

MICHAŁ KANARKIEWICZ

STRATEGIE SZACHOWYCH MISTRZÓW W BIZNESIE



Bestseller! Ponad 10 000 sprzedanych egzemplarzy

KSIĄŻKĘ POLECAJĄ

Szachy, których historia sięga VI wieku, oraz współczesny biznes to na pierwszy rzut oka nietypowe i odważne połączenie. Jednak Michał umiejętnie podsuwa narzędzia zaczerpnięte od mistrzów ekonomii, strategii, biznesu oraz oczywiście arcymistrzów szachowych. Ta książka skutecznie zachęci Cię do samorozwoju.

Dariusz Piotrowski

Dyrektor Zarządzający, Dell Technologies Polska

W zarządzaniu, tak jak w szachach, nie chodzi o to, by jedynie poruszać bierkami, ale by rozumieć cel, dla którego się to robi. Michał świetnie przekłada doświadczenia z szachownicy na decyzje, z którymi mierzą się liderzy biznesu. Robi to konkretnie, z humorem i – co najważniejsze – praktycznie. To książka, którą warto przeczytać, a nie tylko mieć.

Marek Lusztyn

Wiceprezes Zarządu, mBank

W zarządzaniu najważniejsze jest dla mnie przewidywanie i odwaga, by wychodzić poza utarte schematy, dlatego z ogromnym uznaniem przeczytałam tę książkę. Michał w doskonały sposób łączy w niej strategiczną logikę z nie-szablonowym myśleniem. To lektura wartościowa dla każdego lidera, który nie chce działać według cudzych reguł.

Anna Rulkiewicz

Prezeska, Grupa LUX MED

To wartościowa pozycja dla menedżerów, którzy chcą rozwijać strategiczne podejście w praktyce biznesowej. Michał, jako szachista i praktyk biznesowy, odczarowuje pojęcie strategii i oferuje konkretne narzędzia do budowania przewagi konkurencyjnej. Zachęcam do rozgrywania biznesowych partii zgodnie z zasadami ujętymi w tej książce.

Bartłomiej Biały

Prezes Zarządu, UNIQA Automotive

Książka Michała jest ciekawym połączeniem wiedzy z zakresu zarządzania i mądrości płynącej z szachów. To, co mnie w niej najbardziej urzekło, to bardzo dobre biznesowe przykłady, które mogą zainspirować do przemyśleń i pomogą wzbogacić arsenał lidera o nowe narzędzia oraz wiedzę merytoryczną.

Sebastian Drzewiecki

Vice-president i Country Manager, SoftServe

Strategie szachowych mistrzów w biznesie to książka, która zarazi Cię nastawieniem na rozwój. To połączenie praktycznej wiedzy z zestawem niewygodnych pytań. Te nakłaniają czytelnika do opuszczenia strefy komfortu, stymulują intelektualnie i nadają priorytet orientacji na cel. Szachy i biznes to stawianie czoła wyzwaniom, wysiłek prowadzący do mistrzostwa oraz nauka wyciągania wniosków z sukcesów i porażek. Doskonała perspektywa własna Michała i jego inspirujących rozmówców.

Sławomir Czuż

Regional Delivery Head, LTIMindtree

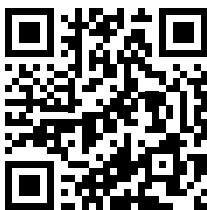
Gra w szachy wymaga strategicznego i krytycznego myślenia oraz analizy ryzyk i szybkiego podejmowania decyzji, ponieważ przeciwnik nieustannie zmienia swoją taktykę. Czy kompetencje potrzebne do prowadzenia „królewskiej gry” można zastosować w biznesie? Odpowiem krótko – można, a nawet trzeba. I o tym właśnie traktuje książka, którą trzymasz w rękach. A poza kontekstem biznesowym – szachy to świetny sposób na relaks i wyciszenie. Sama odkryłam je niestety dopiero jako dorosła i serdecznie polecam!

Marzena Mielecka

Dyrektor Departamentu Zarządzania Rozwojem
i Kultury Organizacyjnej, Bank Pekao

STRATEGIE SZACHOWYCH MISTRZÓW W BIZNESIE

**TO NIE JEST KSIĄŻKA
(TYLKO) DLA SZACHISTÓW**



www.MichałKanarkiewicz.com

MICHAŁ KANARKIEWICZ

**STRATEGIE
SZACHOWYCH
MISTRZÓW
W BIZNESIE**

Zespół wydawniczy**Redakcja:** Marysia Bernaciak-Kałamarz**Korekta:** Anna Rosołowska, Marysia Bernaciak-Kałamarz**Skład:** Anna Teodorczyk-Twardowska**Okładka:** Anna Teodorczyk-Twardowska**Notatki wizualne:** Anna Wolska-de Keijzer**Zarządzanie projektem:** Mateusz Kałamarz**Inni specjaliści****Zdjęcie na okładce:** Kamil Zych

Copyright © Michał Kanarkiewicz 2019–2025

Wszystkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej książki w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie metodą elektroniczną lub inną powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wyjątkiem są recenzje i referaty, kiedy to osoba recenzująca lub referująca ma prawo przytaczać krótkie wyjątki z książki – z podaniem źródła.

Jako autor dołożyłem wszelkich starań, aby informacje zawarte w tej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorę jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce. Wszystkie decyzje w obszarze tematyki tej książki podejmujesz na własną odpowiedzialność. Pamiętaj, że to Ty jesteś dla siebie najlepszym doradcą. Traktuj to, co piszę, jako wskazówki, które powinieneś odnieść do własnej sytuacji i własnych preferencji.

Wydawnictwo

Kanarkiewicz Strategy Consulting

www.MichalKanarkiewicz.com

Wydanie książki wspierał zespół Wyдай Inaczej. Dowiedz się, jak Ty możesz Wyдай Inaczej swoją książkę na: wydajinaczej.pl lub napisz na kontakt@wydajinaczej.pl.

ISBN

978-83-978232-0-4 (książka fizyczna)

978-83-978232-1-1 (e-book PDF)

978-83-978232-2-8 (e-book EPUB)

978-83-978232-3-5 (e-book MOBI)

Wydanie III, polskie

Warszawa 2025

SPIS TREŚCI

Wstęp do wydania II 11

Część 1 Strategie szachowych mistrzów w biznesie 19

Rozdział 1

Dlaczego szachy? 21

Ćwiczenie 31

Lekcje, które biorę dla siebie 32

Rozdział 2

Jak wykorzystać grę szachowych mistrzów w biznesie 35

Czym strategia różni się od taktyki? 36

Jak wykorzystać myślenie strategiczne w biznesie? 38

Od czego rozpocząć naukę myślenia strategicznego? 40

Jak możesz ćwiczyć? 41

Jakie są kolejne kroki? 44

Najlepszy pomysł na trenowanie myślenia strategicznego w biznesie to... praktyka! 45

Na czym polegają strategie szachowych mistrzów w biznesie? 54

Jakie są 3 konkretne strategie szachowych mistrzów, które możesz wdrożyć w biznesie? 57

Ćwiczenie 65

Lekcje, które biorę dla siebie 67

Rozdział 3

W jaki sposób skutecznie wyznaczać cele? 69

Co to jest OKR i jak może Ci pomóc w osiągnięciu celów? 73

Co zyskujemy, wdrażając OKR-y? 75

Ale co to oznacza w praktyce? 76

Ćwiczenie 80

Lekcje, które biorę dla siebie 81

Rozdział 4

Faza debiutu (strategia błękitnego oceanu) 83

Błękitny ocean – co kryje się pod tym
poetyckim określeniem? 85

Ćwiczenie 107

Lekcje, które biorę dla siebie 108

Rozdział 5

Faza gry środkowej (Jak zamienić taktykę w strategię) 111

Jak zamienić taktyczne operacje
w strategiczne myślenie? 115

Ćwiczenie 124

Lekcje, które biorę dla siebie 125

Rozdział 6

Faza zakończenia (kajdany kosztów utopionych) 127

Ćwiczenie 134

Lekcje, które biorę dla siebie 135

Rozdział 7

Siedem lekcji szachowych mistrzów do wykorzystania w twoim biznesie już dziś 137

1. Strategia to podstawa 139

Ćwiczenie 140

2. Brak decyzji jest decyzją 141

Ćwiczenie 142

3. Każda decyzja ma konsekwencje 142

Ćwiczenie 143

4. Masz ograniczony czas na decyzję 144

Ćwiczenie 145

5. Wszystko ma znaczenie 146

Ćwiczenie 146

6. Zaczynaj od „Dlaczego?” 147

Ćwiczenie 148

7. Każda partia jest inna 148

Ćwiczenie 149

Lekcje, które biorę dla siebie 150

Rozdział 8

Jak szachy uczą delegowania? 153

Zastosowanie macierzy Eisenhowera w biznesie 156

Zarządzanie zasobami 159

Planowanie a delegowanie 162

Zalety delegowania 165

Ćwiczenie 167

Lekcje, które biorę dla siebie 168

Część 2 Wywiady z szachistami, którzy odnieśli sukces w biznesie 171

Przemek Gdański | Wizja, strategia i rozwój 173

Leszek Badurowicz | O wyniku decydują detale 193

Andrzej Krzywda | Automatyzacji nie da się zatrzymać 223

Marcin Balicki | Biznes i filozofia 245

Piotr Nowosielski | Liczenie wariantów w biznesie 263

Część 3 Podsumowanie 281

Zakończenie 283

Jak ze mną współpracować? 285

WSTĘP

DO WYDANIA II

Przez ostatnie cztery lata wiele się w moim życiu zmieniło. Gdy w 2019 roku opublikowałem pierwsze wydanie książki *Strategie szachowych mistrzów w biznesie*, przede wszystkim kierowała mną młodzięcza werwa i chęć eksplorowania tematu jako mojej pasji. Dziś, cztery lata później, wciąż jestem młody, ale też już bardziej doświadczony dzięki wielu projektom korporacyjnym i zdobytej wiedzy. Pomyślałem, że w takim wypadku to dobry moment, by tę książkę – która jest pewną próbą przeniesienia sposobu myślenia szachisty do świata biznesu – zaktualizować i jeszcze bardziej wzbogacić pod kątem merytorycznym. Jest też drugi powód. Początkowo dzięki swoistemu „efektowi” serialu *Gambit królowej* królewska gra przeżywa obecnie ogromny wzrost popularności. W lutym 2023 roku rozegrano rekordową liczbę ponad miliarda partii(!).

Zdecydowałem się na drugie wydanie książki również dlatego, że zmieniła się moja osobista perspektywa. Kieruje mną potrzeba, by świadczone przeze mnie usługi i przekazywana wiedza były możliwie jak najwyższej

jakości, dlatego ciągle się rozwijam. A w związku z tym pomyślałem, że będzie dobrze zaktualizować książkę, która w 2019 roku była wystarczająco dobra, ale dziś mam poczucie, że wymaga zmian, by stała się jeszcze lepsza. I niewykluczone, że w przyszłości dojdzie do jeszcze kolejnych wydań. Z jednej strony – z powodu mojego dalszego rozwoju; a z drugiej – ponieważ mam poczucie, że idea strategii szachowych w biznesie jest ponadczasowa i stale będzie potrzebna przede wszystkim ze względu na swoją praktyczność i możliwość wdrożenia do świata biznesu. Na przykład myślenie trzy ruchy do przodu, myślenie scenariuszowe czy też planowanie od końca do początku – to są idee, które realnie można zastosować w życiu codziennym i właśnie biznesowym. Uważam, że w jednym i w drugim myślenie szachistów jest najzwyczajniej w świecie potrzebne.

Nadal wartością dodaną *Strategii szachowych mistrzów w biznesie* są wywiady z zaproszonymi przeze mnie gośćmi. Pierwszym z nich jest Przemek Gdański, którego poznałem na krótko przed ukazaniem się pierwszego wydania w 2019 r. Od tamtego czasu wiele się zmieniło. Obecnie Przemek odgrywa ważną rolę w moim życiu – zgodził się być moim mentorem i często podpowiada mi, co mogę zrobić lepiej i w jakich kierunkach się rozwijać, a dodatkowo mam przyjemność uczyć jego córki szachów. Ta relacja daje mi wiele nie tylko na płaszczyźnie biznesowej, ale też życiowej. Nauczyłem się od niego w szczególności szacunku do wartości – do tego, co jest dla mnie w życiu ważne. Mam poczucie, że jego spojrzenie na biznes oraz szachy jest bliskie mojemu. Dlatego kiedy szukam

nowych inspiracji, kiedy potrzebuję się skonsultować, to Przemek jest osobą, do której zawsze śmiało mogę się zwrócić. Bardzo sobie cenię, że na przestrzeni tych kilku lat przeszliśmy drogę od „kojarzenia się z LinkedIna” do tak dobrej znajomości.

Kolejnym moim rozmówcą jest Leszek Badurowicz, którego znam już blisko 10 lat. Leszek to osoba, która wiele wniosła do mojego życia – w szczególności pod kątem nastawienia, mindsetu do codziennej pracy. Bardzo cenię w nim, że jest mocno poukładany, a przy tym inteligentny, mądry i posiadający ogromny zasób wiedzy. A to jest dla mnie szczególnie ważne, ponieważ kiedy ja wnoszę wartość do rozmowy i druga strona również, to wtedy wspólnie rośniemy. Leszek to także człowiek-spokój, który zachowuje zimną krew nawet w kryzysowych sytuacjach. Świetnie, że mam takiego sąsiada (tak, mieszkamy bardzo blisko siebie).

Trzecim gościem jeszcze z pierwszego wydania jest Andrzej Krzywda, który cały czas aktywnie gra w szachy i walczy o to, żeby być jak najlepszym szachistą. A rzadko się zdarza, żeby aktywny i odnoszący sukcesy przedsiębiorca miał jeszcze przestrzeń, chęć i determinację, by walczyć o swoje cele szachowe. Jest też przykładem osoby, która świetnie czerpie ze swojego rozwoju – i biznesowego, i szachowego – a zdobyte umiejętności czy taktyki wdraża na obu polach. Swoją rozwój szachowy traktuje jak długoterminowy „biznes”, więc nawet jeżeli bardzo chce coś osiągnąć, to wie, że to zajmie czas. Zwłaszcza, że Andrzej zajmuje się szachami w wolnych

chwilach – na zasadzie połączenia zabawy i rozwoju. Dodatkowo najzwyczajniej w świecie jest człowiekiem, z którym po prostu warto porozmawiać, ponieważ jest mądry i inteligentny (jak zresztą wszyscy zaproszeni przeze mnie goście).

W drugim wydaniu niniejszej książki pojawia się dodatkowo mój wywiad z Marcinem Balickim. Jego głębia myśli, elokwencja, erudycja i mądrość sprawiają, że bardzo sobie cenię jego perspektywę na złożone tematy. Również fakt, że Marcin prowadzi cykl „Filozofia przy sobocie”, który obserwuję, zainspirował mnie do tego, by zaprosić go do rozmowy. Nie ukrywam, że znamy się również prywatnie – Marcin wielokrotnie doradzał mi w projektach, zarówno biznesowych, jak i szachowych. Dzięki temu zna „mój świat” i już sam od kilku lat ma z nim do czynienia. Dodatkowo ogromnym atutem rozmów z Marcinem jest fakt, że odpowiada w sposób transparentny, otwarty, szczery, zgodnie z tym, co autentycznie myśli – nawet jeżeli to niekoniecznie jest wygodne dla drugiego rozmówcy. Ja to bardzo w Marcinie cenię.

Kolejnym nowym gościem drugiego wydania *Strategii szachowych mistrzów w biznesie* jest Piotr Nowosielski. Znamy się od wielu lat z turniejów szachowych i także dzisiaj zdarza się, że grywamy sobie partyjki blitza, ponieważ lubimy się prywatnie. To „szachowe DNA” objawia się u Piotra przede wszystkim myśleniem w długiej perspektywie. Ponadto rozmowa z nim jest bardzo konkretna, a szachiści zwykle właśnie tacy są. Jego działalność

biznesowa w branży IT jest imponująca i jestem przekonany, że może być inspiracją dla wielu przedsiębiorców. Pomimo sukcesu nadal się rozwija. Otacza się także ludźmi, którzy są od niego lepsi w różnych dziedzinach, a to cecha skutecznego lidera. Prowadzi również nowoczesną komunikację z wykorzystaniem social mediów. Myślę, że jest świetnym przykładem CEO i Foundera, który działa skutecznie nie tylko biznesowo, ale i marketingowo, co jest bardzo ważne w obecnych czasach. Dlatego z przyjemnością przeprowadziłem z nim tę rozmowę i uważam, że wniesie wiele wartości do Twojego życia i biznesu.

Czytelniczko, Czytelniku – mam nadzieję, że ta książka wniesie wartość do Twojego życia. Pokaże Ci, jak planować swoją przyszłość, jednocześnie zachowując elastyczność względem tego, że plany mogą się zmienić, a jedyną pewną rzecz o strategii jest taka, że na pewno zmieni się w trakcie jej realizacji.

Co osiągniesz dzięki tej lekturze? Przede wszystkim zrozumiesz trochę lepiej sposób myślenia szachistów i w jaki sposób można go przenieść do swojego codziennego życia. Jednak chciałbym, żebyś miał(a) świadomość tego, że nie trzeba umieć grać w królewską grę bardzo dobrze, żeby zrozumieć lekcje szachowych mistrzów. W zupełności wystarczy Ci rozumienie ich na poziomie hobbystycznym, by już kilka z tych lekcji wdrożyć do swojego biznesu lub życia prywatnego. Szachy są grą

demokratyczną – dostępną dla każdego. Dlatego wyciągnięte z nich lekcje są uniwersalne. Bardzo mi zależy, aby ta książka przybliżyła ludziom świat szachów. Dlatego starałem się, aby użyteczne idee, które są w niej zawarte, mogły być inspirujące, a jednocześnie też po prostu merytoryczne.

Mam wielką nadzieję, że nie tylko lektura tej książki będzie dla Ciebie dobrze spędzonym czasem, lecz również późniejsze wdrażanie tych narzędzi – oczywiście liczone w dniach, tygodniach czy miesiącach – okaże się dobrą inwestycją w Twoją przyszłość. Nie ukrywam, że spojrzenie długoterminowe na własny rozwój to coś, co mi przyświeca na co dzień. Jeżeli i Ty – Czytelniku, Czytelniczko – myślisz o swoim rozwoju długoterminowo, to myślę, że warto abyś zainwestował(a) te kilka godzin czasu na lekturę. Zbyt często myślimy tylko i wyłącznie o teraźniejszości, z kolei zapominamy o horyzoncie długoterminowym. Równolegle do tego są korporacje, które myślą tylko o długoterminowej perspektywie, zapominając o realizacji zadań codziennych. Ja zachęcam Cię do myślenia zarówno w krótko-, jak i długoterminowej perspektywie, czyli o myśleniu strategicznym oraz taktycznym, operacyjnym. W taki sposób, aby łączyć te dwa światy, bo gdy one ze sobą współpracują – są najbardziej efektywne.

Inspirującej lektury!

Michał Kamarkiewicz

CZĘŚĆ 1

**STRATEGIE
SZACHOWYCH
MISTRZÓW
W BIZNESIE**

ROZDZIAŁ 1

DLACZEGO SZACHY?

*Królewska gra uczy umiejętności strategicznego,
krytycznego, logicznego i analitycznego myślenia.*



Zainspiruj się!

Zeskanuj kod QR i obejrzyj TEDx Talks:
Dlaczego szachy to coś więcej niż gra?

Szachy pojawiły się w moim życiu, gdy miałem 10 lat. Pewnego popołudnia odwiedził mnie mój przyjaciel Ksawery i powiedział: „Michał, patrz, to są szachy!”. Wy tłumaczył mi zasady i choć nie wszystko rozumieliśmy, rozpoczęliśmy grę. Szybko mnie wciągnęło. Szachy przypominały mi wojnę. Dwie armie naprzeciwko siebie, które walczą o zwycięstwo. W dodatku, jak powiedział mi Ksawery, w szachy grają zwykle ludzie inteligentni.

A to już mnie bardzo zainteresowało. Chciałem być inteligentny. I tak od partii z przyjacielem, przez turniej szkolny, aż do pierwszego profesjonalnego turnieju szachowego. Niewinna wizyta kolegi dała początek wielkim zmianom. Wcześniej – na okolicznych Orlikach i w Gryfie Wejherowo na stadionie przy ulicy Wzgórza Wolności 1 – grałem w piłkę nożną. Jednak, jak się później okazało, to szachy nadały sens mojemu życiu. Pomimo późnego – jak na juniorską karierę – debiutu w wieku 10 lat, zająłem szóste miejsce na mistrzostwach Polski do lat 14, a później wygrywałem międzynarodowe turnieje, m.in. w Barcelonie, czy zdobywałem całkiem dobre pozycje, np. szóste miejsce w Budapeszcie. Na starcie byłem 5–6 lat do tyłu za moimi rówieśnikami, którzy uczyli się szachów od piątego roku życia, ale starałem się tym nie przejmować – najważniejszy był dla mnie fakt realizacji mojej pasji. Wywodzę się z biednej rodziny, w której się nie przelewało i w której nie było pieniędzy na wakacje, a dzięki szachom zyskałem niesamowitą szansę, by podróżować. Szachy dały mi wolność wyjazdów, wolność od ograniczeń i kompleksów. Zawdzięczam im niemalże wszystko to, o czym marzyłem w dzieciństwie. Dzięki tej z pozoru nudnej grze wypłynąłem na szerokie wody. Szachy były początkiem mojej kariery i towarzyszą mi do dziś. Czego mnie nauczyły?

Przed wszystkim wypracowały we mnie **umiejętność strategicznego, krytycznego, logicznego i analitycznego myślenia**. Szachom zawdzięczam **wytrwałość, cierpliwość oraz koncentrację**; lepiej planuję i rozumiem konsekwencje własnych działań. Partia szachów to szansa

na nawiązanie wartościowych znajomości oraz **zdrową rywalizację w duchu fair play**. Co bardzo ważne – uczymy się **przegrywać z klasą**. Nie chodzi o gloryfikowanie porażki, ale wyciąganie wartościowych wniosków. W wieku 17 lat przestałem mówić „przegrywam” – zamiast tego „dostawałem lekcję”. Być może to tylko kwestia semantyki, ale jeśli się dobrze zastanowimy – słowo „porażka” jest nacechowane negatywnie. „Lekcja” to zapowiedź poprawy. Podobnie jest z winą i odpowiedzialnością. Gdy słyszymy, że ktoś jest czemuś winny, wyczuwamy określone nacechowanie emocjonalne. Sformułowanie, że ktoś jest za coś odpowiedzialny, od razu zmienia postać rzeczy. Dajemy tej osobie sprawczość, nie podcinamy jej skrzydeł.

W tabeli poniżej przedstawię Ci analogie pomiędzy kompetencjami szachowymi a działaniami w życiu i biznesie.

Szachy wypracowały we mnie umiejętność strategicznego, krytycznego, logicznego i analitycznego myślenia. To im zawdzięczam wytrwałość, cierpliwość oraz koncentrację; lepiej planuję i rozumiem konsekwencje własnych działań.



Kompetencja szachowa	Zastosowanie w życiu	Zastosowanie w biznesie
Analiza pozycji szachowej	Analiza codziennych decyzji osobistych i zawodowych	Analiza scenariuszy
Wyznaczanie strategii szachowej i jej realizacja	Umiejętność planowania i wdrażania planów w życie	Zarządzanie przez cele (MBO), zarządzanie zorientowane na rezultaty (ROM)
Przewidywanie i analizowanie przyszłych pozycji szachowych	Przewidywanie konsekwencji podjętych decyzji	Estymowanie planów strategicznych
Adaptacja do potencjalnych planów przeciwnika	Realistyczne podejście do planów wynikające z analizy sytuacji	Zarządzanie ryzykiem
Analiza partii szachów i wyciągnięcie lekcji na kolejne rozgrywki	Wyciąganie wniosków z przeszłych doświadczeń	Nauka przez doświadczenie – <i>real case study</i>

Jak to będzie wyglądało na konkretnych przykładach?

Kompetencja szachowa	Przykłady z życia prywatnego	Przykłady z biznesu
Analiza pozycji szachowej	Analiza dostępnych ofert na zakup samochodu	Analizy scenariuszy akwizycji firmy X
Wyznaczanie strategii szachowej i jej realizacja	Wyznaczanie celów rocznych i ich umiejętne wdrażanie w życie (np. strategia 101%)	Wyznaczenie strategii rocznej oraz jej operacjonalizacja (przygotowanie konkretnych planów do wdrożenia przez cały rok)
Przewidywanie i analizowanie przyszłych pozycji szachowych	Sprawdzenie, przeanalizowanie i wybranie najlepszej oferty kredytowej na zakup mieszkania w kontekście planów osobistych	Estymowanie realizacji planów strategicznych w okresie 2, 3 i 5 lat

Kompetencja szachowa	Przykłady z życia prywatnego	Przykłady z biznesu
Adaptacja do potencjalnych planów przeciwnika	Wdrożenie podejścia <i>agile</i> do zmieniających się warunków życia	Przygotowanie firmy na możliwość pojawienia się <i>czarnego łabędzia</i> ¹
Analiza partii szachów i wyciągnięcie lekcji na kolejne	Podsumowanie celów rocznych i wyciągnięcie wniosków na przyszłość	Okresowa rozmowa oceniająca z pracownikiem

Kolejnym ważnym punktem jest dla mnie **determinacja**, czyli upór w dążeniu do celu. To, co skutecznie pomaga w osiąganiu rezultatów, to zarządzanie zorientowane na cele. Pisał już o tym klasyk zarządzania Peter Drucker w teorii *Management by Objectives* (MBO)². Umiejętność wyznaczenia celów, ale również wytrwania w dążeniu do nich, to podstawa, jeśli chcemy myśleć o sukcesie. Szachy unaocznily mi, że przede wszystkim trzeba pracować nad swoimi kompetencjami, żeby w przyszłości

¹ *Czarnym łabędziem* jest nazywane niespodziewane, mało prawdopodobne zdarzenie, ale o ogromnie negatywnych skutkach ekonomicznych i gospodarczych dla świata (np. brexit, pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie). Pojęcie to wprowadził Nassim Nicholas Taleb w książce *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*.

² P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes.

móc osiągać rezultaty. O determinacji nie mówi się tak często jak o motywacji – w czym tkwi różnica? **Motywacja to impuls, który pomaga nam wystartować, a determinacja to coś, co pozwala nam wytrwać.** Warto pracować nad jednym i drugim, ale szczególny nacisk sugeruję położyć na determinację, ponieważ w trudnych momentach jest nieodzowna. Tylko dzięki niej jesteśmy w stanie puścić krytykę mimo uszu i dalej robić swoje. I nie chodzi tu o upartość, ale konsekwentne trzymanie się swojej drogi. Jak mawiał prof. Bartoszewski: „Są w życiu rzeczy, które warto, i są rzeczy, które się opłaca – nie zawsze to, co warto, się opłaca, i nie zawsze to, co się opłaca, warto”. Nie zawsze się opłaca, ale moim zdaniem zbyt często poddajemy się przedwcześnie. Gdy w grę wchodzi tzw. słomiany zapał, człowiek szybko się wypala. Nie zawsze jest to złe. Warto wiele rzeczy przetestować, sprawdzić, czy nam się coś podoba. Z drugiej strony, jeśli masz słomiany zapał do robienia biznesu czy kariery, to będzie Ci relatywnie trudniej osiągnąć długoterminowy sukces. Na ścieżce kariery nie ma ciągłych sukcesów, wręcz przeciwnie... Idąc do celu, możemy się rozprościć – skupiając się na cudzych osiągnięciach, tracimy z oczu nasz punkt docelowy. Warto wiedzieć, że na drogę do sukcesu składa się wiele krętych ścieżek, na których pojawiają się trudności i momenty zwątpienia. By je obejść, potrzebne są nam: determinacja, upór i wytrwałość w dążeniu do celu.

Motywacja to impuls, który pomaga nam wystartować, a determinacja to coś, co pozwala nam wytrwać.



Aby nie zawrócić z raz obranej drogi, pomocne może być też **strategiczne myślenie**. Nadchodzą czasy, w których coraz większą rolę odgrywać będzie sztuczna inteligencja.

Osoby, które nie będą potrafiły przewidywać kilku ruchów naprzód, znajdą się w niekomfortowej sytuacji. Podążając tropem twórczości Yuvala Noah Harariego³, możemy domniemywać, że znalezienie pracy będzie dla nich niesłychanie trudne.

Przy szachownicy nauczyłem się również tego, że często mamy do czynienia z różnego rodzaju pokusami małych zwycięstw – na przykład zdobywamy pionek, ale nasz przeciwnik zyskuje chwilową przewagę czasową. W związku z tym staram się skupiać na dużych zwycięstwach, a nie na tych małych – nie pozwalam uśpić mojej czujności.

Przykładem środowiska, w którym istnieje ogromna pokusa małych zwycięstw, są w szczególności social media. A dokładniej mogą nas kusić naprawdę spore zasięgi, które można tam wygenerować, działając na skróty. Może się tak wydarzyć, jeśli zastosujemy zabiegi typu: wprowadzenie wulgaryzmów, pójdźcie w kierunku patocontentu, opieranie się na polaryzujących kontrowersjach itp. Natomiast to będą właśnie szybkie, ale małe zwycięstwa. Dlaczego? Ponieważ w długiej perspektywie okaże się, że może i zbudujemy ogromne konto z dużą bazą

³ Więcej inspiracji i wiedzy o możliwych scenariuszach przyszłości znajdziesz w książce *21 lekcji na XXI wiek*, Y.N. Harariego.

obserwujących, ale niekoniecznie będzie to grupa żywo zainteresowana naszą ekspertyzą. Raczej osoby, które po prostu klikają lajki, żeby mieć trochę rozrywki na co dzień.

Dobrym przykładem będą tutaj wszystkie osoby, które wybiły się na różnego rodzaju kontrowersjach, ale jednocześnie ich wizerunek został bardzo mocno zszargany i mało kto chciałby się z nimi identyfikować. Owszem – mają wyniki w klikach, jednak co z tego, skoro są raczej postrzegani jako osoby mało kompetentne albo o wątpliwych kompetencjach. Tak że w moim odczuciu małe zwycięstwa to efekt tych działań na skróty. W większości przypadków prowadzą one na manowce, ponieważ niestety przełożą się też na trudności, które później ta osoba czy marka będzie miała w budowaniu swojej dalszej ścieżki kariery. To jak wzięcie zatrutego pionka w szachach⁴. Zdobywasz materiał, zdobywasz popularność, ale to niekoniecznie przekłada się później pozytywnie na Twoje życie i karierę. Osobiście uważam, że taka droga na skróty nie jest efektywna. Ja raczej zachęcam do tego, żeby szukać „dźwigni”, czyli pojedynczych wydarzeń, które pomogą Ci się wybić i napędzą Twoją karierę. Szukajmy dobrych, efektywnych gambitów⁵. Ewentualnie czasami

⁴ W szachach *zatruty pionek* to (pozornie) niebroniony pionek, którego zabicie przyniesie zbijającemu straty – czy to w postaci utraty bierki, czy pozycji na szachownicy.

⁵ *Gambit* to zagranie w szachach, które polega na poświęceniu swojej bierki w celu uzyskania np. lepszej pozycji.

po prostu pracujemy dzień w dzień. Moim zdaniem taka praca u podstaw jest często niedoceniana, a to ona daje w długoterminowej perspektywie ogromne efekty – również (albo i zwłaszcza) w social mediach.

Przy okazji warto się zastanowić nad odroczoną gratyfikacją, która jest często skorelowana z wysokimi wynikami. Odroczone gratyfikacje może nas zmotywować do dalszej pracy. Natychmiastowe nagradzanie sprawia, że szybko dostajemy wynik i nagrodę, ale jednocześnie te największe sukcesy kryją się za gratyfikacją, która jest oddalona w czasie. Świadome odraczenie nagrody ćwiczy naszą samokontrolę i cierpliwość, szczególnie gdy mamy do czynienia z celami długoterminowymi. Dużo łatwiej będzie Ci to realizować, jeśli masz wizję i jasno określoną strategię. Decyzja o odroczeniu gratyfikacji jest trudna i wymagająca samozaparcia, po czasie jednak okazuje się, że jest bardzo opłacalna.



Szukaj „dźwigni”, czyli pojedynczych wydarzeń, które pomogą Ci się wybić i napędzą Twoją karierę.

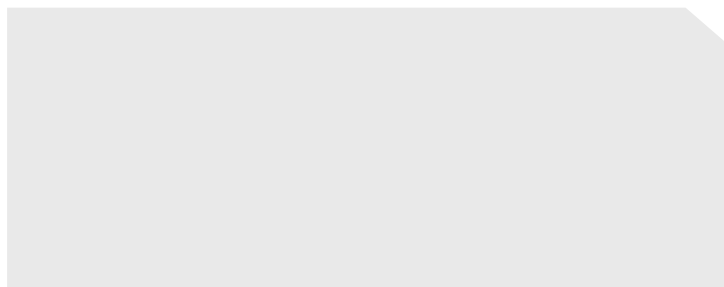
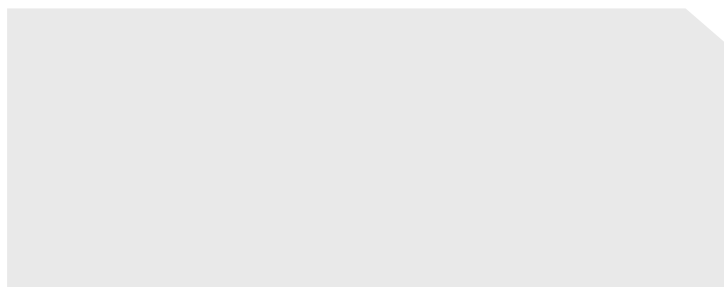
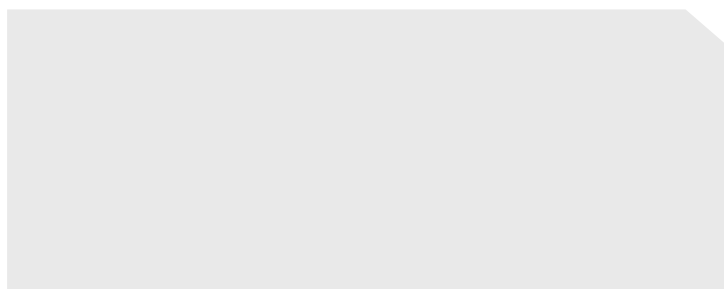
Ćwiczenie

Pomyśl o najbliższym przedsięwzięciu, które Cię czeka (w życiu i/lub biznesie), i rozpisz je pod kątem potrzebnych Ci kompetencji strategiczno-szachowych wg tabeli:

Kompetencja szachowa	Zastosowanie w życiu	Zastosowanie w biznesie
Analiza pozycji szachowej		
Wyznaczanie strategii szachowej i jej realizacja		
Przewidywanie i analizowanie przyszłych pozycji szachowych		
Adaptacja do potencjalnych planów przeciwnika		
Analiza partii szachów i wyciągnięcie lekcji na kolejne rozgrywki		

Lekcje, które biorę dla siebie

Zapisz, proszę, trzy lekcje z tego rozdziału, które bierzesz dla siebie. Wybierz te, które były dla Ciebie najbardziej inspirujące, motywujące i/lub zaskakujące. Takie, które sprawiły, że COŚ odkryło się przed Tobą na nowo.





zacząłem grać,
gdy miałem 10 lat



w szachy grają
ludzie inteligentni



dały mi szansę
podróżować

DLACZEGO SZACHY?



pokazują, że warto skupić się
na opóźnionej gratyfikacji



wytrwałości
i cierpliwości



przegrywać
z klasą



strategicznego,
krytycznego, logicznego
myślenia



największe sukcesy
kryją się za odroczoną
gratyfikacją

**TO FRAGMENT KSIĄŻKI,
CAŁĄ ZNAJDZIESZ NA:**

strategieszachowychmistrzow.pl

Szachy, których historia sięga VI wieku, oraz współczesny biznes to na pierwszy rzut oka nietypowe i odważne połączenie. Jednak Michał umiejętnie podsuwa narzędzia zaczerpnięte od mistrzów ekonomii, strategii, biznesu oraz oczywiście arcymistrzów szachowych. Ta książka skutecznie zachęci Cię do samorozwoju.

Dariusz Piotrowski, Dyrektor Zarządzający, Dell Technologies Polska

W zarządzaniu, tak jak w szachach, nie chodzi o to, by jedynie poruszać bierkami, ale by rozumieć cel, dla którego się to robi. Michał świetnie przekłada doświadczenia z szachownicy na decyzje, z którymi mierzą się liderzy biznesu. Robi to konkretnie, z humorem i, co najważniejsze, praktycznie. To książka, którą warto przeczytać, a nie tylko mieć.

Marek Lusztyn, Wiceprezes Zarządu, mBank

W zarządzaniu najważniejsze jest dla mnie przewidywanie i odwaga, by wychodzić poza utarte schematy, dlatego z ogromnym uznaniem przeczytałam tę książkę. Michał w doskonały sposób łączy w niej strategiczną logikę z nieszablonowym myśleniem. To lektura wartościowa dla każdego lidera, który nie chce działać według cudzych reguł.

Anna Rulkiewicz, Prezeska, Grupa LUX MED

To wartościowa pozycja dla menedżerów, którzy chcą rozwijać strategiczne podejście w praktyce biznesowej. Michał, jako szachista i praktyk biznesowy, odczarowuje pojęcie strategii i oferuje konkretne narzędzia do budowania przewagi konkurencyjnej. Zachęcam do rozgrywania biznesowych partii zgodnie z zasadami ujętymi w tej książce.

Bartłomiej Biały, Prezes Zarządu, UNIQA Automotive



MICHAŁ KANARKIEWICZ – przedsiębiorca, strateg biznesowy, szachista i autor 7 książek. Uczy strategicznego myślenia w oparciu o analogię gry w szachy. Absolwent zarządzania strategicznego na Akademii Leona Koźmińskiego. Wypowiadał się m.in. dla magazynów „Forbes” i „Puls Biznesu”. Członek honorowy Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców i Mówczyń. Pracował dla takich marek, jak m.in.: PZU, Warta, ERGO Hestia, UNIQA, Compensa, PKO Bank Polski, Bank Pekao, Santander Bank, ING Bank Śląski, mBank, BNP Paribas, Bank Millennium, Dell, Siemens, PwC, EY, KGHM, Lufthansa, PepsiCo i Coca-Cola. W przeszłości prowadził programy autorskie w TVP oraz na Kanale Sportowym, a obecnie – podcast Strategiczny Ruch. Zremisował w symultanach szachowych: w 2020 r. z dwunastym szachowym mistrzem świata Anatolijem Karpowem, a w 2023 z drużyną superarcymistrzów, gdzie pierwsze ruchy wykonywał Magnus Carlsen – najsilniejszy szachista wszech czasów.

www.MichalKanarkiewicz.com

Cena: 79,00 zł

