

DAVID J. SCHWARTZ

**Pozytywne
myślenie
drogą
do
sukcesu**

Z niemieckiego przełożyła
Barbara Janowska-Michnowska



ŚWIAT KSIĄŻKI

W czym ta książka może ci pomóc

Myśl pozytywnie! ---

Jaki jest cel tej książki? Dlaczego tak drobiazgowo wyjaśniam zalety pozytywnego myślenia?

Pozwolę sobie opowiedzieć wydarzenie o kluczowym znaczeniu dla tej sprawy. Przed kilku laty uczestniczyłem w zebraniu akwizytorów, które zrobiło na mnie niemałe wrażenie. Obok szefa działu marketingu stał najlepszy pracownik firmy. W kończącym się roku budżetowym zarobił prawie dwadzieścia pięć tysięcy dolarów, podczas gdy dochody jego kolegów oscylowały średnio wokół pięciu tysięcy.

Szef zwrócił się do zebranych.

– Chciałbym, żebyście się dobrze przyjrzeli Harry'emu. Popatrzcie na niego uważnie! Co takiego ma Harry, czego nie macie wy? Harry zarobił pięć razy więcej niż każdy z was, ale czy jest od was pięć razy mądrzejszy? Nie, nie jest. Czy pracował pięć razy więcej niż wy, moi panowie? Nie! Czy może okrąg, który przypada w udziale Harry'emu, jest lepszy? I znów muszę odpowiedzieć nie. Liczba klientów jest mniej więcej jednakowa we wszystkich okręgach. A może Harry jest lepiej od was wykwalifikowany? Może cieszy się lepszym zdrowiem? Też nie. Harry jest całkiem zwyczajnym człowiekiem... z jednym wyjątkiem: różnica między Harrym a wami polega na tym, że Harry myśli pięć razy pozytywniej niż wy!

A później wyjaśnił, że sukces zależy nie tyle od „jakości” umysłu człowieka, ile od „jakości” jego sposobu myślenia.

Ta uwaga mnie zafrapowała. Zacząłem obserwować ludzi i rozmawiać z nimi, aby wysondować, co tak naprawdę kryje się za wszelkiego rodzaju sukcesami. Po pewnym czasie odpowiedź zaczęła mi się rysować coraz wyraźniej. Każdy kolejny przypadek potwierdzał, że wysokość konta bankowego, szczęście czy satysfakcja człowieka zależą od jakości jego myślenia. *Myśląc pozytywnie, człowiek może osiągnąć efekty graniczące z cudem.*

Dlaczego więc nie każdy myśli w ten sposób?

Często spotykam się z tym pytaniem. Przypuszczam, że znam na nie odpowiedź. Na nasz sposób myślenia wpływa sposób myślenia naszego otoczenia. Codziennie większość z nas ma do czynienia z ludźmi myślącymi negatywnie. Słyszymy takie stwierdzenia, jak: „Co ma być, to będzie. Trzeba brać rzeczy takimi, jakie są”, albo też: „Człowiek nie może kierować własnym losem, bo jest on z góry przesądzony, lepiej więc wyzbyć się wszelkich marzeń, marzeń o pięknym domu, o lepszym życiu” – wszystko to nie ma nic wspólnego z myśleniem pozytywnym.

Kto nie zna powiedzenia, że za sukces drogo się płaci? Jak gdyby trzeba było zaprzedać duszę, wyłączyć sumienie, wyrzec się wszelkich wartości, aby móc się dostać na szczyt! W rzeczywistości za sukces wcale nie trzeba płacić, przeciwnie. *Każdy krok naprzód to zysk.*

Odkryj cudowną moc swego myślenia

Nie kierujmy się tym co mierne, przeciętne, lecz czerpmy z mądrości wielkich myślicieli. Oto jedna z prawd: „Człowiek jest taki, jakim się w głębi serca

czuje”. Albo przypomnijmy sobie słowa Williama Szekspira: „Nic nie jest samo w sobie dobre lub złe. Dopiero myślenie takim go czyni”.

Skąd jednak wiemy, że wielcy myśliciele mieli rację? Jakie mamy na to dowody? To uzasadnione pytania, ale odpowiedź na nie jest prosta. Niepodważalnych dowodów dostarczają nam ci ludzie, którzy swoimi sukcesami, dokonaniami i szczęśliwym życiem unaoczniają, że myślenie pozytywne naprawdę może zdziałać cuda.

Proste procedury, które zostaną wyjaśnione na dalszych stronach tej książki, nie są w żadnym razie nie wypróbowanymi teoriami czy też poglądami i przypuszczeniami poszczególnych osób. Są to raczej potwierdzone reguły zachowania, dostosowane do różnych sytuacji życiowych, o uniwersalnym zastosowaniu, które działają zawsze i nawet mogą sprawić cud.

Sam fakt, że czytasz tę książkę, świadczy o twoim zainteresowaniu sukcesem. Zamierzasz osiągnąć wyższy poziom życia, chcesz, by życie dostarczało ci tych dóbr, na jakie zasługujesz. Już sama chęć odniesienia sukcesu jest ogromną zaletą.

Masz i inną zaletę. Trzymając tę książkę w ręku, dowodzisz, że potrafisz posługiwać się narzędziami, które pomogą ci w osiągnięciu celu. Gdy coś budujesz – na przykład most lub dom – potrzebne ci są narzędzia. Ludzie, którzy starają się zbudować sobie udane życie, zapominają często, że książki też mogą być takim użytecznym narzędziem.

Myśl pozytywnie, myśl szerokimi horyzontami, a będziesz wiódź pozytywne życie. Życie bogate w szczęście, osiągnięcia, pieniądze, przyjaźń, szacunek i uznanie.

Ale dość tych obietnic! Odkryj teraz sam, jaką cudowną moc możesz nadać swemu myśleniu. Zaczni ją podróż odkrywcy od sentencji wielkiego brytyjskiego męża stanu, Benjamina Disraeliego: „Życie jest zbyt krótkie, żeby je lekceważyć”.

Klucze do sukcesu

W każdym rozdziale tej książki znajdziesz dziesiątki praktycznych zasad, wskazówek i środków, które pomogą ci wykorzystać potężną siłę twoego myślenia i zaspokoić tym samym potrzebę sukcesu i szczęścia. Każda metoda będzie zilustrowana przykładem z życia. Dowiesz się między innymi, jak:

- otworzyć sobie siłę swojej wiary drogę do sukcesu,
- dzięki wierze w sukces osiągnąć powodzenie,
- produkować myśli pozytywne,
- uodpornić się na szeroko rozpowszechnioną chorobę nieudacznika – „wykrętis”>,
- przekonać się, że prócz posiadanej wiedzy niezbędną jest umiejętność myślenia,
- używać swego mózgu do myślenia, a nie tylko do magazynowania faktów,
- przezwyciężać lęk i budować zaufanie,
- szkolić pamięć, aby wzmacniała twoją wiarę w siebie,
- wyzbyć się lęku przed innymi,
- wzmacniać pewność siebie, pozostając w zgodzie z własnym sumieniem,
- zrozumieć, że od jakości twoego myślenia zależy twój sukces,
- poznać swoje mocne strony i zalety,
- ignorować rzeczy błahe, a koncentrować się na tym, co istotne,
- rozwijać siły twórcze w mocnym poczuciu wiary, że wszystko da się zrobić,
- rozwijać swoje myślenie i pobudzać umysł,
- wzbogacać zasób własnych pomysłów,
- przyswajać sobie sposób myślenia wybitnych osobistości,
- wyrobić w sobie postawę, dzięki której uda ci się urzeczywistnić pragnienia,
- rozbudzać w sobie zapał i entuzjazm,

- zarabiać więcej pieniędzy, zwiększając swoją wydajność,
- pozyskiwać poparcie innych,
- nauczyć się myśleć o innych wyłącznie dobrze,
- myśleć pozytywnie nawet w razie porażki czy niepowodzenia,
- uczynić aktywność przyzwyczajeniem,
- uczynić swoim kapitałem magiczne słówko „teraz”,
- porażkę zmienić w korzyść,
- wykorzystywać siłę konstruktywnej samokrytyki,
- znaleźć pozytywne aspekty w każdej sytuacji,
- zaplanować cele długofalowe,
- wytyczyć cele, które doprowadzą do sukcesu i zapewnią dłuższe życie,
- dążyć do celu, posługując się trzydziestodniowym przewodnikiem,
- osiągnąć najwyższą siłę myślenia,
- wykorzystywać cudowną moc myślenia pozytywnego w krytycznych sytuacjach życiowych.

Uwierz w sukces, a osiągniesz go

Wiara przenosi góry _____

Na sukces składa się wiele wspaniałych elementów: dobre samopoczucie, szacunek innych, piękny dom, urlopy, podróże, zdobywanie nowych rzeczy, zabezpieczenie finansowe, pomyślny start życiowy twoich dzieci. Sukces to wolność, a więc brak trosk, lęków, rozczarowań i pomyłek; to poczucie godności własnej, szczęście i zadowolenie w życiu; to możliwość wspierania ludzi, którzy są od ciebie zależni. *Sukces to wielki cel życiowy!*

Każdy człowiek marzy o sukcesie, o miłych stronach życia, nikt natomiast nie chciałby być osobą drugorzędną, nieauważoną. Spróbuj być człowiekiem z pierwszego rzędu!

Sentencja biblijna głosi, że wiara przenosi góry.

Uwierz całym sobą, że możesz przenieść górę, a zrobisz to. Niewielu ludzi jest co do tego przekonanych i dlatego tylko nielicznym się to udaje.

Mając głęboką wiarę, *możesz przenosić góry*. Mając wiarę w sukces, *możesz go odnieść*. Moc wiary nie ma w sobie nic magicznego ani tajemniczego.

Uwierz, a od razu się przekonasz, że niezachwiane przekonanie, iż można zrobić coś określonego, doda ci sił i energii, a więc tych czynników, które są potrzebne do osiągnięcia wytyczonych celów. Jeśli uwierzysz, że możesz coś zrobić, będziesz też wiedział – jak.

Każdego dnia młodzi ludzie podejmują gdzieś swoją pierwszą pracę. Wszyscy pragną kiedyś wspiąć się na szczyt. Większość jednak nie ma dostatecznej wiary, która jest niezbędna, jeśli chce się zdobyć najwyższe szczeble w hierarchii zawodowej. A ponieważ nie wierzą w możliwości awansu, nawet nie zauważają stopni prowadzących na górę. Są i pozostają ludźmi przeciętnymi.

Niektórzy jednak mocno wierzą, że im się powiedzie. Mówią sobie: „Będę na szczycie”, i dzięki swemu niezachwianemu przekonaniu osiągają ten szczyt. Powodowani chęcią awansu, obserwują zachowanie starszych kolegów i szefów, przyglądają się, w jaki sposób ludzie sukcesu rozwiązuje problemy i jak podejmują decyzje.

Jeden z moich młodszych znajomych parę lat temu zdecydował się objąć przedstawicielstwo firmy produkującej samochody z naczepą mieszkalną, choć wiele osób go przed tym ostrzegalo.

Dysponował zaledwie trzema tysiącami dolarów. Tymczasem ci, którzy go ostrzegali, twierdzili, że potrzebna mu będzie wielokrotność tej kwoty.

– Jest duża konkurencja na tym rynku – mówili. – Poza tym nie ma pan żadnego doświadczenia w sprzedaży takich samochodów, nie mówiąc już o prowadzeniu interesu.

Młody człowiek nie zniechęcił się. Przyznawał otwarcie, że brak mu zarówno kapitału, jak i doświadczenia i że konkurencja rzeczywiście jest duża.

– Zorientowałem się jednak – powiedział – że przemysł produkujący samochody z naczepą będzie się rozwijał. Sprawdziłem swoje możliwości i wiem, że mogę sprzedawać te samochody lepiej niż ktokolwiek inny w naszym mieście. Liczę się z tym, że popełnię jakieś błędy, ale w końcu wyjdę na swoje.

I tak też się stało. Udało mu się w krótkim czasie zgromadzić kapitał. Dzięki niezachwianej wierze w sukces

zyskał zaufanie dwóch inwestorów. A dzięki niezachwianemu przekonaniu dokonał rzeczy „niemożliwej”: sprawił, że producent dostarczył mu samochody bez zadatku.

W pierwszym roku działalności sprzedał samochody za ponad milion dolarów.

– W przeszły roku liczę na obroty w wysokości dwóch milionów – oznajmił.

Tylko silna wiara skłania nas do znalezienia dróg i środków umożliwiających realizację przedsięwzięcia. A twoja wiara w sukces sprawi, że i inni w ciebie uwierzą.

Ten, kto wierzy, że może przenosić góry, przeniesie je. Kto uważa, że tego nie potrafi, nie zdoła tego dokonać. *Wiara daje siłę do działania.*

W naszych czasach wiara może znacznie więcej niż „tylko” przenosić góry. Najważniejszym, wręcz decydującym czynnikiem w badaniach przestrzeni kosmicznej jest przeświadczenie, że przestrzeń tę można opanować. Gdyby naukowcy nie wierzyli, że podróż kosmiczna jest możliwa, nie mieliby ani bodźca, ani zapału do kontynuowania swojej pracy. Wiara, że rak jest uleczalny, otworzy koniec końców drogę do jego pokonania.

Uwierz w zwycięstwo, a odniesiesz je _____

Wiara w możliwość dokonania czegoś niezwykłego jest siłą napędową, która kryje się za wszystkimi wielkimi dziełami literatury, teatru, sztuk pięknych, jak też za odkryciami. Dodaje bodźca ludziom interesu, organizacjom kościelnym i politycznym. Jest podstawową, absolutnie niezbędną, najistotniejszą cechą ludzi sukcesu. *Uwierz, że możesz odnieść sukces, a odniesiesz go!*

W ciągu minionych lat rozmawiałem z wieloma osobami, którym nie powiodło się w interesach albo

w karierze zawodowej. Słyszałem różne usprawiedliwienia i podawano różne przyczyny tego stanu rzeczy. Zwróciły moją uwagę następujące stwierdzenia: „Szczerze mówiąc, i tak nie wierzyłem, że się uda”. „Jeszcze zanim zacząłem, wiedziałem, że nic z tego nie będzie”. „Właściwie porażka mnie nie zaskoczyła”.

Rozumując w ten sposób: „No dobrze, spróbuję, ale nie wierzę w to, że mi się powiedzie”, sami prowokujemy niepowodzenie.

Niewiara jest siłą negatywną! Jeśli w świadomości zakorzenia się zwątpienie i niewiara we własne siły, umysł zaczyna produkować powody umacniające tę niewiarę. U podłożu większości niepowodzeń leży zwątpienie, brak wiary albo nieautentyczne pragnienie sukcesu. Gdy przekonanie o klesce zakorzeni się w świadomości, przegrana jest pewna. *Jeśli jednak uwierzysz w zwycięstwo, odniesiesz je.*

Uwierz, że jesteś lepszy

Pewna młoda powieściopisarka opowiadała mi o swoich ambicjach literackich. Rozmowa zeszła w końcu na temat jednego z jej sławnego kolegów.

– Och, on jest wspaniałym pisarzem, nigdy mu nawet w części nie dorównam – powiedziała.

Takie stanowisko mojej rozmówczyni rozczarowało mnie, gdyż znam wspomnianego pisarza. Nie jest on ani przesadnie błyskotliwy, ani wybitnie inteligentny, ani też niczym szczególnym się nie wyróżnia. Jest tylko bardzo pewny siebie. Ta cecha, wpływająca oczywiście pozytywnie na jego świadomość, pozwala mu w sposób optymalny urzeczywistniać własne pomysły i tym samym tworzyć dzieła, które przynoszą mu sukces i uznanie.

Przyglądaj się wybitnym osobistościom, obserwuj je, ale nie odnoś się do nich czołobitnie. Nabierz przekonania, że

jestes od nich lepszy. Ten bowiem, kto uważa się za gorszego, będzie gorszy.

Spójrz na sprawę w sposób następujący. Wiara to termostat, który reguluje nasze życiowe dokonania. Poobserwuj człowieka, który wiezie życie przeciętne. Uważa, że nie jest wiele wart, a więc i otrzymuje niewiele. Sądzi, że nie podoła rzeczom wielkim, a więc nawet nie próbuje tego robić. Uważa się za kogoś mało znaczącego, a więc wszystko, co robi, jest mało znaczące. Stopniowo w zachowaniu, sposobie mówienia i działania tego człowieka coraz bardziej uwidacznia się brak wiary w siebie. Jego samoocena staje się coraz bardziej negatywna. A ponieważ inni widzą nas takimi, jakimi my siebie widzimy, człowiek taki coraz bardziej traci na wartości w oczach otoczenia.

A teraz spójrz na człowieka, który wie, czego chce. Wierzy w swoją wartość, a więc osiąga i otrzymuje odpowiednio dużo. Wierzy, że potrafi uporać się z trudnymi zadaniami, i rzeczywiście tak jest. Całe jego działanie, sposób, w jaki traktuje ludzi, jego charakter, sposób myślenia i poglądy dają do zrozumienia: Oto człowiek czynu, wybitna osobowość!

Człowiek jest wytworem własnego sposobu myślenia. Uwierz w siebie i wymagaj od siebie, myśl pozytywnie, rozszerzaj swoje horyzonty myślowe. Zacznij ofensywę sukcesu ze szczerym przekonaniem, że ci się powiedzie. *Uwierz, że jesteś wielki, i bądź wielki!*

Korzystaj z siły swej wiary

Po wykładzie dla biznesmenów w Detroit zagadnął mnie jeden ze słuchaczy.

– Pana wywody naprawdę bardzo mi się podobały – oświadczył. – Czy ma pan chwilę czasu? Chciałbym panu o sobie opowiedzieć.

– Ależ oczywiście.

– Przeżyłem coś, co w stu procentach zgadza się z tym, co powiedział pan dziś wieczorem, a mianowicie, że trzeba swego umysłu używać dla siebie, a nie przeciwko sobie. Nikomu jeszcze nie zdradziłem, w jaki sposób udało mi się wyrwać ze świata miernoty, ale panu o tym opowiem.

– Chętnie posłucham – odrzekłem.

– Jeszcze przed pięciu laty mordowałem się tak jak moi koledzy przy obrabiarcie. Według „normalnych” kryteriów zarabiałem nieźle, ale moje warunki życia pozostawały wiele do życzenia. Nasz dom był za mały, brakowało nam pieniędzy na to, co chcielibyśmy kupić. Moja żona co prawda nie skarzyła się, ale i nie była szczęśliwa. Ja zaś z czasem zaczynałem mieć tego dość.

Dziś wszystko jest inaczej. Mamy piękny nowy dom z dużą parcelą, a kilkaset kilometrów na północ od Detroit – chatę. Nie musimy się już martwić, czy będzie nas stać na wysłanie dzieci do dobrego college'u, a żona nie ma już wyrzutów sumienia za każdym razem, kiedy kupuje sobie nową suknię. W lecie planujemy wyjazd do Europy z całą rodziną. Teraz dopiero czujemy, że żyjemy.

– Jak pan do tego doszedł? – spytałem.

– Udało mi się to wtedy, gdy – cytując pana słowa – spożytkowałem „siłę swej wiary”. Przed pięciu laty dowiedziałem się, że w firmie obrabiarek w Detroit jest wolne miejsce pracy. Mieszkaliśmy wtedy w Cleveland. Zgłosiłem się więc tutaj w nadziei na lepsze zarobki. Przyjechałem wczesnym wieczorem w sobotę, a rozmowa wstępna miała się odbyć dopiero w poniedziałek.

Po kolacji ogarnęła mnie nagle złość na samego siebie. Dlaczego jestem takim przeciętnikiem, takim zerem? Dlaczego staram się o pracę, która będzie jedynie maleńkim kroczkiem naprzód?

Do dziś nie wiem, co mnie do tego skłoniło, ale wypisałem nazwiska pięciu mężczyzn, których dobrze znałem od wielu lat i którzy zawsze górowali nade mną zarobkami i pozycją zawodową. Dwaj z nich to byli moi dawni sąsiedzi, dwaj inni – moi dawni szefowie, a piątym był mój szwagier.

Następnie zastanowiłem się, pod jakim względem mnie przewyższają. Czy są inteligentniejsi? A może lepiej wykształceni? Uczciwi? Po dłuższym namyśle doszedłem do wniosku, że w niczym im nie ustępowałem.

I wtedy mnie olśniło: byli po prostu ludźmi przedsiębiorczymi. Musiałem przyznać, choć niechętnie, że pod tym względem pozostawałem za nimi daleko w tyle.

Była już trzecia rano, ale mój umysł pracował nad wyraz sprawnie. Po raz pierwszy odkryłem swoją słabą stronę. Uświadomiłem sobie, że zawsze zachowywałem się ostrożnie. Nie wykazywałem inicjatywy, gdyż brakowało mi wiary w siebie.

Mój umysł pracował przeciwko mnie. Wmawiałem sobie, że nie potrafię czegoś dokonać, zamiast przekonywać się, że potrafię. Sam sobie szkodziłem. Taka samoocena ujawniała się we wszystkich moich poczynaniach, a ponieważ sam nie wierzyłem w siebie, inni też we mnie nie wierzyli.

Podjąłem więc następującą decyzję: Od tej chwili przestaję się czuć gorszy. Od tej chwili nabieram wiary w siebie.

Rano wciąż jeszcze byłem pełen optymizmu. W czasie rozmowy wstępnej po raz pierwszy przeprowadziłem na sobie test. Przed przyjazdem tutaj miałem nadzieję, że zdobędę się na odwagę i zażądam siedmiuset pięćdziesięciu, a może nawet tysiąca dolarów więcej rocznie, niż zarabiałem dotychczas. Teraz jednak, gdy zrozumiałem, że jestem człowiekiem naprawdę wartościowym, podniosłem kwotę do trzech tysięcy pięciuset dolarów. I otrzymałem je! Zachwalałem siebie, bo po tej długiej nocy analizowa-

nia własnej osobowości odkryłem w sobie cechy znacznie podnoszące moją wartość.

W ciągu dwóch lat pracy na nowym stanowisku zyskałem opinię człowieka, który potrafi zdobywać zamówienia. Potem nastąpiła recesja. Stałem się jeszcze cenniejszym pracownikiem, gdyż byłem jednym z najlepszych akwizytorów w branży. Moja firma została zreorganizowana, otrzymałem pokaźny pakiet akcji i znaczną podwyżkę pensji.

A wszystko to dzięki wierze w siebie.

Kieruj swoimi pozytywnymi myślami

Twój umysł jest „fabryką myśli”, która każdego dnia produkuje ich tysiące.

Produkcja w tej fabryce podlega dwóm „majstrom”, których będziemy nazywać „panem Zwycięstwo” i „panem Klęską”. Pan Zwycięstwo kieruje produkcją myśli pozytywnych, specjalizuje się w wytwarzaniu argumentów, które mówią ci, dlaczego możesz coś zrobić, czegoś dokonać, coś osiągnąć.

Drugi majster, pan Klęska, wytwarza myśli negatywne. Jest specjalistą w zakresie wynajdywania przyczyn twojej słabości, braku umiejętności, niepowodzeń.

Zarówno pan Zwycięstwo, jak i pan Klęska są bardzo posłuszní. Obaj zawsze cię słuchają. Aby wydać im polecenie, wystarczy tylko wysłać odpowiedni sygnał. Jeśli jest to sygnał pozytywny, do pracy przystępuje pan Zwycięstwo, jeśli negatywny – pan Klęska.

Chcąc się dowiedzieć, jak pracują obaj majstrowie, przeprowadź następujący test. Powiedz sobie najpierw: „Co za paskudny dzień!” To już sygnał do działania dla pana Klęski, a więc zaczyna on produkować wizje

potwierdzające, że masz rację. Sugeruje ci, że pogoda będzie okropna, interesy nie pójdą dobrze, wskaźniki sprzedaży spadną, twoi współpracownicy zdenerwują się, a partner będzie w kiepskim humorze. Pan Klęska jest bardzo pracowity. W krótkim czasie wszystko ci obrzydzi i zanim się spostrzeżesz, dzień okaże się dla ciebie rzeczywiście paskudny.

A teraz powiedz sobie tak: „Co za piękny dzień!” To sygnał do działania dla pana Zwycięstwa. Mów ci on: „Dziś jest cudowny dzień. Pogoda piękna, świeci słońce. Co za radość żyć! Dziś możesz dobrze popracować”. I rzeczywiście – przeżyjesz udany dzień.

Podczas gdy pan Klęska dowodzi ci, dlaczego nie możesz skłoni pana Iksińskiego do zakupu, pan Zwycięstwo zapewnia cię, że będziesz mógł to zrobić. Pan Klęska wmówi ci, że poniesiesz fiasko, gdy tymczasem pan Zwycięstwo przekona cię, że odniesiesz sukces.

Im więcej zleceń wydasz jednemu z majstrów, tym aktywniej będzie dla ciebie pracował. Jeśli więcej pracy przysporzysz panu Klęsce, w końcu zdominuje całkowicie produkcję twoich myśli, a tym samym całe twoje myślenie będzie w przyszłości negatywne.

Zwolnij pana Klęskę! Nie potrzebujesz go. Nie chcesz przecież, żeby ci wciąż powtarzał, dlaczego nie możesz czegoś zrobić, dlaczego ci się nie uda, dlaczego poniesiesz fiasko. Pan Klęska nie pomoże ci osiągnąć celu!

Zatrudniaj natomiast bez przerwy pana Zwycięstwo. Żądaj, by dla ciebie pracował, gdy tylko będziesz miał jakiś pomysł. On ci podpowie, jak zdobyć powodzenie.

Uczyn krok w kierunku zwycięstwa. To krok podstawowy, absolutnie konieczny – uwierz w siebie, uwierz, że możesz być człowiekiem sukcesu!

Jak rozwijać siłę swej wiary

Trzy poniższe zalecenia wskażą ci, jak rozwijać i wzmacniać siłę swej wiary.

• Myśl o sukcesie, a nie o niepowodzeniach. W życiu prywatnym i zawodowym myśl zawsze w kategoriach sukcesu, a nigdy porażki. Stając w obliczu trudnej sytuacji, powtarzaj w myślach: „Zwycięże”, a nie: „Na pewno mi się nie uda”. Konkurując z drugą osobą, powtarzaj sobie: „Dorównuję najlepszym”, a nie: „On jest znacznie lepszy ode mnie”. Kiedy nadarza się jakaś okazja, pomyśl: „Podołam”, a nie: „Nie potrafię”. Pozwól, by myśl o sukcesie zdominowała cię całkowicie i sprowokowała twój umysł do opracowywania planów, które gwarantują powodzenie. Myślenie w kategoriach przegranej spowoduje coś wręcz przeciwnego. Sprowokuje twój umysł do produkowania myśli prowadzących do klęski.

• Cały czas pamiętaj, że jesteś lepszy, niż ci się wydaje. Ludzie sukcesu wcale nie są nadludźmi. Aby mieć dokonania, nie trzeba mieć supermózgu. W sukcesie nie kryje się nic mistycznego. Nie jest on też kwestią szczęścia. Ludzie sukcesu są całkiem normalnymi zjadaczami chleba, z jedną różnicą: wierzą w siebie i w powodzenie swoich przedsięwzięć. Nigdy nie gardź sobą!

• Twoja wiara powinna mieć szerszy wymiar. Tylko wtedy osiągniesz znaczące sukcesy. Jeśli będziesz stawiać sobie drobne cele, zrobisz niewielkie postępy. Jeśli wytyczysz sobie ambitniejsze cele i będziesz wierzył, że je osiągniesz – dokonasz tego.

Twój osobisty program szkolenia

Przewodniczący rady nadzorczej pewnego dużego koncernu powiedział kiedyś na konferencji kadry kierowniczej:

– Musimy wymagać od każdego kandydata na stanowisko kierownicze, by zobowiązał się do przeprowadzenia osobistego programu rozwoju. Nikt nie może nakazać drugiemu, by się rozwijał... Od własnego wysiłku zależy, czy człowiek będzie stał w miejscu, czy się rozwijał w danej dziedzinie. Aby móc się rozwijać, potrzeba czasu, pracy i wyrzeczeń. Nikt tego za nas nie zrobi.

To trafne i praktyczne zalecenia. Żyj zgodnie z nimi. Osoby, które osiągnęły wysokie stanowiska w handlu, przemyśle, budownictwie, w działalności religijnej, literackiej i w innych dziedzinach, dokonały tego dzięki świadomemu, wytrwałemu realizowaniu programu samorozwoju.

Każdy program szkolenia – a ta książka też jest takim programem – musi spełniać trzy warunki. Po pierwsze, musi zawierać wskazania merytoryczne, a więc mówić CO; po drugie, musi wskazać metodę, a więc JAK, i po trzecie, musi pokazać, w jaki sposób można osiągnąć WYNIKI.

CO twego osobistego programu szkolenia opiera się na zachowaniach i technikach ludzi sukcesu. Jak ci ludzie kierują sobą? W jaki sposób pokonują przeszkody? Jak zyskują szacunek otoczenia? Czym różnią się od ludzi przeciętnych? Jaki jest ich sposób myślenia?

JAK twego programu rozwoju składa się z wytycznych twego działania. Każdy rozdział książki zawiera takie wytyczne, które sprawdzają się w praktyce. Zastosuj je!

A jak jest z najważniejszą częścią szkolenia – WYNIKAMI? Mówiąc krótko: Sumienne stosowanie oferowanego tu programu zapewni ci sukces, i to taki, jaki w tej chwili może ci się wydawać niemożliwy. Poszczególne fragmenty twoego osobistego programu szkolenia opłacą ci się. Ze strony rodziny zaczniesz się cieszyć większym uznaniem; przyjaciele i koledzy spojrzą na ciebie z podziwem; będziesz się czuł potrzebny;

będziesz się cieszył szacunkiem; otrzymasz wyższą płacę i osiągniesz wyższy poziom życia.

Przeprowadzisz swój trening samodzielnie. Nikt nie będzie ci zaglądał przez ramię i dyktował, co masz robić i jak postępować. Ta książka stanie się twoim przewodnikiem, ale tylko ty sam będziesz oceniał swoje postępy i korygował postępowanie, jeśli zdarzy ci się błąd. Krótko mówiąc, sam będziesz siebie szkolił w drodze do coraz większych sukcesów.

Doskonale wyposażone laboratorium

Masz do dyspozycji świetnie wyposażone laboratorium, w którym możesz pracować i studiować. Są w nim ludzie, z którymi masz kontakt na co dzień; dostarcza ci ono wszelkich możliwych przykładów ludzkiego działania. Jeśli poczujesz się naukowcem w swoim własnym laboratorium, będziesz mógł uczyć się wszystkiego bez ograniczeń. Nie musisz niczego kupować, płacić czynszu, wnosić opłat. Możesz korzystać z laboratorium bezpłatnie, tak często i tak długo, jak tylko zechcesz.

Jako szef własnego laboratorium zechcesz zapewne robić to, co robią wszyscy uczeni: obserwować i przeprowadzać doświadczenia.

Czy nie dziwi cię, że większość ludzi nie wie, dlaczego i jak działają inni? Mało kto jest wyszkolonym obserwatorem. Dlatego jednym z głównych celów tej książki jest uczenie obserwacji, która umożliwia wniknięcie w tajniki ludzkich zachowań. Po krótkim czasie zadasz sobie następujące pytania: „Dlaczego jeden jest taki przebojowy i odnosi sukcesy, podczas gdy drugiemu wszystko idzie jak po grudzie?” „Dlaczego jedni ludzie mają wielu przyjaciół, a inni zaledwie kilku?” „Dlaczego ludzie tak chętnie przyjmują to, co

mówią im jedna osoba, a negują, gdy usłyszą to samo z ust kogoś innego?”

Po tym szkoleniu potrafisz na podstawie obserwacji wyciągnąć cenne wnioski.

A oto dwie szczególne wskazówki, które pomogą ci zostać wytrawnym obserwatorem. Wybierz sobie spośród swoich znajomych dwóch ludzi sukcesu i dwóch nieudaczników. Czytając tę książkę, obserwuj, w jakim stopniu twoi ludzie sukcesu przestrzegają prezentowanych w niej zasad. Przekonasz się, jak ważne jest trzymanie się tego, o czym jest mowa w dalszych rozdziałach.

Każdy kontakt z inną osobą daje ci szansę przekonania się, jak w praktyce funkcjonują zasady warunkujące sukces. Staraj się, by działania przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu stały się twoim nawykiem. Im więcej będziesz ćwiczyć, tym szybciej nabierzesz nawyku działania zgodnie z własnymi pragnieniami. Stanie się to twoją drugą naturą.

Prawie każdy z nas ma przyjaciół, których hobby jest hodowanie jakichś roślin. I prawie każdy z nas słyszał już, jak ci przyjaciele mówili: „Fascynujące jest przyglądanie się roślinom, jak rosną. Zwróć uwagę, jak reagują na nawóz i wodę. Patrz, jak się rozwinięły w ostatnich dniach”.

Niewątpliwie pasjonujące jest obserwowanie tego, co się dzieje, gdy człowiek troskliwie obchodzi się z przyrodą. Znacznie bardziej ekscytujące jednak jest obserwowanie własnych reakcji na starannie realizowany program ukierunkowywania swego myślenia. Przekonasz się, jaką radość sprawia, gdy z dnia na dzień, z miesiąca na miesiąc zyskujesz wiarę w siebie, stajesz się coraz sprawniejszy i odnotowujesz na swoim koncie coraz więcej osiągnięć. Nic, absolutnie nic w tym życiu nie da ci większego zadowolenia niż świadomość, że jesteś na drodze ku sukcesom i wielkim czynom.

TRZY WAŻNE RADY

A oto trzy rady, które wskażę ci, jak wyciągnąć największe korzyści z tej książki.

1. Przeczytaj całą książkę, ale nie czytaj jej zbyt szybko. Zapamiętaj dobrze każdą wyrażoną w niej myśl i zasadę, abyś się zorientował, w jaki sposób możesz ją zastosować do siebie.

2. Następnie poświęć tydzień na przeanalizowanie każdego rozdziału. Proponujemy takie ćwiczenie: wypisz na kartce zasadę postępowania podsumowującą dany rozdział i każdego ranka mów sobie: „Dziś zastosuję tę zasadę”. Nie rozstawaj się z tą kartką i czytaj ją kilkakrotnie w ciągu dnia. Każdego wieczoru zastanów się, w jakiej mierze udało ci się zastosować daną zasadę. Przyrzeknij sobie, że następnego dnia zrobisz to jeszcze lepiej.

3. Gdy już poświęcisz na każdy rozdział po tygodniu, powinieneś przez rok wracać do tej książki przynajmniej raz w miesiącu. Dokonuj przy tym oceny swoich osiągnięć. Bądź zawsze gotów czynić dalsze postępy, nieustannie się doskonalić.

Twoje szkolenie powinno przebiegać według ściśle ułożonego planu. Większość ludzi nie czuje się dobrze, gdy zostaje zakłócony ich normalny rytm dobowy. Ustal więc porę dnia, w której będziesz prowadził swoje szkolenie.

ROZDZIAŁ 2

Ulecz się z choroby nieudacznictwa zwanej wykrętis

Uodpornij się na chorobę nieudaczników

Jeśli prowadząc swój program szkolenia będziesz dokładnie przyglądać się ludziom, dowiesz się, jak możesz we własnym życiu zastosować zasady, które pomogą ci odnieść sukces.

Obserwując swoich bliźnich, stwierdzisz, że ludzie, którym się nie wiedzie, cierpią na paraliżującą ich myśl o chorobę, którą nazwiemy tutaj: wykrętis. Każdy nieudacznik ma ją w stadium zaawansowanym, a wielu ludzi odnotowuje już pierwsze objawy.

Zorientujesz się, że ta choroba wyjaśnia, dlaczego jednemu wiedzie się dobrze, a drugi wszystko zdobywa z trudem. Stwierdzisz, że człowiek jest tym mniej skłonny do wykrętów, im większe ma osiągnięcia.

Ci, którzy nie mają na swoim koncie sukcesów i nie robią nic w tym kierunku, by je odnosić, na poczekaniu mogą wyliczyć mnóstwo przyczyn swoich niepowodzeń. Ludzie o przeciętnych osiągnięciach sypią jak z rękawa argumentami, dlaczego tego lub tamtego nie mają, czegoś nie mogą, tym a tym nie są.

Jeśli przeanalizujesz życiorysy ludzi sukcesu, stanie się dla ciebie jasne, że wszelkie wykręty, do jakich ucieka się człowiek przeciętny, mógłby również wyliczyć człowiek sukcesu, ale on tego nie robi.

Nie znam żadnego odnoszącego sukcesy biznesmena,

polityka, menedżera czy przedstawiciela wolnego zawodu, który w razie potrzeby nie mógłby się ukryć za przekonującymi wymówkami. Franklin Roosevelt, na przykład, mógłby wykorzystać fakt, że poruszał się na wózku inwalidzkim, Harry Truman mógłby wymienić „brak studiów”, a Dwight Eisenhower – dolegliwości sercowe.

Tak jak każda choroba, również wykrętis nie leczona postępuje. Ten, kto na nią zapadnie, przechodzi następujący proces myślowy: „Nie robię takich postępów, jak powiniensem. Jakie alibi mogę sobie znaleźć, żeby zachować twarz? Słabe zdrowie? Niedostateczne wykształcenie? Wiek? Pech, który mnie prześladuje? Osobiste nieszczęścia? Żonę? Sposób, w jaki wychowali mnie rodzice?”

Jeśli już ofiara choroby nieudacznictwa znajdzie „dobrą” wymówkę, trzyma się jej. W przeszłości będzie się do niej uciekać zawsze, gdy zechce wytłumaczyć sobie i innym, dlaczego nic się jej nie udaje.

Pierwszy krok w twoim osobistym programie myślenia w kategoriach sukcesu *to uodpornienie się na chorobę nieudaczników, wykrętis.*

Choroba ta ma różne objawy. Najczęstsze i najgroźniejsze to argumenty odwołujące się do stanu zdrowia, wykształcenia, wieku i przeznaczenia. A oto jak możemy się przed nimi chronić.

„Moje zdrowie szwankuje!”

Wykrętis zdrowotna zaczyna się od chronicznej skargi: „Żle się czuję”, a kończy na precyzyjnym określeniu: „Cierpię na to lub tamto”.

„Słabe zdrowie” występuje w najróżniejszych kontekstach jako wymówka, że nie robi się czegoś, co rzekomo chciałoby się robić, że nie przyjmuje się większej

odpowiedzialności, że nie zarabia się więcej, że nie jest się człowiekiem sukcesu.

Na to schorzenie cierpią miliony ludzi. Czy słabość fizyczna jest uzasadnionym usprawiedliwieniem? Pomyśl chwilę o tych ludziach sukcesu, którzy mogli wykorzystać swoją chorobę jako wymówkę, a jednak tego nie zrobili.

Lekarze twierdzą jednoznacznie, że wśród ludzi dorosłych nie zdarzają się „egzemplarze doskonałe”. Każdy ma jakieś słabości fizyczne. Wielu ludzi wykorzystuje to jako usprawiedliwienie własnej nieudolności, ale ci, którzy myślą w kategoriach sukcesu – nie.

A teraz podam ci dwa przykłady ilustrujące prawidłowe i błędne podejście do sprawy stanu zdrowia.

„Chore serce” pewnego młodego mężczyzny —

Po jednym z wykładów w Cleveland pewien, może trzydziestoletni, mężczyzna poprosił mnie o krótką rozmowę prywatną. Pogratulował mi wykładu, ale dodał:

– Obawiam się, że w moim przypadku pana rady niewiele zdziałały. Wie pan, mam chore serce i muszę się bardzo oszczędzać.

Powiedział mi, że odwiedził czterech lekarzy, ale żaden z nich nie mógł stwierdzić, co mu dolega. Spytał więc, co ja o tym myślę.

– Nie znam się na chorobach serca – odparłem – ale jako laik laikowi poradziłbym zrobić trzy rzeczy. Po pierwsze, udałbym się do najlepszego ze znanych mi kardiologów i uznał jego diagnozę za ostateczną. Jak pan mówił, był pan u czterech lekarzy i żaden nic nie znalazł w pana sercu. Proszę pójść na ostatnią kontrolę do piątego. Może się okazać, że ma pan zupełnie zdrowe serce. Ale jeśli będzie się pan nadal zamartwiał, może się pan rzeczywiście nabawić poważnej choroby. Ten

bowiem, kto bezustannie szuka w sobie choroby, rzeczywiście często ją na siebie ściąga.

Po drugie, radziłbym panu zapoznać się z opinią jakiegoś uznanego lekarza, według której w trzech łóżkach szpitalnych na cztery leżą pacjenci cierpiący na dolegliwości wywołane stanami emocjonalnymi. Proszę sobie wyobrazić, że trzech ludzi na czterech, którzy właśnie chorują, mogliby być zdrowych, gdyby nauczyli się panować nad emocjami.

I po trzecie, na pana miejscu postanowiłbym żyć, dopóki nie umrę.

Wyjaśniłem mu następnie tę ostatnią radę, którą przed laty dał mi pewien adwokat cierpiący na unieczynnioną gruźlicę. Mimo że ciężko chory, nadal pracował, wychowywał dzieci i używał życia. Siedemdziesięciośmioletni dziś adwokat tak sformułował swoją ówczesną filozofię życiową: „Będę żył, aż umrę, i nie będę mieszał życia ze śmiercią. Dopóki przebywam na tym świecie, będę żył. Każda minuta, jaką człowiek traci martwiąc się śmiercią, jest minutą, w której równie dobrze mógłby być martwy”.

„Zastawka młodości” pewnego chorego mężczyzny

A teraz następny przykład. Podczas lotu do Detroit usłyszałem po starcie dziwne tykanie. Trochę zaniepokojony spojrzałem w kierunku swego sąsiada, od którego dochodził ów odgłos.

– Och, to nie bomba – uśmiechnął się. – To tylko moje serce.

Widocznie nie udało mi się ukryć zdumienia, gdyż wyjaśnił, skąd pochodzi ów dźwięk. Przed trzema tygodniami był operowany i wstawiono mu do serca

sztuczną zastawkę. Tykanie potrwa kilka miesięcy, dopóki sztuczna zastawka nie obrośnie nową tkanką. Spytałem, jak wyobraża sobie przyszłe życie.

– Mam ogromne plany – odrzekł. – Gdy wrócę do Minnesota, zacznę studiować prawo. Mam nadzieję, że kiedyś uda mi się uzyskać posadę w sądzie. Lekarze powiedzieli, że przez kilka miesięcy powinienem się oszczędzać, ale później znowu mogę żyć normalnie.

Ułomność nie jest przeszkodą

Oto w jak różny sposób można podchodzić do problemów zdrowotnych! Pierwszy mężczyzna nawet nie wiedział, co tak naprawdę mu dolega, ale był przygnębiony i niczego już w życiu nie oczekwał. Drugi zaś, po bardzo skomplikowanej operacji, był pełen optymizmu i zapału do działania. Różnica między nimi wynikała jedynie z odmiennego stosunku do problemów zdrowia.

Istnieją jednak inne przypadki świadczące, że mimo ułomności można wieść normalne życie.

Jeden z moich bliskich przyjaciół, obecnie ceniony profesor college'u, wrócił w 1945 roku z Europy bez ręki. Mimo to dobre samopoczucie go nie opuszcza. Mało tego – gdy tylko może, pomaga innym. Jest jednym z największych optymistów, jakich znam. Rozmawialiśmy kiedyś długo na temat jego kalectwa.

– To przecież tylko ręka – powiedział wreszcie. – Oczywiście lepiej mieć dwie niż jedną, ale za to mój umysł jest w stu procentach sprawny i za to jestem naprawdę wdzięczny losowi.

Inny mój przyjaciel, również bez jednej ręki, znakomicie gra w golfa. Spytałem go kiedyś, jak mu się udało dojść do takiej perfekcji. Dali bardziej ciekawą odpowiedź:



– Moim zdaniem prawidłowa postawa życiowa i jedna ręka zawsze odniosą zwycięstwo nad błędnią postawą i dwiema rękami.

– Zapamiętaj te słowa! Odnoszą się nie tylko do pola golfowego, lecz do wszystkich sytuacji życiowych.

Cztery środki przeciwko wymawianiu się choroba

Najłatwiej zwalczyć wykrętis stosując następujące „lekarstwa”:

- Nie rozmawiaj o swoim stanie zdrowia. Im więcej mówisz o własnych dolegliwościach, nawet o zwykłym przeżebieniu, tym będą one dokuczliwsze. Mówienie o chorobach działa na nie jak nawóz na rośliny. Poza tym człowiek rozprawiający bez przerwy o chorobach jest nudny dla otoczenia. Ludzie nastawieni na sukces tłumią naturalny impuls, by mówić o swoim „kiepskim” zdrowiu. Kto wciąż się skarży i narzeka, zyskuje być może (powtarzam: być może) trochę współczucia, ale nie zyskuje sympatii i szacunku otoczenia.

- Nie martw się swoim zdrowiem. Był doradca medyczny słynnej kliniki Mayo pisał jakiś czas temu: „Zawsze proszę zaniepokojonych swoim stanem pacjentów, by ćwiczyli panowanie nad sobą. Kiedy na przykład badałem tego mężczyznę (chodzi o pacjenta przekonanego, że ma uszkodzony woreczek żółciowy, mimo że osiem badań rentgenowskich wykazało, iż ten narząd jest w porządku), poprosiłem go, aby już więcej nie prześwietlał woreczka. Setkom ludzi, którzy niepokoili się swoim sercem, powiedziałem z kolei, aby nie robili wciąż EKG”.

- Bądź szczesliwy, że twoje zdrowie jest takie, jakie jest. Stare powiedzenie głosi: Było mi żal siebie samego,

że mam dziurawe buty, dopóki nie spotkałem człowieka bez nóg. Zamiast narzekać, że „żle się czujesz”, bądź zadowolony, że jesteś jeszcze w miarę zdrowy. Już samo zadowolenie ze swego stanu zdrowia będzie silnym środkiem uodporniającym przeciwko nowym bólom, dolegliwościom i prawdziwym chorobom.

- Pamiętaj zawsze o tym, że lepiej się zużywać niż rdzewieć. Życie jest po to, by się nim cieszyć. Nie zmarnuj go! Nie trać życia.

„Trzeba być mądrym, żeby odnieść sukces”

Wymówki z powodu rzekomej nieudolności umysłu są częstym zjawiskiem. Ucieka się do nich prawie dziewięćdziesiąt pięć procent ludzi z naszego otoczenia. W przeciwieństwie do innych cierpiących na wykrętis cierpią w milczeniu. Mało kto się przyzna, że nie jest zbyt mądry.

Większość z nas popełnia przy tym dwa zasadnicze błędy: po pierwsze, nie doceniają swego umysłu, po drugie, przeceniają umysł innych. Najpoważniejszy błąd jednak polega na tym, że utożsamiają rozum z wiedzą. Z tego też powodu wiele osób zaniża swoją wartość.

Tymczasem sama wiedza nie wystarcza. Niezmiernie istotna jest umiejętność korzystania z rozumu. Decydujące znaczenie ma świadomość kierująca twoim rozumem. Bywa niekiedy, że elastyczność umysłu okazuje się cenniejsza niż sama wiedza.

Jeden ze znanych fizyków amerykańskich tak odpowiedział na pytanie rodziców, czy ich dziecko spełnia warunki, by w przyszłości zostać uczonym: „Dziecko nie potrzebuje zbyt dużej wiedzy, by odniósć sukcesy w nauce. Nie potrzebuje też nadzwyczajnej pamięci. Nie ma znaczenia, czy w szkole dostaje bardzo dobre stopnie. Najważniejsze jest, by potrafiło myśleć i interesowało się nauką”.

A więc zainteresowanie i fascynacja są nawet w dziedzinie nauki czynnikiem decydującym!

Człowiek o pozytywnym, optymistycznym stosunku do świata, o umiejętności w pracy zarobi więcej pieniędzy, zyska większy szacunek i będzie się cieszyć większym powodzeniem niż esymista, nastawiony negatywnie do otoczenia, nieskorzystny do współpracy, mimo że wiedzą górujący nad pierwszym.

Ważna jest giętkość umysłu

Podczas zjazdu koleżeńskiego spotkałem dawnego kolegę ze studiów, z którym nie widzieliśmy się od dziesięciu lat. Chuck był wyróżniającym się studentem i ukończył college z odznaczeniem. Miał zamiar otworzyć własny interes na zachodzie Nebraski.

Zapytałem go, czym się zajął.

– Wiesz, nie mam własnej firmy – odparł. – Jeszcze przed rokiem nikomu bym się do tego nie przyznał, ale teraz jestem już na tym etapie, że mogę o tym mówić. Kiedy dziś patrzę wstecz na wykształcenie, jakie wyniosłem z college'u, dochodzę do wniosku, że stałem się ekspertem w wynajdywaniu przyczyn, dla których posiadanie własnego biznesu nie ma sensu. Uprzedzono mnie o różnych pułapkach, które powodują, że interes musi się skończyć fiaskiem. Trzeba mieć odpowiedni kapitał. Trzeba uważać, by był zachowany rytm koniunktury. Czy rzeczywiście istnieje popyt na to, co chcę oferować? Czy miejscowy przemysł jest stabilny? Poza tym istnieją jeszcze tysiące innych rzeczy, o których należy pamiętać.

Najboleśniejsze jest dla mnie to, że niektórzy moi koledzy, mimo że nigdy nie chodziły do college'u, odnoszą dziś sukcesy jako biznesmeni. A ja – ja sprawdzam

rachunki za przesyłki towarowe. Gdyby kiedyś dostarczono mi argumentów przemawiających za tym, że można z powodzeniem prowadzić niewielki biznes, dziś pod każdym względem moja sytuacja byłaby lepsza.

Brak elastyczności umysłu przeszkodził zatem Chuckowi we właściwym wykorzystaniu swojej wiedzy!

Wiedza nie jest czynnikiem decydującym...

Dlaczego tak wielu ludzi dysponujących dużą wiedzą ponosi fiasko w życiu? Od lat przyjaźniali się z pewnym mężczyzną, który uchodzi za geniusza, ma dużą zdolność abstrakcyjnego myślenia i należy nawet do stowarzyszenia skupiającego wybitnych uczonych. Mimo swojej wiedzy jest jednym z największych nieudaczników, jakich znam. Ma niskie stanowisko w pracy (bo lęka się odpowiedzialności), nie ożenił się (bo małżeństwa często się kończą rozwodem), w zasadzie nie ma przyjaciół (bo ludzie go nudzą), nigdy w nic nie zainwestował (bo można stracić pieniądze). Ten człowiek swój nadzwyczajny umysł wykorzystuje do tego, by udowodnić sobie, że pewne rzeczy nie mogą funkcjonować, zamiast wykorzystywać swoją wiedzę w poszukiwaniu dróg do sukcesu.

Supermózgiem tego mężczyzny kieruje myślenie negatywne i dlatego jest tak nieudolny. Gdyby zmienił swoje nastawienie do życia, mógłby osiągać wspaniałe wyniki. Ma wiedzę, ale nie robi z niej użytku.

Pamiętaj zawsze o tym, że bez elastyczności umysłu nie wykorzystasz swojej wiedzy. Tytuł doktora nie zda się na nic.

Parę lat temu zaprzyjaźniłem się z Philem, jednym z szefów dużej agencji reklamowej. Był dyrektorem do spraw marketingu i osiągał w pracy imponujące wyniki.

Czy miał jakiś nadwyczajny umysł? Skądże! Nie znał się ani na technikach badań rynkowych, ani na statystyce. I w przeciwnieństwie do ludzi, którzy dla niego pracowali, nigdy nie uczęszczał do college'u. Co więc uprawniało go do zarobków w wysokości trzydziestu tysięcy dolarów rocznie, podczas gdy żaden z jego podwładnych nie zarabiał nawet dziesięciu tysięcy?

Phil okazał się „inżynierem dusz ludzkich”. Cała jego postawa była w stu procentach pozytywna. Potrafił dodać otuchy innym, gdy byli przygnębieni. Pracował z zapałem, a jego zapał udzielał się innym. To szybkość jego umysłu czyniła z niego pracownika trzykrotnie cenniejszego od innych z większym zasobem wiedzy.

Na stu młodych ludzi, którzy rozpoczynają studia, kończy je mniej niż pięćdziesięciu. Poprosiłem jednego z profesorów uniwersytetu, by wyjaśnił mi to zjawisko.

– Nie chodzi o brak wiedzy – powiedział. – Nie przyjmujemy na studia osób, które nie dysponują odpowiednimi wiadomościami. Prawdziwą przyczyną tego stanu rzeczy jest nastawienie tych młodych ludzi. Nie ma pan pojęcia, ilu z nich odchodzi z uczelni, ponieważ nie lubią profesorów, tematów, którymi muszą się zajmować, lub kolegów.

Jakiś czas temu miałem na zlecenie jednego z towarzystw ubezpieczeniowych zbadać, dlaczego jedna czwarta najlepszych agentów zawiera ponad trzy czwarte wszystkich umów, a najsłabsza jedna czwarta tylko pięć procent.

Wnikliwa analiza akt osobowych wykazała ponad wszelką wątpliwość, że różnic w wynikach pracy nie można tłumaczyć różnicami w wykształceniu. Różnica wynikała jedynie z postawy życiowej agentów, z ich sposobu myślenia. Przedstawiciele grupy najlepszej byli pogodniejsi, z entuzjazmem podchodzili do swojej pracy i lubili kontakty z ludźmi.

Niewiele możemy zrobić, aby pomnożyć nasze wrodzone zdolności, możemy jednak zmienić sposób ich wykorzystywania.

...ale wiedza może być potęga

Znane powiedzenie głosi: Wiedza to potęga. Jest to prawda tylko w połowie. Wiedza bowiem to jedynie prawdopodobna potęga. Wiedza tylko wtedy stanie się potęgą, kiedy będziesz czynić z niej użytek, i to w sposób konstruktywny.

Zapytano kiedyś Alberta Einsteina, ile stóp ma jedna mila. Odpowiedział: „Nie wiem. Dlaczego mam sobie zaśmiecać umysł informacjami, które można w dwie minuty znaleźć w pierwszym lepszym leksykonie?”

Einstein udzielił nam arcyważnej lekcji. Jego zdaniem ważniejsze jest używanie rozumu w celu *myślenia* niż degradowanie go do roli magazynu informacji.

Spędziłem niedawno szalenie interesujący wieczór u przyjaciela, dyrektora młodego, szybko rozwijającego się zakładu produkcyjnego. Właśnie w telewizji emitowano jeden z popularnych teleturmejów. Występował w nim uczestnik, który od tygodni plasował się na pierwszym miejscu, gdyż potrafił odpowiedzieć na pytania z wszelkich możliwych dziedzin.

Po pewnym czasie mój gospodarz spytał:

– Jak myślisz, ile zapłaciłbym temu facetowi, żeby dla mnie pracował?

– Ile? – zaciekawiłem się.

– Trzysta dolarów i ani centa więcej – i to nie tygodniowo, nie miesięcznie, tylko jednorazowo, do końca życia. Dokładnie mu się przyjrzałem. Ten „ekspert” nie potrafi myśleć, umie tylko wyuczyć się na pamięć.

Jest chodzącą encyklopedią, a sądzę, że za trzysta dolarów dostałbym już całkiem niezłą encyklopEDIĘ. Dziewięćdziesiąt procent wiadomości tego gościa znajdę w almanachu za dwa dolary.

Chcę mieć wokół siebie ludzi, którzy potrafią rozwiązywać problemy, mają pomysły, marzenia, a te marzenia zmieniają w rzeczywistość. Człowiek z pomysłami może u mnie zarobić, człowiek-encyklopedia – nie.

Trzy proste sposoby pozbycia się wykrętis̄ umysłowej

- Nigdy nie lekceważ własnego umysłu, nie przeceniaj zaś umysłu innych. Każdy człowiek bowiem, niezależnie od poziomu swojej wiedzy, w pewnych dziedzinach wykazuje godne uwagi talenty. Chodzi tylko o to, by te pozytywne cechy ujawnił, rozwijał i uczynił swoim kapitałem. Pozwól więc, by twój rozum dla ciebie pracował!
- Powtarzaj sobie kilka razy dziennie: „Moje nastawienie do życia jest nie mniej ważne niż moja wiedza”. Staraj się zarówno w pracy, jak i w domu myśleć pozytywnie. Szukaj argumentów, że potrafisz czegoś dokonać, a nie argumentów uzasadniających, dlaczego nie potrafisz czegoś zrobić. Wyrób w sobie postawę zwycięzcy. Używaj swego rozumu w sposób twórczy, pozytywny!

- Pamiętaj o tym, że umiejętność myślenia jest cenniejsza niż umiejętność przyswajania faktów. Pozwól, by twój umysł był twórcą idei, odkrywcą nowych, lepszych możliwości działania!

„To nie ma sensu, jestem za stary (albo za młody)!”

Wymawianie się wiekiem występuje w dwóch wariantach. Często słyszy się stwierdzenie: „Jestem już za stary”, a niekiedy: „Jestem za młody”.

Na pewno nieraz spotkałeś ludzi, którzy swoje mierne dokonania usprawiedlwiąją następująco: „Jestem już na to za stary. Mój wiek mi nie pozwala!” Na porządku dziennym są jednak i takie stwierdzenia: „Jestem za młody, by wziąć na siebie taką odpowiedzialność”.

Zdumiewające, jak wielu z nas uważa, że wiek stanowi przeszkodę w zrealizowaniu określonych zamiarów. Wymawianie się wiekiem zamknie tysiącom ludzi drogę do prawdziwej szansy. Przekonani, że nie są w odpowiednim wieku, nawet nie próbują skorzystać z nadarzającej się okazji.

Pierwszy wariant występuje częściej. Ta choroba szerzy się w sposób niemal niezauważalny. Zdarza się, że menedżer traci stanowisko w wyniku fuzji przedsiębiorstw i nie może znaleźć nowego, bo jest „za stary”. Szuka pracy miesiącami, nie znajduje i w końcu nabiera przekonania, że pozostawanie na bocznym torze jest właściwie całkiem przyjemne. Stwierdzenia w rodzaju: „Wreszcie mam czas, by zająć się swoim hobby”, utwierdzają go jeszcze w tym przekonaniu.

Pół wieku wydajności

Z choroby polegającej na wykręcaniu się wiekiem można się wyleczyć. Gdy parę lat temu prowadziłem kurs dla sprzedawców, odkryłem „surowicę”, której jednorazowe podanie wystarczy, by człowieka uzdrowić.

W kursie uczestniczył pewien czterdziestolatek o imieniu Cecil, który chciał się przekwalifikować i zostać akwizytorem, ale uważały, że jest już na to za stary.

– Musiałbym zaczynać wszystko od początku – powiedział. – W moim wieku?!

Rozmawiałem z nim na ten temat kilkakrotnie i w końcu zaaplikowałem mu znaną maksymę: „Człowiek ma tyle lat, na ile się czuje”. Nie poskutkowało (ludzie odpowiadają na to najczęściej): „Ależ ja naprawdę czuję się stary!”).

Wreszcie znalazłem skuteczny środek i zastosowałem go. Spytalem Cecila:

– Kiedy człowiek wchodzi w wiek produkcyjny?

Zastanowił się chwilę.

– Chyba mając jakieś dwadzieścia lat – odparł.

– Dobrze, a kiedy przestaje być produktywny?

– Hm, jeśli jest w dobrej formie i lubi swoją pracę, może być przydatny jeszcze w wieku siedemdziesięciu lat.

– No, właśnie – odparłem. – Wprawdzie niemało ludzi pracuje i po siedemdziesiątce, ale możemy przyjąć, że lata produktywne zaczynają się od dwudziestego roku życia, a kończą w siedemdziesiątym. To pięćdziesiąt lat, pół wieku. Pan ma lat czterdzięci. Ile ma pan już lat produktywnych za sobą?

– Dwadzieścia.

– A przed sobą?

– Trzydzieści.

– Innymi słowy, nie osiągnął pan jeszcze półmetka, lecz wykorzystał zaledwie czterdzieści procent swoich lat produktywnych.

Cecil dopiero teraz zrozumiał, co miałem na myśli. Wyzdrowiał, gdyż uświadomił sobie, że ma przed sobą jeszcze wiele lat pracy. Później nigdy już nie mówił: „Jestem za stary”, lecz „Jestem jeszcze młody”. Zrozumiał, że wiek nie jest ważny!

Jak pewien urzędnik bankowy został duchownym, a makler giełdowy – profesorem college'u

Gdy wyzdrowiejesz, otwierają się przed tobą często drzwi, które dotychczas wydawały ci się zamknięte. Mam kuzyna, który przez wiele lat chwytał się najrzemiaszych zawodów – był sprzedawcą, miał własny interes, wreszcie został urzędnikiem bankowym. Nigdzie jednak nie znalazł tego, czego naprawdę szukał. Wreszcie stwierdził, że jego powołaniem jest stan duchowny. Uważył jednak, że jest już na to za stary. Miał bądź co bądź czterdzieści pięć lat. Poza tym był ojcem trojga małych dzieci i nie dysponował odpowiednimi środkami finansowymi.

Zmobilizował się jednak i powiedział sobie: „Nieważne, ile mam lat, zostanę duchownym”.

Z silną wiarą w siebie i z niezachwianą wolą urzeczywistnienia swego zamiaru zaczął pięcioletnie studia teologii w Wisconsin. Po ich ukończeniu otrzymał święcenia kapłańskie i objął plebanię w Illinois.

Czy jest stary? Oczywiście, że nie. Ma przed sobą jeszcze dwadzieścia procent twórczego życia. Niedawno się z nim widziałem i oto, co powiedział:

– Wiesz, gdybym w wieku czterdziestu pięciu lat nie podjął tej ważnej decyzji, przez resztę życia byłbym człowiekiem starym i rozgoryczonym. A tak nie czuję się starszy niż dwadzieścia pięć lat temu.

I nie wyglądał starzej. Gdy człowiek pokona wykrętis wiekową, zyskuje automatycznie optymizm właściwy młodości. *Ten, kto wyzbedzie się lęku przed ograniczeniami wynikającymi z wieku, zyskuje lata życia i sukcesów.*

Interesującym przykładem przezwyciężenia tej samej choroby jest mój dawny kolega ze studiów, Bill. Przez dwadzieścia cztery lata pracował jako makler giełdowy i zgromadził nawet niewielki majątek. Niespodziewanie jednak podjął decyzję, że zostanie profesorem w college'u.

Przyjaciele ostrzegali, że intensywne studia, jakie go czekają, będą ponad jego siły. Ale on był zdecydowany osiągnąć swój cel i w wieku pięćdziesięciu jeden lat wstąpił na uniwersytet stanu Illinois. W cztery lata później otrzymał dyplom i stopień naukowy. Dziś Bill jest dziekanem wydziału nauk ekonomicznych renomowanego college'u. I jest szczęśliwy.

– Mam jeszcze przed sobą prawie jedną trzecią dobrych, wydajnych lat – powiedział.

Przekonanie, że jest się „za starym”, to jedna z chorób z grupy nieudacznictwa. Przezwyciężaj ją, nie przejmując się swoim wiekiem.

Problem pewnego dwudziestotrzylatka

Również drugi wariant choroby polegającej na wykręcaniu się wiekiem wyrządza wiele szkód. Mniej więcej rok temu przyszedł do mnie dwudziestotrzyletni mężczyzna o imieniu Jerry. Odbył służbę w wojskach desantowych, a następnie skończył college. Ponieważ był żonaty i miał dziecko, w czasie studiów musiał pracować. Zatrudnił się jako przedstawiciel dużej firmy transportowej. Zarówno w college'u, jak i w pracy osiągał bardzo dobre wyniki.

– Panie doktorze – zaczął – mam pewien problem. – Wyglądał na zaniepokojonego. – W firmie zaproponowano mi stanowisko kierownika działu sprzedaży. Byłbym szefem ośmiu akwizytorów.

– Gratuluję, to świetna wiadomość – powiedziałem – ale wydaje mi się pan zmartwiony.

– Wie pan, ci mężczyźni, którymi miałbym kierować, są o wiele starsi ode mnie, od siedmiu do dwudziestu jeden lat. Co powiniensem zrobić? Mam przyjąć to stanowisko?

– Jerry – odparłem – dyrektor generalny firmy najwidoczniej nie uważa, że jest pan za młody. W przeciwnym razie nie proponowałby panu tego stanowiska. Niech pan tylko weźmie sobie do serca trzy zasady, a wszystko będzie dobrze.

Po pierwsze, proszę nie myśleć o swoim wieku. Na farmie chłopiec stawał się mężczyzną, jeśli udowodnił, że może pracować jak mężczyzna. Jego wiek nie miał znaczenia. To samo odnosi się do pana. Jeśli udowodni pan, że może pełnić funkcję kierowniczą, automatycznie pana wiek będzie odpowiedni.

Po drugie, proszę nie wykorzystywać swego stanowiska. Musi pan być uprzejmy dla podwładnych, zasięgać ich opinii. Da im pan poczucie, że pracują dla kapitana drużyny, a nie dla władcy. Ludzie będą pracować dla pana, a nie przeciwko panu.

Po trzecie, musi się pan przyzwyczaić do tego, że kieruje pan ludźmi starszymi od siebie. Bardzo często zdarza się, że szefowie są młodsi od swoich podwładnych. Jeśli przywyknie pan do tej sytuacji, będzie to z korzyścią dla pana.

I proszę pamiętać, że wiek nie jest żadną przeszkodą, jeśli pan sam nie uzna go za przeszkodę.

Dziś Jerry świetnie daje sobie radę. Jest oddany swojej pracy, a za parę lat chce otworzyć własne przedsiębiorstwo.

Młodość nie jest wadą, nawet jeśli często się słyszy, że do niektórych zawodów, na przykład przedstawiciela firmy ubezpieczeniowej czy doradcy inwestycyjnego, nadają się tylko ludzie „dojrzali”. Twierdzenie, że aby pozyskać zaufanie inwestorów, trzeba mieć odpowiedni wiek, jest bzdurą. Tak naprawdę wszystko zależy od tego, czy jesteś specjalistą w swojej dziedzinie. Jeśli znasz się na tym, co robisz, a ponadto znasz się na ludziach, możesz wykonywać dany zawód. Umiejętności nie pozostają w bezpośrednią zależności z wiekiem.

Nie wmwawiaj sobie zatem, że do wykonywania pewnych zadań konieczny jest określony wiek.

Trzy sposoby pozbycia się wykrętis wiekowej

- Miej pozytywny stosunek do swojego wieku. Nigdy nie jesteś „za stary”, lecz „dostatecznie młody”, aby móc wykonać dane zadanie. Poszerzaj swoje horyzonty, rozbudzaj w sobie entuzjazm młodości i czuj się młodo.

- Oblicz, ile masz jeszcze przed sobą twórczych lat. Pomyśl, że trzydziestolatkowi zostało jeszcze osiemdziesiąt procent produktywnego życia, a pięćdziesięciolatkowi wciąż jeszcze czterdzieści procent, najlepszych czterdzieści procent jego „płodnych” lat. Życie jest dłuższe, niż się to ludziom wydaje!

- W przyszłości zajmuj się tym, co naprawdę lubisz. Za późno na coś jest wtedy, gdy myślisz, że jest za późno. Nie mów sobie nigdy: „Powiniem był wziąć się do tego przed laty”. To myślenie nieudaczników. Powtarzaj sobie: „Wezmę się do tego teraz, mam przed sobą najlepsze lata mego życia”. *W ten właśnie sposób rozumują ludzie sukcesu.*

„Mój przypadek jest inny, jestem pechowcem”

Nie ma chyba dnia, by ktoś z naszego otoczenia nie oświadczył, że jest pechowcem i po prostu „nie ma szczęścia”. Równie często zdarza się, że przypisujemy czyste sukcesy „szczęściu”.

A oto przykład, jak ludzie zapadają na tę odmianę wykrętis. Jakiś czas temu byłem na obiedzie z trzema

młodymi urzędnikami na kierowniczych stanowiskach. Rozmawialiśmy na temat George'a, którego wybrano z ich czwórki i awansowano.

Dlaczego właśnie on otrzymał wysokie stanowisko? Trzej mężczyźni podawali najróżniejsze motywów: stosunki, lizusostwo, żona George'a, która rzekomo podoba się szefowi, a przede wszystkim wyjątkowe szczęście. Wszystko to nie miało nic wspólnego z prawdą. George miał nie tylko wyższe kwalifikacje niż oni, ale też więcej i wydajniej pracował, osiągał lepsze wyniki.

Sukces nie ma nic wspólnego ze szczęściem

Nie tak dawno rozmawiałem na temat szczęścia z szefem działu sprzedaży fabryki obrabiarek. Zdenerwował się i opisał mi następujący przypadek.

– Dla każdego szefa działu sprzedaży – powiedział – to, o czym pan mówi, jest jednym z problemów najtrudniejszych do uporania się. Właśnie wzoraj przeżyłem coś takiego w swojej firmie.

Jeden z moich akwizytorów zjawił się o czwartej po południu ze zleceniem na obrabiarki, opiewającym na sto dwanaście tysięcy dolarów. Był akurat w moim gabinecie inny akwizytor, który zbiera bardzo niewiele zamówień. Gdy John obwieścił nam dobrą nowinę, pogratulował mu z widoczną zazdrością i skomentował: „I znów miał pan szczęście!”

Ten kiepski pracownik nie może pojąć, że zamówienie Johna nie ma nic wspólnego ze szczęściem. John miesiącami zabiegał o klienta. Wielokrotnie rozmawiał z decydentami fabryki, całymi nocami zastanawiał się, jaki wariant byłby najkorzystniejszy dla klienta, a wreszcie polecił naszym konstruktorom opracować projekty maszyn. John nie miał „szczęścia” – a może dobrze

zaplanowaną i starannie wykonaną pracę ostatnio nazywa się szczęściem?

Wyobraź sobie reorganizację koncernu General Motors, zdaną na ów przysłowiowy los. Jak by to wyglądało w praktyce? Nazwiska wszystkich zatrudnionych wypisano by na kartkach, po czym wrzucono by je do teczki. Ten, którego nazwisko wyciągnięto by jako pierwsze, zostałby dyrektorem generalnym, drugi – wicedyrektorem, i tak dalej. Brzmi to idiotycznie, prawda? Ale właśnie w ten sposób by się to odbyło.

Ludzie piastujący kierownicze stanowiska osiągnęli je nie dzięki szczęściu, lecz dzięki swym zdolnościom i rzetelnej pracy.

NIE SZCZĘŚCIE DECYDUJE O TWOIM LOSIE

Zastanów się dobrze nad tym, co wydaje ci się szczęściem u innych, a stwierdzisz, że to nie los, lecz rozwaga, planowe działanie i pozytywne myślenie są warunkiem ich powodzenia. Jeśli nawet człowieka sukcesu spotyka porażka, jeśli ma pecha, wyciąga z tego wnioski i w efekcie na tym zyskuje.

Nie oddawaj się mrzonkom. Nie trwoń energii na marzenia o sukcesie. Nie osiągamy go dzięki szczęściu. Musimy kierować się zasadami prowadzącymi do sukcesu i zgodnie z nimi postępować. Nie licz na szczęście, lecz koncentruj się na tym, by rozwinąć w sobie te cechy, które zagwarantują ci zwycięstwo. Pamiętaj, że każdy jest kowalem swego losu.

ROZDZIAŁ 3

Buduj wiarę w siebie, wyzbądź się lęku

Lęk to coś bardzo rzeczywistego

Przyjaciele zwykli mówić w najlepszej wierze do człowieka ogarniętego lękiem: „Ty sobie coś wmañasz. Nie martw się. Nie musisz się niczego obawiać”.

To aplikowane z dobrego serca „lekarstwo na lęk” nie ma długotrwałego działania. Pomaga na parę minut, czasem na parę godzin, ale nie leczy.

Lęk to coś bardzo rzeczywistego. Zanim go zwalczymy, musimy najpierw stwierdzić, że naprawdę istnieje.

W dzisiejszych czasach lęk ma na ogół podłożę psychiczne. Zaniepokojenie, napięcie, gonitwa myśli, panika – wszystkie te formy lęku mają jedną przyczynę: negatywne nastawienie do życia. Znajomość diagnozy nie wystarczy jednak, by się z tej choroby wyleczyć. Lekarz nie poprzestaje na stwierdzeniu infekcji w organizmie, lecz natychmiast zaleca terapię. Nie inaczej musi być w przypadku lęku.

Powiedzenie: „Ty sobie coś wmañasz”, przyjmuje za punkt wyjścia tezę, że lęk nie istnieje. Ale on istnieje. Jest czymś jak najbardziej rzeczywistym. Lęk to największy wróg sukcesu. Nie pozwala ludziom korzystać z nadarzających się okazji, niszczy witalność, czyni człowieka chorym w dosłownym znaczeniu, wywołuje dolegliwości organiczne i skraca życie, zamyka usta, gdy chcesz mówić.

Lęk – niepewność, brak wiary w siebie – wyjaśnia, dlaczego wciąż jeszcze występują recesje gospodarcze, dlaczego miliony ludzi praktycznie nie osiągają niczego.

Lęk to potężna siła. Nie pozwala ludziom otrzymać od życia tego, czego pragną.

We wszystkich swoich wariantach jest to infekcja psychiczna. Na szczęście potrafimy leczyć te infekcje, podobnie jak infekcje organiczne, stosując odpowiednie środki.

Zanim zaczniesz leczenie, musisz nabrać przekonania, że wiarę w siebie trzeba w sobie wypracować i podtrzymywać. Nie jest ona wrodzona. Ludzie, którzy promieniują pewnością siebie, którzy nie mają obaw i w każdej sytuacji potrafią się znaleźć, krok po kroku tę pewność siebie zdobywali.

Ty też możesz to zrobić. W tym rozdziale pokażemy ci, jak.

Aktywność uzdrawia

Przed paroma miesiącami przyszedł do mnie pewien mężczyzna. Sprawiał wrażenie bardzo zaniepokojonego. Skończył właśnie czterdzieści lat i piastował odpowiedzialne stanowisko szefa działu sprzedaży w dużym przedsiębiorstwie.

– Boję się, że stracę stanowisko – oznajmił wyraźnie zdenerwowany. – Mam wrażenie, że moje dni w firmie są policzone.

– Dlaczego? – spytałem.

– Wiele przemawia przeciwko mnie. Wskaźniki sprzedaży w moim dziale są o siedem procent niższe niż w ubiegłym roku. To fatalne, zwłaszcza że ogólne obroty są o sześć procent wyższe. W ostatnim czasie podjąłem kilka nierozsądnego decyzji i szef już parokrotnie mnie

zganił, ponieważ nie nadążam za rozwojem firmy. Jeszcze nigdy nie czułem się tak podle. Sprawy wymykają mi się z rąk, i to się zauważa. Zauważają to również moi podwładni. Tymczasem inni kierownicy działów wyczuli, że coś jest nie tak. Jeden z moich „kochanych” kolegów zaproponował ostatnio, że jego dział przejmie część mojego asortymentu, bo, jak się wyraził, przyniesie to firmie zysk. Czuję się, jakbym tonął, a na brzegu stali gapi, czekając, aż pójdę na dno.

– A co pan robi, żeby temu przeciwdziałać? – spytałem.

– Obawiam się, że niewiele mogę zrobić. Mogę tylko mieć nadzieję, że coś się zmieni.

– Czy nadzieja wystarczy? Dlaczego nie chce pan wesprzeć nadziei czynem?

– Proszę mówić dalej – poprosił.

– Na pana miejscu postąpiłbym tak. Po pierwsze, jeszcze dziś po południu powinien pan zacząć zwiększać swoje obroty. Jedno jest pewne: musi być jakaś przyczyna spadku sprzedaży. Proszę postarać się dojść, jaka. Może powinien pan zorganizować specjalną ofertę, aby pozbyć się towaru zalegającego półki i zaoferować nowy. Może należałoby atrakcyjniej eksponować artykuły. Może potrzebny jest większy zapał do pracy pańskich sprzedawców. Nie potrafię powiedzieć, który z tych czynników wpłynąłby na wzrost obrotów, ale któryś na pewno. I chyba byłaby wskazana szczera rozmowa z szefem. Prawdopodobnie zastanawia się, czy pana nie zwolnić, ale gdy pan zwróci się do niego o radę, na pewno da panu jeszcze szansę, by się wykazać. Nie opłaci mu się zwolnić pana, dopóki uważa, że potrafi pan znaleźć jakieś rozwiązanie. – Popatrzyłem na niego zachęcająco i dodałem: – Proszę przestać zachowywać się jak tonący. Proszę pokazać swoim ludziom, że jeszcze pan żyje.

– Mówił pan o dwóch krokach. A jaki jest drugi? – spytał.

– Po drugie, powinien pan na wszelki wypadek powiadomić przyjaciół z branży, że nie miałby pan nic przeciwko zmianie pracy, pod warunkiem, że zaproponowano by wyższe wynagrodzenie od otrzymywanego na obecnym stanowisku.

Nie wierzę, by pańska pozycja była zagrożona, jeśli podejmie pan kroki prowadzące do zwiększenia obrotów. Jeśli jednak powstałyby takie niebezpieczeństwo, dobrze by było mieć jedną lub dwie oferty pracy. Proszę pamiętać, że dziesięć razy łatwiej znaleźć nową pracę komuś, kto jest zatrudniony niż bezrobotnemu.

Po pewnym czasie ów mężczyzna zatelefonował do mnie.

– Po rozmowie z panem wziąłem się do pracy – powiedział. – Wprowadziłem pewne zmiany, najważniejsza dotyczy megó personelu. Przedtem odbywała się jedna narada sprzedawców w tygodniu, teraz odbywają się one codziennie rano. Wzbudziłem w swoich ludziach zapał do pracy. Gdy zobaczyli mój entuzjazm, nabrali chęci do działania. Czekali tylko na sygnał ode mnie. Teraz wszystko jest w jak najlepszym porządku. W ubiegłym tygodniu moje obroty były znacznie wyższe niż przed rokiem i znacznie przekraczały średnią.

Mam jeszcze jedną dobrą wiadomość. Otrzymałem dwie propozycje pracy. Oczywiście bardzo mnie to ucieszyło, ale odrzuciłem obie, bo tutaj bardzo dobrze mi idzie.

Nie wybrniemy z problemów, jeśli nie zaczniemy działać. Nadzieja to początek, ale nadziei musi towarzyszyć czyn. Dopiero wtedy osiąga się zwycięstwo.

Zastosuj tę zasadę. *Działanie uwalnia od lęku!* Jeśli znów ogarnie cię to uczucie, najpierw się uspokój. A później poszukaj odpowiedzi na pytanie: co mogę zrobić, jakie działania pozwolą mi przezwyciężyć moje obawy?

Zastanów się, co powoduje twój lęk, a następnie podejmij odpowiednie kroki.

Pokonaj lęk

Poniżej znajdziesz zestawienie najczęściej występujących form lęku i działania mogące cię z niego uleczyć.

Forma lęku

1. Niepewność wywołana własnym wyglądem

Działanie

Popraw swój wygląd. Możesz pójść do fryzjera. Postaraj się, żeby twoje ubranie i obuwie było czyste i zadbane. W ogóle bardziej dbaj o siebie.

2. Obawa przed utratą ważnego klienta

Pracuj dwa razy więcej niż dotychczas, żebyś mógł zadowolić klienta. Skoryguj wszystko, co mogłoby zachwiać zaufanie klienta do ciebie.

3. Lęk przed oblaniem egzaminu

Zamiast się zamartwiać, wykorzystaj czas na naukę. Zajmij się czym innym.

4. Lęk przed tym, co znajduje się poza twoją kontrolą

5. Lęk przed tym, co mogą myśleć i mówić inni

Utwierdź się w przekonaniu, że to, co chcesz zrobić, jest słusze i uczciwe. Zrób to. Każdy naraża się na krytykę, robiąc to, co dla niego opłacalne. Przeanalizuj fakty.

6. Lęk przed inwestycjami

Podejmij decyzję i pozostań przy niej. Ufaj własnej ocenie. Patrz na swoich bliźnich z właściwej perspektywy. Pamiętaj, że każdy jest tylko człowiekiem, dość podobnym do ciebie.

7. Lęk przed ludźmi

Musisz pokonać lęk i nabrać wiary w siebie. Po pierwsze, określ swój lęk, ustal precyzyjnie, czego się obawiasz. Po drugie, przystąp do czynu. Każdemu rodzajowi lęku można zaradzić działaniem. I pamiętaj, że wszelkie zwlekanie tylko potęguje lęk. Natychmiast zacznij działać. I bądź zdecydowany.

Twój „bank pamięciowy”

Najczęściej za bezpośrednią przyczynę braku wiary w siebie można uznać źle ukierunkowane myślenie.

Twój umysł to swego rodzaju bank. Każdego dnia w tym „banku pamięciowym” deponujesz swoje myśli. Zgromadzone, tworzą twoją pamięć. Jeśli się na przykład nad czymś zastanawiasz albo zajmujesz się jakimś problemem, w praktyce zadajesz swojej pamięci pytanie: „Co ja już na ten temat wiem?”

Twój bank pamięciowy automatycznie udziela ci odpowiedzi i dostarcza informacji stosownych do sytuacji, które zdeponowałeś w nim wcześniej przy podobnych okazjach.

Jeśli już raz się przekonasz, jaką rolę odgrywa twój bank pamięciowy w pokonywaniu lęku i budowaniu wiary w siebie, powinieneś zastosować się do poniższych dwóch wskazówek.

Deponuj w swoim banku pamięciowym tylko myśli pozytywne

Nie będziemy się oszukiwać. Każdy z nas nierzaz znajduje się w sytuacjach niemiłych, żenujących, zniechęcających do czegokolwiek. Ludzie sukcesu reagują

jednak w takich wypadkach zupełnie inaczej niż nieudacznicy.

Ci, którym towarzyszy niepowodzenie, zbyt silnie eksponują kłopotliwe sytuacje, za często o nich myślą, nadając im tym samym wyolbrzymione znaczenie. Nie mogą się od nich uwolnić i są zaabsorbowani wyłącznie nimi.

Pewni siebie ludzie sukcesu potrafią znaleźć rozwiązanie i nie zaprzatają sobie myśli trudną sytuację, w jakiej się znaleźli. Mają wprawę w deponowaniu w swoim banku pamięciowym wyłącznie myśli pozytywnych.

Co by się stało z twoim samochodem, gdybyś rano przed wyjazdem wrzucił do silnika garść piasku? Zniszczyłybyś silnik i samochód by nie ruszył. Negatywne myśli, gromadzone w pamięci, w podobny sposób uszkadzają umysł. Wytwarzają w twoim silniku umysłowym niepotrzebne napięcie, zużywają go, powodują zakłócenia w postaci trosk, rozczarowań i kompleksów, prowadząc koniec końców do klęski.

A oto jak powinieneś postąpić: w chwilach, gdy jesteś sam, przypominaj sobie miłe, pozytywne przeżycia. Gromadź w banku pamięciowym dobre myśli. Wzmocni to twoją wiarę w siebie!

Inny, bardzo skuteczny środek to odkładanie w banku pamięciowym pozytywnych myśli bezpośrednio przed snem. Myśl o tym, co cię w życiu spotkało mięgo. Przypominaj sobie to wszystko, za co powinieneś być wdzięczny losowi: współmałżonka, dzieci, przyjaciół, zdrowie, korzystną pozycję społeczną... Przypomnij sobie również, co cię dobrego spotkało ze strony innych. Pomyśl o swoich drobnych zwycięstwach i sukcesach. Przeanalizuj powody, dla których naprawdę warto żyć.

Wybieraj ze swego banku pamięciowego tylko myśli pozytywne

Przed paroma laty współpracowałem z grupą psychologów z Chicago. Zasięgano u nich rad w najrozmaitszych sytuacjach, najczęściej jednak w przypadku problemów małżeńskich i trudności z dostosowaniem się pod względem psychicznym.

Pewnego popołudnia rozmawiałem z kierownikiem grupy o jego pracy i rodzajach terapii stosowanych wobec ludzi mających trudności z zaadaptowaniem się w środowisku.

– Wie pan, moja praca byłaby niepotrzebna, gdyby ludzie zrobili tylko jedno – zauważyl.

– Co mianowicie? – zainteresowałem się.

– Gdyby zniszczyli swoje myśli negatywne, zanim jeszcze zdążyły się przekształcić w potwory nękające ich umysły i dusze. Większość ludzi, którym próbuję pomóc, tworzy sobie prywatne muzeum horroru. Na przykład u podłożu wielu problemów małżeńskich leży jakieś przeżycie z okresu miesiąca miodowego. Nie był on tak zachwycający, jak tego oczekwał jeden z partnerów albo i oboje, ale zamiast pogrzebać to wspomnienie, wciąż do niego wracali, aż wreszcie stało się ono potężną przeszkodą w udanych stosunkach małżeńskich. Dopiero po pięciu, a nawet dziesięciu latach zwracają się do mnie.

Na ogół moi pacjenci nie wiedzą, na czym polega ich problem. Do mnie należy odkrywanie źródeł ich kłopotów i pokazanie im o jak banalne sprawy w istocie chodzi.

Człowiek potrafi niemal każde niemiłe przeżycie wyolbrzymić do rozmiarów menstrualnych. Niepowodzenie zawodowe, zawiedziona miłość, niewłaściwa inwestycja, rozczarowanie z powodu dorastającego dziecka – to najczęściej występujące monstra, które pomagam zwalczyć.

Dowiedziane jest, że negatywna myśl, jeśli będziemy do niej nieustannie wracać, stanie się potworem, który zniszczy naszą wiarę w siebie i spowoduje poważne kłopoty natury psychicznej.

Niedawno przeczytałem artykuł zatytułowany *Pęd do samozniszczenia*, w którym autorka zwracała uwagę, że co roku ponad trzydzieści tysięcy Amerykanów ginie śmiercią samobójczą, a dalsze sto tysięcy podejmuje próby odebrania sobie życia. „Istnieją szokujące przykłady – pisała – że poza tym miliony ludzi wybierają powolną śmierć, stosując mniej spektakularne metody. Inni z kolei popełniają raczej samobójstwo psychiczne niż fizyczne, bezustannie się poniżając, karząc i zaniżając własną wartość”.

Wspomniany już wyżej psycholog opowiadał mi, jak udało mu się odwieść pacjentkę od popełnienia „duchowo-umysłowego samobójstwa”.

– Dobięgała czterdziestki i miała dwoje dzieci – opowiadał. – Mówiąc po prostu, cierpiała na ciężką depresję. Każde wydarzenie w swoim życiu uznawała po czasie za nieszczęśliwe przeżycie. Lata szkolne, małżeństwo, narodziny dzieci, miejsce, w którym mieszkała – wszystko to zapisało się w jej pamięci negatywnie. Nie pytana, mówiła, że nie może sobie przypomnieć, aby kiedykolwiek w życiu była naprawdę szczęśliwa. A ponieważ wszystkie wspomnienia z przeszłości rzutują na teraźniejszość, widziała wokół siebie tylko pesymizm i czarną otchłań.

Na moje pytanie, co przedstawia obraz, który jej pokazałem, odparła: „Wygląda, jakby nadciągała straszliwa burza”. Była to najbardziej ponura interpretacja, jaką kiedykolwiek usłyszałem.

Tymczasem duże płotno olejne przedstawia słońce nisko nad skalistym wybrzeżem. Obraz namalowany jest tak przemyślnie, że można widzieć na nim zarówno wschód, jak i zachód słońca. Psycholog wyjaśnił mi, że

to, co dany człowiek widzi, daje wskazówkę o jego osobowości. Człowiek przygnębiony, o zachwianej równowadze psychicznej prawie zawsze zobaczy zachód słońca.

– Jako psycholog – kontynuował mój rozmówca – nie mogę zmienić zawartości pamięci. Ale kiedy pacjent ze mną współpracuje, mogę mu pomóc ujrzeć przeszłość w innym świetle. Zastosowałem ten sposób leczenia również wobec tej kobiety. Starałem się, by w swojej przeszłości dostrzegła także momenty radosne. Po sześciu miesiącach nastąpiła lekka poprawa. Dałem teraz pacjencie szczególne zadanie. Miała każdego dnia wyszukiwać trzy pozytywne dla siebie zdarzenia i zapisywać je. Gdy przyszła na kontrolę, przeanalizowaliśmy tę listę. Przez trzy miesiące kontynuowałem taką terapię. Poprawa była widoczna. Dziś kobieta jest nastawiona pozytywnie i tak samo szczęśliwa jak inni.

Gdy tylko przestała czerpać ze swego banku pamięci elementy negatywne, zaczęła się poprawa!

Niezależnie od wagi problemu psychicznego wyleczenie następuje, gdy pacjent nauczy się czerpać ze swego banku pamięci tylko pozytywne wspomnienia.

Nie twórz w swych myślach i wyobraźni potworów. Nie wybieraj z banku pamięci przykrych myśli. Wspominając przeszłość, koncentruj się na miłych aspektach minionych zdarzeń, a zapominaj o nieprzyjemnych. *Pogrzeb złe wspomnienia*. Gdy złapiesz się na tym, że wracasz pamięcią do sytuacji negatywnych, natychmiast odwrócić od nich swoje myśli.

Nie ma popytu na to, co nieprzyjemne

Bardzo ważne i pocieszające rozpoznanie brzmi: Twoja świadomość nie chee obeiąża umysłu sprawami nieprzyjemnymi! Jeśli tylko zadasz sobie trochę trudu,

niemiłe wspomnienia zaczną stopniowo blednąć i wreszcie znikną zupełnie z twoego banku pamięci. Specjalisci w zakresie oddziaływanego reklamy na naszą psychikę stwierdzili: Jeśli reklama wzbudza miłe odczucia, ma większe szanse na zatorzenienie się w pamięci ludzi. Jeśli wywołuje odczucie nieprzyjemne, odbiorca szybko ją zapomni. To, co niemiłe, jest sprzeczne z naszymi życzeniami, a więc chcemy to wykreślić z pamięci.

Krótko mówiąc, nie jest trudno zapomnieć rzeczy nieprzyjemne, jeśli po prostu przestaniemy je wspominać. Wybieraj ze swego banku pamięciowego tylko myśli pozytywne, a pozwól zniknąć innym. Twój wiara w siebie natychmiast wzrośnie. Uczynisz duży krok w kierunku pokonania lęku, jeśli nie będziesz sobie przypominał negatywnych, upokarzających faktów.

Wszyscy jesteśmy do siebie podobni

Dlaczego ludzie boją się innych? Dlaczego tak wiele osób czuje się niepewnie w towarzystwie? Co kryje się za ich bojaźliwością? I co możemy zrobić w takich przypadkach?

Lęk przed ludźmi jest czymś bardzo poważnym, ale istnieje pewien sposób, by go pokonać. Opuści cię, jeśli nauczysz się patrzeć na innych z „właściwą perspektywą”.

Jeden z moich znajomych opowiedział mi, jak mu się to udało. To bardzo interesujący przykład.

– Zanim mnie zmobilizowano w czasie wojny, bałem się prawie każdego. Nie uwierzyłby pan, jaki byłem lękiwy i nieśmiały. Wydawało mi się, że wszyscy są mądrzejsi ode mnie. Martwiłem się swoją nieudolnością fizyczną i umysłową, krótko mówiąc, uważałem się za urodzonego pechowca.

Dopiero w wojsku przestałem bać się ludzi dzięki szczęśliwej odmianie losu. W latach 1942–1943, w okresie,

gdy odbywała się masowa rekrutacja żołnierzy, służyłem jako sanitariusz w jednym z dużych obozów dla poborowych. Codziennie byłem obecny w czasie badania mężczyzn i im więcej rekrutów stawało przede mną, tym mniejszy okazywał się mój lęk przed ludźmi.

Wszyscy ci młodzi poborowi, którzy paradowali przed nami, jak ich Bóg stworzył, wyglądali podobnie. Oczywiście byli grubi i chudzi, wysocy i niscy, ale wszyscy robili wrażenie niepewnych i samotnych. Jeszcze parę dni wcześniej byli obiecującymi młodymi menedżerami, farmerami, przedstawicielami firm handlowych, robotnikami czy choćby ludźmi z marginesu. Parę dni wcześniej różnili się od siebie, ale w obozie dla poborowych wyglądali wszyscy tak samo.

Przyszła mi wtedy do głowy myśl o zasadniczym znaczeniu. Stwierdziłem, że o wiele większe są podobieństwa między ludźmi niż różnice. Zauważyłem, że towarzysz siedzący obok mnie wykazywał często takie same zainteresowania jak ja. On też lubił dobrze zjeść, tęsknił za rodziną i przyjaciółmi, chciał awansować, miał problemy i chętnie się relaksował. Jeśli więc był tak podobny do mnie, to nie miałem powodu, by się go bać.

Czyż to nie brzmi przekonująco? Skoro inni są podobni do nas, nie musimy się ich lękać.

Wyważona perspektywa

Gdy spotykasz kogoś, pomyśl o dwóch sprawach: po pierwsze, że ten ktoś jest ważny i nieprzeciętny. Każdy człowiek jest nieprzeciętny! I po drugie, że i ty wobec tego jesteś taki. Za każdym razem, gdy kogoś poznajesz, pomyśl: „Jesteśmy ludźmi nieprzeciętnymi, omówimy wspólnie jakąś sprawę ku obopólnej korzyści”.

Niedawno zatelefonował do mnie kierownik działu kadr pewnej dużej firmy. Powiedział, że właśnie zatrudnił młodego człowieka, którego mu poleciłem.

– Wie pan, co mnie w nim ujęło? Jego sposób bycia. Na ogół kandydaci do pracy są przestraszeni, gdy do mnie przychodzą. Udzielają takich odpowiedzi, jakich, ich zdaniem, oczekuję. W pewnym sensie wszyscy trochę przypominają żebraka, na wszystko się zgadzają, nie stawiają żadnych warunków.

George zachowywał się inaczej. Okazywał mi szacunek, ale, co równie ważne, szanował samego siebie. A co jeszcze ważniejsze, zadawał mi tyle samo pytań, ile ja jemu. Nie jest hipokrytą. Ma osobowość i wie, czego chce.

Świadomość, że jesteś tak samo ważny jak partner, pomoże ci spojrzeć na ludzi z właściwej perspektywy. Nie będziesz czuł kompleksu wobec swego rozmówcy.

Być może ktoś, z kim masz do czynienia, wydaje ci się kimś niezwykle ważnym, ale pamiętaj, że mimo to jest tylko człowiekiem, którego zainteresowania, pragnienia i problemy są bardzo podobne do twoich.

Okaż zrozumienie

Nierazko tak się dzieje, że inni cię ganią, krytykują, atakują na wszelkie możliwe sposoby. Jeśli nie jesteś przygotowany na taką sytuację, może ona podkopać twoją wiarę w siebie i dać ci wrażenie porażki. Potrzebna ci broń do walki z ludźmi, którzy działają bezwzględnie i starają się zastraszyć innych. Tą bronią jest zrozumienie.

W recepcji hotelu w Memphis byłem niedawno świadkiem demonstracji właściwego sposobu traktowania ludzi bezwzględnych.

Minęła właśnie piąta po południu, w hotelu panował ożywiony ruch, przyjechali nowi goście i zgłaszały się do

recepacji. Mężczyzna, o którym opowiadam, wymienił swoje nazwisko ostrym rozkazującym tonem.

– Zgadza się – powiedział recepcjonista. – Zarezerwowaliśmy dla pana piękny pokój jednoosobowy.

– Jednoosobowy?! – zagrzmiał mężczyzna. – Zamawiałem dwuosobowy.

– Chwileczkę, zaraz sprawdę – odparł uprzejmie recepcjonista i wyjął listę rezerwacji. – Przykro mi, ale prosił pan o pokój jednoosobowy. Chętnie dałbym panu dwuosobowy, ale nie mam wolnego. Niestety wszystkie pokoje są zajęte.

– G.... mnie to obchodzi, co jest w zamówieniu! – ryknął mężczyzna. – Chcę mieć pokój dwuosobowy. Pan nie wie, kim jestem! – dodał. – Już ja się postaram, żeby pan wyleciał. Obiecuję to panu!

– Proszę pana, bardzo mi przykro, ale postąpiliśmy zgodnie z pana życzeniem – powiedział po chwili recepcjonista.

– Nie zostanę w tym hotelu nawet w apartamencie! – oświadczył ze złością mężczyzna. – Teraz, kiedy wiem, jaki tu panuje bałagan, moja nogą więcej u was nie postanie. – I wypadł z hallu.

Podszedłem do recepcjonisty pewien, że musi być zdenerwowany lub przynajmniej zmieszany tym incydensem, ale on powitał mnie uprzejmie, z niewymuszoną swobodą.

– Dobry wieczór panu.

Kiedy już się zameldowałem i wziąłem klucz od pokoju, powiedziałem:

– Podziwiam pana zachowanie. Jest pan bardzo opanowany.

– Wie pan, panie doktorze – odrzekł – nie mogę mieć takim ludziom za złe ich zachowania. Tak naprawdę ten mężczyzna wcale nie złościł się na mnie. Ja wystąpiłem tylko w roli kozła ofiarnego. Biedny facet ma być może kłopoty z żoną, a może interesy kiepsko mu idą, kto

wie, czy nie cierpi na kompleks niższości i właśnie nadarzyła mu się szansa okazania swojej wyższości. Ja dałbym mu możliwość odreagowania.

Po chwili dodał:

– W rzeczywistości prawdopodobnie jest sympatycznym człowiekiem... jak większość.

W drodze do windy złapałem się na tym, że głośno powtarzam: „W rzeczywistości prawdopodobnie jest sympatycznym człowiekiem... jak większość”.

Pomyśl o tych słowach, gdy ktoś ci wypowie wojnę. Opanuj się. W tego rodzaju sytuacjach zwycięża ten, kto pozwoli wyładować się drugiemu i szybko o całej sprawie zapomni.

Nie działaj wbrew własnemu sumieniu

Przed paru laty, gdy sprawdzałem prace pisemne moich studentów, okazało się, że student, który dał mi się już wcześniej poznać jako znacznie lepszy od innych, tym razem zawiódł mnie. Wezwałem go do siebie.

W chwilę później Paul się zjawił. Wyglądał, jakby miał za sobą jakieś ciężkie przeżycie. Kiedy już usiadł wygodnie w fotelu, spytałem:

– Co się stało, Paul? Spodziewałem się, że napiszesz lepszą pracę.

– Panie profesorze – odparł, spuściwszy wzrok – kiedy się zorientowałem, że odkrył pan moje oszustwo, załamałem się. Nie mogłem się już skoncentrować. Szczerze mówię, że przedtem nigdy nie ściągałem. Ale za wszelką cenę chciałem dostać bardzo dobry stopień i dlatego zrobiłem sobie ściągi. – Był bardzo wzburzony. – Myśle, że będzie pan musiał o tym powiadomić władze i zostanę usunięty z uczelni – mówił dalej. – Według

statutu uniwersytetu student przyłapany na oszustwie zostaje raz na zawsze wydalony.

Paul zaczął mówić o hańbie, jaką przyniesie rodzinie, o zgubnych skutkach, jakie będzie miał dla niego ten incydent. Że jego życie będzie zrujnowane, i tak dalej.

Wreszcie zdołałem mu przerwać.

– Uspokój się – rzekłem. – Wcale nie zauważałem, że ściągasz. Nie miałem o niczym pojęcia, dopóki sam mi nie powiedziałeś. Czego oczekujesz od studiów, Paul? – spytałem po chwili. – Co mają ci one dać?

Paul był już trochę spokojniejszy.

– Moim głównym celem jest nauczyć się, jak dawać sobie radę w życiu. Boję się jednak, że jestem nieudacznikiem.

– Uczymy się na różne sposoby – odparłem. – Moim zdaniem to zdarzenie powinno być dla ciebie prawdziwą lekcją osiągania sukcesu. Kiedy skorzystałeś ze ściągi, miałeś wyrzuty sumienia. One z kolei wywołyły poczucie winy, a to pozbawiło cię wiary w siebie. Najczęściej traktujemy problem prawa i bezprawia z moralnego lub religijnego punktu widzenia. Zrozum mnie dobrze. Nie zamierzam tu wygłaszać kazania na ten temat. Spójrz na sprawę z praktycznego punktu widzenia. Jeśli robisz coś, co jest sprzeczne z twoim sumieniem, czujesz się winny i to poczucie winy blokuje twój proces myślenia. Nie możesz myśleć, twoje myśli krążą wokół jednej sprawy: przyłapie mnie czy nie?

Jak powiedziałeś, za wszelką cenę chciałeś otrzymać bardzo dobry stopień i dlatego zrobiłeś coś, czego nie powinieneś zrobić. W życiu jeszcze nieraz znajdziesz się w sytuacji, kiedy zechcesz mieć bardzo dobry i ulegniesz pokusie popełnienia czegoś wbrew własnemu sumieniu. Pewnego dnia na przykład zechcesz za wszelką cenę coś sprzedać i podstępem skłonić klienta, by dokonał niezbyt udanego zakupu. I oto co się stanie? Będziesz się czuł winny, a gdy ponownie spotkasz swego klienta, poczujesz

się niezręcznie. Będziesz sobie zadawał pytanie: zorientował się, że go nabräłem, czy nie? I w efekcie nie będziesz mógł skoncentrować się na tym, co masz zrobić. Należy się spodziewać, że z tym klientem nie zawrzesz już żadnej umowy. Wszystkie twoje zwodnicze manewry okażą się niepotrzebne.

Na koniec nadmieniłem jeszcze, że wielu przestępcoў zostaje złapanych dlatego, że zdradza ich zachowanie pełne poczucia winy. I to właśnie prowadzi ich na listę podejrzanych.

Nie hoduj w swoim sumieniu wrzodu

Każdy z nas chce być człowiekiem przyzwoitym, zarówno w myśleniu, jak i w postępowaniu. Jeśli postępujemy wbrew temu, zaczynamy hodować w swoim sumieniu narośl rakową. Wrzód robi się coraz większy, znajdując pożywkę w naszej wierze w siebie. W końcu niszczy tę wiarę całkowicie. Dlatego staraj się nie robić niczego, co zmuszałoby cię do zastanawiania się: Czy zostanę przyłapany? Odkryją to? Czy uda mi się wyjść z tego cało?

Nie próbuj otrzymać bardzo dobrego stopnia, jeśli wymagałoby to uchybienia własnemu sumieniu.

Muszę przyznać z radością, że Paul mnie zrozumiał. Wyciągnął praktyczną naukę z całego zdarzenia. Poraźdilem mu, by jeszcze raz przystąpił do egzaminu. Na jego pytanie o wydalenie z uczelni odpowiedziałem:

– Wiem, co mówi statut. Ale gdybyśmy chcieli usuwać z uczelni wszystkich studentów, którzy myślą o oszustwie, trzeba by było ją zamknąć. I dlatego zapomnę o całej sprawie, jeśli uczynisz mi pewną przysługę.

– Chętnie – odparł.

Podszedłem do regału, wyjąłem egzemplarz książki *Pięćdziesiąt lat ze Złotą Regulą* i powiedziałem:

– Przeczytaj tę książkę. Zwróć uwagę, w jaki sposób J.C. Penney stał się jednym z najbogatszych ludzi Ameryki, czyniąc – jak to ujął – „po prostu to, co słuszne”.

Czyń to, co słuszne

Jeśli robimy to, co słuszne, mamy czyste sumienie. A to wzmacnia naszą wiarę we własne siły. Jeśli zaś postępujemy niewłaściwie, są dwa negatywne następstwa. Po pierwsze, czujemy się winni, przez co tracimy wiarę w siebie, a po drugie – inni przedzej czy później zorientują się i stracą do nas zaufanie.

Postępuj właściwie i chroń swoją wiarę w siebie. Oznacza to, że myślisz w kategoriach sukcesu.

Czytaj tyle razy poniższą zasadę psychologiczną, aż nią całkowicie przesiąkniesz: Działaj z pełnym zaufaniem, abyś mógł myśleć z pełnym zaufaniem.

Wielki psycholog, dr George W. Crane, napisał kiedyś: „Pomyśl o tym, że *motio*, czyli ruch, jest prekursorem emocji. Możesz kierować bezpośrednio swoimi uczuciami tylko poprzez wybór odpowiednich zachowań. Aby uniknąć problemów i nieporozumień w małżeństwie, powinieneś uświadomić sobie pewne fakty psychologiczne. Wykonuj każdego dnia właściwe gesty, a szybko znajdziesz to odbicie w sferze emocjonalnej! Jeśli będziesz każdego dnia okazywać partnerowi czułość, mówić mu coś miłego, poświęcać mu uwagę, nie potrzebujesz się martwić, że wasze uczucia osłabną. Gdy partner odpowie tym samym, gesty miłości znajdą odpowiedź w waszych sercach”.

Psychologowie zapewniają, że możemy zmienić postawę życiową, zmieniając zachowania zewnętrzne. Jeśli zmusisz swoją twarz do uśmiechu, będzie ci lepiej na duszy. Przy wyprostowanej postawie ciała poczujesz się bardziej dominujący niż przy pochylonej. Spróbuj teraz dla

przykładu zmarszczyć ponuro czoło, a stwierdzisz, że wpadasz w ponury nastrój.

Łatwo przytoczyć dowody na to, że świadome gesty mają wpływ na zmianę uczuć. Ludzie nieśmiali, poznając kogoś, mogą zastąpić nieśmiałość pewności siebie, jeśli zrobią jednocześnie trzy rzeczy: po pierwsze, sami wyciągną rękę i serdecznie uścisną dłoń drugiej osoby, po drugie, popatrzą jej prosto w oczy, i po trzecie powiedzą: „Miło mi pana (panią) poznać”.

Te trzy elementy zachowania niemal automatycznie usuń nieśmiałość. Działanie ufne wywołuje ufną odpowiedź.

Działaj zatem w poczuciu ufności, abyś mógł ufnie myśleć. Działaj tak, jak chciałbyś odczuwać. Pięć poniższych punktów pokaże ci wyraźnie, jak świadome działanie umacnia wiarę we własne siły.

Siadaj zawsze na przodzie

Zauważysz chyba, że wszędzie tam, gdzie gromadzą się ludzie – w kościołach, klasach szkolnych, salach posiedzeń – zawsze zajmowane są najpierw tylne rzędy. Większość ludzi wybiera je, żeby nie rzucać się za bardzo w oczy. A przyczyną tego jest brak wiary w siebie.

Zajęcie miejsca na przodzie wzmacnia pewność siebie. Dlatego w przyszłości siadaj zawsze na przodzie. Oczywiście będziesz trochę bardziej widoczny, ale pamiętaj, że sukces nie może być niezauważalny.

Szukaj kontaktu wzrokowego

Sposób patrzenia bardzo wiele mówi o ludziach. Jeśli ktoś unika naszego wzroku, nie patrzy nam w oczy, instynktownie zadajemy sobie pytanie: „Co stara się

ukryć? Czego się boi? Czy coś przemilcza? Czy chce mnie wykawać?”

Unikanie kontaktu wzrokowego wynika na ogół z jednej z dwóch przyczyn. Pierwsza: „Czuję się słabszy od ciebie. Czuję twoją dominację. Boję się ciebie”. Druga: „Czuję się winny. Nie chcę, żebyś się dowiedział o czymś, co zrobiłem albo o czym pomyślałem. Boję się, żebyś mnie nie przejrzał na wylot, jeśli spojrzę ci prosto w oczy”.

Jeśli unikasz kontaktu wzrokowego, nie dajesz o sobie dobrego świadectwa. Dajesz do zrozumienia: „Boję się. Brak mi pewności siebie”. Przewycięż swój lęk, zmuszając się do spojrzenia bliżnim prosto w oczy.

Ten, kto to robi, sygnalizuje: „Jestem uczciwy i szczerzy. Wierzę w to, co mówię. Nie boję się. Mam wiarę w siebie”.

Wykorzystaj swoje oczy. Kieruj je prosto w oczy innych. Dzięki temu zyskasz nie tylko wiare w siebie, ale również zaufanie otoczenia.

Chodź o dwadzieścia pięć procent szybciej

Wielu z was zada sobie teraz pytanie: „Co mój chód ma wspólnego z wiarą we własne siły?” Czytaj dalej, a przekonasz się, że istnieje pewna zależność.

Psychologowie uważają, że zwiotzczała postawa i ociężały chód świadczą o złym stosunku do siebie, do swojej pracy i do otoczenia. Twierdzą, że można to zmienić przez zmianę postawy ciała i zwiększenie tempa ruchów. Jeśli będziesz o tym pamiętać, przekonasz się, że kondycja fizyczna jest konsekwencją kondycji psychicznej. Ludzie „załamani” lub „skończeni” powłoczą nogami, potykają się, poruszają trwożliwie. Nie mają do siebie zaufania.

Istnieje też inna grupa ludzi. Z tych z kolei aż bije wiara w siebie, chodzą szybciej niż inni, niemal biegają.

Ich chód sygnalizuje światu: „Idę w ważne miejsce. Mam coś ważnego do załatwienia. Na pewno uda mi się to, co zamierzam zrobić”.

Poruszaj się w tempie o dwadzieścia pięć procent szybszym niż teraz, spróbuj wzmacnić tym wiarę w siebie. Wyprostuj ramiona, podnieś głowę, przyspiesz kroku, a od razu poczujesz, jak wzbiera w tobie wiara we własne siły.

Wypowiadaj się swobodnie

W czasie mojej pracy z różnymi grupami zaobserwowałem, że ludzie uzdolnieni, błyskotliwi po prostu sztywnieją i nie zabierają głosu w dyskusji. Ich milczenie bynajmniej nie świadczy o tym, że chcą się odizolować od innych. Po prostu brak im pewności siebie.

Taki notoryczny milczek rozumie w sposób następujący: „Mój pogląd na pewno nikogo nie zainteresuje. Jeśli coś powiem, ośmieszę się. A więc lepiej będę milcał. Poza tym inni z grupy na pewno wiedzą więcej ode mnie. Nie chciałbym, żeby zobaczyli, jaki jestem niedouczony”.

Im częściej taki człowiek pograża się w milczeniu, tym większe czuje kompleksy. Nierzadko obiecuje sobie, że następnym razem zabierze głos, ale w głębi duszy jest przekonany, że tego nie zrobi.

Za każdym razem, gdy nasz milczek wstrzymuje się od zabrania głosu, zmniejsza swoją wiare w siebie. A więc coraz bardziej sobie nie dowierza.

Jeśli jednak zdecyduje się wziąć udział w dyskusji, staje się pewniejszy siebie i łatwiej mu zabrać głos po raz drugi. Mów swobodnie i bez zahamowań, a przekonasz się, że zyskasz wiare w siebie!

Wykorzystaj to. Przyjmij za zasadę, że włączasz się w każdą publiczną dyskusję, w której uczestniczysz.

Wypowiadaj się swobodnie w czasie *każdego* zebrania, posiedzenia, sesji, w której bierzesz udział, powiedz coś z *własnej inicjatywy*. Nie pozwalaj sobie na wyjątki. Skomentuj czyjas wypowiedź, przedstaw jakąś propozycję, zadaj pytanie. I nie wypowiadaj się ostatni. Spróbuj być „lodołamaczem” i swoim komentarzem zainicjować dyskusję.

Nie martw się, że możesz nie znaleźć zrozumienia. Znajdziesz je! Na każdego z obecnych bowiem, który ma inne zdanie niż ty, przypada jeden, który się z tobą zgodzi. Nie zastanawiaj się: „Czy mam się odważyć zabrać głos?” Skoncentruj się raczej na tym, by zwrócić na siebie uwagę prowadzącego dyskusję, abyś mógł zabrać głos.

Jeśli chcesz nauczyć się mówić, powinieneś zapisać się na specjalny kurs. Tysiące ludzi to robi, zyskując pewność siebie, która pozwala im swobodnie rozmawiać z ludźmi i mówić do nich.

Uśmiechaj się

Wciąż się czyta i słyszy, że uśmiech dodaje odwagi i jest skutecznym lekarstwem na brak wiary w siebie. Wielu w to jednak nie wierzy, gdyż nigdy nie próbowali się uśmiechnąć, gdy odczuwali lęk.

Przeprowadź następujący test. Spróbuj poczuć się przygnębiony, a mimo to promiennie się uśmiechnąć. Nie potrafisz. Promienny uśmiech daje ci wiarę w siebie, rozprasza lęki i troski, pokonuje rozpacz i zniechęcenie.

Prawdziwy uśmiech nie tylko uwalnia cię od niepokoju, ale sprawia coś więcej. Powoduje, że opór innych wobec ciebie mięknie. Nikt nie może być na ciebie naprawdę zły, jeśli szczerze się do niego uśmiechniesz.

Niedawno przekonałem się o tym na własnej skórze. Siedziałem w samochodzie i czekałem na zielone światło.

Nagle mój samochód przesunął się parę centymetrów do przodu wskutek silnego pchnięcia. Przypuszczalnie kierowcy stojącemu za mną ześlizgnęła się noga z hamulca, w każdym razie wystawił na próbę mój zderzak. Spojrzałem w lusterko wsteczne i zobaczyłem, że wysiada z auta. I ja wysiadłem. Zapominając o swoich zasadach, szykowałem się na ostrą wymianę zdań. Przyznaję, że miałem ochotę zmiażdżyć tego faceta słowami.

Na szczęście jednak podszedł do mnie z uśmiechem i powiedział z całą otwartością: „Przyjacielu, naprawdę nie chciałem tego zrobić”. Jego uśmiech i szczerze słowa skruszyły mój gniew. Wymamrotałem coś w rodzaju: „Już dobrze. Każdemu może się zdarzyć”, i w ułamku sekundy moja złość zmieniła się w uległość.

Uśmiechnij się, a życie od razu wyda ci się piękniejsze. Ale uśmiechaj się *promiennie*. Uśmiech połowiczny bowiem działa tylko połowicznie. Jedynie promienny uśmiech gwarantuje pełny efekt.

Uciekaj się zatem do siły uśmiechu, ile razy możesz.

ZAPAMIĘTAJ PIĘĆ POŻYTECZNYCH ZASAD ZACHOWANIA

1. Działanie uwalnia od lęku. Określ swój lęk i podejmij przeciwko niemu konstruktywne kroki. Bezczyńno – bierne trwanie w jakiejś sytuacji – potęguje lęk i niszczy wiarę w siebie.

2. Staraj się deponować w swoim banku pamięciowym tylko myśli pozytywne. Nie pozwól, by negatywne, destrukcyjne myśli przerodziły się w potwory nękające twój umysł. Po prostu staraj się nie myśleć o przykrych sytuacjach i wydarzeniach z przeszłości.

3. Patrz na innych z właściwej perspektywy. Powtarzaj sobie, że ludzie w istocie są do siebie bardzo podobni i wykazują więcej cech wspólnych niż różnic. Wyrób

sobie wyważony obraz swoich bliźnich. Każdy z nich też jest tylko człowiekiem. Okaż im zrozumienie. Wielu ludzi „szczeka”, ale mało kto „gryzie”.

4. Naucz się postępować zawsze zgodnie z sumieniem. Uchronisz się w ten sposób przed kompleksem winy, który działa jak trucizna. Właściwe działanie jest bardzo praktyczną metodą osiągania sukcesu.

5. Całą swoją osobą komunikuj otoczeniu: „Wierzę w siebie, naprawdę wierzę we własne siły”. Potęguj to uczucie następującymi metodami:

- siadaj zawsze na przodzie,
- szukaj kontaktu wzrokowego z rozmówcą,
- przyspiesz tempo chodu o dwadzieścia pięć procent,
- wypowiadaj się bez zahamowań,
- promiennie się uśmiechaj.

ROZDZIAŁ 4

Myśl pozytywnie, rozszerzając własne horyzonty

Rozległość naszego myślenia określa rozległość naszych dokonań

Rozmawiałem niedawno z kimś z kadry kierowniczej dużego zakładu przemysłowego. Przez cztery miesiące w roku odwiedza on różne wyższe uczelnie, aby wyszukać wśród absolwentów kandydatów do programu kształcenia kadry kierowniczej w swojej firmie. Z jego słów wynikało, że postawa wielu młodych ludzi, z którymi się zetknął, nie nastraja go optymistycznie.

– Najczęściej rozmawiam z kilku lub kilkunastoma studentami ostatniego semestru, którzy należą do najlepszych i okazują zainteresowanie naszą propozycją. Te rozmowy sondażowe mają ujawnić motywację tych młodych ludzi. Staram się wybadać, czy mogliby po kilku latach przygotowania pracować jako samodzielní kierownicy programów, działów, filii lub też czy byliby zdolni do objęcia innych odpowiedzialnych funkcji w naszym przedsiębiorstwie.

Muszę przyznać, że cele, jakie stawia sobie większość tych młodych ludzi, nie bardzo mi odpowiadają. Zdziwiłby się pan, jak wielu dwudziestolatków jest zainteresowanych przede wszystkim naszym programem emerytalnym zamiast tym, co mamy do zaoferowania w zakresie pracy. Dla większości *bezpieczeństwo* wydaje się naj-

większym sukcesem. Pytam pana: czy możemy zaryzykować powierzenie naszego przedsiębiorstwa takim ludziom?

Skłonność wielu z nas do ograniczonego i małostkowego myślenia wskazuje, że o prestiżowe stanowiska ubiega się mniej osób, niż się powszechnie uważa.

Jeśli chodzi o sukces, ludzi nie mierzy się w centymetrach, nie waży w kilogramach i nie ocenia według ich wykształcenia czy pochodzenia, lecz według ich horyzontów myślowych. Rozległość naszego myślenia określa rozległość naszych dokonań.

Umiejeszczanie własnej wartości

Podstawowym warunkiem myślenia pozytywnego jest wyzbycie się największej ludzkiej słabości, jaką jest umiejeszczanie własnej wartości, skłonność do samoponizowania się. Przejawia się ona rozmaicie.

John widzi w gazecie ogłoszenie o pracy odpowiadające jego życzeniom, ale nie odpowiada na nie, ponieważ myśli tak: „Nie jestem dostatecznie dobry, więc lepiej dam sobie spokój”.

Jim chętnie spotykałby się z Jenny, ale nie dzwoni do niej, gdyż uważa, że nie ma u niej szans.

Tomowi wydaje się, że pan Richards byłby dobrym klientem, ale nie śmie zaoferować mu swego towaru, gdyż z góry zakłada, że pan Richards go nie przyjmie.

Peter wypełnia formularz dla ubiegającego się o pracę. Jedno z pytań brzmi: „Jakiej pensji oczekuje pan na początek?” Peter wpisuje skromną sumę, gdyż sądzi, że nie jest więcej wart.

Od tysięcy lat filozofowie dają dobrą radę: *Poznaj samego siebie*. Większość ludzi jednak interpretuje ją następująco: *Poznaj swoje negatywne ja*. Samoocena

sprowadza się najczęściej do zestawienia długiej listy wad, braków i słabości.

Dobrze jest poznać swoje słabe strony, żeby móc podciągnąć się w określonych dziedzinach. Jeśli jednak skupimy uwagę tylko na naszych cechach negatywnych, dojdziemy do wniosku, że jesteśmy niewiele warci.

Poznaj swoją rzeczywistą wielkość

Następujące ćwiczenie pozwoli ci poznać swoją rzeczywistą wielkość. Często je stosowałem w programach szkoleniowych i zawsze się sprawdzało.

- Określ pięć swoich najlepszych cech. Poproś o pomoc kogoś obiektywnego, jakiegoś inteligentnego człowieka, szczerego wobec ciebie (do najczęściej wymienianych cech zalicza się wykształcenie, doświadczenie, sprawność, wygląd, poglądy, silną osobowość, inicjatywę).

- Napisz teraz przy każdej z tych cech nazwiska trzech znanych ci osób, które osiągnęły sukces, mimo że nie mają tej cechy tak silnie rozwiniętej jak ty.

Gdy przeprowadzisz to ćwiczenie, stwierdzisz, że przynajmniej pod jednym względem przewyższasz wielu ludzi sukcesu.

Mózesz z tego wyciągnąć tylko jeden wniosek: jesteś „większy” lub bardziej wartościowy, niż ci się wydaje. Dostosuj więc swoje myślenie do swojej rzeczywistej wielkości. *Nigdy nie gardź sobą!*

Działanie słowa

Człowiek, który w normalnej rozmowie zamiast powiedzieć „nieruchomy” mówi „immobilny”, zamiast „przezroczysty” – „transparentny”, ma prawdopodobnie

bogate słownictwo. Ale czy jest to słownictwo człowieka o szerokich horyzontach? Raczej nie. Ludzie używający pretensjonalnych określeń i wyszukanych zwrotów, których rozmówca często nie rozumie, mają na ogół skłonność do arrogancji. I przeważnie są ludźmi ograniczonymi, małostkowymi.

O wartości słownictwa danej osoby nie świadczy liczba czy też bogactwo używanych słów. Liczy się jedynie oddziaływanie wypowiadanych wyrazów i zdań na sposób myślenia osoby mówiącej i jej słuchaczy.

A oto podstawowa teza: *Nie myślimy wyrazami i zdaniami. Myślimy obrazami i/albo wyobrażeniami*. Słowa są surowcem naszego myślenia. Wypowiadane lub przeczytane, zostają przez nasz umysł automatycznie przełożone na obrazy. Każde słowo i każde zdanie wytwarza inny obraz. Jeśli ktoś mówi ci: „Jim kupił własnościowe mieszkanie na najwyższym piętrze”, widzisz określony obraz. Jeśli jednak ktoś powie: „Jim kupił penthouse”, w twoim umyśle powstaje inny obraz. Obrazy powstające w naszym umyśle różnią się, w zależności od słów użytych na opisanie określonych rzeczy.

Spójrz na to tak: Gdy mówisz lub piszesz, jesteś swego rodzaju projektorem wyświetlającym filmy w wyobraźni innych. I te stworzone przez ciebie obrazy i ciągi obrazów określają reakcje twoje i innych.

Wytwarzaj obrazy pozytywne

Załóżmy, że mówisz do jakiejś grupki ludzi: „Niestety, muszę was poinformować, że ponieśliśmy fiasko”. Co wtedy widzą ci ludzie? Klęskę, rozczarowanie i wszystkie kłopoty, jakie komunikuje im słowo „fiasko”. A teraz założmy, że powiedziałeś tak: „Istnieje jeszcze pewne wyjście i myślę, że nam się uda”. Ludziom doda to

odwagi. Zmobilizują całą swoją energię, aby przyczynić się do realizacji zadania.

A teraz wyobraźmy sobie, że mówisz: „Stoimy w obliczu problemu”. Wytwarzasz tymi słowami obraz trudnej do rozwiązania sprawy. Powiedz lepiej tak: „Stoimy przed wyzwaniem”. Wytworzysz w wyobraźni słuchających obraz trudnej sytuacji, której jednak przy wzmożonym wysiłku można sprostać.

Jeśli powiesz: „Wspędziliśmy się w koszty”, ludzie zobaczą wydane pieniądze, które uznają za bezpowrotnie stracone. Jeśli jednak sformułujesz to tak: „Poczyniliśmy duże inwestycje”, ujrzą wydatki, które z czasem powinny im przynieść zysk.

Ludzie myślący pozytywnie potrafią wywołać w sobie i w innych pozytywne, optymistyczne wizje. *Abi myśleć pozytywnie, musimy używać słów i zdań, które produkują pozytywne obrazy w umyśle naszym i naszych rozmówców*.

Obrazy negatywne i pozytywne

Poniżej w lewej szpaltce znajdziesz przykłady zdań, które wywołują myśli negatywne, deprymujące, małostkowe, a w prawej zdania odnoszące się do tych samych sytuacji, ale naświetlające je pozytywnie.

Zdania wywołujące obrazy negatywne

1. To nie ma żadnego sensu. Przegraliśmy.
2. Pracowałem już w tej branży i nie powiodło mi się. Nigdy więcej!

Zdania wywołujące obrazy pozytywne

- Spróbujmy jeszcze raz, z innego punktu widzenia. Wprawdzie to była moja wina, że mi się nie powiodło, ale spróbuje jeszcze raz.

3. Starałem się, ale tego produktu nie da się sprzedać. Ludzie go nie chcą.
4. Rynek jest nasycony. Trzy czwarte potencjalnych klientów ma już ten produkt. Dam sobie spokój.
5. Ten klient złożył niewielkie zamówienie. Skreślamy go.
6. Pięć lat to za dużo. Nie mogę tak długo czekać na awans. Proszę mnie skreślić z listy kandydatów na kierownicze stanowisko.
7. Konkurencja nas wyprzedza. Jak może pan oczekwać, że jej sprostam i dobrze sprzedam nasz towar?
8. Nikt nie zechce tego produktu kupić.
9. Zaczekamy na recesję i wtedy kupimy akcje.
10. To się nie uda, udowodnię panu.

Dotychczas nie udało mi się jeszcze sprzedać tego produktu. Ale wiem, że jest on bardzo dobry i znajdę sposób, by ludzi do niego przekonać.

Rynek jest nasycony tylko w trzech czwartych. To dobrze. Została jeszcze jedna czwarta. Może pan na mnie liczyć.

Ten klient złożył niewielkie zamówienie. Trzeba sprawdzić, jakie jest jego rzeczywiste zapotrzebowanie, i przedstawić mu nową ofertę.

Pięć lat to właściwie niedużo. Proszę pomyśleć, zostanie mi jeszcze trzydzieści lat pracy na najwyższym stanowisku.

Konkurencja jest duża, nie przeczę. Ale nikt nie ma po swojej stronie samych atutów. Musimy się zastanowić, w jaki sposób pokonać ją jej własną bronią. W tej formie rzeczywiście trudno go będzie sprzedać, ale możemy jeszcze coś zmienić.

Zainwestujemy teraz. Stawiamy na wzrost, a nie na zastój. To się uda, udowodnię panu.

Powyższe wypowiedzi wywołują w naszym umyśle następujące obrazy: mrok, ciemność, rozczarowanie, zmartwienie, niepowodzenie.

Powyższe wypowiedzi wywołują w naszym umyśle następujące obrazy: jasność, nadzieję, zainteresowanie sukces.

Cztery drogi prowadzące do przyswojenia sobie słownictwa człowieka myślącego pozytywnie

- Aby określić swoje samopoczucie, używaj słów i zdań pozytywnych, radosnych, optymistycznych. Jeśli na pytanie, jak się dzisiaj czujesz, odpowiesz: „Fatalnie, boli mnie głowa, nic mi się nie chce i czekam już tylko na sobotę”, od razu rzeczywiście poczujesz się gorzej. Jeśli jednak na to samo pytanie odpowiesz: „Dziękuję, świetnie, znakomicie”, to nie tylko sprawisz wrażenie człowieka, któremu doskonale się wiedzie, ale od razu lepiej się poczujesz. Staraj się zyskać sobie opinię człowieka, któremu zawsze wszystko układa się jak najlepiej.

- Aby określić ludzi ze swego otoczenia, wybieraj słowa i zdania przyjazne, miłe, podkreślające ich zalety. Niech się stanie twoją zasadą, by dla każdego z przyjaciół i kolegów mieć zawsze miłe słowo. Jeśli rozmawiasz o kimś trzecim, nieobecnym, pamiętaj, aby zawsze przedstawiać go w korzystnym świetle. Nie powinno to być trudne, gdyż każdy człowiek ma jakieś sympatyczne cechy. Wystrzegaj się słów pogardliwych, lekceważących.

- Używaj pozytywnych sformułowań, aby innym dodać odwagi lub zachęcić ich do działania. Przy każdej, odpowiedniej ku temu okazji komplementuj innych. Każdy człowiek jest złakniony pochwały. Dla swego współmałżonka znajdź codziennie miłe słowo. Szanuj

ludzi, z którymi pracujesz, nie szczędź im pochwały. Szczera pochwała jest znakomitą drogą do sukcesu. *Korzystaj z niej!*

- Przedstawiaj swoje nowe plany w sposób optymistyczny. Jeśli powiesz: „Mam dobrą wiadomość. Nadarza się nam prawdziwa okazja...”, zaszczepisz rozmówcy entuzjazm. Jeśli jednak powiesz: „Chcemy czy nie – musimy wykonać swoją pracę, a więc...”, słuchacze ujrzą oczyma wyobraźni coś potwornie nudnego i odpowiednio do tego zareagują. Obiecuj zwycięstwo, a zobaczysz rozpromienione twarze. *Nie kop rowów, buduj zamki!*

Myśl o tym, co jeszcze można zrobić, a nie tylko o tym, co jest

Ludzie, którzy myślą pozytywnie, starają się nie widzieć wyłącznie tego, co jest, lecz również to, co może być. Oto pięć przykładów, które podpowiadają ci, jak się tego nauczyć.

- *Co nadaje nieruchomościom dodatkową wartość?*

Pewien bardzo obrotny pośrednik w handlu nieruchomościami, specjalizujący się w sprzedaży podupadłych farm, zademonstrował nam, co można osiągnąć, jeśli umie się dostrzec coś tam, gdzie pozornie nie ma nic lub jest bardzo niewiele.

– Większość gospodarstw rolnych w naszej okolicy – zaczął – jest w bardzo kiepskim stanie. Nie wyglądają zachęcająco. Jeśli chciałbym sprzedać takie gospodarstwo, nic by z tego nie wyszło. Moja taktyka polega na tym, aby pokazać klientowi, jakie *może* mieć korzyści z tego gospodarstwa. Jeśli powiem: Farma ma tyle a tyle hektarów ziemi uprawnej, tyle a tyle hektarów lasu i leży tyle a tyle kilometrów od miasta, raczej nie

wzbudzę jego entuzjazmu. Jeśli jednak przedłożę mu konkretny plan, co *może* zrobić z tej farmy, najczęściej jest zachwycony. Zaraz panom pokażę, co mam na myśli.

Otworzył teczkę i wyjął dokumentację.

– Tę farmę – objął – mamy w naszym katalogu od niedawna. To farma jak inne. Oddalona o siedemdziesiąt kilometrów od centrum miasta, ziemia od pięciu lat nie uprawiana, dom grozi zawaleniem. Oto, co zrobiłem. W zeszłym tygodniu spędziłem tam dwa dni, wszystko dokładnie obejrzałem. Odwiedziłem sąsiednie farmy i przeanalizowałem położenie „mojej” farmy pod kątem już istniejących i planowanych dróg. Potem zadałem sobie pytanie: do czego ta farma się nadaje? Znalazłem trzy możliwości jej wykorzystania. Oto one.

Pokazał mi swoje propozycje. Opracowane przejrzystie, w najdrobniejszych szczegółach. Plan pierwszy zakładał zorganizowanie na farmie stadniny koni. Oto argumenty na rzecz tego projektu: sąsiedztwo rozrastającego się miasta, coraz większe upodobanie ludzi do przyrody, więcej pieniędzy na spędzanie wolnego czasu, dobre drogi. Wyliczono również koszty utrzymania koni i oszacowano zyski. Projekt wyglądał bardzo przekonująco. Oczyma wyobraźni widziałem już jeźdźców kłusujących między drzewami.

Równie starannie pośrednik opracował dwa inne projekty. Pierwszy przewidywał utworzenie na farmie szkołki leśnej, drugi – szkołki leśnej i farmy drobiowej.

– Gdy teraz będę rozmawiał z zainteresowanymi, nie będę musiał ich długo przekonywać, że opłaca się kupić tę farmę. Moja metoda pozwala nie tylko sprzedać farmę, ale sprzedać ją lepiej, niż to robi konkurencja. Mogę żądać wyższej ceny. Ludzie zapłacą bowiem więcej za ziemię uprawną i pastwiska oraz pomysł wykorzystania niż za samą ziemię uprawną i pastwisko. Dlatego więcej potencjalnych nabywców

zwróci się do mnie, a ja z każdej transakcji otrzymam wyższą prowizję.

Wniosek z tej historii: *Postrzegaj rzeczy nie takimi, jakie są, lecz jakie mogą być*. Bogata wyobraźnia dodaje im wartości. Człowiek myślący pozytywnie uzmysłnia sobie nieustannie, co można będzie zrobić w przyszłości. Nie ogranicza się do teraźniejszości.

- *Ile wart jest klient?*

Jakiś czas temu pewien dyrektor domu towarowego powiedział na konferencji szefów działów sprzedaży:

– Może jestem trochę staroświecki, ale uważam, że miła i uprzejma obsługa najlepiej zachęci klientów, by ponownie nas odwiedzili. Parę dni temu byłem świadkiem, jak sprzedawca sprzeczał się z klientką. Ziryutowana, wyszła, sprzedawca zaś zwrócił się do kolegi ze słowami: „Szkoda mego czasu na jakąś klientkę za dwa dolary. Nie przewróć do góry nogami całego sklepu, żeby znaleźć jej to, czego chce. Nie opłaca się”.

Słowa te nie dawały mi spokoju. To poważna sprawa, jeśli nasz personel traktuje część kupujących jak klientów drugiej kategorii. Postanowiłem temu zaradzić. Wezwałem do siebie szefa marketingu i poprosiłem go o dane, ile średnio wydał w naszym domu towarowym w zeszłym roku jeden kupujący. Kwota, jaką mi podał, nawet mnie zaskoczyła. Było to trzysta sześćdziesiąt dwa dolary.

Natychmiast zwoałem zebranie kierowników wszystkich działów i powiadomiłem ich o incydencie, którego byłem świadkiem. Następnie uzmysłowilem im, ile jest wart jeden klient. Kiedy zrozumieli, że nie można oceniać klienta na podstawie jednego zakupu, tylko na podstawie rocznych danych, obsługa znacznie się poprawiła.

Ten przykład odnosi się do wszystkich sklepów. Zakupy się sumują. Często przy pierwszym kliencie w ogóle nie osiąga się zysku. Bierzcie zatem pod uwagę ewentualne przyszłe wydatki swoich klientów!

Jeśli ceni się swoich klientów, z czasem można sobie wyrobić stałą klientelę, która chętnie będzie u nas kupowała. Jeśli jednak nie ceni się klienta, automatycznie odsyła się go do konkurencji.

- *Ile jeden klient wydaje rocznie na obiady?*

Jeden ze studentów opowiedział mi, dlaczego przestał chodzić do restauracji samoobsługowej.

– Pewnego dnia postanowiłem zjeść obiad w nowo otwartej restauracji. Muszę oszczędzać, więc dobrze zastanawiam się, zanim coś kupię. W karcie dań mięsnych był indyk z dodatkami. Kosztował trzydzieści dziewięć centów.

Gdy stanąłem przy kasie, kasjerka rzuciła okiem na moją tacę i powiedziała: „Dolar dziewięć”. Poprosiłem, żeby jeszcze raz policzyła, gdyż wydawało mi się, że powinienem zapłacić dziewięćdziesiąt dziewięć centów. Popatrzyła na mnie ze złością i sprawdziła rachunek. Okazało się, że za indyka zamiast trzydziestu dziewięć centów policzyła mi czterdzieści dziewięć. Wskazałem na tablicę z cenami. Rozezniło ją to jeszcze bardziej. „Nie obchodzi mnie, co tam napisali – powiedziała. – Indyk kosztuje czterdzieści dziewięć centów. Niech pan patrzy, tu mam cennik. Ktoś wstawił na tablicę niewłaściwą cenę. Musi pan zapłacić czterdzieści dziewięć!”

Próbowałem wyjaśnić, że wybrałem to danie tylko ze względu na cenę. Gdybym wiedział, że jest droższe, zdecydowałbym się na coś innego.

„Mimo wszystko musi pan zapłacić czterdzieści dziewięć” – upierała się. Zapłaciłem, bo nie chciałem przedłużać tej sceny. Ale poprzysiągłem sobie, że moja nogą więcej tam nie postanie. Rocznie wydaje na obiady około dwustu pięćdziesięciu dolarów i nie zamierzam dać im z tego nawet centa.

Oto wymowny przykład małostkowego sposobu myślenia. Kasjerka widziała nieszczęsne dziesięć centów zamiast ewentualnych dwustu pięćdziesięciu dolarów.

• Przypadek ślepego mleczarza

To niesamowite, jak często ludzie są ślepi na otwierające się przed nimi możliwości. Parę lat temu przyszedł do nas młody mleczarz, żeby zaoferować swoje usługi. Odpowiedziałem, że mamy już dostawcę i jesteśmy z niego zadowoleni. Poradziłem mu, żeby spytał naszą sąsiadkę.

– Już z nią rozmawiałem – odparł – ale ona potrzebuje tylko litr mleka co drugi dzień. To mi się nie opłaca.

– Możliwe – powiedziałem – ale czy nie zauważyl pan, że wkrótce będzie potrzebowała znacznie więcej? Spodziewa się dziecka.

Młody człowiek popatrzył na mnie zbito z tropu.

– Jak człowiek może być aż tak ślepy?! – zawałał.

Dziś rodzina mojej sąsiadki kupuje co drugi dzień siedem litrów od innego mleczarza, który był bardziej dalekowzroczny. Pierwsze dziecko, chłopiec, doczekało się już dwóch braci i siostrzyczki i jak słyszałem, wkrótce ma się urodzić następna latorośl.

• Co określa twoją wartość?

Po jednym z wykładów podszedł do mnie młody człowiek i spytał, czy mógłby ze mną chwilę porozmawiać. Wiedziałem, że ten dwudziestosześciolatek w dzieciństwie cierpiał biedę, a w pierwszych latach dorosłego życia spotykały go same nieszczęścia. Teraz jednak nie szedział wysiłku, żeby zbudować sobie pewną przyszłość.

Po paru zdawkowych zdaniach zaczeliśmy mówić o jego planach.

– Mam w banku niecałe dwieście dolarów – powiedział. – Posada kasjera w gminie nie przynosi mi dużych dochodów i jest mało odpowiedzialna. Mieszkam z żoną w małym, głośnym mieszkaniu. Ale jestem zdecydowany zdobyć to, czego nie mam.

Poprosiłem, by wyjaśnił, co ma na myśli.

– W ostatnim czasie obserwowałem uważnie różnych ludzi i stwierdziłem, że ci, którzy nie mają wiele, widzą siebie takimi, jacy są. Nie wybiegają myślą w przyszłość,

widzą tylko swoją beznadziejną teraźniejszość. Przykładem jest mój sąsiad. Wciąż narzuca na marnie płatną pracę, na zatykający się zlew, na rachunki za lekarzy, na to, że innym wiedzie się lepiej. Wciąż przypomina sobie o swoim ubóstwie i wierzy, że do końca życia będzie biedny. Postępuje tak, jakby był skazany na taką egzystencję do końca swoich dni.

Jeśli będę postrzegał siebie wyłącznie takim, jaki jestem w tej chwili – kontynuował mój młody rozmówca – niczego w swoim życiu nie zmienię. Widzę zero i tym zerem pozostań przez resztę życia.

Postanowiłem więc popatrzeć na siebie jak na człowieka, jakim będę za parę lat. Widzę siebie nie jako kasjera, lecz jako urzędnika na kierowniczym stanowisku. Nie widzę niedźwiedzia mieszkania, lecz piękny dom na przedmieściu. Gdy to sobie wyobrażam, od razu czuję się lepiej i zaczynam myśleć pozytywnie. Z własnego doświadczenia wiem, że warto.

Czyż to nie wspaniały plan podniesienia własnej wartości? Ten młody człowiek znajduje się na najlepszej drodze do naprawdę pięknego życia. Opanował podstawową zasadę będącą warunkiem sukcesu: *Nieważne jest to, co się ma, lecz to, co zamierza się mieć.*

„Trening podnoszenia wartości”

Umiejętność dostrzegania oprócz tego, co jest, również tego, co może być, wymaga ćwiczeń, które określam mianem „treningu podnoszenia wartości”.

• Ucz się nadawać rzeczom i sprawom większą wartość. Zapamiętaj przykład pośrednika nieruchomości. Zastanów się: „Co mogę uczynić, aby nadać temu pokojowi, temu domowi, temu interesowi większą

wartość?" Szukaj odpowiednich pomysłów. Wartość rzeczy i spraw bowiem pozostaje w bezpośredniej zależności od pomysłów ich wykorzystania.

- Ucz się czynić ludzi bardziej wartościowymi. Im wyżej stoisz na drabinie sukcesu, tym częściej twoim zadaniem będzie troszczenie się o dalszy rozwój innych. Zastanów się: „Co mogę zrobić, aby nadać większą «wartość» swoim podwładnym? Co mogę zrobić, aby dopomóc im w osiąganiu lepszych wyników?” Pomyśl, że aby wydobyć z człowieka to, co najlepsze, musisz sobie najpierw to „najlepsze” uświadomić.

- Ucz się zwiększać własną wartość. Codziennie przeprowadzaj autoankietę. Zastanów się: „Co mogę dzisiaj zrobić, aby stać się człowiekiem bardziej wartościowym?” Nie postrzegaj siebie takim, jaki jesteś, lecz jakim możesz być. Tylko w ten sposób odkryjesz drogę, która pozwoli ci podnieść własną wartość. Wypróbuj to! Zobaczysz, że ta metoda działa.

Szczere, żywe zainteresowanie Harry'ego

Pewien emerytowany właściciel niewielkiej drukarni (sześćdziesięciu zatrudnionych) opowiedział mi, w jaki sposób wybrał swego następcę.

– Pięć lat temu potrzebowałem księgowego, który zająłby się u nas pracą biurową i rachunkowością. Człowiek, którego wtedy zatrudniłem, miał na imię Harry i liczył dopiero dwadzieścia sześć lat. Nie znał się na technice drukarskiej, ale miał dobre referencje jako księgowy. Półtora roku temu, gdy przeszedłem na emeryturę, został szefem drukarni.

Harry miał jedną cechę wyróżniającą go spośród innych – wykazywał szczerze, żywe zainteresowanie całą

firmą, a nie tylko księgowością. Jeśli tylko mógł pomóc kolegom, robił to.

W pierwszym roku po przyjęciu Harry'ego straciliśmy część załogi. Harry przedłożył mi swój program socjalny i zapewnił, że niewielkim kosztem postara się zapobiec odpływowi pracowników, co też uczynił. Sporządził szczegółowy kosztorys naszej produkcji i wykazał, jak bardzo opłacalne byłoby zainwestowanie trzydziestu tysięcy dolarów w nowe maszyny.

Kiedyś zdarzył się nam kryzys zbytu. Harry poszedł do szefa działu sprzedaży i powiedział: „Nie znam się na sprzedaży, ale proszę pozwolić, żebym panu pomógł”. I pomógł. Miał parę dobrych pomysłów, które przyczyniły się do zwiększenia naszych obrotów.

Kiedy przyjmowaliśmy nowego pracownika, Harry pomagał mu zaaklimatyzować się w miejscu pracy. Jak już powiedziałem, angażował się w pracę całej firmy.

Kiedy przechodziłem na emeryturę, uznałem, że najlepiej nadaje się na mego następcę.

Proszę mnie dobrze zrozumieć. Harry wcale nie starał się wkraść w moje łaski. Nie był natrętny, nie narzucał się. Nikomu nie wchodził w drogę. Nie rozkazywał. Po prostu starał się pomagać kolegom, utożsamiał się z firmą, żył jej sprawami.

Warto zwrócić uwagę na najważniejszy aspekt postępowania Harry'ego. Pogląd, że wystarczy ograniczać się do wykonywania własnego zakresu obowiązków, jest właściwy ludziom myślącym negatywnie. Ludzie, którzy myślą pozytywnie, odczuwają więź z zespołem, postrzegają siebie jako jego część, jego porażki są ich porażkami, jego zwycięstwa – ich zwycięstwami. Nie są egocentrykami, pomagają innym, nawet jeśli nie spodziewają się za to bezpośredniego zysku. Kto kwituje sprawy innego działu obojętnym wzruszeniem ramion i uwagą: „To do mnie nie należy, niech się inni martwią”, nie ma cech predysponujących go do objęcia kierowniczego stanowiska.

Ćwicz myślenie pozytywne, naucz się patrzeć szerszymi horyzontami. Utożsamiaj swoje interesy z interesami firmy. Prawdopodobnie w dużych przedsiębiorstwach tylko niewielu zatrudnionych interesuje się sprawami firmy całkowicie bezinteresownie. W rzeczywistości stosunkowo mało ludzi potrafiemy myśleć pozytywnie. A ci nieliczni, którzy to robią, zostają w swoim czasie nagrodzeni najbardziej odpowiedzialnymi, dobrze opłacanymi stanowiskami.

Wielu z tych, którzy mają predyspozycje, by stać się ludźmi znaczącymi, wpływowymi, pozwala, by drogę do awansu zagrodziły im sprawy nieważne, drobne, drugorzędne. Pokazują to trzy poniższe przykłady.

Co charakteryzuje dobrego mówcę

Prawie każdy z nas chciałby umieć przemawiać na forum publicznym. Najczęściej jednak życzenie to pozostaje nie spełnione. Większość z nas nie urodziła się mówcami.

Dlaczego? Z prostej przyczyny: prawie zawsze człowiek, który chce wygłosić przemówienie, koncentruje się na sprawach drugorzędnych. Przygotowując swoje wystąpienie, daje sobie całą masę wskazówek: „Pamiętaj, że masz się prosto trzymać. Nie gestykuluj. Nie pozwól, by słuchacze spostrzegli, że korzystasz z notatek. Pamiętaj, żeby nie popełniać błędów gramatycznych, i nie używaj sformułowań: «mimo że ja...», «chociaż ja...» Sprawdź, czy nie przekrzywiłeś ci się krawat. Mów wyraźnie, ale nie za głośno”.

A co się dzieje, gdy mówca staje przed audytorium? Ogarnia go strach, bo musi pamiętać o całej masie rzeczy, których nie wolno mu robić. Odwraca to jego

uwagę od samego przemówienia. Wciąż zadaje sobie pytanie: „Czy się nie pomyliłem?” W efekcie nie najlepiej sobie radzi. Krótko mówiąc – niewypał. Za-wodzi, bo skupia się na drobiazgach, stosunkowo mało ważnych cechach dobrego mówcy zamiast skoncentrować się na tym, co charakteryzuje mówcę wybitnego, a mianowicie na *dokładnej znajomości* tego, o czym będzie mówić, na tym, by jak najlepiej przekazać swoje myśli słuchaczom.

Wielu wybitnych mówców ma pewne słabostki. Jeden za bardzo gestykuluje, inny popełnia czasem jakiś lapsus językowy, jeszcze inny ma niezbyt przyjemną barwę głosu. Wszystkich wybitnych mówców łączy jedno: mają coś do powiedzenia i za wszelką cenę pragną to przekazać innym.

Co powoduje sprzeczki

Czy zastanawiałeś się kiedyś nad tym, jak dochodzi do sprzeczek? W przeszło dziewięćdziesięciu procentach przypadków zaczyna się od drobiazgów.

Oto przykład. John wraca do domu zmęczony i lekko pojrytowany. Kolacja niezbyt mu smakuje, a więc zaczyna zrzędzić. Dla Jenny kończący się dzień też nie był szczególnie udany, więc usiłuje się bronić: „A czego oczekujesz za te marne pieniądze, jakie mi dajesz na dom?” Takie pytanie z kolei uraża ambicję Johna, więc odpowiada kontratakiem: „Wcale nie daję ci za mało, tylko ty nie umiesz dobrze gospodarować”.

I się zaczyna! Zanim wreszcie nastąpi zawieszenie broni, każda ze stron wniesie swoje oskarżenia. Seks, pieniądze, teściowie, obietnice przedmałżeńskie i tym podobne tematy to klasyczne punkty oskarżenia rzucane

w takiej debacie. Po „bitwie” obie strony są zdenerwowane i spięte. Niczego sobie nie wyjaśnily i niczego nie przedyskutowały, ale mają nową amunicję, która następną kłótnię uczyni jeszcze bardziej zjadliwą.

Przyczyną sprzeczek są sprawy nieważne i małostkowe myślenie. Aby uniknąć nieporozumień, powinieneś rozpatrywać problemy w szerszym kontekście.

A oto zalecana technika: zanim wysuniesz jakiekolwiek zarzuty, oskarżenia czy pretensje albo też uciekniesz się do ataku w celu samoobrony, odpowiedz sobie na pytanie: „Czy to naprawdę takie ważne?” W większości przypadków „to” wcale nie jest takie ważne, a więc można uniknąć ostrej wymiany zdań.

Ta metoda sprawdza się zarówno w domu, jak i w biurze. Zdaje egzamin także na jezdni, gdy ktoś nagle zajedzie ci drogę. Jest skuteczna w każdej konfliktowej sytuacji życiowej.

Johnowi przydzielono mniejszy pokój, więc odszedł

Przed paru laty byłem świadkiem, jak małostkowe podejście do życia zniszczyło dobrze zapowiadającą się karierę pewnego młodego człowieka z branży reklamowej.

Czterech młodych urzędników tej samej rangi otrzymało nowe pomieszczenia biurowe. Trzy z nich były tej samej wielkości, jednakowo wyposażone. Czwarte – nieco mniejsze i skromniejsze.

To czwarte przydzielono Johnowi. Poczuł się urażony. Opanowała go zazdrość, roggoryczenie, złość, myślenie negatywne. Nagle usunął się w cień. Opuścił się w pracy i stał się nieprzyjemny wobec kolegów. Zamiast z nimi współpracować, robił wszystko, żeby zniweczyć ich

wysiłki. Coraz bardziej zaniedbywał swoje obowiązki, aż wreszcie kierownictwu firmy nie pozostało nic innego, jak go zwolnić.

Johna zgubiła małostkowość. Tak był zajęty roztrząsaniem swojej sytuacji, że nawet nie zauważał, iż firma szybko się rozrasta i pomieszczenia stają się za ciasne. Nie dotarło do niego nawet, że człowiek przydzielający pokoje prawdopodobnie nie wiedział, który był mniejszy. Nikt w firmie, oprócz Johna, nie uważał rozmiarów gabinetu za miernik jego wartości jako pracownika.

Taki sposób myślenia w sprawach białych może ci zaszkodzić. Rozległe horyzonty sprawią, że nie będziesz się przejmował drobiazgami.

Trzy ćwiczenia przeciwko małostkowemu myśleniu

Po pierwsze: Pamiętaj zawsze o tym, co naprawdę ważne. W małżeństwie jest to spokój, szczęście i harmonia, a nie odniesienie zwycięstwa w sporze. W pracy zespołowej dopomaganie innym w ich rozwoju, a nie wyolbrzymianie ich drobnych błędów.

Po drugie: „Czy to naprawdę ważne?” To pytanie powinieneś sobie zadać, zanim dasz się ponieść złości! Można sobie w ten sposób zaoszczędzić wielu kłótni i awantur.

Po trzecie: Nie zaprzątaj sobie głowy drobnostkami! Jeśli masz zamiar wygłosić przemówienie, rozwiązać jakiś problem albo naradzić się ze współpracownikami, koncentruj się na rzeczach naprawdę ważnych. Nie pozwól, by odwracały twoją uwagę sprawy błahe, skupiaj się na istotnych.

Test: Myślenie negatywne czy pozytywne? —

W lewej szpalcie widnieją hasła określające sytuację, z jakimi często się konfrontujemy. Środkowa i prawa szpalta pokazuje reakcję człowieka o wąskich horyzontach myślowych i o szerokich. Analizując oba sposoby zachowania, stwierdzisz, który z nich jest dla ciebie korzystniejszy.

Sytuacja	Człowiek myślący negatywnie	Człowiek myślący pozytywnie
1. Bilans kosztów	Poszukuje sposobów powiększenia swego dochodu, oszukując na kosztach.	Poszukuje sposobów powiększenia swego dochodu, sprzedając więcej.
2. Rozmowa	Mówi o negatywnych stronach swoich przyjaciół, sytuacji materialnej firmy, konkurencji.	Mówi o pozytywnych stronach swoich przyjaciół, sytuacji materialnej firmy, konkurencji.
3. Postęp	Przewiduje regres albo w najlepszym wypadku zastój.	Przewiduje rozwój i podejmuje odpowiednie kroki w tym kierunku.
4. Przy- szłość	Napawa go pesymizmem.	Napawa go optymizmem.
5. Praca	Szuka możliwości, by pracować jak najmniej.	Szuka możliwości efektywniejszej pracy.
6. Konku- rencja	Konkuuuje tylko ze średniakami.	Konkuuuje z najlepszymi.
7. Problemy finan- sowe	Stara się oszczędzać, ograniczając wydatki do rzeczy najpotrzebniejszych.	Stara się więcej zarobić, żeby móc sobie pozwolić na wydatki ekstra.
8. Cele	Nie wyznacza sobie wielkich celów.	Wyznacza sobie wielkie cele.

- | | | |
|-----------------------|--|---|
| 9. Stosunek do życia | Widzi tylko to, co jest teraz. | Planuje długofalowo. |
| 10. Życie towarzyskie | Otacza się ludźmi myślącymi negatywnie. | Otacza się ludźmi pomysłowymi, o postępowych poglądach. |
| 11. Błędy | Drobne błędy urastają do rangi problemu. | Nie zwraca uwagi na drobne pomyłki. |

ZAWSZE OPŁACA SIĘ MYŚLEĆ POZYTYWNIE!

1. Nie gardź sobą. Samoponiżanie jest zabójcze. Skoncentruj się na swoich zaletach. Masz ich więcej, niż myślisz.
2. Używaj słownictwa człowieka myślącego pozytywnie. Dobierz słowa pozytywne, optymistyczne, radosne, które wieszczą zwycięstwo, nadzieję, szczęście, radość. Unikaj słów kojarzących się z porażką, zmartwieniem, fiaskiem, rzeczami niemiłymi.
3. Poszerzaj swoje horyzonty myślowe, swój kat widzenia. Miej na uwadze nie tylko to, co jest w danym momencie, lecz i to, co może być. Naucz się przydawać innym ludziom, sobie, rzeczom większą wartość.
4. Patrz pozytywnie na swoją pozycję w pracy. Czuj się członkiem wspólnoty, zespołu i nie ograniczaj się tylko do własnego zakresu obowiązków.
5. Nie myśl o sprawach błahych, lecz koncentruj się na celach wielkich. *Myśląc pozytywnie, stajesz się wielki.*

Jak myśleć twórczo

Nie tylko wielcy mogą myśleć twórczo

Najpierw wyjaśnijmy sobie powszechny błąd w interpretowaniu pojęcia: myślenie twórcze. Z jakiegoś bliżej nie uzasadnionego powodu naukowcy, artyści i pisarze uchodzą za jedynych, którzy wykonują pracę twórczą. Na ogół myślenie kreatywne kojarzy się z takimi rzeczami, jak odkrycie prądu elektrycznego lub szczepionki przeciw chorobie Heinego-Medina, z pisaniem powieści lub rozwojem sprzętu elektronicznego.

Tego typu dokonania są oczywiście świadectwem twórczego myślenia. Każdy krok zbliżający nas do podboju kosmosu też jest efektem myślenia kreatywnego. Ale nieprawdą jest, że myślenie twórcze pozostaje zastrzeżone dla określonych zawodów lub dla ludzi o wybitnych umysłach.

Czym zatem jest myślenie twórcze?

Małżeństwo o niskich dochodach opracowuje plan, który umożliwi mu wysłanie syna na dobry uniwersytet. Oto przykład twórczego myślenia.

Rodzina zmienia niepokaźną działkę w najpiękniejszy zakątek w okolicy. To też przykład twórczego myślenia.

Duchowny wpada na pomysł, dzięki któremu na mszę przychodzi dwa razy więcej wiernych. I to dowodzi myślenia twórczego.

Wynajdowanie sposobów lepszej organizacji pracy, rozbudzania szerokich zainteresowań w dzieciach, zapobiegania konfliktom – to wszystko przykłady praktycznego myślenia twórczego.

Uwierz, że to da się zrobić...

Co możemy uczynić, żeby rozwinąć w sobie umiejętność twórczego myślenia?

Oto podstawowa zasada: jeśli się do czegoś zabierasz, musisz z góry wierzyć, że jest to wykonalne. Takie przekonanie pobudza umysł i skłania go do poszukiwania możliwości realizacji pomysłu. Ważna zatem jest *wiara, że coś da się zrobić!*

W czasie szkoleń, które prowadzę, często przytaczam pewien przykład. Pytam grupę słuchaczy: „Ilu z was uważa za możliwe, że w ciągu najbliższych trzydziestu lat zostaną zlikwidowane więzienia?”

Zebrani patrzą na mnie ze zdumieniem, nie dowierzając własnym uszom. Po chwili więc powtarzam pytanie.

Teraz staje się jasne, że nie żartuję, a więc ktoś zgłasza zastrzeżenia w rodzaju: „Chce pan powiedzieć, że należy wypuścić na wolność wszystkich morderców, złodziei, bandytów? Zdaje pan sobie sprawę, co by to oznaczało? Wszyscy bylibyśmy w bezpieczeństwie, nikt już nie mógłby spokojnie żyć. Więzienia są potrzebne”.

Inni skwapliwie mu przytakują.

„Gdyby nie było więzień, załamałby się porządek”.

„Niektórzy ludzie są urodzonymi przestępca”.

„Potrzebujemy jeszcze więcej więzień”.

I tak dalej. Wysłuchuję słuszych argumentów uzasadniających konieczność istnienia więzień.

Po mniej więcej dziesięciu minutach, w czasie których grupa „udowadnia”, że nie moglibyśmy obejść się bez więzień, mówię:

– Przyznaję, że kwestię likwidacji więzień poruszyłem tylko po to, aby uwypuklić pewien ważny aspekt. Każdy z was przytoczył argumenty przemawiające za więzeniami. Czy zechcecie mi wyświadczyć przysługę? Spróbujcie przez parę minut uwierzyć, że *mogemy* zlikwidować więzienia.

Ponieważ chodzi tu o eksperiment, grupa wyraża zgodę.

– Założmy, że da się zlikwidować więzienia. Nad czym w związku z tym musimy się zastanowić?

Słuchacze nie spieszają się z odpowiedzią. Wreszcie ktoś mówi: „Hm, dałoby się zmniejszyć liczbę przestępstw, gdyby było dostatecznie dużo ośrodków dla młodzieży”.

Po chwili ta sama grupa, która dopiero co „dowiodła” konieczności istnienia więzień, znajduje argumenty na rzecz ich stopniowej likwidacji.

„Trzeba zlikwidować nędzę. Większość przestępstw popełniają ludzie o najniższych dochodach”.

„Należałoby utworzyć więcej otwartych zakładów karnych, żeby skazani po zwolnieniu mogli się lepiej zintegrować ze społeczeństwem”.

„Trzeba uczyć strażników prawa nowych metod jego egzekwowania”.

To tylko kilka z siedemdziesięciu ośmiu zanotowanych przeze mnie pomysłów, dzięki którym można by osiągnąć cel, jakim jest zlikwidowanie więzień.

...a twój umysł znajdzie odpowiedni sposób

Opisany eksperiment dowodzi jednoznacznie, że jeśli uważasz, iż nie da się czegoś wykonać, twój umysł podsuwa ci stosowne argumenty. Jeśli jednak naprawdę

wierzysz, że coś jest wykonalne, twój umysł przystępuje do dzieła i pomaga ci znaleźć sposoby realizacji.

Wiara, że coś da się wykonać, wskazuje drogę do twórczych dokonań. Przekonanie zaś, że coś jest niemożliwe, pobudza myślenie destrukcyjne. Dotyczy to każdej sytuacji, i ważnej, i błahej. Przywódcy polityczni, którzy nie wierzą, że można ustanowić trwały pokój na świecie, poniosą fiasko, gdyż ich umysł jest zamknięty na twórcze idee prowadzące do pokoju. Eksperci gospodarczy, którzy zastój w interesach uznają za nieunikniony, nie wykrzeszą z siebie twórczych pomysłów, które mogłyby zmienić rytm koniunktury.

Możesz znaleźć sposoby rozwiązania problemów osobistych, jeśli będziesz wierzył, że je znajdziesz.

Możesz wytropić możliwości zakupu nowego większego mieszkania, jeśli uwierzysz, że je kupisz.

- Wiara wyzwala siły twórcze, niewiara je hamuje.
- Uwierz, a zacznesz myśleć konstruktywnie!

Nie ma rzeczy niemożliwych!

Jakiś czas temu pewien młody człowiek zwrócił się do mnie z prośbą, żebym pomógł mu znaleźć atrakcyjną posadę. Pracował wtedy w dziale sprzedaży kredytowej dużego domu wysyłkowego i sądził, że nie ma przed sobą żadnej przyszłości zawodowej. Rozmawialiśmy na temat jego kwalifikacji i oczekiwania zawodowych.

– Uważam za godne uznania – powiedziałem – że chce pan awansować i znaleźć lepsze, bardziej odpowiedzialne stanowisko. Ale do tego potrzebny jest dyplom college'u. Ma pan za sobą trzy semestry. Radziłbym wznowić naukę. Jeśli będzie pan uczył się w okresie letnim, może się pan uporać ze studiami w dwa lata.

Jestem pewien, że wtedy otrzyma pan takie stanowisko, o jakim myśli i w takiej firmie, jaką sobie wybierze.

– Zdaję sobie sprawę, że studia byłyby przydatne – rzekł ów młody człowiek. – Ale nie wyobrażam sobie, jak bym mógł jeszcze raz zasiąść w szkolnej ławie.

– A dlaczegoż by nie?

– Po pierwsze, mam dwadzieścia cztery lata. Po drugie, moja żona za parę miesięcy urodzi drugie dziecko, więc muszę pracować na rodzinę. Nie miałbym czasu na naukę. To po prostu wykluczone, nie ma o czym mówić!

Młody człowiek rzeczywiście sam siebie przekonał, że ukończenie przez niego studiów jest „wykluczone”.

– Jeśli uwierzy pan, że to niemożliwe – skonstatoałem – będzie niemożliwe. Jeśli jednak uzna pan powrót na uniwersytet za możliwy, jakieś rozwiązanie się znajdzie. Chciałbym, aby postąpił pan tak. Proszę podjąć decyzję, że ukończyc pan studia. Ta myśl powinna pana zdominować. Niech się pan następnie zastanowi, jak to zrobić, żeby je skończyć, utrzymując jednocześnie rodzinę. Za kilka tygodni oczekuję pana. Opowie mi pan, jakie możliwości pan znalazł.

Przyszedł po dwóch tygodniach.

– Wiele myślałem o tym, co mi pan powiedział – zaczął. – Doszędłem do wniosku, że muszę skończyć studia, i postanowiłem, że to zrobię. Na pewno znajdę jakieś rozwiązanie.

I rzeczywiście znalazł.

Udało mu się otrzymać stypendium od związku przedsiębiorców, wystarczające na pokrycie czesnego, zakup książek i nieprzewidziane wydatki. Ułożył swój czas pracy tak, by móc uczęszczać na wykłady. Swoim entuzjazmem zaraził żonę. Twórcze myślenie obojga pomogło im znaleźć możliwości lepszego gospodarowania czasem i zasobami finansowymi.

W dwa lata później ów młody człowiek miał już dyplom i został asystentem szefa działu sprzedaży w dużej firmie.

Jeśli jest wola, znajdzie się sposób!

Wiara w powodzenie danego przedsięwzięcia jest podstawą twórczego myślenia. Podaję dwa zalecenia, w jaki sposób silną wiarę można przetworzyć w myślenie twórcze.

1. Wyeliminuj natychmiast ze swego słownictwa i ze swojej psychiki słowo „niemożliwe”. Powiedzenie sobie: „To niemożliwe”, wywoła reakcję łańcuchową, która dowiedzie, że masz rację.

2. Pomyśl sobie o czymś szczególnym, co chciałbyś zrobić, ale uważasz, że to niemożliwe. Zestaw listę argumentów przemawiających za tym, że możesz to zrobić.

Często działamy wbrew własnym pragnieniom, koncentrując uwagę na argumentach negatywnych. Tymczasem powinniśmy skupiać się tylko na tych, które pomogą nam uwierzyć, że możemy urzeczywistnić nasze pragnienia.

Myśl w sposób postępowy

Przeczytałem ostatnio w pewnej gazecie, że w większości krajów istnieje za dużo okręgów administracyjnych. Autor artykułu zwrócił uwagę na fakt, że granice większości z nich zostały wytyczone na wiele dziesiątek lat przed pojawiением się pierwszych samochodów, a więc w okresie, gdy głównym środkiem transportu były wozy konne. Dziś jednak, mając szybkie samochody

i dobre szosy, można by połączyć trzy lub cztery okręgi w jeden. Zmniejszono by dzięki temu liczbę urzędów, a podatnicy uzyskali by za mniejsze pieniądze lepszą jakość usług.

Autor artykułu myślał, że wpadł na bardzo atrakcyjny pomysł. Przeprowadził więc sondę wśród trzydziestu wybranych przez siebie osób, żeby zorientować się, co o tym myślą. Wynik: nikt nie uznał jego pomysłu za sensowny, mimo że jego realizacja pozwoliłaby na utworzenie efektywniejszego i bardziej oszczędnego rządu regionalnego.

Oto przykład myślenia w kategoriach tradycji. Umysł człowieka przywiązanego do tradycji jest sparalizowany. „Od stu lat tak jest – myśl – a więc pewnie jest dobrze i tak powinno zostać. Po co ryzykować, zmieniając coś?”

„Średniacy” zawsze mają coś przeciwko postępowi. Na przełomie wieków wielu protestowało przeciw samochodowi, argumentując, że zgodne z naturą człowieka jest poruszanie się na nogach albo konno. Wielu odrzucało samolot, ponieważ człowiek „nie ma prawa” wdzielać się w przestrzeń „zastrzeżoną” dla ptaków. A dziś niektórzy zatwardzili konserwatyści wciąż reprezentują pogląd, że człowiek nie ma czego szukać w kosmosie.

Jeden z wybitnych badaczy przestrzeni kosmicznej, doktor Wernher von Braun, w ten sposób odpowiada na takie rozumowanie: „Miejsce człowieka jest tam, dokąd go ciągnie”.

Twoja droga jest najlepsza!

W 1900 roku pewien szef działu sprzedaży wymyślił „naukową” zasadę sprzedaży, która swego czasu wzburzyła duże zainteresowanie i trafiła nawet do rozmaitych

książek fachowych. Brzmiała następująco: Istnieje *jeden* najlepszy sposób sprzedania danego towaru. Znajdź go i stosuj!

Porównaj ten pogląd z filozofią Crawforda Greenwalta, dyrektora generalnego jednego z największych koncernów na świecie. Powiedział on kiedyś: „...Istnieje wiele sposobów dobrej pracy – tak wiele, ilu jest ludzi, którzy wykonują określone zadanie”.

W rzeczywistości nie ma jednego najlepszego sposobu, by coś zrobić. Nie ma jednego sposobu wychowania dziecka, sprzedawy jakiegoś produktu, urządzenia mieszkania – istnieje tyle sposobów, ilu jest twórczo myślących ludzi.

Na łodzie nic nie rozwita

Jeśli pozwolimy, by nasz umysł skostniał w tradycyjnym myśleniu, nie wyprodukujemy on żadnych nowych idei.

Przeprowadź następujący test: zaproponuj komukolwiek jedną z poniższych innowacji i obserwuj jego reakcję.

- Należy przekształcić pocztę, na którą od dawna ma monopol rząd, w przedsiębiorstwo prywatne.

- Wybory powinny się odbywać co dwa, a nie co cztery lata.

- Sklepy powinny być otwarte od trzynastej do dwudziestej pierwszej zamiast od jedenastej do dziewiętnastej.

- Należałyby podnieść wiek emerytalny.

W tym teście nie jest istotne, czy pomysły są rozsądne i wykonalne. Chodzi o to, jak człowiek na nie zareaguje. Jeśli się roześmieje (co przypuszczalnie uczyni ponad dziewięćdziesiąt procent zapytanych) i nawet przez chwilę się nad nim nie zastanowi, prawie na pewno jest

„sparaliżowany tradycją”. Ten jednak, kto powie: „To interesujące pomysły, proszę mi powiedzieć coś więcej na ten temat”, ma umysł nastawiony na myślenie twórcze.

Trzy sposoby przełamania tradycyjnego sposobu myślenia

Myślenie mocno zakorzenione w tradycji jest wrogiem numer jeden każdego człowieka, który jest nastawiony na osiągnięcie osobistego sukcesu. Taki sposób myślenia powoduje skostnienie umysłu, zamyka go na to, co postępowe, i przeszkadza w rozwoju sił twórczych. A oto trzy sposoby postępowania, które pozwolą ci przewznieść taki sposób myślenia.

1. Bądź otwarty na nowe idee. Nie broń się przed nimi!

Jeden z moich przyjaciół, pełniący kierowniczą funkcję w towarzystwie ubezpieczeniowym, powiedział kiedyś: „Nie twierdzę, że jestem najlepszy w swojej dziedzinie. Ale uważam się za najlepszą «gąbkę» w branży. Postawiłem sobie za cel wchłaniać wszystkie pomysły, o jakich się dowiem”.

2. Bądź gotów do eksperymentowania! Przełamuj rutynę. Odwiedzaj nowo otwarte restauracje, czytaj nowości książkowe, oglądaj nowe sztuki w teatrze, zawieraj nowe przyjaźnie, pojedź raz do pracy inną drogą, zorganizuj sobie zupełnie inny urlop niż zwykłe, zaplanuj na koniec tygodnia coś nowego, jedynego w swoim rodzaju.

Jeśli na przykład pracujesz w kolportażu, postaraj się poznać inne sektory firmy – finanse, księgowość, administrację. Poszerzysz w ten sposób swoje horyzonty i przygotujesz się do bardziej odpowiedzialnych zadań.

3. Bądź człowiekiem postępowym, a nie zacofanym! Nie mów nigdy: „Tak robiłem w swojej poprzedniej

firmie, więc i w tej będę tak robił”. Zastanów się raczej: „Jak mogę to zrobić lepiej niż w poprzedniej firmie?” Pierwszy sposób myślenia jest ukierunkowany na przeszłość, a więc regresywny, drugi zorientowany na przyszłość, a więc progresywny.

Osiągnięcie absolutnej perfekcji jest niemożliwe

Wyobraź sobie, co stałoby się z przedsiębiorstwem Daimler-Benz, gdyby kierownictwo tej firmy podjęło następującą decyzję: „W tym roku wyprodukowaliśmy samochód doskonały. Dalsze udoskonalanie nie jest możliwe. Dlatego też natychmiast wstrzymuję się wszelkie prace badawczo-rozwojowe”. Takie stanowisko spowodowałoby, że nawet Daimler-Benz rychło wpadłby w tarapaty.

Ludzie sukcesu nieustannie zadają sobie pytanie: „W jaki sposób mogę podnieść jakość swoich dokonań, w jaki sposób mogę osiągnąć jeszcze więcej?”

Człowiek nie może osiągnąć absolutnej perfekcji. A to znaczy, że ma nieograniczone pole do popisu. Ludzie sukcesu wiedzą o tym i wciąż szukają nowych dróg. Nie pytają: „Czy mogę to zrobić lepiej?” Wiedzą, że mogą. Dlatego zadają sobie pytanie: „W jaki sposób mogę to zrobić lepiej?”

„Tygodniowy program udoskonalania”

Parę miesięcy temu mój były uczeń, który dopiero od czterech lat jest w branży, otworzył czwarty sklep z towarami żelaznymi. To duże osiągnięcie, jeśli wziąć pod uwagę, że kapitał zakładowy młodego człowieka wynosił tylko trzy tysiące pięćset dolarów, że był on

nowicjuszem w branży i że musiał walczyć z silną konkurencją.

Wkrótce po otwarciu odwiedziłem jego nowy sklep i złożyłem mu gratulacje. Spytałem, jak mu się udało prowadzić z powodzeniem trzy sklepy i na dodatek otworzyć czwarty, podczas gdy większości handlowców z trudem udaje się prowadzić jeden.

– Oczywiście ciężko pracuję – odparł – ale czterech sklepów nie zawdzięczam tylko temu, że wcześniej wstaję i późno się kładę. Większość ludzi z mojej branży też ciężko pracuje. Swój sukces zawdzięczam przede wszystkim własnemu „tygodniowemu programowi udoskonalania”.

– Tygodniowy program udoskonalania? To brzmi imponująco. Na czym on polega? – spytałem.

– To proste. Właściwie jest to tylko pewien plan, który pomaga mi w ciągu każdego kolejnego tygodnia podnieść wydajność. Podzieliłem swoją pracę na cztery sektory: klienci, zatrudnieni, towar i reklama. Każdego tygodnia sporządzam notatki i zapisuję pomysły udoskonalenia mego przedsiębiorstwa. W każdy poniedziałek wieczorem siadam i przez cztery godziny przeglądam notatki, zastanawiając się, jak wprowadzić różne pomysły w życie. Dokładnie analizuję sytuację w swoich sklepach. Rozmyślam, co zrobić, żeby przyciągnąć więcej klientów, w jaki sposób zdobyć stałą klientelę.

Wyliczył parę innowacji, dzięki którym pierwsze trzy sklepy tak dobrze prosperowały: sposób wyłożenia towarów, technika sprzedaży (sprawiła ona, że dwie trzecie klientów kupowało towary, których początkowo wcale nie zamierzali kupić), system udzielania kredytów, który sam opracował, gdy wielu jego klientów straciło pracę wskutek strajku.

– Zadaję sobie pytanie: co mogę uczynić, żeby poprawić ofertę towarową? I nagle przychodzą mi do głowy różne pomysły. Proszę mi wierzyć: mój tygodniowy

plan udoskonalania działa. Zadając sobie z całą świadomością pytanie: jak zwiększyć swoje osiągnięcia? – zauważam pytanego. Rzadko się zdarza, bym w poniedziałkowy wieczór nie wpadł na jakiś pomysł. Poza tym nauczyłem się czegoś na temat efektywnej polityki sprzedaży, co moim zdaniem powinien wiedzieć każdy, kto chce otworzyć własny interes.

– Co to takiego?

– Nie tyle jest ważne, co pan umie i wie na początku. O wiele istotniejsze jest, czego się pan nauczy i co wprowadzi w życie już po otwarciu interesu.

Warunkiem sukcesu jest stawianie sobie i innym coraz wyżej poprzeczki, szukanie sposobów podwyższenia wydajności, osiągania przy niższych kosztach wyższych zysków, aby mniejszym wysiłkiem uporać się z większymi problemami. Największe sukcesy odnoszą ludzie, którzy mówią: „Potrafię to zrobić lepiej”.

Sposób zawsze się znajdzie – wskaże ci go twój umysł

Moja żona i ja spotykaliśmy się często z pewnym małżeństwem i za każdym razem rozmowa schodziła na „pracujące żony”. Sara przed ślubem pracowała i miała z tego prawdziwą satysfakcję.

– Ale teraz – powiedziała – mam dwoje dzieci w wieku szkolnym, muszę prowadzić duży dom, gotować, sprzątać. Po prostu brak mi czasu.

W pewien weekend rodzina ta miała wypadek samochodowy. Dzieci i Sara wyszły z niego z lekkimi obrażeniami, ale jej mąż doznał ciężkiego urazu kręgosłupa, w wyniku czego stał się kaleką niezdolnym do pracy. Sarze nie pozostało zatem nic innego jak wrócić do pracy.

Parę miesięcy po wypadku spotkaliśmy się i nie mogliśmy się nadziwić, jak doskonale radziła sobie ze swoimi nowymi obowiązkami.

– Wiesz – oznajmiła – pół roku temu nawet by mi się nie śniło, że zdołam prowadzić dom i pracować. Po wypadku musiałam to zrobić. Wierz mi, moja wydajność wzrosła o sto procent. Zauważalam, że wiele rzeczy, które przedtem robiłam, po prostu nie ma sensu. Stwierdziłam też, że dzieci mogą i chcą mi pomóc. Znalazłam dziesiątki możliwości zaoszczędzenia czasu – rzadziej robię zakupy, mniej oglądam telewizję, nie rozmawiam przez telefon tyle co kiedyś, po prostu wystrzegam się takich „złodziei czasu”.

Doświadczenia tej kobiety prowadzą do bardzo ważnego wniosku: *wydajność jest stanem świadomości*. Nasze osiągnięcia w dużym stopniu zależą od naszej wiary w siebie. Jeśli naprawdę wierzysz, że stać cię na więcej, twój umysł będzie myślał twórczo i wskaże ci nowe drogi działania.

Doświadczenia urzędnika bankowego

O tym, że jest możliwe znalezienie naprawdę innych, nowych dróg, świadczą doświadczenie pewnego wyższego urzędnika bankowego.

– Jeden z moich kolegów – opowiadał – odszedł od nas dość niespodziewanie. Wywołało to niejaki problemy w naszym dziale. Mężczyzna ten bowiem pełnił ważną funkcję i jego obowiązków nie można było zaniedbać. W dzień po jego odejściu wezwał mnie zastępca dyrektora. Powiedział, że rozmawiał już z dwoma pracownikami z mego działu i pytał, czy nie przejęliby jego obowiązków do czasu znalezienia następcy. Żaden z nich nie odmówił,

ale obaj twierdzili, że mają bardzo dużo własnej, bardzo pilnej pracy. A więc dyrektor spytał mnie, czy nie podjąłbym się na pewien czas zwiększych obowiązków.

Przez lata pracy przekonałem się, że nigdy nie należy odrzucać propozycji, która może stanowić szansę. Zgodziłem się więc i obiecałem zrobić wszystko, by jak najlepiej wywiązać się z nowych zadań, nie zaniedbując zarazem dotychczasowych. Dyrektor był bardzo zadowolony.

Kiedy opuściłem jego gabinet, zdałem sobie sprawę, że przyjąłem na siebie ogromne zadanie. Byłem jednak zdecydowany znaleźć jakiś sposób, który pozwoli mi pogodzić obie funkcje. Po zakończeniu dnia pracy usiadłem i zastanowiłem się, jak mogę zwiększyć swoją wydajność. Zacząłem notować wszystkie pomysły, jakie mi przyszły do głowy.

Mogłem na przykład uzgodnić z sekretarką, że będzie łączyć telefony o określonej godzinie, że operatywki zostaną skrócone z piętnastu do dziesięciu minut, że w pewnych sprawach będzie mnie mogła wyręczać.

Po tygodniu okazało się, że podyktowałem dwa razy więcej listów niż poprzednio, załatwilem o połowę więcej telefonów, częściej organizowałem operatywki – i to wszystko udało mi się zrobić bezstresowo.

Minęło kilka tygodni i zastępca dyrektora znowu wezwał mnie do siebie. Pogratulował mi dobrej pracy i powiedział, że porozumiał się już z dyrekcją banku, która wyraziła zgodę na połączenie obu działów i uczyńienie mnie ich kierownikiem, z odpowiednio wyższym wynagrodzeniem.

Dowiodłem samemu sobie, że to, ile można działać, zależy od *wiary we własne siły!*

Wydajność naprawdę jest stanem świadomości.

Dodatkowa praca zawsze przynosi zysk

W naszym gorączkowym świecie interesów zawsze gdzieś zdarza się rzecz następująca: szef wzywa do siebie pracownika i oświadcza, że musi zostać wykonane zadanie specjalne. A później mówi: „Wiem, że jest pan bardzo zajęty. Czy mimo to podejmie się pan tego?” Nader często pracownik odpowiada: „Strasznie mi przykro, ale mam ogromnie dużo własnej pracy. Chciałbym się podjąć, ale przy najlepszej woli nie dam rady”.

Ponieważ chodzi o pracę dodatkową, szef nie nalega, ale wie, że sprawę trzeba załatwić, więc szuka dalej, aż wreszcie znajduje kogoś, kto jest co prawda tak samo zajęty jak jego koledzy, ale mimo to ma większą wiarę w siebie. I właśnie ten pracownik będzie awansował.

Czy przekonaliśmy cię już, że opłaca się pracować więcej i lepiej? Zapoznaj się zatem z następującym dwuetapowym postępowaniem.

1. Zaakceptuj ochoczo propozycję dodatkowej pracy. Potraktuj jako wyróżnienie fakt, że poproszono cię o przyjęcie na siebie zwiększonej odpowiedzialności. Kto bierze na siebie większą odpowiedzialność, dowodzi, że jest zdolny do pełnienia innych, nawet kierowniczych funkcji.

2. Skoncentruj się na pytaniu: „Jak mogę się z tym uporać?” Automatycznie przyjdą ci do głowy twórcze pomysły. Jedne będą dotyczyć lepszej organizacji pracy, inne być może całkowitego zaniechania rzeczy mało ważnych. Tak czy inaczej powtarzaj sobie: z pewnością znajdę sposób, by uporać się ze zwiększonimi obowiązkami.

Moje doświadczenie mówi, że sprawy, które mają zostać załatwione, należy powierzać ludziom bardzo zajętym. Dlatego jeśli mam zrealizować coś naprawdę ważnego, staram się nie współpracować z tymi, którzy

mają dużo czasu. Nieraz już się przekonałem, że niewiele jest z nich pożytku.

Wszyscy ludzie sukcesu, jakich znałem, są niezwykle zajęci. Jeśli przystępuję z nimi do realizacji jakiegoś przedsięwzięcia, wiem, że się powiedzie.

Dziesiątki razy miałem okazję stwierdzić, że dostawca, który ma dużo pracy, jest punktualny. Zawsze natomiast spotykało mnie rozczarowanie, gdy pracowałem z ludźmi, którzy byli panami swego czasu.

Sluchaj uważnie

W czasie licznych rozmów z ludźmi z różnych warstw społecznych uczyniłem pewne spostrzeżenie: im bardziej rozległe horyzonty ma człowiek, tym bardziej jest skłonny do słuchania innych, im ciasniejsze – tym większą wykazuje tendencję do perorowania.

- Ludzie o szerokich horyzontach myślowych *słuchają*;
- Ludzie o wąskich horyzontach – *mówią*.

Zwróć uwagę, że ci, którzy zajmują wysokie stanowiska, więcej czasu przeznaczają na słuchanie rad niż na ich udzielanie. Zanim podejmą jakąś ważną decyzję, zadają pytania w rodzaju: „Co pan przy tym czuje? Co by mi pan poradził? Co pan by zrobił na moim miejscu? Jakie jest pana zdanie?”

Człowieka na wysokim stanowisku można uznać za „automat do produkowania decyzji”. Aby jednak móc coś wyprodukować, potrzeba surowca. Surowcem do „produkcji” konstruktywnych decyzji są pomysły i rady innych. Oczywiście nie należy oczekwać, że ktoś dostarczy nam gotowych rozwiązań. Pomyły innych ludzi pomagają nam raczej pobudzić własny umysł i skłonić go do bardziej kreatywnego myślenia.

Menedżer, który szukał „pomocy”

Niedawno miałem wykłady na seminarium dla menedżerów. Składało się ono z dwunastu posiedzeń, a głównym punktem każdego z nich był piętnastominutowy referat któregoś z młodych menedżerów na temat: „Jak rozwiązałem swój najbardziej palący problem zarządzania”.

Na dziewiątym posiedzeniu wystąpił dyrektor dużej firmy, który nie zaprezentował żadnego rozwiązania, lecz oznajmił po prostu: „Szukam pomocy w rozwiązyaniu swego problemu”.

Pozostali uczestnicy seminarium popatrzyli na niego z zainteresowaniem. Wyjaśnił więc, co następuje:

– Myślę, że moglibyście mi państwo podpowiedzieć parę pomysłów. Niewykluczone, że coś z tego, o czym tu dzisiaj mówimy, pomogłoby mi.

Ten menedżer wyłuszczył swój problem, a potem się przysłuchiwał. W ten sposób uzyskał surowiec, z którego mógł „wyprodukować” odpowiednią decyzję.

Zadawanie pytań i słuchanie potęguje twoje siły twórcze

A oto trójstopniowy program potęgowania sił twórczych poprzez zadawanie pytań i słuchanie.

1. Zachęcaj innych do mówienia. W czasie rozmów prywatnych czy na większych spotkaniach towarzyskich proponuj: „Proszę opowiedzieć mi swoje przeżycia” albo pytaj ostrożnie: „Jak pana zdaniem powiniensem się zachować w tej sytuacji?” lub: „Jaką decyzję pan by podjął?” Zachęcaj innych do mówienia, a osiągniesz podwójne zwycięstwo: Twoja świadomość zgromadzi surowiec konieczny do wytwarzania twórczych myśli, a ty zyskasz przyjaciół. Przekonasz się, że gdy nakłaniasz ludzi, by się wypowiadali, zyskujesz ich zaufanie.

2. Poddaj własne pomysły testowi sprawdzającemu. Pytaj na przykład znajomych: „Co pan myśli o tej propozycji?” Nie bądź dogmatyczny. Nie głoś nigdy żadnej idei, jak gdyby była szczytem doskonałości. Najpierw postaraj się wybadać, co myślą o niej twoi koledzy, partnerzy rozmów. Wtedy będziesz miał szansę skorygować swój pomysł.

3. Skupiąj się na tym, co mówi twój rozmówca. Słuchaj jego słów, pozwól im wniknąć do twojej świadomości. Często ludzie udają, że słuchają, czekając tylko na moment, by wpaść rozmówcy w słowo. Koncentruj się na wypowiedziach innych. Analizuj je. W ten sposób wzbogacasz swoją świadomość.

Twoje uszy są zaworami wpustowymi

W pewnym biurze przeczytałem na tablicy takie słowa: „Żebyś mógł sprzedać Johnowi Brownowi to, co chcesz, żeby kupił, musisz spojrzeć na towar jego oczami”. Przysłuchując się, co John Brown ma do powiedzenia, zaczyna się patrzyć jego oczami. Twoje uszy to zawory wpustowe, przez które do twojej świadomości przedostaje się surowiec, przetwarzany następnie w siłę twórczą. Przez mówienie nie uczymy się niczego. Natomiast nie ma granic to, czego możemy się nauczyć, pytając i słuchając innych.

Pozwól się stymulować

Coraz więcej czołowych uniwersytetów organizuje programy szkoleniowe dla menedżerów i wyższej kadry urzędniczej. Największa korzyść z nich nie polega jednak

na tym, że uczestnicy otrzymują gotowe formuły na efektywniejsze prowadzenie przedsiębiorstwa, lecz na tym, że mają okazję do wymiany poglądów i nowych koncepcji. Otrzymują nowe bodźce do działania.

Księgowy, który sprzedawał nieruchomości

Pewien młody księgowy z fabryki farb opowiedział mi o udanym przedsięwzięciu, do którego został zatrudniony dzięki pomysłu innych ludzi.

– Kiedyś zaprzyjaźniony pośrednik w handlu nieruchomościami zaprosił mnie na obiad, wydawany przez grupę maklerów. W czasie spotkania pewien starszy pan, który był świadkiem rozwoju naszego miasta, przedstawił swoją koncepcję na najbliższe dwadzieścia lat. Przepowiedział, że miasto będzie się dalej rozrastać, a także że zaistnieje duże zapotrzebowanie na niewielkie parcele – do dwu hektarów powierzchni, wystarczające, by założyć tam basen i ogród, trzymać konie czy też oddawać się innym hobby.

Słowa tego mężczyzny zafrapowały mnie – kontynuował księgowy. – Dokładnie opisywały to, o czym już kiedyś marzyłem. W ciągu paru kolejnych dni pytałem swoich przyjaciół, co myślą o posiadaniu kawałka ziemi. Każdy odpowiadał: „Och, to byłoby cudowne!”

Zacząłem się zastanawiać, jak mógłbym to wykorzystać. I pewnego dnia wpadłem na pomysł. Dlaczego nie miałbym kupić farmy i podzielić jej na parcele? Znalazłem w odległości trzydziestu pięciu kilometrów od centrum zaniedbaną farmę o powierzchni dwudziestu hektarów, wycenioną na osiem i pół tysiąca dolarów. Kupiłem ją, płacąc tylko jedną trzecią tej sumy, a resztą obciążylem hipoteką.

W miejscach, gdzie nie było drzew, zasadziłem sosenki. Pewien makler powiedział mi bowiem: „Ludzie dziś chcą mieć drzewa, dużo drzew!”

Postanowiłem pokazać swoim przyszłym klientom, że ich działka za parę lat będzie pięknie zalesiona. Następnie podzieliłem ziemię na dziesięć parceli po dwa hektary każda.

Teraz mogłem przystąpić do sprzedaży. Wystarałem się o adresy młodych urzędników i zacząłem kampanię reklamową. Wysyłałem ofertę, w której podkreślałem, że za trzy tysiące dolarów, czyli za cenę małej działki w mieście, mogliby nabyć duży kawałek ziemi. Poza tym roztaczałem przed nimi wizję atrakcyjnego wypoczynku i zdrowego trybu życia.

W ciągu sześciu tygodni sprzedałem wszystkie parcele, mimo że zajmowałem się tym jedynie wieczorami i w czasie weekendów. Za dziesięć parceli dostałem trzydziestu tysięcy dolarów. A że moje koszty wynosiły dziesięć tysięcy dolarów (zakup ziemi, pomiary, reklama, dodatkowe opłaty), czysty zysk wyniósł dwadzieścia tysięcy.

Udało mi się przedsięwzięcie, ponieważ słuchałem tego, co mówią mądrzy ludzie. Gdybym nie przyjął zaproszenia na obiad, nigdy bym nie wpadł na ten pomysł.

Pozwól, by pobudzano twój umysł

Istnieje wiele metod pobudzania umysłu, ale ja chcę wskazać na dwie najprostsze.

Oto pierwsza z nich. Spotykaj się regularnie z osobami należącymi przynajmniej do jednej grupy zawodowej, które mogłyby cię pobudzać myślowo. Szukaj bliższego kontaktu z innymi ludźmi nastawionymi na sukces.

Często słyszę, jak ktoś mówi: „Dziś w czasie takiego to a takiego spotkania przyszła mi do głowy wspaniała myśl”. Albo: „W czasie wczorajszego spotkania wpadłem na pomysł...” Pamiętaj, że umysł musi odzywać się sam; jeśli jest niedożywiony, słaby – traci zdolność tworzenia twórczych, postępowych myśli. Impulsy ze strony innych są znakomitym pokarmem duchowym.

I metoda druga. Spotykaj się regularnie z osobami należącymi do grupy zawodowej nie mającej nic wspólnego z twoją profesją. Kontakty takie poszerzają horyzonty i wyostrzają spojrzenie. Przekonasz się, jak ożywcze są dla twoego umysłu.

Pomysły trzeba rozwijać...

Pomysły są owocami naszego myślenia. Aby jednak miały jakąś wartość, trzeba je umieć chronić i spożytkować.

Jeden dąb daje co rok wystarczająco dużo żołędzi, by wyrósł z nich całkiem pokaźny gaj. Ale z niezählonych nasion wyrośnie prawdopodobnie tylko jedno, może dwa drzewa. Wiewiórki wyjadą większość żołędzi, a twarda ziemia wokół pnia macierzystego nie pozwoli, by te, które pozostały, zakielkowały.

Tak samo jest z pomysłami. Tylko niewiele z nich doczeka się urzeczywistnienia. Łatwo je zniszczyć. Większość, jeśli nie będziemy uważać, padnie ofiarą ludzi myślących negatywnie.

Z pomysłami trzeba postępować w sposób szczególny od chwili ich powstania aż po wcielenie w życie. A oto trzy metody, które wskażą, jak to zrobić.

• Nie pozwól, by twoje pomysły gdzieś uleciały. Zapisuj je. Pamięć jest kiepskim sługą. Zapisuj natychmiast

każdy pomysł, który ci przyjdzie do głowy. Ludzie o twórczych umysłach wiedzą, że dobry pomysł może się zrodzić w każdym miejscu i o każdej porze. Nie dopuść do tego, by twoje pomysły poszły w zapomnienie, gdyż zniszczysz w ten sposób owoce swego umysłu. Zatrzymuj je.

• Usystematyzuj następnie zanotowane pomysły i przechowuj je. Zaglądaj regularnie do tego archiwum z pomysłami. Po pewnym czasie niektóre z nich wydadzą ci się całkowicie bezużyteczne, więc je usuń. Dopóki jednak jakiś pomysł wydaje ci się przydatny, przechowuj go.

• Chroń pomysły, które wydają ci się obiecujące. Udoskonalaj je, rozwijaj. Zastanawiaj się nad nimi. Konfrontuj je z podobnymi. Czytaj wszystko, co ma cokolwiek wspólnego z twoim pomysłem. Analizuj go z różnych punktów widzenia. A gdy już doprowadzisz do perfekcji, wykorzystaj – w pracy, w życiu prywatnym.

...i formułować

Gdy architekt ma koncepcję nowego budynku, przenosi ją na papier. Gdy specjalista od reklamy ma pomysł na nową reklamę telewizyjną, rysuje serię obrazów, które pozwolą się zorientować, jak ma wyglądać gotowa reklamówka. Pisarze notują swoje pomysły.

Sformułuj i ty swój pomysł na piśmie. Jest to wskazane z dwóch powodów. Po pierwsze, gdy jakiś pomysł nabierze realnego kształtu, możesz mu się dokładnie przyjrzeć. I po drugie, zorientujesz się, co trzeba jeszcze skorygować i dopracować. Każdy pomysł trzeba poza tym komuś „sprzedać” – na przykład klientom, współpracownikom, przełożonym, przyjaciołom, kolegom

z klubu, inwestorom. W przeciwnym razie będzie bezużyteczny. W formie pisemnej możesz go lepiej zaprezentować.

Zeszłego lata odwiedziło mnie dwóch przedstawicieli firm ubezpieczeniowych. Obaj obiecywali, że wróćą z dokładnym planem zmiany mego ubezpieczenia.

Pierwszy wyłuszczył mi sprawę ustnie. Mówił kwieciście. Rozprawiał o podatkach, opcjach, bezpieczeństwie socjalnym, wszelkich szczegółach technicznych programu ubezpieczeń. Miałem zupełny mętlik w głowie. Szczerze mówiąc, niewiele z tego zrozumiałem. Nie zdołał mnie przekonać, więc powiedziałem nie.

Drugi całkiem inaczej podszedł do sprawy. Opracował program na papierze, przedstawił szczegóły techniczne w formie diagramów. Bez trudu zrozumiałem jego propozycje, gdyż miałem je dosłownie przed oczami. Przekonał mnie i zgodziłem się na proponowane zmiany.

Postanów, że w przyszłości będziesz swoje pomysły prezentował w sposób obrazowy i przystępny. To, co napisane czy narysowane, ma większą siłę przekonywania niż to, co przekazuje się ustnie.

SZEŚĆ DRÓG PROWADZĄCYCH DO TWÓRCZEGO MYŚLENIA

1. Uwierz, że coś jest wykonalne. Gdy uwierzysz, twój umysł wskaże ci, jak tego dokonać. Wyeliminuj ze swego słownika takie wyrażenia, jak: „niemożliwe”, „nie da się”, „niewykonalne”, „nie warto próbować”.

2. Nie pozwól, by tradycja sparaliżowała twój umysł. Bądź otwarty na wszystko, co nowe. Nie unikaj eksperymentowania. Szukaj nowych dróg. Bądź postępowy we wszystkich swoich działaniach.

3. Każdego dnia zadawaj sobie pytanie: „Co mogę zrobić lepiej?” Nie ma granic samodoskonalenia. Jeśli

będziesz stawiać sobie to pytanie, na pewno znajdziesz sensowne odpowiedzi.

4. Zastanawiaj się: „Jak mogę zwiększyć swoją wydajność?” Wydajność jest stanem świadomości! Pytanie to daje impuls twemu umysłowi. Podsunie ci on mądro rozwiązanie.

5. Ucz się zadawać pytania i słuchać. Dzięki temu zdobędziesz surowiec, który pomoże ci podjąć trafną decyzję. Ludzie o rozległych horyzontach myślowych słuchają, ludzie ograniczeni – mówią.

6. Poszerzaj swoje pole widzenia. Pozwól się pobudzać. Utrzymuj kontakty z ludźmi, którzy zapładniają cię nowymi pomysłami i dzięki którym znajesz nowe możliwości działania. Spotykaj się z ludźmi o innym profilu zawodowym niż twój i o innych zainteresowaniach.

Jesteś taki, za jakiego się uważaś

Twoje myślenie określa twoje działanie

Ludzkie zachowanie często jest dla nas zagadką. Czy zastanawiałeś się kiedyś nad tym, dlaczego na przykład sprzedawca do jednego klienta podchodzi natychmiast, a innego ignoruje? Albo dlaczego mężczyzna jednej kobiecie ustępuje miejsca, a innej nie? Dlaczego podwładny chętnie wykonuje polecenia jednego szefa, a zżyma się na dyrektywy innego? Dlaczego jednych ludzi słuchamy z uwagą, a innych nie?

Rozejrzyj się wokół siebie. Stwierdzisz, że niektórzy ludzie są traktowani po kumplowsku, do innych zaś zwracamy się z kurtuazją i wyszukaną uprzejmością. Poobserwuj ludzi w swoim otoczeniu, a zobacysz, że jedni wzbudzają szacunek i podziw, a inni nie.

Przyjrzyj się jeszcze dokładniej, a przekonasz się, że ci, którzy cieszą się największym respektem, odnoszą największe sukcesy.

Czym można to wytlumaczyć? Odpowiedź da się zamknąć w jednym słowie: *myślением*. Przyczyną jest sposób myślenia tych ludzi. Inni widzą w nas tego, kogo sami w sobie widzimy. Jesteśmy traktowani tak, jak na to swoim zdaniem zasługujemy.

Nasz sposób myślenia decyduje o tym, jak nas będą traktować inni. Jeżeli ktoś, niezależnie od swoich kwalifikacji, czuje się mniej wartościowy, to działa zgodnie

z takim wyobrażeniem. Żadne pozory, maskowanie się, udawanie nic nie pomoże. Kto czuje się mało znaczący, jest mało znaczący.

Ten zaś, kto uważa, że dorósł do pewnego zadania, naprawdę do niego dorósł.

Jeśli chcemy coś znaczyć, musimy przede wszystkim myśleć o sobie w ten sposób. Musimy myśleć i wierzyć, że jesteśmy ważni, nieprzeciętni, a wtedy i inni w to uwierzą.

Jedno wynika logicznie z drugiego: twoje myślenie określa twój sposób działania. A twoje działanie z kolei decyduje o tym, *jak cię odbierają inni*.

Poszczególne szczeble twojego programu sukcesu są w zasadzie łatwe do pokonania. Nietrudno też zyskać szacunek. Aby to się udało, musisz tylko być przekonany, że zasługujesz na szacunek. Im większy szacunek masz dla siebie, tym bardziej będą cię szanować inni. Sprawdź tę zasadę. Czy żywisz szacunek dla pijaka? Na pewno nie. Dlaczego? Bo on sam siebie nie szanuje. Z braku szacunku dla siebie nie robi nic, by zapobiec własnej degrengoladzie.

Szacunek dla samego siebie przejawia się we wszystkim, co robimy. Zwróćmy teraz uwagę na parę czynników, które przyczynią się do jego wzrostu i pozwolą nam cieszyć się poważaniem.

Nienaganny wygląd podbuduje twoją wiarę w siebie

Nie zapominaj, że twój wygląd „mówi”. Postaraj się, żeby mówił o tobie tylko rzeczy pozytywne. Nigdy nie wychodź z domu, jeśli nie jesteś przekonany, że twój wygląd nie pokazuje cię takim, jakim chciałbyś być.

Jedno z najtrafniejszych hasł reklamowych brzmiało: „Ubieraj się porządnie. Nie możesz sobie pozwolić na to, by tego nie robić!” To hasło powinno zostać wywieszone we wszystkich biurach, salach rekreacyjnych,

szatniach, szkołach. Staranny ubiór niewiele kosztuje. Możesz ów slogan zinterpretować następująco: „Ubieraj się porządnie. To się zawsze opłaca”. Nadaj sobie wygląd człowieka ważnego, a poczujesz się ważny.

Używaj stroju jako narzędzi polepszenia swego samopoczucia i zwiększenia wiary w siebie. Pewien szacowny profesor psychologii dał nam na studiach następującą radę przed egzaminem końcowym: „Ubierzcie się na ten egzamin szczególnie starannie. Kupcie sobie nowy krawat. Wypraszajcie garnitur. Wyczyśćcie buty. Postarajcie się o nienaganny wygląd, a będziecie również nienagannie myśleć”.

Ten profesor naprawdę znał się na psychologii! Nie daj się zwieść: twój wygląd wpływa na stan twoego ducha i umysłu. Twój wizerunek zewnętrzny oddziałuje na sposób twoego myślenia i odczuwania.

David – samotny skaut

Według moich informacji wszystkie dzieci przechodzą określony etap, który nazwiemy tu etapem kapelusza. Oznacza to, że używają kapeluszy, by identyfikować się z osobą czy postacią, którą chciałyby być.

Nigdy nie zapomnę pewnego incydentu z moim synem Davidem. Otóż David chciał być za wszelką cenę samotnym skautem, ale nie miał skautowskiego kapelusza. Próbowałem go przekonać, że może włożyć inny, ale odparł:

– No wiesz, tato, bez skautowskiego kapelusza nie będę mógł myśleć jak samotny skaut.

W końcu uległem i kupiłem mu ten wymarzony kapelusz. Nie muszę chyba dodawać, że od razu stał się samotnym skautem.

Często wspominam to zdarzenie, gdyż mówi bardzo wiele o oddziaływaniu wyglądów zewnętrznego na sposób

myślenia. Kto kiedykolwiek był w wojsku, dobrze wie, że tylko w mundurze żołnierz myśli i czuje jak żołnierz. A kobieta wtedy idzie chętnie na przyjęcie, gdy ma odpowiednią suknię.

Również menedżer czuje się nim naprawdę, gdy włoży odpowiedni garnitur. Pewien przedstawiciel handlowy ujął to tak: „Nie mogę czuć się jak człowiek sukcesu – a muszę się tak czuć, jeśli chcę zawierać korzystne umowy – jeśli nie mam przekonania, że tak właśnie wyglądam”.

Twój wygląd mówi za ciebie

Twój wygląd „mówiąc”. Decyduje o tym, co inni o tobie myślą i jak cię traktują. Teoretycznie zwykło się co prawda uważało, że nie strój zdobi człowieka, że liczy się umysł i dusza, ale w praktyce ludzie oceniają innych według ich wyglądu. Wygląd stanowi *pierwsze* kryterium oceny, a *pierwsze* wrażenie utrzymuje się na ogół bardzo długo.

Kiedyś zobaczyłem w supersamie bezpestkowe winogrona po trzydzieści centów za kilogram. Obok leżały takie same, tyle, że w plastikowych pojemniczkach. Kosztowały już o pięć centów więcej.

Spytałem sprzedawcę, czym oprócz ceny różnią się jedne od drugich. „Opakowaniem – odparł. – Sprzedajemy dwa razy więcej winogron w pojemnikach. Wyglądają ładniej”.

Tak więc im lepsze opakowanie, tym atrakcyjniejsza wydaje się zawartość.

Zwróćcie uwagę, kogo traktuje się ze szczególnym szacunkiem i uprzejmością w restauracjach, sklepach, urzędach, miejscu pracy. Wchodzący jest obrzucany szybkim spojrzeniem i natychmiast oceniany. A później personel traktuje go odpowiednio do tej oceny. Jedną osobę jak kumpla, inną – z respektem.

To prawda, *wygląd mówi*. Na widok człowieka elegancko ubranego myślimy: „To chyba ktoś znaczący – mądry, niezawodny, odnoszący sukcesy. Można go podziwiać, można mu zaufać. Szanuje siebie i zasługuje na szacunek”.

Wygląd człowieka źle ubranego nie świadczy o nim pozytywnie. Myślimy: „Oto człowiek niechlujny, nic nie znaczący, nieudacznik. Przeciętniak. Nie zasługuje na szacunek. Przyzwyczał się, że mają go za nic”.

Płacąc podwójnie – zyskujesz

Gdy na szkoleniach podkreślam, że trzeba zwracać uwagę na swój wygląd, prawie zawsze spotykam się z następującą reakcją: „Oczywiście, że wygląd jest ważny, ale nie stać mnie na rzeczy, w których czułbym się naprawdę dobrze i zwracał na siebie uwagę”.

Odpowiedź na to jest prosta: „Kupuj dwa razy mniej rzeczy, ale za to droższych”.

Zapamiętaj tę radę i kieruj się nią przy zakupie kapeluszy, ubrań, sukienek, butów, rajstop, skarpet, płaszczu – wszystkich części garderoby. Jakość jest znacznie ważniejsza niż ilość. Jeśli będziesz się kierować tą zasadą, stwierdzisz, że nabierasz szacunku dla siebie i że inni zaczynają cię szanować. Poza tym zauważysz, że również ze względów finansowych opłaca się kupić o połowę mniej rzeczy, ale za to droższych, w lepszym gatunku.

- Twoje ubrania będą dwa razy trwalsze, wszystkie są bowiem z lepszego materiału.
- To, co kupisz, nie wyjdzie szybko z mody. Rzeczy w lepszym gatunku są zwykle bardziej klasyczne, ponadczasowe.
- Sprzedawcy lepiej ci doradzą. Jeśli kupujesz coś drogiego, są zainteresowani, by pomóc ci wybrać rzecz najbardziej odpowiednią.

Pamiętaj, że twój wygląd jest ważny nie tylko dla ciebie, ale i dla innych. Postaraj się, by „mówiąc”: „Oto człowiek, który ma szacunek dla samego siebie, który jest ważną osobą”.

Jesteś to winien innym, ale przede wszystkim sobie. Musisz wyglądać możliwie jak najlepiej.

Jesteś taki, za jakiego się uważaś. Jeśli twój wygląd pokazuje, że masz kompleksy, masz je. Jeśli twój wygląd skłania cię do małostkowości, jesteś małostkowy. Nadaj sobie jak najlepszy wygląd, a będziesz lepiej myśleć i postępować.

„Wzniosę najwspanialszą budowlę świata!”

Kräży pewna trafna anegdota o stosunku do pracy trzech murarzy. Oto ona.

Zapytano po kolejni trzech murarzy: „Co robisz?” Pierwszy odrzekł: „Muruję”. Drugi: „Zarabiam trzy i pół dolara za godzinę”. A trzeci odpowiedział: „Ja? Cóż, ja wznoszę najwspanialszą budowlę świata”.

Z tej anegdoty nie wynika wprawdzie, jak powodziło się tym murarzom w następnych latach, ale można się tego domyślić. Prawdopodobnie dwaj pierwsi pozostali tym, czym byli – murarzami. Brakowało im fantazji, szacunku dla własnej pracy. Nie robili niczego, co mogliby ich doprowadzić do większych sukcesów.

Trzeci murarz natomiast z pewnością nie pozostał murarzem. Mogę się założyć o wszystko, co mam. Może jest już przedsiębiorcą budowlanym? A może nawet architektem? W każdym razie na pewno rozwijał się pod względem zawodowym. Dlaczego? Bo myślał w sposób właściwy. Murarz numer trzy uruchomił te mechanizmy myślowe, które wskazały mu drogę do samorealizacji zawodowej.

Stosunek do pracy

Stosunek do pracy mówi dużo o nas i o naszej gotowości do rozwoju, do przyjęcia na siebie zwiększonej odpowiedzialności.

Jeden z moich przyjaciół, który prowadzi agencję pośrednictwa pracy, powiedział:

– Gdy mamy do czynienia z kandydatem, który mógłby odpowiadać naszemu klientowi, obserwujemy przede wszystkim, jaki jest jego stosunek do aktualnego miejsca pracy i zajmowanego stanowiska. Dobre wrażenie sprawia taki kandydat, który uważa swoją pracę za ważną, nawet jeśli nie wszysko mu w niej odpowiada.

Dlaczego? To proste. Jeśli z całą powagą traktuje swoją obecną pracę, są duże szanse, że również z następnej będzie dumny. Istnieje zadziwiająca zbieżność między poszanowaniem swojej pracy a osiągnięciami zawodowymi.

Tak samo jak z twoego wyglądu, również z twoego stosunku do pracy przełożeni, koledzy i podwładni będą się mogli niejednego o tobie dowiedzieć.

Jak cię widzą inni

Parę miesięcy temu spotkałem się ze znajomym, który jest szefem działu kadr w firmie elektronicznej. Rozmawialiśmy o jego systemie „prowadzenia kontroli personalnej” i doświadczeniach wyniesionych z pracy.

– Mamy ośmiuset pracowników nie zatrudnionych w produkcji – zaczął. – Co pół roku ja i mój asystent przeprowadzamy rozmowy z każdym z nich. Chcemy się dowiedzieć, jak możemy pomóc ludziom w ich pracy. Te rozmowy są bardzo potrzebne, gdyż zależy nam na każdym, kto u nas pracuje. W przeciwnym razie nie znajdowałby się na naszej liście płac.

Unikamy zadawania ludziom bezpośrednich pytań i zaczęcamy ich, by mówili sami o tym, co ich nurtuje. Zależy nam na szczerości wypowiedzi. Po każdej takiej rozmowie wypełniamy formularze dotyczące stosunku pracownika do swego stanowiska i pełnionych obowiązków.

A teraz zdradzę ci, do jakich wniosków doszliśmy. Pracowników naszej firmy można – mówiąc w uproszczeniu – podzielić na dwie kategorie, jeśli chodzi o ich stosunek do pracy. Ci z pierwszej grupy mówią głównie o polityce firmy w dziedzinie spraw socjalnych – o zasiłku chorobowym, czasie wolnym, systemie emerytalnym. Pytają, co zamierzamy przedsięwziąć, by udoskonalić system świadczeń socjalnych, i czy będą im ich zmuszać do pracy w godzinach nadliczbowych. Mówią dużo o nieprzyjemnych aspektach swojej pracy, na przykład o tym, co nie podoba im się u kolegów. Osoby należące do tej grupy – a jest ich prawie osiemdziesiąt procent – traktują swoją pracę jako rodzaj zła koniecznego.

Osoby z drugiej grupy patrzą na swoją pracę całkiem inaczej. Zależy im na przyszłości, chcą konkretnych wskazań, co powinni robić, żeby szybciej awansować. Oczekują, że damy im szansę. Pracownicy z tej grupy mają szersze horyzonty, często sami zgłaszają konstruktywne wnioski. Tak też traktują te rozmowy. Ludzie z pierwszej grupy natomiast uważają je za swego rodzaju pranie mózgu. Cieszą się, kiedy jest już po wszystkim.

Mam możliwość analizowania, jak stosunek do pracy wpływa na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Bezpośredni przełożeni zawsze najpierw ze mną konsultują propozycje podwyżek płac, awansu czy różnych przywilejów pracowniczych. Prawie zawsze wysuwają kandyturę kogoś z drugiej grupy. Problemów przysparzają natomiast prawie wyłącznie osoby przynależące do grupy pierwszej.

Największym wyzwaniem jest dla mnie próba wyrwania ludzi z grupy pierwszej i włączenia do drugiej. Nie jest to łatwe, gdyż nie uda się pomóc człowiekowi, jeśli on

sam nie uzna swojej pracy za ważną i nie zacznie myśleć o niej pozytywnie.

Mój znajomy dostarczył konkretnego dowodu na to, że każdy jest taki, za jakiego się uważa. Jeśli uwierzysz, że jesteś słaby, że brak ci koniecznych zdolności, że należysz do nieudaczników, że jesteś pracownikiem drugiej kategorii – jesteś skazany na przeciwnictwo.

Masz myśleć tak: *Jestem kimś ważnym. Dysponuję wszystkim, co potrzeba. Mam znakomite osiągnięcia. Moja praca jest ważna.* Jeśli będziesz rozumował w ten sposób, sukces masz zapewniony.

Klucz do osiągnięcia tego, czego pragniesz, tkwi w twoim pozytywnym stosunku do siebie samego. Jedyną konkretną podstawą do oceny ciebie przez innych jest twoje działanie. A twoim działaniem kieruje twoje myślenie. Jesteś *tym*, czym jesteś w swoim *umyśle*.

Jaką decyzję podjąłbyś?

Wyobraź sobie przez chwilę, że jesteś przełożonym, i zastanów się, któremu pracownikowi dałbyś podwyżkę lub awans.

- Sekretarce, która każdą chwilę nieobecności szefa wykorzystuje na czytanie czasopism, czy sekretarce, która w tym czasie załatwia wiele drobnych spraw, wyręczając szefa?

- Pracownikowi, który mówi: „W każdej chwili mogę sobie znaleźć inną pracę. Jeśli nie jesteście ze mnie zadowoleni, odejdę”, czy może pracownikowi, który krytykę traktuje konstruktywnie i stara się coraz lepiej pracować?

- Przedstawicielowi firmy, który mówi do klienta: „Och, robię tylko to, co mi każą. Dostałem polecenie, żeby do pana przyjechać i spytać, czy czegoś pan nie potrzebuje”, czy też pracownikowi, który daje klientowi

do zrozumienia, że przyszedł wyłącznie po to, aby mu pomóc.

Czyż nie jest jasne, dlaczego tak wielu ludzi przez całe życie stoi w miejscu? To ich sposób myślenia przeszkadza im w rozwoju i awansie.

Praca gońca też ma sens

Pewien menedżer z branży reklamowej opowiedział mi, jak szkoli nowych, niedoświadczonych pracowników.

– Młodego człowieka, który najczęściej przychodzi do nas wprost z college'u, zatrudniamy najpierw jako gońca. Nie robimy tego dlatego, że uważamy, iż człowiek potrzebuje czterech lat studiów, by móc ~~nosić~~ przesyłki na pocztę. Chcemy tylko, by nowy pracownik jak najszybciej poznał różne działy naszej firmy i jej strukturę organizacyjną. Dopiero wtedy przydzielimy mu jego normalne zadania.

Niekiedy zdarza się, że młody człowiek uważa zajęcie gońca za nieważne i poniżające, mimo że wyjaśniamy mu dokładnie motyw naszej decyzji. W takim wypadku wiemy, że nie wybraliśmy odpowiedniego człowieka. Jeśli sam nie rozumie, że praca gońca jest pierwszym koniecznym krokiem na drodze do ważniejszych obowiązków, nie ma dla niego w naszej firmie przyszłości.

Z tego przykładu wyraźnie widać, że sposób, w jaki pracownik traktuje swoje aktualne obowiązki, decyduje o jego awansie na bardziej odpowiedzialne stanowisko.

Możemy wyciągnąć następujący wniosek: Człowiek, który jest przekonany o ważności swojej pracy, będzie się starał ją udoskonalać. A lepsza praca to szybszy awans, wyższe zarobki, większe uznanie, a przede wszystkim satysfakcja z wykonywanych obowiązków.

Skłonność do naśladownictwa

Wszyscy wiemy, że dzieci chętnie przejmują zachowania, nawyki, upodobania i lęki rodziców. Niezależnie od tego, czy chodzi o ulubione potrawy, poglądy polityczne i religijne, czy sposób postępowania – dziecko jest często żywym odbiciem swoich rodziców, wychowawców, opiekunów, gdyż uczy się naśladowując innych.

Podobnie zachowują się dorosły! Przez całe życie naśladowujemy swoich bliźnich – przełożonych, ważne osobistości. Przejmujemy ich sposób myślenia i działania.

Możesz się o tym bez trudu przekonać. Poobserwuj kogoś ze swoich przyjaciół i osobę, dla której pracuje. Zanotuj następnie podobieństwa w ich sposobie myślenia i działania.

A oto co twój przyjaciel przypuszczalnie będzie naśladował: sposób wyrażania się szefa, dobór słów, sposób palenia papierosów, ubierania się, mimikę twarzy i gestykulację. Przykłady można by mnożyć.

Inną możliwością zaobserwowania skłonności ludzi do naśladownictwa jest porównanie zachowania pracowników i ich szefa. Jeśli szef jest nerwowy, spięty i niespokojny, jego najbliżsi współpracownicy będą prawdopodobnie zachowywać się tak samo. Jeśli natomiast szef jest w dobrym nastroju, nastrój ten udziela się jego podwładnym.

Wniosek – stosunek szefa do pracy wpływa na to, jak jego podwładni traktują swoją pracę.

Entuzjazm jest zaraźliwy

Ludzie sukcesu mają jedną wspólną cechę: entuzjazm. Czy zauważłeś, że zaangażowany sprzedawca potrafi wzbudzić w tobie, kliencie, większe zainteresowanie

towarem? A czy zwróciłeś uwagę, że człowiek przemawiający z entuzjazmem zawsze znajdzie uważnych, zafascynowanych słuchaczy? Jeśli jesteś pełen entuzjazmu, zarazisz nim ludzi w swoim otoczeniu.

W jaki sposób można wzbudzić w sobie entuzjazm? Pierwszy i zasadniczy krok jest prosty – myśl entuzjastycznie! Obudź w sobie optymistyczne uczucia, myśląc: „To wspaniała sprawa, popieram ją w stu procentach”.

Twoje myślenie ciebie określa. Jeśli będziesz myślał entuzjastycznie, odczujesz entuzjazm. Jeśli będziesz z entuzjazmem podchodzić do tego, co masz zrobić, osiągniesz lepsze wyniki. Twoim współpracownikom udzieli się twój zapał i zaczną pracować ze zdwojonym wysiłkiem.

Czego jednak możesz oczekiwac od współpracowników, jeśli będziesz działał negatywnie, „oszukiwał” firmę na materiale, czasie i w innych drobnych sprawach?

Jest jeszcze inna przyczyna, dla której powinniśmy stanowić przykład dla współpracowników. Zwierzchnicy oceniają nas według jakościowych i ilościowych wyników pracy, jaką świadczymy my i nasi współpracownicy.

Dlatego powinieneś starać się, by twój pozytywny stosunek do pracy działał jako zachęta i przykład dla innych.

- Demonstruj zawsze pozytywne nastawienie do swoich obowiązków.

- W drodze do pracy zadawaj sobie pytanie: „Czy zasługuję na to, by mnie naśladowano? Czy chciałbym, aby moi podwładni mieli takie cechy jak ja?”

Uważaj się za najlepszego

Parę miesięcy temu pewien sprzedawca samochodów zaprezentował mi opracowaną przez siebie skuteczną technikę pozyskiwania klientów.

– Do moich zadań – powiedział – należy telefonowanie do potencjalnych klientów i uogólnianie z nimi terminów prezentacji. Telefony zajmują mi dziennie dwie godziny. Były one moim największym problemem, kiedy przed trzema laty zacząłem się trudnić sprzedażą samochodów. Miałem zahamowania, krępowałem się, wiedziałem, że mój głos brzmiał przez telefon lękliwie i mało przekonująco. Ludzie, do których dzwoniłem, przerywali mi w pół słowa i odmawiali.

W tamtym okresie nasz kierownik w każdy poniedziałek rano organizował krótkie narady. Zawsze potem byłem w świetnym nastroju, miałem dużo zapału do pracy. Wydawało mi się, że potrafię wiele działać. Cóż, kiedy z poniedziałkowej euforii niewiele pozostawało na wtorek i resztę tygodnia.

I wtedy przyszedł mi do głowy pewien pomysł. Jeśli mój kierownik potrafił dodać mi odwagi i zapału do pracy, dlaczego nie miałbym zrobić tego sam? Dlaczego nie miałbym przemówić sam do siebie? Postanowiłem przeprowadzić próbę jeszcze tego samego dnia. Wyszedłem na nasz teren wystawowy i siadłem w jednym z samochodów. Później przez parę minut rozmawiałem ze sobą. Mówiłem: „Jestem dobrym sprzedawcą, a będę najlepszym. Sprzedaję dobre samochody i robię dobre interesy. Ludzie, do których dzwonię, potrzebują samochodu, który chcę im sprzedać”.

Takie „samoładowanie” opłaciło się. Poczułem się od razu inaczej, nie bałem się już rozmów telefonicznych. Zacząłem je lubić. Tę technikę stosuję nadal, choć już nie siadam w samochodzie. Zanim zadzwonię do potencjalnego klienta, powtarzam sobie, że jestem znakomitym sprzedawcą i osiągam wspaniałe efekty. I rzeczywiście je osiągam.

Dobry pomysł, prawda? Aby wejść na szczyt, musisz być przeświadczony, że jesteś na szczytcie. Dodawaj sobie zapału, zachęty, rozbudzaj w sobie entuzjazm, a zobaczyysz, że będziesz się czuł ważniejszy i silniejszy!

Dodawaj sobie odwagi

Podczas jednego z prowadzonych przeze mnie szkoleń każdy uczestnik miał dziesięć minut na zreferowanie tematu *Człowiek na kierowniczym stanowisku*. Jeden z nich dał żałosne widowisko. Ręce i kolana mu się trzęsły. Nie wiedział, co mówić. Przez parę minut jąkał się, wreszcie usiadł完全nie przybitý.

Po zakończeniu szkolenia porozmawiałem z nim i powiedziałem, żeby następnego dnia przyszedł na kwadrans przed rozpoczęciem zajęć.

Zrobił, jak mu poleciłem. Poprosiłem, by przypomniał sobie możliwie dokładnie, co myślał bezpośrednio przed swoim występem.

– Hm, myślałem tylko o tym, że się boję. Wiedziałem, że się zbłaźnię. Wiedziałem, że to będzie klęska. Myślałem: „Kim ja jestem, żeby mówić o tym, jak to jest być na kierowniczym stanowisku?” Starałem się przypomnieć sobie, co chciałem powiedzieć, ale nie potrafiłem myśleć o niczym innym jak o czekającej mnie klęsce.

– Tu właśnie tkwi sedno państwowego problemu – stwierdziłem. – Zanim zaczął pan referować temat, sprawił sobie psychiczne baty. Wmówił pan sobie, że mu się nie powiedzie. Cóż dziwnego, że nie wypadło dobrze? Zamiast dodać sobie odwagi, podsycił pan w sobie strach. Dzisiejsze zajęcia zaczynają się za cztery minuty – kontynuowałem. – Chciałbym, aby przez ten czas postarał się pan nabrac odwagi. Proszę przejść do pustego pokoju w końcu korytarza i powiedzieć sobie: „Wygłoszę wspaniały referat. Wiem coś, co inni powinni usłyszeć, i chcę im to powiedzieć”. Proszę powtarzać te zdania tak długo, aż uwierzy pan, że tak jest. Wtedy trzeba wrócić na salę i wygłosić jeszcze raz swój referat.

Szkoda, że nie mogłeś tego usłyszeć!

Ta krótka rozmowa z samym sobą okazała się bardzo przydatna. Młody człowiek wygłosił świetny referat.

Nie poniżaj sam siebie, nie umniejszaj swojej wartości. Jesteś tym, za kogo się uważasz. Ceń się wyżej, to będziesz kimś więcej.

Twoje osobiste „hasło reklamowe”

Tom Staley jest młodym mężczyzną, wspinającym się po drabinie sukcesu. Trzy razy dziennie sam siebie zachwala w „sześciosekundowej reklamie Toma Staleya”, jak to nazywa. Napisał swoje hasło reklamowe na kartce papieru i nosi je zawsze w portfelu. Brzmi ono tak: „Tomie Staleyu, poznaj Toma Staleya, ważnego, naprawdę ważnego człowieka. Tom, jesteś człowiekiem myślącym pozytywnie, a więc zawsze myśl pozytywnie. Masz całą masę umiejętności, które pozwolą ci wykonywać świetną pracę, a więc wykonuj ją. Tom, wierzysz w szczęście, postęp i powodzenie. A więc mów tylko o szczęściu, postępie i powodzeniu. Masz dużo zapału, naprawdę dużo zapału. Niech ten zapał pracuje dla ciebie. Nic cię nie może powstrzymać, nic. Tom, cechuje cię entuzjazm. Okazuj go. Jesteś przystojny i dobrze się czujesz. Zawsze bądź taki. Tomie Staleyu, wczoraj byłeś świetnym facetem, a dziś będziesz jeszcze lepszym facetem. Zaczni od zaraz. Do dzieła!”

Tom wierzy, że ta autoreklama pomogła mu stać się dynamicznym człowiekiem sukcesu.

– Zanim zacząłem sam siebie chwalić – powiedział – uważałem się za niewiele wartego faceta. Teraz wiem, że mam wszystko, co trzeba, by odnieść zwycięstwo, i że zwycięzę. Zawsze będę zwyciężała.

Ułóż i ty swoją autoreklamę. Określ swoje cechy pozytywne, te, którymi górujesz nad innymi. Zastanów się, jakie są twoje największe zalety. Śmiało dokonaj samooceny.

Zanotuj to wszystko na kartce, ułóż swoją osobistą „reklamę”. Przeczytaj raz jeszcze autoreklamę Toma i zwróć uwagę, jak Tom rozmawia z Tomem. Porozmawiaj ze sobą. Zrób to bardzo szczerze. Nie myśl o nikim, tylko o samym sobie.

Co najmniej raz dziennie czytaj głośno swoją reklamę. Udaj się w jakieś ustronne miejsce. Jeśli to możliwe, stań przed lustrem i mów do lustra. Powtarzaj swoją reklamę kilkakrotnie z całym przekonaniem. Czytaj również swoją reklamę cicho, kilka razy dziennie. Przeczytaj ją, ilekroć masz zrobić coś wymagającego odwagi. Czytaj ją zawsze wtedy, gdy jesteś przygnębiony albo rozczarowany. Noś ją zawsze przy sobie i korzystaj z niej!

Wielu ludzi, przypuszczalnie większość, roześmieje się tylko, bo nie potrafią uwierzyć, że sukces ma swoje źródło w odpowiednio sterowanym myśleniu. Nie bierz pod uwagę opinii tych ludzi!

KRÓTKIE PODSUMOWANIE

1. Dbaj o swój wygląd. Staraj się wyglądać jak ktoś znający, nieprzeciętny, a będziesz myślał w ten sposób. Staraj się, by twój wygląd zwiększał pewność siebie. Pamiętaj, że twój wygląd świadczy o tobie. Zadbaj, by mówił: „Oto człowiek ważny, mądry, niezawodny, odnoszący sukcesy”.

2. Miej przeświadczenie, że twoja praca jest ważna. Wtedy twój umysł wyśle sygnały, które wskażą ci, jak możesz ją wykonywać lepiej. Jeśli uznasz wagę swojej pracy, twoi podwładni zrobią to samo.

3. Ułóż swoją „autoreklamę” i przy każdej okazji przypominaj sobie, że jesteś człowiekiem wyjątkowym.

Wybierz właściwe otoczenie i podrózuj przez życie pierwszą klasą

Człowiek jest w dużym stopniu produktem swego otoczenia

Pracą umysłu steruje świadomość. Jeśli twój umysł pracuje dla ciebie, czerpie swoje „pozywienie” wyłącznie z twojej świadomości. Nastawienie świadomości decyduje, czy umysł wyprodukuje myśli pozytywne czy negatywne, konstruktywne czy destruktacyjne. Ale dlaczego nasza świadomość jest właśnie *taka*, a nie inną?

Mówiąc najogólniej, w dużym stopniu kształtuje ją otoczenie, w jakim żyjemy. Składa się ono z nieskończonych czynników, które świadomie bądź niewiadomie dostrzegamy, przyjmujemy, odrzucamy lub przetwarzamy. Mogą to być czynniki różnego rodzaju – ludzie, których podziwiamy, i ci, których nie akceptujemy; rośliny i zwierzęta wzbudzające naszą sympatię, i te, które napawają nas wstrętem; krajobrazy, które nastrajają nas radośnie, i takie, które wprawiają nas w melancholię; utwory muzyczne poruszające nas do głębi, książki, pobudzające nas do myślenia, wydarzenia, które aprobowujemy, i takie, które potępiamy.

Wszystko to wywiera wpływ na naszą świadomość. A ponieważ świadomość określa nasz sposób myślenia, powinniśmy dokładnie analizować swoje otoczenie i zastanawiać się, jaki wpływ na nas wywiera.

Twoje przyszłe otoczenie może zadecydować, kim będziesz

Dłuższe obcowanie z ludźmi myślącymi negatywnie może spowodować, że udzieli się nam ich negatywna postawa, a bliski kontakt z ludźmi małostkowymi może sprawić, że sami staniemy się małostkowi. Jest też prawdopodobne, że znajomość z ludźmi o szerokich horyzontach podwyższy poziom naszego myślenia, a ścisłe związki z osobami ambitnymi obudzą i w nas zwiększone ambicje.

Specjalisci są zgodni co do tego, że Twoja obecna osobowość – charakter, dążenia, status życiowy – jest w dużej mierze rezultatem oddziaływania Twoego dotychczasowego otoczenia, a więc logiczną tego konsekwencją jest, że przyszłe otoczenie zadecyduje w znacznym stopniu o tym, jakim człowiekiem będziesz za pięć, dziesięć czy dwadzieścia lat.

Wiadomo, że z upływem czasu człowiek się zmienia. To jednak, jak się zmienia, często zależy od otoczenia, w jakim się znajdzie. Co więc możemy zrobić, aby nasze przyszłe otoczenie zgotowało nam zadowolenie i powodzenie?

Tłumiona fantazja i propaganda negatywna

Główną przeszkodą na drodze do sukcesu jest przesiadczanie, że wielkie osiągnięcia są dla nas niedostępne. Taką pesymistyczno-fatalistyczną postawę kształtują w nas siły negatywne, spychające nasze myślenie do poziomu przeciętności.

Aby zrozumieć te siły, musimy cofnąć się do okresu dzieciństwa. Jako dzieci stawialiśmy sobie ambitne cele. W młodych latach mieliśmy wielkie plany, chcieliśmy zwojować świat, być kimś wybitnym, pełnić ważne

funkcje, robić rzeczy podniecające i interesujące, cieszyć się poważaniem i sławą – krótko mówiąc, być kimś największym i najlepszym. W swojej błogiej nieświadomości drogę do tego celu widzieliśmy przed sobą wyraźnie.

A co stało się potem? Zanim jeszcze osiągnęliśmy wiek konieczny, by móc zacząć realizować nasze wielkie plany, zostaliśmy poddani nieszczelnym niszczącym wpływom.

Ze wszystkich stron słyszeliśmy, że marzycielstwo jest głupotą, nasze idee „nierealne, idiotyczne, naiwne, absurdalne”, że jeśli chce się coś zdobyć, trzeba mieć pieniądze, że aby do czegoś dojść, trzeba mieć „szczęście” albo „wpływowych przyjaciół”, że jest się „za młodym” albo już „za starym”.

Od dziecka atakowano nas propagandą negatywną: „i tak nie posunesz się naprzód, a więc nawet nie staraj się próbować”. W zależności od efektów takiej propagandy możesz podzielić swoich znajomych na trzy zasadnicze grupy.

Grupa, która się całkowicie poddała

Większość ludzi jest w głębi duszy przekonana, że nie spełnia warunków koniecznych do osiągnięcia sukcesu, że naprawdę wielkie dokonania są zastrzeżone dla innych, którzy mają szczęście lub też są pod jakimś szczególnym względem uprzywilejowani. Bez trudu rozpoznasz takich ludzi, gdyż dużo opowiadają o swojej sytuacji, zapewniając, że są „naprawdę szczęśliwi”.

Pewien inteligentny trzydziestolatek, który na swoim mało ambitnym stanowisku nie ma możliwości awansu, stracił kiedyś całe godziny na tłumaczeniu mi, dlaczego jest zadowolony ze stanowiska. Jego racjonalne argumenty były dobrze przemyślane. Ale wiedział doskonale, że sam się oszukuje. W rzeczywistości bowiem

marzył o pracy, która byłaby wyzwaniem, a jednocześnie dawała mu możliwość rozwoju i awansu.

Tacy ludzie są równie skrajni w swych zachowaniach jak ci, którzy bezustannie zmieniają miejsce pracy i szukają „okazji”. Wmanewrowanie się na ślepy tor jest tak samo niebezpieczne jak kręcenie się bez celu w oczekiwaniu na pojawienie wielkiej szansy.

Grupa, która się częściowo poddała

Znacznie mniejsza grupa zaczyna swoje dorosłe życie z niejaką nadzieję na sukces. Ci ludzie pracują i robią plany. Mniej więcej po upływie dziesięciu lat napotykają opór, konkurencja zaczyna ich przerażać i w końcu dochodzą do wniosku, że większy sukces nie jest wart ich wysiłku.

„Zarabiamy więcej niż średnio i żyjemy lepiej niż przeciętny zjadacz chleba – argumentują. – Dlaczego mamy wciąż się wysilać?”

Ludzi z tej grupy nękażą różne lęki: lęk przed niepowodzeniem, przed brakiem uznania w społeczeństwie, lęk przed niepewnością, przed utratą tego, co już posiadają. Są niezadowoleni, bo w głębi duszy czują, że się poddali. Do tej grupy należy wielu uzdolnionych, mądrych ludzi, którzy zdecydowali się na pełzanie przez życie, gdyż boją się wstać i побiec.

Grupa, która nigdy się nie poddaje

Ludzie należący do tej grupy, liczącej może dwa, trzy procent wszystkich, nie pozwalają, by opanował ich pesymizm, nie uginają się pod destrukcyjnymi siłami

i nie pełzają. Żyją jako ludzie sukcesu i odnoszą sukcesy. A ponieważ osiągają więcej niż inni, są też szczęśliwi od innych. Ludzie z tej grupy dobrze zarabiają. To menedżerowie, dyrektorzy, szefowie działów w wielkich firmach. Uważają życie za ciekawe i podniecające. Uważają, że warto żyć. Z radością oczekują każdego dnia, każdego nowego spotkania – traktując je jak przygodę, której należy zakosztować.

Urzeczywistnianie marzeń

Bądźmy szczerzy: każdy z nas chciałby należeć do trzeciej grupy, do ludzi, którzy z roku na rok odnoszą większe sukcesy, więcej osiągają.

Aby jednak znaleźć się w tej grupie – i w niej pozostać – musimy bronić się przed niszczącymi wpływami naszego otoczenia. Poniższy przykład unaoczni, jak ludzie z grupy pierwszej i drugiej nieświadomie próbują nas powstrzymać w naszym dążeniu do sukcesu.

Załóżmy, że powiesz z całą powagą do paru „przeciętnych” przyjaciół: „Pewnego dnia zostanę zastępcą dyrektora generalnego firmy”.

Co się stanie? Przyjaciele prawdopodobnie uznają twoje słowa za żart i roześmieją się. Jeśli zorientują się, że mówisz poważnie, przypuszczalnie odpowiedzą ze współczuciem: „Biedaku, będziesz się musiał jeszcze wiele nauczyć”. A za twoimi plecami zaczną być może zastanawiać się, czy nie brakuje ci piątej klepki.

Załóżmy, że oświadczyłeś to samo dyrektorowi generalnemu swojej firmy. Jak zareaguje? Jedno jest pewne: nie roześmiej się. Popatrzy na ciebie uważnie i pomyśli: „Czy ten facet mówi poważnie?” Ale, powtarzam, nie będzie się śmiał. Wielcy ludzie bowiem nie śmieją się z wielkich pomysłów.

A teraz założmy, że wyjawisz pewnemu zwykłemu zjadaczowi chleba, że zamierzasz przenieść się do luksusowej willi. I znowu usłyszysz śmiech, gdyż twój rozmówca uzna to za „niemożliwe”. Jeśli jednak porozmawiasz na ten temat z kimś, kto już mieszka w takiej willi, nie spotkasz się ze zdziwieniem. On wie, że to jest realne, gdyż sam już tego dokonał.

Ludzie, którzy ci mówią, że coś jest niemożliwe, prawie zawsze są przeciętnikami bez większych sukcesów.

Uzbrój się przeciw ludziom, którzy zechcą cię przekonać, że czegoś nie potrafisz. Niech takie negatywne rady staną się dla ciebie wyzwaniem do udowodnienia, że mimo wszystko uda ci się urzeczywistnić to, co zaplanowałeś.

Negatorzy

Musisz być czujny. Nie pozwól, by ludzie, którzy myślą negatywnie, sprowadzili cię na manowce, przeszkadzając w myśleniu pozytywnym. Negatorzy są wszędzie. Wydaje się, że sabotowanie pozytywnych planów innych ludzi sprawia im przyjemność.

W college'u przyjaźniłem się przez parę semestrów z Willem. Był dobrym kolegą. Należał do tych osób, które chętnie pożyczają pieniądze i pomagają innym. Miał jednak zdecydowanie negatywny stosunek do życia, przyszłości i szans, jakie mogłyby się przed nim otworzyć. Był stuprocentowym negatorem.

W owym czasie czytałem z ogromnym entuzjazmem artykuły pewnej publicystki, która kładła duży nacisk na pozytywny stosunek do życia, optymizm i nadzieję. Kiedy Will zobaczył, co czytam, albo gdy mówiłem o tej autorce, natychmiast ripostował: „Przede wszystkim, Dave, musisz przeczytać stronę tytułową w gazecie.

Z niej dowiesz się czegoś o życiu. Powinieneś wiedzieć, że ta dziennikarka pisze chwytnie kawałki tylko po to, żeby zarobić parę dolarów”.

Kiedy nasze rozmowy schodziły na temat planów życiowych, Will wypuszczał następującą tezę: „Dave, istnieją dziś tylko trzy sposoby zrobienia pieniędzy. Pierwszy to kradzież w sposób czysty, legalny, drugi – ożenek z bogatą kobietą, trzeci – poznanie właściwych ludzi, kogoś ustosunkowanego”.

Zawsze miał w pogotowiu odpowiednie przykłady. A że czytał strony tytułowe gazet, zawsze mógł spośród tysięcy wyłuskać akurat tego przywódcę związkowego, który przywłaszczył sobie pokaźną sumkę z kasy związkowej i przepadł bez śladu. Miał informacje na temat ślubu robotnika sezonowego i milionerki. Znał też kogoś, kto znał pewnego człowieka, który znał pewną grubą rybę i mógł wejść w interes, na jakim zbiły majątek.

Will był o parę lat starszy ode mnie, studiował budowę maszyn i miał znakomite oceny. Traktowałem go jak starszego brata. Doszło nawet do tego, że mało brakowało, a byłbym przejął jego sposób myślenia.

Na szczęście w porę się opamiętałem. Pewnego wieczoru, po długiej dyskusji z Willem, nagle mi zaświtało, że słuchałem nieudacznika. Zorientowałem się, że Will, głosząc swoje poglądy, chciał przekonać raczej siebie niż mnie. Od tego momentu zacząłem go obserwować. Zamiast akceptować to, co mówił, analizowałem jego zachowanie i starałem się wybadać, dlaczego myślał tak, a nie inaczej i dokąd go ten sposób myślenia prowadzi.

Od jedenastu lat nie widziałem Willa. Spotkał go jednak niedawno nasz wspólny przyjaciel. Will pracuje jako kreślarz w Waszyngtonie. Kiepsko zarabia. Spytałem, czy się zmienił.

– Nie – odparł mój przyjaciel. – Myśli jeszcze bardziej negatywnie niż kiedyś. Jest mu ciężko. Ma czworo dzieci, a zarabia niewiele. Przy swoich zdolnościach mógłby zarabiać pięć razy więcej, gdyby tylko robił właściwy użytek ze swojej wiedzy.

Negatorów można spotkać wszędzie. Niektórzy z nich to nawet życzliwi nam przyjaciele, jak ów Will, który o mało nie doprowadził mnie do kleski. Inni jednak są zazdrośni lub zachowują się jak przysłowiowy pies ogrodnika. Sami nie potrafią iść do przodu i dlatego chcą, żeby i innym się nie udało.

Zachowaj czujność! Obserwuj negatorów i nie daj się odwieść od swoich wielkich planów.

W razie potrzeby zmień otoczenie

Pewien młody urzędnik wyjaśnił mi niedawno, dlaczego odłączył się od grupy kolegów, z którymi jeździł samochodem do pracy.

– Jeden z nich – powiedział – przez cały czas mówił o tym, w jakiej okropnej firmie pracujemy. Wypowiadał się krytycznie o szefie i wszystkich, którzy zajmowali wyższe stanowiska niż on. Nasze towary są nic niewarte. Każda metoda pracy jest zła. Bez przerwy szukał dziury w całym. Do pracy przychodziłem więc zły i zestresowany. I każdego wieczoru, po wysłuchaniu jego narzekan, wracałem do domu przygnębiony i zniechęcony. Na szczęście miałem na tyle rozumu, żeby dołączyć do innej grupy. Tu panuje zupełnie inna atmosfera. Jestem wśród ludzi, którzy widzą dwie strony medalu.

Ten młody człowiek zmienił swoje otoczenie, żeby nie być bez przerwy narażony na wpływ myślenia negatywnego.

Ignoruj ludzi myślących negatywnie

Nie bądź się. Oceniają cię również po twoich stosunkach z innymi. Ludzie, którzy myślą podobnie, dobrze się ze sobą czują. Twoi koledzy z pracy jednak są różni. Część z nich jest nastawiona negatywnie, część – pozytywnie. Niektórzy pracują, bo „muszą”, inni – by się rozwijać i awansować. Jedni z pogardą odnoszą się do tego, co mówi i robi szef, inni są obiektywni i rozumieją, że zanim będą dobrymi przełożonymi, muszą być dobrymi pracownikami.

Grupa, w której się znajdujemy, oddziałuje bezpośrednio na nasz sposób myślenia. *Staraj się znaleźć w grupie, która myśli pozytywnie.*

W twoim środowisku zawodowym czyhają na ciebie pułapki. Każda grupa ma paru członków, którzy, zdając sobie sprawę z własnych braków, zechcą ci przeszkodzić w drodze do awansu. Wielu ambitnych ludzi zostało wyśmianych, ponieważ starali się pracować więcej i lepiej niż inni. Nieraz spotykali się nawet z pogrózkami. Musimy sobie uświadomić, że niektórzy zawistnicy będą się starali doprowadzić do tego, żebyś się krępował własnych ambicji i aspiracji.

Dzieje się tak w fabrykach, gdzie robotnicy często nienawidzą tego, kto chce przyspieszyć produkcję. Dzieje się tak w wojsku, gdzie klika negatywnie nastawionych kompanów szydzi z młodego żołnierza i upokarza go, bo chciałby dostać się do szkoły oficerskiej. Dzieje się tak wreszcie w świecie biznesu, gdzie osoby, które nie mają odpowiednich kwalifikacji do awansu, często próbują udaremnić awans innym.

Ignoruj ludzi, którzy w twoim otoczeniu myślą negatywnie. Trzymaj się raczej tych, którzy myślą pozytywnie. Idź z nimi naprzód.

Znajdź właściwych doradców

Pamiętaj, by zasięgać rady u właściwych ludzi. W większości firm spotkasz samozwańczych doradców, którzy „wszystko wiedzą lepiej” i aż pałają się do tego, żeby cię wtajemniczyć. Słyszałem kiedyś, jak taki doradca wprowadzał nowicjusza w życie biurowe.

– Najlepiej, żeby pan kaźdemu schodził z drogi – mówił. – Gdy inni pana poznają, zwalą na pana całą robotę. Proszę się trzymać z daleka przede wszystkim od kierownika działu. Jeśli uzna, że nie ma pan dostatecznie dużo pracy, zawali pana po uszy....

Ten samozwańczy doradca pracował w firmie prawie trzydzieści lat i wciąż znajdował się na samym dole drabiny sukcesu. Cóż to za doradca dla młodego człowieka, który chce wspinać się coraz wyżej po szczeblach kariery!

Przyjmij zasadę, że rady należy szukać tylko u ludzi właściwych i kompetentnych.

Panuje szeroko rozpowszechnione błędne przekonanie, że ludzie sukcesu są nieprzystępni. W rzeczywistości wcale tak nie jest. Najczęściej są skromni i chętni do pomocy. Ponieważ szczerze interesują się swoją pracą i osiągnięciami, zależy im na ogół na tym, żeby ich dzieło trwało i znalazło godnego następcę, gdy sami wyłączą się już z życia zawodowego.

Pewien znany menedżer powiedział mi kiedyś:

– Jestem bardzo zajętym człowiekiem, ale na drzwiach mego gabinetu nie ma tabliczki z napisem: „Proszę nie przeskakować”. Jednym z moich podstawowych zadań jest udzielanie rad pracownikom. W każdej chwili każdy może otrzymać ode mnie radę lub pomoc.

Jestem gotów pomóc kaźdemu, kto się do mnie zwróci z jakimś problemem – czy to zawodowym, czy osobistym. Najchętniej pomagam jednak temu, kto okazuje zainteresowanie i szczerze pragnienie, by dowiedzieć się czegoś więcej o swojej pracy.

Nie mogę jednak tracić czasu na udzielanie rad tym, którym wcale o radę nie chodzi.

Powtórzmy zatem raz jeszcze: jeśli będziesz mieć jakieś wątpliwości, zwróć się do osób naprawdę kompetentnych.

Praca i czas wolny

Wiele przedsiębiorstw nie obsadzi kierowniczego stanowiska, jeśli szef nie przeprowadzi najpierw rozmowy z żoną kandydata. Pewien kierownik działu sprzedaży tak mi to wyjaśnił:

– Chcę wiedzieć, czy przyszły pracownik firmy ma oparcie w rodzinie, czy rodzina go wspiera, czy nie będzie miała nic przeciwko jego wyjazdom służbowym, nie normowanemu czasowi pracy i innym niedogodnościom związany z charakterem wykonywanych obowiązków.

Szefowie działów i dyrektorzy przedsiębiorstw doskonale zdają sobie sprawę, że wszystko, co dzieje się od czasu zakończenia pracy do jej rozpoczęcia, a także w czasie weekendu, ma bezpośredni wpływ na wydajność pracownika. Kto potrafi sensownie organizować swój czas wolny, prawie zawsze będzie skuteczniejszy w pracy niż ten, kto ma nudne i monotonne życie prywatne.

Weekendy Petera i Paula

Przyjrzymy się, jak dwaj koledzy, Peter i Paul, spędzają weekendy, a następnie zwróciemy uwagę, jak sposób organizowania sobie wolnego czasu wpływa na ich psychikę.

Oto jak Peter wykorzystuje swój czas wolny. W piątkowy wieczór spotyka się z grupą starannie dobranych,

interesujących przyjaciół albo idzie do kina. Sobotnie przedpołudnie przeznacza na zajęcia ze swoją grupą harcerską. Po południu robi zakupy albo wykonuje jakieś prace w domu i w ogrodzie. Obecnie na przykład buduje zadaszony taras. W niedzielę Peter wraz z rodziną stara się wyjątkowo atrakcyjnie spędzić czas. Niedawno odbyli wycieczkę w góry, innym razem wybiorą się do muzeum. Od czasu do czasu wyjeżdżają na wieś, gdyż Peter chciałby kupić kawałek ziemi. Niedzielny wieczór na ogół spędza w domu. Czyta, ogląda telewizję.

Peter starannie planuje swoje weekendy. Robi wszystko, żeby się nie nudzić. Łapie dużo „psychicznego słońca”.

Paul natomiast nie planuje niczego. W piątkowy wieczór jest najczęściej „zmęczony”, ale pro forma pyta żonę, na co miałaby ochotę. I na tym się kończy. Rzadko przyjmują gości i rzadko kiedy kogoś odwiedzają. W sobotę Peter długo śpi, a resztę dnia wypełnia różnymi pracami. Wieczorem przeważnie cała rodzina idzie do kina albo ogląda telewizję. Również większą część niedzielnego przedpołudnia Paul spędza w łóżku. Po południu czasami jedzie z żoną do Leo i Lindy albo Leo i Linda przychodzą do nich. Jest to jedyne małżeństwo, z którym Paul i jego żona utrzymują stałe kontakty.

Cały weekend Paula przebiega pod znakiem nudy. W niedzielę wieczorem na ogół zaczynają się nieporozumienia, bo wszyscy mają już siebie dość. Paul nie łapie w czasie weekendu „psychicznego słońca”.

Jak otoczenie domowe wpływa na Petera i Paula? Przez tydzień lub dwa nieauważają się przypuszczalnie niczego szczególnego. Ale po upływie miesięcy, a tym bardziej lat, skutki będą wyraźnie widoczne.

Otoczenie Petera działa na niego ożywczo, inspiruje, pobudza. Paula natomiast morzy psychicznym głodem. Cierpi na tym jego mechanizm myślenia.

Obecnie Peter i Paul są jeszcze na tym samym poziomie. Ale w ciągu nadchodzących miesięcy odległość między nimi zacznie się powiększać, a na prowadzenie wyjdzie Peter.

Powierzchni obserwatorzy powiedzą: „Cóż, Peter po prostu ma więcej oleju w głowie”.

Człowiek z większą wyobraźnią będzie jednak wiedział, że różnice w osiągnięciach obu mężczyzn są uwarunkowane odmiennością środowisk, w jakich żyją.

Każdy rolnik wie, że zbierze lepsze plony, jeśli będzie dobrze nawoził ziemię. Również naszemu umysłowi musimy dostarczać dodatkowego pożywienia, jeśli chcemy osiągać lepsze wyniki.

Unikaj utartych ścieżek

Spędziliśmy wraz z żoną przemiły wieczór u znajomego dyrektora domu towarowego. Przed wyjściem zadałem naszemu gospodarzowi pytanie, które nurtowało mnie przez cały wieczór.

– Było bardzo miło – powiedziałem – ale jedno mnie dziwi. Spodziewałem się, że zastaniemy u państwa ludzi z branży handlowej, tymczasem byli tutaj przedstawiciele bardzo różnych zawodów. Pisarz, lekarz, inżynier, księgowy, nauczyciel.

Gospodarz uśmiechnął się.

– Często przyjmujemy również moich kolegów. Ale zarówno Helena, jak i ja uważamy spotkania z ludźmi innych zawodów za bardziej interesujące. Gdybyśmy zawsze zapraszali tylko osoby z mojej branży, szybko wpadlibyśmy w rutynę.

A poza tym ludzie to „mój zawód”. Codziennie do naszego domu towarowego przychodzą klienci reprezentujący najrozmaitsze zawody. Im więcej się dowiem

o ludziach – ich poglądach, zainteresowaniach, upodobanach – tym łatwiej będzie mi oferować im towary, które chcą kupić.

Zwracaj uwagę na swoje kontakty towarzyskie

A oto parę prostych wskazówek, które pomogą ci znaleźć się w otoczeniu pierwszej klasy.

- Staraj się wchodzić w nowe środowiska. Ograniczanie się do kontaktów towarzyskich wciąż z tą samą niewielką grupą ludzi rodzi nudę, przygnębienie, niezadowolenie. Pamiętaj, że aby stać się człowiekiem sukcesu, powinieneś dobrze się znać na ludziach. Niewiele się dowiesz na ich temat, przebywając wciąż w tym samym otoczeniu.

- Wybieraj przyjaciół o innych poglądach niż twoje. W naszych czasach przyszłość należy do ludzi o szerokich horyzontach. Odpowiedzialne, ważne stanowiska przypadają w udziale tym, którzy potrafią widzieć dwie strony medalu. Jeśli należysz do jakiejś partii politycznej, powinieneś mieć przyjaciół o odmiennych od twoich poglądach politycznych. Owocne są przede wszystkim spotkania z ludźmi, którzy, choć inni niż ty, są kompetentni w swojej dziedzinie.

- Szukaj takich przyjaciół, którzy nie są małostkowici, którzy stworzeni są do wyższych celów. Jeśli na przykład kogoś bardziej interesuje twoje mieszkanie niż twoje poglądy, ma skłonność do drobiazgowości. Wybieraj też przyjaciół, którzy są zainteresowani tym, co pozytywne, i potrafią rozmawiać z tobą szczerze o twoich przedsięwzięciach i ideałach. Jeśli zaś poszukasz sobie przyjaciół wśród ludzi małostkowych, myślących negatywnie, możesz się stać podobny do nich.

Trucizna myśli – plotkowanie

Wszyscy boimy się trucizn, ale najczęściej tylko tych, które mogą wyrządzić szkodę naszemu ciału.

Istnieje tymczasem inna trucizna, jeszcze bardziej podstępna – trucizna działająca na umysł, a nazywa się plotką. Różni się ona pod dwoma względami od innych trucizn. Uszkadza umysł, a nie ciało, i trudniej ją usunąć. Osoba „zatruta” najczęściej w ogóle nie zdaje sobie z tego sprawy.

Ta trucizna ogranicza nasze myślenie, każe nam koncentrować się na rzeczach nieważnych, drobnych. Zafaloszuje nasze widzenie innych, gdyż opiera się na przekręconych faktach. Wywołuje w nas poczucie winy, które użewnątrznia się, gdy spotkamy osobę, o której plotkowaliśmy. Trucizna zwana plotką zawiera zero przecinek zero procent właściwego myślenia, natomiast sto procent – *błędnego*.

Wbrew rozpowszechnionemu pojęciu plotkowanie wcale nie jest domeną kobiet. Również mężczyźni są poddawani działaniu tej trucizny, przejawiającej się w rozmowach na takie tematy, jak problemy małżeńskie i finansowe szefa, układy pana Iksińskiego, intrigi pana Igrekowskiego, zastanawianie się, dlaczego ten, a nie inny dostał awans albo znaczną podwyżkę. Plotkując używamy często zwrotów: „Właśnie słyszałem...”, „To mnie nie zaskakuje”, „Wie pan, on twierdzi, że...”, „Oczywiście mówię to panu poufnie”.

Rozmowy stanowią istotną część naszego życia. Niektóre są zdrowe, inspirujące, nastrajają optymistycznie. Takie rozmowy sprawiają, że czujesz się jak zwycięzca.

Inne rozmowy powodują, że czujesz się, jakbyś się znajdował w trującej chmurze radioaktywnej, utrudniają ci oddech, dając uczucie, że jesteś chory, i czynią cię osobą przegraną.

Plotkowanie to nic innego jak negatywna rozmowa o ludziach, a kto padnie ofiarą tej trucizny umysłu zaczyna znajdować przyjemność w prowadzeniu takich rozmów. Nie zdaje sobie przy tym sprawy, że na ludziach sukcesu robi to złe wrażenie.

Niedawno jedna z takich osób „zatrutych” jadem plotkowania włączyła się w rozmowę na temat Benjamina Franklina, jaką prowadziłem z przyjaciółmi. Gdy tylko ów wicherzycał usłyszał, o czym rozmawiamy, zaczął mówić o szczegółach z życia prywatnego Franklina, i to w sposób negatywny. Prawdopodobnie ów mąż stanu był pod pewnymi względami dziwakiem i mógłby stanowić wdzięczny obiekt dla pism brukowych, gdyby takowe w XVIII wieku istniały, ale istotne jest, że jego życie prywatne nie miało żadnego związku z tematem naszej rozmowy. Mówiąc szczerze, byłem zadowolony, że nie rozmawialiśmy o kimś, kogo dobrze znaliśmy.

Możesz spokojnie rozmawiać o ludziach, ale w sposób pozytywny.

Jeśli na przykład weźmiesz siekierę i porąbisz meble sąsiada, twoje meble nie staną się przez to ładniejsze. Podobnie jeśli zamierzysz się siekierą słowną na drugiego człowieka, sam nie wydasz się przez to lepszy.

Podróżuj pierwszą klasą

Trzymaj się tej zasady zawsze, niezależnie od tego, czy robisz zakupy, czy załatwiasz coś w punkcie usługowym. Aby znaleźć potwierdzenie jej słuszności, poprosiłem kiedyś uczestników szkolenia, by opowiedzieli mi, jak oszczędzanie obróciło się na ich niekorzyść. A oto ich wypowiedzi.

„Kupiłem kiedyś w niezłym sklepie tanie ubranie. Wydawało mi się, że zrobiłem świetny interes, tymczasem okazało się nic niewartego”.

„Musiałem zmienić skrzynię biegów w samochodzie. Zrobiłem to w najbliższym warsztacie za cenę o dwadzieścia pięć dolarów niższą niż w zakładzie firmowym. Życot nowej skrzyni był krótki, a warsztat reklamacji nie przyjął”.

„Aby zaoszczędzić, stoowałem się przez parę miesięcy w podłym lokalu. Było tam brudno, jedzenie marnie, a obsługa pozostawiała wiele do życzenia, nie mówiąc o klienteli. Pewnego dnia kolega namówił mnie, bym poszedł z nim na obiad do jednej z najlepszych restauracji w mieście. Zamówił tak zwany zestaw firmowy, a ja zrobiłem to samo. Byłem zdumiony – dobre jedzenie, świetna obsługa, miła atmosfera, a to wszystko za niewiele większe pieniądze niż w moim podłym lokalu. Stanowiło to dla mnie dobrą nauczkę”.

Były i inne interesujące wypowiedzi. Pewien mężczyzna miał kłopoty w urzędzie skarbowym, bo jego oświadczenie wypełnił „tani” doradca podatkowy. Inny poszedł do lekarza, który brał podobno niskie honoraria, a później okazało się, że postawił błędную diagnozę. Jeszcze inni opowiadali, ile ich kosztowało, że „jechali drugą klasą”, robiąc zakupy, dokonując napraw domowych czy korzystając z usług.

Oczywiście często słyszę argument: „Nie mogę sobie pozwolić na pierwszą klasę”. Jest na to tylko jedna odpowiedź: „Nie możesz sobie pozwolić na inną”. Na dłuższą metę pierwsza klasa okazuje się tańsza niż druga. Poza tym zawsze opłaca się mieć mniej rzeczy, ale w dobrym gatunku, niż dużo tandety. Lepiej, na przykład, mieć jedną parę dobrych, eleganckich butów niż trzy, po których od razu widać, ile są warte.

Ludzie oceniają cię według jakości twoego wyglądu, często nawet podświadomie. Pamiętaj o jakości! Nie tylko się opłaca, ale często kosztuje mniej niż druga klasa.

POZWÓŁ, BY TWOJE OTOCZENIE PROWADZIŁO CIĘ DO SUKCESU

1. Zawsze bądź świadom tego, w jakim otoczeniu się znajdujesz, gdyż ono w znacznym stopniu kształtuje twoją osobowość.
2. Staraj się, by otoczenie działało na twoją korzyść, a nie przeciwko tobie. Nie pozwól, by wywierali na ciebie wpływ ludzie myślący negatywnie.
3. Nie ulegaj ludziom małostkowym, o ograniczonych horyzontach. Ludzie zawistni czyhają na twoje potknienia.
4. Zasięgaj rady u ludzi sukcesu, a nie słuchaj doradców samozwańczych, którzy nie są niczym innym jak nieudacznikami.
5. Chwytaj możliwie dużo „słońca psychicznego”. Szukaj nowych kontaktów, odkrywaj nowe inspirujące dziedziny zainteresowań.
6. Wyeliminuj z otoczenia truciznę zwaną plotkowaniem. Rozmawiaj o innych, ale tylko pozytywnie.
7. Cokolwiek robisz, wybieraj pierwszą klasę. Na inną cię nie stać.

Wszystko zależy od właściwego nastawienia

Codziennie czytamy w cudzych myślach

Czy potrafisz czytać w myślach? Proszę, nie zaprzeczaj od razu, bo może nawet nie zdajesz sobie sprawy, że każdego dnia odgadujesz myśli innych ludzi, a oni – twoje.

Nie pozostaje nam zresztą nic innego. Codziennie konfrontujemy się z uczuciami, poglądami, postawami naszych bliźnich, a więc musimy odbierać te uczucia, poglądy i postawy, musimy je analizować, „czytać”, żeby móc się wzajemnie porozumiewać.

Jest taki przebój Binga Crosby'ego, którego sens sprawdza się do tego, że zakochanym nie trzeba słów. To proste stwierdzenie zawiera w sobie cały podręcznik psychologii stosowanej. Naprawdę nie trzeba używać mowy, by wyrazić swoje uczucia. Potwierdzi to każdy, kto choć raz był zakochany.

Nie trzeba słów, by powiedzieć: „Kocham cię”, „Nienawidzę cię”, „Mam cię za nic”, „Podziwiam cię”, „Zazdroszczę ci”. Nie trzeba słów, by dać do zrozumienia, że „Lubię swoją pracę”, „Nudzę się”, „Jestem niezadowolony”. Milcząc, również ze sobą rozmawiamy.

Sposób naszego myślenia można poznać po naszym zachowaniu. Nasze działania są więc odbiciem naszego myślenia.

Bez trudu możesz na przykład śledzić tok myśli człowieka siedzącego przy biurku. Obserwując jego wyraz twarzy, gesty, zachowanie, wyczytasz, co myśli o swojej

pracy. Podobnie możesz czytać w myślach sprzedawców, nauczycieli, profesorów, studentów, przyjaciół i partnera życiowego. I – robisz to.

Nie tylko nasze zachowania uzwętrzniają nasze myśli. Zdradza ją również ton, jakim wypowiadamy najprostsze zdania. Jeśli na przykład sekretarka powie przez telefon: „Dzień dobry, tu gabinet pana Iksińskiego”, nie tylko wymienia nazwę biura, ale mówi coś więcej. Tych kilka słów może oznaczać: „Miło mi, że pan dzwoni. Cieszę się. To ważne, że pan dzwoni. Lubię moją pracę”.

Inna sekretarka, wypowiadając te same słowa, może dać do zrozumienia: „Męczy mnie pan. Po diabła pan dzwoni. Mam powyżej uszu tej pracy. Nie cierpię ludzi, którzy nie dają mi spokoju”.

Z wyrazu twarzy człowieka, brzmienia głosu możemy wyczytać jego uczucia, poglądy, nastroje. Dlaczego to robimy? W liczących tysiące lat dziejach ludzkości stosunkowo późno rozwinął się język mowy, tylko w zarysach zbliżony do naszego. Tak późno, że biorąc pod uwagę ten niezmierzony czas, moglibyśmy powiedzieć, iż powstał dopiero dziś. Przez małe wieki człowiek zadowalał się paroma dźwiękami, niemożliwymi do zidentyfikowania dla naszych uszu.

Ludzie porozumiewali się przez tysiąclecia za pomocą mimiki, języka ciała i określonych dźwięków, ale nie „mowy”. Dziś w podobny sposób możemy poznać nasze uczucia, nasz stosunek do ludzi i rzeczy.

Aby pobudzić do działania innych, musimy najpierw pobudzić do działania siebie

Pewien szacowny profesor amerykański, który przez całe lata obserwował zachowanie kadr kierowniczych, powiedział kiedyś: „Na osiągnięcia człowieka wpływa

więcej czynników niż tylko predyspozycje i kwalifikacje. Doszedłem do wniosku, że istnieje jeszcze jeden element, można rzec, katalizator, będący siłą napędową – nastawienie człowieka do życia. Jeśli jest ono właściwe, nasze działania są skuteczniejsze i osiągamy lepsze wyniki”.

Nasz stosunek do ludzi i rzeczy ma zasadnicze znaczenie. Akwizytorzy o właściwym nastawieniu zbierają więcej zamówień, studenci otrzymują lepsze oceny, małżonkowie mają bardziej udane związki. Właściwe nastawienie pomaga ci także w kontaktach z ludźmi i predestynuje cię do stanowiska kierowniczego. Jest korzystne w każdej sytuacji.

Chcę zatem wskazać ci trzy bardzo ważne postawy. Oto one: *jestem aktywny, każdy człowiek jest ważny, przede wszystkim służyć*.

Jak można wyrobić w sobie takie nastawienie?

Na drugim roku studiów chodziłem na wykłady z historii Ameryki. Bardzo dobrze ją pamiętam – nie dlatego, że tak dużo się dowiedziałem o historii swego kraju, lecz dlatego, że nauczyłem się podstawowej zasady efektywnego życia: *Aby zaktywizować innych, musisz najpierw zaktywizować siebie*.

Na wykłady uczęszczało wielu studentów. Profesor, mężczyzna w średnim wieku, był wybitnym uczonym, ale kiepskim wykładowcą. Zamiast przedstawać historię jako żywy, fascynujący ciąg wydarzeń, podawał suche fakty. Pozostaje zagadka, jak udało mu się tak ciekawe rzeczy referować w tak śmiertelnie nudny sposób. Ale udało mu się.

Możesz sobie wyobrazić zachowanie studentów. Jedni rozmawiali, inni spali, w końcu dwóch asystentów profesora zaczęło się przechadzać w czasie wykładów wśród ławek, aby przerywać rozmowy i budzić śpiących.

Niekiedy profesor przerywał wykład, groził palcem i mówił: „Proszę uważnie słuchać tego, co mówię. Proszę zaprzestać rozmów, tak się nie robi”.

Oczywiście nie robiło to na nikim wrażenia, zwłaszcza że było wśród nas wielu uczestników wojny, którzy jeszcze parę miesięcy wcześniej ryzykowali życie i sami tworzyli historię.

Kiedy tak tam siedziałem i obserwowałem to wszystko, zaczęło dręczyć mnie pytanie: dlaczego studenci nie słuchają tego, co mówi profesor?

Odpowiedź nasuwała się sama: studenci nie interesują się tym, co mówi profesor, ponieważ on sam nie wykazuje najmniejszego zainteresowania swoimi wywodami – historia najwyraźniej go nudzi.

Aby pobudzić aktywność innych, aby zaszczepić w nich entuzjazm, trzeba najpierw samemu go odczuwać.

Z czasem zacząłem sprawdzać tę zasadę w rozmaitych sytuacjach. Zawsze działa. Człowiek, któremu brak zapału, nie wprawi innych w zapał, a ten który sam jest pełen entuzjazmu, łatwo znajdzie entuzjastycznych zwolenników.

Akwizytor szczerze zainteresowany swoją pracą nigdy nie będzie się skarzył na brak klientów. Nauczyciel będący entuzjastą swego przedmiotu potrafi zainteresować uczniów. Aktywny duchowny nie będzie się musiał martwić, że ma ospałych parafian.

Zapal może się okazać bardzo dochodowy —

Parę lat temu znany mi personel pewnego sklepu przeznaczył sto dolarów na Czerwony Krzyż. W następnym roku ci sami pracownicy przeznaczyli na ten cel już tysiąc sto dolarów.

Przeprowadzającemu pierwszą zbiórkę pieniędzy zupełnie brakowało zapału. Oto jak zwracał się do kolegów: „Myślę, że Czerwony Krzyż jest wielce zasłużoną organizacją. Nigdy jednak nie miałem z nią bezpośredni

niego kontaktu. To duża organizacja, która otrzymuje wysokie datki od bogatych, a więc nie ma żadnego znaczenia, czy pan coś da, czy nie. Jeżeli jednak zechce pan ofiarować jakąś sumę, proszę się do mnie zgłosić”.

Ten człowiek nie zrobił nic, by wzbudzić zainteresowanie Czerwonym Krzyżem.

W następnym roku zbiórkę przeprowadzał kto inny. Był entuzjastą sprawy. Przytaczał przykłady działalności tej organizacji na rzecz ludzi poszkodowanych w czasie powodzi, trzęsień ziemi, wypadków drogowych i wszelkich innych tragedii losowych. Uświadomił ludziom, że Czerwony Krzyż jest zdany na ofiarność nas wszystkich. Zaproponował kolegom, by ofiarowali taką sumę, jaką by dali sąsiadowi w razie nieszczęścia. Mówił: „Popatrzcie, ile Czerwony Krzyż już dokonał!” A więc nie prosił o datki. Nie mówił: „Oczekujemy od każdego tyle a tyle”. Okazywał po prostu entuzjazm dla Czerwonego Krzyża. I odniósł sukces.

Zapewne znasz jakąś pozytyczną organizację, która stopniowo traci znaczenie. Można z dużym prawdopodobieństwem powiedzieć, że wśród jej członków brakuje zaparu do działania. Wyniki, jakie się osiąga, pozostają bowiem w bezpośrednim związku z gorliwością naszych działań.

Zapał nie oznacza nic innego jak odczucie: „To wspaniałe!”

Trzy następne propozycje podpowiadają ci, jak możesz wzbudzić w sobie zapał do działania.

Kop głębiej

Jeśli zastanowisz się nad swoimi zainteresowaniami, stwierdzisz, że istnieją pewne dziedziny, którym w ogóle nie poświęcasz uwagi. Mogą to być gry towarzyskie albo określone kierunki w muzyce, albo sztuki piękne.

Jeśli zadasz sobie pytanie: „Co ja o tym wiem?”, prawie na pewno odpowiedź będzie brzmiała: „Niewiele”.

Przyznaję, że kiedyś nie interesowało mnie zupełnie nowoczesne malarstwo. Wydawało mi się tylko zbiorem chaotycznych kresek i wzorów geometrycznych, dopóki jeden z przyjaciół, zafascynowany sztuką współczesną, nie objął mi jego istoty. Kiedy się w nie wgłębiłem, i ja uznałem je za fascynujące.

To doświadczenie pokazuje, jak rozwinąć w sobie zachwyty dla jakiejś sprawy lub rzeczy. Trzeba tę sprawę poznać.

Przypuszczalnie trzmiel cię nie interesuje, nie mówiąc już o zafascynowaniu. Jeśli jednak bliżej przyjrzysz się tym owadom, jeśli się dowiesz, jakie są pozyteczne, w jaki sposób się rozmnażają, co robią w zimie – jednym słowem, jeśli przyswoisz sobie informacje na ich temat, stwierdzisz, że naprawdę interesujesz się nimi.

Aby unaocznić moim kursantom, jak można obudzić w sobie zapał za pomocą techniki pogłębiania, posługuję się niekiedy tak zwanym przykładem szklarni. Niby mimochodem zadaję grupie pytanie: „Czy ktoś z was jest zainteresowany produkcją lub sprzedażą szklarni?” Jak dotychczas, ani razu nie otrzymałem odpowiedzi pozytywnej. Daję więc trochę informacji na temat szklarni i zwracam uwagę, że gdy poziom życia wzrosta, ludzie coraz bardziej interesują się rzeczami, które nie są im koniecznie potrzebne. Twierdzę, że wiele kobiet z przyjemnością hodowałoby orchidee i kwiat pomarańczy. Wyjaśniam, że jeśli tysiące rodzin mogą sobie pozwolić na posiadanie basenu, tym bardziej miliony nawet mogłyby sobie pozwolić na szklarnię, która jest stosunkowo niedroga. Przeprowadzam następujące obliczenie: jeśli tylko co pięćdziesiąta rodzina kupiaby szklarnię za sześćset dolarów, produkcja i sprzedaż szklarni dałaby zysk w wysokości sześciuset milionów dolarów.

Jedynym problemem w tym ćwiczeniu jest to, że grupa, która jeszcze dziesięć minut wcześniej nie okazywała najmniejszego zainteresowania szkłarniami, teraz jest tak rozentuzjazmowana, że nie chce przejść do następnego tematu.

Stosuj tę technikę wtedy, gdy chcesz wzbudzić w sobie entuzjazm dla drugiego człowieka. Zbieraj jak najwięcej informacji o nim – o jego pracy, rodzinie, pochodzeniu, jego przekonaniach i celach, a stwierdzisz, że twoje zainteresowanie nim i twój entuzjazm dla niego szybko wzrastają. Kop głębiej, a odkryjesz fascynującą osobowość.

Ta technika sprawdza się również wtedy, gdy chcemy obudzić w sobie zainteresowanie nowym otoczeniem. Przed kilku laty moi młodzi przyjaciele postanowili przeprowadzić się z Detroit do miasteczka w sercu Florydy. Sprzedali dom, zerwali wszelkie kontakty zawodowe, pożegnali się z przyjaciółmi i wyjechali.

Sześć tygodni później znów byli w Detroit. Powodem tego bynajmniej nie była nowa praca, lecz coś całkiem innego. Powiedzieli: „Nie mogliśmy znieść życia w małym mieście. Poza tym wszyscy nasi przyjaciele mieszkają w Detroit. Po prostu musieliśmy wrócić”.

Z kolejnych rozmów z tymi młodymi ludźmi dowiedziałem się, jaki był prawdziwy powód ich wyjazdu z Florydy. W czasie krótkiego pobytu poznali miasto bardzo powierzchownie. Nie zapoznali się z jego historią, planami rozwoju, ludźmi. Wprawdzie fizycznie przenieśli się na Florydę, ale psychicznie i emocjonalnie pozostali w Detroit.

Istnieje tylko jedna metoda, by nowe otoczenie nas zafascynowało. Należy pogłębiać swoją wiedzę na temat nowego miejsca zamieszkania, kontaktować się z ludźmi. Od samego początku myśleć i czuć tak jak jego mieszkańców. Dopiero wtedy nowe otoczenie nas zachwyci.

Jeśli zatem chcesz wykrzesać z siebie trochę entuzjazmu dla czegoś nowego – ludzi, miejsc lub rzeczy – musisz kopać głębiej.

Kop, pogłębiaj swoją wiedzę, stosuj tę zasadę, kiedy musisz zrobić coś, na co nie masz ochoty, kiedy coś zaczyna cię nudzić. *Kop głębiej, a rozbudzisz w sobie zainteresowanie.*

Wypełniaj życiem wszystko, co robisz

Twój zachwyty – czy też brak zachwytu – daje się wyczuć we wszystkim, co mówisz i co robisz. Dlatego nawet uścisk dłoni powinien być wypełniony życiem. Podając komuś rękę, rób to z życiem. Daj do zrozumienia, że naprawdę cieszyłeś się z poznania tej osoby lub też z ponownego spotkania. Podanie „mdlejącej” dłoni jest czymś gorszym niż niepodanie jej w ogóle. Ludzie mogą poruszać, że nie ma w tobie życia. Spróbuj znaleźć człowieka sukcesu, który poda ci sflaczałą dłoń. Długo będziesz musiał szukać.

Twój uśmiech też powinien być pełen życia. Uśmiechaj się oczami. Nikt nie lubi sztucznego, wymuszonego, przyklejonego uśmiechu. Jeśli uśmiechasz się naprawdę, ludzie widzą w tobie osobę cieplą, serdeczną, zadowoloną, kogoś, kogo chcieliby poznać bliżej.

Twoje podziękowania też powinny być pełne życia. Rutynowe, automatyczne „dziękuję” jest niewiele warte. To puste słowo. Nie ma żadnego znaczenia. Mówiąc „dziękuję”, okazuj, że dziękujesz całym sercem.

Zastanów się, czy pozdrawiając kogoś zwrotem „dzień dobry”, naprawdę uważasz, że jest on dobry? Czy w zwrocie „serdeczne gratulacje” brzmi szczery zachwyt? Czy pytanie „co słyszać?” rzeczywiście świadczy o twoim zainteresowaniu? Jeśli przyzwyczaisz się wyrażać słowami swoje prawdziwe uczucia, łatwiej ci będzie zwrócić na siebie uwagę innych.

Ludzie szanują tych, którzy wierzą w to, co mówią. Mów z *ożywieniem*. Dawaj siłę swoim słowom. Niezależnie od tego, czy rozmawiasz o hodowli królików z kimś, kogo chcesz pozyskać jako klienta, czy rozmawiasz z własnymi dziećmi, nadawaj swoim słowom ton szczerego zainteresowania. Wierni nawet po miesiącach i latach pamiętają kazanie wygłoszone z pasją. Monotonnie odklepane kazanie natomiast zapominają natychmiast po wyjście z kościoła.

Jeśli wypełniasz swoje słowa życiem, sam stajesz się żywotniejszy. Przekonaj się. Powiedz głośno, z całą mocą: „Czuję się dzisiaj wspaniale!” I co? Czy rzeczywiście nie będziesz się czuł lepiej niż parę minut wcześniej?

Wszystko, co robisz, rób z życiem. Wtedy powiedzą o tobie: Ten człowiek żyje. Jest szczery w tym, co mówi, robi. Osiągnie wiele.

Rozpowszechniaj tylko dobre wiadomości

Wszyscy znamy ten okrzyk: „Mam dobrą wiadomość!” Człowiek, który zjawia się w towarzystwie, mówiąc te słowa, natychmiast zwraca na siebie uwagę zebranych. Dobre wiadomości jednak nie tylko wzbudzają zainteresowanie, ale i cieszą. Wywołują entuzjazm.

Nie daj się zwieść, że jest znacznie więcej osób przekazujących złe wiadomości niż dobre. I pamiętaj: nikt jeszcze nie zdołał pozyskać przyjaciela ani niczego osiągnąć, przekazując złe wieści.

Przynoś swoim bliskim tylko miłe informacje. Opowiadaj im, co przyjemnego cię spotkało w danym dniu, a nie wspominaj o przykrych incydentach. Rozpowszechniaj dobre wiadomości. Nie ma sensu przekazywać złych. Tylko zdenerwują i zaniepokoją twoich bliskich. Każdego dnia przynoś do domu promyk słońca.

Czy zwróciłeś uwagę, że dzieci bardzo rzadko narzekają na pogodę? Niewiele sobie robią z upału czy z zimna, dopóki nie dowiedzą się na przykład z radia, że z powodu niekorzystnych warunków atmosferycznych można się czuć źle. Niezależnie od takiej czy innej pogody staraj się zawsze mówić o niej pozytywnie. Jeśli będziesz na nią narzekać, od razu poczujesz się gorzej, a twój nastrój udzieli się innym.

W dużej mierze od nas samych zależy, jak się czujemy. Pamiętaj, że każdy lubi mieć wokół siebie radosnych, pełnych optymizmu ludzi. Co za przyjemność być w otoczeniu mruków i zrzędów!!

Przekazuj dobre wieści także swoim współpracownikom. Dodawaj im przy każdej okazji otuchy i wyrażaj aprobatę dla ich pracy. Opowiadaj im o pozytywnych przedsięwzięciach waszej firmy. Znайдź czas, by wysuchać ich problemów. Nie ociągaj się z pomocą, a oni również będą cię wspierać. Wyrażaj uznanie dla pracy kolegów. Powinni wiedzieć, że wierzysz w ich sukces i masz do nich zaufanie.

Jestem zaprzyjaźniony z pewnym akwizytorzem, który świetnie potrafi przekazywać dobre wiadomości. Raz w miesiącu dzwoni do swoich klientów i zawsze stara się powiedzieć im coś sympatycznego, na przykład: „W zeszłym tygodniu spotkałam pana przyjaciela. Prosił, by pana pozwolić”.

Na ogół wyobrażamy sobie dyrektorów banku jako ludzi chłodnych, pełnych rezerwy. Znam jednego, który zupełnie nie odpowiada temu wizerunkowi. Rozmowę przez telefon ma zwyczaj zaczynać następująco: „Dzień dobry. Życie jest piękne. Czy możemy załatwić sprawę tego kredytu?” Czy takie zachowanie licuje z godnością dyrektora banku? Niektórzy powiedzą, że nie, ale ja zdradzę, że chodzi o dyrektora największego banku na południowym wschodzie Ameryki.

Dobre wiadomości dają dobre wyniki

Właściciel wytwórnii szczotek, którego niedawno odwiedziłem, ma na swoim biurku oprawioną w ramki tabliczkę z wypisany hasłem widocznym z fotela rozmówcy. Widnieją tam następujące słowa: „Proszę mi powiedzieć coś przyjemnego albo nic”. Pogratulowałem mu tego pomysłu, zauważając przy tym, że to dobry sposób na zachęcenie ludzi do optymizmu.

Uśmiechnął się i odrzekł:

– To bardzo skuteczne. Ale jeszcze ważniejszy jest napis z mojej strony. – Odwrócił tabliczkę, aby mógł przeczytać następujące zdanie: „Powiem im coś pomyślnego albo nic”.

Szerzenie dobrych wiadomości ożywia cię, zwiększa chęć do działania, poprawia samopoczucie. I powoduje, że inni też czują się lepiej.

Traktuj innych poważnie

Bardzo istotne jest uświadomienie sobie następującego faktu. Każdy człowiek – czy to światowy, czy prowincjusz, wybitnie mądry czy ograniczony, wykształcony czy prosty, młody czy stary – chce mieć poczucie *własnej ważności*.

Przemyśl to. Każdy, dosłownie każdy – twój sąsiad, ty sam, twój partner życiowy, twoje dziecko, twój szef – ma naturalne pragnienie „bycia kimś”. Jest to stary, najgałtowniej odczuwany, niebiologiczny głód człowieka.

Specjalisci od reklamy wiedzą, że ludzie tęsknią za szacunkiem, sławą i uznaniem. I dlatego hasła reklamowe brzmią na przykład tak: „Mądre młode kobiety, które potrafią gospodarować pieniędzmi, wybierają...”, „Wybierz najlepsze z najlepszego!”, „Kto ma dobry gust, używa...”, „Dla kobiet, które chcą, by inne kobiety im zazdrościły, a mężczyźni je podziwiali, mamy...”, „Praw-

dziwy mężczyzna nosi...” Takie teksty sugerują: „Jeśli kupisz ten produkt, będziesz kimś ważnym”.

Jeśli uda ci się zapewnić innym poczucie ważności, otworzy się przed tobą droga do sukcesu. Przekonanie, że nasi bliźni są ludźmi znaczącymi, nic nie kosztuje, a zawsze się opłaca. Mimo to mało kto z tego korzysta. Wyjaśnijmy, dlaczego tak jest.

Z filozoficznego punktu widzenia nasza religia, nasze prawo, cała kultura opierają się na przekonaniu o znaczeniu jednostki.

Załóżmy na przykład, że lecisz swoim prywatnym samolotem i musisz lądować przynusowo gdzieś w górzach. Gdy tylko zajdzie podejrzenie, że mogło ci się coś stać, zostanie zorganizowana akcja ratunkowa. Nikt nie będzie pytał: „Czy ten człowiek jest ważny?” Ratownicy będą przeszukiwać teren, nie wiedząc o tobie nic prócz tego, że jesteś *człowiekiem*. Bez względu na koszty akcja będzie trwała, dopóki nie zostaniesz odnaleziony lub dopóki będzie nadzieja na uratowanie.

Jeśli małe dziecko zgubi się, zostanie porwane lub znajdzie się w niebezpieczeństwie, nikt nie będzie pytał, czy pochodzi z „liczącej się” rodziny. Zostanie zrobione wszystko, by je uratować, gdyż każde dziecko jest ważne.

Nie jestbynajmniej niedorzecze przypuszczenie, że spośród wszystkich istot żyjących tylko jedna na dziesięć milionów to człowiek. Można zatem powiedzieć, że człowiek stanowi biologiczny rarytas. Niewątpliwie jednak w boskim planie stworzenia jest kimś wyjątkowo ważnym.

Każdy jest ważny

Zobaczmy teraz, jak to jest w praktyce. Kiedy ludzie zaczynają rozpatrywać codzienne wydarzenia, traktując je filozoficznie, mają niestety najczęściej tendencję

do tego, by zapominać o znaczeniu jednostki. Przyjrzyj się rano swemu otoczeniu, a zauważysz, że większość ludzi traktuje innych tak, jakby chciała powiedzieć: „Jesteś nikim. Nic dla mnie nie znaczysz, mam cię za nic”.

Można wytlumaczyć, dlaczego tak się dzieje.

Otoż na ogół ludzie patrzą na kogoś i myślą: „Nic nie może dla mnie zrobić, a więc nie jest nikim ważnym”.

Mył się, i to bardzo. Każdy, niezależnie od swego stanowiska i dochodów, jest dla nas ważny. W dwóch następnych odcinkach wyjaśnimy, dlaczego.

Daj odczuć drugiemu człowiekowi, że jest kimś ważnym

Przed laty przez parę miesięcy jeździłem w Detroit tym samym autobusem. Kierowca był starym zrzędą. Dziesiątki razy widziałem, jak odjeżdżał dosłownie sprzed nosa biegącej i rozpaczliwie machającej osoby. Tylko jednego pasażera traktował uprzejmie, a nawet na niego czekał.

Dlaczego? Ponieważ ów mężczyzna starał się dać kierowcy poczucie, że jest on kimś ważnym. Każdego ranka witał go, czasem siadał obok niego i mówił parę miłych słów: „Ma pan bardzo odpowiedzialną pracę”. „Trzeba mieć nerwy jak postronki, żeby przy takim ruchu codziennie jeździć tą trasą”. „To niesłychane, że tak dokładnie trzyma się pan rozkładu jazdy”.

Po takich słowach kierowca autobusu czuł się jak, nie przymierzając, pilot jumbo-jeta. I za to odpłacał temu pasażerowi wyszukaną uprzejmością.

Opłaca się dawać odczuć „małym” ludziom, że są wielcy.

W wielu biurach siedzą sekretarki, które są bezgranicznie oddane szefowi, ponieważ ten dobrze je traktuje. Jeśli dasz odczuć drugiej osobie, że jest kimś

ważnym, zyskasz jej sympatię. A jeśli cię polubi, zrobi dla ciebie więcej niż dla innych.

Klienci więcej od ciebie kupią, podwładni będą dla ciebie wydajniej pracować, koledzy postarają się o lepszą współpracę, a szef będzie cię popierał.

Opłaca się zrobić wszystko, by ludzie „wielcy” czuli się jeszcze wielksi. Kto potrafi szczodrze myśleć, zawsze znajdzie w innych dodatkową wartość.

Jeśli uznasz znaczenie innych...

Przez parę miesięcy prawie codziennie jeździłem windą obsługiwana przez kobietę, która wyglądała jak uosobienie nicości – starszawa, pozbawiona uroku i najwyraźniej znudzona swoją pracą. Widać było, że chciałaby być kimś ważnym, ale jej się to nie udało. Należała do tych ludzi, którzy żyją w przekonaniu, że nikt na nich nie zwraca uwagi i nikt się z nimi nie liczy.

Wkrótce potem, jak stałem się jednym z jej „stałych gości”, zauważylem, że zmieniła fryzurę. Zagadniałem ją, zwracając się do niej po nazwisku (!).

– Panno Shaw, podoba mi się to uczesanie. Do twarzy w nim pani.

Zaczerwieniła się, podziękowała i mało brakowało, a zapomniałaby zatrzymać windę na właściwym piętrze. Mój komplement najwyraźniej sprawił jej przyjemność.

Gdy następnego dnia wszedłem do windy, powitała mnie uprzejmie:

– Dzień dobry, panie doktorze.

Nie słyszałem, żeby kiedykolwiek zwracała się do kogoś w ten sposób. I przez cały okres mojej pracy w tym budynku do nikogo nie wróciła się osobiście. Ja tę kobietę uznalem za kogoś ważnego.

Dałem jej poczucie, że jest kimś, kto się liczy, a ona odwdzięczyła mi się tym samym.

...inni też uznają cię za kogoś znaczącego

Nie oszukujmy się. Kto nie ma głęboko zakorzenionego poczucia własnej wartości, jest skazany na przeciętność. Trzeba to sobie wyraźnie powiedzieć: *Aby osiągnąć sukces, musisz czuć się ważny. Jeśli dasz odczuć innym, że coś dla ciebie znaczą, nabierzesz poczucia większej wartości własnej.*

Okazuj wdzięczność

Staraj się okazywać, że doceniasz to, co inni dla ciebie robią. Niech się to stanie regułą w twoim postępowaniu. *Nigdy* nie dawaj nikomu odczuć, że jego czyn był czymś oczywistym. Okaż wdzięczność, uśmiechając się ciepło i serdecznie. Będzie to znak, że dostrzegasz ludzi i masz dla nich przyjazne uczucia.

Nie szczędź ludziom miłych słów. Bardzo to lubią. Każdy jest żądny pochwały, niezależnie od tego, czy ma dwa lata czy dwadzieścia, dziewięć czy dziewięćdziesiąt. Chce słyszeć, że jest kimś ważnym. *Błędem* jest mniemanie, że tylko wielkie czyny zasługują na pochwałę. Wyrażaj swoją aprobatę także dla rzeczy pozornie błahych: czyjegoś wyglądu, sposobu, w jaki wykonuje swoją codzienną pracę, poglądów, sposobu mówienia. Okazuj swoje uznanie w osobistych rozmowach z drugą osobą.

Nie zaprzataj sobie głowy dzieleniem ludzi na „bardzo ważnych”, „ważnych” czy „nieważnych”. Nie rób wyjątków. Każdy człowiek się liczy, niezależnie od tego, czy jest stolarzem, czy dyrektorem. Jeśli będziesz traktować kogoś jak człowieka drugiej kategorii, zrewanżujesz ci się tym samym.

Jak zwracać się do ludzi

Sprytni handlowcy sprzedają o wiele więcej towarów – teczek, portfeli, piór – niż ich konkurenci, jeśli wybijają na nich nazwisko klienta. Ludzie lubią, gdy pamięta się ich imiona i nazwiska.

Pamiętaj tylko, żeby prawidłowo wymawiać i pisać nazwisko osoby, do której się zwracasz. Jeśli je przekrècisz, osoba taka uzna, że nic dla ciebie nie znaczy.

I jeszcze jedno. Do osób, których dobrze nie znasz, powinieneś zawsze zwracać się per pan (pani). Goniec woli być panem Brownem niż „Brownem”. Ta sama zasada odnosi się do twego asystenta i do ludzi z różnych szczebli drabiny społecznej i zawodowej. Dzięki temu małemu słówku zyskują na znaczeniu.

Pochwała jest dobrą inwestycją

Niedawno byłem zaproszony na całodniowe zebranie przedstawicieli dużego przedsiębiorstwa. Po kolacji dyrektor do spraw handlowych wręczył premie szefom dwóch działów, które osiągnęły w mijącym roku najlepsze wyniki. Następnie poprosił nagrodzonych, by powiedzieli, jak udało im się osiągnąć tak dobre rezultaty.

Pierwszy – jak się później dowiedziałem, dopiero od trzech miesięcy pracował na tym stanowisku, a więc wyniki były tylko w części jego zasługą – sprawiał wrażenie, jakby właśnie on doprowadził do sukcesu. Charakterystyczne dla niego były wypowiedzi w stylu: „*Kiedy objąłem stanowisko, zrobiłem to a to. Zaprowadziłem porządek. Nie było to łatwe, ale wziąłem sprawy w swoje ręce i już nie puściłem.*”

Gdy mówił, na twarzach jego pracowników zaczęło rysować się rozboryczenie. Całą zasługę przypisał sobie, ignorując ich. Ani jednym słowem nie wspomniał o ich wysiłku.

Następnie głos zabrał jego kolega z drugiego działu. Miał zupełnie inny stosunek do sprawy. Oświadczył, że wyniki, jakie osiągnął jego dział, są zasługą wszystkich pracowników. Poprosił następnie swoich podwładnych, by kolejno wstawali, i każdemu z nich osobiste dziękował za wkład pracy.

Różnica jest oczywista. Pierwszy odebrał premię jako osobiste wyróżnienie, raniąc tym samym swoich ludzi. Drugi uznał nagrodę za wyróżnienie całego zespołu, co sprawiło jego pracownikom wyraźną radość. Ten człowiek wiedział, jak można zainwestować pochwałę – podobnie jak pieniądze – by przyniosła zysk. Wiedział, że w ten sposób zmobilizuje swoich ludzi do jeszcze lepszej pracy.

Pochwała to potęga. Inwestuj pochwały otrzymywane od przełożonych. Przekazuj je swoim pracownikom. Skloni ich to do zdwojonego wysiłku. Okażesz w ten sposób, że ich naprawdę cenisz.

A teraz zadam ci pewne ćwiczenie, które daje zdumiewająco-dobre wyniki. Codziennie stawiaj sobie pytanie: „Co mogę dziś zrobić, żeby uszczęśliwić żonę i rodzinę?” Brzmi to banalnie, ale jest nadzwyczaj skuteczne.

Znaczenie kwiatów

Na jednym z kursów poruszyłem następujący temat: *Tworzenie atmosfery domowej sprzyjającej sukcesom*. Aby wyjaśnić pewien punkt, spytałem słuchaczy (wszysty byli żonaci): „Kiedy – poza Bożym Narodzeniem,

rocznicą ślubu i urodzinami – dał pan ostatnio żonie prezent?”

Odpowiedzi nawet mnie zaszokowały. Spośród trzystu pięciu mężczyzn tylko jeden dał żonie upominek w minionym miesiącu. Inni odpowiadali: „Trzy do sześciu miesięcy temu”. A jedna trzecia dała odpowiedź: „Nie mogę sobie przypomnieć”.

Niesłychane!

Chciałem uświadomić kursantom siłę dobrze przemyślanego prezentu. Dlatego następnego dnia poprosiłem sprzedawcę kwiatów, by przyszedł przed zakończeniem zajęć. Przedstawiłem go i powiedziałem:

– Chciałbym, aby każdy z was się przekonał, jak nieoczekiwany upominek może przyczynić się do poprawy atmosfery w domu. Umówiłem się z kwiaciarkiem, że każdy z was otrzyma piękną czerwoną różę za jedyne pięćdziesiąt centów. Jeśli nie macie tylu pieniędzy lub uważacie, że wasza żona nie jest warta tej sumy (rozległy się śmiech), ja kupię dla niej różę. Proszę was tylko, żebyście dali waszym żonom róże, a jutro opowiecie mi, jaka była reakcja.

Mężczyźni zgodzili się.

Następnego dnia każdy przyznał, że za jedyne pięćdziesiąt centów uszczęśliwił żonę.

Nie zaniedbij rodziny

Staraj się możliwie jak najczęściej robić coś szczególnego dla swojej rodziny. Nie musi to być rzecz kosztowna. Liczy się sama intencja. Chodzi o to, by okazać rodzinie, że jest ona u ciebie na pierwszym miejscu. *Poświęcaj jej uwagę w sposób zaplanowany*.

Wielu z nas jest dziś tak zajętych pracą, że nie znajduje czasu dla rodziny. Jeśli jednak zaplanujemy to

sobie, czas też się znajdzie. Pewien przedsiębiorca opowiedział mi swoją metodę, która doskonale zdaje egzamin.

– Mam bardzo odpowiedzialne stanowisko, więc każdego dnia przynoszę pracę do domu. Nie chcę jednak zaniedbywać rodziny, gdyż jest najważniejsza w moim życiu. To dla niej tak ciężko pracuję. Ułożyłem sobie plan, dzięki któremu mogę pogodzić pracę zawodową z życiem rodzinnym. Codziennie wieczorem czas między wpół do ósmej a wpół do dziewiątej poświęcam dzieciom. Bawię się z nimi, czytam im, rysuję, odpowiadam na ich pytania, robię wszystko, co chcę. Po takiej godzinie dzieci są zadowolone, a ja czuję się zrelaksowany i odświeżony. O wpół do dziewiątej dzieci idą do łóżek, a ja zasiadam jeszcze na dwie godziny do pracy.

O wpół do jedenastej przerywam pracę i następną godzinę spędzam z żoną. Rozmawiamy o dzieciach, o jej zajęciach, o naszych planach na przyszłość. Ta spokojna godzina stanowi cudowne zakończenie dnia.

Dla rodziny rezerwuję także niedziele. Uważam, że taki program, który pozwala mi poświęcić trochę czasu najbliższym przynosi pozytek nie tylko im, ale również mnie. Dzięki temu zyskuję nową energię.

„Przede wszystkim służyć”

Pragnienie zarabiania pieniędzy i zwiększenia majątku jest całkiem naturalne i godne uznania. Dzięki pieniądzom możesz zapewnić rodzinie wysoki poziom życia. Pieniądze dają ci możliwość niesienia pomocy innym. Są środkiem gwarantującym pełnię życia.

Znany duchowny amerykański Russell Conwell, którego krytykowano niegdyś za to, że zachęcał ludzi do dorabiania się, odpowiadał na te zarzuty tak:

– Pieniądze drukują naszą *Biblię*, budują nasze kościoły, wysyłają naszych misjonarzy i opłacają naszych księży, których nie byłoby tak wielu, gdybyśmy ich nie wynagradzali.

Człowiek, który chce być biedny, cierpi na kompleks winy lub przeświadczenie o własnej nieudolności. Zachowuje się jak chłopak, który uważa, że nie może wybić się ani w szkole, ani w drużynie sportowej, i dlatego twierdzi, że nie chce mieć dobrych stopni ani grać w piłkę.

Pieniądze to pożądany cel. Zdumiewające, że tak wielu ludzi stara się zarabiać w opaczny sposób. Wszędzie można spotkać ludzi, którzy stawiają pieniądze na pierwszym miejscu, ale nigdy ich nie mają. Dlaczego? To proste. Ludzie o nastawieniu „przede wszystkim pieniądz” myślą tylko o pieniądzach, zapominając, że nie można zebrać pieniędzy nie siejąc ziarna, z którego wyrosną.

A to ziarno zwie się służeniem. Do dobrobytu prowadzi stosunek do życia, który da się określić słowami: *przede wszystkim służyć*. Jeśli na pierwszym miejscu postawisz służbę, pieniądz przyjdzie sam.

Gorliwy pracownik stacji benzynowej

W pewien letni wieczór jechałem samochodem przez Cincinnati. Musiałem zatankować, więc zatrzymałem się przy stacji, która co prawda wyglądała całkiem zwyczajnie, ale panował tam wyjątkowy ruch.

Po paru minutach wiedziałem już, co jest przyczyną tej niezwykłej popularności stacji. Gdy pracownik nalał mi benzyny, skontrolował poziom oleju i umył przednią szybę, podszedł do okienka i powiedział:

– Przepraszam pana, ale dziś jest tyle kurzu. Umyję panu jeszcze szybę od środka.

Zrobił to błyskawicznie i z taką wprawą, jaką mało który z jego kolegów może się poszczycić.

Dzięki temu nie tylko poprawiła mi się widoczność, ale stało się coś jeszcze – zapamiętałem tę stację. W ciągu kolejnych trzech miesięcy osiem razy przejeżdżałem przez Cincinnati i oczywiście zawsze zatrzymywałem się na tej stacji. I zawsze obsłużyono mnie lepiej, niż tego oczekiwałem. Co ciekawe, ile razy się tam zatrzymywałem (raz nawet o czwartej rano), zawsze było pełno samochodów. W sumie na tej stacji zatankowałem czterysta litrów benzyny.

Kiedy byłem tam po raz pierwszy, pracownik mógł sobie pomyśleć: „On nie jest stąd, jest z innego stanu. Małe szanse, że jeszcze kiedyś się tu zjawi. Wystarczy, jak mu naleję benzyny. Przecież to jednorazowy klient”.

Ale pracownicy tej stacji nie rozumują w ten sposób. Dla nich obsługa klienta stoi na pierwszym miejscu i dlatego zawsze mają ruch, podczas gdy na innych stacjach jest pusto. Nietrudno spostrzec, że takie podejście do klienta przynosi wymierne korzyści finansowe.

Kiedy pracownik pierwszy raz umył mi szybę od wewnętrznej strony, zasiał ziarno pieniądza. Przesiadzenie, że przede wszystkim należy służyć, popłaca w każdej sytuacji. *Stawiaj słuszenie innym ponad wszystko, a pieniądz przyjdą same!*

Dawaj innym więcej, niż od ciebie oczekują

Zastanów się, jaki producent najwięcej zarabia na swoich filmach. Jeden chce się tylko wzbogacić, pieniądz stawia ponad rozrywkę (słuszenie) i oszczędza, gdzie się da: kupuje kiepski scenariusz, mało płaci aktorom,

oszczędza na zdjęciach w plenerze, a nawet na dźwięku. Uważa widza za durnia, który nie potrafi odróżnić złej produkcji od dobrej. Producent, który chce się szybko wzbogacić, rzadko kiedy zrobi duże pieniądze. Nie znajdzie chętnych na dzieło drugiej kategorii, zwłaszcza jeśli żąda za nie ceny jak za pierwszorzędne.

Drugi producent przedkłada jakość nad pieniądzem. Nie stara się oszukiwać widzów, lecz robi wszystko, by zaoferować im rozrywkę lepszą, niż się spodziewają. Dzięki temu jego film zyskuje powodzenie, ludzie o nim mówią, recenzenci chwalą. Film przynosi zyski, a producent zarabia na nim znacznie więcej niż jego oszczędny kolega.

Kelnerka, która stara się obsłużyć gości jak najlepiej, nie musi się martwić o napiwki. I tak je będzie miała. Natomiast jej koleżanka, która traktuje gości lekceważącąco, nie ma co liczyć na dodatkowy zarobek.

Sekretarka, która wykonuje polecenia szefa starannie, niżby tego oczekiwali, może się w przyszłości spodziewać podwyżki. Inna, która uważa, że nie warto się za bardzo wysilać za pieniądze, jakie otrzymuje, będzie musiała dugo czekać na podwyżkę pensji.

A oto prosta, ale skuteczna reguła, która pomoże ci przede wszystkim służyć: *Dawaj ludziom więcej, niż oczekują*. Każda usługa ekstra, każda nadprogramowa czynność i każdy nowy pomysł prowadzący do zwiększenia wydajności to ziarno pieniądza.

Z ziarna wyrośnie pieniądz. Siej usługi – zbierzesz pieniądz.

Każdego dnia przeznacz trochę czasu na zastanowienie się nad pytaniem: „W jaki sposób mogę dać więcej, niż ode mnie oczekują?” A następnie zamieniaj pomysły w czyn.

Przedkładaj służenie ponad wszystko inne – pieniądze przyjdą same.

NAJWAŻNIEJSZE ZASADY PODEJŚCIA DO LUDZI I OTOCZENIA

1. Rozwijaj w sobie przekonanie: *Jestem aktywny*. Rezultaty pozostaną w bezpośredniej zależności od zainwestowanego entuzjazmu. Aby się uaktywnić, możesz posłużyć się trzema metodami.

- Kop głębiej. Jeśli coś cię nie interesuje, powinieneś kopać głębiej, by zdobyć więcej informacji o danej sprawie. W ten sposób rozbudzisz w sobie entuzjazm.
- Wypełniaj wszystko życiem: uśmiech, uścisk dloni, słowa. Bądź pełen życia i energii!
- Rozpowszechniaj dobre wiadomości. Przekazywaniem złych nie osiągniesz pozytywnych skutków.

2. Utwierdzaj w sobie przeświadczenie: *Każdy człowiek jest ważny*. Twoi bliźni zrobią dla ciebie więcej, jeśli dasz im poczucie ważności. Zapamiętaj, by:

- okazywać wdzięczność i aprobatę przy każdej okazji; pozwól ludziom odczuć, że są dla ciebie kimś znaczącym;
- zwracać się do ludzi osobiste, zapamiętuj ich imiona i nazwiska.

3. Przyswoj sobie maksymę: Przede wszystkim służyć. Pieniądze przyjdą same. Pamiętaj, aby zawsze dawać ludziom więcej, niż oczekują.

ROZDZIAŁ 9

Myśl dobrze o innych

Podstawowa zasada sukcesu

Brzmi ona następująco: *Do osiągnięcia sukcesu konieczne jest poparcie innych ludzi*. Nie zapominaj o tej zasadzie, gdyż aby zostać tym, kim zamierzasz, musisz zyskać poparcie otoczenia.

Każdy kierownik działu jest uzależniony od podwładnych. Jeśli nie wykonują jego polecen, kierownictwo firmy zwolni jego, a nie jego pracowników. Akwizytor jest zdany na ludzi, którym chce sprzedać swój towar. Jeśli mu się to nie uda, poniesie odpowiednie konsekwencje.

Dziekan wydziału zdany jest na profesorów, którzy mają urzeczywistniać jego program nauczania. Polityk zdany jest na wyborców. Pisarz – na czytelników. Właściciel sieci sklepów został właścicielem dlatego, że pracownicy zaakceptowali jego kierownictwo, a klienci – ofertę.

W historii istnieją liczne dowody na to, że człowiek osiągnął władzę siłą i utrzymał ją dzięki stosowaniu siły. Albo współpracowało się z nim, albo narażało życie.

Dzisiaj ludzie albo kogoś akceptują z *własnej woli*, albo nie akceptują w ogóle.

Od tego stwierdzenia już tylko krok do następnego: Ponieważ jestem uzależniony od innych, aby osiągnąć sukces, muszę się postarać się o ich poparcie i akceptację. Jak to zrobić?

A oto odpowiedź: *Myśl dobrze o innych*. Jeśli będziesz się trzymać tej zasady, spotkasz się z poparciem. W tym rozdziale pokażemy ci, jak to zrobić.

Być lubianym

Tysiące razy dziennie rozgrywa się gdzieś następująca scena: jakiś komitet czy jakaś grupa zbiera się, by omówić pewną sprawę. Może to być czyjś awans, nominacja, przyjęcie do klubu, nadanie odznaczenia, wybór nowego szefa firmy itd. Zebranym podaje się nazwisko kandydata.

– Co sądzicie o panu Iksińskim? – pyta przewodniczący zebrania.

Niektóre nazwiska wywołują skojarzenia pozytywne.

– To porządný człowiek. Lubiany przez załogę. Poza tym dobry fachowiec.

– Pan Igrekowski? Hm, ma dobrą prezencję. Myślę, że będzie się nadawał do naszej grupy.

Przy innych nazwiskach padają odpowiedzi powściągliwe lub negatywne.

– Myślę, że powinniśmy się mu najpierw uważnie przyjrzeć. Chyba nie ma zbyt dobrego kontaktu z ludźmi.

– Wiem, że jest dobrym fachowcem, nie podaję wątpliwość jego kompetencji. Zastanawiam się jednak, czy zostanie zaakceptowany. Chyba nie cieszy się zbytnim szacunkiem.

Zanim powierzy się danej osobie jakieś odpowiedzialne stanowisko, analizuje się ją pod dwoma względami – kompetencji zawodowych, wynikających z wykształcenia i doświadczenia, oraz osobowości, czyli umiejętności współżycia z ludźmi.

W dziesięciu przypadkach na dziesięć najpierw zwraca się uwagę na osobowość, na to, czy jest *lubiany*. Temu,

czynnikowi nadaje się na ogół nie mniejsze znaczenie niż *wiedzy fachowej*.

Bywa tak nawet przy doborze wykładowców. W czasie mojej kariery pedagogicznej uczestniczyłem w wielu takich posiedzeniach. Zaledwie wymieniono czyjeś nazwisko, zaczynały się długie dyskusje: Czy się zaadaptuje? Czy studenci go zaakceptują? Czy będzie umiał współpracować z pozostałymi kolegami z wydziału? Bardzo długo roztrząsano te kwestie.

Czy to nieuczciwe? Nie w stylu wyższej uczelni? Bynajmniej. Jeśli profesor nie jest lubiany, nie jest akceptowany, nie można się spodziewać, że zdoła przekazać studentom swoją wiedzę.

Człowieka nie wciąga się na wyższy szczebel, lecz popycha się go od dołu. W dzisiejszych czasach nikt nie ma cierpliwości, by kogoś mozolnie stopień po stopniu wciągać po drabinie sukcesu. Dziś wybiera się takiego człowieka, który wyróżnia się spośród innych osobowością.

Na te wyższe szczeble podnoszą nas ci, którzy uważają nas za ludzi sympatycznych, łatwych w kontaktach. *Człowieka lubianego łatwiej „podnieść”*.

Plan Lyndona Johnsona

Wybitne osobistości robią wszystko, by nauczyć się kochać ludzi. Ci, którzy osiągają szczyty sukcesu, nie mówią raczej o tym, jakie techniki stosują, by myśleć pozytywnie o innych i tym samym zaskarbić sobie ich sympatię. Nie masz pojęcia, jak wielu naprawdę wybitnych ludzi ma sprecyzowany, dobrze przemyślany, a nawet sformułowany na piśmie plan, jak nauczyć się kochać innych.

Przytoczę tu jeden przykład. Opowiedział mi go Jack Anderson, publicysta znany ze swej wiarygodności.

Podobno prezydent Lyndon Johnson, kiedy był jeszcze senatorem, miał w swoim biurku kartkę z wypisanymi dziesięcioma zasadami „Jak być lubianym”. Nie poprzestał na trzymaniu ich w szufladzie. Zdaniem Andersona bardzo często studiował je, gdyż kartka była mocno sfatygowana.

Zasady prezydenta Johnsona są godne uwagi, dlatego przytoczymy je w dosłownym brzmieniu.

1. Naucz się zapamiętywać nazwiska. W przeciwnym razie możesz być posądzony o niedostateczne zainteresowanie daną osobą.

2. Bądź człowiekiem serdecznym i otwartym, żeby inni nie czuli się w twoim towarzystwie spięci.

3. Staraj się być tak opanowany, żeby nic nie mogło wyprowadzić cię z równowagi.

4. Nie bądź egoistą. Nie sprawiaj wrażenia, że wiesz wszystko.

5. Staraj się być interesujący dla innych, żeby czas spędzony z tobą uważali za pozytyczny.

6. Wyeliminuj ze swojej osobowości wszelkie oznaki „niezrównoważenia”.

7. Staraj się szczerze i otwarcie wyjaśnić wszystkie nieporozumienia, jakie zaistniały w twoich kontaktach z ludźmi. Wyzbądź się wszelkich uraz.

8. Tak długo ucz się kochać ludzi, aż ich naprawdę pokochasz.

9. Nigdy nie zapomnij pogratulować temu, kto na to zasłużył, i okazać współczucie temu, kogo spotkała przykrość.

10. Dawaj ludziom siłę duchowo-intelektualną, a oni odpowiedzą ci sympatią.

Lyndon Johnson przestrzegał tych zasad, nie było więc trudno wynieść go w górę. Zdobył sobie dzięki temu większe poparcie, a w efekcie fotel prezydencki.

Jeśli jeszcze raz przeczytasz te zasady, zwróciś uwagę, że nie ma w nich mowy o takich rzeczach jak „odpłacać

pięknym za nadobne”. Nie mówi się też: „Niech on do mnie przyjdzie i wyjaśni nieporozumienia” albo: „Sam wszystko najlepiej wiem, inni są głupsi”.

Wybitne osobowości – czy to w dziedzinie przemysłu, sztuki, czy nauki – są ludźmi przyjaznymi i życzliwymi. Wyspecjalizowali się w tym, jak być lubianym.

Przyjaźni nie da się kupić

Nie próbuj kupować sobie sympatii lub przyjaźni, bo nie są do kupienia. Obdarzanie innych jest pięknym zwyczajem, jeśli prezent wypływa z serca – z sympatii do obdarowywanego lub z samej przyjemności dawania. Prezent, za którym kryje się jakiś ukryty zamysł, często jest uważany za łapówkę lub chęć spoufalenia się.

W ubiegłym roku, na krótko przed Bożym Narodzeniem, odwiedziłem dyrektora średniej wielkości firmy transportowej w jego biurze. Właśnie wychodziłem, kiedy przyszedł posłaniec z upominkiem od miejscowego dostawcy opon. Mój znajomy najwyraźniej nie był tym zachwycony i nie przyjął prezentu.

Gdy tylko posłaniec wyszedł, pospieszył z wyjaśnieniem:

– Proszę mnie źle nie zrozumieć. Lubię dawać i dostawać prezenty. – Tu wyliczył kilka, które w ostatnich dniach otrzymał od przyjaciół z branży. – Ale jeśli prezent nie jest niczym więcej jak wyraźną próbą ubicia ze mną interesu, widoczną łapówką, nie zamierzam go przyjmować. Od trzech miesięcy nie mam żadnych kontaktów z tym dostawcą, ponieważ jego firma nie pracuje jak należy. Tymczasem przedstawiciel firmy wciąż dzwoni. Najbardziej mnie zirytowało, że ten gość był u mnie w zeszłym tygodniu i bezczelnie oświadczył: „Cheielibyśmy znowu z panem współpracować. Powiem świętemu Mikołajowi, że ma być w tym roku dla pana

szczególnie miły". Gdybym nie odesłał tej butelki, zjawiłby się u mnie i powiedział: „Założę się, że spodobał się panu nasz prezent, prawda?”

Przyjaźni nie da się kupić. Kto tego próbuje, traci podwójnie: po pierwsze, na próżno wydaje pieniądze, a po drugie, naraża się na wzgardę.

Przejmuj inicjatywę

Jeśli chcesz nawiązywać przyjaźnie, przejmuj inicjatywę. Osoby na kierowniczych stanowiskach tak robią. Łatwo powiedzieć sobie: „Niech on zrobi pierwszy krok” albo: „Niech oni do mnie zadzwonią”. To najprostsze.

Tak, najprostsze i nawet w pewnym sensie naturalne, ale nie jest to właściwy sposób myślenia. Jeśli będziesz czekał, aż inni zrobią pierwszy krok, nie zyskasz nowych przyjaciół.

Ten, kto występuje z inicjatywą zawarcia nowych znajomości, wykazuje zdolności przywódcze. W czasie wielkich uroczystości, świąt, zgromadzeń wciąż stwierdzamy, że *najważniejszą z obeenych osób jest ta, która najaktywniej nawiązuje nowe znajomości*.

Człowiek, który podchodzi do ciebie, wyciąga rękę i mówi: „Dzień dobry, jestem Frank Richards”, jest zawsze kimś znaczącym. Jedno bowiem jest jasne: taki człowiek zawdzięcza swoje znaczenie temu, że aktywnie zabiega o nowe znajomości i przyjaźnie.

Czy zwróciłeś już uwagę, że na ogół ludzie czekając na windę stoją w milczeniu? Nie odzywają się do osób stojących obok.

Pewnego dnia postanowiłem zrobić eksperiment i zagadałem do dwudziestu pięciu obcych osób, które wraz ze mną czekały na windę, aby sprawdzić ich

reakcję. Otrzymałem dwadzieścia pięć pozytywnych, przyjaznych odpowiedzi.

Może zagadywanie do obcych nie jest wielkoświatową manierą, ale większość ludzi lubi, gdy się z nimi rozmawia. I to się opłaca!

Jeśli powiesz obcej osobie coś miłego, od razu poczujesz się lepiej. A wtedy ty też będziesz się czuć lepiej i swobodniej. Za każdym razem, gdy mówisz komuś coś sympatycznego, sam się nagradzasz.

Sześć reguł zwiększania własnej inicjatywy

Jeśli będziesz stosować się do poniższych zaleceń, możesz zdobyć nowych znajomych i przyjaciół.

1. Przy każdej okazji – czy to na przyjęciu, czy na zebraniu, w podróży czy w pracy – przedstawiaj się ludziom, których nie znasz.

2. Podawaj wyraźnie swoje nazwisko, aby druga osoba mogła je zapamiętać.

3. Wymawiaj prawidłowo nazwisko danej osoby, tak jak ona sama je wymawia.

4. Zapisuj nazwisko nowo poznanej osoby, upewniając się przy tym, czy zrobiłeś to prawidłowo. Niektórzy ludzie przykładają ogromną wagę do prawidłowej pisowni swego nazwiska. W miarę możliwości notuj również adres i numer telefonu.

5. Do nowych znajomych, których chciałbyś poznać bliżej, napisz krótki list albo zadzwoń.

6. I, co bardzo ważne, zawsze powiedz coś miłego obcej osobie. Atmosfera od razu staje się sympatyczniejsza.

Kto przestrzega tych zasad, ma właściwe podejście do ludzi. Na pewno nie robi tego człowiek nijaki. On nigdy nie przejmuje inicjatywy, by kogoś poznać. Czeka, aż inni mu się przedstawią.

Przejmuj inicjatywę. Nie chowaj się w cieniu innych. Nie bój się działać w sposób niekonwencjonalny. Dowiedz się, kim jest człowiek, którego chcesz poznać, i postaraj się, żeby i on dowiedział się czegoś o tobie.

Nikt nie jest doskonały

Niedawno zostaliśmy z kolegą poproszeni o rozmowę z kandydatem do pracy w pewnej firmie przemysłowej i poddanie go wstępemu testowi kwalifikacyjnemu. Uznaliśmy, że ów kandydat – mówmy o nim Ted – ma parę cech predestynujących go do stanowiska, o które się ubiegał. Był wybitnie inteligentny, miał dobrą prezencję i sprawiał wrażenie bardzo ambitnego.

Odkryliśmy jednak coś, co naszym zdaniem dyskwalifikowało go, przynajmniej na razie. Otóż błędem Teda było to, że spodziewał się po innych doskonałości. Irytoły go takie drobiazgi, jak niegustowny ubiór, sposób wysławiania się czy sposób siedzenia.

Ted był zaskoczony, gdy mu o tym powiedzieliśmy. Bardzo mu jednak zależało na pracy, spytał więc, czy nie moglibyśmy udzielić mu wskazówek, jak ma się zmienić.

A oto co mu poradziliśmy.

Po pierwsze: musi pan przyjąć do wiadomości, że nikt nie jest doskonały. Jedni są doskonalsi niż inni, ale ideałów nie ma. Najbardziej ludzką cechą człowieka jest mylność.

Po drugie: musi pan zaakceptować fakt, że każdy jest inny. Nie może pan udawać Boga. Nie może pan odrzucać innych tylko dlatego, że mają inne nawyki niż pan, wyznają inną religię lub są zwolennikami innej partii politycznej. Oczywiście nie musi pan pochwalać

wszystkiego, co robią inni, ale nie może pan też z tego powodu czuć do nich antypatię.

Po trzecie: proszę się nie uważać za naprawiacza świata. Musi pan włączyć do swojej filozofii życiowej hasło: „Żyj i daj żyć innym”. Nikt nie lubi, gdy mu się mówi, że nie ma racji. Oczywiście ma pan prawo do własnego zdania, ale niekiedy lepiej zachować je dla siebie.

Ted zastosował się do naszych zaleceń. Po paru miesiącach miał już zupełnie inny stosunek do ludzi. Teraz akceptuje ich takimi, jacy są.

– Wiele rzeczy, które kiedyś wyprowadzały mnie z równowagi – powiedział – uważałam teraz za nieistotne. Wreszcie do mnie dotarło, że świat byłby bardzo nudny, gdyby wszyscy byli jednakowi, a na dodatek doskonali.

Zapamiętaj tę prostą prawdę: Żaden człowiek nie jest uosobieniem zła i żaden – uosobieniem dobra. Ludzie doskonali nie istnieją.

Dostrzegaj zalety swoich bliźnich

Jeśli nie będziemy kontrolować naszego sposobu myślenia, prawie każdej osobie możemy mieć dużo do zarzucenia. Jeśli jednak właściwie pokierujemy naszym myśleniem, jeśli będziemy mieć właściwy stosunek do ludzi, dostrzeżemy w tej samej osobie zamiast cech negatywnych wiele cech sympatycznych, a nawet godnych podziwu.

Musimy pamiętać, że większość ludzi nie ma pojęcia o właściwym myśleniu o innych. Dlatego często spotykamy się z sytuacją, gdy ktoś aż pali się, by powiedzieć nam coś nieprzyjemnego o wspólnym znajomym. Współpracownik chce nas poinformować o niemiłych cechach

kolegi. Sąsiad zamierza wtajemniczyć nas w osobiste problemy innego sąsiada. Klient wyraża się negatywnie o swoim konkurencie.

Myśli rodzą myśli. Gdy słuchasz niepochlebnych słów pod adresem innej osoby, istnieje niebezpieczeństwo, że też zacznesz o niej myśleć negatywnie. Jeśli nie będziesz nad sobą panować, możesz złapać się na tym, że dolewasz jeszcze oliwy do ognia, mówiąc na przykład: „Tak, to jeszcze nie wszystko. Czy słyszał pan, że...”

Takie myśli są niebezpieczne. A w rezultacie szkodzą tobie samemu.

Istnieją dwa sposoby, by ustrzec się przed negatywnym oddziaływaniem ze strony innych. Jeden z nich to jak najszybsza zmiana tematu rozmowy. Drugi – to po prostu pożegnanie się. Można powiedzieć: „Przykro mi, ale już jestem spóźniony” lub coś w tym rodzaju.

Przyrzeknij sobie, że nie pozwolisz, by inni niekorzystnie wpływali na twój sposób myślenia o ludziach.

Przykład agenta ubezpieczeniowego

Kiedy opanujesz sztukę pozytywnego myślenia o innych, masz zapewniony większy sukces. Opowiem tu o pewnym agencie ubezpieczeniowym, któremu opłaciło się myśleć dobrze o innych.

– Kiedy zacząłem pracować w ubezpieczeniach – wspominał – było mi dość ciężko. Wydawało mi się, że mam tylu konkurentów co potencjalnych klientów. A później nauczyłem się tego, co wiedzą wszyscy pracownicy ubezpieczeń, że dziewięciu klientów na dziesięciu jest przekonanych, że nie potrzebuje się już ubezpieczać.

Mogę powiedzieć, że mi się wiedzie. Nie dlatego jednak, że dobrze znam się na technicznej stronie branży ubezpieczeniowej. Jest to ważne, ale są agenci zorientowa-

ni w polisach i umowach lepiej ode mnie. Znam człowieka, który napisał książkę o ubezpieczeniach, ale nie udało mu się skłonić śmiertelnie chorego, który wiedział, że ma przed sobą tylko parę dni życia, do zawarcia ubezpieczenia na życie.

Podstawą mego sukcesu jest jeden czynnik. Naprawdę lubię osobę, której chcę sprzedać polisę. Powtórzę jeszcze raz: *naprawdę ją lubię*. Niektórzy koledzy zachowują się tak, jakby lubili swoich klientów, ale to nieprawda. Nikogo nie zwiodą. Ich gesty, oczy, mimika jasno i jednoznacznie pokazują, że to *nieprawda*.

Kiedy zbieram informacje na temat potencjalnego klienta, postępuję tak samo jak moi koledzy. Dowiaduję się, w jakim jest wieku, gdzie pracuje, ile zarabia, jaka jest jego sytuacja rodzinna. Dodatkowo jednak szukam czegoś, co nie przychodzi do głowy większości akwizytorów, a mianowicie paru powodów, dla których mógłbym swego klienta polubić. Może to być rodzaj wykonywanej pracy lub jakieś fakty z jego przeszłości. W każdym razie znajduję powody, by go polubić. Zanim się z nim spotkam, wyrabiam sobie jego sympatyczny obraz.

Ta metoda zawsze się sprawdza. Ponieważ ja lubię swego klienta, przedżej czy później on mnie też polubi. I nie będę już siedział po drugiej stronie stołu, lecz obok niego, wraz z nim zastanawiając się nad rodzajem jego ubezpieczenia. Zaufa mi, ponieważ jestem jego przyjacielem.

Oczywiście ludzie nie zawsze od razu mnie akceptują, ale stwierdziłem, że większość daje się „nawrócić”. I po pewnym czasie zawsze zawieramy umowę.

W zeszłym tygodniu odwiedziłem po raz trzeci pewnego opornego klienta. Otworzył drzwi, ale zanim jeszcze zdążyłem powiedzieć: „Dzień dobry”, już mnie zaatakował. Obrzucił obelgami, po czym zakończył: „I żebym tu pana więcej nie widział!”

Nie ruszyłem się, patrzyłem mu prosto w oczy. Po pięciu sekundach powiedziałem cicho, z całą szczerością,

bo była to prawda: „Ależ, panie Schultz, przecież przyszedłem tu jako pański przyjaciel”.

Wczoraj wystawiłem mu polisę opiewającą na dziesięć tysięcy dolarów.

Przykład myślenia właściwego...

Przedsiębiorca Sol Polk z Chicago otrzymał zaszczytny przydomek „króla obrabiarek”. Kiedyś zaczął od niczego, a w ciągu dwudziestu lat sprzedawał obrabiarki za kwotę sześćdziesięciu milionów dolarów. Uważał, że o jego sukcesie zadecydował stosunek do klientów. „Osoby odwiedzające mój sklep traktuję jak prywatnych gości”.

Czyż nie jest to przykład właściwego myślenia o ludziach? Czyż nie jest to najprostsza do zastosowania formuła, zapewniająca powodzenie? Traktuj klientów jak swoich gości!

Ta technika sprawdza się również w innych sytuacjach. Jeśli zastąpisz słowo „klient” słowem „współpracownik”, formuła będzie brzmiała następująco: Traktuj dobrze swoich współpracowników, to odpłacą ci dobrą pracą. Myśl dobrze o ludziach w swoim otoczeniu, a oni zrewanżują ci się tym samym.

...i niewłaściwego

Mój przyjaciel, szef firmy konsultingowej, tak skomentował powyższy przykład: „Oto pozytywne skutki tego, że lubisz i szanujesz ludzi”. I opowiedział mi o pewnym zdarzeniu ilustrującym odmienne podejście.

– Moja firma otrzymała zlecenie od niewielkiego przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją napojów bezalkoholowych. Umowa opiewała na cztery i pół tysiąca dolarów. Klient nie miał dużego doświadczenia.

Jego przedsiębiorstwo było w kiepskiej kondycji, gdyż w ostatnich latach popełnił parę błędów, które go drogo kosztowały.

W trzy dni po otrzymaniu zlecenia pojechałem z kolegą do tego zakładu, oddalonego od naszego biura o prawie trzy kwadranse jazdy. Sam nie wiem, jak to się stało, że zaczęliśmy mówić o negatywnych cechach naszego klienta. Uznaliśmy, że jego trudna sytuacja wynika po prostu z jego głupoty. Przez całą drogę, zamiast zastanawiać się nad tym, jak rozwiązać jego problemy, mówiliśmy o jego głupciości.

Ostateczna rozmowa z klientem nic nie dała. Patrząc wstecz, dochodzę do wniosku, że nasz klient musiał wyczuć, co o nim myślimy. Zapewne rozumował tak: „Ci faceci uważają mnie za durnia. Za moje pieniądze nie otrzymam nic prócz czerwonej gadaniny”.

Po dwóch dniach dostałem od niego list zawierający tylko dwa zdania: „Postanowiłem unieważnić umowę z panem. Proszę o rachunek za wydatki poniesione do dnia rozwiązania umowy”.

Tylko przez czterdzieści pięć minut oddawaliśmy się myśleniu negatywnemu, a kosztowało nas to cztery i pół tysiąca dolarów. Jeszcze boleśniej odczuliśmy fakt, że ów klient skorzystał z usług innej firmy, która udzieliła mu pomocy, jakiej potrzebował.

Na pewno nie stracilibyśmy klienta, gdybyśmy skoncentrowali się na jego zaletach. Niewątpliwie jakieś musiał mieć. Większość ludzi ma cechy pozytywne.

Uprzejmość nic nie kosztuje

Jeden z przyjaciół przyjechał po mnie na lotnisko w Chicago, by zwieźć mnie na spotkanie służbowe. Po drodze dwa razy zwróciłem uwagę, że przepuszczał inne

samochody, które chciały wyjechać na szosę z bocznych dróg. Gdy uczynił to po raz trzeci, spytałem, śmiejąc się, czy należy do „jednoosobowego komitetu uprzejmości”. Nie widziałem bowiem, by inni zachowywali się w ten sposób.

Uśmiechnął się i odpowiedział:

– Nie oczekuję, że inni kierowcy będą uprzejmi. Mimo to moje zachowanie poplaca. Nie straciłem ani minuty przez to, że wpuściliśmy trzech kierowców, ale poczułem się lepiej. Uprzejmość pomaga mi zachować równowagę ducha.

Mój przyjaciel ma rację. Opłaca się być uprzejmym w stosunku do ludzi, których nie znamy i przypuszczalnie nigdy nie poznamy. Opłaca się, bo poprawia to nasze samopoczucie. *A dobre samopoczucie odbija się potem na naszej pracy i wszystkim, co robimy.*

Uprzejmość w kontaktach z ludźmi jest niezawodnym środkiem uspokajającym. Żaden preparat medyczny nie da ci nawet jednej dziesiątej tego uczucia odprężenia, jakiego doznasz, świadcząc ludziom drobne uprzejmości. Właściwy stosunek do innych zapobiega rozczarowaniom i stresom. Stres bowiem ma źródło w negatywnym stosunku do otoczenia. Myśl o ludziach pozytywnie, a przekonasz się, że świat jest piękny.

Nasz stosunek do ludzi bywa wystawiony na próbę dopiero wtedy, gdy sprawy nie układają się tak, jak byśmy chcieli. I dlatego nadzwyczaj ważna jest następująca zasada: *Sposób twoego myślenia po porażce decyduje o tym, jak długo będzie trwał twój powrót do zwycięstwa.*

Wszystko zależy od punktu widzenia

Benjamin Fairless, wybitna osobowość naszego stulecia, zademonstrował nam, jaki powinniśmy mieć stosunek do ludzi, gdy nie wszystko układa się po naszej myśli.

Fairless, który mimo swego bardzo skromnego pochodzenia został dyrektorem generalnym United States Steel Corporation, powiedział kiedyś:

– Wszystko zależy od punktu widzenia. Ja na przykład nigdy nie miałem nauczyciela, którego bym nienawidził. Oczywiście nieraz mnie karano, podobnie jak innych uczniów, ale zawsze sobie mówiłem, że to moja wina i że zasłużyłem na karę. Lubilem też wszystkich swoich szefów. Zawsze starałem się, by byli ze mnie zadowoleni, i robiłem nawet więcej, niż ode mnie oczekiwali, a w każdym razie – nie mniej.

Przeżywałem rozczarowania, bo bardzo chciałem awansować. A tymczasem awansował kto inny! Nie czułem się jednak ofiarą „polityki kadrowej”, uprzedzeń czy błędnej oceny ze strony szefa. Zamiast się boczyć lub obrażać, analizowałem sytuację. Widocznie ktoś inny bardziej zasługiwał na awans niż ja. Co powinienem zrobić, żeby następnym razem ja zasłużył? A przy tym nigdy nie byłem zły na siebie, że mi się nie udało, i nie zadręczałem się.

Pomyśl o Benjaminie Fairlesse, gdy spotka cię porażka. Zastanów się: „Co zrobić, żeby przy następnej okazji mieć na swoim koncie więcej zasług?”

Nie załamuj się i nie obwiniaj. Rób wszystko, żeby następnym razem odnieść zwycięstwo.

PODSUMOWANIE OMÓWIONYCH ZASAD POSTĘPOWANIA

1. Ułatwiaj innym „popychanie” cię. Staraj się, by cię lubiano. Dzięki temu zyskasz poparcie i pomoc ze strony otoczenia.

2. Przejmuj inicjatywę, nawiążuj nowe znajomości i przyjaźnie. Przedstawiaj się innym. Staraj się zapamiętać nazwiska nowo poznanych osób i podawaj wyraźnie swoje.

3. Zaakceptuj fakt, że każdy człowiek jest inny i ma prawo popełniać błędy. Nie spodziewaj się po ludziach doskonałości. Każdy ma prawo do własnego zdania. Nie występuj w roli naprawiacza świata.

4. Szukaj w ludziach zalet, a nie wad. Nie pozwól, by inni wpłynęli na twój stosunek do osoby trzeciej. Myśl o ludziach pozytywnie – to się opłaca.

5. Bądź zawsze uprzejmy. Ludzie wokół ciebie poczuają się wtedy lepiej. I ty też będziesz w lepszym nastroju.

6. Nie obwiniaj innych o swoje niepowodzenia. I pamiętaj, że twój sposób myślenia po porażce decyduje o tym, kiedy znów osiągniesz zwycięstwo.

ROZDZIAŁ 10

Nabierz nawyku aktywności

Realizuj swoje idee...

Ludzie na kierowniczych stanowiskach są zgodni, że za mało jest osób nadających się do pełnienia funkcji kierowniczych. Wciąż są wolne miejsca na piętrach zajmowanych przez szefów. Jak powiedział dyrektor pewnego przedsiębiorstwa, jest wiele osób o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych, ale brak im jednej ważnej cechy – inicjatywy i konsekwencji w dążeniu do celu.

Każde stanowisko kierownicze – czy to w handlu, czy w nauce, w wojsku czy w rządzie – powinno być obsadzone przez człowieka czynu. Przed powołaniem kogoś na kierownicze stanowisko trzeba zadać sobie kilka pytań: „Czy kandydat potrafi uporać się z czekającymi go zadaniami?”, „Czy będzie miał siłę przebicia?” „Czy wykazuje inicjatywę?”, „Czy naprawdę działa, czy tylko mówi?”

Pytania te służą jednemu celowi – mają wykazać, czy kandydat jest człowiekiem czynu.

Nie wystarczą wspaniałe pomysły. Nawet średni pomysł, rozwinięty i wprowadzony w czyn, jest stokroć lepszy niż wspaniała idea, za którą nie idzie konkretne działanie.

Znajomy handlowiec zwykły mawiać: „Samym mówieniem niczego się nie działa”.

Pomyśl, że wszystko, co na tym świecie istnieje – od pokarmu dla niemowląt poprzez wieżowce aż po satelity – nie jest niczym innym jak *ideą przekutą w czyn*.

...zamieniając je w czyn

Kto obserwuje ludzi – wybitnych i przeciętnych – rychło się zorientuje, że bardzo łatwo ich rozróżnić. Ludzie sukcesu są aktywni. Ludzie przeciętni, mierni, nieudacznicy są bierni.

Obserwowanie obu tych grup pozwala wykryć jedną z zasad stanowiących warunek sukcesu. Człowiek odnoszący sukcesy jest człowiekiem czynu. Działa, ma różne pomysły i plany, które wciela w życie. Nieudacznik jest człowiekiem pasywnym. Tak długo odkłada to, co ma zrobić, aż dowiedzie, że nie powinien lub nie może tego zrobić, aż jest za późno albo sprawa rozwiąże się sama.

Różnice między tymi dwiema grupami ujawniają się w licznych drobnych sprawach. Człowiek z grupy pierwszej planuje urlop i urzeczywistnia swoje plany. Człowiek z grupy drugiej też planuje urlop, ale przesuwa go na następny rok. Pierwszy mówi sobie, że będzie regularnie chodzić do kościoła, i robi to. Drugi uważa wprawdzie, że powinien chodzić regularnie do kościoła, ale jakoś nie może się na to zdobyć. Pierwszy czuje, że powinien napisać list z gratulacjami, i pisze go. Drugi wciąż wynajduje powody, by odłożyć na później napisanie listu, i w końcu nie pisze go wcale.

Różnice ujawniają się także w sprawach większej wagi. Człowiek czynu chce otworzyć własny sklep. I robi to. Człowiek bierny też chce otworzyć sklep, ale w ostatniej chwili znajduje nieodparty powód, by zaniechać tego pomysłu. Człowiek czynu w wieku czterdziestu lat

postanawia zmienić zawód i realizuje swój zamysł. Człowiek bierny też ma taki zamiar, ale nic w tym kierunku nie robi.

Różnice między ludźmi z pierwszej i drugiej grupy są widoczne we wszystkich działaniach. Pierwsi załatwiają sprawy, które chcą załatwić, a przy okazji zyskują większą pewność siebie, spokój wewnętrzny, wyższe dochody. Drudzy nie załatwiają nic, ponieważ nie chce im się podjąć żadnego wysiłku w tym kierunku, a w konsekwencji tracą wiarę w siebie, stają się niepewni, prowadzą życie byle jakie.

Człowiek czynu działa. Człowiek bierny chce działać, ale *nie działa*.

Każdy chciałby być człowiekiem czynu. Przyzwyczajmy się do aktywności. Uczyńmy ją swoim nawykiem. Jest to możliwe.

Ludzie często są bierni dlatego, że wstrzymują się z działaniem do czasu zaistnienia jak najkorzystniejszych warunków. Perfekcja jest wprawdzie bardzo pożądana, ale nic, co projektuje i tworzy człowiek, nie jest i nie może być absolutnie doskonałe. Kto więc czeka na idealne warunki, może czekać wiecznie.

Poniższe trzy przykłady pokazują, jak różni ludzie reagowali na „warunki”.

Dlaczego George nie ma żony

George dobiega czterdziestki, jest wykształcony, pracuje jako księgowy, nie ma żony. Mieszką w Chicago. Jego największym marzeniem jest małżeństwo. Tęskni za miłością, za towarzyską życia, prawdziwym domem, dziećmi i wszystkim, co się z tym łączy. Parę razy był o krok od ślubu, ale zawsze w ostatniej chwili miał coś co zarzucenia swojej dziewczynie, raz nawet rozmyślił

się na dzień przed ślubem („Akurat na czas, by nie popełnić tego strasznego błędu!”).

Dwa lata temu George'owi wydawało się, że znalazł wreszcie odpowiednią kandydatkę na żonę. Była ładna, miła, inteligentna. George jednak chciał mieć absolutną pewność, że dokonał właściwego wyboru. Kiedy pewnego wieczoru omawiali wspólne plany, dziewczyna zrobiła parę uwag, które nie podobały się George'owi.

Sporządził więc czterostronicowy dokument, w którym spisał warunki, na które narzeczona miała się zgodzić przed ślubem. Dokument, sporządzony ze znajomością prawa, dotyczył wszelkich możliwych dziedzin życia. Między innymi zawierał paragrafy odnoszące się do religii: do którego kościoła będą chodzić, jak często, jakie datki składają. Inny paragraf mówił o dzieciach: ile będą mieli dzieci i kiedy.

George ustalił także, jakich będą mieli przyjaciół, jaki będzie status zawodowy jego przyszłej żony, gdzie będą mieszkać, na co przeznaczać pieniądze. Na końcu dokumentu George wyliczył wszystkie przyzwyczajenia, z jakich będzie musiała zrezygnować jego narzeczona lub jakie będzie sobie musiała przyswoić. Spis obejmował palenie, picie, makijaż, rozrywki i tym podobne sprawy.

Kiedy dziewczyna ujrzała ten katalog żądań, zareagowała tak, jak zareagowałby każdy rozsądny człowiek. Odesłała mu dokument, dołączając do niego list następującej treści: „Zwyczajowa formuła małżeńska «na dobre i na złe» wystarczy innym, i mnie też. Koniec z nami”.

George opowiedział mi tę historię i spytał zmartwiony: „Co takiego złego było w tym dokumencie? Przecież małżeństwo jest bardzo ważnym wydarzeniem. Ostrożności nigdy za wiele”.

Otoż George się mylił. *Można* być za ostrożnym, za lekliwym, i to nie tylko, gdy planuje się małżeństwo,

lecz gdy się planuje każdą inną rzecz w życiu. George miał tak samo perfekcjonistyczny stosunek do małżeństwa jak do swojej pracy, swoich oszczędności, przyjaciół.

O tym, czy jest się człowiekiem sukcesu, nie świadczy umiejętność eliminowania problemów, zanim się jeszcze wyłonią, lecz umiejętność pokonywania już istniejących trudności. Musimy się nauczyć iść na mądry kompromis z perfekcją, w przeciwnym razie wciąż będziemy czekać na to, by móc zacząć działać.

Dlaczego Jim mieszka w nowym domu

Przed każdą poważniejszą decyzją toczymy walkę wewnętrzną: działać czy nie, podjąć inicjatywę czy nie. Pewien młody człowiek zdecydował się na działanie i nie żałuje. Opłaciło mu się.

Jim był w podobnej sytuacji jak miliony innych młodych ludzi. Miał dwadzieścia parę lat, żonę, dziecko i skromną pensję. Zajmowali niewielkie mieszkanie. Jim i jego żona marzyli o domu z ogrodem, placem zabaw dla dzieci. Problem stanowiła jednak zaliczka.

Pewnego dnia, gdy Jim przekazywał czynsz za kolejny miesiąc, zorientował się, że miesięczna rata za nowy dom nie byłaby wyższa niż czynsz. Spytał żonę:

– Co byś powiedziała, gdybyśmy w przyszłym tygodniu kupili dom?

– Zwariowałeś? – odparła. – Żarty sobie stroisz czy co? Wiesz, że nas na to nie stać. Nie mamy pieniędzy na zaliczkę.

Jim jednak obstawał przy swoim.

– Istnieją tysiące par, które chcą tak jak my kupić kiedyś dom, ale połowa z nich tego nie robi. Wciąż coś

ich powstrzymuje. Kupimy dom. Nie wiem jeszcze, skąd weźmiemy pieniądze na zaliczkę, ale jakoś je wykombinujemy.

I znaleźli niewielki, ale ładny dom, który im obojętnie przypadł do gustu. Zaliczka wynosiła tysiąc dwieście dolarów. Teraz trzeba było tylko zdobyć tę kwotę. Jim wiedział, że nie może wziąć normalnej pożyczki, bo nie mógłby potem zaciągnąć kredytu na hipotekę. Ale dla chcącego nic trudnego. Nagle przyszedł mu do głowy pewien pomysł. Dlaczego nie miałby nawiązać kontaktu z inwestorem i zawrzeć z nim prywatnej umowy o pożyczkę w wysokości tysiąca dwustu dolarów? Inwestor z początku odrzucił ten pomysł, ale Jim nie rezygnował. W końcu przystał na propozycję Jima. Jim miał mu spłacać sto dolarów miesięcznie plus odsetki.

Teraz Jim musiał co miesiąc zdobyć kwotę ponad stu dolarów. Usiedli razem z żoną i zastanowili się, jak to zrobić. W końcu wyliczyli, że mogą zmniejszyć swoje miesięczne wydatki o dwadzieścia pięć dolarów. Pozostaje więc do zdobycia jeszcze trochę więcej niż siedemdziesiąt pięć dolarów miesięcznie przez rok.

I znów Jim znalazł wyjście. Poszedł do szefa i opowiedział mu o swoim przedsięwzięciu. Jego pracodawca ucieczył się.

Jim powiedział:

– Widzi pan, aby sfinalizować umowę, muszę co miesiąc zarabiać o siedemdziesiąt pięć dolarów więcej niż teraz. Wiem, że da mi pan podwyżkę, jeśli będzie pan przekonany, że na nią zasługuję. Teraz proszę tylko, by dał mi pan szansę większego zarobku. Jest w naszej firmie wiele spraw, które najlepiej można załatwić w czasie weekendu. Czy zgodzi się pan, żebym pracował w soboty i niedzieli?

Szefowi podobała się szczerość i ambicja młodego człowieka. Zgodził się, by Jim w każdy weekend pracował

dziesięć godzin. Dzięki temu Jim mógł wraz z rodziną przeprowadzić się do nowego domu.

Stało się tak dlatego, że Jim postanowił zrobić wszystko, by kupić dom. Chęć działania pobudziła jego umysł do szukania możliwości, by osiągnąć ten cel. Nabrął większej wiary w siebie. W przyszłości w podobnych sytuacjach będzie mu o wiele łatwiej przystąpić do działania.

Młody człowiek zapewnił żonie i dziecku taki poziom życia, na jaki zaslugiwali. Gdyby zwlekał z kupnem domu do czasu, aż będzie miał ku temu idealne warunki, przypuszczalnie nie nabyłby go nigdy.

Chris chciał się usamodzielić, ale...

Chris jest następnym przykładem tego, co może się stać ze wspaniałymi ideami, jeśli człowiek zwleka z działaniem.

Piętnaście lat temu otrzymał posadę w urzędzie celnym. Początkowo praca mu się podobała, ale z czasem zaczęły go ogarniać wątpliwości. Nie odpowiadały mu liczne ograniczenia, sztywny czas pracy, niskie wynagrodzenie i system awansów.

Postanowił coś zmienić w swoim życiu. Dlaczego nie miałby się usamodzielić i sprowadzać z zagranicy zabawki i artykuły przeznaczone na prezenty? Znał wielu importatorów, którym się powiodło, mimo że byli znacznie gorzej obeznani z tajnikami importu niż on.

Minęło dziesięć lat, od kiedy Chris postanowił się usamodzielić. Tymczasem nadal pracuje w urzędzie celnym.

Dlaczego? Ponieważ za każdym razem, gdy chciał odejść, coś stawało mu na przeszkodzie. Zawsze

znajdował jakąś wymówkę, by odsunąć decyzję na później – a to brak pieniędzy, a to restrykcje handlowe, kłopoty rodzinne, kiepską sytuację gospodarczą, konieczność posiadania gwarantowanego etatu i tym podobne.

Chris dopuścił do tego, iż stał się człowiekiem biernym. Zanim zaczął działać, chciał mieć ku temu jak najkorzystniejsze warunki. A że warunki nigdy nie były idealne, nie przystąpił do czynu.

Nie czekaj na idealne warunki

Możesz zrobić dwie rzeczy, aby nie zwlekać z działaniem do czasu, aż zaistnieją idealne warunki.

Po pierwsze, licz się z przeszkodami i trudnościami. Każde przedsięwzięcie łączy się z ryzykiem i niepewnością. Założmy, że wybierasz się samochodem z Hamburga do Monachium, ale chcesz wyruszyć dopiero wtedy, gdy będziesz miał absolutną pewność, iż po drodze nie będzie żadnego objazdu, samochód się nie zepsuje, będą panowały dobre warunki jazdy, nie spotkasz po drodze pijanych kierowców. Kiedy będziesz mógł wyruszyć? *Nigdy!* Jeśli podejmujesz decyzję podróży do Monachium, powinieneś najpierw z mapą w ręku ustalić trasę i sprawdzić samochód, żeby zmniejszyć ewentualne ryzyko. Ale nie zdołasz przewidzieć wszystkich nieoczekiwanych sytuacji, jakie mogą cię spotkać.

Po drugie, pokonuj przeszkody i problemy w chwili, gdy one wystąpią. Człowiek sukcesu nie usuwa wszystkich trudności zanim zacznie działać, lecz wtedy, gdy się pojawią. W każdej sytuacji – w życiu zawodowym, rodzinnym, towarzyskim – pokonuj przeszkody wtedy, gdy spotkasz je na swej drodze.

Same pomysły nie wystarczą

Pięć lub sześć lat temu pewien znany profesor opowiedział mi o swoim zamiarze napisania książki. Miała to być biografia pewnej kontrowersyjnej postaci z okresu przedwojennego. Jego idee były szalenie interesujące, wręcz fascynujące. Profesor wiedział, co chce przekazać, i potrafiłby to zrobić w sposób prawdziwie zajmujący. Książka miała mu przynieść satysfakcję, uznanie i pieniądze.

Zeszłej wiosny spotkałem ponownie tego profesora i w swej nieświadomości spytałem, czy skończył ową biografię. (Nie powiniem był tego robić, gdyż moje pytanie rozdrapało ranę.)

Nie, jeszcze nie. Przez dłuższą chwilę wahał się, czy wyjaśnić mi, dlaczego tak się stało. W końcu powiedział, że był bardzo zajęty, że miał jeszcze inne „zobowiązania”, że po prostu brakowało mu czasu.

W rzeczywistości profesor pogrzebał swoją ideę już w zarodku. Dopuszciał bowiem do tego, by umysł zaczął produkować myśli negatywne. W rezultacie jego umysł „doszedł do wniosku”, że nie może urzeczywistnić tego przedsięwzięcia, gdyż wymagałoby ono niesamowitej pracy i wielu wyrzeczeń.

Nie ulega wątpliwości, że idee są ważne. Musimy mieć pomysły, plany, idee, by tworzyć coś nowego i ulepszać to, co już jest. Sukces omija ludzi pozbawionych inwencji.

Same pomysły jednak nie wystarczą. I to też nie ulega wątpliwości. Pomyśl zwiększenia obrotów lub lepszej organizacji pracy będzie cenny tylko wtedy, gdy zostanie wprowadzony w życie.

Każdego dnia ludzie zaprzepaszczały tysiące dobrych pomysłów, gdyż obawiają się wysiłku związanego z ich realizacją. Później te pomysły pojawiają się w postaci „upiorów” i prześladują ich.

Zapamiętaj dwie zasady:

Po pierwsze, nadawaj wartość swoim pomysłom wprowadzając je w życie. Nawet najlepszy pomysł na nic się nie zda, jeśli pozostanie na etapie pomysłu.

Po drugie, urzeczywistniaj swoje idee, aby znaleźć spokój wewnętrzny. Ktoś powiedział kiedyś, że najsmutniejsze słowa, jakie kiedykolwiek wyszły z czyichś ust lub spod czyjegoś pióra, brzmiały: „Gdybym był...” Każdego dnia słyszymy takie pełne żalu wypowiedzi: „Gdybym przed dwudziestu laty otworzył własny interes, powodziłoby mi się lepiej” albo „Intuicja podpowiadała mi, żeby to zrobić. Gdybym jej posłuchał...”

Dobry pomysł, ale nie urzeczywistniony, powoduje ból psychiczny, natomiast idea wprowadzona w życie daje duże zadowolenie.

Masz dobre pomysły? A więc przystąp do działania!

Każde działanie musi być poprzedzone innym

Pewien ambitny młody pisarz, który nie miał jeszcze na swoim koncie znaczącego sukcesu, wyznał mi:

– Mój problem polega na tym, że mijają dni i tygodnie, w czasie których nie piszę ani jednej linijki. Wie pan, pisanie jest procesem twórczym. Trzeba mieć natchnienie. Umysł musi człowieka napędzać.

Pisanie rzeczywiście jest procesem twórczym, ale inny pisarz tak objaśnił mi „tajemnicę” swojej płodności i swoich sukcesów:

– Stosuję specjalną technikę. Muszę dotrzymywać terminów, więc nie mogę czekać, aż umysł mnie zainspiruje. To ja muszę pobudzić swój umysł. Moja metoda działa następująco. Siadam przy biurku, biorę ołówek i wykonuję parę mechanicznych ruchów. Piszę byle co, zupełnie bezmyślnie. Uruchamiam

swoje palce i przedzej czy później włącza się także mój umysł.

Nieraz oczywiście pomysły spadają mi z nieba, ale uważam to za „premię specjalną”. Większość dobrych pomysłów napływa mi do głowy wtedy, gdy zabiorę się do pracy.

Każde działanie musi być poprzedzone innym działaniem. Takie jest prawo natury. Nawet Tomasz Mann, jeden z najgenialniejszych prozaików dwudziestego wieku, prawdziwy wirtuoz języka niemieckiego, wyznał kiedyś: „Pisanie to wokoło osiemdziesięciu procentach ciężka praca”.

Nic nie uruchomi się samo, również niezliczone sprzęty, jakich codziennie używamy. Nasze mieszkania są ogrzewane automatycznie, ale musimy być aktywni i nastawić taką temperaturę, jaka nam odpowiada. Automatyczny mechanizm samochodu włączy się dopiero wtedy, gdy uruchomimy właściwą dźwignię. Ta sama zasada odnosi się do działania umysłu. Musisz puścić w ruch umysł, aby zaczął dla ciebie pracować.

Szef jednego z oddziałów akwizytorów, którzy chodzili po domach, zrelacjonował, w jaki sposób uczy swoich pracowników, by w „sposób mechaniczny” zaczynali pracę wcześnie rano i odnosili większe sukcesy.

– Akwizytorzy odwiedzający domy spotykają się często z niechęcią. I nawet starzy wyjadacze nie lubią pierwszej wizyty. Wiedzą, że nie spotkają się z miłym przyjęciem. Dlatego jak najdłużej starają się ją odwlec. Ja każdego pracownika szkołę indywidualnie. Tłumaczę mu: jedyną możliwością, by zacząć pracę, jest zacząć ją. Nie zastanawiaj się. Nie zwlekaj. Zaparkuj samochód, weź walizeczkę z towarem, podejdź do drzwi, zadzwoń. Rób to wszystko mechanicznie, bez zastanowienia. Zaczni ją pracę rano, przełamując pierwsze lody. Przy drugiej lub trzeciej wizycie twój umysł zacznie sprawnie pracować i staniesz się bardziej przekonujący dla klienta.

Pewien humorysta powiedział, że czymś najtrudniejszym w życiu jest wstać z ciepłego łóżka i znaleźć się w zimnym pokoju. Miał rację. Im dłużej leży się w łóżku wyobrażając sobie, jak nieprzyjemnie będzie je opuścić, tym trudniej wstać. Nawet przy tak prostej czynności mechaniczne działanie – odrzucenie kołdry i spuszczenie nóg – pozwala pokonać opór.

Napedzaj swój umysł

Ludzie, którzy czegoś dokonują, nie czekają, aż ich umysł stanie się siłą napędową ich działania. To *oni* go napędzają. Ty też powinieneś to robić.

Najlepszym sposobem rozwijania idei i planów, rozwiązywania problemów i przewyciężania trudności wymagających użycia rozumu jest zastosowanie „metody mechanicznej”. Jest ona bardzo skuteczna. Potrzebny jest tylko ołówek i kawałek papieru. (Zwykły ołówek jest najlepszym narzędziem koncentracji. Jeśli miałbym wybierać między supernowoczesnym, dźwięko-szczelnym, pięknie urządżonym biurem z wykładziną dywanową na podłodze a ołówkiem i papierem – wybrałbym ołówek i papier. Dzięki temu zdołam „uruchomić” swój umysł.)

Gdy zapisujesz jakąś myśl, skupiasz się na niej całkowicie, gdyż twój umysł jest tak skonstruowany, że nie potrafi jednocześnie myśleć o jednej sprawie, a pisać o innej. Jeśli więc piszesz coś na papierze, „piszesz” to także w swoim umyśle. Odpowiednie testy wykazały, że myśl przeniesioną na papier pamięta się o wiele dłużej i lepiej niż myśl nie zapisaną.

Jeśli nauczysz się koncentrować za pomocą ołówka i papieru, potrafisz się skupić nawet w hałasie lub w nie sprzyjającej sytuacji. Zacznij tylko coś bazgrać lub

rysować, a łatwiej ci będzie zebrać myśli. To znakomita droga wprawienia w ruch umysłu.

Magiczne słówko „teraz”

Takie wyrażenia, jak *jutro, w przyszłym tygodniu, później, kiedyś, pewnego pięknego dnia* są blisko spokrewnione ze słowem *nigdy*. Wielu swoich życzeń nie możemy zisić, gdyż mówimy: „Któregoś dnia zabiorę się do tego” zamiast powiedzieć: „*Natychmiast* się do tego zabiorę”.

Weźmy jako przykład oszczędzanie. Wielu z nas uważa za rzeczą pozytyczną oszczędzanie pieniędzy. Nie oznacza to bynajmniej, że ludzie oszczędzają i inwestują pieniądze w sposób przemyślany. Wielu co prawda ma zamiar oszczędzać, ale niewielu postępuje we właściwy sposób.

Pewnemu młodemu małżeństwu udało się po niejakich trudnościach zrealizować właściwy program oszczędzania. Zarobki netto Billa wynosiły pięćset dolarów miesięcznie, ale Bill i jego żona Janet wydawali co miesiąc również pięćset dolarów. Oboje chcieli coś zaoszczędzić, ale jakoś im się nie udawało. Wciąż sobie przypiekali: „Zaczniemy, kiedy dostaniemy podwyżkę. Zaczniemy, kiedy spłacimy raty. Zaczniemy w następnym miesiącu. A już na pewno w przyszłym roku”.

Wreszcie Janet straciła cierpliwość. Spytała Billa:

- Chcemy oszczędzać czy nie?
- Oczywiście, że chcemy, ale wiesz równie dobrze jak ja, że teraz nic nie możemy odłożyć.

Janet jednak była zdecydowana na jakiś ostateczny krok. Powiedziała:

- Od lat mówimy o oszczędzaniu. Ale nie oszczędzamy, bo uważamy, że to niemożliwe. Zaczniemy wreszcie

wierzyć, że to możliwe. Przeczytałem dzisiaj ogłoszenie, w którym pisano, że jeśli odłożymy tylko pięćdziesiąt dolarów miesięcznie, będziemy mieć po piętnastu latach dziewięć tysięcy dolarów i trzy tysiące dolarów odsetek. Poza tym pisano tam, że łatwiej jest od razu odłożyć tę sumę niż czekać do końca miesiąca. Jeśli się zgodzisz, zaczniemy od dziesięciu procent twojej pensji netto i będziemy wpłacać pieniądze na konto z góry, to znaczy, gdy tylko dostaniesz pobory. Być może pod koniec miesiąca będziemy żyli tylko o suchym chlebie i mleku, ale trudno. Przemęczymy się.

Przez parę miesięcy Billowi i Janet było ciężko, ale przekonali się, że „wydawanie” pieniędzy na oszczędności sprawia im taką samą radość jak na co innego.

Chcesz napisać do przyjaciela? Zrób to od razu. Masz pomysł, jak usprawnić pracę w swojej firmie? Przekaż go natychmiast dalej. Żyj zgodnie z powiedzeniem: „Co masz zrobić jutro, zrób dzisiaj”.

Kto myśli w kategoriach *teraz*, *natychmiast*, wiele zdziała. Kto jednak preferuje takie pojęcia jak *kiedyś, później*, na ogół ponosi fiasko. Nie zapominaj o tym.

Nie zabieraj głosu poniewczasie

Podczas jednej z podróży wstąpiłem do starego przyjaciela. Właśnie wrócił z zebrania z kadrą kierowniczą. Od razu zauważylem, że chce mi się z czegoś zwierzyć. Wyglądał na człowieka, który przeżył ciężkie rozczarowanie.

– Wiesz, zwołałem na dzisiaj rano konferencję, bo chciałem uzyskać pomoc w podjęciu decyzji co do zmiany polityki firmy. Ale jaką pomoc otrzymałem? Z sześciu mężczyzn, którzy przyszli na spotkanie, tylko

jeden miał konkretną propozycję. Dwaj inni zabrali głos, powtarzając jedynie to, co powiedziałem wcześniej. Miałem wrażenie, że mówię do ściany. Przyznaję, że trudno mi zgadnąć, co ci ludzie myślą. Naprawdę, człowiek spodziewałby się, że otworzą usta i wyrażą swoją opinię. W końcu dotyczy to każdego z nich osobiście.

Mój przyjaciel nie otrzymał spodziewanej pomocy. Ale gdyby ktoś spotkał tych panów na korytarzu po konferencji, przypuszczalnie usłyszałby takie słowa: „Korciło mnie, żeby powiedzieć...”, „Dlaczego nikt nie zaproponował...”, „Uważam, że nie należało...”, „Powiniśmy byli zgodzić się...”

Bardzo często się zdarza, że ludzie, którzy w sali konferencyjnej nawet ust nie otworzą, po wyjściu z niej stają się nagle bardzo wymowni, tyle, że teraz ich wypowiedzi nikomu się nie przydają. Wypowiadają swoje zdanie, kiedy jest już za późno. Szefowie chcą usłyszeć opinie swoich pracowników. A poza tym, kto kryje się ze swoim zdaniem, szkodzi samemu sobie.

Naucz się otwarcie głosić swoje poglądy. Za każdym razem, gdy to robisz, stajesz się silniejszy. Głoś więc swoje konstruktywne idee!

Jak John pozostał na etapie przygotowań

Problemy ze zrobieniem czegoś *teraz* ma również wielu studentów. John miał szczyry zamiar spędzić cały wieczór nad książkami. A oto jaki był przebieg tego wieczoru.

O godzinie siódmej wieczorem John chce zasiąść do nauki. Po kolacji czuje się jednak trochę ociężały, więc postanawia chwilę pooglądać telewizję. Z chwilą robi się godzina, bo program okazuje się bardzo interesujący.

Dopiero o ósmej siada przy biurku, ale po chwili wstaje, bo przypomina sobie, że miał zatelefonować do przyjaciółki. Idzie więc do automatu. Rozmowa trwa czterdzieści minut (w końcu nie widzieli się cały dzień). Wracając do domu, spotyka kolegę, który zawsze o tej porze uprawia jogging. John przyłącza się do niego. Po powrocie do domu musi wziąć prysznic i coś zjeść, bo bieganie zaosztyło mu apetyt.

I w ten sposób mija wieczór, który miał być przeznaczony na naukę. Wreszcie o pierwszej w nocy John pochyla się nad książką, ale jest już zbyt zmęczony, by cokolwiek zrozumieć. Rezygnuje więc i kładzie się spać.

John nie zrealizował swoich planów, bo zbyt dużo czasu zajęły mu różne inne czynności.

, „Właśnie teraz jestem w odpowiednim nastroju”

Takie postępowanie jest właściwe nie tylko studentom. Również handlowcy, urzędnicy, gospodynie domowe – słowem, ludzie z różnych warstw i grup – często zbyt długo zabierają się do pracy. Rozmawiają, piją kawę, czytają gazety, załatwiają drobne sprawy prywatne, sprzątają na biurku – krótko mówiąc, wykonują dziesiątki czynności ubocznych, tracąc jedynie czas.

Istnieje sposób, by wyzbyć się tego nawyku. Powiedz sobie: „Właśnie teraz jestem w odpowiednim nastroju do pracy. Nic nie zyskam, odkładając na później to, co mam do zrobienia”.

Dyrektor fabryki obrabiarek powiedział kiedyś swoim przedstawicielom handlowym:

– Potrzebujemy w naszej firmie przede wszystkim ludzi, którzy mają konstruktywne pomysły i potrafią je realizować. Nie ma takiego odcinka pracy, którego nie

można by zrationalizować. Nie chcę przez to bynajmniej powiedzieć, że teraz źle pracujemy. Ale jak wszystkie postępowe firmy, powinniśmy wypuszczać nowe produkty, zdobywać nowe rynki i opracowywać efektywniejsze metody produkcji. Jesteśmy zdani na ludzi z inicjatywą. To oni są filarami naszej załogi.

Sila inicjatywy

Inicjatywa to szczególna forma działania. Oznacza, że ktoś sam z siebie robi coś pożytecznego. Człowiek przedsiębiorczy może w każdej branży zawodowej liczyć na dobrze płatne stanowisko.

Dyrektor marketingu pewnej średniej wielkości fabryki artykułów chemicznych opowiedział mi, czemu zawdzięcza swoje stanowisko. Jego relacja daje interesujący pogląd na siłę inicjatywy.

– Pięć lat temu przyszedł mi do głowy pewien pomysł. Pracowałem wtedy jako akwizytor i miałem kontakty z handlowcami. Zorientowałem się, że brak nam informacji o konsumentach, którzy mają kupować nasze produkty. Zacząłem rozmawiać o potrzebie przeprowadzenia badań rynkowych. Najpierw nikt nie chciał mnie słuchać, kierownictwo firmy nie było zainteresowane moim pomysłem.

Tymczasem mnie po prostu opętała idea utworzenia działu marketingu. Tak długo nie dawałem spokoju, aż wreszcie pozwolono mi raz w miesiącu sporządzać sprawozdanie na temat rynku artykułów chemii gospodarczej. Zbierałem dane, gdzie tylko się dało. Pisałem raporty i wkrótce zdołałem zainteresować kierownictwo firmy. W rok po rozpoczęciu tej działalności zwolniono mnie z dotychczasowych obowiązków i poproszono, żebym skoncentrował się na marketingu.

Reszta była już tylko logicznym tego następstwem. Teraz mam dwóch asystentów, sekretarkę i pensję trzy razy wyższą niż przed pięciu laty.

Walcz o swoją sprawę

Jeśli uważasz, że należy coś zrobić, walcz o to, nie rezygnuj.

W pobliżu mego domu zbudowano nowe osiedle mieszkaniowe. Gdy było już w dwóch trzech ukończone, nagle okazało się, że nie ma amatorów na mieszkania. Dlaczego? Otóż wprowadziło się tam kilka „nieporządnego” rodzin, co z kolei skłoniło inne do sprzedaży (ze stratą) swoich domów i wprowadzenia się gdzie indziej. Jak to często bywa, rodziny porządne, które pozostały, uległy wpływom tych, którym wszystko było obojętne, i wkrótce osiedle wyglądało okropnie. Tylko jedna osoba się nie poddała. Harry. Postanowił walczyć, by osiedle stało się piękne i czyste.

Zaczął od tego, że pozyskał dla swej idei paru przyjaciół. Uświadomił im, że właśnie przed tym osiedlem otwierają się ogromne szanse i możliwości, ale że trzeba natychmiast coś przedsięwziąć. W przeciwnym razie bowiem domy wkrótce zamienią się w slumsy. Dzięki swemu zapałowi i determinacji Harry szybko zyskał poparcie. Utworzyły się grupy, które zadbały o nie zabudowane kawałki terenu. Utworzono stowarzyszenie miłośników zieleni i zorganizowano akcję sadzenia drzew. Następnie założono plac zabaw dla dzieci, a w końcu basen. Rodzinom obojętnym udzielił się zapał organizatorów. Całe osiedle ożywiło się, wypiękniało. Dziś spacer po nim jest prawdziwą przyjemnością. Oto przykład, czego może dokonać człowiek walczący o swoją sprawę.

Wydaje ci się, że twoja firma powinna otworzyć nową filię, produkować nowy towar lub rozwijać się w jakiś inny sposób? A więc walcz o to! Uważasz, że osiedle potrzebuje nowego boiska sportowego? Walcz o to! Uważasz, że szkoła twoich dzieci powinna być lepiej wyposażona? Walcz o to!

Możesz być pewien jednego: Kto walczy o swoją sprawę, często zaczyna krucjać w pojedynkę, ale jeśli sprawa jest słuszna, wkrótce przyłączą się do niego zastępy zwolenników.

Angażuj się dobrowolnie

Każdy z nas był już kiedyś w sytuacji, gdy chętnie podjąłby się jakiegoś zadania, ale tego nie uczynił. Dlaczego? Najczęściej z lęku, co powiedzą koledzy. Lęk, by nie zostać wyśmianym, by nie być uznany za nadgorliwca lub spryciarza, który chce wyłudzić podwyżkę, powstrzymuje wiele osób od działania.

To oczywiste, że każdy z nas chce cieszyć się akceptacją, należeć do jakiejś grupy. Zadaj sobie jednak pytanie: „Przez którą grupę chciałbym być akceptowany? Przez tę, która mnie wyśmiewa, bo w głębi duszy mi zazdrości? Czy przez tę, która jest postępowa, zaangażowana?” Odpowiedź nasuwa się sama.

Kto angażuje się w coś dobrowolnie, wyróżnia się spośród innych. Zwraca uwagę. A co więcej, ma możliwość zademonstrowania, że coś potrafi i że jest człowiekiem ambitnym. Zgłaszać się więc dobrowolnie do zadań szczególnych.

Pomyśl o znanych ludziach z dziedziny polityki, biznesu, życia społecznego. Czy określibyś ich jako aktywnych czy biernych?

Oczywiście, że są ludźmi aktywnymi, ludźmi czynu. Człowiek, który pozostaje tylko widzem, nic nie zdała, do niczego nie dojdzie. Tylko człowiek czynu wyzwała w innych chęć podążenia w jego ślady.

Ludzie mają zaufanie do tych, którzy nie zadowalają się rolą obserwatora. Uważają za oczywiste, że oni wiedzą, co robią. Nigdy jeszcze nie spotkałem się z tym, by ktoś pogratulował komuś, że „nikomu nie przeszkał”, „nie wykazuje inicjatywy”, „czeka, aż mu się powie, co ma robić”.

A może ty spotkałeś się z taką sytuacją?

NAUCZ SIĘ AKTYWNOŚCI

1. Bądź zawsze aktywny. Bądź człowiekiem czynu.
2. Nie czekaj, aż zapanują idealne warunki do działania. Nie nastąpi to *nigdy*. Licz się z trudnościami oraz przeszkodami i przewyciążaj je wtedy, kiedy się pojawią.
3. Pamiętaj, że sam pomysł to nie wszystko. Trzeba go jeszcze urzeczywistnić.
4. Uruchamiaj swój umysł w sposób mechaniczny. Nie czekaj, aż sam zacznie pracować. Działaj, zabierz się energicznie do pracy, wtedy pobudzisz swój umysł.
5. Myśl zawsze w kategoriach *teraz, natychmiast*. Takie pojęcia, jak *jutro, w przyszłym tygodniu, później* są spokrewnione ze słowem *nigdy*. To, co masz zrobić, rób od razu.
6. Przystępuj do pracy, nie tracąc czasu na zbędne przygotowania. Po prostu zaczynaj pracę.
7. Bądź człowiekiem przedsiębiorczym, z inicjatywą. Walcz o swoją sprawę. Angażuj się dobrowolnie. Pokazuj, że na wiele cię stać i że jesteś ambitny.

ROZDZIAŁ 11

Jak klęskę zmienić w zwycięstwo?

Nigdy się nie poddawaj _____

Pracownicy opieki społecznej i służb socjalnych stwierdzili, że wśród ludzi przegranych i nieudaczników, z którymi mają codziennie do czynienia, spotyka się reprezentantów różnych warstw społecznych, różnych grup wiekowych, osoby o różnym stopniu wykształcenia. Niektórzy są bardzo młodzi, sporadycznie zdarzają się naukowcy, często zaś kobiety i mężczyźni bez żadnego wykształcenia. Niektórzy mają współmałżonków, inni nie. Ale wszystkich tych ludzi łączy jedno: są przegani, wyrzuceni na margines życia, są życiowymi bankrutami. Każdy z nich ma za sobą jakieś przeżycie, które go „załatwio”. Każdy z nich odczuwa potrzebę podzielenia się swymi doświadczeniami, opowiedzenia o swojej klęsce.

Te przeżycia obejmują cały wachlarz ludzkich rozczarowań. Od stwierdzenia „moja żona mnie opuściła” poprzez „straciłem wszystko, co miałem” po „dopuszcilem się paru wyskoków, przez które znalazłem się poza nawiastem społeczeństwa i wylądowałem na ulicy”.

Jeśli spojrzymy na następny szczebel drabiny społecznej, zobaczymy „ludzi przeciętnych”. Różnią się wprawdzie od nieudaczników sposobem życia i nawykami, ale swoją przeciętność uzasadniają podobnie jak ludzie przegrani swoje klęski. W głębi duszy człowiek nic nie znaczący czuje się pokonany, zwyciężony. Cierpi z po-

wodu jatrzących się ran, jakie wyniósł z każdej niefortunnej dla siebie sytuacji. Stał się więc przesadnie ostrożny. Lęka się wszelkiego ryzyka, przemyka przez życie, jest z siebie wiecznie niezadowolony. Jest przegrany, ale zadaje sobie ogromny trud, by mążnie znosić swoją przeciętność czy bylejakość, którą zgotował mu „los”.

On też pogodził się z przegraną, ale uczynił to w sposób „akceptowany” przez społeczeństwo.

Jeżeli spojrzymy jeszcze wyżej, na bezchmurny świat sukcesu, znów znajdziemy tam ludzi wszelkiej prowenienции – szefów przedsiębiorstw, menedżerów, dostojuńników Kościoła, urzędników państwowych – krótko mówiąc, ludzi na stanowiskach, wywodzących się zarówno z biednych, jak i bogatych rodzin, z rodzin pełnych lub rozbitych, z miast oraz ze wsi. Ci ludzie znają z własnego doświadczenia niejedną trudną sytuację.

Przedstawicieli trzech wymienionych grup można porównywać pod względem wieku, inteligencji, pochodzenia, narodowości. Jedyne różniące ich kryterium to reakcja na niepowodzenie.

Jeśli człowieka z pierwszej grupy spotka niepowodzenie – załamie się, nie będzie widział przed sobą żadnej przyszłości. Człowiek z grupy drugiej podnieś się, ale ucieknie i zechce się gdzieś „ukryć” – spędzić życie w anonimowej masie. Człowiek z trzeciej grupy, człowiek sukcesu, skoczy na równe nogi, wyciągnie wnioski z tego, co go spotkało, zapomni o porażce i nadal będzie się piął do góry.

Jednym z moich przyjaciół jest wybitny specjalista w zakresie konsultingu. Wchodząc do jego biura, człowiek rzeczywiście ma wrażenie, że znalazł się „na górze”. Piękne meble, droga wykładzina, dobrane grono współpracowników, zamożni klienci – wszystko to świadczy o świetnej kondycji firmy. Cynik powiedziałby zapewne: „Trzeba być nie lada krętaczem, żeby tego rodzaju

przedsiębiorstwo doprowadzić do takiego rozkwitu”. Cynik jednak byłby w błędzie. Wcale nie trzeba być oszustem ani cwaniakiem, którego los obdarzył majątkiem i szczęściem. Trzeba po prostu być człowiekiem *upartym*, który nigdy się nie poddaje.

Szefem tej świetnie prosperującej firmy jest człowiek, który z dużym trudem piął się w górę. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy stracił dziesięcioletnie oszczędności. Przez parę miesięcy mieszkał w biurze, bo nie stać go było na wynajęcie mieszkania. Odrzucił wiele „dobrych” stanowisk, gdyż chciał zrealizować swój zamysł. Od ludzi, którzy mogliby być jego klientami, częściej słyszał „nie” niż „tak”...

Mój przyjaciel potrzebował siedmiu lat niewiarygodnie ciężkiej pracy i wyrzeczeń, żeby się przebić. Nigdy nie słyszałem, by narzekał. Mówił: „Dave, ja się uczę. To branża, w której jest duża konkurencja, a że nie można wykazać się niczym namacalnym, trudno cokolwiek sprzedać. Ale ja się uczę”.

I rzeczywiście tak było.

Kiedyś zauważałem, że jego nauka bardzo dużo go kosztuje. Odptał: „Nie, nic mnie nie kosztuje, za to bardzo dużo mi daje”.

Jak porażki prowadzą do sukcesu

Przestudiuj biogramy ludzi umieszczonych w *Who is Who*, a stwierdzisz, że ludzie sukcesu przeżyli niejedną deprymującą sytuację, napotykały wiele przeciwności losu, walczyły z trudnościami, musieli godzić się z niepowodzeniami i ponosili osobiste klęski.

Jeśli przeczytasz biografie wybitnych osobistości, dowiesz się, że i oni mają za sobą niejedną klęskę, z którą się uporali.

Zastanów się nad drogą życiową dyrektora swojej firmy, burmistrza swego miasta czy też innej osoby, która kojarzy ci się z sukcesem. Stwierdzisz, że każda z nich musiała przezwyciężyć ogromne trudności i przeszkody.

Nie jest możliwe osiągnięcie prawdziwego sukcesu bez problemów. Ale można tak zorganizować swoje życie, by w przyszłości nie ponosić już żadnych klęsk. Można podnieść się po upadku. A oto jak to zrobić.

Ze statystyki katastrof lotniczych wynika, że samolot powinien być bardzo bezpiecznym środkiem lokomocji. Mimo to zdarzają się katastrofy. Gdy samolot spada, natychmiast zaczyna się dochodzenie mające ustalić przyczynę katastrofy. Zbiera się części samolotu. Specjalisi badają, jak mogło dojść do tragedii. Przepytuje się świadków i osoby pozostałe przy życiu. Dochodzenie trwa tygodniami, a nawet miesiącami, dopóki nie znajdzie się przyczyny wypadku.

Kiedy przyczyna zostanie ustalona, podejmuje się kroki mające przeciwdziałać powtórzeniu się podobnego wypadku w przyszłości. Jeśli zawiniła jakaś część, wymienia się ją we wszystkich samolotach tego typu. Dochodzenie daje asumpt do modernizacji i ulepszeń.

Specjalisi badają przyczyny katastrofy, by uczynić loty bezpieczniejszymi.

Również lekarze wykorzystują porażki do znalezienia środków przedłużających ludzkie życie. Gdy pacjent umiera, a przyczyna śmierci jest niejasna, przeprowadza się sekcję, aby znaleźć tę przyczynę. Tym samym lekarze lepiej poznają funkcjonowanie organizmu człowieka. Ich doświadczenia służą z kolei żyjącym.

Sumienny trener piłkarski po *każdym* meczu – czy to wygranym, czy przegranym – analizuje ze swoją drużyną grę, by wykazać, jakie błędy popełnili zawodnicy. Wielokrotnie oglądają mecz na wideo, by opracować

jeszcze lepszą taktykę. Wykorzystuje się zatem wszystkie możliwości, by osiągać coraz lepsze wyniki.

Szef działu handlowego co miesiąc omawia ze swymi pracownikami wyniki sprzedaży tylko po to, by odkryć przyczynę fiaska pewnych transakcji. Każdy taki przypadek rekonstruuje się i starannie analizuje. Dzięki temu pracownicy uczą się, jak unikać w przyszłości podobnych błędów.

Specialiści w zakresie lotnictwa, lekarze, trenerzy, handlowcy i inni ludzie sukcesu postępują zgodnie z zasadą: *Wykorzystuj każdą porażkę, by się czegoś nauczyć.*

Porażka może być pozytyczna

Jeśli spotka nas jakieś niepowodzenie, często ze zdenerwowania nie potrafimy wyciągnąć z niego należytых wniosków.

Wykładowcy wyższych uczelni wiedzą, że reakcja studenta na oblany egzamin wskazuje, czy jest on kandydatem na człowieka sukcesu, czy nie. Gdy pracowałem na uniwersytecie stanu Wayne w Detroit, musiałem raz oblać pewnego studenta na egzaminie końcowym. Wiedziałem, że będzie to dla niego cios. Miał już konkretne plany na przyszłość, które teraz musiał odwołać. Było mu więc podwójnie wstyd. Rysowała się przed nim następująca alternatywa: albo powtarzać semestr i egzamin albo bez egzaminu odejść z uczelni.

Liczyłem się z tym, że student ten będzie bardzo roczarowany i być może nawet zareaguje agresywnie. Nie myliłem się. Kiedy mu oznajmiłem, że otrzymał za swoją pracę niedostateczny, przyznał, że nie wysiłał się za bardzo w ostatnim semestrze.

– Ale – dodał – przedtem miałem średnią ocen co najmniej przeciętną. Czy nie mógłby pan wziąć tego pod uwagę?

Zaprzeczyłem dodając, że każdy semestr jest oceniany osobno. Ponadto przepisy uczelniane zabraniają zmiany stopnia, chyba że nastąpi niewątpliwa pomyłka ze strony profesora.

Student zorientował się, że nic nie wskóra, i wpadł włość.

– Panie profesorze, mógłbym wymienić przynajmniej pięćdziesiąt osób w tym mieście, które osiągają fantastyczne sukcesy, mimo że nigdy nie słuchały pańskich wykładów! – wykrzyknął. – Na co mogą się przydać te całe wykłady? Dlaczego zły stopień z jednego przedmiotu ma mi przeszkodzić w otrzymaniu stopnia naukowego? Dzięki Bogu, „na zewnątrz” nie patrzy się na to tak jak panowie profesorowie – dorzucił.

Milczałem przez minutę. (Wiem z doświadczenia, że człowiek zasypany gradem słów powinien milczeć przez chwilę, by nie dać się wciągnąć w bezsensowną wymianę zdań.) Wreszcie powiedziałem:

– Ma pan dużo racji. Są ludzie sukcesu, którzy nie mają pojęcia o sprawach, jakie omawiam na wykładach. Pan też może być jednym z nich. Temat moich wykładów na pewno nie wpłynie na jakość pańskiego życia. Może to jednak zrobić pański stosunek do tych wykładów.

– Jak to? – zdziwił się.

– „Na zewnątrz”, jak to pan określił, też będzie pan „otrzymywał stopnie”. Tam, tak samo jak tutaj, chodzi o to, by wykonywać swoją pracę. Za pracę drugorzędną nie będzie pan awansował ani otrzymywał podwyżek.

Przerwałem, by mógł zastanowić się nad moimi słowami.

– Czy mogę coś panu zaproponować? – spytałem po chwili. – Jest pan teraz bardzo rozzłony. Rozumiem,

że musi być panu przykro. Nie mam panu za złe tego wybuchu złości. Proszę jednak spojrzeć na całą tę sprawę pozytywnie. Może pan wyciągnąć z niej cenną naukę: jeśli człowiek nie jest wydajny, nie zajdzie tam, gdzie chce. Proszę zapamiętać te słowa. Za pięć lat uzna je pan za najcenniejszą lekcję, jaką otrzymał pan w czasie całego okresu studiów.

Po paru dniach dowiedziałem się ku swojej radości, że ów student znowu zapisał się na moje wykłady. Tym razem zdał egzamin z wyróżnieniem. Przyszedł potem do mnie, by mi powiedzieć, jak bardzo pomogła mu nasza rozmowa.

– Ten oblany egzamin czegoś mnie nauczył – przynał. – Może to zabrzmi śmiesznie, ale teraz się cieszę, że wtedy nie zdałem.

Nasze kłeski możemy zmieniać w zwycięstwa. Wyciągnij naukę z niepowodzenia i zapamiętaj ją. Nie oglądaj się na swoje porażki, lecz patrz w przyszłość.

Chory aktor i niewidomy duchowny

Miłośnicy starych filmów pamiętają zapewne wielkiego Lionela Barrymore'a. W 1936 roku aktor ów złamał nogę w biodrzu. Złamanie nie chciało się wygoić. Niektórzy uważały już Barrymore'a za „skończonego”, ale nie on. Swój wypadek wykorzystał, by osiągnąć jeszcze większe sukcesy aktorskie. W ciągu następnych osiemnastu lat zagrał, choć stale dokuczał mu ból, dwanaście dużych ról – na wózku invalidzkim.

W czasie drugiej wojny światowej, 15 marca 1945 roku, we Francji, Calvin Williams ruszył za czołgiem do ataku. Czołg wjechał na minę i eksplodował. Calvin Williams stracił wzrok.

Nie powstrzymało go to jednak przed osiągnięciem swego celu, jakim był stan kapłański. Kiedy skończył z wyróżnieniem studia, powiedział, że jego ślepotą jest dla niego nawet korzystna.

– Nie będę się sugerował czymś wyglądkiem. Zawsze będę mógł dać człowiekowi szansę. Będę oceniał tylko jego wnętrze. Chcę być kapłanem, do którego może zwrócić się każdy, by bez zahamowań zwierzyć mi się ze swoich problemów.

Czyż ten człowiek nie jest najlepszym przykładem, że nawet okrutną kleśkę można zmienić w zwycięstwo?

Analizuj swoje błędy

Jeden z moich przyjaciół, z dużym powodzeniem inwestujący w rynek akcji, każdą swoją inwestycję analizuje z punktu widzenia wcześniejszych doświadczeń.

– Kiedy zaczynałem przed piętnastu laty – opowiada – kilka razy nieźle się sparzyłem. Jak większość amatorów, chciałem jak najszybciej się dorobić. Tymczasem splatałem. Nie zniechęciłem się jednak. Znałem reguły rządzące gospodarką i wiedziałem, że dobrze wybrane akcje mogą być najlepszą inwestycją długofalową. Dlatego po prostu pierwsze chybione inwestycje, jak to się mówi, wliczyłem w koszty nauki. Znam jednak różnych ludzi, którzy po paru nie przemyślanych inwestycjach stali się zawziętymi przeciwnikami wszelkich papierów wartościowych. Zamiast przeanalizować własne błędy i wyciągnąć z nich wnioski, uznali, że inwestycje giełdowe są jedynie rodzajem hazardu, w którym przedzej czy później musi się stracić.

Przyrzeknij sobie już teraz, że z każdej porażki wyniesiesz jakiś zysk. Jeśli coś ci się nie udaje w pracy

lub w domu, przede wszystkim się uspokój. Po pewnym czasie zastanów się, co było przyczyną tych niepowodzeń. Dzięki temu unikniesz powtórzenia tego samego błędu w przyszłości.

Cenne porażki

Ludzie to osobliwe istoty. Zwycięstwa zawsze zapisują na swoje konto. Gdy coś im się uda, chcą, by dowiedziała się o tym cały świat. Chcą, by inni ich podziwiali i mówili: „Oto człowiek, któremu się powiodło”.

Jeśli natomiast zdarzy im się porażka, obwiniają innych. Szef obciąża winą pracowników, akwizytor za nieudaną transakcję ma pretensje do klienta. Żony przypisują winę za nieporozumienia małżeńskie mężom, a mężowie – żonom.

W naszym skomplikowanym świecie może się zdarzyć, że ktoś podstawi nam nogę i spowoduje nasz upadek. Najczęściej jednak sami sobie podstawiamy nogę i potykamy się – o własne błędy, brak ostrożności, zbyt silne zaangażowanie. Inaczej mówiąc, nasze pomyłki są przyczyną naszych niepowodzeń.

Aby wyciągnąć wnioski i nauczkę ze swoich porażek, powinniśmy zawsze pamiętać następujące powiedzenie: *Samopoznanie jest pierwszym krokiem do poprawy*.

Rise Stevens, niegdyś wielka gwiazda opery Metropolitan w Nowym Jorku, wyznała, że z najtrudniejszej chwili swego życia wyciągnęła najlepszą naukę.

Na początku swej kariery odpadła w czasie przesłuchań w konkurencji z inną śpiewaczką. Była bardzo rozgoryczona.

– Chciałam usłyszeć, że mój głos jest lepszy, że ocena jest niesłuszna i że po prostu brakowało mi odpowiednich stosunków, żeby zwyciężyć.

Nauczycielka panny Stevens nie pocieszyła jej jednak, lecz powiedziała po prostu:

– Moja droga, musisz mieć odwagę przyznać się do swoich błędów.

– Gdy tylko chciałam rozczulić się nad sobą – wspominała panna Stevens – od razu przypomniałam sobie te słowa. W nocy obudziłam się. Nie mogłam zasnąć, dopóki nie uzmysłowiliłam sobie, jakie błędy popełniłam. Leżałam w ciemności i myślałam: „Dlaczego odpadłam? Jak powinnam zaśpiewać następnym razem?” Przyznałam w końcu sama przed sobą, że moja skala głosu była niewystarczająca, że powinnam była lepiej opanować język i nauczyć się więcej ról.

Panna Stevens wyznała, że uzmysłowienie sobie własnych błędów pomogło jej nie tylko odnieść sukces na scenie operowej, lecz również pozyskać większy kraj przyjaciół i dojrzeć psychicznie.

Samokrytyka jest konstruktywna. Pomaga ci zdobyć siłę potrzebną do osiągnięcia sukcesu. Krytykowanie innych natomiast jest destrukcyjne. Nic nie zyskujesz „dowodząc”, że ktoś inny ponosi winę za twoje niepowodzenie.

Uprawiaj konstruktywną samokrytykę. Nie zamykaj oczu na własne braki. Postępuj tak jak prawdziwi profesjonalisci, którzy uznają swoje błędy i słabości i korygują je.

Oczywiście nie powinieneś wyszukiwać własnych błędów tylko po to, by móc stwierdzić: „Oto jeszcze jedna przyczyna moich niepowodzeń”.

Spójrz na to inaczej: „Oto jeszcze jedna przyczyna, która sprawi, że odniosę większy sukces”.

Zmieniaj porażkę w zwycięstwo, gdyż tylko nieudacznik nie potrafi zbić kapitału na swoim doświadczeniu.

Nie tłumacz się pechem

Często tłumaczymy nasze klęski brakiem szczęścia. Każdy z nas słyszał nieraz następujące słowa: „Mam pecha, coż robić, taki już mój los”.

Wyobraź sobie, że w sprawozdaniu zarządu linii lotniczych czytasz następujące stwierdzenie: „Przykro nam, że samolot runął, widocznie los tak chciał”. Na pewno powiedziałbyś, że należy natychmiast zwolnić wszystkich pracowników tego zarządu.

Albo wyobraź sobie, że lekarz zwraca się do ciebie tak: „Strasznie mi przykro, ale nie wiem, co panu jest. Po prostu zrządzenie losu”. Z pewnością zmieniłbyś lekarza.

Stwierdzenie: „Mam pecha”, niczego nie załatwia. Nie ustrzeże nas przed powtórzeniem tego samego błędu. Trener piłkarski, który po przegrany meczu powie: „Cóż, chłopcy, piłka jest okrągła, wszystko może się zdarzyć”, nie spowoduje, że jego drużyna następnym razem będzie lepiej grała.

Pod koniec lat pięćdziesiątych Orville Hubbard pełnił od prawie dwudziestu lat funkcję burmistrza Dearborn w stanie Michigan. Zaliczał się do najszacowniejszych przedstawicieli polityki komunalnej w Stanach.

Zanim został burmistrzem, przez dziesięć lat mógł w każdej chwili wykręcić się „pechem”, żeby zerwać z polityką. Trzykrotnie miał „pecha”, startując w wyborach na kandydata na burmistrza. Trzy razy próbował otrzymać nominację na kandydata do Senatu i trzy razy kończyło się to fiaskiem. Raz przegrał w wyścigu do nominacji na kongresmana.

Orville Hubbard nie załamał się, lecz przeanalizował swoje porażki. Uznał je za część swego szkolenia politycznego. A potem stał się jednym z najlepszych polityków.

Nie obwiniaj losu, gdy spotykają cię niepowodzenia. Analizuj je i wyciągaj wnioski. Ludzie często idą przez

życie narzekając na „brak szczęścia”, „los”, „nieszczęśliwy zbieg okoliczności”. Ci ludzie, jak dzieci, szukają współczucia. Nie zdając sobie nawet z tego sprawy, przeoczają okazje, które pozwoliłyby im zyskać na sile i wierze w siebie.

Nie tłumacz własnych niepowodzeń brakiem szczęścia. W ten sposób jeszcze nikt nigdy nie urzeczywistnił swoich pragnień.

Wytrwałość i radość eksperymentowania – idealna symbioza

Pewien recenzent i pisarz zarazem z którym jestem zaprzyjaźniony, opowiedział mi niedawno, co jego zdaniem jest warunkiem sukcesu.

– Wielu tak zwanych pisarzy wcale nie chce pisać. Trochę popróbuje i rezygnują, gdy tylko się przekonają, ile trzeba w to włożyć pracy. Nie lubię takich ludzi, bo szukają nie istniejącej drogi na skróty. Nie znaczy to jednak, że sama wytrwałość wystarczy. Często rzeczywiście nie wystarcza.

Właśnie teraz pracuję z pewnym mężczyzną, który napisał sześćdziesiąt dwa krótkie opowiadania, ale żadnego nie opublikował. Widać, że z uporem dąży do celu – pragnie zostać pisarzem. Jego problem jednak polega na tym, że wszystko, co pisze, opiera się na takim samym schemacie. Nigdy nie eksperymentuje – ani pod względem treści, ani stylu. Staram się go nakłonić, by szukał czegoś nowego, nowego spojrzenia, nowych środków wyrazu. Jest utalentowany i gdyby choć trochę poeksperymentował, na pewno opublikowałby niejedno ze swoich opowiadań. Dopóki tego nie zrobi, nadal będzie spotykał się jedynie z odmową.

Mój przyjaciel dobrze radził młodemu pisarzowi. Musimy być wytrwali, ale sama wytrwałość to nie wszystko. Trzeba ją jeszcze połączyć z radością eksperymentowania.

Edison uchodził za jednego z najwytrwalszych i najbardziej upartych uczonych Ameryki. Zanim wynalazł żarówkę, przeprowadził tysiące doświadczeń. Edison eksperymentował. Uparcie dążył do celu, jakim było skonstruowanie żarówki. Jego wytrwałość opłaciła mu się, ponieważ towarzyszyła jej pasja eksperymentatorska. Sama wytrwałość nie gwarantuje sukcesu.

Wielu ambitnych ludzi idzie przez życie z podziwu godną wytrwałością, a mimo to nie odnoszą sukcesów, gdyż nie poszukują nowych ścieżek, nowych rozwiązań. Trzymaj się wytyczonego celu. Zmierzaj do niego konsekwentnie. Ale nie przebijaj głową muru. Jeśli coś ci się nie udaje, spróbuj innych metod działania.

Człowiek wytrwały ma niewątpliwie zadatki na człowieka sukcesu. Dwie niżej przedstawione propozycje na pewno ułatwią ci osiąganie celów.

Zawsze jest jakieś wyjście!

Myśli działają niczym magnes. Jeśli mówisz: „Jestem skończony, nie ma żadnej możliwości rozwiązania tego problemu”, przyciągasz myśli negatywne, a każda z nich utwierdza cię w przekonaniu, że rzeczywiście tak jest.

Jeśli jednak powiesz sobie: „Jest możliwość rozwiązania tego problemu”, napłyną myśli pozytywne, które pomogą ci znaleźć wyjście z sytuacji.

Wiara w to, że zawsze jest jakieś wyjście, ma ogromne znaczenie.

Doradcy w sprawach małżeńskich nie zdołają uratować związku, dopóki przynajmniej jedno z małżonków nie uwierzy, że jest to możliwe.

Psychologowie i pracownicy służb socjalnych twierdzą, że alkoholik dopiero wtedy zdoła pokonać swoją chorobę, gdy sam w to uwierzy.

Rokrocznie powstaje mnóstwo nowych przedsiębiorstw. Po pięciu latach pozostają już tylko nieliczne. Wielu przedsiębiorców, którym się nie powiodło, tłumaczy, że konkurencja była za silna, a więc nie pozostawało im nic innego jak wycofać się z interesu. Prawdziwy problem polega na tym, że większość ludzi, w chwili gdy napotykają przeszkody, widzi przed sobą widmo klęski. I dlatego rzeczywiście spotyka ich klęska.

Wierząc, że *istnieje jakieś wyjście*, zmieniasz energię negatywną („Zrezygnujmy, wycofajmy się”) w pozytywną („działajmy nadal mimo wszystko”).

Problem tylko wtedy jest niemożliwy do rozwiązania, gdy uznasz go za nierozerwiązywalny. Jeśli zaś *wierzysz*, że istnieją jakieś możliwości, przyciągasz je. Wystrzegaj się samej myśli, że nie ma wyjścia z trudnej sytuacji.

Nabierz dystansu do sprawy i zaczni od nowa

Nieraz tak bardzo uwikłamy się w jakiś problem, że nie widzimy już żadnych możliwości jego rozwiązania.

Pewien inżynier, którego dobrze znam, otrzymał przed wielu laty zlecenie zaprojektowania budynku mającego się składać głównie z elementów aluminiowych. Była to absolutna nowość. Po paru dniach spotkałem tego inżyniera i spytałem, jak postępuje praca.

– Nie za dobrze – odparł. – Ale chyba wiem dlaczego. W ostatnim czasie zbyt rzadko przebywałem w ogrodzie. Kiedy mam do rozwiązania trudne problemy zawodowe,

muszę wyjść z domu. Wtedy spływają na mnie nowe pomysły. Byłbys zaskoczony wiedząc, ile przychodzi mi pomysłów do głowy, gdy po prostu siedzę sobie pod drzewem i podlewam wężem trawnik.

Prezydenta Dwighta Eisenhowera zapytano kiedyś na konferencji prasowej, dlaczego tak często wyjeżdża za miasto w czasie weekendu. Jego odpowiedź może być dobrą radą dla wszystkich, którzy chcą zwiększyć swoje moce twórcze.

– Nie wierzę – powiedział Eisenhower – by człowiek, czy to decydujący o losach General Motors, czy Stanów Zjednoczonych, mógł dobrze wykonywać swoje powinności, jeśli tylko siedzi przy biurku i chowa się za stertą papierów. Staram się uwolnić swój umysł od nieistotnych drobiazgów, aby móc przemyśleć sprawy naprawdę ważne...

Jeden z moich kolegów co miesiąc wyjeżdża z żoną na trzydniowy urlop. Stwierdził, że jego sprawność umysłowa wzrasta, gdy zdystansuje się od spraw codziennych.

Jeśli zdarzy ci się napotkać nieoczekiwana przeszkodę, nie poddawaj się od razu. Nabierz dystansu do sprawy. Spróbuj zająć się czymś innym. Pójdź na spacer, posłuchaj muzyki albo zajmij się jakimś hobby. Gdy ponownie zastanowisz się nad dręczącym cię problemem, być może znajdziesz rozwiązanie.

Wszystko ma swoje dobre strony

Byłem niedawno w małej restauracyjce na obiedzie. Mimo woli słyszałem rozmowę dwóch mężczyzn przy sąsiednim stoliku.

– Wiesz, Harry, jestem trochę poiertyowany – wyznał jeden z nich o imieniu Bill.

– Co się stało?

– Wczoraj Mary poszła z naszą małą Lindą do lekarza, a dziś wysłała mnie do apteki. Wyobraź sobie, że zapłaciłem szesnaście dolarów trzydzieści trzy centy! Niesłychnane! Człowieka aż skręca, kiedy za parę pigułek musi tyle wybułić.

Bill oskarżył lekarza, firmy farmaceutyczne i aptekarzy o oszustwo i zarzucił im, że wykorzystują bezbronność pacjentów. Cena lekarstwa wyprowadziła go z równowagi.

Po chwili odezwał się Harry. Zamiast przyznać rację Billowi, jak to najczęściej w takich wypadkach bywa, powiedział:

– Widzisz, szesnaście dolarów trzydzieści trzy centy za lekarstwo to rzeczywiście dużo. Ale postaraj się zobaczyć dobre strony tej sprawy. Ciesz się, że masz pieniądze, że kupiłeś Lindzie najlepsze lekarstwo, jakie można dostać za pieniądze. Czyż jej zdrowie i szczęście nie są najważniejsze? Czy nie dla niej pracujesz? Gdy dziś po południu wróciś do domu, poklep się po ramieniu, że jesteś tak wspaniałym i troskliwym ojcem, że nie musiałeś się zadowolić jakimś tanim lekiem.

Rozmowa obu mężczyzn bardzo mnie zafrapowała. Zamówiłem jeszcze dwie kawy, żeby usłyszeć jej zakończenie.

– Wiesz, Harry – odezwał się po chwili Bill – nigdy tak na to nie patrzyłem. Ale masz rację, powinieneś być zadowolony, że mogę dostarczyć swojej rodzinie wszystkiego, czego potrzebuje. Rzeczywiście, zamiast się martwić, powinieneś się cieszyć.

Zawsze się opłaca widzieć dobre strony irytujących spraw, z którymi mamy do czynienia każdego dnia. Często słyszmy jak ktoś, po drobnej nieprzyjemności, mówi: „Cały dzień mam zepsuty”. Tak wcale nie musi być!

Również w sprawach większej wagi warto dostrzegać dobre strony. Pewien młody człowiek opowiedział mi,

jak po zwolnieniu go z pracy postarał się znaleźć dobre strony tej sytuacji.

– Pracowałem w dużym przedsiębiorstwie kredytowym. Pewnego dnia nagle a niespodziewanie otrzymałem wymówienie. Firma musiała oszczędzać, zwolniła więc pracowników, którzy byli dla niej „mniej wartościowi.” Moje stanowisko nie było szczególnie dobrze wynagradzane, ale z pracy, ogólnie rzecz biorąc, byłem zadowolony. Przez parę godzin po otrzymaniu wymówienia czułem się podle, ale potem postanowiłem uznać to za szczęście w nieszczęściu. Tak naprawdę to nie lubiłem swojej pracy i gdybym został w firmie, do niczego bym nie doszedł. Teraz miałem szansę, by poszukać takiej, która by mnie naprawdę interesowała. Wkrótce znalazłem. Zwolnienie z przedsiębiorstwa kredytowego było czymś najlepszym, co mogło mnie spotkać.

Pamiętaj, że w każdej sytuacji człowiek widzi to, co chce widzieć lub co spodziewa się zobaczyć. Dostrzegaj dobre strony sytuacji, a porażkę zmienisz w zwycięstwo. Wszystko obróci się na twoją korzyść, jeśli spojrzesz na rzeczy z właściwej perspektywy.

PIĘĆ CENNYCH WSKAZÓWEK

Różnica między sukcesem a klęską polega na naszym nastawieniu do porażek, przeszkód, trudności i nieprzyjemnych sytuacji.

1. Analizuj niepowodzenia, by znaleźć drogę, która doprowadzi cię do zwycięstwa. Wyciągaj wnioski z porażek i przyrzeknij sobie, że następnym razem zwyciężysz.

2. Miej odwagę być konstruktywnym samokrytykiem. Uświadamiaj sobie swoje błędy i słabości i staraj się je eliminować. W ten sposób staniesz się profesjonalista.

3. Nie przerzucaj na los winy za swoje niepowodzenia. Analizuj każdą porażkę. Zastanów się, jakie były jej

przyczyny. Ten, kto wszystko tłumaczy pechem, jeszcze nigdy nie osiągnął tego, co chciał.

4. Łacz wytrwałość z radością eksperymentowania. Trzymaj się wytyczonego celu, ale pamiętaj, że głową muru nie przebijesz. Szukaj nowych dróg, eksperymentuj.

5. Nie zapominaj, że każda sytuacja ma swoje dobre strony. Szukaj ich. Dostrzegaj je i wyzbywaj się zwątpienia.

ROZDZIAŁ 12

Wybieraj cele, które przyczyniają się do twoego rozwoju

Najważniejsze, dokąd się zmierz

Wszelki postęp – małe i wielkie wynalazki, odkrycia medyczne, osiągnięcia techniczne, sukcesy gospodarcze – wywodzi się z ludzkiej wyobraźni. Można też ująć to tak: zanim „coś” stanie się rzeczywistością, a więc przyjmie realny kształt, istnieje najpierw w formie idei. Statki kosmiczne, na przykład, nie krążą wokół Ziemi dlatego, że odkryto je przypadkowo, lecz dlatego, że uczeni sobie je kiedyś „wyobrażili” i – co bardzo ważne – postawili sobie za cel „zdobycie” kosmosu.

Cel to przedsięwzięcie, spełnienie – coś, co nadaje życiu sens. Można powiedzieć, że u podstawy celu leży „konkretnie marzenie”, marzenie, które ma być urzeczywistnione. Cel jest czymś więcej niż nieokreślonym życzeniem: „Chciałbym, mógłbym...” Cel to „coś, do czego zmierzam”.

Dopóki człowiek nie wyznaczy sobie celu, nie działa, nie posuwa się naprzód. Idzie przez życie na oślep. Trafia to tu, to tam, nie wiedząc, gdzie się udać, i dlatego też nigdzie nie dochodzi.

Cel jest tak samo nieodzowny do osiągnięcia sukcesu jak powietrze do oddychania. Powinieneś więc precyzyjnie ustalić, dokąd zmierzasz, co chcesz osiągnąć.

Dave Mahoney na przykład, który z posłańca w agencji reklamowej zarabiającego dwadzieścia pięć dolarów

tygodniowo awansował w wieku dwudziestu siedmiu lat na zastępcę dyrektora generalnego, a w wieku trzydziestu trzech został dyrektorem generalnym dużej korporacji, powiedział: „Nie jest ważne, skąd człowiek pochodzi lub gdzie się znajduje. Ważne jest, dokąd chce dojść”.

Planuj swoją przyszłość

Nowoczesne firmy planują działalność na dziesięć do piętnastu lat naprzód. Szefowie muszą odpowiedzieć sobie na pytanie: „Jak ma wyglądać nasza firma za dziesięć lat?” Dopiero wtedy mogą podjąć konkretne kroki. Nowe fabryki buduje się nie pod kątem aktualnego zapotrzebowania rynku, lecz z myślą o wymaganiach produkcji za pięć-dziesięć lat. Prace badawczo-rozwojowe prowadzi się, wybiegając dziesięć lub więcej lat w przyszłość.

Nowoczesne firmy nie pozostawiają swojej przyszłości w rękach losu. Miałbyś ty to robić?

Każdy z nas może brać przykład z nowoczesnych firm i wiele się od nich nauczyć. My też możemy i powinniśmy planować nasze życie co najmniej na dziesięć lat z góry. Już teraz powinieneś wiedzieć, kim chcesz być za dziesięć lat, gdyż tylko wtedy tym kimś będziesz. To sprawa niezwykle istotna. Tak jak firma, która niczego nie planuje, pozostaje tylko jedną z wielu (o ile w ogóle przetrwa), tak i człowiek, który nie ma perspektywicznego planu, pozostaje tylko jednym z wielu, miotającym się tu, to tam. Nie mając celu, nie można się rozwijać.

Unaocznij ci na przykładzie, dlaczego nieodzownym warunkiem sukcesu jest wyznaczenie sobie konkretnego celu.

Jakiś czas temu zwrócił się do mnie pewien młody człowiek – nazwijmy go Bill. Sprawiał miłe, korzystne wrażenie. Nie był żonaty, przed czterema laty skończył college.

Rozmawialiśmy chwilę o jego pracy, wykształceniu, kwalifikacjach, pochodzeniu. Wreszcie powiedziałem:

– Prosi pan, abym udzielił mu rady w sprawie pracy. Co chciałby pan robić?

– Właśnie dlatego przyszedłem – odparł. – Sam nie wiem, co chciałbym robić!

Jego problem nie był czymś wyjątkowym, ale zorientowałem się, że nie będę mógł pomóc temu młodemu człowiekowi, aranżując po prostu spotkania z potencjalnymi pracodawcami. Wypróbowywanie różnych zajęć nie jest odpowiednią techniką wyboru zawodu. Szansa, że wśród dwunastu możliwych zawodów człowiek znajdzie ten właściwy, jest jak jeden do dwunastu. Musiałem uświadomić Billowi, że zanim wkroczy na drogę zawodową, musi dokładnie wiedzieć, dokąd go ona zaprowadzi. Zaproponowałem więc:

– Zastanówmy się nad pańską karierą pod innym kątem. Proszę mi opisać, jak pan widzi siebie za dziesięć lat.

– Hm, myślę, że chcę mniej więcej tego co wszyscy, a więc dobrej intratnej posady i pięknego domu. Szczerze mówiąc, nigdy się tak naprawdę nad tym nie zastanawiałem.

Uspokoilem go, że mało kto zastanawia się nad tym, kim chciałby być za dziesięć lat. Dodałem jednak, że zachowuje się jak ktoś, kto podchodzi do kaszy na lotnisku i mówi: „Poproszę bilet”. Człowiek w okienku nie może mu sprzedać biletu, nie znając celu podróży. Bez tej informacji nie zdoła mu pomóc.

– Ja też nie mogę panu niczego doradzić – wyjaśniłem – dopóki nie wiem, jaki jest pana cel. A tylko pan może mi to powiedzieć.

Bill otrząsnął się z zamyszenia. Ożywił się. Przez następne dwie godziny nie rozmawialiśmy o zaletach poszczególnych zawodów, lecz o tym, w jaki sposób wytyczać sobie cele. Bill dostał, jak sądzę, najważniejszą lekcję planowania życia zawodowego: *Przed wyruszeniem w drogę trzeba wiedzieć, dokąd chce się dojść.*

Planuj swoją przyszłość, tak jak to robią nowoczesne firmy. W pewnym sensie i ty jesteś firmą. Twoje talenty, umiejętności, sprawność są surowcem twoich „produktów”. Musisz je dalej rozwijać, aby twój przyszły produkt osiągnął jak najwyższą cenę. Planowanie ci w tym pomoże.

Wyobraź sobie swoją przyszłość w trzech aspektach: pracy, życia rodzinnego i kontaktów towarzyskich. W ten sposób zachowasz pewien porządek i unikniesz konfliktów. Odpowiedz sobie następnie na takie pytania: „Do czego dążę w życiu?”, „Kim chcę być?”, „Czego potrzebuję, by odczuwać zadowolenie?”

A oto „przewodnik planowania”, który powinien ci podsunąć pytania, na jakie musisz sobie dać odpowiedź.

Twój osobisty plan dziesięcioletni

1. Zawód:

- Jakie dochody zamierzam osiągnąć?
- Do jakiego stopnia odpowiedzialności dążę?
- Jakim autorytetem chciałbym się cieszyć?
- Jaki prestiż ma mi przynieść mój zawód?

2. Życie rodzinne:

- Jaki poziom życia mógłbym zapewnić sobie i rodzinie?

- W jakim domu chciałbym mieszkać?

- Jak mają wyglądać moje urlopy?

- Jakie wsparcie finansowe zamierzam dawać swoim dzieciom w ciągu pierwszych lat ich dorosłego życia?

3. Życie towarzyskie i społeczne:

- Jakich przyjaciół chciałbym mieć?

- Do jakich grup towarzyskich chciałbym należeć?

- Jakie stanowiska publiczne odpowidałyby mi najbardziej?

- Jakie słuszne sprawy wspierałbym?

Psia buda dla Orzeszka

Przed paru laty mój synek Dave nalegał, żebyśmy zbudowali budę dla Orzeszka, mądrego szczeniaka niewiadomego pochodzenia, który był dumą i radością Dave'a. Zaraził mnie swoim zapałem i zabraliśmy się do roboty. Nasze talenty stolarskie były jednak równe zeru, toteż rezultat okazał się opłakany.

W niedługi czas potem odwiedził nas mój dobry przyjaciel. Ujrzałszy nasze dzieło, spytał, co takiego postawiliśmy między drzewami.

– To ma być buda dla psa? – zdziwił się.

Przytaknąłem.

Przyjaciel wymienił kilka błędów, które popełniliśmy, po czym stwierdził:

– Dlaczego nie postaraliście się o plan? Nikt dziś niczego nie buduje bez dobrze przemyślanego, szczegółowego planu.

Planuj również swoją przyszłość. Nie rezygnuj z wysokich aspiracji. Człowieka ocenia się dziś według wielkości jego marzeń. Nikt nie osiągnie więcej, niż chce. Dlatego wyznaczaj sobie tylko ambitne cele.

Zmierzaj do celu

A oto fragment planu życiowego pewnego człowieka, który uczestniczył w prowadzonych przeze mnie kursach. Zadziwiające, jak precyzyjnie ów człowiek wyobraził sobie swoją przyszłość rodzinną. Kiedy opracowywał swój plan, przenosił się duchem w przyszłość.

„Moim celem, jeśli chodzi o życie prywatne, jest własna posiadłość wiejską. Dom ma być w stylu typowym dla budownictwa wiejskiego stanów południowych: piętrowy, z białymi kolumnami i wszelkimi innymi

charakterystycznymi szczegółami. Posiadłość ogrodzimy. Założymy staw rybny, a może nawet dwa, gdyż żona i ja jesteśmy zapalonimi wędkarzami. Wybieg dla naszego dobermana umieścimy gdzieś za domem. Zawsze marzyłem o długiej, krętej, wysadzanej drzewami alei dojazdowej.

Ale sam dom nie tworzy jeszcze domowej atmosfery. Będę robił wszystko, aby nasz dom stał się czymś więcej niż tylko miejscem, w którym się śpi i je. Oczywiście nie zamierzamy wyeliminować z naszych planów Boga. Przez wszystkie nadchodzące lata będziemy włączać się w działalność Kościoła.

Za dziesięć lat chciałbym móc sobie pozwolić na podróż dookoła świata wraz z rodziną. Chciałbym, aby to nastąpiło, zanim moje dzieci założą własne rodziny i rozpierzchną się po świecie. Jeśli czas nam nie pozwoli na odbycie tej podróży za jednym razem, odbędziemy ją etapami, w ciągu czterech lub pięciu lat, odwiedzając każdego roku inną część świata. Oczywiście wszystkie te plany rodzinne zależą od tego, jak ułoży się moje życie zawodowe. Będę musiał dobrze się starać, by móc urzeczywistnić swoje plany”.

Ów mężczyzna opracował ten plan przed pięciu laty. Był wtedy właścicielem dwóch niewielkich domów towarowych. Teraz ma ich pięć. Kupił już siedmiohektarową parcelę. Wytrwale zbliża się do swego celu.

Wprowadzaj swoje marzenia w czyn

Wymienione wyżej trzy sfery twoego życia – zawód, życie rodzinne oraz towarzyskie i społeczne – pozostają w ścisłej współzależności. Każda w pewnym stopniu zależy od obu pozostałych. Największy wpływ ma jednak praca. Przed tysiącami lat wśród ludzi jaskiniowych ten

cieszył się największym prestiżem i miał najbardziej udane życie rodzinne, kto był najlepszym myśliwym. Ogólnie rzeczą biorąc, można by powiedzieć, że pod tym względem nic się zasadniczo nie zmieniło. Od nowych osiągnięć zawodowych w dużej mierze zależy poziom życia rodziny i prestiż w życiu publicznym i towarzyskim.

Fundacja Badań nad Menedżeryzmem McKinseya przeprowadziła niedawno wszechstronne badania, które miały wykazać, jakie cechy są konieczne, by zostać menedżerem lub przynajmniej objąć jakieś kierownicze stanowisko. Anketowano wybitnych przedstawicieli biznesu, przemysłu, kół rządowych, nauki i religii. Odpowiedź była jedna: najważniejszą cechą jest mocne pragnienie osiągnięcia zamierzonego ambitnego celu.

Zapamiętaj w związku z tym bardzo ważne stwierdzenie: Człowiek nie zdziała wiele, jeśli sprawa, dla której pracuje, nie pochłonie go bez reszty.

Pragnienie wcielone w czyn daje siłę. Kto nie robi tego, co lubi, nic nie wskórza.

Przypominam sobie rozmowę z bardzo obiecującym młodym redaktorem pisma studenckiego. Ten chłopak miał talent! Nikt lepiej niż on nie nadawał się do pracy dziennikarskiej. Na krótko przed egzaminem końcowym spytałem go, czy zajmie się zawodowo dziennikarstwem.

– Na Boga, nie! – zawałał. – Lubię pisać, podoba mi się reporterka, bawiła mnie praca w gazecie studenckiej, ale dziennikarz jest bez liku. Nie zamierzam głodować.

Przez pięć lat go nie widziałem i nic o nim nie słyszałem. Spotkałem go przypadkowo w Nowym Orleanie. Był zastępcą szefa kadr w firmie elektrotechnicznej. Bynajmniej nie ukrywał, że nie satysfakcjonuje go ta praca.

– Cóż, płacą mi dość dobrze. Pracuję w dużej firmie, mam pewny etat. Ale nie mam serca do tej roboty. Żałuję, że po studiach nie poszedłem do jakiegoś wydawnictwa albo redakcji.

Dan sprawiał wrażenie zobojętniałego i znudzonego. Stał się cyniczny. Naprawdę będzie mógł się wykazać dopiero wtedy, gdy rzuci obecną pracę i zajmie się dziennikarstwem.

Warunkiem sukcesu jest oddanie się sprawie *calym sercem*. A to może nastąpić tylko wtedy, gdy człowiek robi to, co sprawia mu *prawdziwą radość*.

Gdyby Dan uległ swoim zamiłowaniom, mógłby zrobić karierę w świecie mediów. W dalszej perspektywie czekałyby go o wiele większe zarobki i znacznie większa satysfakcja niż na obecnym stanowisku.

Jeśli człowiek nie jest zadowolony ze swojej pracy, powinien poszukać sobie zawodu, który będzie wykonywał z przyjemnością. Jeśli już taki znajdzie, przedżej czy później wprowadzi w czyn swoje wyobrażenia, marzenia i plany.

Folguj swoim najgorętszym pragnieniom

Wszyscy mamy jakieś pragnienia. Marzymy o tym, co chcielibyśmy robić. Ale tylko nieliczni z nas ulegają swoim pragnieniom. Zamiast robić wszystko, by je zaspokoić, zabijamy je. Używamy do tego pięciu rodzajów broni. Zniszcz je, bo są naprawdę niebezpieczne.

- *Samoponizanie*. Wciąż słyszmy wokół takie słowa: „Chciałbym być lekarzem (handlowcem, dyrektorem banku, artystą), ale nie nadaje się do tego. Brak mi koniecznych predyspozycji. Nic by z tego nie wyszło”. „Nie mam ani odpowiedniego wykształcenia, ani doświadczenia”. Wielu młodych ludzi thumi swoje pragnienia, zaniżając własną samoocenę.

- *Potrzeba bezpieczeństwa*. Ludzie, którzy mówią: „Tu, gdzie jestem, mam zagwarantowane bezpieczeństwo”, unicestwiają swoje marzenia bronią zwaną potrzebą bezpieczeństwa.

- *Konkurencja*. Uwagi w rodzaju: „Ta branża jest już całkowicie obsadzona” lub „Kandydaci pchają się tam drzwiami i oknami”, duszą w zarodku wszelkie pragnienia.

- *Dyktat rodziców*. Słyszałem nieraz, jak młodzi ludzie, zastanawiając się nad wyborem zawodu, mówili: „Właściwie chciałbym robić co innego, ale moi rodzice życzą sobie, żebym wykonywał ten, a nie inny zawód. Muszę się im podporządkować”. Moim zdaniem większość rodziców nie narzuca rozmyślnie swoim dzieciom zawodu. Wszyscy inteligentni rodzice chcą, żeby ich dzieci miały życie pełne sukcesów. Jeśli młody człowiek cierpliwie wyjaśni rodzicom, dlaczego chciałby wybrać taki, a nie inny zawód, rodzice zaś cierpliwie go wysłuchają, nie powinno być konfliktów. Zarówno bowiem rodzice, jak i ich dziecko pragną jednego: sukcesu.

- *Odpowiedzialność za rodzinę*. Ten rodzaj broni ujawnia się w postawie: „Byłoby dobrze, gdybym zmienił zawód pięć lat temu, ale teraz mam rodzinę, więc to niemożliwe”.

Zniszcz te wszystkie rodzaje broni. Pamiętaj, że rozwiniiesz całą swoją energię i będziesz szedł naprzód tylko wtedy, jeśli będziesz robił to, co *chcesz* robić. Folguj swoim pragnieniom. Da ci to energię, zapał, entuzjazm. A nawet twój stan zdrowia się poprawi.

Nigdy nie jest za późno

Jeden z moich młodych znajomych pracował jako inżynier dla potrzeb rządu. Nie był szczególnie zadowolony, bo na stanowisku, które zajmował, nie mógł wykonywać interesujących go prac projektowych. Nudził się. Poza tym pracował z inżynierami, którzy, choć znacznie starsi od niego, zarabiali niewiele więcej niż

on. Przyszłość więc rysowała się ponuro. Wydawało mu się, że ugrzązł na mieliźnie.

Rozczarowanie życiem zawodowym rzutowało na całe jego zachowanie. Na nic nie miał ochoty, był zmęczony, apatyczny. Często skarzył się na złe samopoczucie. Gdy tylko mógł, brał wolny dzień.

Na szczęście wziął się w garść. Powiedział sobie: „Nie będę przez następne trzydzieści pięć lat prowadził takiego życia. Poszukam pracy w prywatnym biurze projektów, gdzie będę mógł robić to, co naprawdę lubię, gdzie zyskam szansę rozwoju i awansu”.

Zmiana pracy często pociąga za sobą inne zmiany. Ów młody człowiek, który nieraz skarzył się, że musi pracować czterdzieści godzin tygodniowo, pracuje teraz siedemdziesiąt, i to z ochroną! Lepiej śpi, więcej je, dobrze się czuje. Ma cel i ten cel daje mu energię do działania.

Nie spuszczaj oka ze swego celu

Większość ludzi sukcesu pracuje o wiele więcej niż czterdzieści godzin tygodniowo. I nigdy nie skarżą się na nadmiar pracy. Słowo „przepracowany” wydaje się dla nich nie istnieć. Ludzie sukcesu mają cały czas przed oczami swój cel i to dodaje im energii.

Co najważniejsze, twoja energia zwiększa się kilkakrotnie w chwili, gdy wyznaczasz sobie cel i decydujesz się konsekwentnie do niego zmierzać. Miliony ludzi może znaleźć nową energię, jeśli tylko określi cel, do którego dąży, i będzie robić wszystko, co w ich mocy, by go osiągnąć. Cel uwalnia od nudy. Leczy nawet z chronicznych cierpień.

Zbadajmy nieco dokładniej tę moc, jaką ma w sobie cel. Jeśli zaspokajasz swoje pragnienia, jeśli z entuzjazmem dążysz do celu – uzyskujesz tyle zapału, siły psychicznej

i energii, ile potrzeba, by ten cel osiągnąć. A poza tym uzyskujesz coś więcej – pewien „automatyczny mechanizm”, który kieruje cię do zwycięskiego finału.

Zdumiewające jest, że cel utrzymuje człowieka „na kursie” i w jakiś sposób przyciąga. To nie są puste słowa. Dzieje się tak: Jeśli zdążasz do celu, zakorzenia się on w twojej podświadomości. Twoja podświadomość znajduje się w równowadze. Świadomość natomiast nie, chyba że pozostaje w harmonii z podświadomością. Bez współudziału podświadomości człowiek jest niepewny, lękliwy, niezdecydowany. Gdy tylko twój cel wniknie w podświadomość, zacznesz automatycznie właściwie reagować. Świadomość będzie otwarta na precyzyjne myślenie, ukierunkowane na wyznaczony cel.

Opowieść o Tomie i Jacku

Pokażę to teraz na przykładzie dwóch fikcyjnych osób, w których jednak na pewno rozpoznasz paru swoich przyjaciół. Nazwijmy te osoby Tom i Jack. Pod wieloma względami są do siebie podobni, ale różnią się co do jednego: Tom ma wytyczony cel, a Jack nie. Tom wie, kim chce być za dziesięć lat: zastępcą dyrektora generalnego dużej firmy.

W związku z tym podświadomość podpowiada mu, jak ma postępować: „Zrób to” albo: „Nie rób tego, nic ci to nie da”. Cel wciąż mu przypomina: „Chcesz mnie osiągnąć. Musisz działać tak, żeby się udało”.

Jego cel daje mu dokładne wskazówki, jak ma postępować. Gdy Tom kupuje sobie nowy garnitur, cel „mówi” mu, jaki będzie najwłaściwszy. Cel radzi Tomowi, jakie kroki musi podjąć, by awansować o szczebel wyżej, co przygotować na konferencję, jak się zachować w razie konfliktu, co czytać i jakie poglądy reprezentować.

Gdy Tom zbacza z kursu, „automatyczny mechanizm” w jego podświadomości znowu mu to sygnalizuje i naprowadza na właściwy kurs.

Dzięki temu Tom stał się silniejszy, zyskał większy entuzjazm do działania.

Jack natomiast nie ma żadnego celu i dlatego brak mu też „automatycznego mechanizmu”, który by nim kierował. Łatwo go wytrącić z równowagi. W jego działaniu nie widać żadnej celowości ani taktyki. Jack wahaj się, jest niezdecydowany, nie wie, jak postępować. Nie dąży do żadnego celu, a więc idzie przez życie utartą drogą przeciętności.

Proszę, przeczytaj jeszcze raz oba te przykłady, a następnie rozejrzyj się wokół siebie. Skoncentruj się na ludziach sukcesu. Zauważ, że wszyscy oni konsekwentnie zdążają do celu. Zwróć uwagę, że ich życie i cel, jaki im przyświeca, pozostają w doskonałej harmonii.

Oddaj się całkowicie swemu celowi. Pozwól, by wniknął w twoją podświadomość i uruchomił „automatyczny mechanizm”, który ułatwi ci działanie.

Ważne stwierdzenie

Każdy z nas od czasu do czasu wstaje rano bez żadnych konkretnych planów. Takiego dnia pętamy się to tu, to tam, nie wiemy, co ze sobą począć, i w końcu cieszymy się, gdy nadchodzi wieczór. Jeśli jednak mamy jakieś plany na dany dzień, możemy zrobić bardzo wiele.

Z tego doświadczenia wynosiwa waży wniosek: *Aby coś działać, musimy to zaplanować.* Wyznaczaj więc sobie cel swego działania.

Nasz gigantyczny system produkcji rozleciałby się bez planów produkcji i ustalonych terminów. Szefowie marketingu wiedzą, że akwizytorzy zbiorą więcej zamó-

wień, jeśli powie się im, czego się od nich oczekuje. Profesorowie wiedzą, że studenci napiszą na czas pracę semestralną, jeśli określi się termin jej oddania.

Wyznaczaj sobie terminy, układaj dokładne plany działania. Tylko wtedy zdołasz osiągnąć swój cel.

I jeszcze jedno: rzadko kiedy osiągamy więcej, niż sobie postanowimy.

Cel może przedłużyć ci życie

Według doktora George'a Burcha, specjalizującego się w badaniu długości życia człowieka, na długość tej wpływa wiele czynników: waga ciała, genetyka, sposób odżywiania się, kondycja psychiczna i indywidualne nawyki. Doktor Burch powiada: „Najszybszą drogą do śmierci jest przejście na emeryturę i bezczynność. Aby żyć, trzeba być zainteresowanym życiem”.

Każdy z nas sam może zadecydować, czy emerytura będzie dla niego oznaczała początek czy koniec. Spędzanie czasu na jedzeniu, spaniu i siedzeniu w fotelu przypomina działanie trucizny. Wielu ludzi, którzy uważają emeryturę za kres sensownego życia, wkrótce się przekona, że to prawda. Pozbawieni celu, pozbawieni treści życia – giną.

Rozsądnią postawę reprezentują ci, którzy mówią sobie: „Poszukam jakiegoś zajęcia i zacznę energicznie działać”. Tak postanowił jeden z moich najlepszych przyjaciół, Lew Gordon. Był wiceprezesem największego banku w Atlancie. Przejście na emeryturę było dla niego początkiem nowego życia. Zajął się doradztwem handlowym. Dziś, gdy dobiera się siedemdziesiątki, ma wielu zadowolonych klientów i jest cenionym mówcą. Zajmuje się tworzeniem stowarzyszenia przedstawicieli handlowych. Za każdym razem, gdy się spotykamy,

wygląda młodziej. Ma psychikę trzydziestolatka. Niewielu znam ludzi, którzy po zakończeniu aktywnego życia zawodowego mieliby takie sukcesy jak on.

Lew Gordon i jemu podobni nie są nudnymi starymi zrzeszami, rozgoryczonymi własną starością.

Jasno wytyczony cel może utrzymać przy życiu nawet umierającego. U matki mego kolegi ze studiów, Farah, stwierdzono raka, gdy jej syn miał dwa lata. Na domiar złego jej mąż zmarł trzy miesiące wcześniej. Lekarze nie dawali jej większych nadziei. Farah jednak nie poddała się. Była zdecydowana żyć, aż jej dwuletni synek skończy studia. Przejęła sklep prowadzony przedtem przez męża. Kilka razy ją operowano i zawsze potem słyszała: „Ma pani jeszcze parę miesięcy życia”.

Raka nie wyleczono, ale „parę miesięcy” zmieniło się w dwadzieścia lat. Farah doczekała dyplomu syna. W sześć tygodni potem zmarła.

Cel, jaki sobie postawiła, dodał jej sił, przesunął niechybną śmierć o *całe dwadzieścia lat*.

Jeżeli chcesz żyć dłużej, wyznaczaj sobie cele. Żadne lekarstwo na świecie – co może potwierdzić twój lekarz – nie ma działania tak przedłużającego życie jak silne pragnienie zrealizowania czegoś.

Zasada następnego kilometra

Każdy człowiek, który dąży do osiągnięcia jak największych sukcesów, zna zasadę, że *postęp następuje stopniowo*. Stopniowo, cegła po cegle, buduje się dom. Mistrzostwo w piłce nożnej zdobywa się stopniowo, mecz po meczu. Obroty domu towarowego wzrastają stopniowo, z każdym nowym klientem. Każde duże dokonanie składa się z wielu drobnych osiągnięć. By osiągnąć wielki cel, trzeba czasu. Goethe, na przykład,

potrzebował prawie sześćdziesięciu lat, by ukończyć *Fausta*, jeden z najwybitniejszych dramatów literatury światowej. To niemal całe ludzkie życie.

Eric Sevareid, znany pisarz i reporter, napisał kiedyś, że najpozytyczniejsze odkrycie, jakiego dokonał, to *zasada następnego kilometra*.

„W czasie drugiej wojny światowej musiałem wraz z kilkoma towarzyszami wydostać się przez dżungle z ostrzeliwanego terenu na granicy birmańsko-indyjskiej. Odsiecz mogła do nas dotrzeć najwcześniej za parę tygodni. Zaczeliśmy więc mozolny marsz do Indii. Czekało nas prawie trzysta kilometrów wędrówki przez góry, w strugach monsunowego deszczu.

Już w czasie pierwszej godziny wbił mi się w stopę gwóźdź. Wieczorem miałem na obu stopach krwawiące pęcherze wielkości pięćdziesięciocentówki. Czy mogłem kuśtykać prawie trzysta kilometrów? Czy inni, często w znacznie gorszym stanie niż ja, mogli pokonać taki szmat drogi? Byliśmy pewni, że nie damy rady. Ale zdolaliśmy dobrnąć do najbliższego wzgórza, zdolaliśmy dowlec się do najbliższej przyjaznej nam wioski i tam spędzić noc.

Kiedy porzuciłem pracę i pewne dochody, aby pisać książkę zaplanowaną na pięćset stron, nie zdawałem sobie sprawy z ogromu czekającego mnie wysiłku. Niewątpliwie zrezygnowałbym z tego przedsięwzięcia, które jest dziś powodem mojej dumy, ale postanowiłem myśleć tylko o następnym akapicie, nie o następnej stronie, a tym bardziej – o następnym rozdziale. Przez sześć miesięcy nie robiłem nic innego, tylko przenosiłem na papier jeden akapit po drugim. Książka «pisała się sama».

Przed laty podjąłem się pisania i wygłaszenia dla radia jednego felietonu dziennie. Dziś mam ich już prawie dwa tysiące. Gdyby mi wtedy zaproponowano podpisanie umowy na taką liczbę tekstów, odmówiłbym –

przytłoczony takim przedsięwzięciem. Żądano jednak ode mnie tylko jednego tekstu, «następnego», a więc pisałem tylko ten «następny».

„Zasada następnego kilometra” sprawdziła się w przypadku Erica Sevareida, sprawdziła w moim, sprawdzi się i w twoim.

Każdy cel osiąga się, stosując metodę krok po kroku. Początkujący urzędnik każde zadanie, nawet jeśli wydaje mu się błahe, uważa za okazję do posunięcia się naprzód. Akwizytora każda kolejna sprzedaż zbliża do stanowiska menedżera.

Okazję do uczynienia kroku naprzód, do zbliżenia się do celu, daje duchownemu każde kazanie, profesorowi – każdy wykład, uczonemu – każdy eksperyment.

Nieraz wydaje się nam, że ktoś nagle i niespodziewanie osiągnął sukces. Gdy się jednak przyjrzymy bliżej, stwierdzimy, że u podstaw tego sukcesu leżał solidny fundament. Ci zaś ludzie „sukcesu”, których gwiazda blednie również szybko jak wzeszła, są po prostu oszustami, którzy nie zbudowali swoich „sukcesów” na żadnej podstawie.

Piękny budynek składa się z cegieł. Pojedyncze są nieefektowne i wydają się bez znaczenia. Podobnie buduje się udane życie.

Zacznij więc zbliżać się do swego wielkiego celu, traktując najbliższe czekające cię zadanie, nawet to pozornie błahe, jako krok we właściwym kierunku. W związku z tym bardzo istotne jest postawienie sobie następującego pytania: „Czy pomoże mi to dojść tam, gdzie chcę?” Jeśli odpowiedź będzie negatywna, zrezygnuj jak najszybciej ze swego przedsięwzięcia, jeśli zaś pozytywna – zbierz całą energię, by zrealizować swój plan.

Sukcesu nie osiągniemy jednym dużym skokiem, lecz krok po kroku. Najlepsze efekty daje sporządzenie sobie miesięcznego planu zadań.

Wypróbowuj siebie. Sprawdź, co powinieneś zrobić, żeby być efektywniejszym. Posłuż się poniższym zestawieniem.

Znajdziesz tam parę propozycji. Zaznacz punkty, które masz zrealizować w ciągu najbliższych trzydziestu dni. Po upływie tego terminu sprawdź, czy ci się to udało, i wyznacz sobie następne zadanie. Zacznij od spraw małych, by przygotować się do wielkich.

Twój trzydziestodniowy program postępu

Postanawiam, że od dziś do.....

- 1) pozbędę się następujących nawyków:
 - odkładania na później tego, co mam zrobić,
 - używania negatywnego języka,
 - oglądania telewizji dłużej niż godzinę dziennie,
 - plotkowania;
- 2) przyzwyczaję się do:
 - surowej oceny swego wyglądu,
 - planowania poprzedniego wieczoru rozkładu zajęć na dany dzień,
 - mówienia ludziom miłych słów przy każdej nadarzającej się okazji;
- 3) będę starał się zyskać lepszą ocenę w oczach moich pracodawców poprzez:
 - inspirowanie moich podwładnych do wydajniejszej pracy,
 - dokładniejsze informowanie się, co dzieje się w firmie, jakie są jej plany i założenia,
 - postawienie firmie trzech nowatorskich pomysłów;
- 4) będę się starał uzyskać lepszą pozycję w domu poprzez:
 - okazywanie wdzięczności żonie za to, co dla mnie robi, a co dotychczas uważałem za oczywiste,
 - przedsięwzięcie wraz z rodziną czegoś nadzwyczajnego raz w tygodniu,
 - poświęcenie każdego dnia całej godziny wyłącznie rodzinie;

5) będę usprawniać swój umysł poprzez:

- studiowanie co tydzień przez dwie godziny czasopism fachowych,
- czytanie poradnika samopomocy,
- nawiązanie co najmniej jednej nowej znajomości,
- poświęcenie codziennie pół godziny na spokojną medytację.

Również drogi okrężne prowadzą do celu _____

Jeśli nastepnym razem spotkasz człowieka sukcesu, mądrego, statecznego, dobrze ustawionego, pamiętaj, że nie był taki od urodzenia, lecz stał się taki dzięki wielu świadomym staraniom i codziennym wysiłkom. Przyzwajanie sobie pozytywnych nawyków i pozbywanie się cech negatywnych to proces powolny, codzienny. Zacznij już teraz realizować swój trzydziestodniowy program postępu.

Gdy mówię, że trzeba sobie wyznaczać cele, często słyszę taki argument: „Wiem, że bardzo ważne jest, by mieć przed sobą cel, ale mnie wciąż przytrafia się coś, co burzy wszystkie moje plany”.

To prawda, że na nasze działania wpływa wiele czynników, niezależnych od nas. Może się na przykład zdarzyć, że w twojej rodzinie ktoś poważnie zachoruje, że ulegniesz wypadkowi, że nagle zostanie zlikwidowane twoje miejsce pracy. Dlatego bardzo istotne jest wpojenie sobie następującej zasady: *Bądź przygotowany na uwzględnianie w swoich planach objazdów i pokonywanie ich.*

Jeśli jadąc szosą napotkasz barierę, nie rozbijaj tam obozowiska, ale i nie zwracaj. Blokada oznacza tylko, że nie dojedziesz do celu zaplanowaną trasą. Musisz skorzystać z objazdu.

Nie inaczej postępuje dowódca w wojsku. Zawsze oprócz zasadniczego planu ataku opracowuje plany alternatywne. Jeśli stanie się coś nieprzewidzianego, co przeszkodzi w realizacji planu A, przerzuca się na plan B.

Lecąc samolotem, nie powinieneś się martwić, jeśli lotnisko, na którym masz wylądować, będzie zamknięte. Wiesz przecież, że pilot ma do dyspozycji lotniska awaryjne, a w zbiornikach rezerwę paliwa.

Bardzo rzadko udaje się osiągnąć znaczące sukcesy bez konieczności podążenia drogą okrężną. Na ogół potrzebujemy wielu takich dróg.

Jeśli spotkamy na naszej drodze objazd, w żadnym wypadku nie powinniśmy rezygnować z zamierzonego celu. Osiągniemy go inną drogą.

Inwestuj... _____

Często słyszymy, jak ktoś mówi: „Szkoda, że wtedy nie kupiłem takich to a takich akcji. Miałbym dziś masę pieniędzy”.

Na ogół ludzie, jeśli chcą inwestować, myślą tylko o akcjach, obligacjach, nieruchomościach i innych dobrach. Najbardziej opłacalne jest jednak *inwestowanie w siebie*, przyswajanie tego, co wzmagą nasze moce umysłowe i naszą wydajność.

Szef każdej nowoczesnej firmy wie, że jej sytuacja za pięć lat zależy od inwestycji, jakie poczyni w bieżącym roku. Zyski płyną z jednego jedynego źródła: inwestycji.

Możemy z tego wyciągnąć ważny wniosek: aby w nadchodzących latach mieć zysk, musimy zainwestować w siebie.

...w swoje kształcenie...

Staranne wykształcenie jest inwestycją najkorzystniejszą. Oczywiście musimy sobie najpierw uzmysłoić, czym naprawdę jest wykształcenie. Są ludzie, którzy mierzą je liczbą lat spędzonych w szkole lub liczbą świadectw, dyplomów i tytułów naukowych. Zbiór takich dowodów wykształcenia niekoniecznie jednak jest miarodajny. Ralph Cordiner, prezes pewnego dużego przedsiębiorstwa, wyłożył kiedyś, co rozumie przez wykształcenie: „Nasi dwaj wybitni prezesa, mister Wilson i mister Coffin, nie mieli okazji uczęszczać do college'u. Wśród naszych obecnych członków zarządu jest wprawdzie kilku doktorów, ale na czterdziestu jeden panów dwunastu nie ma dyplому college'u. Interesują nas kwalifikacje, a nie dyplomy”.

Dyplom lub stopień naukowy pomogą ci zapewne otrzymać stanowisko, ale nie gwarantują awansu. Kierownictwo firmy jest „zainteresowane kwalifikacjami, a nie dyplomami”.

Dla innych wykształcenie oznacza informacje zgromadzone w mózgu danego człowieka. Metoda kształcenia polegająca na wchłanianiu faktów na dłuższą metę niewiele jest warta. Dziś coraz częściej informacje gromadzi się w książkach, archiwach, komputerach. Jeśli opanujemy tylko to, co potrafi również maszyna, nie będziemy mieli czym się pochwalić.

Kształcenie z prawdziwego zdarzenia, a więc takie, które jest opłacalną inwestycją, szkoli i rozwija twój umysł. O poziomie wykształcenia człowieka świadczy to, w jakim stopniu jest rozwinięty jego umysł – krótko mówiąc: jak dalece potrafi sprawnie myśleć.

Prawdziwe wykształcenie sprowadza się do tego, co poprawia naszą zdolność myślenia. Możemy je uzyskać różnymi metodami. Jeśli nie możesz studiować, masz do dyspozycji wiele wariantów dokształcania się: kursy wieczorowe, kursy telewizyjne, wszechnice. Takie szanse

kontynuowania nauki często wybierają osoby, które już piastują odpowiedzialne stanowiska. Na kurs wieczorowy, który niedawno prowadziłem, uczęszczał między innymi właściciel sieci sklepów, dwaj sprzedawcy z dużej firmy kolportażowej, czterej inżynierowie i jeden pułkownik lotnictwa.

Wiele osób otrzymuje na kursach wieczorowych dyplomy, ale nie to jest dla nich najważniejsze. W końcu dyplom to tylko kawałek papieru. Chodzą na kurs, żeby szkolić swój umysł, uczyć się nowych zasad myślenia, dyskutować z innymi, rozwiązywać problemy – krótko mówiąc, by zapoznawać się z innymi poglądami, ideami i rozwijać własne. Tego rodzaju inwestycja oczywiście się opłaca.

Kształcenie to dobra sprawa. Stosunkowo małym kosztem można przez cały rok „być uczniem”. A jeśli obliczysz, w jakim stosunku pozostaje czesne do twoego dochodu, będziesz mógł bez obawy zadać sobie pytanie: „Czyż moja przyszłość nie jest warta tej niewielkiej inwestycji?”

...w „wyzwalacz idei”

Wykształcenie pomaga ci formować swój umysł i tak go szkolić, by był przygotowany na nieoczekiwane sytuacje. Podobnemu celowi służą wyzwalacze idei – dostarczają bowiem pożywienia twemu umysłowi, a także konstruktywnego materiału do przemyśleń.

Gdzie znajdują się najlepsze źródła wyzwalaczy idei? Jest ich wiele, jeśli jednak chcesz zapewnić sobie stałe zaopatrzenie w wysokogatunkowy „materiał ideowy”, powinieneś postanowić, że co miesiąc kupisz przynajmniej jedną inspirującą cię książkę, zaprenumerujesz poważne czasopismo lub pisma fachowe. Za niewielkie pieniądze, bez dużego nakładu czasu będziesz mógł włączyć się w nurt myśli najlepszych umysłów na świecie.

Słyszałem ostatnio, jak pewien mężczyzna mówił: „To kosztuje ponad dwadzieścia dolarów rocznie. Nie mogę sobie pozwolić na prenumerowanie «Wall Street Journal»”. Jego rozmówca, widocznie bardziej nastawiony na sukces, odparł: „A ja stwierdziłem, że nie stać mnie na to, by go *nie* prenumerować”.

Bierz i pod tym względem przykład z ludzi sukcesu. Inwestuj w siebie.

JAK SIĘ ROZWIJAĆ

1. Uświadom sobie, do czego dążysz, stwórz sobie dokładny obraz siebie za dziesięć lat.
2. Sporządź pisemny plan dziesięcioletni. Twoje życie jest zbyt cenne, by pozostawiać je losowi. Zapisz, co chciałbyś osiągnąć w życiu zawodowym, rodzinnym, towarzyskim.
3. Folguj swoim pragnieniom. Stawiaj sobie cele, by zyskać więcej energii dla ich osiągnięcia, by odkrywać prawdziwą radość życia.
4. Pozwól, by twój główny cel stał się twoim „automatycznym mechanizmem”. Jeśli oddasz mu się bez reszty, znajdziesz automatycznie właściwe drogi prowadzące ku niemu.
5. Zmierzaj do celu stopniowo. Traktuj każdą pracę, nawet pozornie błahą, jak ważny krok do sukcesu.
6. Ustal swoją miesięczną wydajność. Sporządź trzydziestodniowy plan postępu.
7. Uwzględniaj w swoich działaniach drogi okrężne. Objazd oznacza tylko tyle, że dotrzesz do celu inną drogą. Nigdy nie powinien cię skłonić do zatrzymania się na trasie.
8. Inwestuj w siebie. Przyswajaj to wszystko, co wzmagają twoją moc twórczą i wydajność. Inwestuj w swoje wykształcenie i w wyzwalacze idei.

ROZDZIAŁ 13

Naucz się myśleć jak przywódca

Cztery zasady prowadzące do sukcesu

Jak już wspomnieliśmy, na szczyt drabiny sukcesu nie zostajesz „wciągnięty”, lecz „wyniesiony” przez swoich współpracowników i podwładnych.

Kto chce osiągnąć znaczący sukces, potrzebuje poparcia i współpracy otoczenia. Aby je uzyskać, konieczne są zdolności przywódcze. Sukces oraz umiejętność kierowania innymi, to jest nakłaniania ludzi, by robili to, czego nie zrobiliby sami z siebie – idą w parze.

Zasady, które omówiliśmy w poprzednich rozdziałach, są cennym instrumentarium, które pomoże ci rozwinąć własną osobowość. A teraz zaprezentuję ci cztery szczególnie zasady postępowania, dzięki którym uda ci się skłonić innych, by z tobą współpracowali – czy to w kierownictwie firmy, czy w biznesie, w klubie towarzyskim, w domu, słowem wszędzie tam, gdzie masz do czynienia z ludźmi.

Brzmią one następująco:

- wczuwaj się w psychikę ludzi, na których ci zależy,
- bądź ludzki,
- bądź postępowy,
- naradzaj się sam ze sobą.

Przyjrzymy się, w jaki sposób można te zasady jak najlepiej wprowadzić w życie.

Zasada pierwsza: wczuwaj się w psychikę ludzi, na których ci zależy

Stosowanie tej zasady czyni cuda i skłania ludzi – przyjaciół, kolegów, współpracowników – by działały tak, jak tego chcesz. Jeśli uważnie przeczytasz przytoczone poniżej przykłady, dowiesz się, dlaczego tak się dzieje.

Ted był dyrektorem dużej agencji reklamowej. Kiedy agencja otrzymała nowe zamówienie od firmy produkującej obuwie dziecięce, podjął się opracowania reklam telewizyjnych.

Po miesiącu od rozpoczęcia kampanii reklamowej okazało się, że buty nie mają powodzenia. Ponieważ w większości miast kampanię reklamową prowadzono tylko w telewizji, postanowiono zbadać, dlaczego tak się stało. Ankieta wśród telewidzów wykazała, że tylko cztery procent odbiorców uznało reklamę za bardzo dobrą.

Pozostałe dziewięćdziesiąt sześć procent albo reagowało obojętnie, albo uznało, że reklama jest nieudana. Mówiono: „Moje dzieci oglądają większość reklam, ale ta z butami w ogóle ich nie interesuje”, „Ta reklama jest za dłuża”, „Muzyka to jakiś jazgot”, „Ktoś się za bardzo wysiłił” itd.

Po porównaniu i przeanalizowaniu wypowiedzi stwierdzono, że owe cztery procent widzów, którym reklama się podobała, było podobnych do Teda pod względem dochodów, wychowania, intelektu i zainteresowań. Pozostałe dziewięćdziesiąt sześć procent należało do innej grupy społeczno-ekonomicznej.

Reklamy Teda, które kosztowały prawie dwadzieścia tysięcy dolarów, nie odniosły skutku, ponieważ układając je Ted kierował się własnym gustem. Ułożył reklamy, które podobały się jemu, ale nie przemawiały do potencjalnych klientów.

Wszystko wyglądałoby inaczej, gdyby Ted wczuł się w psychikę „zwykłych śmiertelników” i zadał sobie dwa pytania: „Jaka reklama zachęciłaby mnie do kupienia tych bucików, gdybym był ojcem lub matką dziecka?” i „Jaka reklama skłoniłaby mnie, by namówić rodziców do kupna tych bucików, gdybym był dzieckiem?”

Niepowodzenie zaopatrzeniowca

Joan nie powiodło się jako zaopatrzeniowcowi. Dlaczego? Ta młoda, wykształcona, przystojna kobieta po ukończeniu college'u dostała posadę asystentki szefa zaopatrzenia w dziale konfekcji pewnego domu towarowego. Miała najlepsze referencje. „Joan jest ambitna, zdolna i pełna zapału – pisano w opinii. – Na pewno osiągnie sukces”.

Ale Joan sukcesu nie osiągnęła. Wytrzymała w domu towarowym tylko osiem miesięcy, po czym znalazła sobie inną pracę.

Dobrze znałem szefa działu zakupów tego domu, więc przy jakiejś okazji napomknąłem o Joan.

– To miła dziewczyna, nic jej nie brakuje – powiedział. – Ale wciąż popełniała ten sam błąd.

– Jaki? – spytałem.

– Kupowała rzeczy, które podobały się jej, a nie klientom. Wybierała materiały, kolory, fasony według własnego smaku, nie starając się nawet wczuć w gusty naszych klientów. Kiedy zwróciłem jej uwagę, odparła: „Och, na pewno ludziom się spodoba. Podoba się mnie. Myślę, że będzie się bardzo dobrze sprzedawać”.

Joan pochodzi z zamożnej rodziny. Nauczono ją zwracać uwagę na jakość wyrobu. Cena nigdy jej nie interesowała. Nie potrafiła postawić się w sytuacji ludzi, którzy dysponowali skromnymi dochodami. I dlatego to, co zamawiała, nie nadawało się dla nas.

Patrz oczami innych

Jeżeli chcesz kierować innymi, musisz przyjąć ich punkt widzenia. To sprawa decydująca. Wczuwając się w sposób myślenia swoich bliźnich, będziesz mógł poznać ich sposób patrzenia na tę czy inną sprawę.

Pewien akwizytor powiedział mi, że bardzo dużo czasu przeznacza na wyobrażenie sobie, jak klienci zareagują na jego ofertę. Mówcy wystarczy wczuć się w słuchaczy, aby wygłosić bardziej interesujące, porywające przemówienie. Przełożonemu wystarczy wczuć się w swoich pracowników, aby udzielić im skuteczniejszych poleceń i spotkać się z akceptacją.

Pewien urzędnik zajmujący się udzielaniem kredytów wyjaśnił mi, jak ta technika funkcjonowała w jego przypadku.

– Kiedy zacząłem pracę jako asystent kierownika działu kredytów, powierzono mi całą korespondencję z klientami, którym należało wysłać upomnienie. Zdziwił mnie sposób, w jaki redagowano te listy. Były obcesowe, zawierały groźby i nieuprzejme zwroty. Przeczytałem kilka z nich i pomyślałem: „Boże, gdybym to ja otrzymał taki list, byłbym wściekły. Ani w głowie by mi było zapłacić”. Usiadłem więc i ułożyłem takie pismo, które skłoniłoby mnie do uiszczenia zaległej raty. Okazało się, że trafiłem w sedno. Postawiłem się w sytuacji opieszałego dłużnika i dzięki temu udało mi się odzyskać zaległe raty.

Wielu kandydatów przepada w wyborach, ponieważ nie potrafią spojrzeć na siebie oczami zwykłego wyborcy. Pewien kandydat na stanowisko gubernatora przegrał ze swoim rywalem, choć nadawał się do tej pracy tak samo dobrze jak on. Przyczyna jego klęski? Posługiwał się językiem zrozumiałym tylko dla małego grona wyborców.

Tymczasem jego przeciwnik przyjął punkt widzenia swoich wyborców. Gdy przemawiał do farmerów, mówił

tak jak oni. Gdy spotykał się z robotnikami, używał znanych im zwrotów. Gdy występował w telewizji, zwracał się do przeciętnego widza, a nie do profesora uniwersytetu.

Zawsze stawiaj sobie następujące pytanie: Co myślałbym o tym, będąc na jego miejscu?

„Znakomita” sprawa

Jeśli chcemy wywrzeć wpływ na jakąś grupę ludzi, powinniśmy myśleć o ich interesach. Ta zasada sprawdza się w każdej sytuacji.

Przed laty pewna niewielka firma elektroniczna opracowała bezpieczniki, które się nie przepalały. Producent ustalił cenę: dolar dwadzieścia pięć centów. Było to dużo w porównaniu z ceną normalnych bezpieczników. Zlecił agencji reklamowej wprowadzenie swego produktu na rynek.

Pracownik agencji zapalił się do tego pomysłu. Chciał w całym kraju przeprowadzić zmasowaną kampanię telewizyjną, radiową i prasową. „Znakomita sprawa – stwierdził. – W pierwszym roku sprzedamy dziesięć milionów sztuk”. Niektórzy koledzy ostrzegali go. Zwracali uwagę, że bezpieczniki nie są atrakcyjnym artykułem, że nie mają w sobie nic pociągającego i że ludzie chcą kupować takie rzeczy jak najtaniej. „Dlaczego nie ograniczyć kampanii reklamowej do wybranych czasopism adresowanych do grup ludności o wyższych dochodach?” – pytali.

Przegłosowano ich jednak i rozpoczęto kampanię. Po sześciu tygodniach przerwano ją ze względu na „nikłe efekty”.

Chodziło o to, że specjalista od reklamy reprezentował punkt widzenia ludzi zarabiających trzydzieści tysięcy dolarów rocznie. Powinien był spojrzeć na reklamowany

przez siebie towar z perspektywy człowieka zarabiającego cztery do siedmiu tysięcy dolarów, gdyż wtedy stałoby się dla niego jasne, że nie przepalające się bezpieczniki mogą zainteresować tylko bogatszych klientów.

Staraj się wypracować w sobie umiejętność stawiania się w sytuacji ludzi, do których chcesz się zwrócić.

„Inny” punkt widzenia jest być może właściwy

Sytuacja	Najskuteczniejsze pytania
1. Udzielanie wskazówek w pracy	Czy wyraziłem się jasno z punktu widzenia nowego pracownika?
2. Pisanie tekstów reklamowych	Jak zareagowałbym na tę reklamę na miejscu typowego konsumenta?
3. Rozmowy telefoniczne	Co pomyślałbym o swoim głosie i sposobie mówienia, gdybym był po drugiej stronie linii?
4. Prezenty	Czy to jest prezent, który podoba się <i>mnie</i> , czy też będzie się podobał <i>obdarowanemu</i> ?
5. Sposób wydawania poleceń	Czy chętnie wykonałbym polecenia, gdyby wydawano mi je w taki sposób, w jaki ja wydaję je innym?
6. Wychowanie dzieci	Jak zareagowałbym na takie metody wychowawcze, gdybym był dzieckiem?
7. Mój wygląd	Co pomyślałbym o swoim przełożonym, gdyby ubierał się tak jak ja?
8. Opracowywanie przemówień	Jak przyjąłbym tę mowę na miejscu słuchacza?

9. Zaproszenia

Jakie potrawy chciałbym jeść, jakiej muzyki słuchać, gdybym się znajdował na miejscu swoich gości?

Wejście w czaje położenie obróci się na twoją korzyść.

- Licz się z sytuacją innych ludzi. Wyobraź sobie, że jesteś na ich miejscu. Pamiętaj, że ich zainteresowania, dochody, poziom wykształcenia, wychowanie mogą się zasadniczo różnić od twojego.
 - Zadaj sobie pytanie: „Jak bym się zachował na jego miejscu?”
 - Postępuj w sposób, który przekonałby ciebie, gdybyś był na miejscu osoby, którą chcesz przekonać.

Zasada druga: bądź ludzki

Oto bardzo ważne pytanie: jak można załatwić tę sprawę po ludzku?

Ludzie zachowują się rozmaicie, gdy znajdą się na kierowniczym stanowisku. Niektórzy przyjmują postawę dyktatora. Dyktator wszelkie decyzje podejmuje bez konsultacji z osobami, których dotyczą. Nie słucha zdania swoich podwładnych, gdyż w głębi duszy boi się, że mogą mieć rację, a on straci twarz.

Tacy ludzie nie utrzymują się długo. Pracownicy będą może przez pewien czas będą pozorować lojalność, ale rychło się zaczną buntować. Część najlepszych ludzi odejdzie, a ci, którzy zostaną, zjednoczą się i zaczną spiskować przeciwko dyktatorowi. W rezultacie zakład przestanie należycie funkcjonować, a dyrektor narazi się swoim przełożonym.

Druga technika kierowania ludźmi polega na mechanicznym, rygorystycznym egzekwowaniu przepisów.

Szefowie stosujący tę metodę wykonują wszystko dokładnie według planów i zarządzeń. Nie rozumieją, że każda zasada, każdy przepis i każdy plan są tylko nicią przewodnią zwyczajnych spraw. Traktują ludzi jak maszyny. Ludzie jednak nie znoszą takiego traktowania. Zimny nieludzki fanatyk przepisów nie jest idealnym przywódcą. „Maszyny”, które dla niego pracują, zużywają tylko część swojej energii.

„Ludzka” filozofia Johna

Ludzie nadający się na kierownicze stanowiska stosują trzecią technikę, którą możemy określić jako „bycie ludzkim”.

Przed kilku laty współpracowałem z Johnem, który teraz prowadzi dział projektowania w dużych zakładach aluminiowych. John po mistrzowsku opanował technikę „bycia ludzkim”, co mu się bardzo opłaca. W wielu drobnych sprawach swoją postawą daje partnerowi do zrozumienia: „Jest pan człowiekiem. Szanuję pana. Jestem tutaj po to, by panu pomagać na wszelkie możliwe sposoby”.

Kiedy w dziale Johna zaczął pracować projektant z innego miasta, John pomógł mu znaleźć mieszkanie, co kosztowało go sporo wysiłku.

Przy pomocy sekretarki i dwóch urzędniczek John organizuje skromną uroczystość z okazji urodzin każdego z pracowników swego działu. Zyskuje sobie w ten sposób sympatię podwładnych. Pół godziny, jakie na to przeznacza, nie jest stratą czasu, lecz inwestycją, dzięki której wzrasta wydajność pracy, a stosunki w biurze stają się lepsze, bardziej bezpośrednie.

Kiedy John dowiedział się, że jeden z jego kreślarzy należy do sekty religijnej, obiecał mu, że będzie mógł

przestrzegać również tych świąt religijnych, które nie są oficjalnie traktowane jako dni wolne.

Jeśli któryś z pracowników lub z rodziny pracownika zachoruje, John dowiaduje się o jego stan zdrowia. Pamięta też, by zawsze pogratulować swoim podwładnym ich prywatnych sukcesów.

Filozofia Johna przejawia się najbardziej spektakularnie w przypadku ewentualnego zwolnienia pracownika. Jeden z pracowników nie wywiązywał się ze swoich obowiązków. John wezwał go do siebie, ale nie po to, by – jak to jest w zwyczaju – najpierw oznajmić mu złą nowinę, a potem wyznaczyć termin, w jakim ma opuścić zakład.

John zrobił coś niezwykłego. Po pierwsze, wytłumaczył mu, dlaczego będzie dla niego korzystne poszukanie sobie miejsca pracy lepiej odpowiadającego jego umiejętnościom i zainteresowaniom. Porozmawiał z nim życzliwie i załatwił mu spotkanie ze znanym doradcą zawodowym. Po drugie, zrobił coś, co jeszcze bardziej wykraczało poza jego obowiązki. Pomógł zwolnionemu pracownikowi znaleźć nową pracę, umawiając go na rozmowy z szefami paru firm, gdzie szukano kogoś o jego kwalifikacjach. Już w siedemnaście dni od rozmowy na temat zwolnienia mężczyzna znalazł nową, dobrą posadę.

Zdziwiła mnie taka procedura. Spytałem więc Johna, co skłoniło go do takiego postępowania.

– Jest pewna stara maksyma – powiedział – którą wziąłem sobie do serca: kto znajduje się pod władzą jakiegoś człowieka, znajduje się także pod jego ochroną. Nie powinniśmy byli w ogóle tego mężczyzn zatrudnić, gdyż nie nadawał się do przydzielonej mu pracy. Ale ponieważ zrobiliśmy to, uważałem za swój obowiązek pomóc mu w znalezieniu innego miejsca zatrudnienia.

Przyjąć pracownika może każdy, ale prawdziwą osobowość przywódcą poznaje się po sposobie zwalniania. Ponieważ znalazłem temu mężczyźnie nową

posadę, zanim jeszcze upłynął termin wymówienia, dałem wszystkim swoim pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Pokazałem im na przykładzie, że dopóki ja tu jestem, nikt „nie zostanie wyrzucony na bruk”.

Metoda kierowania ludźmi stosowana przez Johna opłaca się. Nikt po kryjomu go nie obgaduje, jego ludzie chętnie z nim współpracują i pomagają mu jak tylko mogą. Słowo „fluktuacja” jest w jego dialecie nieznane. John może polegać na swoich pracowników, bo i oni mogą polegać na nim.

„Czterostopniowa formula” Boba

Od wielu lat Bob zalicza się do moich najlepszych przyjaciół. Dobiega sześćdziesiątki. Miał trudne dzieciństwo i młodość, nikt nie zadbał o jego wykształcenie. Jako młody człowiek był przez pewien czas bezrobotny, a że nie miał pieniędzy, znalazł się w ciężkiej sytuacji. Bob jednak należy do tych, którzy się nie poddają. W garażu urządził zakład tapicerski. Dzięki jego wytrwałości firma rozrastała się, aż w końcu przekształciła w nowoczesną fabrykę mebli z trzystuosobową załogą.

Dziś Bob jest milionerem. Ma pod dostatkiem wszelkich dóbr materialnych. Jest także bogaty pod innym względem. Ma przyjaciół i jest zadowolony z życia.

Spośród wielu zalet Boba na szczególne wyróżnienie zasługuje jedna – chęć niesienia pomocy innym. Bob jest *ludzki*, jest specjalistą w zakresie traktowania ludzi tak, jak chcieliby być traktowani.

Pewnego dnia rozmawialiśmy na temat krytykowania innych. Metodę Boba można uznać za mistrzowską. Opisał swoje postępowanie tak.

— Myślę, że nikt nie uznałby mnie za słabusza czy mięczaka. Prowadzę firmę. Jeśli coś nie funkcjonuje jak

należy, doprowadzam to do porządku. Ważne jest, jak to zrobię. Jeśli któryś z moich ludzi postąpi niewłaściwie lub popełni jakiś błąd, staram się zachować tak, by nie ranić jego uczuć i nie poniżeć go. Załatwiam sprawę w czterech etapach. Po pierwsze, rozmawiam z nim sam, bez świadków. Po drugie, chwałę go za dobrze wykonywaną pracę. Nie znam bowiem ludzi, którzy pracują wyłącznie źle. Po trzecie, wskazuję, co w danym momencie mógłby zrobić lepiej, i podpowiadam mu, jak to wykonać. Po czwarte, ponownie wyrażam mu swoje uznanie, tym razem za jego postawę i konstruktywne wnioski.

Ta metoda zawsze się sprawdza. Ludzie są mi wdzięczni, bo traktuję ich tak, jak chcą być traktowani. Gdy wychodzą z mego gabinetu, mają świadomość, że pracują dobrze, ale mogą pracować jeszcze lepiej.

Zawsze stawiałem na ludzi. Im lepiej ich traktowałem, tym większą wdzięczność mi okazywali. Naprawdę tak to jest.

Pozwól, że dam ci przykład – kontynuował Bob. — Pięć, może sześć lat temu jeden z moich pracowników przyszedł do pracy pijany. Chwycił dwudziestolitowy kanister z lakierem i oczywiście wylał go. Koledzy odebrali mu pojemnik, a majster wysłał go na zieloną trawkę.

Poszedłem za nim. Przykucałem pod murem. Sprawiał wrażenie otępiałego. Pomogłem mu wstać, wsadziłem do samochodu i zawiozłem do domu. Jego żona była wściekła. Starałem się ją uspokoić, mówiłem, że wszystko będzie dobrze. „Nie, pan nic nie rozumie” — odparła. — Jego szef nie toleruje pijania w miejscu pracy. Jim straci posadę i co my zrobimy?” Zapewniłem ją, że Jim nie zostanie zwolniony. Spytała, skąd wiem. „Wiem, bo to ja jestem jego szefem” — odrzekłem.

Omal nie zemdlała. Obiecałem jej, że zrobię wszystko, co w mojej mocy, by pomóc Jimowi. Poprosiłem ją też o dopilnowanie, żeby następnego dnia Jim zjawił się w pracy punktualnie.

Kiedy wróciłem do zakładu, poszedłem do działu Jima i porozmawiałem z jego kolegami. Powiedziałem, żeby zapomnieli o całym incydencie i traktowali Jima jak gdyby nigdy nic. Bardzo długo u nas pracuje, jest dobrym fachowcem i zasługuje na to, by dać mu jeszcze jedną szansę.

Od tego czasu Jim pracował bez zarzutu i nigdy nie miał żadnych problemów z alkoholem. Wkrótce zapomniałem o całej sprawie. Ale Jim nie zapomniał. Przed dwoma laty związki zawodowe przysłały do nas swoich przedstawicieli, którzy mieli wypretraktować nową umowę zbiorową. Panowie ci stawiali szokujące, nierealne żądania. I nagle wkroczył do akcji cichy zazwyczaj Jim. Przypomniał tym panom, że pracownicy zawsze byli przeze mnie traktowani uczciwie. Powiedział, że nie potrzebujemy ludzi z zewnątrz, żeby wyjaśniali nam, jak mamy regulować swoje sprawy.

„Ludzie z zewnątrz” odjechali, a my przedyskutowaliśmy układ we własnym gronie, jak przyjaciele. Dzięki Jimowi.

Załatwiaj wszystko po ludzku

Dwa przykłady – Johna i Boba – wyraźnie pokazują, że pytanie: *Jak można załatwić to po ludzku?* jest niezmiernie istotne.

Zadawaj sobie to pytanie zawsze wtedy, gdy występują konflikty wśród twoich współpracowników lub kiedy ktoś sprawia ci kłopoty.

Pamiętaj o zasadzie Boba, by pomagać ludziom w korygowaniu ich błędów. Wystrzegaj się sarkazmu, cynizmu, poniżenia i pouczania innych.

Zawsze opłaca się załatwić sprawę po ludzku. Prędzej czy później się o tym przekonasz.

Godność każdego człowieka jest nienaruszalna

Swoim postępowaniem okazuj, że ludzie są dla ciebie najważniejsi. Przejawiaj zainteresowanie prywatnymi sukcesami swoich pracowników. Nie urażaj godności innych. Głównym celem życia jest cieszenie się nim. Zapamiętaj tę maksymę.

Jak najczęściej wyrażaj uznanie dla swoich pracowników wobec przełożonych. Na ogół podziwia się ludzi, którzy stają po stronie słabszych. Twoi pracownicy docenią to i będą ci okazywać jeszcze większą lojalność. Nie obawiaj się, że takie pochwały umniejszą twoje znaczenie. Człowiek, który potrafi być skromny, budzi znacznie większe zaufanie niż ten, który nieustannie zwraca uwagę na swoje osiągnięcia. Odrobina skromności zawsze będzie dla ciebie korzystna.

Chwal swoich pracowników przy każdej nadarzającej się okazji. Chwal ich za dobrą pracę, za każde szczególne osiągnięcie. Pochwała jest najskuteczniejszym bodźcem i nic nie kosztuje. Poza tym nigdy nie wiesz, kiedy twoi pracownicy ci się odwdzięczą i wystąpią z kolei w twojej obronie.

Ucz się chwalić ludzi. Traktuj ich właściwie.

Bądź ludzki.

Zasada trzecia: bądź postępowy

Jedna z największych pochwał, jaką można usłyszeć, brzmi: „On jest postępowy. To odpowiedni człowiek na to stanowisko”.

We wszystkich dziedzinach preferuje się ludzi, którzy wierzą w postęp i działają na jego rzecz. Tymczasem brakuje dziś prawdziwych osobowości przywódczych. Znacznie częściej można spotkać orędowników *status quo* (reprezentujących pogląd: Wszystko jest w jak

najlepszym porządku, a więc nie musimy nic zmieniać niż rzeczników postępu (reprezentujących pogląd: Wiele można by usprawnić. Zabierzmy się do pracy i zróbmy to lepiej). Postaraj się należeć do elity kierowniczej. Wybiegaj myślą w przyszłość.

Możesz zrobić dwie rzeczy, aby przyswoić sobie postępowy punkt widzenia:

- cokolwiek robisz, myśl o usprawnieniach,
- stawiaj sobie zawsze wysoko poprzeczkę.

Przykład trzech akwizytorów

Parę miesięcy temu szef średniej wielkości firmy poprosił mnie, abym mu pomógł w podjęciu pewnej ważnej decyzji. Człowiek ten sam utworzył firmę i od lat pełnił funkcję szefa akwizytorów. Z czasem zatrudnił siedmiu akwizytorów i uznał, że powinien jednego z nich wyznaczyć na kierownika. W rachubę wchodzili trzej akwizytorzy, którzy mieli mniej więcej jednakowe doświadczenie i osiągali zbliżone obroty.

Moim zadaniem było spędzić z każdym z nich jeden dzień i obserwować ich pracę, by następnie ocenić, który najlepiej nadaje się na kierownicze stanowisko. Akwizytorom powiedziano, że jestem doradcą do spraw marketingu. Ze względów oczywistych nie podano im właściwego celu mojej obecności.

Dwaj akwizytorzy zachowywali się podobnie. Obaj czuli się nieswojo w mojej obecności, jakby coś podejrzewali. Chwalili swoją sytuację i sposób pracy, a na wszystkie moje pytania odpowiadali: „Wszystko w porządku”. Wyjaśniali, dlaczego nie powinno się niczego zmieniać. Krótko mówiąc, obaj chcieli, aby pozostać *status quo*. Gdy zegnaliśmy się, jeden z nich odezwał się: „Właściwie nie wiem, dlaczego pan mi towarzyszył. Ale proszę powiedzieć szefowi w moim imieniu,

że powinno zostać tak jak jest. Niech niczego nie zmienia!”

Trzeci mężczyzna, ku mojemu zadowoleniu, zareagował zupełnie inaczej. Lubił swoją firmę i był dumny z jej rozwoju, ale nie wszystko mu się podobało. Chciał, by wprowadzono pewne modyfikacje. Przez cały dzień referował mi swoje pomysły zmian, które prowadziłyby do zwiększenia grona klientów, usprawnienia systemu prowizji, lepszego gospodarowania czasem pracy. Opracował też plany nowej kampanii reklamowej. Kiedy zegnaliśmy się, jego ostatnie słowa brzmiały: „Cieszę się, że mogłem z panem porozmawiać. Mamy dobry zespół, ale uważam, że możemy osiągać jeszcze lepsze wyniki”.

Oczywiście tego mężczyznę zarekomendowałem szefowi firmy.

Uwierz w postęp, bądź jego rzecznikiem! Tylko w ten sposób możesz osiągnąć kierownicze stanowisko.

Jak nowa nauczycielka wprowadziła dyscypline

Gdy byłem chłopcem, miałem okazję zaobserwować, jak sposób myślenia osoby kierującej zespołem wpływa na zachowanie grupy.

Chodziłem do szkoły podstawowej na wsi. Było tam osiem klas, jedna nauczycielka i czterdziestioro dzieci. Z ciekawością oczekiwaliśmy zawsze przybycia nowej nauczycielki. Chcieliśmy się przekonać, na ile sobie możemy pozwolić.

Przez jeden rok panował w szkole całkowity chaos. Każdego dnia coś się działo: a to urządzały bitwy na kule z papieru i papierowe samolociki, a to na pół dnia zamknęliśmy nauczycielkę w klasie, a to każdy z nas przyprowadził na lekcję psa.

Oczywiście uczniowie nie byli przestępczami. Nie kradli,

nikomu nie robili krzywdy. Byli po prostu zwykłymi chłopakami, którzy chcieli się wyszumieć.

Nauczycielka wytrwała jakoś do końca roku szkolnego. Nikt nie był zaskoczony, gdy we wrześniu pojawiła się inna.

Miała zupełnie odmienne podejście do uczniów. Zaapelowała do ich honoru i poczucia przyzwoitości i przydzieliła każdemu jakieś zadanie. Jeden miał pilnować, żeby tablica zawsze była czysta, inny zadbać o kredę, jeszcze inny o materiały piśmienne dla młodszych klas. Nowa nauczycielka skierowała energię dzieci na właściwe tory. Jej program wychowawczy miał na celu kształcenie charakteru.

Dlaczego dzieci w jednym roku zachowywały się jak sztany, a w następnym jak anioły? Był to wpływ nauczycielki. Mówiąc szczerze – nie możemy dzieciom mieć za złe, że rozrabiały. Ich zachowanie było uwarunkowane postępowaniem nauczycielki.

Pierwszej było obojętne, czy dzieci robią jakieś postępy w nauce, czy nie. Nie stawała im żadnych celów. Nie zachęcała do pracy. I nie potrafiła nad nimi zapanować. Lekcje nie sprawiały jej radości, a więc nie sprawiały jej również dzieciom.

Druga nauczycielka natomiast kierowała się pozytywnymi kryteriami. Lubią dzieci i chciała, żeby jak najwięcej się nauczyły. Każde dziecko traktowała indywidualnie. Bez trudu utrzymała dyscyplinę, bo sama była osobą zdyscyplinowaną.

W obu przypadkach uczniowie zachowywali się zgodnie z przykładem, jaki dawała im nauczycielka.

Bierzemy przykład z tych, którzy nami kierują

Również studenci biorą przykład ze swoich profesorów. U jednych opuszczają wykłady, ściągają na egzaminie

i wymigują się na wszelkie możliwe sposoby, aby ukończyć studia bez większego wysiłku. Ci sami studenci u innego profesora uczą się pilnie i z przyjemnością, aż rzetelnie opanują materiał.

W świecie biznesu i przemysłu ludzie także wzorują się na swoich przełożonych. Jeśli przyjrzymy się jakiejs grupie zatrudnionych, zauważymy, że ich stosunek do firmy, zdyscyplinowanie, a nawet gesty i nawyki są w dużym stopniu zbieżne z zachowaniami szefa.

Co rok wiele przedsiębiorstw tkwiących w zastoju nabiera rozmachu. W jaki sposób? Przez zmianę kierownictwa. Firmami (również szkołami, klubami, związkami zawodowymi i wszelkimi organizacjami) można kierować w sposób rokujący sukces, *tylko* dając przykład odgórnego, nigdy odwrotnie. Zmiana sposobu myślenia kierownictwa pociąga za sobą automatycznie zmianę sposobu myślenia szeregowych pracowników.

Jeśli stajesz na czele jakieś grupy, jej członkowie zaczynają od razu kierować się wyznaczonymi przez ciebie kryteriami. Najwyraźniej widać to w ciągu pierwszych tygodni. Ludziom chodzi o to, by cię „rozgryźć”, by zorientować się, czego od nich oczekujesz. Uważnie śledzą każdy twój ruch. I zastanawiają się: Jakie pole działania nam zostawisz? Jak załatwisz tę czy inną sprawę? W jaki sposób można zrobić na tobie dobre wrażenie? Do jakiego stopnia jesteś wyrozumiały? Co powiesz na to czy tamto?

Znając odpowiedzi na te pytania, członkowie grupy będą odpowiednio do nich postępować. Dlatego dobrze się zastanów, jaki dajesz przykład.

Ludzie od niepamiętnych czasów zadają sobie pytanie: „Jaki byłby ten świat, gdyby wszyscy byli tacy jak ja?” Pytanie to mogłoby również przybrać inną formę: „Jaka byłaby ta firma, gdyby wszyscy jej pracownicy byli tacy jak ja?”

Słowo świat możesz zastąpić słowem „firma” lub „klub”, „szkoła”, „parafia”, „gmina”. Myśl, mów, działaj i żyj tak, jak byś chciał, żeby myśleli, mówili, działały i żyły twoi współpracownicy. Wtedy będą oni *współpracować* z tobą w ścisłym tego słowa znaczeniu.

Ludzie myślący w kategoriach postępu są w cenie

1. Czy myślę o swojej pracy w sposób postępowy, nowatorski?

- Czy oceniam swoją pracę z następującego punktu widzenia: „Co mogę zrobić lepiej?”
- Czy chwalę swoją firmę, jej pracowników i jej osiągnięcia przy każdej nadarzającej się okazji?
- Czy wyznaczam sobie wyższe kryteria jakości i ilości pracy niż przed trzema miesiącami?
- Czy daję swoim współpracownikom dobry przykład?

2. Czy myślę o swojej rodzinie w sposób nowatorski?

- Czy moja rodzina jest dziś szczęlsza niż trzy miesiące temu?
- Czy staram się podwyższyć poziom życia swojej rodziny?
- Czy moja rodzina ma wiele interesujących zajęć poza domem?
- Czy jestem dla swoich dzieci wzorem orędownika postępu?

3. Czy mogę uczciwie stwierdzić, że jestem dziś człowiekiem bardziej wartościowym niż trzy miesiące temu?

- Czy systematycznie realizuję program samodoskonalenia, by zwiększyć swoją wartość w oczach innych?
- Czy mam plany na co najmniej pięć najbliższych lat?
- Czy jestem pozytywnym, pełnowartościowym członkiem organizacji, do której należę?

4. Czy myślę o swojej gminie w sposób postępowy, nowatorski?

- Czy w ciągu minionych sześciu miesięcy zrobiłem coś pozytywnego dla mojej gminy (sąsiadów, kościoła, szkoły)?
- Czy popieram projekty usprawnienia działania mojej gminy, czy też krytykuję je?
- Czy kiedykolwiek pełniłem funkcję kierowniczą w toku realizacji jakiegoś projektu?
- Czy dobrze wyrażam się o sąsiadach i mieszkańców mojej gminy?

Zasada czwarta: naradzaj się sam ze sobą —

Zazwyczaj wyobrażamy sobie, że ludzie na stanowiskach kierowniczych są bardzo zajęci. Jest to prawda. Najczęściej jednak nie dostrzegamy znamiennej faktu, że ludzie ci bardzo często izolują się od otoczenia, żeby być sam na sam ze swoimi myślami.

Jeśli zastanowimy się nad życiem wielkich przywódców religijnych, stwierdzimy, że wiele czasu spędzały w samotności. W czasie tych długich okresów medytacji, zagłębiania się w siebie, dochodzili do nowych wniosków, które dawały im z kolei siłę szerzenia swych idei w najbliższym otoczeniu. Każdy wybitny przywódca religijny, czy to będzie Mojżesz, Jezus czy Mahomet, żył przez długi czas w samotności, z dala od rozpraszającego zgiełku cywilizacji.

Przywódcy polityczni również tworzą swoje idee w odosobnieniu. Ciekawe, czy na przykład Franklin Roosevelt rozwinąłby tak nadzwyczajne zdolności przywódcze, gdyby miesiącami nie przebywał w samotności, gdy leczył się po porażeniu dziecięcym. Harry Truman z kolei często uciekał na farmę w Missouri.

Znajdź czas na spokojną refleksję

Na niektórych uniwersytetach ogranicza się profesorom liczbę wykładów do pięciu tygodniowo. Dzięki temu mają czas na pracę naukową.

Wybitni przedstawiciele kół gospodarczych i przemysłowych często cały dzień są otoczeni asystentami i sekretarkami. Kiedy jednak prześledzi się ich siedemset dwadzieścia godzin pracy w miesiącu, stwierdzi się, że zdumiewająco dużo czasu spędzają na nie zakłóconym przez nikogo myśleniu.

Wynika z tego prosty wniosek, że ludzie sukcesu przeznaczają sporo czasu na narady z samym sobą. W samotności roztrząsają problemy, szukają rozwiązań, obmyślają plany – jednym słowem, oddają się refleksji.

Często ludzie nie potrafią rozwinać twórczych sił, ponieważ naradzają się ze wszystkimi i z każdym, tylko nie ze sobą. Na pewno znasz ten typ człowieka. Robi wszystko, co możliwe, żeby tylko nie być samemu w biurze, rzadko kiedy spędza samotnie wieczór. Ma nieustającą potrzebę rozmowy. Oczywiście trwoni w ten sposób sporo czasu na pustą gadaninę i plotki.

Jeśli okoliczności zmuszą takiego człowieka do fizycznej samotności, zawsze znajdzie sposób, by ją przerwać. Poszuka ratunku w telewizji, radiu, telefonie, gazetach, wszystkim, co uwolni go od konieczności myślenia.

Cudowna moc zaplanowanej samotności

Człowiek, który nie potrafi być sam, lęka się samodzielnego myślenia. Jego umysł jest wyłączony. Psychologicznie rzec ujmując, boi się on własnych myśli. Z czasem staje się coraz bardziej powierzchowny. Robi nieprzemyślane pociągnięcia, nie potrafi działać w sposób

zaplanowany. Niestety, nie zna tej supersiły, jaka kryje się, nie wykorzystana, w jego umyśle.

Staraj się być człowiekiem, który potrafi być sam. Ludzie wybitni właśnie z samotności czerpią siłę. Ty też jesteś do tego zdolny.

Przyjrzyj się, jak to robią.

W ramach programu szkoleniowego dla pracujących poleciłem trzynastu kursantom, aby przez najbliższe dwa tygodnie każdego dnia na godzinę całkowicie wyłączyli się z życia. Mieli się odizolować od otoczenia i konstruktywnie zastanowić na czymś, co akurat przyjdzie im na myśl.

Po upływie wyznaczonego terminu wszyscy bez wyjątku oświadczyli, że było to nadzwyczaj owoce doświadczeniu. Jeden z kursantów powiedział, że przedtem bez przerwy popadał w konflikty z szefem. Teraz, po głębokim przemyśleniu problemu, odkrył przyczynę tego stanu rzeczy i znalazł drogę, by pokonać trudności. Inni opowiadali, że udało im się uregulować sprawy rodzinne, podjąć decyzję co do kupna domu czy wyboru szkoły dla dziecka.

Każdy uczestnik szkolenia z entuzjazmem przyznawał, że teraz zna i rozumie siebie o wiele lepiej niż przedtem.

Kursanci uczynili jeszcze jedno bardzo ważne odkrycie. *Stwierdzili, że decyzje, jakie podjęli, i obserwacje, jakie poczynili w okresach zaplanowanej samotności, były trafne, i to w stu procentach!*

Potrafili dokonać właściwego wyboru.

Zaplanowana samotność opłaca się.

U wolnij się od wpływów zewnętrznych

Jeden z kolegów zmienił ostatnio diametralnie swój punkt widzenia w pewnej nieprzyjemnej sprawie. Zainteresowałem się, co skłoniło go do takiej wolty, zwłaszcza że był to problem natury zasadniczej. Oto, co mi

odpowiedział: „Po prostu nie wiedziałem, jak postąpić. Wstałem więc dziś o wpół do czwartej rano, zaparzyłem sobie mocną kawę, usiadłem w fotelu i myślałem do siódmej. Teraz całą sprawę widzę znacznie jaśniej. I dlatego nie pozostało mi nic innego jak zrewidować swój dotychczasowy pogląd”.

Nowy punkt widzenia mego kolegi okazał się ze wszech miar słuszny.

Każdy z nas powinien codziennie przeznaczyć określony czas (co najmniej pół godziny) na spokojne i niczym nie zakłócone myślenie.

Możesz ten czas wypełnić dwójako: albo myśleć o czymś konkretnym, albo po prostu o sprawach przypadkowych.

Aby myśleć o czymś konkretnym, powinieneś się zająć gnębiącym cię problemem. W samotności twój umysł obiektywnie przeanalizuje ów problem i podsunie ci właściwe rozwiązanie.

Jeśli nie chcesz myśleć o niczym konkretnym, twój umysł sam wybierze sobie temat. Do głosu dojdzie podświadomość, która sięgnie do twoego banku pamięci. Takie nie ukierunkowane myślenie jest bardzo pozytyczne w dokonywaniu samooceny. Pomoże ci znaleźć odpowiedzi na wiele zasadniczych pytań.

Myślenie jest głównym zadaniem ludzi sukcesu i najlepszym wstępem na drodze do wielkich celów. Przeznaczaj każdego dnia określony czas na zaplanowaną samotność. Myśląc – zbliżaj się do sukcesu!

ZASADY KIEROWANIA LUDŹMI

1. Staraj się wczuwać w sytuację ludzi, którzy są dla ciebie ważni. Bez trudu uda ci się skłonić ich, by robili to, czego sobie życysz. Zanim zaczniesz działać, zadaj sobie pytanie: „Co myślałbym na ten temat, gdybym był na miejscu innych?”

2. Bądź ludzki w stosunku do otoczenia. Zastanawiaj się, jak rozwiązać dany problem w sposób humanitarny. Całym swoim działaniem okazuj, że człowiek jest dla ciebie najważniejszy. Traktuj bliźnich tak, jak chciałbyś, aby traktowano ciebie. To się opłaca.

3. Myśl zawsze w sposób nowatorski, myśl o ulepszeniach. Stawiaj sobie wysokie wymagania. Współpracownicy przejawiają skłonności do naśladowania swego szefa. Zadbaj, byś stanowił wzór wart naśladowania. Złoż sam sobie następującą obietnicę: „Zawsze będę orędownikiem postępu – w domu, w pracy zawodowej, w życiu gminy”.

4. Wyznacz sobie określony czas na refleksję i narażanie się ze sobą. Zaplanowana samotność daje efekty. Wykorzystaj ją do wyzwolenia swej siły twórczej i znalezienia rozwiązań problemów osobistych i zawodowych. Każdego dnia spędżaj określony czas na intensywnym myśleniu. Myśląc, zbliżaj się do sukcesu!

Jak korzystać z magicznej siły pozytywnego myślenia

Myśl pozytywnie

W myśleniu pozytywnym tkwi magiczna siła. Zbyt łatwo jednak o tym zapominamy. Istnieje niebezpieczeństwo, że jeśli znajdziesz się w trudnej sytuacji, przestaniesz myśleć pozytywnie. I wtedy przegrasz.

Poniżej znajdziesz krótkie wytyczne, które wskażą ci, jak zachować zdolność pozytywnego myślenia, gdy ulegasz pokusie, by myśleć negatywnie, małostkowo.

...gdy ludzie myślący negatywnie starają się zniechęcić cię do działania

Niewątpliwie są tacy, którzy chcieliby, żebyś przegrał, żebyś poniósł fiasko, żeby spotykały cię niepowodzenia. Nie zdołają ci jednak zaszkodzić, jeśli będziesz przestrzegał trzech wskazówek:

- Zwyciężysz, gdy nie zniżysz się do poziomu ludzi o ograniczonych horyzontach. Walka z nimi uwłacza ci. Zaniechaj jej.

- Licz się z tym, że będziesz „pod ostrzałem”. To dowód, że jesteś kimś.

- Pamiętaj, że ludzie, którzy atakują z zasadzki, są niezrównoważeni psychicznie. Bądź wspaniałomyślny. Miej dla nich współczucie.

Myśl w sposób tak niezależny, by uodpornić się na ataki ludzi o ograniczonych horyzontach.

...gdy czujesz, że zaczyna brakować ci sił

Jeśli uwierzysz, że jesteś słaby, będziesz słaby. Jeśli uwierzysz, że nie potrafisz czegoś zrobić, nie zrobisz tego. Jeśli uznasz się za człowieka drugiej kategorii, będziesz nim.

Zwalczaj naturalną skłonność do umniejszania swojej wartości następującą bronią:

- Nadaj sobie znaczący wygląd. Pomoże ci to uważać się za człowieka znaczącego. Twój wygląd zewnętrzny ma ścisły związek z twoim samopoczuciem.
- Koncentruj się na swoich zaletach. Ułóż własną autoreklamę i *używaj jej*. Poznaj swoje *pozytywne ja*.
- Patrz na innych z właściwej perspektywy. Każdy człowiek jest też tylko człowiekiem. Dlaczego miałbyś się go bać?

Myśl pozytywnie, by docenić własne zalety!

...gdy kontrowersje wydają się nieuniknione

Nie ulegaj pokusie wdania się w spór, dopóki:

- nie zadasz sobie pytania, czy sprawa naprawdę jest do tego stopnia ważna, że tylko spór może doprowadzić do jej rozwiązania;
- nie uświadomiłeś sobie, że na sporze możesz jedynie stracić, nigdy zyskać.

Myśl pozytywnie, by zrozumieć, że kłótnie, zatargi, kontrowersje i niepotrzebna irytacja nigdy nie doprowadzą cię tam, gdzie chcesz dojść.

...gdy czujesz się załamany

Nie da się osiągnąć wielkich sukcesów bez porażek. Jest jednak możliwe, żebyś w przyszłości nie poniósł klęski. Jako człowiek myślący pozytywnie reaguj pozytywnie na swoje niepowodzenia.

- Traktuj porażkę jako naukę. Z każdej porażki staraj się wyciągnąć jakąś korzyść.
- Łacz wytrwałość z radością eksperymentowania. Nabierz dystansu do sprawy i zacznij od początku, przyjmując inny punkt widzenia.

Myśl pozytywnie, by pojąć, że niepowodzenie może cię doprowadzić do pouczających wniosków.

...gdy twoje uczucie słabnie

Negatywne myśli w rodzaju: „Ona (on) jest nie w porządku wobec mnie, rozprawię się z nią (nim)”, zabijają miłość i niszczą sympatię, jaką mógłbyś się cieszyć.

Jeśli zauważysz, że twoje uczucie słabnie:

- skoncentruj się na największych zaletach człowieka, którego kochasz; nie myśl o mało ważnych drobiazgach;
- zrób dla partnera coś szczególnego – i to nie tylko raz.

Myśl pozytywnie, by wciąż na nowo doświadczać tajemnicy miłości.

...gdy przeżywasz stagnację zawodową

Niezależnie od tego, jaki zawód wykonujesz, awans i wyższe wynagrodzenie otrzymasz tylko wtedy, jeśli będziesz zwiększać swoją wydajność.

- Myśl w ten sposób: „Mogę to zrobić lepiej”. Ideal jest nieosiągalny, gdyż zawsze można wszystko zrobić

lepiej. Nic na tym świecie nie jest na tyle dobre, żeby nie mogło być lepsze.

- Jeśli pomyślisz: „Mogę to zrobić lepiej”, automatycznie otworzą się przed tobą możliwości, *by zrobić to lepiej*.

Myśl pozytywnie na tyle, by myślały pozytywne wyzwalały twoje siły twórcze.

Zawsze myśl pozytywnie!

Uwalniaj się od małostkowych, negatywnych myśli. Otaczaj się tylko takimi ludźmi, po których możesz się spodziewać wyłącznie myślenia pozytywnego, konstruktywnego, otwartego. Spotkasz ich wszędzie – wśród najbliższych krewnych, sąsiadów, kolegów z pracy, przełożonych, przedstawicieli mediów.

Oczywiście na każdym kroku będziesz spotykać się również z myśleniem negatywnym, destrukcyjnym, ograniczonym. Nie trwoń sił swego umysłu na spory z ludźmi małostkowymi, o ciasnych horyzontach, lecz skłaniaj się ku tym, którzy prezentują prawdziwie szerokie horyzonty myślowe.

Jeśli uwierzysz, że masz konieczną do tego siłę poznania, to będziesz ją mieć – a twoje myślenie stanie się twoim kapitałem.



SPIS TREŚCI

ZAMIAST WSTĘPU

W czym ta książka może ci pomóc

<i>Myśl pozytywnie!</i>	9
<i>Odkryj cudowną moc swego myślenia</i>	10
<i>Clucze do sukcesu</i>	12

ROZDZIAŁ 1

Uwierz w sukces, a osiągniesz go	15
--	----

<i>Wiara przenosi góry</i>	15
<i>Uwierz w zwycięstwo, a odniesesz je</i>	17
<i>Uwierz, że jesteś lepszy</i>	18
<i>Korzystaj z siły swej wiary</i>	19
<i>Kieruj swoimi pozytywnymi myślami</i>	22
<i>Jak rozwijać siłę swej wiary</i>	24
<i>Twój osobisty program szkolenia</i>	24
<i>Doskonale wyposażone laboratorium</i>	26
TRZY WAŻNE RADY	28

ROZDZIAŁ 2

Ulecz się z choroby nieudacznictwa zwanej wykrętis	29
--	----

<i>Uodpornij się na chorobę nieudaczników</i>	29
<i>„Moje zdrowie szwankuje!”</i>	30
<i>„Chore serce” pewnego młodego mężczyzny</i>	31
<i>„Zastawka młodości” pewnego chorego mężczyzny</i>	32
<i>Ulomność nie jest przeszkodą</i>	33
<i>Cztery środki przeciwko wymawianiu się chorobą</i>	34
<i>„Trzeba być mądrym, żeby odnieść sukces!”</i>	35
<i>Ważna jest giętkość umysłu</i>	36

<i>Wiedza nie jest czynnikiem decydującym...</i>	37	<i>Umnieszanie własnej wartości</i>	74
<i>...ale wiedza może być potęgą</i>	39	<i>Poznaj swoją rzeczywistą wielkość</i>	75
<i>Trzy proste sposoby pozbycia się wykrętis umysłowej . .</i>	40	<i>Działanie słowa</i>	75
<i>„To nie ma sensu, jestem za stary (albo za młody)!“ . . .</i>	41	<i>Wytwarzaj obrazy pozytywne</i>	76
<i>Pół wieku wydajności</i>	41	<i>Obrazy negatywne i pozytywne</i>	77
<i>Jak pewien urzędnik bankowy został duchownym, a makler giełdowy – profesorem college'u</i>	43	<i>Cztery drogi prowadzące do przyswojenia sobie słownictwa człowieka myślącego pozytywnie</i>	79
<i>Problem pewnego dwudziestotrzylatka</i>	44	<i>Myśl o tym, co jeszcze można zrobić, a nie tylko o tym, co jest „Trening podnoszenia wartości“</i>	80
<i>Trzy sposoby pozbycia się wykrętis wiekowej</i>	46	<i>Szczere, żywe zainteresowanie Harry'ego</i>	86
<i>„Mój przypadek jest inny, jestem pechowcem“</i>	46	<i>Co charakteryzuje dobrego mówcę</i>	88
<i>Sukces nie ma nic wspólnego ze szczęściem</i>	47	<i>Co powoduje sprzeczki</i>	89
<i>NIE SZCZĘŚCIE DECYDUJE O TWOIM LOSIE</i>	48	<i>Johnowi przydzielono mniejszy pokój, więc odszedł . . .</i>	90
 ROZDZIAŁ 3		<i>Trzy ćwiczenia przeciwko małostkowemu myśleniu . . .</i>	91
Buduj wiarę w siebie, wyzbądź się lęku	49	<i>Test: Myślenie negatywne czy pozytywne?</i>	92
<i>Lęk to coś bardzo rzeczywistego</i>	49	ZAWSZE OPŁACA SIĘ MYŚLEĆ POZYTYWNIE!	93
<i>Aktywność uzdrawia</i>	50	 ROZDZIAŁ 5	94
<i>Pokonaj lęk</i>	53	Jak myśleć twórczo	94
<i>Twój „bank pamięciowy”</i>	54	<i>Nie tylko wielcy mogą myśleć twórczo</i>	94
<i>Deponuj w swoim banku pamięciowym tylko myśli pozytywne</i>	54	<i>Uwierz, że to da się zrobić...</i>	95
<i>Wybieraj ze swego banku pamięciowego tylko myśli pozytywne</i>	56	<i>...a twój umysł znajdzie odpowiedni sposób</i>	96
<i>Nie ma popytu na to, co nieprzyjemne</i>	58	<i>Nie ma rzeczy niemożliwych!</i>	97
<i>Wszyscy jesteśmy do siebie podobni</i>	59	<i>Jeśli jest wola, znajdzie się sposób!</i>	99
<i>Wyważona perspektywa</i>	60	<i>Myśl w sposób postępowy</i>	99
<i>Okaż zrozumienie</i>	61	<i>Twoja droga jest najlepsza!</i>	100
<i>Nie działań wbrew własnemu sumieniu</i>	63	<i>Na łodzi nic nie rozwita</i>	101
<i>Nie hoduj w swoim sumieniu wrzodu</i>	65	<i>Trzy sposoby przełamania tradycyjnego sposobu myślenia</i>	102
<i>Czyń to, co słuszne</i>	66	<i>Osiagnięcie absolutnej perfekcji jest niemożliwe</i>	103
<i>Siadaj zawsze na przodzie</i>	67	<i>„Tygodniowy program udoskonalania“</i>	103
<i>Szukaj kontaktu wzrokowego</i>	67	<i>Sposób zawsze się znajdzie – wskaże ci go twój umysł . . .</i>	105
<i>Chodź o dwadzieścia pięć procent szybciej</i>	68	<i>Doświadczenia urzędnika bankowego</i>	106
<i>Wypowiadaj się swobodnie</i>	69	<i>Dodatkowa praca zawsze przynosi zysk</i>	108
<i>Uśmiechaj się</i>	70	<i>Sluchaj uważnie</i>	109
<i>ZAPAMIĘTAJ PIĘĆ POZYTECZNYCH ZASAD ZACHOWANIA . . .</i>	71	<i>Menedżer, który szukał „pomocy“</i>	110
 ROZDZIAŁ 4		<i>Twoje uszy są zaworami wpustowymi</i>	110
Myśl pozytywnie, rozszerzając własne horyzonty	73	<i>Zadawanie pytań i słuchanie potęguje twoje siły twórcze .</i>	111
<i>Rozległość naszego myślenia określa rozległość naszych dokonań</i>	73	<i>Pozwól się stymulować</i>	111
		<i>Księgowy, który sprzedawał nieruchomości</i>	112

<i>Pozwól, by pobudzano twój umysł</i>	113
<i>Pomysły trzeba rozwijać...</i>	114
<i>...i formułować</i>	115
SZEŚĆ DRÓG PROWADZĄCYCH DO TWÓRCZEGO MYŚLENIA . . .	116
ROZDZIAŁ 6	
<i>Jesteś taki, za jakiego się uważaś</i>	118
<i>Twoje myślenie określa twoje działanie</i>	118
<i>Nienaganny wygląd podbuduje twoją wiarę w siebie</i>	119
<i>David – samotny skaut</i>	120
<i>Twój wygląd mówi za ciebie</i>	121
<i>Płacąc podwójnie – zyskujesz</i>	122
<i>„Wzniosę najwspanialszą budowę świata!”</i>	123
<i>Stosunek do pracy</i>	124
<i>Jak cię widzą inni</i>	124
<i>Jaką decyzję podjąłbyś</i>	126
<i>Praca gońca też ma sens</i>	127
<i>Skłonność do naśladowictwa</i>	128
<i>Entuzjazm jest zaraźliwy</i>	128
<i>Uważaj się za najlepszego</i>	129
<i>Dodawaj sobie odwagi</i>	131
<i>Twoje osobiste „hasło reklamowe”</i>	132
KRÓTKIE PODSUMOWANIE	133
ROZDZIAŁ 7	
<i>Wybierz właściwe otoczenie i podróżuj przez życie pierwszą klasą</i>	134
<i>Człowiek jest w dużym stopniu produktem swego otoczenia</i>	134
<i>Twoje przyszłe otoczenie może zadecydować, kim będziesz</i>	135
<i>Tłumiona fantazja i propaganda negatywna</i>	135
<i>Urzeczywistnianie marzeń</i>	138
<i>Negatorzy</i>	139
<i>W razie potrzeby zmień otoczenie</i>	141
<i>Ignoruj ludzi myślących negatywnie</i>	142
<i>Znajdź właściwych doradców</i>	143
<i>Praca i czas wolny</i>	144
<i>Weekendy Petera i Paula</i>	144
<i>Unikaj utartych ścieżek</i>	146

<i>Zwracaj uwagę na swoje kontakty towarzyskie</i>	147
<i>Truczyna myśli – plotkowanie</i>	148
<i>Podróżuj pierwszą klasą</i>	149
Pozwól, BY TWOJE OTOCZENIE PROWADZIŁO CIĘ DO SUKCESU . . .	151
ROZDZIAŁ 8	
<i>Wszystko zależy od właściwego nastawienia</i>	152
<i>Codziennie czytamy w cudzych myślach</i>	152
<i>Aby pobudzić innych do działania, musimy najpierw pobudzić do działania siebie</i>	153
<i>Zapał może się okazać bardzo dochodowy</i>	155
<i>Dobre wiadomości dają dobre wyniki</i>	162
<i>Traktuj innych poważnie</i>	162
<i>Każdy jest ważny</i>	163
<i>Daj odczuć drugiemu człowiekowi, że jest kimś ważnym</i>	164
<i>Jeśli uznasz znaczenie innych...</i>	165
<i>...inni też uznają cię za kogoś znaczącego</i>	166
<i>Okazuj wdzięczność</i>	166
<i>Jak zwracać się do ludzi</i>	167
<i>Pochwała jest dobrą inwestycją</i>	167
<i>Znaczenie kwiatów</i>	168
<i>Nie zaniedbij rodziny</i>	169
<i>„Przede wszystkim służyć”</i>	170
<i>Gorliwy pracownik stacji benzynowej</i>	171
<i>Dawaj innym więcej, niż od ciebie oczekują</i>	172
NAJWAŻNIEJSZE ZASADY PODEJŚCIA DO LUDZI I OTOCZENIA . . .	174
ROZDZIAŁ 9	
<i>Myśl dobrze o innych</i>	175
<i>Podstawowa zasada sukcesu</i>	175
<i>Być lubianym</i>	176
<i>Plan Lyndona Johnsona</i>	177
<i>Przyjaźni nie da się kupić</i>	179
<i>Przejmuj inicjatywę</i>	180
<i>Sześć reguł zwiększania własnej inicjatywy</i>	181
<i>Nikt nie jest doskonały</i>	182
<i>Dostrzegaj zalety swoich bliźnich</i>	183
<i>Przykład agenta ubezpieczeniowego</i>	184
<i>Przykład myślenia właściwego...</i>	186

<i>...i niewłaściwego</i>	186
<i>Uprzejmość nic nie kosztuje</i>	187
<i>Wszystko zależy od punktu widzenia</i>	188
PODSUMOWANIE OMÓWIONYCH ZASAD POSTĘPOWANIA	189
 ROZDZIAŁ 10	
<i>Nabierz nawyku aktywności</i>	191
<i>Realizuj swoje idee.....</i>	191
<i>...zamieniając je w czyn</i>	192
<i>Dlaczego George nie ma żony</i>	193
<i>Dlaczego Jim mieszka w nowym domu</i>	195
<i>Chris chciał się usamodzielić, ale...</i>	197
<i>Nie czekaj na idealne warunki</i>	198
<i>Same pomysły nie wystarczą</i>	199
<i>Każde działanie musi być poprzedzone innym</i>	200
<i>Napędzaj swój umysł</i>	202
<i>Magiczne słówko „teraz”</i>	203
<i>Nie zabieraj głosu poniewczasie</i>	204
<i>Jak John pozostał na etapie przygotowań</i>	205
<i>„Właśnie teraz jestem w odpowiednim nastroju”</i>	206
<i>Sila inicjatywy</i>	207
<i>Walcz o swoją sprawę</i>	208
<i>Angażuj się dobrowolnie</i>	209
NAUCZ SIĘ AKTYWNOŚCI	210
 ROZDZIAŁ 11	
<i>Jak klęskę zmienić w zwycięstwo?</i>	211
<i>Nigdy się nie poddawaj</i>	211
<i>Jak porażki prowadzą do sukcesu</i>	213
<i>Porażka może być pozytyczna</i>	215
<i>Chory aktor i niewidomy duchowny</i>	217
<i>Analizuj swoje błędy</i>	218
<i>Cenne porażki</i>	219
<i>Nie tłumacz się pechem</i>	221
<i>Wytrwałość i radość eksperymentowania – idealna symbioza</i>	222
<i>Wszystko ma swoje dobre strony</i>	225
PIĘĆ CENNÝCH WSKAZÓWEK	227

Rozdział 12	
<i>Wybieraj cele, które przyczynią się do twoego rozwoju</i>	229
<i>Najważniejsze, dokąd się zmierza</i>	229
<i>Planuj swoją przyszłość</i>	230
<i>Twój osobisty plan dziecięcoletni</i>	232
<i>Psia buda dla Orzeszka</i>	233
<i>Zmierzaj do celu</i>	233
<i>Wprowadzaj swoje marzenia w czyn</i>	234
<i>Folguj swoim najgorętszym pragnieniom</i>	236
<i>Nigdy nie jest za późno</i>	237
<i>Nie spuszczaj oka ze swego celu</i>	238
<i>Opowieść o Tomie i Jacku</i>	239
<i>Ważne stwierdzenie</i>	240
<i>Cel może przedłużyć ci życie</i>	241
<i>Zasada następnego kilometra</i>	242
<i>Twój trzydziestodniowy program postępu</i>	245
<i>Również drogi okrężne prowadzą do celu</i>	246
<i>Inwestuj...</i>	247
<i>...w swoje kształcenie...</i>	248
<i>...w „wyzwalacz idei”</i>	249
JAK SIĘ ROZWIJAĆ	250

ROZDZIAŁ 13	
<i>Naucz się myśleć jak przywódca</i>	251
<i>Cztery zasady prowadzące do sukcesu</i>	251
<i>Zasada pierwsza: wezwij się w psychice ludzi, na których ci zależy</i>	252
<i>Zasada druga: bądź ludzki</i>	257
<i>Zasada trzecia: bądź postępowy</i>	263
<i>Zasada czwarta: naradzaj się sam ze sobą</i>	269
ZESTAWIENIE ZASAD KIEROWANIA LUDZMI	272
 POSŁOWIE	274