

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Droga lidera. Klasyczna nauka przywództwa

Autor: Warren Bennis

Tłumaczenie: Przemysław Janicki

ISBN: 978-83-246-1611-4

Tytuł oryginału: [On Becoming A Leader:](#)

[The Leadership Classic-Updated And Expanded](#)

Stron: ok 250



Szkoła przywództwa

- **Poziom 1.** Jesteś dla siebie najlepszym nauczycielem
- **Poziom 2.** Bierz zawsze odpowiedzialność za siebie
- **Poziom 3.** Możesz nauczyć się wszystkiego, czego chcesz
- **Poziom 4.** Twoje doświadczenie to klucz do wiedzy

Tylko Warren Bennis mógł napisać tak inspirującą, urzekającą i mądrą książkę na temat przywództwa, która poruszałaby temat wystarczająco dogłębnie, a przy tym zawierała tak wiele odkrywczych i dobitnych tez.

Rosabeth Moss Kanter, profesor zarządzania w Harvard Business School

Klucz do przywództwa, drzwi do wielkiej kariery

Gdy urodził się Herakles, od samego początku było wiadomo, że jest stworzony, by zostać bohaterem. Takie postacie zdarzają się jednak przeważnie tylko w mitach. Życie jest bardziej przewrotne i zaskakujące. Czy ktokolwiek mógł przewidzieć, że Albert Einstein, dzieciak cierpiący na ADHD, zostanie geniuszem? Czy komuś przyszłoby do głowy, że Abraham Lincoln, ubogi chłopak pochodzący z Kentucky, stanie u steru władzy nowego państwa? Tak właśnie jest z przywództwem. Co sprawia, że człowiek zyskuje powszechny szacunek, a inni chcą powierzyć mu odpowiedzialność za siebie? Na wszystkie te pytania odpowiada Warren Bennis w książce, której w krótkim czasie udało się stać klasykiem w swojej dziedzinie. Ten praktyczny przewodnik dla liderów omawia zagadnienie kompleksowo i w najdrobniejszych szczegółach. Jest on drogowskazem, biblią i podręcznikiem strategii w jednym. Autorowi udało się stworzyć wyjątkową psychologiczną mapę wielkiego, charyzmatycznego przywódcy.

W drodze na szczyt:

- Zlustruj swoje umiejętności, cechy charakteru, zdobytą wiedzę.
- Ucz się na błędach, korzystaj z wiedzy przyjaciół i mentorów.
- Kształtuj siebie i swój charakter, staraj się osiągnąć mistrzostwo.
- Zdobywaj względy innych ludzi, ich szacunek i zaufanie.

Spis treści

<i>Podziękowania</i>	9
<i>Wprowadzenie do wydania drugiego poprawionego, 2003</i>	11
<i>Wprowadzenie do pierwszego wydania, 1989</i>	35
1 Zarządzanie kontekstem	49
2 Zrozumieć podstawy	89
3 Poznać siebie samego	109
4 Zrozumieć świat	131
5 Działanie instynktowne	165
6 Kształtowanie siebie: uderzać mocno, próbować wszystkiego	179
7 Odnaleźć się w chaosie	213
8 Pozyskać względy innych	229
9 Organizacje: pomoc albo przeszkoda	251
10 Kształtowanie przyszłości	277
<i>Biografie</i>	295
<i>Skorowidz</i>	309

3

Poznać siebie samego

Zawsze sądziłem, że najlepszym sposobem na zdefiniowanie charakteru człowieka jest wskazanie pewnej szczególnej umysłowej czy moralnej postawy, po przyjęciu której czułby się on najgłębiej sobą, byłby najbardziej aktywny i pełen życia. Wtedy to bowiem ujawnia się w człowieku wewnętrzny głos, który mówi: „Oto jestem naprawdę sobą”.

— WILLIAM JAMES,
Letters of William James
(VOL. I, 1878)

Zanim osiągniemy pełnię dojrzałości, świat zdoła osiągnąć nas i ukształtować w stopniu znacznie wyższym, niż byśmy mogli się tego spodziewać. Nasza rodzina, przyjaciele, szkoła i ogólnie społeczeństwo *pokazują* nam — słowem i przykładem — jakim należy być. Problem polega jednak na tym, że ludzie zaczynają się stawać prawdziwymi liderami dopiero wtedy, kiedy *zdecydują* sami, jacy chcą być.

W przypadku niektórych liderów decyzja taka zostaje podjęta stosunkowo wcześniej. Shirley Hufstедler, była amerykańska Sekretarz Edukacji, całe swoje życie poświęciła pracy w zawodach prawniczych, choć wcześniej — jako młoda dziewczyna — nierzadko

wchodziła w konflikt z obowiązującymi normami. Powiedziała mi: „Kiedy byłam bardzo młoda, bardzo wiele rzeczy, na które miałam ochotę, było zabronione przez normy społeczne. Chciałam robić to, czego wówczas młodym kobietom nie wypadało. Dlatego, aby nie dać się zdemaskować, musiałam uciekać się do różnych sztuczek, takich jak pójście na koncert fortepianowy w przebraniu. Możesz to nazwać manipulacją, ja jednak postrzegałam to w kategoriach obserwacji i sposobu na przejście przez życie najeżone pułapkami. Kiedy intensywnie myślisz o tym, czego chcesz dokonać, i rozważasz wszystkie potencjalne możliwości, zwykle jesteś w stanie znaleźć sposób na osiągnięcie celu”.

Brooke Knapp, pionier kobiecego lotnictwa i prawdziwa bizneswoman, również sama torowała sobie drogę na szczyt. Powiedziała kiedyś: „Jestem typową kobietą Południa, która została wychowana do bycia żoną. Kiedy szłam do szkoły średniej, za prawdziwy sukces uważano sytuację, kiedy kobiecie uda się wyjść za mąż za prawdziwego dżentelmena, którego będzie mogła wspierać w karierze i któremu urodzi dzieci... (ale) ja byłam w pewnym sensie odszczepieńcem, w pozytywnym tego słowa znaczeniu, ponieważ nie przystawałam do takiego obrazu kobiety: byłam silniejsza niż moja matka i nie było absolutnie nikogo, kto mógłby sprawować nade mną kontrolę”.

Jak się jednak przekonała, przeciwstawianie się utartym schematom, próba bycia naprawdę sobą wcale nie musi być rzeczą łatwą. Knapp mówiła dalej: „W szkole średniej zdałam sobie sprawę z tego, że według wszelkiego prawdopodobieństwa zostanę zaliczona do grupy najlepiej wysportowanych kobiet, a ja wcale nie chciałam, by przyłgnęła do mnie etykieta »zapałonego sportowca«, dlatego postanowiłam sobie, że zostanę najbardziej popularną osobą. Nauczyłam się imion wszystkich osób biorących udział w głosowaniu i dzięki temu, że do każdej z nich zwracałam się bezpośrednio, osiągnęłam cel”. Jej popularność spadła jednak na łeb, na szyję, kiedy „matki dziewczyn z mojej klasy przypuściły bezpardonowy atak na moją

osobę, nie mając ku temu żadnych podstaw. Doszłam do wniosku, że taki już jest los osoby, która do czegoś w życiu dojdzie. Kiedy osiągniesz sukces, automatycznie tracisz sympatię otoczenia i stajesz się dla niego »tym złym«, dlatego właśnie zniknęłam z życia publicznego na wiele lat. Dopiero po wyjściu za mąż zaczęłam doświadczać potrzeby kolejnych osiągnięć”.

Abyś mógł powiedzieć, że naprawdę znasz samego siebie, musisz umieć nakreślić wyraźną granicę między tym, kim jesteś i kim chcesz być, a tym, co myśli na ten temat Twoje otoczenie. Roger Gould, pisarz i psychiatra, podobnie jak Brooke Knapp zadeklarował swoją niezależność od otoczenia w bardzo młodym wieku. Powiedział: „Pamiętam, że w czasie sporów z moim ojcem nabierałem często wrażenia, że istnieją pewne arbitralne zasady, których nigdy nie będę w stanie pojąć. Bez przerwy zadawałem pytanie »Dlaczego...?«. Pewnego razu, miałem wtedy pewnie z sześć lat, leżałem w łóżku, spoglądałem w rozgwieżdżone niebo nade mną i rozmyślałem. Myślałem wtedy: »Poza naszą Ziemią istnieje wiele innych planet, na których być może istnieją jakieś formy życia, jednak to Ziemia jest wyjątkowa, ze swoimi milionami ludzi, z których żaden nie może mieć ciągle racji — w szczególności więc mój ojciec może się mylić, a racja może być po mojej stronie«. To była taka moja własna wersja teorii względności. Później, kiedy uczęszczałem już do szkoły średniej, zacząłem czytać klasyków i to oni zapoczątkowali tę przemianę, w wyniku której zacząłem wieść własne życie, w pełni niezależne od moich rodziców. Miałem swoje własne, prywatne życie, którego warunkom się podporządkowałem i nigdy nie rozmawiałem z nikim o swoim życiu, dopóki sam go dobrze nie rozumiałem”.

Hufstedler, Knapp i Gould w oczywisty sposób ukształtowali samych siebie, podobnie jak wszyscy pozostali liderzy, z którymi odbyłem rozmowy. Pokonali różnorakie przeszkody pojawiające się w ich życiu, każdy na swój własny sposób, jednak wszyscy podkreślali, jak ważne jest w tym wszystkim poznanie siebie.

Niektórzy czynią pierwsze przymiarki do poznania własnego wnętrza stosunkowo wcześniej, a niektórzy dużo później. Nie ma to w zasadzie znaczenia. Poznawanie samego siebie i kształtowanie własnego „ja” to procesy długotrwałe, które trzeba rozpisnąć na wiele lat życia. Ci, którzy walczyli o to, by *poznać* samego siebie i *stać się* sobą jeszcze w wieku młodzieńczym, kontynuują dziś odkrywanie głębi własnego „ja”, próbują zrozumieć doświadczenia będące ich udziałem i sprawdzają samych siebie. Inni — tak jak Roosevelt czy Truman — podejmują się dokonywać zmian w swoim życiu dopiero w wieku średnim. Czasami po prostu nie podoba nam się to, kim jesteśmy albo co robimy, i zaczynamy szukać sposobu na zmianę tego stanu rzeczy. Bywa niekiedy — jak w przypadku Trumana — że okoliczności wymagają od nas znacznie więcej, niż nam się wydaje, że jesteśmy w stanie znieść. Nie mam jednak wątpliwości, że każdy z nas odniesie wymierne i niewymierne korzyści dzięki próbie poznania samego siebie czy też próbie samokontroli. Z reguły jest bowiem tak, że gdy nie próbujemy dokonywać w swoim życiu żadnych zmian, robiąc nadal to, co zwykliśmy robić zawsze, to nie możemy liczyć w zamian na nic więcej, niż tylko na to, co otrzymaliśmy od życia do tej pory, choćbyśmy nawet chcieli czy też zasługiwali na więcej.

Wszyscy liderzy, z którymi do tej pory odbyłem rozmowy zgodzili się, że nikt nie posiada wiedzy na temat tego, jak stać się sobą, jak wziąć sprawy w swoje ręce i wyrazić w pełni siebie z wyjątkiem jednej osoby — samego zainteresowanego. Można jednak wskazać pewne praktyczne wnioski, które wypływają z doświadczeń innych ludzi, a z których warto zdawać sobie sprawę, kiedy podejmuje się próbę poznania samego siebie. Wnioski, o których mowa, przedstawiam poniżej zgrupowane w cztery lekcje mówiące o tym, jak dotrzeć do wiedzy o sobie samym. Oto one:

- Lekcja 1. Sam jesteś dla siebie najlepszym nauczycielem.
- Lekcja 2. Powinieneś brać odpowiedzialność za siebie. Nie obwiniaj nikogo za swoje porażki.

- Lekcja 3. Jesteś w stanie nauczyć się wszystkiego, czego tylko zapragniesz.
- Lekcja 4. Prawdziwe zrozumienie jest wynikiem rozmyślenia nad własnym doświadczeniem.

Lekcja 1.

Sam jesteś dla siebie najlepszym nauczycielem

Gib Akin, profesor w McIntire School of Commerce na Uniwersytecie Wirginii, poddał analizie doświadczenia sześciuset menedżerów z okresu, kiedy pobierali oni nauki. W swoim klasycznym artykule opublikowanym w „Organizational Dynamics” Akin zauważył, że opisy dostarczone przez menedżerów są „zaskakująco zgodne... Proces uczenia się jest postrzegany jako wewnętrzne przeobrażenie samego siebie. Człowiek nie gromadzi po prostu wiedzy jako rzeczy nabytej, ale staje się dzięki niej nową osobą... Uczyć się to nie znaczy mieć, ale być”¹.

Oto lista sposobów przyswajania wiedzy według Akina:

- Naśladownictwo, kiedy to osoba ucząca się naśladuje osobę, którą bardzo dobrze zna, albo też powszechnie znaną osobę publiczną czy postać historyczną.
- Przejmowanie roli, kiedy to osoba ucząca się ma już pojęcie o tym, kim powinna być, i zaczyna pracować nad realizacją tego wyobrażenia.
- Ćwiczenia praktyczne, kiedy to osoba ucząca się postrzega problem jako sposobność do nauki przez doświadczenie, jak należy sobie w danej sytuacji radzić.
- Weryfikacja, kiedy to dana osoba testuje dane koncepcje przez zastosowanie ich w praktyce i wyciąga wnioski na podstawie uzyskiwanych wyników.

¹ Gib Akin, „Varieties of Managerial Learning”, *Organizational Dynamics*.

- Antycypacja, kiedy to osoba ucząca się rozwija dany pomysł, a dopiero później go stosuje, zdobywając wiedzę, zanim jeszcze objawią się skutki jego zastosowania.
- Rozwój osobisty, kiedy to osoba ucząca się jest mniej zainteresowana nabyciem konkretnych umiejętności, a bardziej zrozumieniem siebie oraz „transformacją wartości i postaw”.
- Uczenie naukowe, kiedy to osoba ucząca się obserwuje, wyciąga wnioski na bazie własnych obserwacji, a następnie przeprowadza eksperymenty, by zebrać nowe dane, próbując dotrzeć do prawdy.

Menedżerowie, z którymi Akin przeprowadził wywiady, wymieniali dwa podstawowe czynniki motywujące do nauki. Pierwszym z nich było pragnienie wiedzy, które opisywali oni — według słów Akina — jako „pragnienie lub głód, które ich nieustannie trapiło, czasami wręcz pochłaniało całą ich uwagę, aż nie zostało zaspokojone”. Drugim zaś było „poczucie roli”, które bierze się ze „zrozumienia przez daną osobę faktu istnienia pewnego dysonansu między tym, jaką rolę ta osoba pełni, a jaką pełnić powinna”.

Innymi słowy, menedżerowie biorący udział w badaniu mieli świadomość tego, że nie wykorzystywali w pełni swojego potencjału, nie wyrażali siebie w pełni. Wiedzieli też, że proces uczenia był sposobem na ominięcie pułapek, najważniejszym krokiem w kierunku autoekspresji. Cały ten proces postrzegali jako coś nierozdzielnie związanego z ich własnym „ja”. Nikt nie mógł przekazać im podobnej wiedzy w szkole. Musieli nauczyć się wszystkiego sami. W pewnym momencie dotarli do punktu swojego życia, w którym zrozumieli, że muszą nauczyć się nowych rzeczy — w przeciwnym bowiem razie musieliby przyznać, że zadowolili się czymś mniej, niż mogli. Jeśli zgadzasz się z powyższym, ze zdaniem owych menedżerów, powinieneś pójść o krok dalej i przejąć odpowiedzialność za swoją edukację oraz — szerzej — za siebie samego. Największymi przeszkodami na drodze do autopooznania są: wyparcie się odpowiedzialności i rzucanie winy na innych.

Lekcja 2.

Powinieneś brać odpowiedzialność za siebie.

Nie obwiniaj nikogo za swoje porażki

Mądrość zawarta w powyższym stwierdzeniu wydaje mi się intuicyjnie zrozumiała. Dlatego postanowiłem w tym miejscu odwołać się do argumentacji przedstawionej przez Marty'ego Kaplana, który jest najlepszym przykładem na to, w jaki sposób należy brać odpowiedzialność za siebie.

Marty Kaplan jest dziś dyrektorem Norman Lear Center oraz wicedziekanem Annenberg School na Uniwersytecie Południowej Kalifornii, a przy tym jest znakomitym scenarzystą i producentem. Miał on zaledwie 30 lat, kiedy — w połowie lat 80. XX w. — podjął trzecią z kolei pracę, obejmując stanowisko wiceprezesa w wytwórni Disney Productions. Przyszedł do wytwórni z niemałym doświadczeniem i bardzo bogatym przygotowaniem teoretycznym, które obejmowało sprawy tak odległe od siebie jak biologia i tematyka poruszana w *Harvard Lampoon*² czy też produkcja radiowa i telewizyjna oraz polityka, i to na najwyższym szczeblu. Posiadał szeroką wiedzę w bardzo wielu dziedzinach, choć niewystarczającą jeśli chodzi o produkcję filmów. W poniższych słowach zawarł opis metody, za pomocą której postanowił nadrobić niedostatki w tej sferze, przyjmując w ten sposób odpowiedzialność za osiągnięcie własnego sukcesu:

„Zanim zacząłem na dobre tę pracę, przeszedłem intensywny kurs produkcji filmowej, na który składały się codzienne seanse filmowe: przez sześć tygodni oglądałem codziennie pięć, sześć filmów, starając się obejrzeć każdy głośniejszy obraz ostatnich kilku lat. Następnie przeczytałem tyle scenariuszy filmowych, ile tylko

² Harvard Lampoon — grupa satyryczna założona w 1876 r. na Uniwersytecie Harvarda w Cambridge, w stanie Massachusetts, publikująca własne czasopismo oraz — okazjonalnie — książki parodiujące znane dzieła literackie czy poważne czasopisma — *przyp. tłum.*

udało mi się zdobyć, by dobrze zrozumieć, co było przyczyną tak wielkiego sukcesu tych filmów. Można by powiedzieć, że w ten właśnie sposób założyłem sobie własny »uniwersytet«, dzięki któremu nauczyłem się wiele o samej branży filmowej i tworzeniu filmów jako dziedzinie sztuki... W moich dotychczasowym życiu zawsze przydawała się dogłębna znajomość danej społeczności i lokalnych uwarunkowań — często była ona po prostu niezbędna. W szkole wyższej, gdzie studiowałem literaturę, posiadanie wiedzy o pisarzach i ich krytykach było tożsame z posiadaniem wiedzy o wszechświecie. W Waszyngtonie musiałem się nauczyć rozumienia politycznych aktorów, zaś praca tutaj wymagała ode mnie wiedzy i zrozumienia dla aktorów zawodowych. Powoli stawało się dla mnie jasne, że istnieje grupa około stu liczących się naprawdę autorów, których scenariusze — po jednym czy dwa autorstwa każdego z nich — starałem się poznać. Gdy dostałem tę pracę, uprzedzono mnie, że będę potrzebował około trzech lat, aby w ogóle się w tych sprawach rozeznac i móc ruszyć z miejsca. Jednak już po dziewięciu miesiącach szef studia powiedział mi, że spełniłem związane ze mną oczekiwania i dostałem awans. W ciągu roku stało się dla mnie jasne — z pewnymi potknięciami tu i tam — że będę w stanie dorównać moim kolegom, którzy całą swoją zawodową karierę spędzili w tej firmie. Przypisywałem to częściowo dyscyplinie, częściowo pożądanemu, a częściowo zdolności do przyswajania nowych umiejętności. Bez względu bowiem na to, czy zajmujesz się biologią molekularną, polityką czy filmami, zawsze używasz tych samych narządów w podobny sposób. Wszystko tak naprawdę sprowadza się do dostrzeżenia analogii”.

„Kiedy przyszedłem do firmy, całe dni spędzałem w biurze szefa studia, dzień po dniu oglądając i słuchając wszystkiego, co robił czy mówił. Byłem też świadkiem każdej rozmowy, jaką mój szef przeprowadzał ze scenarzystami czy producentami. Kiedy rozmawiał przez telefon, siedziałem przy nim i wsłuchiwałem się w jego głos, przyglądając się jego zmaganiom z tymi wszystkimi sprawami,

z którymi zwykle zмага się człowiek na jego stanowisku. Wsłuchiwałem się w to, w jaki sposób odmawiał swoim rozmówcom, w jaki sposób zgadzał się z nimi, w jaki sposób zbywał ich milczeniem, w jaki sposób przekonywał do swoich racji, a w jaki sposób namawiał do czegoś. Miałem zawsze ze sobą żółty notatnik, w którym przez pierwsze miesiące zapisywałem każdą kwestię, której wówczas nie rozumiałem: każdy przykład branżowego żargonu, każde imię, każdy manewr, którego nie potrafiłem odtworzyć, każde określenie padające przy okazji negocjacji czy podpisywania kontraktów, które nie było dla mnie jasne. Biegałem z nim później do różnych osób, które — jak sądziłem — mogły mi pomóc je zrozumieć”.

„Nie było nigdy takiej sytuacji, z której nie płynęła dla mnie jakaś praktyczna nauka, ponieważ wówczas niemal wszystko było dla mnie czymś nowym. Bez względu na to, o co by nie chodziło, jak głupia by nie była osoba, z którą rozmawiałem, jak głupi nie byłby pomysł, jak mało przekonywający nie byłby człowiek, który próbował mnie do czegoś przekonać, wszystko uznawałem za warte zapamiętania, ponieważ wówczas spotykałem się z tym po raz pierwszy. Każda rzecz była dla mnie czymś nowym, dlatego bezwarunkowo przyjmowałem każde nowe doświadczenie. Kiedy już dowiedziałem się tego wszystkiego, korzystając ze źródeł, którzy inni uznaliby pewnie za nudne, głupie bądź nieszczęsne doświadczenia, mogłem przystąpić do odsiewania rzeczy mało ważnych czy zupełnie nieistotnych, tak bym ostatecznie mógł się skupić wyłącznie na sprawach dla mnie użytecznych i ważnych — takich, dzięki którym mogłem się naprawdę czegoś nauczyć”.

Lekcja 3.

Jesteś w stanie nauczyć się wszystkiego, czego tylko zapragniesz

Jeśli jedną z podstawowych cech prawdziwego przywódcy jest pasja do tego, co jest w stanie zaoferować życie, to kluczem do ziszczenia tych obietnic jest pełne ukształtowanie siebie, podobnie jak to

zrobił Kaplan, kiedy rozpoczął pracę dla Disneya. Pełne ukształtowanie siebie jest po prostu innym sposobem nauki.

Uczenie się, o którym tutaj mowa, postrzegane tak, jak rozumiał je Kaplan, jest czymś więcej niż jedynie przyswajaniem sobie wiedzy z określonej dziedziny czy też próbą osiągnięcia mistrzostwa w jakiejś dziedzinie. Jest ono równoczesnym dostrzeganiem świata: takiego, jakim jest, i takiego, jakim być powinien, rozumieniem tego, co widzisz dokoła siebie i podejmowaniem działań zgodnie z tym rozumieniem. Kaplan nie tylko zwyczajnie uczył się biznesu filmowego, ale starał się go poczuć i objąć całym sobą, dzięki czemu mógł go ostatecznie zrozumieć.

W naszej dyskusji zasugerowałem, że ten rodzaj nauki ma coś wspólnego z refleksją nad doświadczeniami. Kaplan powiedział: „Dodałbym do tego jeszcze jeden czynnik, który nazwałbym apetytem na nabywanie doświadczenia, ponieważ ludzie mogą mieć awersję na nowe doświadczenia, przez co nie mogą się uczyć. Jeśli nie masz apetytu na przyswajanie nowych i potencjalnie intrygujących rzeczy, nie nauczysz się... Jest to po części kwestia temperamentu. Jest to kwestia odwagi, optymizmu i zaufania, dzięki którym nie boisz się porażek”.

„Nie boisz się porażek”. Zapamiętaj sobie to zdanie, ponieważ wrócimy do tego później.

Lekcja 4.

Prawdziwe zrozumienie jest wynikiem rozmyślenia nad własnym doświadczeniem

Nie jest tak, że Kaplan po prostu tylko obejrzał wszystkie te filmy i przeczytał wszystkie scenariusze, spędzając bezproduktywnie wiele godzin w biurze szefa studia. Oczywiście dokonał tego, ale nie ograniczył się wyłącznie do biernej nauki. Towarzyszyła temu bowiem głęboka refleksja nad wszystkim, co widział, co słyszał i co przeczytał, dzięki czemu nadał temu wszystkiemu nowe znaczenie.

Rozmyślanie nad własnym doświadczeniem jest sposobem na przeprowadzenie z samym sobą dialogu sokratejskiego — umożliwia zadawanie właściwych pytań we właściwym czasie po to, by odkryć prawdę o sobie i o swoim życiu: Co się tak naprawdę wydarzyło? Dlaczego się to wydarzyło? W jaki sposób wpłynęło to na mnie? Co to dla mnie oznacza? W ten sposób każdy z nas może zlokalizować i przyswoić wiedzę, której potrzebuje lub też — by być bardziej precyzyjnym — przypomnieć sobie to, co każdy z nas wiedział, ale mógł zapomnieć i staje się — w języku Goethego — raczej młotem niż kowadłem³.

Kaplan wyraził to z całą dobitnością: „Nawyk refleksji może być konsekwencją stanięcia twarzą w twarz ze śmiercią... Zaczynamy rozumieć dobrą literaturę dopiero wówczas, kiedy zdamy sobie sprawę z tego, że jest ona wyścigiem ze śmiercią, ratującą z opresji mocą miłości, Boga, sztuki czy czegośkolwiek innego, co proponuje nam autor, a co jest tym, co czyni ten wyścig wartym zachodu... W pewnym sensie refleksja jest stawianiem pytań, które prowokują samoświadomość”.

Nic nie jest w pełni Twoje, dopóki tego dobrze nie zrozumiesz — dotyczy to również Twojej osoby. Nasze uczucia są surowym materiałem, czystą prawdą — dopóki jednak nie zrozumiemy, dlaczego jesteśmy szczęśliwi, rozgniewani czy zatroskani, ta prawda jest dla nas bezużyteczna. Dla przykładu, każdemu z nas zdarzyło się być skrzyczanym przez przełożonego i zaciskać zęby, by w żadnym razie nie odplacić mu się podobną reakcją. Co więcej, zapewne każdy z nas niesłusznie krzyczał na Bogu ducha winnego przyjaciela. Tego typu uzewnętrzniane emocje przerywają nasze życie i wprowadzają zamęt. Nie chcę w ten sposób powiedzieć, że odkrzykiwanie

³ „Musisz wygrać i panować / Albo przegrać, w nędzy żyć, / Cierpieć albo triumfować, / Młotem lub kowadłem być!” — fragment *Pieśni koptyjskiej (wtórej)* Johanna Wolfganga von Goethego w przekładzie Leopolda Lewina (1910 – 1995) — *przyp. tłum.*

przełożonym jest w jakimś sensie rzeczą pożyteczną. Powinniśmy w takich chwilach okazywać zrozumienie. Kiedy bowiem rozumiesz, wiesz, co masz robić.

Podkreślanie, jak ważne jest rozmyślanie nad własnym doświadczeniem, wskazywanie, że prowadzi ono do zrozumienia, stałe przeżywały się w czasie moich rozmów z liderami. Anne Bryant, pełniąca dziś obowiązki dyrektora wykonawczego w National School Boards Association, w czasie kiedy odbyła ze mną rozmowę, pracowała na stanowisku dyrektora wykonawczego w American Association of University Women. Powiedziała mi wówczas, że uczyniła rozmyślanie częścią swojego codziennego planu dnia: „Każdego ranka, gdy tylko wyłączę budzik, jeszcze przez około kwadrans pozostaję w łóżku, rozmyślając nad tym, co chciałabym uzyskać, wykonując określoną czynność danego dnia, i jakie cele chciałabym zrealizować przed końcem tygodnia. Robię tak już od dwóch czy trzech lat i kiedy któregoś ranka o tym zapomnę, mam wrażenie, że zmarnowałam dzień”.

By móc wyraźnie zaplanować czekające Cię wydarzenia, musisz najpierw szczerze odpowiedzieć sobie, co udało Ci się już zrobić. Bryant spędzała cztery dni w tygodniu w swoim biurze w Waszyngtonie, po czym udawała się do swojego domu w Chicago, gdzie czytała, rozmyślała na temat wydarzeń minionego tygodnia i robiła plany na kolejne dni.

To są właśnie owe cztery lekcje na temat tego, jak dotrzeć do wiedzy o sobie samym. Wcielenie ich w życie nie będzie jednak możliwe bez zrozumienia skutków, jakie wywierają doświadczenia z okresu dzieciństwa, rodzina czy rówieśnicy na to, kim się ostatecznie stajemy.

Zbyt często jesteśmy ludźmi zupełnie obcymi samym sobie. David Riesman, w swojej klasycznej książce *The Lonely Crowd*, napisał: „Źródłem wskazówek dla człowieka jest jego wnętrze, jako zasadzone w nim już w młodym wieku przez starszych oraz ukierunkowane na ogólną, ale i wyznaczoną mu w sposób nieuchronny rolę”.

choć „tym, co jest wspólne dla wszystkich konformistów, jest to, że źródłem wskazówek dla każdego z nich są ich rówieśnicy — zarówno ci znani bezpośrednio, jak i ci, z którymi są zaznajomieni za pośrednictwem przyjaciół czy mediów masowych. Źródło to jest już przyswojone w tym sensie, że jego wpływ na kierunek postępowania obserwowany w dalszym życiu jest zdeterminowany stosunkowo wcześnie. Cele, ku którym zmierza konformista, podlegają zmianom wraz z tymi kierunkami: przez całe życie niezmiennymi pozostają jedynie zmaganie się z samym sobą oraz poświęcanie szczególnej uwagi sygnałom pochodzącym od innych”⁴.

Innymi słowy, większość z nas jest kształtowana przez naszych przodków lub też przez naszych rówieśników. Liderzy jednak kształtują się sami. Pomyśl nad tym sam przez chwilę. Liderzy kształtują się sami, a kluczem do tego są nauka i zrozumienie. Uczymy się siebie dzięki naszym kontaktom z innymi ludźmi. Jak napisał Borys Pasternak w *Doktorze Żywago*:

A czymże pani jest? Oto szkopuł. Zastanówmy się. W jaki sposób pani siebie pamięta, jaką część swego organizmu pani sobie uświadamia? Swoje nerki, wątrobę, naczynia? Nie, cokolwiek pani sobie przypomni, zawsze widziała pani siebie w przejawach zewnętrznych, czynnościach, w dziełach swych rąk, w rodzinie, w innych. A teraz proszę słuchać uważnie. Człowiek w innych ludziach to właśnie jest dusza ludzka. Oto czym pani jest, oto czym oddychała, żywiła się, upajała przez całe życie pani świadomość. Pani duszą, pani nieśmiertelnością, pani życiem w innych ludziach⁵.

Jak więc rozwiążemy ten paradoks? W prosty sposób: liderzy uczą się od innych, ale nie są przez nich kształtowani. To jest cecha charakterystyczna i znak szczególny prawdziwych liderów.

⁴ David Riesman, Nathan Glazer i Reuel Denney, *The Lonely Crowd*, Yale University Press, 1950.

⁵ Borys Pasternak, *Doktor Żywago*, tłum. Ewa Rojewska-Olejarczuk, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1990.

Paradoks ten nabiera cech dialektycznych. Na kształtowanie własnego „ja” można więc patrzeć jako na *syntezę* doświadczeń własnych i innych.

Oznacza to tyle, że tu i teraz etap właściwej nauki musi być często poprzedzony procesem oczyszczania pamięci, ponieważ jesteśmy uczeni przez naszych rodziców, nauczycieli czy przyjaciół, by iść przez życie tak, by spełnić ich oczekiwania i standardy, a nie by móc zostać w pełni sobą.

Alfred Gottschalk, emerytowany kanclerz Hebrew Union College, powiedział mi: „Najtrudniejszym zadaniem, jakie mi powierzono, było przekazanie dzieciom, zarówno moim własnym, jak i obcym, potrzeby dojścia do porozumienia z samym sobą. Ich zainteresowania nie były szczególnie głębokie. Nie myśleli o takich rzeczach. Akceptowali to wszystko, co się im mówiło, co słyszeli bądź widzieli w telewizji. Są konformistami. Akceptują dyktat mód”.

Poproszony o podanie definicji własnej filozofii, Gottschalk powiedział: „Doceniam potrzebę każdego człowieka, by czuć się kimś wyjątkowym, jak również potrzebę wspólnoty, by pozostać tolerancyjną dla różnorodności. Wierzę w jedność bez monotonii i w zdolność człowieka do zrealizowania się”.

Można by tu zadać pytanie, czy biorąc pod uwagę presję ze strony rodziców i naszych rówieśników, ktokolwiek z nas zdoła stać się trzeźwo rozumującym — choć dużo mniej wydajnym — dorosłym.

William James napisał w 1890 r. w swojej książce pt. *The Principles of Psychology*:

Ludzkie „ja” jest całkowitą sumą tego wszystkiego, co człowiek może nazwać swoim. Zalicza się tu więc nie tylko jego ciało czy zdolności parapsychologiczne, ale również to, co ma na sobie, jego dom, jego żona i dzieci, jego przodkowie i przyjaciele, jego reputacja i jego praca, jego ziemia i konie, jego jacht i rachunek bankowy. Wszystkie te rzeczy pobudzają w nim te same emocje. Kiedy rozwijają się pomyślnie, człowiek triumfuje, kiedy ich zasoby kurczą się, człowiek czuje się przygnębiony.

Cieężko jest wyobrazić sobie bardziej adekwatny przykład postrzegania człowieka przez pryzmat posiadanych przez niego dóbr materialnych, do których niemal zawsze przykładało się dużą wagę. Jak jednak James kończy: „...nasze samoodczucia w stosunku do świata zależą w głównej mierze od tego, jakie będzie nasze nastawienie w kwestii tego, co mamy robić i kim być”.

Liderzy zaczynają więc od wyboru odpowiedniego nastawienia — pobudzają się do działania, zaczynają w siebie wierzyć, by ostatecznie swoją postawą zainspirować innych.

Sławny psychoanalityk Erik Erikson dzielił życie na osiem etapów. Myślę, że warto się zapoznać z jego propozycją w czasie pracy nad kształtowaniem własnego „ja”⁶:

1. okres niemowlęstwa: zaufanie albo brak zaufania,
2. wczesne dzieciństwo: niezależność albo wstyd, zwątpienie,
3. średnie dzieciństwo: inicjatywa albo poczucie winy,
4. późne dzieciństwo (młodszy wiek szkolny): pracowitość albo pośledniość,
5. okres dojrzewania: tożsamość albo problem z tożsamością,
6. wczesna dorosłość: zażyłość albo izolacja,
7. dorosłość: rozwój albo stagnacja,
8. starość: uczciwość względem siebie albo utrata nadziei.

Erikson wierzy, że człowiek nie przechodzi z jednego etapu do drugiego, dopóki kryzys związany z każdym etapem nie zostanie w pełni i w sposób satysfakcjonujący rozwiązany. Zbyt wielu z nas — dla przykładu — nigdy nie pokonuje wewnętrznej walki między inicjatywą a poczuciem winy, dlatego cierpimy na niedobór prawdziwych celów. Kobieta rozdarta między macierzyństwem a pragnieniem zrobienia kariery jeszcze jedno pokolenie wstecz uznawana była w najlepszym razie za samolubną, w najgorszym zaś — za osobę nienormalną. Porzucenie macierzyństwa było uznawane za

⁶ Erik Erikson, *Life Cycle Completed*, Norton, 1982.

zupełnie nie do pomyślenia, a próby „żonglowania” dziećmi i karierą były frustrującym i zwykle nieznajdującym poparcia w środowisku wyborem. Bez względu na to, jakiego kursu by ta kobieta nie obrała, inicjatywa i poczucie winy stale ze sobą walczyły, jako problemy nierozwiązane. Te wewnętrzne konflikty były oczywiście manifestowane na zewnątrz i narzucane innym ludziom w jej życiu oraz jej samej. Nikt, nie wyłączając pustelników, nie cierpi w samotności.

Tradycyjnie to mężczyznom było łatwiej iść własną drogą przez te wszystkie etapy i towarzyszące im kryzysy, jednak zbyt często również mężczyźni — mobilizowani przez pełnych najlepszych intencji rodziców czy nauczycieli — robili to, czego się od nich w życiu wymagało, a nie to, czego sami pragnęli. W ten sposób mężczyzna marzący o tym, by zostać poetą, staje się księgowym, niedoszły kowboj zostaje pracownikiem wielkiej korporacji i obaj cierpią z powodu niespełnienia. A któż może wiedzieć, czego mogliby dokonać, gdyby zdecydowali się zrealizować swoje marzenia? John Lennon, jeden z członków legendarnej grupy The Beatles, prawdopodobnie również jeden z najbardziej wpływowych autorów tekstów swojego pokolenia, dał swojej ciotce, u której się wychowywał, złoty medalik z wygrawerowanymi słowami, które tak często mu powtarzała: „Nigdy nie zarobisz na swoje utrzymanie grą na gitarze”.

W świecie opisywanym przez Eriksona to, jak sobie poradzimy z rozwiązaniem tych ośmiu kryzysów, determinuje to, kim ostatecznie się stajemy:

1. zaufanie albo brak zaufania = nadzieja lub zamknięcie się w sobie,
2. niezależność albo wstyd, wątpliwość = chęć działania lub wewnętrzny przymus,
3. inicjatywa albo poczucie winy = determinacja lub zahamowanie,

4. pracowitość albo pośledniość = kompetencje lub umysłowa inercja,
5. tożsamość albo problem z tożsamością = wierność lub odrzucenie,
6. zażyłość albo izolacja = miłość lub wyłączenie,
7. rozwój albo stagnacja = troska lub odrzucenie,
8. uczciwość względem siebie albo utrata nadziei = rozsądek lub lekceważenie.

Biorąc pod uwagę tę całą władzę, jaką świat ma nad nami, kiedy przechodzimy przez wczesne lata naszego życia, jest nieomal cudem, że jesteśmy w stanie rozwiązywać ze skutkiem pozytywnym niemal każdy z pojawiających się kryzysów. Jak kiedyś powiedziała mi pewna kobieta, wyrażenie „rodzina dysfunkcyjna” jest zbyt rzadko stosowane: „Jeśli gdziekolwiek istnieje rodzina funkcjonalna, to ja jej niestety nie widziałam”. Rozumie ona przez to, że Cleaversi, Waltonowie czy Huxtable'owie⁷, a także inne fikcyjne szczęśliwe rodziny dalekie są od rzeczywistości, którą wielu z nas doświadcza. Dzieci z telewizyjnych sitcomów są z reguły wychowywane przez mądrych, opiekuńczych rodziców i mają bardziej szczęśliwe dzieciństwo niż większość z nas.

Psychoanalityk Roger Gould powiedział mi, że swego czasu chciał napisać książkę poświęconą wychodzeniu z okresu dzieciństwa, która punkt ciężkości kładłaby na „przewyciężanie adaptacyjnych wypaczeń, które mają miejsce we wczesnym okresie życia. Jeśli pozwolisz im się zrealizować, przejdiesz automatyczny proces uzdrowienia w momencie zetknięcia się z nową rzeczywistością. Abyś był w stanie właściwie odpowiedzieć na wyzwania, jakie pojawiają się na każdym etapie życia, musisz stale dokonywać przeglądu arsenału swoich argumentów i strategii, co pozwoli Ci jednocześnie

⁷ Bohaterowie seriali — odpowiednio — *Leave It to Beaver*, *The Waltons*, *The Cosby Show* — przyp. tłum.

rozwiązywać problemy... Odczucia są wspomnieniami przeszłych zdarzeń. Kiedy je odpowiednio przesiejesz, zobaczysz, które z nich dotyczą obecnych zdarzeń, a które zdarzeń przeszłych, będziesz mógł wykorzystać własny proces myślowy, by zmienić swoje zachowanie”.

Istnieje wystarczająco dużo dowodów na to, że rozwój własnego ego wcale nie zatrzymuje się wraz z osiągnięciem stopnia fizycznej dojrzałości i choć nie możemy zmienić swojego wzrostu czy rysów twarzy, to jesteśmy w stanie zmienić nasze umysły. Wielu ludzi podkreśla, że „nigdy nie jest za późno, by mieć szczęśliwe dzieciństwo”. Sam nie szedłbym aż tak daleko. Nie możemy zmienić warunków, w jakich spędzamy dzieciństwo, a tym bardziej ulepszyć go w późniejszym okresie. Możemy jednak przywołać w pamięci jego rzetelny obraz, zastanowić się nad nim i zrozumieć je, a przez to pokonać jego wpływ na nas i nasze życie. Zamknięcie się w sobie może się przekształcić w nadzieję, wewnętrzny przymus w chęć działania, zahamowanie w determinację, a umysłowa inercja w kompetencję, dzięki ćwiczeniu pamięci i rozumienia.

Są oczywiście ludzie, którzy nie zgadzają się z tym twierdzeniem, którzy twierdzą, że nasze przeznaczenie jest zapisane w całości w naszych genach, że każdy z nas jest zaledwie zbiorem cech, które dziedziczy. Inni z kolei argumentują z zapalem, że każdy z nas jest potomkiem własnego środowiska, przez co nasz los jest z góry nakreślony przez warunki, w jakich przyszło nam dorastać. Badania nad bliźniętami jednojajowymi, którym przyszło dorastać w separacji wskazują, że więcej racji mają raczej zwolennicy pierwszego z tych punktów widzenia. Jednak ostateczna odpowiedź na pytanie, jak stajemy się tym, kim jesteśmy, jest dużo bardziej złożona.

Wyniki najnowszych badań genetycznych potwierdzają, że w przypadku chorób duże znaczenie odgrywa czynnik dziedziczenia. Niemniej jednak inne, nie mniej wiarygodne badania sugerują, że to, czy jesteśmy podatni na różne choroby, można przypisać działaniu takich czynników środowiskowych jak na przykład stres. Podobnie, niektórzy naukowcy postrzegają serce i mózg jako najzwyczajsze

organy, zdolne do niczego więcej jak tylko działania w odpowiedzi na zachodzące reakcje chemiczne, podczas gdy inni widzą w nich źródło emocji i rozumu, wyrafinowania i poezji, wszystkich tych cech i umiejętności, które odróżniają nas od małych człekokształtnych. Choć więc istnieją dowody, pochodzące z badań neurobiologicznych, które wskazują na to, że część mózgu jest ukształtowana jeszcze przed urodzeniem, to coraz bardziej jasne staje się, że mózg jest również bardzo plastyczny w swej naturze, zdolny zaabsorbować i segregować doświadczenia, które wymuszają zmiany również w nim samym.

Jest też coraz więcej dowodów na to, że nawet cechy charakteru — takie jak introwersja, humor i tak dalej — mają podłoże genetyczne. W wielkiej debacie między zwolennikami determinizmu dziedzicznego a determinizmu środowiskowego nie ma zbyt wiele miejsca dla samookreślenia. W pewnym sensie zwolennicy obu szkół usprawiedliwiają zwalnianie jednostek z odpowiedzialności za ich zachowanie, co można postrzegać jako kolejną odmianę starej zasady Flipa Wilsona: „Diabeł kazał mi to zrobić!”⁸

Tak naprawdę więc jesteśmy produktem wszystkiego — genów, środowiska, rodziny, przyjaciół, pasatów, trzęsień ziemi, plam na słońcu, szkoły, wypadków, szczęśliwego trafu, słowem wszystkiego, o czym tylko możesz pomyśleć. Zwolennicy ruchu New Age dotaliby do tego zapewne przeszłe inkarnacje. Niekończąca się debata nad wyższością genów nad wychowaniem jest interesująca, czasem nawet odkrywcza, ale bezproduktywna. Jest niemal tak samo użyteczna jako wskazówka na przyszłość jak wiedza uzyskana z kart tarota. Podobnie jak wszyscy inni ludzie, liderzy są produktem tej wielkiej mieszaniny „chemii” i uwarunkowań otoczenia. Tym, co ich odróżnia od pozostałych ludzi, jest fakt, że liderzy na bazie tych wszystkich czynników tworzą coś nowego i niepowtarzalnego — samych siebie.

⁸ Flip Wilson (1933 – 1998) — amerykański komik i aktor — *przyp. tłum.*

Pisarz William Faulkner powiedział nam, że przeszłość nie jest martwa. Nawet nie jest jeszcze do końca przeszłością. Każdy z nas zawiera w sobie całe swoje życie. Wszystko, co widzieliśmy czy uczyniliśmy, wszystko, z czym się kiedykolwiek zetknęliśmy, jest stale obecne w naszym umyśle. Cały ten bagaż psychiczny może być przekształcony w zrozumiałe i użyteczne doświadczenie po chwili zastanowienia nad jego zawartością. Sokrates powiedział: „Niezbadane życie nie jest warte życia”. Ja poszedłbym jeszcze krok dalej: niezbadane życie nie może być przeżyte z sukcesem. Podobnie jak wioślarze, zwykle przemieszczamy się do przodu, spoglądając jednak za siebie. Dopóki jednak nie będziemy w stanie rzeczywiście dostrzec przeszłości — i naprawdę jej zrozumieć — nie będziemy mogli ani naprawdę ruszyć przed siebie, ani wznieść się na wyżyny.

Dopóki nie uczynisz swojego życia naprawdę swoim, jesteś jak człowiek, który chodzi w czyichś szatach. Liderzy, bez względu na obszar, z jakiego się wywodzą, są — podobnie jak każdy z nas — stworzeni w połowie na bazie swoich doświadczeń i w połowie na bazie swoich umiejętności. Jednak w przeciwieństwie do całej reszty, to oni korzystają ze swoich doświadczeń, a nie są wykorzystywani przez te doświadczenia.

Cytowany wyżej William James powiedział też: „Geniusz... to coś trochę więcej niż tylko zdolność postrzegania w charakterystyczny, niezwykły sposób”. Do czasu wejścia w okres dorosłości jesteśmy sterowani przez zwyczaj bardziej niż przez cokolwiek innego — jest w nas nieskończenie wiele zwyczajów. Wszyscy, począwszy od kobiety, która w chwilach pełnych nerwowości owija sobie kosmyk włosów dokoła palców, aż po mężczyznę, który wyraża brak pewności siebie przez to, że nigdy nie mówi „dziękuję” — wszyscy jesteśmy ofiarami przyzwyczajęń. One nie tyle rządzą nami, ile blokują nas i robią z nas durniów.

Aby uwolnić się z więzów przyzwyczajęń, rozwiązać te paradoksy, wznieść się ponad spory, zostać mistrzem raczej niż niewolnikiem własnego życia, musimy najpierw dostrzec i zapamiętać,

a następnie... zapomnieć. Oto dlaczego prawdziwa wiedza rozpoczyna się od wyczyszczenia pamięci, dlaczego czyszczenie pamięci jest jednym z często powracających motywów w niniejszej książce.

Każdy wielki wynalazca lub naukowiec musiał oduczyć się konwencjonalnej, zdobytej wcześniej wiedzy, by móc kontynuować swoje dzieło. Dla przykładu, popularne powiedzenie mówi: „Gdyby Bóg chciał, by człowiek umiał latać, wyposażyłby go w skrzydła”. Na przekór jednak tego typu ludowym mądrościom bracia Wright zbudowali samolot.

Nikt — ani Twój rodzice, ani nauczyciele czy rówieśnicy — nie są w stanie nauczyć Cię, co zrobić, by być sobą. W praktyce jest nawet wprost przeciwnie: uczą Cię oni — jakkolwiek w dobrej wierze — jak nie być sobą. Jak powiedziała wybitna psycholog dziecięca Jean Piaget: „Za każdym razem, gdy uczymy dziecko czegoś, zabieramy mu szansę na pozyskanie tej wiedzy przez niego samego”. Cóż, ja posunąłbym się jeszcze o krok dalej. Za każdym razem, gdy uczymy czegoś nasze dzieci, zamiast pomóc im przyswoić tę wiedzę, zabieramy im szansę na ukształtowanie samych siebie. Z samej swej natury, nauczanie wymusza ujednoczenie, zarówno przedmiotu, jak i podmiotów nauki. Pozyskiwanie zaś wiedzy na własną rękę wyzwala i oswobadza. Im więcej wiemy o nas samych i o świecie, w którym żyjemy, tym łatwiej możemy osiągnąć wszystko, co tylko jesteśmy w stanie osiągnąć.

Wielu prawdziwych liderów miało problemy z nauką w szkole, zwłaszcza w czasie pierwszych lat nauki. Albert Einstein napisał: „To już niemal cud, że nowoczesne metody nauczania jeszcze nie zdławiły całkowicie w człowieku uświęconej i całkowicie naturalnej ciekawości świata... Jest poważnym błędem sądzić, że radość widzenia i poszukiwania może być promowana środkami przymusu i stwarzania poczucia obowiązku”.

Naukowiec i filantrop Mathilde Krim, jedna z liderów, z którymi przyszło mi rozmawiać, powiedziała: „W stopniu, w jakim szkoła jest poddana pewnemu reżimowi, nie lubię jej”. Z kolei Edward

C. Johnson III, prezes zarządu i dyrektor generalny w Fidelity Investments powiedział: „Siedzenie na lekcjach w klasie nigdy nie zaliczało się do moich ulubionych zajęć, chociaż zawsze byłem ciekawy nowych idei i celów”. Johnson instynktownie wyczuwał różnicę między nauczaniem i uczeniem się, między szkoleniem i edukacją.

Oczywiście nie możemy pozbyć się całkowicie rodziny czy szkoły. Możemy jednak postrzegać je dokładnie jako to, czym są.

Obecnie dominujące przekonanie można by zapisać w postaci równania:

$$\text{rodzina} + \text{szkoła} + \text{przyjaciele} = \text{Ty}$$

Jednak jedynym równaniem możliwym do zaakceptowania przez każdego, kto aspiruje do miana indywidualności, jest:

$$\frac{\text{rodzina} + \text{szkoła} + \text{przyjaciele}}{\text{Ty}} = \text{prawdziwy Ty}$$

W ten właśnie sposób, nie zaś jako człowiek ukształtowany przez swoje doświadczenie, stajesz się projektantem samego siebie. Stajesz się zarówno przyczyną, *jak i* skutkiem, nie zaś samym tylko skutkiem.

Samoświadomość = wiedza o samym sobie = opanowanie = samo-kontrola = wyrażenie własnego „ja”.

Możesz ukształtować swoje życie na swój własny sposób, jeśli tylko je zrozumiesz.