

JASON FRIED &  
DAVID HEINEMEIER HANSSON

# REW**ORK**



*Mamy dwudziesty pierwszy wiek, więc w drodze do osiągnięcia biznesowego sukcesu nie oglądamy się na święte krowy, tylko zdajemy się na niekonwencjonalną wiedzę i doświadczenie założycieli firmy 37signals. Nie używają oni żargonu charakterystycznego dla biznesowych doradców czy absolwentów studiów MBA. Oferują praktyczne porady, przydatne dla każdego. Wspaniała książka.*

**SAUL KAPLAN**, POMYŚLÓDAWCA I ZAŁOŻYCIEL BUSINESS INNOVATION FACTORY

**onepress**  
POWER

Tytuł oryginału: Rework

Tłumaczenie: Anna Kanclerz

ISBN: 978-83-289-0183-4

Copyright © 2010 by 37signals, LLC.

All rights reserved.

Published in the United States by Crown Business of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

CROWN and the Crown colophon are registered trademarks of Random House, Inc.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Polish edition copyright © 2014, 2018, 2023 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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 wydawca 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 wydawca 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

<https://onepress.pl/user/opinie/rework>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

## WSTĘP 9

### 1. NA POCZĄTEK 15

Nowa rzeczywistość 17

### 2. CZĘŚCI PIERWSZE 19

Zignoruj rzeczywistość 21

Nauka na błędach jest przeceniana 24

Planowanie polega na snuciu domysłów 27

Po co rozbudowywać firmę? 30

Pracoholizm 33

Koniec z przedsiębiorcami 36

### 3. START 37

Zostaw po sobie jakiś ślad 39

Weź sprawy w swoje ręce 42

Zacznij coś robić 47

Nie tłumacz się brakiem czasu 49

Wyznacz własne granice 52

Misja firmy nie do zrealizowania 56

Pieniądże z zewnątrz to plan Z 59

Potrzebujesz mniej, niż Ci się wydaje 63

Założ firmę, nie startup 66

Budowanie na sprzedaż kończy się porażką 69

Mniejsze zasoby 72

## 6 SPIS TREŚCI

### 4. ROZWÓJ 75

- Wykorzystaj własne ograniczenia 77
- Lepiej zrealizować połowę pomysłów, byle dobrze,  
zamiast wcielać w życie wszystkie, ale z marnym skutkiem 81
- Zacznij od epicentrum 84
- Na początku ignoruj szczegóły 86
- Każda podjęta decyzja to krok naprzód 89
- Zostań kuratorem 92
- Rozwiązuj problemy metodą eliminacji 96
- Skup się na tym, co niezmiennie 99
- Charakter Twojej firmy zależy tylko od Ciebie 102
- Sprzedawaj produkty uboczne swojej pracy 105
- Czas wypuścić produkt na rynek 108

### 5. EFEKTYWNOŚĆ 111

- Iluzja porozumienia 113
- Powody do rezygnacji 116
- Zakłócenia pracy to wróg efektywności 121
- Spotkania są toksyczne 125
- Dosyć dobry wystarczy 129
- Szybkie zwycięstwa 132
- Nie próbuj zgrywać bohatera 135
- Idź spać 138
- Twoje przewidywania są do bani 141
- Długie listy zadań są nie do zrealizowania 145
- Podjmuj drobne decyzje 148

### 6. KONKURENCJA 151

- Nie naśladuj 153
- Stwórz produkt jedyny w swoim rodzaju 156
- Wywołaj kłótnię 159
- Rób mniej niż konkurencja 162
- Kogo obchodzi, co oni robią? 166

### 7. EWOLUCJA 169

- Powiedz „nie” dla zasady 171
- Pozwól „wyrósnąć” klientom z Twojego produktu 175

Nie myl entuzjazmu z priorytetami	178
Stwórz produkt dobry w użytkowaniu	180
Nie spisuj uwag klientów	183

## 8. PROMOCJA 185

Ciesz się anonimowością	187
Zgromadź wokół siebie odbiorców	190
Pobij konkurencję w dzieleniu się wiedzą	193
Naśladuj szefów kuchni	196
Zabierz ich za kulisy	199
Nikt nie lubi sztucznych kwiatów	202
Komunikaty prasowe to spam	205
Zapomnij o dużych tytułach	208
Dilerzy wiedzą, co robią	211
Marketing to nie dział firmy	213
Mit błyskawicznego sukcesu	216

## 9. ZATRUDNIANIE 219

Najpierw zrób to sam	221
Zatrudnij, gdy to konieczne	224
Pozwól odejść świetnym pracownikom	226
Nieznajomi na przyjęciu	228
Życiorysy są niepoważne	231
Lata doświadczenia nie mają znaczenia	234
Zapomnij o formalnej edukacji	236
Każdy pracuje	239
Zatrudnij „samoobsługowych” menedżerów	241
Zatrudnij ludzi z umiejętnością pisania tekstów	243
Najlepsi pracownicy są wszędzie	245
Zatrudnij na próbę	248

## 10. PRZEJMIJ KONTROLĘ NAD SZKODAMI 251

Przyznaj się do własnych błędów	253
Szybka reakcja wszystko zmienia	257
Jak przeproszać?	260
Rzuć wszystkich na pierwszą linię	264
Weź głęboki wdech	267

## 8 SPIS TREŚCI

### 11. KULTURA 269

- Kultury nie można stworzyć 271
- Decyzje są tymczasowe 273
- Nie zwracaj sobie głowy „gwiazdami” 276
- Nie mają trzynastu lat 279
- Posyłaj ludzi do domu o piątej 282
- Nie zostawiaj blizn po pierwszym skaleczeniu 284
- Bądź sobą 286
- „Nieczuralne” słowa 290
- „Jak najszybciej” jest jak trucizna 293

### 12. PODSUMOWANIE 295

- Ulotne natchnienie 297
- Dziękujemy za przeczytanie tej książki 298

### 13. ŹRÓDŁA 299

- O firmie 37signals 301
- Produkty firmy 37signals 302

### PODZIĘKOWANIA 304

ROZDZIAŁ 1.

# NA POCZĄTEK

PRACA

PRACA

PRACA

**PRACA PO NOWEMU**

PRACA

PRACA

PRACA



## Nowa rzeczywistość

Nasza książka jest zupełnie inna niż pozostałe publikacje biznesowe i adresujemy ją do różnych odbiorców, począwszy od czytelników, którzy nigdy nie marzyli o założeniu firmy, a skończywszy na osobach z powodzeniem prowadzących własne przedsiębiorstwa.

Książkę kierujemy do przedsiębiorców z krwi i kości, mających osobowość typu A — takich, którzy w świecie biznesu potrafią dopiąć swego, ludzi wierzących, iż urodzili się po to, aby działać, przewodzić innym i zdobywać.

Czytelnikami naszego poradnika mogą zostać również właściciele małych firm, niemający może osobowości typu A, ale żyjący biznesem. Mogą to być osoby szukające sposobu na uzyskanie przewagi nad konkurencją, dzięki czemu mogłyby więcej dokonać, mądrzej pracować i pokazać, na co ich stać.

Po tę publikację mogą również sięgnąć ci, którzy zawsze marzyli o własnym biznesie, a jednak tkwią na swoich posadach. Być może są znudzeni dotychczasową pracą albo lubią ją, ale nie cierpią swojego szefa. Chcieliby zająć się czymś, co będzie im sprawiało przyjemność i przynosiło dochody.

Wreszcie w gronie naszych czytelników mogą się znaleźć osoby, które nigdy nie brały pod uwagę założenia własnego biznesu. Być może uważają, że nie są do tego stworzone albo że nie wystarczy im na to czasu, pieniędzy lub wiary we własne możliwości. Mogą również obawiać się ryzyka związanego z prowadzeniem działalności na własną rękę. Czasami mogą

także uważać, że *świat biznesu* rządzi się nieetycznymi regułami. Bez względu na to, dlaczego tacy ludzie jeszcze nie otworzyli własnej działalności, ta książka jest dla nich.

Realia współczesnego świata się zmieniają. Dzisiaj każdy może pracować w biznesie. Narzędzia, które kiedyś były poza naszym zasięgiem, teraz są łatwo osiągalne. Dawniej technologia była bardzo kosztowna, a obecnie możesz mieć do niej dostęp za kilka dolarów lub za darmo. Jeden pracownik może wykonywać pracę dwóch lub trzech osób, a w niektórych przypadkach radzi sobie z zadaniami całego działu. Sprawy, które swego czasu były niemożliwe do załatwienia, dzisiaj są niezwykle proste.

Nie musisz pracować jak nieszczęśnik 60, 80 albo 100 godzin tygodniowo, aby rozkręcić biznes. Wystarczy od 10 do 40 godzin w tygodniu. Nie ma potrzeby poświęcania życiowych oszczędności ani podejmowania wielkiego ryzyka. Być może, że aby osiągnąć potrzebną Ci płynność finansową, wystarczy, że potraktujesz własną działalność biznesową jako dodatkowe zajęcie oprócz normalnej pracy na etacie. Nie musisz mieć nawet biura. Współcześnie możesz pracować w domu i współpracować z ludźmi, których nigdy nie spotkałeś i od których dzielą Cię tysiące kilometrów.

Czas zabrać się do pracy po nowemu. Zaczynamy!

ROZDZIAŁ 2.

# CZĘŚCI PIERWSZE

ZIGNORUJ



RZECZYWISTOŚĆ

## Zignoruj rzeczywistość

„W rzeczywistym świecie to nigdy się nie sprawdzi”. Takie zdanie słyszysz za każdym razem, kiedy przedstawiasz komuś swój nowy pomysł.

Wydawać by się mogło, że liczenie się z realiami współczesnego świata jest niezwykle dołujące. W rzeczywistym świecie świeże pomysły, nowatorskie podejście i obce koncepcje *nigdy* się nie przyjmują. Tylko to, co znane i sprawdzone, mimo że nieefektywne lub nie zawsze słuszne, cieszy się powodzeniem.

Przyjrzyj się dokładniej realiom, a przekonasz się, że wyznawcy zasad rządzących współczesnymi realiami są zrozpaczonymi pesymistami. Oczekują oni, że nowe pomysły się nie sprawdzą. Zakładają, iż społeczeństwo nie jest gotowe na przyjęcie nowego albo nie jest zdolne się zmienić.

Co gorsza, chcieliby zarazić swoim pesymizmem innych. Jeśli sam jesteś optymistą i masz jakieś ambicje, będą się starali przekonać Cię, że zrealizowanie Twoich pomysłów jest niemożliwe. Powiedzą, że marnujesz swój czas.

Nie wierz im. Ich świat może być prawdziwy dla nich, ale to nie znaczy, że Ty również musisz w nim żyć.

Jesteśmy przekonani, że może być inaczej, ponieważ nasza firma nie spełniła wielu wymogów realnego świata. W prawdziwym świecie firma nie może zatrudniać dwunastu pracowników rozrzuconych w ośmiu różnych miastach znajdujących się na dwóch kontynentach. Zgodnie z biznesowymi

realiami przyciągnięcie milionów klientów bez zatrudnienia sprzedawców i reklamowania się jest niemożliwe. Nie powinno się także wyjawiać przepisu na sukces reszcie świata. Jednak nasza firma zrobiła wszystkie te rzeczy i świetnie prosperuje.

Rzeczywisty świat nie jest miejscem, w którym żyjemy, ale wymówką. Usprawiedliwieniem dla osób, które nawet nie podejmują prób działania, ale Ciebie to w ogóle nie dotyczy.

**PORAŻKA  
TO NIE ŻADEN  
RYTUĄŁ PRZEJŚCIA**

## Nauka na błędach jest przeceniana

W świecie biznesu porażka stała się wyczekiwanym rytuałem przejścia. Wszyscy powtarzają, że dziewięć na dziesięć nowych firm upada. Słyszysz, że Twój biznes ma niewielkie szanse na przetrwanie albo że nie ma ich wcale. Ludzie mówią, że niepowodzenia kształtują charakter. Doradzają: „Nie bój się porażki — im szybciej Ci się przydarzy i im częściej jej doświadczysz, tym lepiej”.

Ponieważ atmosfera porażki zewsząd Cię otacza, zaczynasz się jej poddawać. Nie rób tego. Nie daj się omamić statystykom. Klęski innych osób nie są niczym innym jak tylko *cudzymi* niepowodzeniami.

Jeżeli ktoś nie potrafi sprzedawać swojego produktu, nie ma to nic wspólnego z Tobą. Czyjś brak umiejętności zbudowania zespołu w żaden sposób nie ma na Ciebie wpływu. Jeśli ktoś nie umie właściwie wycenić wartości swoich usług, to Ty nie musisz się tym przejmować. Kiedy inni nie potrafią zarobić więcej, niż wydają... No właśnie — chyba wiesz, o co nam chodzi.

Kolejne niesłuszne przekonanie zakłada, że powinieneś wyciągać wnioski z własnych błędów. Czego jednak można się nauczyć na podstawie własnych niepowodzeń? Być może tego, czego więcej *nie* robić, ale ile ta wiedza jest warta, skoro w dalszym ciągu nie wiesz, co *powinieneś* zrobić w następnym kroku.

Przeciwnie — musisz wyciągać wnioski z odnoszonych przez Ciebie sukcesów. Powodzenie daje Ci prawdziwą amu-



nicję. Jeśli coś Ci się uda, wiesz, co się sprawdza, i możesz to powtórzyć. A kolejnym razem pewnie zrobisz to jeszcze lepiej.

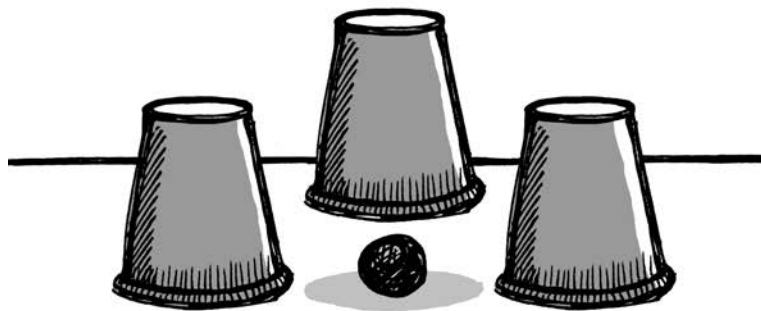
Porażka nie jest warunkiem koniecznym sukcesu. Z badania przeprowadzonego przez Harvard Business School wynika, że bardziej prawdopodobne jest odniesienie sukcesu przez biznesmenów, którzy do tej pory cieszyli się powodzeniem w interesach (prawdopodobieństwo odniesienia przez nich sukcesu w przyszłości wynosi 34%), natomiast przedsiębiorcy, których pierwsze przedsięwzięcia okazały się nieudane, mają niemal takie same szanse (23%) na odniesienie sukcesu następnym razem co osoby zakładające swoją pierwszą firmę. Wynika z tego, że dotychczasowi nieudacznicy mają takie same szanse na sukces co ludzie, którzy nigdy wcześniej nie prowadzili własnego interesu<sup>1</sup>. Zatem tylko odniesienie sukcesu jest doświadczeniem, które coś znaczy.

Nie powinieneś się temu dziwić — sukces jest determinantem, który docenia natura. Podstawą ewolucji nie są nasze historyczne niepowodzenia, ale to, co się sprawdziło. Ty również powinieneś na tym polegać.

---

<sup>1</sup> Leslie Berlin, *Try, Try Again, or Maybe Not*, „The New York Times”, Mar. 21, 2009.

# PLANOWANIE POLEGA NA SNUCIU DOMYSŁÓW



## Planowanie polega na snuciu domysłów

Układanie długoterminowych planów biznesowych to czyste fantazjowanie, no chyba że jesteś wróżbitą. Musisz w nich uwzględnić zbyt wiele czynników, takich jak: uwarunkowania rynkowe, konkurencja, klienci, gospodarka itp., na które nie masz wpływu. Sporządzanie planu daje Ci poczucie kontroli nad sprawami, nad którymi i tak naprawdę nie panujesz.

Dlatego więc nie mielibyśmy nazwać rzeczy po imieniu — plany to tak naprawdę domysły. Zaczynij traktować swoje plany w dziedzinie biznesu, finansów czy strategii jak przypuszczenia. Kiedy to zrobisz, przestań się nimi tak bardzo przejmować. Nie warto się tym martwić.

Gdy niepewne informacje zamieniasz w plan, wkraczasz na niebezpieczny teren. Plany bowiem przewidują, że przyszłość jest kształtowana przez przeszłość. Wierząc w plany, nakładasz sobie klapki na oczy. Myślisz sobie: „Podążamy w danym kierunku, ponieważ tak wynika z naszych założeń”. I tu pojawia się problem: nie da się pogodzić planów z improwizacją.

Jako biznesmen musisz umieć improwizować. Powinieneś wykorzystywać nadarzające się okazje. Czasami trzeba sobie powiedzieć: „Idziemy w nowym kierunku, ponieważ *dzisiaj* jest to w pełni uzasadnione”.

Termin przygotowywania planów o długim zasięgu również jest do bani. Najwięcej informacji w danej sprawie możesz zebrać w chwili, kiedy się tą sprawą zajmujesz, a nie *zanim* się do niej zabrałeś. Kiedy jednak przysiadasz do robienia

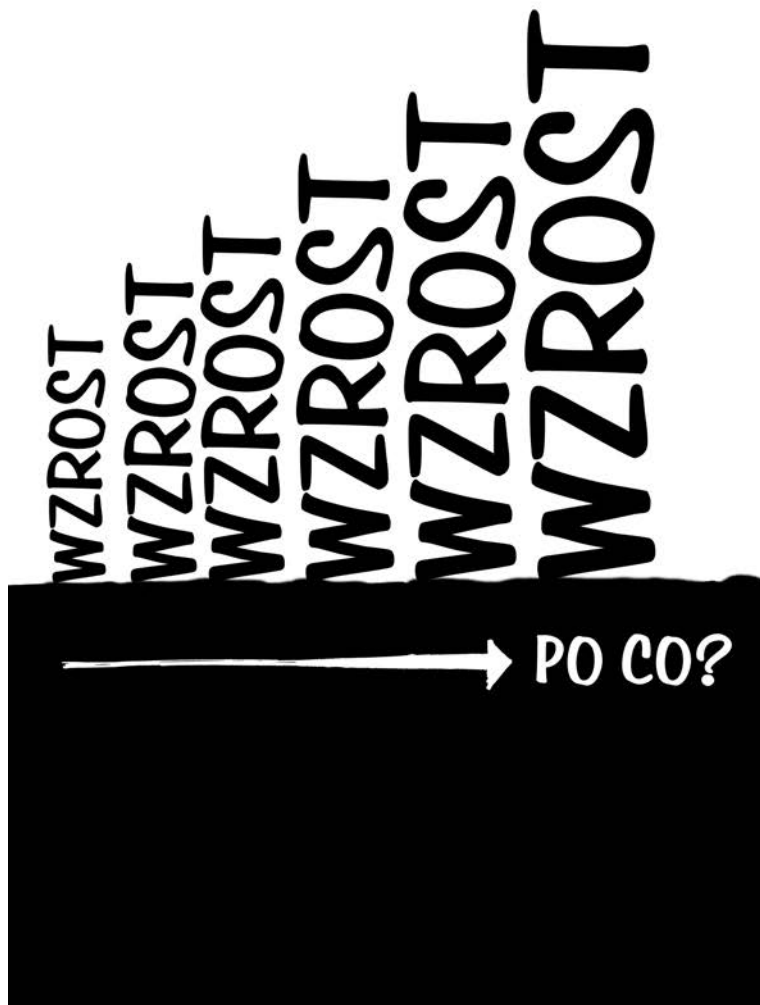
planów? Zwykle przed podjęciem działania, a to jest najgorszy czas na podejmowanie decyzji.

Nie chodzi nam o to, żebyś nie myślał o przyszłości albo nie zastanawiał się, jak pokonywać napotymane po drodze przeszkody, ponieważ taki wysiłek naprawdę jest wart zachodu. Po prostu: nie czuj się w obowiązku tego spisywać ani nie miej na tym punkcie obsesji. Jeśli przygotujesz dalekosiężny plan, prawdopodobnie nigdy do niego nie zajrzysz. Dokumenty obszerniejsze niż pięć stron zwykle lądują w segregatorach i nikt do nich nie zagląda.

Daruj sobie snucie domysłów. Zdecyduj, co będziesz robił w tym tygodniu, a nie w tym roku. Zastanów się nad kolejnym najważniejszym zadaniem i wykonaj je. Decyduj tuż przed podjęciem działania, a nie z wielkim wyprzedzeniem.

Nie ma niczego złego w improwizacji. Po prostu działaj spontanicznie, a później będziesz mógł dokonać korekty.

Działanie bez planu może się wydawać przerażające. Jednak ślepe realizowanie spisanych wcześniej, oderwanych od rzeczywistości, zadań jest jeszcze gorsze.



## Po co rozbudowywać firmę?

Ludzie w czasie rozmowy towarzyskiej często zadają pytanie: „Jak duża jest Twoja firma?”. Zwykle nie oczekują „małej” odpowiedzi. Im większą podasz liczbę, tym większe wrażenie robisz na rozmówcy i tym bardziej profesjonalny i skuteczny się wydajesz. „Och, to wspaniale!” — taka zwykle jest reakcja, jeśli zatrudniasz ponad sto osób. Jeżeli jednak Twoja firma jest mała, ludzie reagują nieco inaczej: „No... całkiem nieźle”. Pierwsza odpowiedź brzmi jak komplement, a druga jest wypowiedziana przez grzeczność.

Dlaczego? O co chodzi z tym rozbudowywaniem biznesu? Dlaczego zawsze dąży się do ekspansji działalności gospodarczej? Co nas pcha do wielkości oprócz naszego ego? (musisz pomyśleć o lepszym argumencie niż ekonomia skali). Dlaczego nie miałbyś rozwinąć firmy tylko do tego stopnia, do jakiego Ci to odpowiada, i na tym poprzestać?

Czy gdyby Harvard i Oxford tak rozwinęły swoją działalność, że założyłyby filie na całym świecie, zatrudniły tysiące nowych profesorów i otworzyły nowe kampusy dla studentów, *wtedy* nazwalibyśmy je świetnymi szkołami? Oczywiście nie. Nie w ten sposób szacujemy wartość tych instytucji. Dlatego więc oceniamy firmy przez pryzmat ich skali działania?

Być może Twoja firma powinna zatrudniać pięć osób, może czterdzieści, a może nawet dwieście. Możliwe również, że będziesz to tylko Ty i laptop. Nie ustalaj z góry, jak duże powinno być Twoje przedsiębiorstwo. Niech się rozrasta powoli,

ponieważ tylko w ten sposób możesz się przekonać, ilu pracowników powinno ono zatrudniać — szybki wzrost zatrudnienia jest przyczyną upadku wielu przedsiębiorstw. Unikaj także zatrudniania zbyt wielkiej liczby osób za jednym razem, bo możesz przeoczyć moment, w którym pracowników będzie w sam raz.

Mała skala działalności nie musi być tylko szczeblem w rozwoju firmy, ale może być celem samym w sobie.

Zwróć uwagę, że gdy małe przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia większych rozmiarów, duże firmy chcą działać elastyczniej i sprawniej. Pamiętaj również, że kiedy już biznes się rozrośnie, naprawdę trudno zmniejszyć jego skalę bez zwolnień, spadku morale i całkowitej zmiany sposobu prowadzenia działalności.

Wzrost nie musi być Twoim celem, i nie mamy tu na myśli tylko wzrostu liczby pracowników, ale również wzrost wydatków, zwiększenie wynajmowanej powierzchni, rozbudowę infrastruktury informatycznej czy zakup nowych mebli. Nic się nie dzieje samo — to Ty dokonujesz wyboru w sprawie rozbudowy firmy. Decyzja o wzroście wiąże się z nowymi problemami. Zwiększą się Twoje wydatki, a biznes stanie się bardziej skomplikowany — prowadzenie firmy będzie trudniejsze i bardziej stresujące.

Nie obawiaj się dążyć do utrzymania działalności na małą skalę. Każdy, kto prowadzi rentowną i zrównoważoną firmę — małą czy wielką — ma powód do dumy.





## Pracoholizm

W naszej kulturze idea pracoholizmu jest wynoszona na piedestał. Słyszy się o ludziach ślęczących po nocach i nocujących w biurze. Za punkt honoru stawiają sobie wypruwanie żył nad projektem. Ich poświęcenie i wysiłki nie mają końca.

Pracoholizm jest nie tylko niepotrzebny, ale również głupi. To, że dużo pracujesz, nie oznacza, iż bardziej Ci na pracy zależy albo że więcej zrobisz. Po prostu: poświęcasz pracy dużo czasu.

Pracoholicy zwykle stwarzają więcej problemów, niż sami potrafią rozwiązać. Przede wszystkim tak wytężony wysiłek na dłuższą metę jest niemożliwy. Kiedy osobę pracującą ponad miarę dotknie wypalenie zawodowe (a na pewno to nastąpi), przeżyje ten kryzys znacznie gorzej niż inny pracownik.

Ludzie nadmiernie poświęcający się życiu zawodowemu nie rozumieją, na czym polega praca. Starają się rozwiązywać problemy, poświęcając im długie godziny. Swoje intelektualne lenistwo próbują pokryć fizycznym wysiłkiem. W efekcie otrzymują nieeleganckie rozwiązania.

Tego rodzaju ludzie potrafią nawet wywoływać kryzysy. Nie szukają sposobów podniesienia efektywności swojej pracy, ponieważ właściwie *lubią* zostawać po godzinach. Dzięki temu czują się jak bohaterowie. Piętrzą problemy (często mimowolnie) po to tylko, żeby mogli więcej pracować.

Ludzie, którzy pracują „tylko” w normalnych godzinach, czują, że odstają. W ten sposób pracoholicy wpędzają innych

w poczucie winy, a ogólne morale w organizacji spada. Taka sytuacja sprzyja również powstawaniu zwyczaju bezproduktywnego przesiadywania po godzinach bez wyraźnej potrzeby.

Jeśli jesteś zajęty tylko pracą, nie potrafisz dokonywać słuszných wyborów. Twoje wartości wypaczają się i nie umiesz podejmować właściwych decyzji. Nie jesteś w stanie stwierdzić, jakim sprawom warto poświęcić dodatkowe wysiłki, a jakie nie wymagają nadprogramowych nakładów pracy. Po pewnym czasie jesteś wykończony. Nikt nie podejmuje trafnych decyzji, kiedy jest zmęczony.

W końcu pracoholicy tak naprawdę nie osiągają więcej od osób ze zdrowym podejściem do pracy. Być może uważają się za perfekcjonistów, ale w rzeczywistości marnują swój czas na skupianiu się na nieistotnych szczegółach, zamiast zabrać się do wykonywania kolejnego zadania.

Pracoholicy nie są bohaterami. Nie poprawiają sytuacji, tylko pracują cały dzień. Prawdziwy bohater w tym czasie jest już w domu, ponieważ znalazł szybszy sposób na wykonanie swoich obowiązków.

ZOSTAŃ



ZAŁOŻYCIELEM

## Koniec z przedsiębiorcami

Termin *przedsiębiorca* należy odłożyć do lamusa. Jest niedzisiejszy i niedobrze się kojarzy — z zamkniętym klubem. Każdy powinien być zachęcany do założenia własnego biznesu, nie tylko wybrańcy, którzy utożsamiają się z przedsiębiorcami.

Obecnie firmy są zakładane przez ludzi mających nowe podejście do biznesu. Ci ludzie czerpią zyski ze swojej działalności, a jednak nigdy nie uważają się za przedsiębiorców. Wielu z nich nie uważa się nawet za właścicieli firm. Po prostu robią to, co lubią, i pobierają za to wynagrodzenie.

Zamieńmy więc ekstrawagancki termin „przedsiębiorca” na coś bardziej przyziemnego. Zamiast przedsiębiorcami nazywajmy ich założycielami. Każdy, kto podejmuje własną działalność, staje się założycielem. Nie trzeba mieć dyplomu MBA, żadnego zaświadczenia, modnego garnituru ani walizki. Nie musisz też wykazywać się ponadprzeciętną odpornością psychiczną w ryzykownych sytuacjach. Potrzebujesz jedynie pomysłu, odrobiny pewności siebie oraz inicjatywy, aby zrobić pierwszy krok.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# SZUKASZ LEPSZEJ I ŁATWIEJSZEJ DROGI DO BIZNESOWEGO SUKCESU?

Na początek zapomnij o przestarzałym, klasycznym modelu zakładania firmy. Nie trać czasu na pisanie biznesplanu, poznawanie konkurencji, szukanie inwestorów itd. We współczesnym świecie zmiany zachodzą w takim tempie, że kiedy wykonasz całą tę mrówczą pracę, Twoje cenne dane będą już nieaktualne. Jedyne, co musisz zrobić, to przestać gadać i wziąć się do roboty! Przeczytaj tę książkę i zacznij swój biznes już dziś, na nowych warunkach. Przekonaj się, jak można efektywnie pracować i ściągnąć na siebie uwagę otoczenia bez konieczności wydawania wielkiej kasy. Już wkrótce będziesz w stanie konkurować z wielkimi przedsiębiorstwami — bez marnowania dużych środków na marketing czy reklamę — i zdołasz odnieść sukces bez przygotowywania finansowych prognoz i pięcioletnich planów. Dla kogo jest ta książka? Dla Ciebie! Jej wartość docenią szczególnie przedsiębiorcy z krwi i kości, właściciele małych firm, osoby, które nie cierpią swojej etatowej pracy, ofiary restrukturyzacji oraz artyści, którzy nie chcą już więcej głodować. Nie trać czasu, to najlepszy moment na start!

## JASON FRIED i DAVID HEINEMEIER HANSSON

są założycielami pionierskiej firmy 37signals, która działa w branży komputerowej i której produktów używają miliony osób na całym świecie. Informacje o niej ukazały się w takich czasopismach jak „Time”, „Newsweek” czy „Wired”. Autorzy wspólnie z pozostałymi pracownikami firmy prowadzą również niezwykle popularny blog Signal v. Noise. Więcej informacji znajdziesz na stronie [www.37signals.com](http://www.37signals.com).

książkiklasybusiness



onepress

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

ebook dostępny na:  
**ebookpoint**



cena: 59,00 zł