadanie ich entuzjazmu do samej pracy). Prawie wszyscy pracownicy przyszedli na spotkanie z notatnikami w rękach i tajemniczymi uśmiechami na twarzy. Kto się nie pojawił? Dokładnie ci, po których się tego spodziewałam... ci pracownicy już od dawna znajdowali się na mojej liście do zwolnienia.

Rozejrzyj się wokół siebie i zadaj sobie jedenaście pytań:

1. Czy Twoi pracownicy noszą torby z firmowym logo — w czasie wolnym od pracy? Czy biegają po parku w firmowych koszulkach?
2. Jaka rolę pełni założyciel Twojej firmy? Czy jest autorytetem, którego wszyscy się boją? A może uwielbianą osobistością, traktowaną jak świętość? Czy jest w Twojej firmie ktoś, kto przejął jego spuściznę i realizuje cele firmy? Czy te dwie role są ze sobą w konflikcie?
3. Czy w Twojej firmie okazywanie emocji jest traktowane jak oznaka słabości? Czy zdarza się, żeby pracownicy mówili, jak dumni są z tego, że mogą być częścią zespołu? Czy raczej takie zachowanie zostałoby uznane za niepoważne — albo, co gorsza, za nieszczerze?

4. Czy Twój zespół jest nieliczny? Czy pracownicy czują się „przepracowani” lub „bardzo zajęci”?
5. Czy pracownicy poświęcają się dla Twojej firmy? Czy kradną artykuły biurowe i wynoszą je do domu — czy raczej na odwrót, przynoszą długopisy i spinacze z domu do pracy? Czy kiedykolwiek zdarzyło się, żeby ktoś przyprowadził swojego brata lub siostrę do pomocy w pracy?
6. Czy w trakcie rozmów o pracę pytasz kandydatów o to, czy korzystają z Twojego produktu lub usługi? Czy próbujesz dowiedzieć się dlaczego? Czy pytasz ich, jak spędzają wolny czas — a następnie analizujesz to w kontekście Twojej marki?
7. Czy pracownicy mówią o Twojej marce z pasją? Czy w ich działaniach widać entuzjazm? Czy zachowują się jak ambasadorzy marki i inspirują innych ludzi?
8. Jak wyglądają zebrania w Twojej firmie? Czy zawsze prowadzi je ta sama osoba? Czy wprowadziłeś stały format, który uwzględnia dobrą zabawę, głos dla każdego uczestnika i okazję do poruszenia nowych kwestii?
9. Czy kiedykolwiek zatrudniłeś kogoś, kto nie miał imponującego życiorysu, ale wypowiadał się o Twojej firmie z ogromną pasją? Czy masz swojego George’a?
10. Czy bycie zatrudnionym w Twojej firmie przez dłuższy czas jest traktowane jak atut? Czy pracownicy z długim stażem mają pewność stałego zatrudnienia? Czy głównym kryterium są raczej wyniki w pracy? Kiedy ostatnio zwolniłeś pracownika z długim stażem?

- 11.** Czy awanse w Twojej firmie odbywają się rutynowo — są zaplanowane i jasno zdefiniowane? Czy zdarza Ci się niespodziewanie, wbrew firmowej tradycji, awansować pracowników, którzy osiągnęli coś wielkiego?

# WIELE HAŁASU O... NIC?

Kryzys ekonomiczny, który odcisnął swoje piętno na praktycznie wszystkich firmowych budżetach, poważnie zweryfikował myślenie o prowadzeniu biznesu. Recesja sprawiła, że przedsiębiorstwa musiały zwolnić część pracowników, dokonać cięć wydatków na marketing oraz ograniczyć inne inwestycje i zakupy. Zarówno dyrektorzy małych firm, jak i ci, którzy zarządzają największymi korporacjami na świecie, nie mieli wyjścia – musieli nauczyć się osiągać więcej, mając mniej.

Jako menedżer doskonale wiesz, że nie zawsze trzeba wynajdywać koło od nowa. Skoro istnieją rozwiązania, które sprawdzają się u Twojego sąsiada, może warto spróbować ich na własnym podwórku? Jeśli funkcjonują organizacje, dla których zarządzanie zerowym budżetem i osiąganie sukcesu to chleb powszedni, czas najwyższy zacząć korzystać z ich doświadczenia.

Przestań więc narzekać na braki finansowe i otwórz swoją firmę na potęgę zera. Wyzwól w sobie pasję, innowację i kreatywność. Zapytaj sam siebie, co byś zrobił, gdybyś nie miał nic. Gdybyś zarządził organizacją społeczną lub charytatywną. Zdziwisz się, ile pomysłów wpadnie Ci do głowy. W tej książce znajdziesz jedenaście lekcji, które pozwolą Ci spojrzeć inaczej na swoją firmę – a może również na organizacje non profit i ludzi, którzy w nich pracują. To także niezły poradnik dla osób, które już działają w obszarze pro publico bono.

**Nancy Lublin** – na własnej skórze przekonała się, jak wiele można osiągnąć, nie mając nic (albo tylko trochę). Jako założycielka Dress for Success, organizacji, która zaopatruje kobiety w eleganckie kostiumy na rozmowę o pracę, a także oferuje im szkolenia na temat rozwoju zawodowego, zdołała zmienić spadek w wysokości 5 tysięcy dolarów w globalną firmę franczyzową. A potem, jako dyrektor generalna DoSomething.org, pomogła przekształcić młodą, rozwijającą się organizację w jedną z największych i najpotężniejszych grup, przyciągających ochotników z całego świata. Uhonorowana wieloma nagrodami, często cytowana w mediach, Lublin jest również felietonistką w „Fast Company” i adiunktem na Uniwersytecie Nowego Jorku oraz w Szkole Zarządzania Yale.

książki **klasy** business

Nr katalogowy: 5996



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
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>

**Helion 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 49.00 zł

ISBN 978-83-246-2969-5



9 788324 629695