

Nie
OSIĄGANIE
JAK,
AMBITNIEJSZYCH CEŁÓW
I
ecz
DZIĘKI PRACY ZESPOŁOWEJ
KTO

DAN SULLIVAN
BENJAMIN HARDY

Tytuł oryginału: Who Not How: The Formula to Achieve Bigger Goals Through Accelerating Teamwork

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-283-9382-0

Copyright © 2020 Dan Sullivan

Originally published in 2020 by Hay House Inc. USA

Strategic Coach®, The Strategic Coach® Program, Who Not How™, Unique Ability®, Unique Ability® Teamwork, The Impact Filter™, The Strategy Circle®, The Self-Managing Company®, The 10x Ambition Program™, and Free Zone Frontier™ are trademarks of The Strategic Coach Inc. All rights reserved.

Polish edition copyright © 2022 by Helion S.A.

All rights reserved.

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

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIIS TREŚCI

Wstęp	Czym jest „KTO, a nie JAK” i dlaczego powinno to mieć dla Ciebie znaczenie? 13
-------	--

CZĘŚĆ 1. WOLNOŚĆ W ASPEKcie CZASU

Rozdział 1.	„Ktosie” tworzą okazje i umożliwiają nam samorozwój 41
Rozdział 2.	Cała prawda o prokrastynacji i o tym, jak ją przerwać 58
Rozdział 3.	Jak znajdować odpowiednie osoby w ramach wszystkich aspektów własnego życia 73

CZĘŚĆ 2. WOLNOŚĆ W ASPEKcie FINANSOWYM

Rozdział 4.	Czas produkuje pieniądze 87
Rozdział 5.	Zaangażowanie — aby móc osiągać konkretne efekty 105
Rozdział 6.	Gdy jest wystarczająco dużo pieniędzy, aby rozwiązać problem, to nie ma problemu! 115

CZĘŚĆ 3. WOLNOŚĆ W ASPEKcie RELACJI

Rozdział 7.	Jak być dobrym „ktosiem” dla innych? 129
Rozdział 8.	Jak unikać nieodpowiednich „ktosiów”, nawet gdy są bardzo atrakcyjni 139
Rozdział 9.	Jak nawiązywać efektywną współpracę 152

CZĘŚĆ 4. WOLNOŚĆ W ASPEKCIE CELU

Rozdział 10. Przestań być konkurencją — rozpocznij współpracę	165
Rozdział 11. „Ktosie” pozytywnie wpływają na wizję i cel	176
 Zakończenie (czyli bez Babs nie ma mowy o coachingu)	189
Bibliografia	195
Podziękowania Dana	201
Podziękowania Bena	203
O autorach	205

ROZDZIAŁ 1.

„KTOSIE” TWORZĄ OKAZJE I UMOŻLIWIAJĄ NAM SAMOROZWÓJ

*„Gdy uczeń jest gotowy, pojawia się nauczyciel”.
— Budda*

Richie Norton miał 16 lat i bardzo chciał zacząć pracować. Jego rodzina należała do klasy średniej, więc niczego mu nie brakowało, ale Richie chciał mieć własne pieniądze, by móc wydawać je na co będzie chciał i wtedy gdy przyjdzie mu na to ochota. Doszedł do wniosku, że najlepiej będzie zapytać o pracę w sklepie spożywczym lub na stacji benzynowej. Albo zacząć zarabiać, zbierając śmieci po imprezach plenerowych organizowanych przez władze hrabstwa. Gdy miał już pewność, że jest gotowy do podjęcia pracy, Richie powiedział o tym ojcu.

- Nie chcę, żebyś szukał pracy — usłyszał.
- Ale ja chcę pracować!
- Jesteś dzieckiem. Będiesz pracował przez całe życie.

— Ale ja chcę mieć pieniądze.

— W porządku — powiedział ojciec. — Jeśli chcesz mieć pieniądze, pojedź do El Centro na farmy i zapytaj, czy możesz kupić wszystkie arbuzy o nietypowych rozmiarach i nieregularnych kształtach. Farmerzy nie mogą ich sprzedawać, więc po prostu są wyrzucane i gniją.

Richie i jego młodszy brat, Erik, wyjęli tylne siedzenia z rodzinnego vana i z macierzystego San Diego udali się w dwugodzinną podróż do El Centro. Arbuzy o nietypowych kształtach były bardzo tanie, więc udało im się upchać je w vanie „na sztywno”, płacąc pieniędzmi z „funduszu założycielskiego”, które dał im ojciec.

Kiedy wrócili do domu, Richie wziął lokalną książkę telefoniczną i zaczął obdzwaniać potencjalnych nabywców arbuzów, czyli rodziców swoich kolegów i innych członków lokalnej społeczności. Mówił, że ma na zbyciu przepyszne arbuzy, a ponieważ ich kształty są nieco nietypowe, sprzedaje je znacznie taniej niż w sklepie. Do 4 Lipca było zaledwie kilka dni, więc Richie wiedział, że orzeźwiający owoc będą cieszyć się dużym powodzeniem.

W ciągu kilku godzin sprzedał cały zapas, czyli mniej więcej 100 arbuzów. Na odbiór umówił się z nabywcami w parku, w określonym dniu i o określonej godzinie. Zawiózł tam arbuzy, wydał je klientom i w ciągu zaledwie kilku godzin zarobił więcej, niż gdyby przez całe lato pracował za minimalną stawkę.

Gdy Richie doszedł do wniosku, że chce mieć więcej pieniędzy, zadał sobie pytanie: „Jak mógłbym zacząć zarabiać?”. Typowa dla szesnastolatka odpowiedź brzmiała: „Znajdując sobie pracę odpowiedzialną dla szesnastolatków”.

Zadając sobie pytanie „jak?”, Richie był gotów poświęcić na pracę całe wakacje. „Jak” bywa zwykle bardzo czasochłonne.

Ojciec Richiego był przedsiębiorcą, więc zarówno o czasie, jak i pieniądzach, myślał zupełnie inaczej. Gdy Richie z nim porozmawiał, jego ojciec stał się odpowiednią *osobą*, która zaproponowała mu inny sposób zarabiania pieniędzy — po pierwsze bardziej efektywny, a po drugie wiążący się z mniejszym wysiłkiem. Jeśli pożądanym efektem są pieniądze, jaki jest najskuteczniejszy i najprostszy sposób, aby ten efekt osiągnąć?

Prosząc ojca o pomoc, Richie zapewnił sobie odpowiednią perspektywę i dostęp do informacji, a potem właściwie wykorzystał wiedzę, możliwości i zasoby swojego ojca oraz proponowane przez niego rozwiązania. Ojciec okazał się *osobą*, która pomogła mu osiągnąć pożądaną efekt — bo sam nigdy by nie wpadł na pomysły z arbuzami.

Dzięki rozwiązaniu zaproponowanemu przez ojca Richie nie musiał rezygnować z wolności i mnóstwa czasu, bo osiągnął pożądaną efekt niemal natychmiast. Na tym właśnie polega posiadanie „ktosia” — natychmiast uzyskujemy dostęp do wiedzy, koncepcji, zasobów i możliwości, które aktualnie są dla nas niedostępne.

„Jak” to liniowość i powolność.

„Kto” oznacza nieliniowość, bezzwłoczność i postęp wykładniczy.

To doświadczenie okazało się dla Richiego przełomowe i określiło trajektorię jego życia. Mając do dyspozycji całe lato i pieniądze, na których mu zależało, chłopak postanowił nigdy nie tracić czasu. I dotrzymał danego sobie słowa. Rezygnując z pracy przez całe lato, bo pożądaną efekt osiągnął znacznie szybciej, Richie radykalnie zwiększył zasób swojej *wolności w aspekcie czasu*. Każdy z czterech kluczowych rodzajów wolności, o których dowiesz się z tej książki, a zatem także *wolność w aspekcie czasu*, nie jest czymś stałym — ma elastyczny charakter. Nie jest skończona, tylko bezkresna. Nigdy nie docieramy do punktu, w którym nie moglibyśmy

być bardziej wolni w aspekcie czasu, bo w przypadku tego rodzaju wolności nie chodzi wyłącznie o to, abyśmy cały swój czas wykorzystywali na robienie tego, co chcemy. Istotne jest także to, abyśmy poświęcali go na podejmowanie działań mających coraz wyższą jakość.

Teraz, przed czterdziestką, Richie, jego żona Natalie i ich trzech synowie mieszkają na Hawajach. Richie jest międzynarodowym seryjnym przedsiębiorcą i pracuje w domu, tworząc różnorodne produkty i usługi oraz pomagając przedsiębiorcom w realizacji marzeń w taki sposób, aby tracili jak najmniej czasu. *Wolność w aspekcie czasu* umożliwia także Richiemu i Natalie pisanie książek, wychowywanie dzieci, podróżowanie po świecie i służenie innym, co byłoby niemożliwie, gdyby nie znalazł się *ktoś*, od kogo mogli się uczyć.

Praca Richiego przyniosła bezpośrednie korzyści także mnie. Zwróciłem się do niego, gdy byłem początkującym pisarzem i próbowałem rozkręcić własną firmę. Pracujemy razem od lat, wspólnie zajmując się różnorodnymi projektami.

Dla Richiego *wolność w aspekcie czasu* ma tak samo podstawowe znaczenie, jak powietrze, którym oddycha. Kilka lat temu zmarł jeden z jego synów, co jeszcze bardziej utwierdziło go w przekonaniu, że czas jest cenny i nie należy przyjmować go za pewnik. Obecnie Richie żyje tak, jakby każdy dzień mógł być jego ostatnim, a nawet stworzył akronim słowa TIME: *Today Is My Everything* (dziś jest moim wszystkim).

Czytając tę książkę, dowiesz się, w jaki sposób różne osoby — w tym zwłaszcza pracownicy firm i współpracujący ze sobą przedsiębiorcy — stosują metodę „KTO, a nie JAK”, aby zapewnić sobie w życiu więcej wolności. W historii Richiego na podkreślenie zasługuje pewien fakt o kluczowym znaczeniu — każdy z nas już teraz

ma wokół siebie paru „ktosiów”. Nasze życie wypełniają *osoby* pełniące określone i wyjątkowe funkcje, co umożliwia nam robienie tego, czego inaczej nie moglibyśmy robić, i bycie ludźmi, jakimi inaczej nie moglibyśmy być.

Jest listonosz, który przynosi nam pocztę.

Są przyjaciele, którzy zapewniają nam wsparcie.

Są mentorzy, którzy nas inspirują.

W opowieści o arbuzach ojciec Richiego jest dla niego odpowiednią *osobą* z co najmniej dwóch względów. Po pierwsze, jako rodzic, zapewnia mu miłość i wsparcie, a po drugie uczy go, jak powinien myśleć o czasie i pieniądzach. Relacja ta ma jednak oczywiście (jak wszystkie relacje międzyludzkie) charakter bilateralny. Richie jest dla swojego ojca kluczową *osobą*, bo nadaje jego życiu głęboki sens i zapewnia mu poczucie celu.

Wszyscy znamy osoby, którym ufamy, które pomagają nam osiągać cele i na różne sposoby nas wspierają. *Wszyscy jesteście też „ktosiami” dla innych*, zapewniając im w ten czy inny sposób wsparcie czy więź, na których im zależy.

Pomyśl o osobach, które są „ktosiami” w Twoim życiu.

Jak wyglądałoby Twoje życie bez tych osób?

Na ile innym człowiekiem byłbyś bez nich *Ty sam*?

A teraz zastanów się, jak mogłoby wyglądać Twoje życie, gdyby otaczała Cię rosnąca liczba „ktosiów”, którzy mieliby Ci do zaproponowania coraz więcej?

Jak zmieniłaby się Twoja wizja przyszłości, gdyby więcej „ktosiów” mogło Ci pomóc?

W sferze biznesu znajdowanie odpowiednich *osób*, które ułatwiają realizowanie naszych celów, najczęściej bywa traktowane jako *inwestycja*, więc często wymaga pieniędzy. Historia Richiego dowodzi jednak, że nie zawsze tak jest. Porada jego ojca nie

kosztowała ani grosza, a zaoszczędził dzięki niej trzy miesiące i na zawsze zmienił swoje życie.

„KTO, a nie JAK” polega na wykorzystywaniu relacji i zmianianiu się dzięki nim na lepsze.

„Wszelkie postępy zaczynają się od mówienia prawdy”.

CO ROBIĆ, ABY NIE WPADAĆ W PUŁAPKĘ „JAK”

„Żyjecie tak, jakbyście mieli żyć wiecznie, i nigdy nie przychodzi wam na myśl wasza kruchość, nie zważacie na to, ile czasu już przeminęło. Trwonicie go, jakbyście czerpali z pełnego i nieprzebranego zasobu, gdy tymczasem ten właśnie dzień, który podaruje się czy to jakiemuś człowiekowi, czy to jakiejś sprawie, jest może ostatni”.

— Lucjusz Anneusz Seneka

Sharon Duncan, jak wielu innych przedsiębiorców, pracowała „po milion godzin tygodniowo”. W jej przypadku trudno byłoby mówić o równowadze między życiem zawodowym a prywatnym, bo starała się „trzymać za ogon zbyt wiele srok”, a poziom jej stresu „przebijał sufit”. Nie miała nawet czasu dla starzejącej się matki.

Sharon jest ambitna i stawia na samorozwój. Lubi w siebie inwestować, więc gdy dowiedziała się o Danie, niemal bez zastanowienia zapisała się na prowadzone przez niego zajęcia. Jedną z pierwszych lekcji dotyczyła koncepcji „wolnego czasu”. Dan opowiedział Sharon, że wraz z Babs przez trzy miesiące w roku podróżują, odpoczywają i *nie pracują*.

Sharon nie wierzyła, że to możliwe, więc Dan wyjaśnił jej tę kwestię. Chodzi o to, aby działający w firmie „ktosie” mogli zarządzać

nią samodzielnie. Jej właściciel, samemu pracując mniej, może wtedy osiągać znacznie więcej, bo zapewnia „ktosiom” jasno sformułowaną i ekscytującą wizję, a odpowiedzialność za sposoby jej realizacji i pełną kontrolę nad firmą przejmują oni.

Z doświadczenia Dana i Babs wynika, że zespół może i powinien bezproblemowo funkcjonować bez szefa. I właśnie do tego szef każdej firmy powinien dążyć. Wolność umożliwiająca zażywanie relaksu, regenerację, zabawę i w ogóle robienie wszystkiego, co przychodzi nam do głowy, ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia naszej kreatywności, odnoszenia przez nas sukcesów i stabilności funkcjonowania naszych firm.

I nie jest to wyłącznie koncepcja teoretyczna, ponieważ badania dowodzą, że będąc w pracy, realizujemy własną kreatywność w zaledwie 16%, a na większość dobrych pomysłów wpadamy w domu, w podróży czy w trakcie wypoczynku. Aby nowe koncepcje mogły powstawać i dojrzewać, potrzebne są nie tylko czas i przestrzeń, ale także, a może przede wszystkim, relaks i regeneracja.

Pierwszym „ktosiem” zawsze jesteś Ty sam, więc dbaj o siebie, abyś zawsze był w optymalnej formie. Powinieneś być szczęśliwy i kreatywny oraz utrzymywać dobre relacje z najważniejszymi osobami w swoim życiu.

Sharon dlatego zwłaszcza bardzo spodobała się ta koncepcja, że jej mama miała już 82 lata. Kto mógł wiedzieć, ile jeszcze zostało jej czasu? A ponieważ mama była wielką miłośniczką baseballu, Sharon przyszedł do głowy pewien pomysł:

„A gdybym znalazła takich »ktosiów«, dzięki którym mogłabym co roku mieć trzy miesiące wolnego i jeździć z mamą na mecze pierwszej ligi?”.

Sprawa wydawała się stanowcza zbyt istotna, aby odkładać ją na później. Gdy powód jest wystarczająco dobry, schodzimy na

ziemię i zaczynamy być poważni. Richie w jednej chwili zapewnił sobie odpowiednią perspektywę i poznał rozwiązanie wykraczające poza wszystko, co mógłby wymyślić samemu, i podobnie stało się w przypadku Sharon. A dodatkowo powód Sharon był wyjątkowo przekonujący, więc nowa perspektywa zyskała w jej przypadku jeszcze większe znaczenie, bardziej istotny cel i szerszy kontekst.

Sharon szybko zabrała się do pracy i zatrudniła „kierownika ds. praktycznych”, który zasadniczo przejął większość wcześniej wykonywanej przez nią (i stresującej ją) pracy. Patrząc wstecz, Sharon zdaje sobie obecnie sprawę, że mogła przekazać część obowiązków komuś innemu już dawno temu, ale nie wpadła na to, a poza tym brakowało jej pewności siebie.

Dzięki kierownikowi ds. praktycznych Sharon mogła natychmiast usunąć z harmonogramu swojej pracy 500 godzin w skali roku. Te 500 godzin odpowiada 12,5 czterdziestogodzinnym tygodniom, czyli mniej więcej trzem miesiącom pracy na pełny etat. Wystarczyło, że Sharon zatrudniła jedną osobę — teraz cały odzyskany czas mogła wykorzystać w dowolny sposób.

Wszystkim, czego potrzebowała, były cel („co”), powód („dla czego”) i odpowiednia osoba („kto”).

Prostota tego rozwiązania bardzo pozytywnie zaskoczyła Sharon, bo natychmiast obniżył się poziom jej stresu, zyskała szerszą perspektywę obejmującą zarówno firmę, jak i całe życie, i zaczęła bardziej cenić swój czas.

Tak smakuje poczucie pewności siebie.

A potem Sharon zaczęła jeździć z mamą na mecze baseballowe. Były na stadionach podczas wszystkich zawodów World Series 2018, zapewniając sobie niezapomniane wspomnienia. Mama Sharon nie mogła uwierzyć, że jej marzenie o chodzeniu z córką na

mecze baseballu nie tylko spełni się w najlepszy z możliwych sposobów, ale także stanie czymś powtarzalnym.

Obecnie Sharon zaczyna samodzielnie zarządzać swoim czasem, uznając, że zadania, których realizacji się podejmuje, powinny ją intrygować i fascynować. Chodzi naturalnie o jak najlepsze wykorzystywanie czasu — Sharon musi mieć jak największy wpływ na misję swojej firmy i poziom jej dochodów.

Kierownik ds. praktycznych i pozostali członkowie zespołu Sharon stale się rozwijają, a ponieważ jest ona znacznie bardziej skoncentrowana i ma więcej energii niż wcześniej, w błyskawicznym tempie rozrasta się także jej firma. Korzystając z energii i ducha swojej przywódczyni, wszyscy mają poczucie, że tworzą coś wyjątkowego.

Kreowanie tego rodzaju doświadczeń jest bezcenne, zarówno w kontekście nas samych, jak i innych ludzi. I — jeśli poważnie traktujemy własny czas — zdecydowanie pożądane.

Czas jest w pewnym sensie wielkością skończoną, bo doba ma dla nas wszystkich 24 godziny. Przejęcie kontroli nad własnym czasem ma zatem fundamentalne znaczenie — innymi rodzajami wolności można zacząć się zajmować dopiero potem.

Możesz osiągnąć milion razy więcej, jeśli przestaniesz pytać „jak?”, a zaczniesz znajdować odpowiednie *osoby*.

„Twórcy nie narzekają; malkontenci niczego nie tworzą”.

„KTOSIE” TO SPOSÓB NA SAMOROZWÓJ

Zgodnie z *modelem samorozwoju* opracowanym przez małżeństwo psychologów, dr. Arthura Arona i dr Elaine Aron, podstawową motywacją, która skłania nas do „autoekspansji”, jest pragnienie

zwiększania własnej efektywności i dążenie do nabierania pewności siebie.

W ramach tego modelu „efektywność” — rozumiana jako zdolność do uzyskiwania pożądanych rezultatów — jest postrzegana nie w kategoriach bezwzględnych, tylko w pewnym sensie „potencjalnych”. Nie oznacza jedynie tego, co możemy zrobić sami, i nie opiera się wyłącznie na naszych „wrodzonych” czy „indywidualnych” umiejętnościach. Jest raczej zdobywaniem zasobów, które umożliwiają nam osiągnięcie naszych celów. A sposobem na jej zwiększanie (czyli na samorozwój) jest tworzenie bliskich relacji, za sprawą których — niejako w ramach sprzężenia zwrotnego — zwiększamy wartość własnych zasobów w aspekcie materialnym i społecznym, rozwijając się w zakresie nabywania nowych perspektyw i kształtowania własnej tożsamości.

Według Aronów, kiedy dwie jednostki nawiązują ze sobą relację, każda z nich, postrzegając drugą jako zintegrowany przejaw siebie samej, przejmuje szereg jej psychologicznych właściwości. Zasoby drugiej jednostki stają się zatem do pewnego stopnia także jej własnymi. I działa to naturalnie w obie strony.

Zasoby, które pozyskujemy dzięki relacjom, mogą mieć charakter materialny — gdy są na przykład pieniędzmi czyżążądanymi kontaktami — lub niematerialny — gdy przejmujemy elementy światopoglądu innych osób lub tego, jak wyjaśniają one ludzkie zachowania. Zasobem może być także ich czas, uwaga czy pomoc.

Motywacja do tego, aby się rozwijać, prowadzi nas do poszukiwania bliskich relacji z innymi ludźmi. A nasze zainteresowanie *konkretnymi* osobami opiera się według Aronów na dwóch czynnikach, którymi są:

- **Atrakcyjność**, czyli zakres samorozwoju, jaki może nam zapewnić dana relacja.
- **Prawdopodobieństwo**, czyli siła przekonania, że możemy nawiązać z daną osobą bliską relację.

Wszystko to mówi nam, że nasza efektywność, umiejętności i potencjał nie są czymś absolutnym, wrodzonym ani stałym. Mają charakter kontekstowy, relacyjny i płynny. To, co możemy osiągnąć lub czego możemy się nauczyć w ramach relacji z daną osobą, znacząco różni się od tego, co moglibyśmy osiągnąć lub czego moglibyśmy się nauczyć w relacji z inną.

Stało się to dla mnie całkowicie jasne, gdy zostaliśmy z Lauren (moją żoną) rodzicami zastępczymi trójki dzieci, które wcześniej były zaniedbywane. Biologiczni rodzice nie poświęcali im uwagi i nie przejmowali się ich potrzebami, pozostawiając je po prostu całymi dniami przed telewizorem.

Dzieci nie dysponowały zatem szczególnie dużym potencjałem. I nie osiągnęłyby dobrych efektów nawet angażując wszystkie swoje siły. Ale zmiana środowiska i kontekstu sprawiła, że ich możliwości znacząco wzrosły.

Za naszą sprawą ta trójka zyskała dostęp do nowych zasobów, i nie chodziło wyłącznie o nasz dom czy pieniądze, ale także o energię i czas, które zaczęliśmy poświęcać dzieciom. Zainwestowaliśmy w nie (i nadal to robimy). Mają prywatnych nauczycieli, bo nie radziły sobie w szkole. Zapewniliśmy im terapię, rozbudziliśmy w nich zainteresowanie sportem, zabieramy je kościoła i podróżujemy z nimi po całym kraju. Mają także praktycznie nieograniczony dostęp do innych członków naszej rodziny — kochających dziadków, którzy zabierają je na ryby i wycieczki, czy licznych

kuzynów, z którymi mogą się bawić — oraz do naszej wiedzy, światopoglądu i przekonań.

Wszystkie te zasoby i doświadczenia sprawiły, że nasze dzieci przeszły transformację. Dzięki korepetycjom rozwinęły swoje zdolności i wzrósł poziom ich pewności siebie, a (co za tym idzie) zyskały nowe możliwości w zakresie nauki i samorozwoju — inaczej nie byłoby to możliwe. Dzięki terapii, religii i relacjom z innymi ludźmi nauczyły się, jak okazywać emocje, radzić sobie ze stresem i właściwie rozumieć wyzwania i nowe doświadczenia. A dzięki podróżom i więziom rodzinnym oraz temu, że ludzie z ich otoczenia odnoszą sukcesy, zyskały lepszą samoocenę i więcej od siebie oczekują.

Chodzi o to, że kiedy angażujemy się w określone relacje, zwiększamy własną efektywność, czyli umiejętność wykorzystywania posiadanych zasobów do zapewniania sobie określonych rezultatów. Zasoby mogą mieć charakter finansowy, ale mogą być także czymś niematerialnym. Wsparcie, czas i koncentracja są równie ważne jak argumenty „gotówkowe”. Zasoby nie tylko zwiększają naszą zdolność do realizowania określonych zadań, ale mogą mieć także wpływ na naszą transformację — w kontekście osobowościowym, światopoglądowym i odnoszącym się do poziomu naszych umiejętności. Gdybyśmy na przykład dysponowali zasobami właściwymi dla nauczyciela gry na fortepianie, moglibyśmy zwiększyć poziom własnych umiejętności w zakresie, który bez nich byłby niemożliwy.

To jeden z podstawowych powodów, dla których koncepcja „KTO, a nie JAK” prowadzi do całkowitej zmiany sposobu myślenia. Gdy koncentrujemy się na robieniu wszystkiego samemu, drastycznie ograniczamy ilość zasobów, które moglibyśmy wykorzystywać do realizacji naszych celów. A gdy nasze zasoby są ograniczone, podobnie ma się sprawa z naszym potencjałem, liczbą

opcji, jakie mamy do dyspozycji, i naszymi perspektywami na przyszłość.

Gdy natomiast łączymy własne wysiłki z działaniami innych osób, poziom naszej efektywności natychmiast wzrasta. To relacje umożliwiają nam transformację, przekraczanie własnych ograniczeń i osiągnięcie zamierzonych efektów. Chyba można je zatem, i to bez żadnej przesady, uznać za cel naszego życia.

A mówiąc konkretniej, badania jednoznacznie dowodzą, że właśnie relacje — a nie siła woli — pomagają nam na przykład walczyć z uzależnieniami. Jak trafnie ujął to pisarz i dziennikarz Johann Hari w przebojowej prelekcji TED, „przeciwieństwem uzależnienia nie jest trzeźwość — jest nim więź z innymi ludźmi”. Grupy Anonimowych Alkoholików (AA) stają się dla wielu uzależnionych niezwykle skutecznym sposobem odpowiednich *osób*, bo do wprowadzenia zmian we własnym życiu są oni naprawdę gotowi dopiero wtedy, kiedy przestają próbować radzić sobie samodzielnie i otwarcie przyznają, że potrzebują pomocy.

Biorąc pod uwagę wszystkie te kwestie, osoby, którym zależy na realizacji własnych celów, powinny przestać reagować w sposób wyuczony i zadawać sobie pytanie „jak?”. Po co mamy to robić, skoro poziom naszej motywacji i efektywności ma znacznie więcej wspólnego z naszymi relacjami niż z tym, jak postrzegamy własne umiejętności? Po co pytać „jak?”, skoro prowadzi to wyłącznie do takich problemów, jak z uzależnieniami?

Tym, dzięki czemu się rozwijamy i zwiększamy własną efektywność, są relacje!

W ostatecznym rozrachunku wszyscy ludzie, którzy odnoszą wielkie sukcesy, zawdzięczają je udanym relacjom. W kontekście efektywności „kto” staje się stopniowo bardziej istotne niż „jak” — nie da się temu zaprzeczyć. I dlatego właśnie we wszystkich sferach

własnej aktywności musisz przestać koncentrować się na *sposobach*, a zacząć na innych *ludziach*. Jeśli chcesz być naprawdę wolny, nie możesz robić wszystkiego sam.

Potrzebujesz innych: małżonka, rodziców, mentorów, nauczycieli, trenerów, współpracowników, współspiskowców, a następnie, gdy będziesz gotów, także pracowników.

Pracownicy, współpracownicy i konsultanci zaczną Cię słuchać nie z powodu „podległości służbowej”, tylko dlatego, że będą w Ciebie wierzyć. Staniesz się w ich życiu kimś niezwykle istotnym, bo zapewnisz im misję, której częścią będą mogli się czuć, środki, dzięki którym będą mogli utrzymywać swoje rodziny, oraz cel, który — gdy będą dążyć do jego realizacji — umożliwi im samorozwój i zwiększy ich pewność siebie.

Im więcej osób uznaje nas za „ktosiów”, tym odnosimy większe sukcesy. Mówca motywacyjny Zig Ziglar ujął to kiedyś następująco: „Możemy mieć w życiu wszystko, czego chcemy. Wystarczy, że zaczniemy po prostu pomagać innym w zdobywaniu tego, czego chcą oni”. Pomaganie innym w zdobywaniu tego, czego chcą, nie oznacza przy tym zajmowania się wszystkimi „jak”, tylko udostępnianie im własnych zasobów (o różnorodnym charakterze).

Dan często wspomina o tym, że najlepszym sposobem sprawdzania własnych postępów jest ocenianie liczby i jakości współpracowników, z którymi nawiązujemy kontakty. I jest to całkowicie zgodne z psychologicznym modelem samorozwoju. Poziom naszej efektywności zależy od zasobów, które zyskujemy, angażując się w określone relacje. A każdą relację można uznać za współdziałanie zmierzające do osiągnięcia konkretnego celu.

Odnies to do własnego życia:

W jakich obszarach zauważasz braki w zakresie współpracy i pracy zespołowej?

W jakich obszarach spektrum Twojej wizji jest tak ograniczone, że robisz wszystko samodzielnie?

W jakich obszarach najbardziej potrzebujesz innych *osób*, aby pomogły Ci osiągnąć to, czego chcesz?

Które z własnych relacji mógłbyś uznać za niedostatecznie wykorzystywane?

A teraz spójrz na te kwestie w szerszej perspektywie, nie ograniczając się wyłącznie do działalności zarobkowej.

Czy są *osoby*, które pomagają Ci dbać o zdrowie?

A jak ma się Twoja wizja w odniesieniu do rodziny?

Czy *ktos* dzieli z Tobą pasję i hobby?

Jak mają się sprawy z Twoim otoczeniem?

Czy dysponujesz odpowiednimi zasobami we wszystkich sferach własnego życia? A może Twoją wizję ogranicza to, co możesz robić samodzielnie?

Angażowanie innych *osób* do realizowania naszych celów to inwestycja, a inwestowanie jest poważną sprawą. Często się przed nim wstrzymujemy, choć wiemy, że jest niezbędne, abyśmy mogli osiągnąć to, do czego dążymy. A skoro wstrzymujemy się sami, po co mielibyśmy dokooptowywać innych? Otóż po to — i dowodzi tego całokształt rozważań stanowiących tematykę tej książki — że inwestowanie w inne *osoby* zwiększa poziom naszego własnego zaangażowania. Gdy ktoś nam pomaga, zyskujemy dodatkową motywację, więc stajemy się rozsądniejsi i bardziej skoncentrowani. Gdy ktoś nam pomaga, to znaczy w pewnym sensie się dla nas poświęca, zaczynamy mieć do stracenia znacznie więcej, niż gdybyśmy wszystko robili sami.

Oto przykład. Gdyby zależało Ci na poprawie stanu własnego zdrowia, mógłbyś zacząć po prostu ćwiczyć w siłowni, albo zatrudnić kogoś jako osobistego trenera. Owszem, byłaby to inwestycja,

więc mógłbyś pomyśleć, że Cię na nią nie stać. Z drugiej strony, zatrudniając trenera, zyskałbyś jednak w kontekście dbania o własne zdrowie większe możliwości i potencjał. I mógłbyś osiągać lepsze wyniki, bo miałbyś odpowiednie wsparcie.

A dodatkowo gdybyś zdecydował się na taką inwestycję, na pewno nie działałbyś na pół gwizdka, tylko byłbyś zmotywowany i skoncentrowany. Dlaczego? Bo jak już zauważyliśmy, pomoc ze strony innych zwiększa poziom naszego własnego zaangażowania. Inwestowanie pomaga nam się rozwijać i osiągać ambitniejsze cele, ale często z niego rezygnujemy, co sprawia, że nie możemy korzystać z wszystkich tych dobrodziejstw.

A gdy podejmujemy odważną decyzję o zainwestowaniu w *kogoś*, nasze możliwości jako jednostek ulegają zwiększeniu, bo możemy przestać polegać wyłącznie na sobie w sferze kontrolowania poziomu własnego zaangażowania i potencjału. I tym właśnie zajmuje się firma Strategic Coach: wpajaniem przedsiębiorcom odpowiedniego sposobu myślenia, zapewnianiem im odpowiednich narzędzi i wprowadzaniem ich do odpowiedniej społeczności, aby mogli dziesięć- czy nawet stukrotnie zwiększać swoje dochody i wpływy. Dzięki wiedzy uzyskiwanej za sprawą pracujących tu osób i nawiązywaniu odpowiednich relacji (a także zwiększonemu poziomowi zaangażowania związanemu z wydaniem dobrych paru tysięcy dolarów) przedsiębiorcy mogą pokonywać własne ograniczenia i osiągać ambitne cele, zwiększając poziom własnej pewności siebie i zapewniając sobie coraz większą wolność.

Pytanie brzmi: czy chcesz zainwestować w „ktośiów”? Czy jesteś gotów podjąć wyzwanie i zacząć realizować swoje marzenia? A może wystarczy Ci półśrodków? Ja uważam, że powinieneś zaryzykować, nie zapominając jednak o zapewnieniu sobie wcześniej dostępu do zasobów innych ludzi, bo w ten sposób będziesz mógł

osiągnąć coś, co nie uda Ci się, jeśli będziesz działać samodzielnie. Pozyskaj od nich wiedzę, czas i relacje. Uwolnij się od nawyku robienia wszystkiego samemu. Skoncentruj się na sferach, w których radzisz sobie najefektywniej. Rozwijaj się i zwiększaj swój potencjał.

Wybierając „KTO, a nie JAK”, zaczniesz ewoluować, zmieniając nie tylko własną osobowość, ale także zapewniając sobie coraz szersze perspektywy i coraz większe zasoby. Zaczniesz także odczuwać coraz większą wolność w jej wszystkich czterech kluczowych obszarach — w aspekcie czasu, pieniędzy, relacji i celu.

„Widzimy i słyszymy tylko to, czego poszukuje nasz umysł”.

PODSUMOWANIE

- „Jak” ogranicza nas do naszej własnej wiedzy i możliwości.
- „Jak” wymaga od nas, abyśmy poświęcali konkretnym zadaniom własny czas i uwagę.
- „Jak” ogranicza zakres *wolności w aspekcie czasu*.
- „Kto” umożliwia uzyskiwanie bezpośredniego (i natychmiastowego) połączenia z innymi zasobami wiedzy, spostrzeżeń i możliwości.
- „Kto” oznacza uzyskiwanie pożądaných wyników w możliwie najefektywniejszy sposób.
- „Kto” uwalnia mnóstwo czasu, który możemy wykorzystywać na lepsze i bardziej istotne sposoby.
- „Kto” poszerza naszą wizję w zakresie tego, co jest możliwe, bo przestajemy uznawać się za jedyną siłę sprawczą zapewniającą osiągnięcie efektu.
- Samorozwój jest podstawową motywacją, która pojawia się dzięki odpowiednim *osobom*.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion 

Jeśli przeanalizujesz najbardziej znaczące odkrycia, przekonasz się, że „samotny geniusz w chwili olśnienia” to jedynie romantyczny mit. Spektakularny sukces wymaga wysiłku grupy ludzi, czasem całkiem sporej. I tu zaczyna się problem: do zwiększania zaangażowania i budowania zwycięskich zespołów potrzeba wrażliwości, mądrości i zaufania. Jeśli skoncentrujesz się na osobach, a nie na sposobach, to niezależnie od Twojego talentu i woli zwycięstwa znajdziesz ścieżkę do osiągnięcia celów, które inaczej byłyby nierealne.

Ta książka pomoże Ci odkryć jedną z największych tajemnic sukcesu, zawiera bowiem opis strategii umożliwiającej doświadczanie wolności, spełnienia i radości z osiągnięcia najbardziej ambitnych celów. Dowiesz się, że nie musisz samemu zajmować się wszystkim, jeśli tylko znajdziesz odpowiednie osoby i przekonasz je do współdziałania, a także — że jeśli zrezygnujesz ze ścisłej kontroli wykonywanych przez zespół zadań, Twój ludzie staną się bardziej kreatywni i samodzielni. Nauczysz się też otaczać się skutecznymi mentorami i kompetentnymi współpracownikami, przez co wzrośnie Twoja pewność siebie i poczujesz, że masz wpływ na przyszłość. Przekonasz się, że możesz stawiać sobie coraz ambitniejsze cele i je osiągać — i nie być przy tym niewolnikiem pracy.

Dzięki książce możesz:

- zyskać więcej czasu
- zacząć zarabiać większe pieniądze
- nawiązywać dobre jakościowo relacje
- odnaleźć sens w życiu
- stawiać sobie coraz ambitniejsze cele — i je realizować

DAN SULLIVAN jest myślicielem, wizjonerem i utalentowanym innowatorem. Od przeszło 35 lat udziela się jako konsultant, planista i coach. Jest autorem ponad 40 publikacji, w tym bestsellerowych książek z listy „Wall Street Journal”.

DR BENJAMIN HARDY jest psychologiem organizacji i autorem bestsellerów. Prowadzi blogi odwiedzane przez miliony czytelników z całego świata; ich fragmenty były publikowane między innymi w „Harvard Business Review”.

„Można zrobić nieskończenie wiele dobrego, gdy nie obchodzi nas, komu przypadną laury

Ronald Reagan

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9382-0



Cena: 49,00 zł