

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## SUKCES... i co dalej?

Autor: Marshall Goldsmith, Mark Reiter  
Tłumaczenie: Anna Kanclerz  
ISBN: 978-83-246-1613-8  
Tytuł oryginału: [What Got You Here Won't Get You There](#)



Jeden z pięciu najwybitniejszych trenerów kadry menedżerskiej  
**„Forbes”**

Czołowa postać wśród najlepszych nauczycieli kadry menedżerskiej  
**„Wall Street Journal”**

Jeden z najbardziej wiarygodnych guru w nowej erze biznesu  
**„The Economist”**

Poznaj...

- ▶ 20 nawyków, które nie pozwalają Ci wspiąć się na szczyt

Dowiedz się...

- ▶ jak je zmienić, wyeliminować albo zneutralizować

**Uwolnij swój sukces**

Niektórych z nas natura obdarzyła niezawodnym wewnętrznym kompasem, pozwalającym bezbłędnie poruszać się po różnych sferach życia prywatnego czy też zawodowego – bez gubienia się i popełniania gaf. Tacy ludzie zawsze wiedzą, jak się zachować, co powiedzieć, a co przemilczeć. Potrafią wcześniej ocenić, co przyniesie im korzyści, a co przysporzy kłopotów. Niestety, większość z nas nie posiada tego daru, dlatego blokuje swoje sukcesy albo – co gorsza – zaprzepaszcza je, nie rozumiejąc nawet dlaczego.

Jesteś osobą o ogromnym potencjale, specjalistą w swojej dziedzinie, wszystko zdaje się predestynować Cię do kolejnych sukcesów, a jednak Twoja kariera, a może i Twoje życie osobiste utknęły w martwym punkcie. Dlaczego? Przyczyną może być wada pozornie tak nieistotna, że nawet jej nie zauważasz. Coś tak banalnego, jak wtrącanie nieprzyjemnych komentarzy, ciągłe usprawiedliwianie się albo udowadnianie wszystkim swojej wszechwiedzy. Drobiazgi? Nie lekceważ ich! Przekonaj się, jak wielki wpływ mają na Twoje życie. Wyeliminuj wady i osiągnij swój cel.

Jak zmienić się na lepsze?

- ▶ Sporządź listę nieformalnych komentarzy na swój temat.
- ▶ Naucz się, jak umiejętnie przeproszać i dziękować.
- ▶ Dowiedz się, jak mówić i słuchać – we właściwych proporcjach.
- ▶ Nie uciekaj przed prawdą, którą musisz usłyszeć.

I pamiętaj, że cele możliwe do sprecyzowania są łatwiejsze do osiągnięcia.

# Spis treści

Podziękowania	17
---------------	----

## CZĘŚĆ I

### Kłopotliwy sukces 19

Rozdział 1: Jesteś tutaj	21
Rozdział 2: Dostyc już o Tobie	33
Rozdział 3: Iluzja sukcesu (dlaczego opieramy się przed zmianom)	41

## CZĘŚĆ II

### Dwadzieścia nawyków, które nie pozwalają Ci wspiąć się na szczyt 65

Rozdział 4: Dwadzieścia nawyków	67
Rozdział 5: Nawyk dwudziesty pierwszy: obsesyjne dążenie do celu	155

## CZĘŚĆ III

### Jak zmienić się na lepsze 163

Rozdział 6: Informacje zwrotne	169
Rozdział 7: Przepraszenie	205
Rozdział 8: Autoreklama albo obwieszczanie zmiany świata	215
Rozdział 9: Słuchanie	223

Rozdział 10: Dziękowanie	239
Rozdział 11: Działania podtrzymujące	245
Rozdział 12: Otrzymywanie informacji wyprzedzających	259

#### **CZĘŚĆ IV**

### **Jak się dwoić i troić 269**

Rozdział 13: Zasady wprowadzania zmian	271
Rozdział 14: Wyzwania dla szefa	299
Zakończenie: Teraz jesteś tutaj	331
Dodatek	335
Skorowidz	343

### ROZDZIAŁ 3.

# Iluzja sukcesu (dlaczego opieramy się zmianom)

PAMIĘTAM REKLAMĘ AMERYKAŃSKIEJ FIRMY UBEZPIECZENIOWEJ UNUM, w której potężny niedźwiedź grizzly stał pośrodku wartkiego strumienia z wyciągniętym do granic możliwości karkiem, otwartą paszczą i błyszczącymi kłami. Niedźwiedź wyglądał tak, jakby właśnie miał chwycić zębami wyskakującego z wody łososia, płynącego w górę strumienia. Nagłówek reklamy brzmiał: „Prawdopodobnie myślisz, że jesteś *niedźwiedziem*. Sugerujemy jednak, że jesteś łososiem”.

To była reklama ubezpieczeń na wypadek niezdolności do pracy, ale utkwiała mi w pamięci, ponieważ kojarzyła mi się z iluzją, jaką towarzyszy nam w życiu zawodowym, kiedy przypisujemy sobie większe osiągnięcia, wyższy status oraz lepsze rezultaty, niż rzeczywiście. Nasze złudzenia zazwyczaj polegają na:

- Przecenianiu naszego wkładu do projektu.
- Przypisywaniu sobie zasług (w części lub w całości) za osiągnięcia, które tak naprawdę należą do kogoś innego.
- Zbyt wysokim mniemaniu o własnych umiejętnościach zawodowych i pozycji wśród współpracowników.
- Ignorowaniu własnych, kosztownych dla firmy błędów oraz patowych sytuacji, do powstania których się przyczyniliśmy.

- Wyolbrzymianiu wpływu naszego projektu na zyski netto przedsiębiorstwa i pomijaniu rzeczywistych lub ukrytych kosztów z nim związanych (to problem kogoś innego, ale sukces jest nasz).

Wszystkie te złudzenia są bezpośrednim wynikiem sukcesu, a nie porażki. Sukces nas podbudowuje i daje podstawę do przekonania, że jest zapowiedzią kolejnych wielkich osiągnięć.

Karmienie się złudzeniami nie jest tak do końca złe. Złudna wiara w naszą prawie boską wszechwiedzę, bez względu na to, w jak dużym stopniu na wyrost, dodaje nam pewności siebie. Dzięki niej pozbywamy się wątpliwości, nie dostrzegamy też ryzyka i wyzwania, które czyhają na nas w pracy zawodowej. Gdybyśmy się nie oderwali od rzeczywistości i dostrzegali, jak naprawdę wygląda każda sytuacja, rano nie wstawalibyśmy w ogóle z łóżka. W końcu ludzie, którzy bardzo mocno stąpają po ziemi, cierpią na chroniczną depresję.

Kiedy jednak chcemy się zmienić, nasze urojenia stają się prawdziwą kulą u nogi. Poczucie boskości tak bardzo się w nas zakorzeniło, że gdy ktoś próbuje zmienić nasz sposób bycia, jego usiłowania to dla nas zupełne zaskoczenie.

Jest to interesująca, trzyetapowa reakcja.

Po pierwsze, myślimy, że ta osoba jest zdezorientowana. Została wprowadzona w błąd i nie wie, co mówi. Pewnie pomyliła nas z kimś, kto rzeczywiście musi się zmienić, ale to przecież nie chodzi o nas.

Po drugie, jeśli w końcu zaświta nam w głowie myśl, że być może ta osoba ma rację i rzeczywiście mamy jakieś wady, zaczynamy temu zaprzeczać. Krytyka na pewno jest bezpodstawna — w przeciwnym razie nie osiągnęlibyśmy wcześniej sukcesu.

Po trzecie, kiedy wszystko zawodzi, zaczynamy tę osobę atakować. Podważamy jej wiarygodność, myśląc sobie: „Dlaczego taki sprytny gość jak ja ma słuchać takiego nieudacznika jak ty?”

Tak wygląda początkowa reakcja — mechanizm zaprzeczenia. Dodaj do tego tendencję do pozytywnej interpretacji dotychczasowych osiągnięć i przypisywania wszystkich zasług w osiągnięciu sukcesu sobie (a nie łutowi szczęścia), optymistyczną wiarę w możliwość osiągnięcia dalszych sukcesów w przyszłości oraz poczucie kontrolowania własnego losu (w przeciwieństwie do poddawania się siłom zewnętrznym), a otrzymasz mieszankę wybuchową stanowiącą opór przed zmianą.

W osiągnięciu sukcesu pomagają nam cztery główne przekonania. Każde z nich może utrudnić zmianę na lepsze. W tym tkwi paradoks sukcesu: te myśli, które umożliwiły nam *dotychczasowe osiągnięcia*, mogą być przeszkodą w dążeniu do *kolejnych sukcesów*. Przyjrzyjmy się bliżej każdemu z tych przekonań, które nie pozwalają nam zrezygnować z „wypróbowanych sposobów” postępowania.

## Przekonanie 1. Odniosłem sukces

Ludzie sukcesu wierzą w swoje *umiejętności i talent*.

Ludzie sukcesu mają umysł wypełniony jedną myślą. Ta mantra brzmi mniej więcej tak: „Odniosłem sukces, odniosłem sukces, odniosłem sukces”. W ten sposób wmawiają sobie, że mają zdolności i talent niezbędne do zwyciężania. Bez względu na to, czy w rzeczywistości potrafią sobie tę mantrę uświadomić, czy nie, cały czas kołacze ona w ich głowach.

Być może nie wierzysz, że dotyczy to również Ciebie. Może myślisz, że jest to sprawka szalejącego z zazdrości ego jakiegoś kolegi. Spójrz jednak na siebie. Skąd czerpiesz wiarę we własne siły, przepełniającą Cię optymizmem oraz chęcią rywalizacji i potrzebną do budzenia się co rano oraz wyruszania do pracy? Na pewno nie z tych wszystkich porażek i błędów, które ostatnio Ci się przydarzyły. Wręcz przeciwnie — zapominasz o nich i zamiast nich pamiętasz

tylko o swoich sukcesach. Jeśli jesteś podobny do większości znanych mi osób, to pewnie skupiasz się na pozytywnych wspomnieniach i stale przywołujesz w pamięci te zdarzenia, w których byłeś gwiazdą i dzięki którym udało Ci się wszystkich zadziwić czy dopiąć swego. Może to dotyczyć tego spotkania, na którym miałaś swoje pięć minut, zabierając głos i wykładając te argumenty, które chciałaś wszystkim przedstawić (kto by nie pamiętał o chwilach chwały?). Albo świetnie napisanej notatki, którą szef pochwalił i przesłał wszystkim pracownikom (kto by nie chciał jeszcze raz przeczytać takiego pisma?). Bez względu na to, jakie byłoby to zdarzenie, jeśli tylko ma szczęśliwe zakończenie i sprawia nam przyjemność, będziemy sobie je odtwarzać w pamięci i opowiadać każdemu, kto będzie chciał tego słuchać.

Ten zdradzający pewność siebie sposób myślenia możesz zauważyć u swoich przyjaciół, kiedy, chcąc się pochwalić własnymi sukcesami, po raz kolejny opowiadają Ci tę samą historię. Czy chwalą się popełnionymi przez siebie pomyłkami, czy raczej chwilami triumfu? Jeśli Twój przyjaciele są ludźmi sukcesu, to raczej tym drugim.

W swoich myślach nie deprecjonujemy własnej osoby — dodajemy sobie splendoru. Jest to pozytywne zjawisko — gdybyśmy tak nie robili, moglibyśmy nie wstawać rano z łóżka.

Kiedyś rozmawiałem na ten temat z bejsbolistą grającym w najwyższej lidze amerykańskiej. Każdy napastnik lubi uderzać piłkę rzuconą przez konkretnego miotacza. Mój rozmówca zwierzył mi się: — Kiedy stoję przed miotaczem, którego piłkę udało mi się kiedyś dobrze odbić, zbliżam się do bazy domowej z myślą, że mam tego gościa w garści. To dodaje mi wiary we własne siły.

Nic dziwnego. Dla ludzi sukcesu przeszłość jest zawsze postrzegany w różowych barwach wstępem do świetlanej przyszłości. Mój rozmówca posunął się o jeden krok dalej.

— A co z miotaczami, których rzutów nie udało Ci się odbić prawidłowo? — zapytałem. — Jak sobie radzisz z miotaczami, którzy mają Ciebie w garści?.

— Stosuję ten sam sposób — odpowiedział. — Podchodzę do bazy, powtarzając sobie w myślach, że potrafię odbić jego piłkę. Udawało mi się to przecież nawet wtedy, kiedy musiałem się zmierzyć z graczami znacznie od niego lepszymi.

Innymi słowy, odniesione w przeszłości sukcesy mojego rozmówcy dały mu podstawę do podtrzymywania swojego pozytywnego nastawienia, ale również dodawały mu otuchy wtedy, kiedy jego dokonania *nie* były tak wspaniałe — czyli wtedy, kiedy jego doświadczenie przeczyło pewności siebie. Ludzie sukcesu nigdy nie piją ze szklanki, która jest do połowy pusta.

Tak samo ludzie zachowują się wobec sukcesu grupowego. Bez względu na to, jak bardzo szanują współpracowników, zazwyczaj przeceniają *swój wkład* w osiągnięcie wspólnego sukcesu.

Kiedyś poprosiłem trzech partnerów biznesowych o procentowe oszacowanie udziału każdego z nich w wypracowanie zysków spółki. Ponieważ znałem starszego wspólnika tej firmy, wiedziałem, jak te liczby wyglądają w rzeczywistości. Jednak po dodaniu oszacowanych przez wspólników udziałów otrzymałem wynik w wysokości 150%! Każdy z tych mężczyzn uważał, że przyczynił się do wypracowania ponad połowy zysku firmy.

Nie dotyczy to jedynie osób, z którymi pracowałem, ale sprawdza się w przypadku każdego miejsca pracy. Jeśli poprosisz swoich kolegów z pracy o oszacowanie ich procentowego udziału w danym projekcie, suma udziałów zawsze przekroczy 100%. Nic w tym złego. Przecież chcesz się otaczać ludźmi pewnymi siebie (jeśli suma udziałów jest mniejsza niż 100%, proponuję, żebyś zmienił kolegów).

Chociaż przeważnie to przekonanie, że „przecież odniosłem sukces”, jest pozytywne, staje się przeszkodą w sytuacji, kiedy wymagana jest zmiana zachowania.



Ludzie sukcesu nieustannie porównują się ze swoimi współpracownikami. Jeśli zapytasz osoby, które osiągnęły zawodowy sukces o ocenienie siebie względem kolegów z pracy (w trakcie swoich programów szkoleniowych zapytałem o to 50 tysięcy osób), 80 – 85% z nich oceni, że należy do grupy 20% najlepszych osób, a 70% przypisze się do grupy 10% najlepszych pracowników. Liczby te są nawet wyższe w przypadku osób pracujących w zawodach cieszących się większym statusem społecznym, takich jak lekarze, piloci czy bankierzy zajmujący się rynkiem inwestycyjnym — 90% z nich widzi się wśród 10% najlepszych pracowników.

Prawdopodobnie najwięcej złudzeń mają lekarze. Pewnego razu powiedziałem grupie lekarzy, że według moich badań, dokładnie połowa wszystkich lekarzy skończyła studia z wynikami poniżej średniej. Dwie osoby z tej grupy zaoponowały, że jest to niemożliwe!

Wyobraź sobie, że takim ludziom masz powiedzieć, że coś robią źle i muszą się zmienić.

## Przekonanie 2. Mogę odnieść sukces

Przekonanie nr 2 polega na powtarzaniu sobie: „jestem *pewien*, że mogę odnieść sukces”.

Ludzie sukcesu wierzą, że mają zdolność wpływania na rzeczywistość w określony sposób. Chociaż ich zdolności nie są z gatunku magicznych sztuczek, dzięki którym jasnowidz siłą woli potrafi przesunąć obiekt po stole lub zginać stalowe pręty, to jednak są im bliskie. Ludzie, którzy osiągnęli sukces wierzą, że dzięki sile osobowości, talentowi lub zdolnościom intelektualnym mogą pokierować sytuacją tak, aby rozwijała się w korzystnym dla nich kierunku.

To dlatego niektóre osoby zgłaszają się na ochotnika, kiedy szef szuka kogoś do rozwiązania problemu, a inne chowają się po kątach, żeby nikt ich nie zauważył.

Jest to klasyczna definicja poczucia własnej skuteczności, które być może jest podstawowym przekonaniem pozwalającym ludziom osiągać sukcesy. Osoby wierzące, że mogą odnieść sukces, widzą wokół siebie szanse do wykorzystania, podczas gdy inni dostrzegają zagrożenia. Nie obawiają się niepewnych lub niejednoznacznych sytuacji. Wykorzystują swoje szanse. Są gotowi na większe ryzyko i chcą osiągać lepsze wyniki. Jeśli mają wybierać, zawsze postawią na siebie.

Ludzie sukcesu zazwyczaj są *wewnątrzsterowni* — nie czują się ofiarami losu. Sukcesy własne lub innych ludzi traktują w dużej mierze jak funkcję ludzkiej motywacji i zdolności, a nie przypisują ich łutowi szczęścia, przypadkowi lub czynnikom zewnętrznym.

Są przekonani o możliwości wpływania na sytuację nawet wtedy, kiedy decydującą rolę odgrywa w niej łut szczęścia. Kilka lat temu sześciu moich partnerów chciało się zaangażować w bardzo duży interes. Ponieważ byłem starszym partnerem, musieli uzyskać na to moją zgodę. Byłem przeciwny temu biznesowi i tłumaczyłem im, że zaangażowanie się w niego byłoby głupotą. W końcu zgodziłem się, ale nie bez oporów. Po siedmiu latach zwrot z „głupiej” inwestycji był największą (siedmiocyfrową) kwotą z transakcji, jaką kiedykolwiek otrzymałem. Nie można tego inaczej określić, jak szczęście głupca. Jednak kilkoro moich przyjaciół, którzy uważali się za ludzi sukcesu, nie postrzegają tej sytuacji w ten sposób. Byli przekonani, że moje powodzenie niewiele miało wspólnego z przypadkiem i było wynikiem wielu lat ciężkiej pracy. Jest to typowa reakcja ludzi sukcesu. Wierzymy, że zasłużyliśmy sobie na sukces dzięki własnej motywacji i zdolnościom (nawet jeśli mijają się to z prawdą).

Oczywiście w takim sposobie myślenia jest tyle sensu, ile w przypadku przekonania, że, dziedzicząc spadek, do wszystkiego doszło się samemu. Jeśli urodziłeś się z zasobnym kontem, nie myśl sobie, że odniosłeś sukces. Ludzie, którzy osiągnęli sukces wierzą jednak, że zawsze istnieje jakiś związek między tym, co zrobili, a tym, jak

daleko zaszi — nawet jeśli między tymi dwoma faktami nie ma żadnych powiązań. Przekonania te są złudne, ale również dodają ludziom wiary we własne siły.

Z pewnością takie podejście do życia jest lepsze niż inne przekonania. Weźmy jako przykład ludzi kupujących losy na loterii. Statystyki wskazują, że loterie są swego rodzaju „podatkiem regresywnym” nałożonym na tych, którzy nie mają zbyt wysokich dochodów. Zagorzali ich zwolennicy zazwyczaj wierzą, że każdy sukces zależy od szczęścia, czynników zewnętrznych i przypadków losowych (jest to przekonanie zupełnie odmienne od poglądów ludzi sukcesu — dlatego nigdy ich nie zobaczysz ze zdrapką w ręce). Gorliwi zdrapkowicze traktują loterię jak przejaw przypadkowości sukcesu. Uważają, że jeśli kupią dostatecznie dużo kuponów (zdrapek), szczęście może się do nich uśmiechnąć i mogą wygrać miliony złotych. Badania wykazują, że ludzie z takimi przekonaniem zazwyczaj nie odnoszą sukcesów i nie mają zbyt wysokich zarobków.

Co gorsza, wiele osób, które wygrywają na loterii, często źle inwestuje zdobytą nagrodę. Te same przekonania, którymi kierowały się przy zakupie setek kuponów, popychają je do podejmowania irracjonalnych decyzji inwestycyjnych — znów mają nadzieję, że wzbogacą się nie dzięki swoim umiejętnościom czy inteligencji, ale dzięki szczęśliwemu trafowi. To dlatego pograżają się w wątpliwym systemie. Nie mają podstawowej wiary w to, że mogliby odnieść sukces dzięki własnym zdolnościom, więc liczą na szczęście.

Ludzie sukcesu nie mają mentalności gracza, ale niezachwianą wiarę w siebie. Stanowi to kolejną przeszkodę w zmienianiu ich zachowania. Jedną z największych pomyłek, jakie popełniają, jest następujące założenie: „Odniosłem sukces. Skoro zachowuję się w określony sposób, swój sukces *zawdzięczam* swojemu zachowaniu”. Wyzwanie polega na uświadomieniu im, że odnieśli sukces *pomimo* swojego zachowania.

### Przekonanie 3. Osiągnę sukces

To zdanie można sparafrazować w następujący sposób: „Mam *motywację*, żeby odnieść sukces”.

Jeśli zdanie „odniosłem sukces” odnosi się do *przeszłości*, a „mogę odnieść sukces” do *teraźniejszości*, to „osiągnę sukces” odnosi się do *przyszłości*. Ludzie sukcesu są niepoprawnymi optymistami. Nie tylko wierzą, że potrafią odnieść sukces, ale także, że na niego zasługują.

W rezultacie osoby odnoszące sukcesy zwykle wykorzystują stojące przed nimi szanse z entuzjazmem, który inni mogą uznać za zdumiewający. Jeżeli wyznaczą sobie cel i publicznie go ogłoszą, zrobią wszystko, żeby go osiągnąć. Zjawisko to jest pozytywne, jednak ich determinacja zmienia je w nadmiernych optymistów. Dlatego też ludzie sukcesu zazwyczaj są bardzo zajęci i podejmują niewykonalne zobowiązania.

Ambitnej osobie prezentującej podejście „osiągnę sukces” trudno nie wykorzystać możliwości, jakie się przed nimi otwierają. Większość moich klientów twierdzi, że nigdy nie miało tylu zajęć w swoim życiu zawodowym, co w chwili, kiedy znajdują się na fali. Nigdy nie słyszałem, żeby mój klient powiedział: „Nie mam zbyt wielu spraw na głowie”. Nie wynika to z tego, że w pracy borykają się z tyloma problemami. Kiedy pytałem tych menedżerów, czy czują, że podejmują się niewykonalnych zadań, żaden z nich nie odpowiedział mi, że próbuje „ratować tonący okręt”. Według nich „toną w morzu możliwości”.

Być może Tobie również się to przytrafiło. W pracy świetnie Ci idzie. Nagle mnóstwo ludzi chce mieć z Tobą kontakt i „podpiąć” się pod Twój sukces. Myślą, całkiem logicznie, że skoro już raz udało Ci się dokonać cudu, możesz tego dokonać jeszcze raz dla nich. Przed Tobą otwiera się tyle możliwości, jak nigdy przedtem. Nie posiadasz tyle doświadczenia ani nie masz w sobie tyle samozaparcia,

żeby z nich nie skorzystać. Jeśli będziesz nieuważny, to po pewnym czasie będziesz nimi przytłoczony, a te z nich, które przyczyniły się do Twojego sukcesu, staną się przyczyną Twojej porażki.

Moim ulubionym klientem z Europy, dla którego pracowałem jako wolontariusz, był dyrektor generalny jednej z największych organizacji zajmujących się rozwiązywaniem problemów społecznych. Jego misją było niesienie pomocy najbardziej potrzebującym ludziom. Niestety (dla nas wszystkich) miał pełne ręce roboty. Kiedy ludzie przychodzili do niego po pomoc, nie miał ani serca, ani ochoty im odmawiać. Wszystko tłumaczył przekonaniem „osiągnę sukces”. W rezultacie obiecał tak wiele, że nawet personel pracujący z największym poświęceniem nie mógłby zrealizować jego planów.

Niebezpieczeństwo oczywiście polega na tym, że jeśli podejście „osiągnę sukces” wymknie się spod kontroli, to grozi ono wypaleniem się pracowników, wysoką rotacją w zespole oraz słabszym zespołem niż ten, z którym rozpoczęłaś współpracę. Największym wyzwaniem dla niego jako lidera było unikanie podejmowania niewykonalnych zobowiązań.

Nastawienie „osiągnę sukces” może osłabiać nasze szanse na zwycięstwo, kiedy będziemy musieli zmienić swoje zachowanie. Nie mam powodu wstydzić się faktu, że mam obsesję na punkcie działań podtrzymujących ze swoimi klientami, za pomocą których sprawdzam, czy, dzięki moim metodom, udało im się poprawić. Prawie wszyscy uczestnicy moich szkoleń *zamierzają* wcielić w życie to, czego dowiedzieli się na temat swojej pracy. Większość z nich to robi i ich zachowanie ulega pozytywnej zmianie. Jak wynika z naszych badań (zostaną one omówione później), wiele z tych osób nie robi absolutnie nic. Zamiast uczestniczyć w moich programach szkoleniowych, mogli równie dobrze obejrzeć sobie serial w telewizji.

Kiedy pytam ich, dlaczego nie wdrożyli tych zmian w zachowaniu, do których się zobowiązali, do tej pory najczęściej odpowiadali, że zamierzali to zrobić, ale zabrakło im na to czasu. Innymi słowy

— podjęli niewykonalne zobowiązania. Nie chodzi o to, że nie chcieli się zmienić ani że nie zgadzali się z koniecznością jej wprowadzenia. Po prostu doba miała dla nich za mało godzin. Myśleli, że wróćą do tego później, a „później” nigdy nie nastąpiło. Podejmowanie niewykonalnych zobowiązań może być taką samą ważną przeszkodą w przeprowadzeniu zmian, co przekonanie o braku konieczności zmiany zachowania albo wiara w to, że między innymi dzięki swoim wadom odniosłeś sukces.

## Przekonanie 4. Wybrałem sukces

Ludzie sukcesu wierzą, że robią to, co sobie postanowili, ponieważ dokonali takiego wyboru. Mają głęboką potrzebę stanowienia o własnym losie. Im większy sukces ktoś osiągnął, tym większe prawdopodobieństwo, że ta zasada jest prawdziwa. Kiedy robimy to, na co się sami *zdecydowaliśmy*, robimy to *z oddaniem*. Kiedy robimy to, co *musimy*, wykonujemy zadania *z uległością*.

Różnica ta jest widoczna w każdego rodzaju pracy, nawet wtedy, kiedy wysokość wynagrodzenia nie zależy od wyników. Kiedy chodziłem do szkoły średniej w Kentucky, nawet taki sceptyczny i dowcipny trefniś jak ja potrafił dostrzec, że niektórzy nauczyciele mieli do swojego zawodu powołanie, a inni po prostu wykonywali go dla pieniędzy — najlepsi nauczyciele należeli do tej pierwszej grupy. Byli raczej oddani swojej pracy, a nie motywowani przez siły zewnętrzne (takie jak wypłata).

Ludzie sukcesu z niechęcią podchodzą do sytuacji, w których ktoś próbuje ich kontrolować lub nimi manipulować. Każdego dnia widzę na to dowody w swojej pracy. Chociaż jestem osobą mającą gruntowane przygotowanie do pracy trenera i mogę pomóc ludziom dokonać w ich zachowaniu zmian na lepsze, czyli innymi słowy, jestem skuteczny jako doradca — i tak napotykam opór z ich

strony. Pogodziłem się już z faktem, że nie mogę *zmusić* ludzi do tego, żeby się zmienili. Mogę jedynie pomóc im popracować nad tymi wadami, które oni *zdecydowali* się zmienić.

Trener koszykarzy Rick Pitino napisał książkę pod tytułem *Success Is a Choice* (sukces jest wyborem). Zgadzam się z tym. Hasło „wybrałem sukces” świetnie wiąże się z osiągnięciami praktycznie na każdym polu. Ludzie nie dochodzą do sukcesu przypadkiem — oni świadomie decydują się go osiągnąć.

Niestety, nie jest łatwo przekonać te osoby, które „wybrały sukces” do dokonania zmiany. Oznacza to, że swoje zobowiązania muszą postawić na głowie. Łatwo powiedzieć, trudniej wykonać. Im bardziej jesteśmy przekonani o tym, że nasze zachowanie wynika z naszych własnych wyborów i zobowiązań, tym bardziej nie chcemy go zmieniać.

Przyczyną tego jest *dysonans poznawczy*, jedna z najczęściej badanych zasad w psychologii. Odnosi się do różnicy między naszymi przekonaniem i myślami a tym, czego doświadczamy w rzeczywistości. Teoria, leżąca u podstaw tej zasady jest prosta. Im bardziej jesteśmy przywiązani do jakiegoś przekonania, tym trudniej nas przekonać do tego, że w rzeczywistości sprawy wyglądają zupełnie inaczej. Na przykład, jeśli wierzysz, że Twój kolega Krzysztof jest cymbałem, to bez względu na to, co Twój kolega zrobi, będziesz oceniał jego zachowanie przez pryzmat swoich przekonań. Nawet jeśli w niektórych sytuacjach Krzysztof nie będzie się zachowywał jak cymbał, to jego czyny będziesz interpretować jako wyjątek od reguły. Być może Krzysztof będzie musiał przez wiele lat pracować nad zmianą opinii o sobie. Tak wygląda dysonans poznawczy, jeśli chodzi o inne osoby. W miejscu pracy takie niesprawiedliwe podejście do innych może mieć bardzo destrukcyjny wpływ na stosunki międzyludzkie.

Jeżeli jednak ludzie sukcesu zastosują dysonans poznawczy wobec siebie, to jego skutki mogą być pozytywne. Im bardziej jesteśmy przekonani, że coś jest prawdziwe, tym bardziej nie dopuszczamy do siebie informacji, że jest inaczej, nawet jeśli wskazują na to fakty. To dlatego ludzie, którzy odnieśli sukces nie wahają się i nie zmieniają zdania w trudnych sytuacjach. Ich zaangażowanie w osiągnięcie celów i ich przekonania pozwalają im patrzeć na rzeczywistość przez różowe okulary. W wielu przypadkach jest to zjawisko pozytywne. Ich osobiste zaangażowanie zachęca ludzi do wytrwałości i nie poddawania się w trudnych chwilach.

Oczywiście ta sama niezłomność ludzi w dążeniu do celów może obrócić się przeciwko nim, w sytuacji, gdy powinni zmienić swoje postępowanie.

## Jak sukces robi z nas ludzi przesądnych

Przekonania o tym, że posiadamy umiejętności, pewność siebie, motywację oraz wybór, żeby osiągnąć sukces czynią nas ludźmi przesądnymi.

— Kto — ja? — możesz się zdziwić. — Nic podobnego. Nie wierzę w takie rzeczy. Odniosłem sukces, ponieważ na niego zapracowałem.

Wierzmy, że przesady dotyczą jedynie dziecinnych zachowań, takich jak unikanie przechodzenia pod drabiną, niedopuszczenie do stłuczenia lustra albo niepozwolenie czarnemu kotu na przebiegnięcie nam drogi w obawie przed pechem. Większość z nas szydzi z przesądów i uważa je za głupie przekonania, właściwe osobom prymitywnym i niewykształconym. W głębi duszy zapewniamy samych siebie, że jesteśmy ponad takie głupie pomysły.

Nie tak szybko. Do pewnego stopnia wszyscy ulegamy przesądom. W wielu przypadkach, im wyższy szczebel hierarchii organizacyjnej zajmujemy, tym bardziej jesteśmy przesądni.



Z punktu widzenia psychologii, przesady biorą się z mylnego przekonania o tym, że konkretne zachowanie, po którym otrzymujemy pozytywne wzmocnienie, jest jego źródłem. Zachowanie może być funkcjonalne lub nie — to znaczy, że może mieć wpływ na innych ludzi lub na inne przedmioty lub też nie mieć takiego wpływu i być bezcelowe — ale jeśli po tym, co zrobimy stanie się coś pozytywnego, szukamy powiązań między tymi dwoma zdarzeniami i wykorzystujemy okazje, żeby to zachowanie powtórzyć. Psycholog B. F. Skinner był jednym z pierwszych, którzy podkreślili tę niedorzeczność na podstawie doświadczenia z głodnymi gołębiami: ptaki te ciągle się ruszały, ponieważ po każdym ruchu otrzymywały parę ziaren pokarmu. Po wykonaniu określonych ruchów, ptaki dostawały pokarm, więc nauczyły się je powtarzać. Doszły do mylnego wniosku, że określone ruchy ciała wiązały się z otrzymywaniem jedzenia. „Jeden ruch — i dostanę jedzenie. Jeszcze jeden ruch i dostanę więcej”.

Brzmi niedorzecznie? My nigdy byśmy się nie zachowali w ten sposób. Uważamy się za istoty będące na wyższym szczeblu rozwoju niż gołębie Skinnera. Jednak z mojego doświadczenia wynika, że „głodni” ludzie biznesu dzień w dzień powtarzają określone zachowania, jeśli tylko wierzą, że przyniosą im one wielkie ziarna pieniędzy i uznania.

Przesady to zaledwie pomylenie współzależności ze związkiem przyczynowo-skutkowym. Każdy człowiek, tak jak zwierzę, zazwyczaj powtarza te zachowania, po których otrzymuje pozytywne wzmocnienie. Im więcej osiągamy, tym większe otrzymujemy wzmocnienie.

Jedną z najpoważniejszych pomyłek, jakie popełniają ludzie sukcesu jest następujące założenie: „Zachowuję się w ten sposób i osiągam pozytywne wyniki. Pewnie dlatego mam dobre rezultaty, że zachowuję się w określony sposób”.

To przekonanie jest czasem prawdziwe, ale nie zawsze. To w tym miejscu uderzają przesady, które są źródłem fałszywych przekonań,

będących głównym tematem niniejszej książki; „dotychczasowy sukces nie jest gwarantem kolejnych osiągnięć”. Mówię tu o różnicy między sukcesem, który osiągamy *dzięki* naszemu zachowaniu oraz takim, który można osiągnąć *pomimo* naszego zachowania.

Prawie każda osoba, którą spotykam, osiągnęła sukces *dzięki* właściwemu zrobieniu pewnych rzeczy i *pomimo* określonego zachowania, które zaprzecza zdrowemu rozsądkowi.

Najtrudniejsza część mojego zadania polega na pokazaniu liderom różnicy między zachowaniami, pomimo których osiągnęli sukces, a tymi, które rzeczywiście przyczyniły się do jego zdobycia.

To było moim największym strapieniem, kiedy pracowałem z członkiem kadry menedżerskiej, którego będę nazywał Harry. Był błyskotliwym dyrektorem, oddanym firmie, osiągającym świetne wyniki. Nie tylko był bystry. Harry potrafił dostrzec coś, czego nie potrafił zauważyć nikt inny w firmie. Wszyscy to przyznawali. Na podstawie jego przełomowych pomysłów, dzięki którym zyskał uznanie w całej firmie, opracowano nowe procesy i procedury. Nikt nie miał wątpliwości, że Henryk walnie przyczynił się do zmiany tendencji w rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto miał jeszcze inne zalety. Był szczerze oddany firmie, pracownikom i udziałowcom. Miał wspaniałą żonę, dwójkę dzieci studiujących na dobrych uczelniach, piękny dom w dobrej dzielnicy. I pracę. Szczęście sprzyjało Henrykowi.

Rysą na tym wspaniałym obrazku (a zawsze jest jakiś minus, jeśli w grę wchodzi uprzedzenia) był fakt, że Harry był kiepskim słuchaczem. Chociaż jego bezpośredni podwładni i współpracownicy go szanowali, uważali, że ich nie słucha. Nawet jeśli weźmie się pod uwagę swego rodzaju onieśmielenie innych ludzi jego bystrością umysłu oraz kreatywnością i, co za tym idzie, pogodzenie się z brakiem zainteresowania z jego strony w pewnych sytuacjach, to nie zmienia to faktu, że jego wada nie wynikała z bycia nieobecny geniuszem, który od czasu do czasu nie zwraca uwagi

na rozmówcę, ale z jego arogancji. Koledzy Harry'ego wiedzieli, że jeśli Harry wyrobi sobie jakieś zdanie na dany temat, to wyrażanie innych poglądów jest bezcelowe. Opinia ta się potwierdziła, kiedy zebrałem informacje zwrotne od pracowników z całej firmy. To samo potwierdziło się również w domu Harry'ego — zarówno jego żona, jak i dzieci uważały, że Harry często nie słyszał ani jednego słowa z tego, co mówili. Gdyby ich pies mógł mówić, podejrzewam że „wyszczekałby” podobne zdanie o swoim panu.

Zasugerowałem Harry'emu, że odniósł sukces dzięki swoim talentom, ciężkiej pracy i łutowi szczęścia. Powiedziałem mu również, że prawdopodobnie osiągnął to wszystko pomimo bycia fatalnym słuchaczem.

Ludzie uważali, że powinien stać się lepszym słuchaczem i chociaż Harry zdawał sobie z tego sprawę, nie był pewien, czy powinien się zmieniać. Był przekonany, że akurat ta cecha charakteru w znacznej mierze pozwoliła mu osiągnąć sukces. Tak jak wielu ambitnych ludzi, Harry chciał bronić swoich przesądnych przekonań. Według niego niektórzy ludzie mają okropne pomysły, a on nie chce zaśmiecać sobie głowy kiepskimi sugestiami. Złe pomysły są jak zanieczyszczenia przedostające się do umysłu. Harry musiał je przefiltrować. Poza tym nie chciał udawać, że wysłuchuje czyichś pomysłów tylko po to, żeby poprawić innym samopoczucie. „Nie trawię głupców” — powiedział bardziej z dumą niż z cierpliwością.

To była pierwsza reakcja obronna, która pojawia się u ludzi, złapanych w pułapkę uprzedzenia. Trzymają się myśli, że sukces zawdzięczają konkretnemu zachowaniu, bez względu na to, czy będzie ono dobre, czy złe, odpowiedzialne, czy ryzykowne, uzasadnione, czy też nieodpowiednie. Nie chcą zaakceptować faktu, że mogliby osiągnąć więcej, gdyby nie ich wady. Czasami nie ma żadnego związku przyczynowo-skutkowego.

Moim zadaniem było pokazanie Harry'emu jego błędnego sposobu myślenia.

Kiedy zapytałem go, czy naprawdę uważa swoich współpracowników i członków rodziny za głupców, ze wstydem przyznał, że jego odpowiedź może być przesadzona. To byli ludzie, których szanował, potrzebował ich do wykonywania jego poleceń; ludzie, na których barkach spoczywał jego sukces.

„Po zastanowieniu się muszę przyznać, że może to ja czasami jestem głupcem” — stwierdził Harry.

Dla Harry’ego *uznanie* uczuć innych ludzi i *przyznanie* się, że „może czasami” zachowywał się jak głupiec, było wielkim krokiem naprzód.

Wtedy jednak u Harry’ego pojawiła się kolejna reakcja obronna: obawa przed przesadną poprawnością. Martwił się, że może zacząć słuchać ludzi ze zbyt wielkim zaangażowaniem, co mogłoby osłabić jego twórcze impulsy. W rezultacie niechętnie dzieliłby się swoimi poglądami i mógłby się „wypalić” pod względem kreatywności. Niebezpieczeństwo, że 55-letni mężczyzna, który przez całe życie był złym słuchaczem, nagle diametralnie zmieni swoje przyzwyczajenia i zacznie w nadmiernym stopniu interesować się poglądami innych osób było bardzo niewielkie. Zapewniłem go, że może się pozbyć tych obaw. Naszym celem było pozbycie się jednej wady, a nie próba nawrócenia grzesznika. Ostatecznie Harry uznał, że wysłuchiwanie opinii innych osób jest bardziej efektywne niż marnowanie czasu na uzasadnianie niewłaściwego zachowania.

Przypadek Harry’ego nie jest odosobniony. Praktycznie każdy z nas bywa przesądny, przypisując zbyt wiele znaczenia niewłaściwym zachowaniom, które mylnie wiążemy z naszymi sukcesami.

Pracowałem z osobami, które utrzymywały, że ich okrutne uwagi na temat kolegów czy koleżanek z pracy są absolutnie konieczne, ponieważ ich celne uwagi dają początek świetnym pomysłom (zapytałem, czy kiedykolwiek spotkali miłe osoby, które byłyby tak kreatywne, jak oni. Hm... musieli się nad tym zastanowić).

Pracowałem ze sprzedawcami, według których dzięki aroganckim i wojowniczym taktikom sprzedaży udaje się im zawierać więcej transakcji niż robią to ich koledzy (gdyby to była prawda, to jakim cudem miłszym kolegom udaje się w ogóle cokolwiek sprzedać? Czy to możliwe, że masz klientom do zaoferowania lepszy produkt albo że przeprowadzasz więcej rozmów telefonicznych z klientami?).

Pracowałem z dyrektorami, którzy twierdzili, że ich wyniosłość, zagadkowe milczenie czy niedostępność dla bezpośrednich podwładnych jest celową i kontrolowaną taktyką, zmuszającą ludzi do samodzielnego myślenia. (Odpowiadając na takie argumenty, mówiłem, że zadaniem lidera jest zaszczepienie w zespole inicjatywy. Czy robisz to celowo z uzasadnionych względów? Czy po prostu w ten sposób uzasadniasz swoje zachowanie, którego nie chcesz zmienić? Czy Twoi pracownicy nie myśleliby *bardziej* samodzielnie, gdybyś pokazał im właściwy kierunek i podzielił się z nimi swoją opinią na dany temat? Czy to możliwe, że myślą samodzielnie pomimo lekceważenia z Twojej strony?).

Przyjrzyjmy się teraz Tobie, ponieważ niewiele osób jest odpornych na przesady. Wybierz takie swoje zachowanie, które jest dziwaczne albo nieatrakcyjne, ale które często się powtarza — to, co najbardziej denerwuje Twoich przyjaciół lub współpracowników oraz Twoją rodzinę. Zadaj sobie pytanie: czy zachowujesz się w określony sposób ze względu na pozytywne zdarzenia, jakie wiążesz z tym zachowaniem? Przyjrzyj się temu dokładnie — czy to zachowanie pomaga Ci w osiągnięciu pożądanego rezultatu, czy jest raczej irracjonalnym przesądem, mającym od wielu lat wpływ na Twoje życie? Jeśli udzieliłeś pierwszej odpowiedzi, to Twoje zachowanie doprowadziło Cię do sukcesu, jeśli jednak wybrałeś drugą odpowiedź, to odniosłeś sukces pomimo swojego zachowania.

Wydostanie się z tej pułapki przesądów wymaga czujności. Ciągłe musisz sobie zadawać pytanie: czy dane zachowanie jest prawdziwą przyczyną sukcesu, czy tylko się oszukuje.

Jeśli uczciwie przeanalizujesz swoje zachowania i określisz, które z nich przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu, a które tylko mylnie przypisujesz swoim dokonaniom, możesz być zaskoczony odkryciem, jak bardzo jesteś przesądny.

## Wszyscy postępujemy zgodnie z prawami natury

Barry Diller, prezes firmy IAC/Interactive Crop. podczas wykładu w Harvard Business School wyjaśniał racjonalne przesłanki, jakimi kierowały się w swojej działalności zrzeszone w jego koncernie spółki, takie jak: Ticketmaster, Hotels.com, Match.com i LendingTree.com<sup>1</sup>. Jeden ze studentów zwrócił uwagę, że te różne firmy sprawiają wrażenie, jakby działały zupełnie niezależnie, a nie w sposób synergiczny.

Diller wybuchnął udawanym gniewem: — Nigdy nie używaj słowa synergia — ono jest odrażające — powiedział. — Jedyna rzecz, która się sprawdza, to prawo naturalne. Jeśli damy tym firmom odpowiednią ilość czasu, naturalne więzi same się między nimi rozwiną.

Zgadzam się z tą opinią. Zasada dotycząca odrębnych części gigantycznego przedsiębiorstwa odnosi się również do osób w organizacji. Nie możesz ich zmusić do współpracy. Synergii nie da się wymusić. Nie można „wytworzyć” harmonii, czy to między dwojgiem ludzi, czy między dwoma oddziałami firmy. Nie da się też

---

<sup>1</sup> IAC/Interactive Corp. to amerykański konglomerat medialny, działający w różnych branżach. Wymienione przez autora spółki zajmują się następującą działalnością: Ticketmaster — sprzedaż biletów na koncerty i imprezy sportowe, Hotels.com — internetowa i telefoniczna rezerwacja noclegów i miejsc hotelowych, Match.com — internetowy portal, na którym można umówić się na randkę, LendingTree.com — firma pośrednicząca w udzielaniu kredytów bankowych — *przyp. tłum.*

kazać ludziom zmienić ich zachowania lub sposobu myślenia. Jedyne prawo, jakie można zastosować, to prawo naturalne.

Przez trzydzieści lat obserwowałem ludzi sukcesu dążących do osiągnięcia jeszcze większego sukcesu i doszedłem do wniosku, że jedyne prawo naturalne, jakie ich dotyczy, można zdefiniować następująco: *ludzie zgodzą się na zmiany — nawet na zmianę własnego zachowania — jeśli te przyniosą im korzyści, zdefiniowane przez ich własne wartości.*

Nie jestem cyniczny ani nie sugeruję, że jedyną motywacją w życiu powinien być egoizm. Wielu ludzi każdego dnia wykonuje dobre uczynki z *własnej woli*, nie oczekując w zamian żadnych korzyści.

Prawo naturalne stosowane jest wtedy, gdy w danej sytuacji nie możesz działać zgodnie z własną wolą, a w grę wchodzi zjawiska, na które nie masz wpływu. Żeby przekonać Cię do zrobienia konkretnej rzeczy, muszę Ci udowodnić, że to Ci się natychmiast opłaci albo też korzyści przyjdą później. To jest prawo naturalne. Podejmując decyzję, czy to w ważnych, czy błahych sprawach, zawsze zastanawiasz się nad ewentualnymi stratami lub korzyściami, jakie mogą przynieść jej efekty. Zastanawiasz się: „Co będę z tego miał?”.

Nikt nie musi za to przeproszać, tak już jest zbudowany świat.

Dzięki prawu naturalnemu kłócący się rywale zaczynają ze sobą współpracować. Jeśli przyjrzyj się bliżej takiej sytuacji, przekonasz się, że ich współpraca nie wynika z altruizmu ani nowo odkrytej szlachetności. Tylko w ten sposób mogą uzyskać pożądane rezultaty. Przykładem na to może być polityka, w której zacięci rywale z przeciwnych ugrupowań popierają ten sam projekt ustawy, ponieważ różne fragmenty przepisu przyniosą korzyści różnym grupom wyborców.

Dzięki tej sile pracownicy chowają dumę do kieszeni i przyznają się do własnych pomyłek. Chociaż przyznanie się do błędu

może być dla niektórych osób bardzo trudne, jest to jedyny sposób na to, żeby zapomnieć o problemie i iść dalej do przodu.

Dlatego niektórzy ludzie rezygnują z lepiej płatnej posady, ponieważ czują, że nowa sytuacja nie da im szczęścia. Zadają sobie pytanie, co z tego będą mieli i dochodzą do wniosku, że wolą być szczęśliwsi niż bogatsi.

W swojej pracy również polegam na prawie naturalnym i dziękuję Bogu za to, że ono istnieje. Gdyby nie prawo naturalne, przekonanie ludzi sukcesu do zmiany zachowania byłoby niemożliwe.

Jak już wspomniałem, ludzie, którzy odnieśli sukces, nie mają zbyt wielu powodów do zmiany charakteru, za to wiele przemawia za zachowaniem status quo i tego, dzięki czemu do tej pory osiągnęli sukcesy.

Ich sukces przyniósł im pozytywne wzmocnienie, więc myślą, że robienie tego, co robili do tej pory, będzie dla nich korzystne.

Dotychczasowe zachowanie gwarantuje im świetlaną przyszłość („Wcześniej robiłem to w ten sposób i zobacz, jak daleko zaszedłem”).

Następnie stają się arogancy; zaczynają wyznawać zasadę „świat należy do mnie”, która coraz bardziej się w nich umacnia, szczególnie po imponującym łańcuszku sukcesów.

Z czasem ludzie sukcesu otaczają się ochronną skorupą, w której żyją z przekonaniem: „To ty masz rację, a inni się mylą”.

Są to bardzo mocne mechanizmy obronne, które trudno pokonać.

Na niektórych osobach w ogóle nie robi wrażenia fakt, że nikt nie cierpi jakiegoś ich zachowania, ponieważ nie liczą się z tym, co myślą inni. Zakładają, że wszyscy oprócz nich nie mają racji.

Kiedy słyszą ostrzeżenie, że ich zachowanie rujnuje im szanse na awans, w ogóle nie są przerażeni; myślą, że mogą pstryknąć palcami i znaleźć inną, lepszą pracę (nieważne, czy to prawda, oni w to wierzą!).

Przekonanie kogoś, żeby się zmienił, odwołując się do wyniku końcowego, który nie ma dla nich żadnego znaczenia, jest bardzo



trudnym zadaniem. Pewnego razu zostałem poproszony o pracę ze świetnym specjalistą w dziedzinie programowania. Człowiek ten był technicznym geniuszem, praktycznie niezastąpionym w firmie. Dyrektor generalny chciał, żeby był bardziej zaangażowany w pracę zespołową — żeby więcej czasu spędzał w towarzystwie innych ludzi — mając nadzieję, że może jego genialne pomysły udzielią się innym pracownikom.

Jedynym problemem tego człowieka, który stał się dla mnie oczywisty po kilku minutach z nim spędzonych, była jego nietowarzystwość. Idealnym światem dla niego był pokój, biurko, monitor i (tak, tak!) najnowocześniejszy sprzęt grający, z którego w tle, 24 godziny na dobę, sączyła się muzyka (o ile dobrze pamiętam, był miłośnikiem opery). Nie chciał się „grzecznie bawić” z innymi, wolał być sam.

Przypuszczam, że mogliśmy mu zagrozić zabranieniem mu tych „zabawek”, gdyby nie chciał się zmienić. Ale co byśmy zyskali? Nie byłby ani lepszy, ani szczęśliwszy, a firma straciłaby swój najcenniejszy skarb. Wymuszenie u niego zmiany nie było tego warte i taką opinię przekazałem dyrektorowi generalnemu.

— Z punktu widzenia teorii twój plan wygląda dobrze. Jednak prosisz o coś, co nie ma związku z tym, co ceni — powiedziałem. — Pozwól mu być sobą. Jest taki szczęśliwy. Nigdzie się nie wybiera. Po co straszyć go zmianą w kogoś, kim tak naprawdę nie jest?.

Ten człowiek był wyjątkiem — odchyleniem od normy.

W większości przypadków niechęć przed zmianą można pokonać, odwołując się do prawa naturalnego. Każdy, nawet największy egoista w zespole ma taki magiczny guzik, który można nacisnąć z dobrym skutkiem — nazywa się to interes własny. Nasze zadanie polega na znalezieniu tego guzika, który u każdego człowieka może być czymś innym.

Jeśli w tym, co robię zawodowo, jest jakiś element sztuki (wierze mi, nie ma jej tu wiele), to prawdopodobnie trzeba ją zastosować w tym miejscu — w tym decydującym momencie, w którym odkrywam magiczny przycisk u danej osoby.

Na szczęście ludzie sukcesu ułatwiają mi to zadanie. Jeśli zmusisz ludzi do zastanowienia się nad motywami ich postępowania, to zazwyczaj otrzymasz cztery odpowiedzi: pieniądze, władza, pozycja zawodowa oraz popularność. Są to standardowe owoce sukcesu. To dlatego ze wszystkich sił zabiegamy o podwyżkę (pieniądze), o awans (władza), o lepszy tytuł stanowiska i większy gabinet (pozycja). Dlatego tak wiele osób chce być lubianymi przez wszystkich (popularność).

W przypadku każdego człowieka ten magiczny przycisk jest inny i niekiedy z biegiem czasu się zmienia. Jednak ciągle jest sterowany przez interes własny danej osoby. Klienci, dla których prowadzę szkolenia z zakresu rozwoju osobistego, zazwyczaj mają pieniądze, władzę i status, a wielu z nich jest ogólnie lubianych. Ponieważ już sporo osiągnęli, z czasem wyznaczają sobie wyższe cele, takie jak „pozostawienie po sobie dziedzictwa”, „bycie inspirującym wzorem do naśladowania” czy „stworzenie wspaniałej firmy”. Jeśli poszukasz swojego magicznego przycisku interesu własnego, na pewno go znajdziesz.

Jednym z większych sukcesów, jakie odniosłem w mojej pracy, był przypadek dyrektora sprzedaży w pewnej firmie. John był pochłonięty rywalizacją, jaka miała miejsce między nim, a innym dyrektorem firmy. Tych dwóch mężczyzn przez wiele lat walczyło między sobą (choć nie jest pewne, czy ten drugi dyrektor też miał obsesję na punkcie ich rywalizacji). Bez względu na to, co zrobił John — grał w golfa podczas firmowej imprezy, czy przygotował raport z kwartalnych zysków — musiał zawsze być lepszy od tego drugiego faceta.

Dyrektor generalny firmy wezwał mnie, ponieważ John był głównym kandydatem na stanowisko dyrektora operacyjnego. Jego cechy charakteru wymagały lekkiego oszlifowania. Według opinii

współpracowników, wadą Johna była obsesyjna potrzeba wygrywania (co za niespodzianka!), która przejawiała się w ciągłej rywalizacji z bezpośrednimi podwładnymi. Zawsze zmieniał ich pomysły albo modyfikował je, twierdząc, że jego sugestie są lepsze.

Żeby nakłonić Johna do zmiany zachowania musiałem ocenić, jakie były motywy jego zachowania. Zarabianie większej sumy go nie kręciło — był dosyć zamożny. Władza i stanowisko również nie robiły na nim wrażenia; w firmie zdobył takie stanowisko, o którym nawet nigdy nie marzył. Popularność również nie była dla niego problemem — będąc dobrym sprzedawcą, posiadał dar zjednywania sobie ludzi. Wreszcie do zmiany skłoniła go okropna myśl, że jeśli się nie zmieni, to ustąpi miejsca swojemu odwiecznemu rywalowi. Niezbyt szlachetna pobudka, ale nie oceniam powodów, dla których moi klienci chcą się zmienić. Zależy mi tylko na tym, żeby się zmienili.

Innym razem pracowałem z dyrektorem, który był sarkastyczny i nieprzyjemny wobec współpracowników. Postanowił się zmienić, ponieważ zauważył, że jego dwaj synowie powielali jego zachowanie w domu. Nie chciał zostawić po sobie dwóch sarkastycznych drani (więcej na jego temat w rozdziale 6.).

Rozejrzyj się wokół siebie. Dlaczego pracujesz w tej firmie? Co Cię tam trzyma? Czy wracasz tam dla pieniędzy, władzy, statusu czy popularności, czy też Twoje pobudki z czasem ewoluowały i stały się głębsze oraz bardziej subtelne? Jeśli wiesz, co się dla Ciebie liczy, łatwiej Ci będzie podjąć decyzję o zmianie zachowania. Jeżeli nie potrafisz określić, co jest dla Ciebie ważne, nie będziesz wiedział, kiedy osiągnięcie Twojego celu może być zagrożone. Z mojego doświadczenia wynika, że ludzie zmieniają swój sposób bycia tylko wtedy, kiedy zagrożone są te wartości, które najbardziej cenią.

Wynika to z natury człowieka. Takie jest prawo naturalne.