

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## TRZY PRAWA SKUTECZNEGO DZIAŁANIA. KSZTAŁTUJ PRZYSZŁOŚĆ SWOJĄ I SWOJEJ FIRMY

Autorzy: Steve Zaffron, Dave Logan

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-2896-4

Tytuł oryginału: [The Three Laws of Performance:](#)[Rewriting the Future of Your Organization  
and Your Life \(J-B Warren Bennis Series\)](#)

Format: A5, stron: 224



*Ta książka przypomina nam, że to, czego nie widzimy, determinuje to, co widzimy i co ostatecznie zostaje zrobione. Niniejsza książka jest zarówno świetną pożywką dla myśli, jak i znakomitym źródłem technik pozwalających uzyskać rewelacyjne wyniki.*

David Allen,

autor książki *Getting Things Done*, czyli sztuka bezstresowej efektywności

*Sądzę, że może to być jedna z najważniejszych książek ostatnich lat. Zawiera ona koncepcje znacznie szersze od tych, z którymi zwykliśmy się stykać w innych książkach biznesowych.*

Warren Bennis,

autor książki *Droga lidera*. Klasyczna nauka przywództwa

*Tajemnica doskonałych wyników została odkryta. Opowieści o konkretnych sukcesach odnoszonych przez bardzo różne firmy powodują, że koncepcji autorów nie da się zakwestionować. Lektura obowiązkowa dla menedżerów i liderów przyszłego pokolenia.*

Bob Young,

były prezes Lockheed Corporation

*To książka jedyna w swoim rodzaju. Wyjaśnia, na czym naprawdę polega życie – pokazuje nam słońca w całej okazałości, a nie jedynie ogon czy trąbę. Autorzy dostarczają nam również wskazówek, które gwarantują wyraźny wzrost skuteczności działania, dokonujący się w sposób całkowicie nieoczekiwany, lecz w pełni niezawodny. Można odnieść wrażenie, że poznali tajemnicę życia i bardzo pragną podzielić się nią ze swoimi czytelnikami.*

Rosamund Zander,

współautorka książki *Sztuka możliwości*

- W jaki sposób małym i dużym firmom, działającym w różnych krajach i w różnych warunkach, udało się osiągnąć przełomowe wyniki, mimo że wszystko przemawiało na ich niekorzyść?
- Jak to się dzieje, że ludzie z nową energią i entuzjazmem są w stanie przekraczać granice własnej skuteczności?
- Jak można pokonać sceptycyzm i dysfunkcyjne relacje, blokujące nasze możliwości?
- Jak zmienić upadającą firmę w branżowego lidera?
- Jak odnosić sukcesy sprzedażowe w samym środku kryzysu?

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

# Steve Zaffron | Dave Logan

## TRZY PRAWA SKUTECZNEGO DZIAŁANIA

### KSZTAŁTUJ PRZYSZŁOŚĆ *swoją i swojej firmy*

Sądzę, że może to być jedna z najważniejszych książek ostatnich lat. Zawiera ona koncepcje znacznie szersze od tych, z którymi zwykliśmy się stykać w innych książkach biznesowych.

**WARREN BENNIS**

autor książki *Droga lidera. Klasyka nauka przywództwa*

Ta książka przypomina nam, że to, czego nie widzimy, determinuje to, co widzimy i co ostatecznie zostaje zrobione. Niniejsza książka jest zarówno świetną pożywką dla myśli, jak i znakomitą źródłem technik pozwalających uzyskać rewelacyjne wyniki.

**DAVID ALLEN**

autor książki *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*



# Spis treści

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Słowo od redaktora (Warren Bennis)                       | 15 |
| Przedmowa (Michael C. Jensen)                            | 17 |
| Słowo od autorów                                         | 19 |
| Wprowadzenie. Siła tkwiąca w pisaniu przyszłości od nowa | 23 |

## TRZY PRAWA W AKCJI

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1. Zmiana niemożliwej sytuacji                     | 31 |
| 2. Na czym polega tajemnica skutecznego działania? | 57 |
| 3. Pisanie od nowa już napisanej przeszłości       | 87 |

## NOWA PRZYSZŁOŚĆ PRZYWÓDZTWA

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. Tak wiele książek na temat przywództwa,<br>a tak niewielu liderów — dlaczego? | 113 |
| 5. Organizacja kierująca się „Ja”                                                | 135 |

## MISTRZOWSKA SKUTECZNOŚĆ

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 6. Kto lub co kieruje Twoim życiem?       | 159 |
| 7. Ścieżka do biegłości                   | 183 |
| 8. Pokonać bariery w skutecznym działaniu | 209 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Dodatek: Trzy prawa skutecznego działania i trzy wnioski lidera | 217 |
| Podziękowania                                                   | 219 |
| O autorach                                                      | 223 |



Trzy prawa w akcji

---

## Zmiana niemożliwej sytuacji

Dwie godziny jazdy na północny zachód od Johannesburga, niedaleko Platynowej Autostrady, znajduje się opuszczone stanowisko archeologiczne oznaczone tabliczką, na której widnieje napis: „Kolebka ludzkości”. W pobliżu zlokalizowane są kopalnie platyny prowadzone przez firmę Lonmin Plc., trzeciego pod względem wielkości producenta tego cennego metalu na świecie. W okolicy znajduje się dziewięć osad i pięć koczowisk, które zamieszkuje około 300 tysięcy osób. Spotkać tam można ludzi, którzy walczyli (i nadal walczą) o urzeczywistnienie wizji nowej Republiki Południowej Afryki, sformułowanej przez Nelsona Mandelę. Niespełna dziesięć lat od obalenia apartheidu w tym przedziwnym miejscu odbyła się rozmowa, która doskonale obrazuje, jak wielka siła tkwi w pierwszym prawie skutecznego działania — będącym tematem niniejszego rozdziału.

Antoinette Grib, biała obywatelka RPA, przedstawicielka kierownictwa firmy Lonmin, prowadziła właśnie rozmowę z grupą około stu osób, gdy jedna ze starszych przedstawicielek społeczności wstała i weszła jej w słowo, nalegając, by pani Grib pozwoliła jej zabrać głos. Kobieta tą była Selinah Makgale. Odezwała się tymi słowami: „Antoinette, mam z tobą problem”.

Grib zareagowała wielkim zdziwieniem. Odpowiedziała: „Ale ja cię nawet nie znam”.

Makgale kontynuowała: „Owszem, nie znam cię osobiście, ale jesteś białą obywatelką RPA, a ja mam problem z białymi obywatelkami RPA. Gdy miałam trzynaście lat, rodzice powiedzieli mi, że muszę zająć się domem białych Afrykanerów, właścicieli farmy, na której pracowaliśmy. To miała być

zapłata za to, że mogliśmy pracować na farmie. Traktowano mnie jak niewolnicę, nie zarabiałam ani centa. Ta kobieta była dla mnie bardzo, bardzo niedobra. Ten rok był dla mnie bardzo ciężki. Od tamtego czasu nienawidzę białych obywaterek RPA”.

Makgale przerwała na chwilę, ale potem ponownie podjęła wątek: „Przykro mi, ale chociaż w ogóle cię nie znam, od wielu dni tak tu sobie siedzę i nienawidzę ciebie i wszystkich innych białych kobiet z RPA. Kiedy tamto się zdarzyło, prawdopodobnie nie było cię jeszcze nawet na świecie”.

Grib uśmiechnęła się i powiedziała: „Nie, nie było”.

Po kolejnej chwili zastanowienia Makgale dokończyła swoją wypowiedź słowami: „Proszę, przyjmij moje przeprosiny — ty i inne białe kobiety Republiki Południowej Afryki tu zgromadzone. Przepraszam was wszystkie za to, że potraktowałam was jak grupę bezimiennych osób i że was nienawidziłam”.

Na niektórych twarzach malował się wyraz powagi, inny wyglądali tak, jak gdyby właśnie wracali wspomnieniami do przeszłości. Niektórzy kiwali głowami. Wszyscy byli wyraźnie poruszeni tym, że Makgale znalazła w sobie chęć i odwagę do tego, aby zamknąć pewien rozdział w historii swojego życia.

Kolejny krok wykonała dyrektorka, zwracając się do niej słowami:

Selinah, zdaję sobie sprawę, że z powodu moich blond włosów i niebieskich oczu przypominam ci to, co przez tyle lat było dla ciebie źródłem wielkiego bólu. Proszę o przebaczenie za błędy, których dopuścili się przedstawiciele mojej grupy [...]. Moim zdaniem mamy wielkie szczęście, że żyjemy teraz, po 1994 roku, że możemy patrzeć w przyszłość i żyć razem. Chciałabym ci zaproponować swoje wsparcie przy rozwiązywaniu tego problemu do końca. Jeżeli chcesz, pojedę z tobą odwiedzić tamtą kobietę, która tak źle cię traktowała. Zobaczymy, czy da się coś z tym zrobić. Możemy spróbować.

Obie kobiety zaczęły płakać: zarówno starsza, biedna i czarna, jak i młoda, bogata i biała. Makgale odpowiedziała: „Tak, chciałabym to zrobić. Dziękuję ci bardzo. Mam nadzieję, że nasza przyszłość może być lepsza niż przeszłość”. W grupie zapanował entuzjazm.

Gdyby te dwie osoby na co dzień miały okazję ze sobą współpracować, jaki wpływ ta wymiana myśli mogłaby mieć na skuteczność ich działań? A gdyby takie rozmowy należały do zwyczaju i regularnie odbywały się w firmach, rodzinach i w życiu w ogóle?

Ponieważ tego typu interakcje nie należą do rzadkości w realiach firmy Lonmin, relacje w obrębie społeczności są niezwykle pozytywne. W przeciwieństwie do większości organizacji na świecie w firmie Lonmin tego typu rozmów nie traktuje się jako plotki czy elementu zakłócającego normalne funkcjonowanie. Ludzie bardziej koncentrują się na swoich działaniach, chętniej współpracują i rzadziej odrywają się od pracy.

Lonmin zwiększa swoją wydajność.

To właśnie kwestii skutecznego działania i rządzących nim trzech praw poświęcona została niniejsza książka. Na kolejnych stronach będziemy proponować odmienne sposoby rozumowania, sugerować konieczność weryfikacji dotychczasowych założeń i poszukiwać nowego podejścia do starych sytuacji. Obiecujemy, że takie rozwiązanie pozwoli radykalnie zmienić poziom skuteczności w działaniu zarówno w życiu organizacyjnym, jak i prywatnym.

W niektórych miejscach będziemy zachęcać do refleksji, analizy i przemyśleń, niekiedy będziemy ponadto sugerować omówienie pewnych zagadnień z innymi ludźmi. Takie fragmenty można bez przeszkód pominąć i wrócić do nich później, w bardziej dogodnym momencie. Pragniemy jednak podkreślić, że zapoznanie się z treścią tych fragmentów otwiera drogę do zapewnienia sobie istotnych korzyści.

Na początek dobrze byłoby, żebyś zidentyfikował konkretny obszar swojego życia zawodowego lub prywatnego, w którym przydałaby się przełomowa zmiana w zakresie skuteczności działania. W pierwszej chwili może się wydawać, że w danej sferze nie występują problemy ze skutecznością — choć pojawiają się tam różne inne problemy: na przykład narzekania na kulturę organizacji, trudności z realizacją pewnych nowych inicjatyw lub po prostu konflikty interpersonalne na płaszczyźnie zawodowej lub osobistej.

Czasami może chodzić o rzecz tak banalną, jak niezrealizowane zobowiązanie — na przykład noworoczne postanowienie, które podejmujemy wielokrotnie i zawsze bezskutecznie. Gdyby jednak zadać sobie pytanie: „Dlaczego zależy mi na tym, że rozwiązać ten problem?”, dojdziemy do wniosku, że zagadnienie to staje się barierą na drodze do osiągania oczekiwanych wyników i realizacji przyjętych zamierzeń — a to przecież nic innego jak skuteczne działanie. Im większe znaczenie ma wybrane zagadnienie, tym bardziej istotne wnioski uda się wyciągnąć z tego rozdziału.

## **Pierwsze prawo skutecznego działania**

Skuteczność w działaniu zależy od odbioru sytuacji.

Pierwsze prawo skutecznego działania udziela odpowiedzi na pytanie: „Dlaczego ludzie robią to, co robią?”. Chociaż na ten temat napisano ogromną liczbę książek, sformułowano wiele różnych teorii i opracowano liczne modele, większość autorów skupia się na tłumaczeniu samego zjawiska, rzadko spotykamy się natomiast z bezpośrednimi wskazówkami dotyczącymi możliwości zmiany skuteczności swoich działań. Pierwsze prawo skutecznego działania stanowi punkt wyjścia, do którego będziemy się odwoływać na dalszym etapie naszych rozważań. Zastanówmy się nad tym, że kiedy *my* coś robimy, sens tego czegoś nigdy nie budzi *naszych* wątpliwości. Kiedy natomiast *inni* coś robią, często się zastanawiamy: „Dlaczego oni to robią? Przecież to nie ma żadnego sensu!”. Gdybyśmy jednak przenieśli się do świata drugiego człowieka i popatrzyli na sytuację jego oczami, doszlibyśmy do wniosku, że działania, których zasadność podawaliśmy w wątpliwość, mają dla niego absolutny i całkowity sens i wydają mu się zupełnie słusznym podejściem do sprawy w tego rodzaju okolicznościach. Ludzie na ogół zakładają, że inni odbierają rzeczywistość dokładnie tak samo jak oni. Tymczasem różni ludzie mogą różnie odbierać poszczególne okoliczności. Brak świadomości tego faktu powoduje, że możemy czasem oceniać postępowanie innych ludzi jako nieracjonalne.

Jak zatem należy rozumieć określenie *odbior*? Otóż chodzi tu o coś więcej niż tylko o postrzeganie rzeczywistości i subiektywne wrażenia. Chodzi raczej o obraz rzeczywistości, który kształtuje się pod wpływem percepcji danej sytuacji. W zasadzie samą percepcję należałoby uznać za jeden z elementów odbioru świata. „Odbiór sytuacji” to zatem nasze wyobrażenie na temat przeszłości (dlaczego sprawy mają się tak, a nie inaczej) oraz przyszłości (dokąd to wszystko zmierza).

Chociaż nie ulega wątpliwości, że bieżący stan rzeczy i przyczyny jego istnienia mają charakter obiektywny, konkretny charakter czynników kształtujących sytuację ma dla poszczególnych ludzi mniejsze znaczenie niż ich subiektywny odbiór. Pierwsze prawo skutecznego działania odrzuca zatem założenie o zdroworoządkowej ocenie działania — odrzuca założenie, że sposób postępowania w danej sytuacji zależy od pewnego ogólnie obowiązującego wyobrażenia na temat rzeczywistości.

Pierwsze prawo skutecznego działania stwarza możliwość oddziaływania na swoją skuteczność, ponieważ bezpośrednio wiąże się z pozostałymi dwoma zasadami. Nie chcielibyśmy zbyt daleko wybiegać w przyszłość, ale w kolejnych dwóch rozdziałach będziemy wyjaśniać, że „odbiór sytuacji” oraz powiązana z nią skuteczność działania mogą ulec zmianie w wyniku zastosowania określonych narzędzi językowych.

Ponieważ różni ludzie (nawet dobrze poinformowani i inteligentni) mogą w różny sposób odbierać tę samą sytuację, zarysowuje się wyraźna różnica między obiektywną rzeczywistością danej sprawy a odbiorem tej rzeczywistości. Pragniemy jeszcze raz podkreślić, że nie oznacza to, że „rzeczywisty świat” nie istnieje. Chcemy jedynie zwrócić uwagę, że nasze działania zależą od tego, w jaki sposób odbieramy rzeczywistość tego świata, a nie od tego, jak ona faktycznie wygląda.

Jeżeli ludzie wychodzą z założenia, że inni kierują się w swoim postępowaniu dokładnie tymi samymi faktami, możemy mówić o zaistnieniu *iluzji rzeczywistości*. Aby przekonać się, na czym to zjawisko polega, spróbuj pomyśleć o kimś, o kim w danym momencie nie masz najlepszego zdania — może to być oczywiście również ktoś, do kogo żywisz niechęć już od wielu lat. Zastanów się nad tym, jakimi słowami mógłbyś tę osobę opisać.

Być może przychodzą Ci do głowy takie określenia jak „skupiony wyłącznie na sobie”, „nie słucha”, „uprzedzony”, „nieracjonalny”. Być może skłonny byłbyś przysiąc na cały stosik biblii, że te słowa dobrze opisują omawianą osobę. Zwróć jednak uwagę na to, że powyższe cechy odnoszą się w istocie tylko do Twojego *odbioru* tej osoby. Ponieważ jesteśmy ludźmi, na ogół nie potrafimy uświadomić sobie, że odbiór sytuacji to tylko odbiór. Wydaje nam się, że widzimy rzeczy takimi, jakie są.

Zastanów się nad tym, jak ta osoba opisałaby Ciebie — a gdyby użyć terminologii, którą wcześniej wprowadziliśmy: jak Cię odbiera. Być może skłonna byłaby twierdzić, że jesteś „uprzedzony”, „rozziewany” i „pełen żalu”. Gdyby się nad tym zastanowić, dojdziemy do wniosku, że często brakuje nam rozeznania co do tego, jak postrzegają nas inni.

Nie chcemy sugerować, że którakolwiek ze stron ma rację ani że którakolwiek ze stron się myli. Pragniemy jedynie zwrócić uwagę na to, jakie skutki wywiera *iluzja rzeczywistości*. Nikt z nas nie widzi rzeczy takimi, jakie one są. Widzimy rzeczy takimi, jakimi je odbieramy.

Zanim doszło do opisanej powyżej rozmowy między dwoma mieszkankami Republiki Południowej Afryki, Selinah Makgale odbierała Antoinette Grib jako osobę niegodną zaufania, której postać budzi gniew i rozgoryczenie.

Podczas wymiany zdań Makgale rozumiała istotę tego odbioru i dokonała jego modyfikacji. W związku z powyższym jej nastawienie względem dyrektorki uległo zmianie — przestała żywić niechęć i złość, otworzyła się na możliwość nawiązania przyjaźni. Pierwsze prawo skutecznego działania mówi, że odbiór sytuacji (a w tym przypadku drugiej osoby) idzie w parze

z podejmowanymi działaniami. W tym przypadku działanie przyjęło postać uścisku i obietnicy podjęcia pewnych kroków w przyszłości.

Zastanów się zatem, co stanowi dla Ciebie problem — co jest w Twoim życiu nie tak. Spróbuj przeanalizować w tym kontekście różne sytuacje z życia zawodowego i domowego. Na uwagę zasługują wcześniej napotkane problemy ze skutecznym działaniem. Sam fakt uświadomienia sobie, że nie postrzegamy ich takimi, jakimi rzeczywiście są, stanowi ogromny krok na drodze do ich rozwiązania (a więc coś więcej niż tylko próbę ich rozwiązania). Ponieważ jednak doświadczamy iluzji rzeczywistości, coś będzie nam podpowiadać, że nasz odbiór sytuacji jest zgodny ze stanem faktycznym. Trzeba więc pamiętać, że w przypadku wszystkich ludzi nasze wyobrażenie na temat rzeczywistości to w istocie tylko jej odbiór.

Pierwsze prawo skutecznego działania skupia się zatem na dwóch elementach: na skutecznym działaniu oraz na odbiorze sytuacji. Wskazuje, że są one ze sobą nierozzerwalnie związane — *zawsze* i bez żadnych wyjątków.

## Pierwsze prawo skutecznego działania a przyszłość

W firmie Lonmin pracuje również Laolang Phiri, który mieszka w pobliskiej osadzie o nazwie Marikana.

Laolang to masywny mężczyzna średniego wzrostu, który wygląda trochę, jak gdyby grał w ataku w akademickiej drużynie futbolowej. Ma jasne oczy i chodzi z dumnie podniesioną głową. Jak na swoje pochodzenie zaskakuje otwartością — wywodzi się z biednej okolicy, w której nawet obecnie 40 procent populacji nie ma pracy, a 80 procent mieszkańców mieszka w lepiankach.

Większość firm, które kilkadziesiąt lat temu otwierały kopalnie w tym regionie, od początku swojej działalności stosuje te same praktyki: rekrutuje pracowników z innych krajów (Zimbabwe, Mozambiku i Zambii). Przybysze z zagranicy na wiele miesięcy rozstają się ze swoimi rodzinami i mieszkają w hotelach robotniczych przeznaczonych wyłącznie dla przedstawicieli jednej płci. Ze względu na rozkład pracy część z nich żyje „w ciemnościach”: w ciągu dnia zjeżdżają kilometr pod ziemię, a na powierzchnię wracają dopiero w nocy.

Taki system często pociąga za sobą negatywne konsekwencje: ludzie szukają pocieszenia w narkotykach, alkoholu i u lokalnych prostytutek. Jeszcze do niedawna rząd nie podejmował większej aktywności w celu walki z epidemią

AIDS, w związku z czym choroba zbiera dziś straszliwe żniwo w górniczej społeczności. Mniej więcej 25 procent spośród 25 tysięcy pracowników firmy Lonmin jest nosicielami wirusa HIV, a na choroby związane z AIDS zmarło w 2005 roku 67 członków załogi.

Podczas jednej z naszych wizyt mieliśmy okazję odwiedzić miejsce pracy Laolang. Dotarliśmy tam za pomocą wyciągu orczykowego, podobnego do tych, jakie spotyka się na stokach narciarskich. Zamiast jednak piąć się ku górze, zjeżdżaliśmy w głąb ziemi po powierzchni nachylonej pod kątem 30 stopni. Kiedy oddaliliśmy się od powierzchni, wokół zapanowały nieprzeniknione ciemności. Za nami znajdował się cały rząd pracowników (po jednym na każdym krzeselku), niektórzy palili papierosy. O ich obecności świadczyły wyłącznie czołowe latarki umieszczone na górniczych hełmach. W rozgrzanym od wybuchów i wilgotnym od wody chłodzącej świdry powietrzu unosiły się lepkie pozostałości po materiałach wybuchowych. Przestrzeń oświetlały sznury żarówek bez kloszy, które rzucały tylko tyle światła, by robotnicy nie potykali się o urządzenia poustawiane wzdłuż przejść. Tak wyglądał świat Laolanga.

Na myśl o tym, że mielibyśmy tak pracować dzień w dzień przez wiele lat, z dala od rodziny, przestajemy się dziwić, że Laolang (podobnie jak wielu innych pracowników) frustruje się i złości, kiedy przygląda się swojemu życiu, a za swoją niedolę wini kierownictwo kopalni.

„Związki zawodowe uważały, że kierownictwo traktuje ludzi, jak gdyby byli tylko narzędziami — powiedział nam Laolang. — Nie czuliśmy się jak ludzie, tylko jak rzeczy, które się pozyskuje, żeby wykonywały określoną pracę i które można zastąpić innymi. Kierownicy zachowywali się tak, jakby chcieli powiedzieć: »Ta kopalnia należy do nas i nie pozwolimy na to, aby narzędzia dyktowały nam warunki«.

Przez cały czas był podział na czarnych i białych — mówi dalej. — Jak jesteś czarny, to jesteś robotnikiem. Jak pracujesz na wysokim stanowisku kierowniczym, to znaczy, że jesteś biały. A jeśli jakimś cudem czarnoskóry znajdzie się na stanowisku kierowniczym, to znaczy, że się sprzedał i wybielił — śmieje się.

— Mieliśmy poczucie, że związki zawodowe białych zdobywają wszystko to, czego chcą, i mieliśmy z tym bardzo duży problem — kontynuował Laolang. Z jego twarzy stopniowo znikał przyjazny uśmiech. Przerwał na chwilę, zacisnął zęby, a potem podsumował sytuację. — Cały czas byłem zły. Wiedziałem, że przyszłość rysować się będzie pod znakiem nieustannej

walki”. Laolang postanowił dać ujście swoim uczuciom i zostać przedstawicielem organizacji związkowej.

Nie był w swojej złości osamotniony. W 2004 roku zespół badaczy z lokalnego uniwersytetu przeprowadził analizy dotyczące wizerunku firmy Lonmin wśród przedstawicieli okolicznych społeczności. Naukowcy doszli do wniosku, że kopalnia to tykająca bomba zegarowa, która może wkrótce wybuchnąć publicznym gniewem.

Ponieważ Laolang odbierał sytuację tak, a nie inaczej, jego przyszłość została już zdefiniowana — podobnie jak przyszłość jego związku zawodowego, jego społeczności i jego pracodawcy. Przyszłość miała się kształtować pod znakiem nieustannych sporów, walki o godność i uczciwe zasady postępowania. Tak miała wyglądać jego rzeczywistość aż do dnia, w którym pożegna się z życiem — miała wyglądać tak samo, jak wyglądała dla wielu pokoleń mieszkańców Republiki Południowej Afryki.

Przyszłość została już nakreślona, ponieważ godnie z pierwszym prawem skutecznego działania to odbiór sytuacji decyduje o tym, co robimy. Dopóki nie dojdzie do zmiany tego odbioru (tak jak to miało miejsce w przypadku opisywanej wcześniej sytuacji z udziałem dwóch kobiet), wizja przyszłości jest ustalona, a wszelkie działania podejmowane przez ludzi prowadzą po prostu do jej urzeczywistnienia.

## Zaskakujący rozwój wydarzeń

W 2004 roku Laolang spotkał na swojej drodze przedstawiciela zupełnie innego świata. Był nim Brad Mills, nowy dyrektor generalny firmy Lonmin. Będąc bezpośrednim potomkiem rodu Vanderbiltów, Brad Mills postanowił pozostawić po sobie ślad na świecie. Po ukończeniu studiów w zakresie geologii i ekonomii na Stanfordzie zajął się poszukiwaniem złóż surowców mineralnych w odległych zakątkach świata. W omawianym okresie miał już ponad pięćdziesiąt lat, mierzył blisko metr dziewięćdziesiąt, a w jego ciemnych włosach pobłyskiwała siwizna. Zachowaniem przypominał trochę Indianę Jonesa. Kiedy mówił o Lonmin jako o modelowym przedsiębiorstwie, które zapoczątkuje przemianę całej Republiki Południowej Afryki, w jego oczach pojawiał się błysk.

Mills przejmował się tym, jak pracownicy tacy jak Laolang, a także okoliczni mieszkańcy i plemienni przywódcy postrzegają kopalnię. Martwiło go to, że przedstawiciele kierownictwa zadowalali się stwierdzeniem, że *to jest przecież Afryka*, albo formułowali cyniczne koncepcje w stylu: *wygrywa ten, kto przetrwa*.

Obawiał się, że niektóre związki zawodowe (w tym grupa Laolanga) przyjmą podczas zbliżających się negocjacji niezwykle twardą postawę.

Strategia Millsa zakładała wdrożenie kilku istotnych zmian jednocześnie. Dyrektor wprowadził potężne systemy zarządzania, takie jak Six Sigma czy planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP). Przeprowadził restrukturyzację i wdrożył technologię bezpieczeństwa DuPonta. Sprowadził również konsultantów, z którymi miał okazję pracować w przeszłości, i zlecił im przeprowadzenie oceny możliwości rozwiązania całego szeregu skomplikowanych problemów.

Firma borykała się z tak poważnymi problemami, że wielu innych dyrektorów generalnych mogłoby się zapewne poddać bez walki. W 2004 roku konsultanci powiedzieli kierownictwu firmy, że organizacja ma bardzo poważne kłopoty z wewnętrzną komunikacją. Praktycznie nikt nie zastanawiał się nad tym, jaką ogólną wizję realizuje firma Lonmin. Wyniki krótkoterminowe pozostawiały wiele do życzenia. Trudno było dopatrzeć się w firmie jakichkolwiek procesów przywódczych. Zespoły i struktury komunikacyjne funkcjonowały niemrawo i niekonsekwentnie, a sytuację dodatkowo pogarszał fakt, że pracownicy posługiwali się sześcioma różnymi językami. Jak zauważyli badacze z uniwersytetu w wynikach swoich analiz, problemy występujące w społeczności były tykającą bombą zegarową. Koszty działalności rosły, a poziom bezpieczeństwa się obniżał (w poprzednim roku w kopalniach firmy Lonmin śmierć poniosło szesnaście osób). Coraz więcej pracowników nie stawiało się do pracy, a społeczność lokalna borykała się z problemem 40-procentowego bezrobocia i epidemii HIV.

Mills musiał się zatem zmierzyć z niezwykle skomplikowanym, żeby nie powiedzieć niemożliwym do rozwiązania problemem. Powiedział nam: „Gdybyśmy nie podjęli działań na wszystkich frontach, społeczność przestałaby nas tolerować”. Mills obiecał rynkom finansowym (firma Lonmin jest notowana na giełdzie w Londynie), że sytuacja ulegnie zmianie — analitycy i inwestorzy uważnie śledzili więc jego poczynania. „Musieliśmy zrobić wszystko naraz — powiedział Mills. — Mimo że większość ludzi twierdziła, że to niemożliwe”.

Mills, Laolang oraz wszyscy pozostali pracownicy firmy Lonmin musieli stawić czoła swojej *domyslniej wizji przyszłości* — która urzeczywistniłaby się, gdyby nie zaszły żadne radykalne i nieoczekiwane zmiany. Domyślna wizja przyszłości kształtuje się pod wpływem indywidualnego odbioru rzeczywistości poszczególnych osób zainteresowanych daną sprawą. Tysiące ludzi musiało zmienić swój odbiór rzeczywistości, w przeciwnym bowiem razie firma Lonmin niechybnie poniosłaby porażkę. Ponieważ większość menedżerów nie zastanawia

się nad kwestią odbioru sytuacji przez poszczególnych pracowników, ich wysiłki na ogół kończą się niepowodzeniem: nie udaje się zrealizować 73 procent projektów zmian<sup>1</sup>, a 70 procent nowych strategii nie przynosi oczekiwanych rezultatów<sup>2</sup>. Domyślna wizja przyszłości to siła zbyt potężna, aby można ją było pokonać za pomocą dobrych intencji, rozbudowanych systemów czy kolejnych wysiłków menedżerskich.

Być może powinieneś poświęcić chwilę na refleksję nad problemami, z jakimi stykasz się w swoim życiu zawodowym i osobistym. Skala tych problemów jest zapewne znacznie mniejsza niż w przypadku Millsa, mimo wszystko jednak warto byłoby się z nimi uporać. Czy istnieje coś, co istotnie przeszkadza Tobie lub Twojej organizacji, co wymagałoby natychmiastowej interwencji?

Pomyśl o problemie ze skutecznością działania, który zidentyfikowałeś na wcześniejszym etapie naszych rozważań. Czy jest to problem nawracający? Czy sprawia, że Ty lub ktoś inny ma poczucie niemożności podjęcia jakichkolwiek działań? Zwróć uwagę na to, że Twoja przyszłość (podobnie jak przyszłość firmy Lonmin) została już spisana. Ukształtowała się pod wpływem odbioru sytuacji, jakiego doświadczasz Ty i inne zainteresowane nią osoby. Jeżeli ten odbiór nie ulegnie zmianie, dotychczasowa wizja przyszłości z całą pewnością się urzeczywistni.

## Potrzeba czegoś nowego

Jak sugeruje Michael Jensen, członek Barbados Group i emerytowany profesor Harvard Business School, firmy potrzebują nowych modeli, które pozwoliłyby trafniej przewidywać skuteczność działania pracowników. Obowiązujące modele opierają się na założeniu, że zachowania ludzi kształtują się pod wpływem właściwości ich umysłu: umiejętności, inteligencji, emocji, przekonań, wartości, postaw i wiedzy. Trudno się zatem dziwić, że kwestia rozwoju pracowników zostaje w całości scedowana na dział szkoleń i że traktuje się ją jako drugorzędną w stosunku do poprawy wydajności procesów.

---

<sup>1</sup> Martin Corboy, Diarmuid O'Corrbui, *The Seven Deadly Sins of Strategy*, „Management Accounting” 77, nr 10, 1999, s. 29–33.

<sup>2</sup> Vincent Pellettiere, *Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change*, „Organization Development Journal” 24, nr 4, zima 2006, s. 38–44.

Gdyby Mills postanowił trzymać się tradycyjnego modelu rozwoju, skupiłby swoje wysiłki na zapewnieniu Laolangowi (oraz wszystkim pozostałym 25 tysiącom robotników) odpowiednich bodźców motywacyjnych i szkoleń. Na całym terenie kopalni pojawiłyby się wówczas plakaty z chwytliwymi hasłami.

Najogólniej rzecz ujmując, w takim scenariuszu Mills koncentrowałby się na motywowaniu i szkoleniu Laolanga tak długo, aż w końcu on i jego koledzy zmieniliby swoje podejście do pracy.

Zważywszy na nastawienie Laolanga i innych pracowników kopalni, takie rozwiązanie by się jednak nie sprawdziło. Nie tylko nie udało by się osiągnąć oczekiwanych rezultatów, ale dodatkowo wzmocniłoby to w pracownikach przekonanie, że kierownictwo próbuje nimi manipulować i traktuje ich jak zwykłe narzędzia.

Po przeprowadzeniu analizy sytuacji Mills doszedł do wniosku, że wdrażanie serii zmian w sposób stopniowy i po kolei nie pozwoli poprawić sytuacji i że najlepszym rozwiązaniem będzie przeprowadzenie kompleksowej transformacji — że należy na nowo napisać przyszłość firmy oraz jej przywódców, pracowników i mieszkańców okolicznych osad.

Jeżeli chodzi o Laolanga i innych pracowników, problem polegał przede wszystkim na tym, że odbierali oni firmę jako wroga, a przedstawicieli jej kierownictwa jako ludzi dysponujących wielką władzą i postrzegających robotników wyłącznie jako narzędzia.

Warto zwrócić uwagę na to, jak istotną rolę w tej sytuacji odgrywała iluzja rzeczywistości. Było oczywiste, że dopóki pracownicy Lonmin odbierają sytuację tak, a nie inaczej, w najlepszym razie będą zachowywać się biernie i defensywnie, a w najgorszym — mogą zdecydować się na konfrontację, a nawet posunąć się do morderstwa. W ogólnym rozrachunku takie działania przyniosłyby kiepskie skutki. Czy się to jednak ludziom podobało, czy nie, tak właśnie rysowała się ich przyszłość.

Żadne szkolenia, żaden rozwój kompetencji i żadne plakaty motywacyjne nie są w stanie zmienić odbioru rzeczywistości. W zasadzie należałoby stwierdzić, że każda z tych inicjatyw tylko utwierdziłaby Laolanga w przekonaniu, że jego postrzeganie rzeczywistości jest słuszne. To samo dotyczy zresztą każdego z nas.

## Inne niemożliwe sytuacje

Lonmin to przypadek tak skrajny, że łatwo ulec pokusie odrzucenia go jako przykładu, który nie znajduje zastosowania do naszych problemów. Aby dostrzec uniwersalizm pierwszego prawa skutecznego działania, zastanówmy się

teraz na przykład nad problemami, jakie w 2001 roku pojawiły się w południowokaliifornijskiej jednostce ds. przemysłu lotniczego firmy Northrop Grumman. Chociaż firma ta funkcjonuje w zupełnie odmiennych realiach niż południowoafrykański Lonmin, jej sytuacja kształtowała się pod wpływem oddziaływania podobnych sił. Naukowcy, inżynierowie i dyrektorzy Northrop Grumman pracowali w całkowicie innych okolicznościach, a mimo to, jak się okazało, bardzo podobnie odbierali własną sytuację. Aby nadal się rozwijać, firma musiała wkroczyć na nowe rynki (między innymi raket nośnych wielorazowego użytku czy też systemów eksploracji przestrzeni kosmicznej). Problem w tym, że dotychczas firma zdobywała przede wszystkim doświadczenie związane z technologią obronną (bombowcami i myśliwcami). Przy projekcie kosmicznym z udziałem ludzi pracowała ostatnio w latach sześćdziesiątych (chodziło o moduł księżycowy Apollo). Jak zatem dyrektorzy mieli przekonać ludzi do realizacji planu, który zakładał całkowite przemodelowanie umiejętności i technologii (tym bardziej że nie mogli w żaden sposób zagwarantować powodzenia tej inicjatywy)? Pierwsze prawo skutecznego działania mówi nam, że przede wszystkim należy wpłynąć na to, w jaki sposób ludzie odbierają szanse stwarzane przez rynek. Jeżeli pomysł wydaje się nierealistyczny, ludzie będą się od niego dystansować, zachowując ostrożność i podchodząc do całej sprawy cynicznie bądź z rezygnacją. Jeżeli natomiast uznają, że rynek stwarza im prawdziwą szansę, z której warto skorzystać, gotowi będą postarać się nieco bardziej niż zazwyczaj.

Wykorzystując pomysły zawarte w tej książce, siedemdziesięciu ludzi z Northrop Group zmieniło własną interpretację warunków rynkowych, następnie skłoniło do podobnej zmiany pozostałych członków załogi. Dzięki temu, dzięki wzrostowi skuteczności działania, Northrop Group uchodzi dzisiaj za jednego z ważnych współpracowników NASA przy projektach kosmicznych z udziałem ludzi.

Przejdźmy teraz do kolejnego przykładu. W tym celu przenieśmy się znowu do Ameryki Południowej. Petrobras, brazylijska państwowa firma naftowa, zalicza się do grona największych tego typu koncernów na świecie. Z końcem 1997 roku w Brazylii zniesiono monopol naftowy i w rezultacie firma Petrobras musiała stawić czoła konkurencji na otwartym rynku. To skłoniło ją do opracowania planu transformacji biznesowej. W ramach tej koncepcji zakładano między innymi wdrożenie jednego systemu ERP, który miały zastąpić większość spośród ponad tysiąca różnych systemów działających w firmie.

Liczący ponad 650 osób zespół wysoko wykwalifikowanych specjalistów z firmy Petrobras podjął współpracę z firmami konsultingowymi w celu wspólnej realizacji tego projektu. W tamtym czasie na świecie nie realizowano drugiego tak skomplikowanego wdrożenia systemu ERP na tak wielką skalę. Projekt zyskał nazwę Sinergia, a jego motto brzmiało: „Tworzymy nową historię sukcesu firmy Petrobras”.

Podczas prac nad projektem zespół niejednokrotnie napotykał poważne trudności. Z końcem 2001 roku, tuż przed pierwszym wdrożeniem „na żywo”, brazylijski rząd dokonał radykalnej zmiany przepisów podatkowych dotyczących ropy naftowej i gazu, stwarzając tym samym firmie poważną przeszkodę do pokonania. Pierwotną datę wdrożenia „na żywo” trzeba było w związku z tym przesunąć o cztery miesiące. Napięcie, niezadowolenie i trudności komunikacyjne zaczęły poważnie zagrażać powodzeniu projektu.

W takich okolicznościach zaszłości między zewnętrznymi konsultantami a członkami zespołu firmy Petrobras zaczęły się stopniowo wymykać spod kontroli, co poważnie rzutowało zarówno na wydajność pracy, jak i na atmosferę panującą w grupie. Ludzie pracujący nad projektem z coraz większym sceptycyzmem odnosili się do możliwości zakończenia projektu w przewidzianym terminie. W pewnym momencie natężenie konfliktów między konsultantami, dyrektorami i menedżerami osiągnęło poziom, który istotnie utrudniał zespołowi dokonywanie jakichkolwiek postępów.

Pierwsze prawo skutecznego działania pozwala wyjaśnić, dlaczego projekt utknął w martwym punkcie. Otóż ludzie zaczęli odbierać wysiłki wdrożeniowe jako daremny trud, a nawet jako zagrożenie. Ponieważ odbiór ten w istotny sposób przekładał się na ich postępowanie, członkowie zespołu przestali zmierzać do jakichkolwiek rozstrzygnięć.

Pragnąc doprowadzić do ponownego podjęcia aktywnych działań, menedżer zespołu Jorge Mattos postanowił zaprosić do współpracy firmę Steve’a, która obecnie nosi nazwę Vanto Group. Mattos uświadomił sobie, że w pracach zespołu zabrakło pewnego newralgicznego czynnika, a mianowicie zjednoczenia wokół kluczowych celów. Współpracownicy Steve’a zainicjowali program skierowany do osiemdziesięciu najważniejszych liderów firmy. Po upływie trzech i pół dnia Mattos i jego menedżerowie potrafili uznać, że dzielące ich spory i zatargi należą do przeszłości i skupić uwagę całego zespołu na realizacji wspólnego celu.

Podczas jednej z niedawnych rozmów z nami Mattos wracał myślami do tamtego okresu. „Napotkaliśmy na naszej drodze sporo przeszkód — mówił. — Borykaliśmy się nie tylko z presją, ale również ze świadomością, że nasze

dotychczasowe podejście już się tak dobrze nie sprawdza. Musieliśmy wypracować sobie nową wizję samych siebie i naszych możliwości. Zmieniło się również nasze podejście do samego projektu, a dzięki temu w grupie zapanował entuzjazm i pojawił się zapał do pracy. To była wielka, pozytywna niespodzianka: że po zakończeniu tego programu ludzie wydawali nam się inni”. Menedżerowie podjęli wspólny wysiłek zmierzający do realizacji zamierzeń grupy jako takiej, a nie tylko ich partykularnych celów. Udało im się na nowo sformułować harmonogram prac i plany dotyczące nowej daty wdrożenia „na żywo” — zrealizowali zatem wszystko to, czego nie zdołali osiągnąć w poprzednim roku. Zmiana zaczęła się dokonywać w momencie, gdy zespół przestał odbierać swój cel jako niemożliwy do realizacji i uznał go za osiągalny. Zgodnie z pierwszym prawem skutecznego działania wraz ze zmianą odbioru zmieniają się również nasze działania. Zespół z powodzeniem ukończył projekt przed nową datą wdrożenia „na żywo”, którą wyznaczono na 1 lipca 2002 roku.

Zanim wrócimy do przykładu firmy Lonmin, zastanówmy się przez chwilę nieco uważniej nad Twoim problemem ze skutecznością działania. Jak Ty odbierasz daną sytuację? Jak odbierają ją inni? Co próbowałeś robić (jeśli w ogóle próbowałeś), aby doprowadzić do zmiany tej sytuacji? Co udało Ci się osiągnąć? Czego nie udało Ci się osiągnąć? Czy te wysiłki spowodowały zmianę w odbiorze sytuacji przez Ciebie lub inne osoby tym zainteresowane?

Choć może się to wydawać sprzeczne z intuicją, próby wprowadzenia zmian na ogół prowadzą jedynie do *wzmocnienia* dotychczasowego odbioru sytuacji. Wystarczy przytoczyć przykład osoby, która stara się schudnąć. Dla takiej osoby waga to *problem, który mogę rozwiązać*. Taka osoba szuka więc rozwiązania swojego problemu, na przykład odpowiedniej diety. Postanawia przestrzegać jej założeń, ale wkrótce rezygnuje. W tym momencie waga staje się *problemem, który wymaga większej siły woli, niż mam*. Ponieważ podejmowane działania bezpośrednio zależą od odbioru sytuacji, nasz bohater rezygnuje z odchudzania i dochodzi do wniosku, że musi się pogodzić ze swoją wagą.

Ten sam cykl obserwujemy w większości firm: podejście do problemu polega na próbie jego rozwiązania. Im więcej wysiłku wkłada się jednak w jego eliminację, tym bardziej daje on o sobie znać. Dążąc do obniżenia kosztów, wiele firm stara się zidentyfikować i zredukować wydatki. Jeżeli działanie to zostanie przeprowadzone w atmosferze rozkazów i kontroli, wśród pracowników pojawia się odbiór, zgodnie z którym kierownictwo *im nie ufa i o nich nie dba*. Pracownicy reagują na to automatycznie, zachowując większą rezerwę. Z czasem

sytuacja staje się coraz bardziej frustrująca, ponieważ pracownicy wkładają w pracę mniej serca i w rezultacie wyniki finansowe firmy ulegają dalszemu pogorszeniu.

W takich sytuacjach sprawdza się ogólna zasada, która głosi, że *sprzeciw utrwała*. Jeżeli zatem dojdiesz do wniosku, że w jakikolwiek sposób próbujesz walczyć ze swoim problemem ze skutecznością działania, prawdopodobnie zauważysz również, że te starania tylko nasilają ten problem w oczach Twoich oraz wszystkich innych osób. Im bardziej z nim walczysz, tym silniejszy się on staje.

O poszukiwaniu remedium na tego typu sytuację będzie jeszcze mowa w rozdziałach 2. i 3., niezwykle istotnym aspektem całej sprawy wydaje się jednak zrozumienie faktu, że główną przeszkodę na drodze do sukcesu w tym względzie stanowi odbiór sytuacji oraz że wszelkie próby zmiany okoliczności mogą w istocie przynosić skutki odwrotne do zamierzonych.

## Skorzystać z pomocy lokalnej społeczności

Wróćmy teraz do firmy Lonmin. Mills stanął przed zadaniem przeprowadzenia transformacji podobnej do tej, do jakiej doszło w firmach Northrop Grumman i Petrobras — ale na skalę dotąd niespotykaną. Dyrektor uważał, że warto podjąć ryzyko i spróbować zmienić domyślną wizję przyszłości. Cała sztuka polegała na tym, żeby w bardzo krótkim czasie skłonić interesariuszy do zmiany odbioru sytuacji. Idąc za radą konsultantów zaznajomionych z trzema prawami skutecznego działania, Mills postanowił zorganizować spotkanie z udziałem wszystkich ludzi, od których zależał sukces transformacji firmy Lonmin. Nie zamierzał przy tym oglądać się na ich wzajemne animozje i dzielące ich spory. Mills i jego zespół zwołali zatem dwudniowe zebranie stu liderów z firmy, plemion, związków zawodowych oraz społeczności lokalnej.

Mills postanowił zorganizować spotkanie w miejscu zamieszkania większości interesariuszy, czyli w osadzie Wonderkop (było to dość bezładne skupisko szutrowych ulic, przy których gdzieniegdzie stały hotele robotnicze). Doradcy Millsa stanowczo się temu pomysłowi sprzeciwiali, obawiając się zarówno o bezpieczeństwo własne, jak i przełożonego. Wielu mieszkańców osady mówiło nam później: „Biali przedstawiciele kierownictwa nigdy tu nie docierają”.

Ostatecznie na miejscu stawili się przedstawiciele wszystkich szczebli firmy i społeczności. Część związkowców pojawiła się w górniczych kombinezonach roboczych, inni przyszli w tradycyjnych strojach afrykańskich. Również miejscowi przybyli na to spotkanie w różnych strojach: niektórzy założyli niebieskie dżinsy, a inni zdobili swój strój najlepszymi (choć już nienowymi) ozdobami. Dyrektorzy przybyli na miejsce autobusem (obawiali się przyjechać do osady samochodami), ubrani tak, jak na co dzień chodzi się do pracy. Ludzie szczególnie wpływowi i zamożni przyjechali na miejsce luksusowymi samochodami, które pozostawili zupełnie niedaleko od miejsca zebrania, aby nie zabrudzić swoich nieskazitelnych ubrań kurzem z drogi. Część zgromadzonych zdążyła przepocić ubrania podczas wielokilometrowej pieszej drogi na miejsce zbiórki. „Momentami nie wiedzieliśmy, co się dzieje — relacjonował potem Mills. — Nigdy czegoś takiego nie widziałem”.

Nocny klub okazał się jedynym przybytkiem w Wonderkop zdolnym pomieścić taką dużą liczbę zgromadzonych. Pracownicy firmy Lonmin okryli papierem dyskotekowe oświetlenie, zasłonili bar i rozstawili ekran do komputerowego rzutnika. Po podłodze ciągnęły się liczne kable, za pomocą których zasłano laptopy i projektory. Przedstawiciele firmy zaprowadzili również porządek w łazienkach i sprowadzili na miejsce klimatyzatory, które jednak odmówiły posłuszeństwa w ciągu pierwszej godziny pracy. Pod wpływem letniego afrykańskiego słońca temperatura w pomieszczeniu szybko sięgnęło blisko 40 stopni.

Mills przedstawił się jako dyrektor generalny firmy Lonmin. „Zdaję sobie sprawę, że wiele rzeczy wymaga naprawy. Chciałbym o tym posłuchać, żebyśmy mogli wspólnie zabrać się do dzieła — zaczął odważnie, jękając się przy tym z rozemocjonowania. — Naprawdę przybyłem tu jako ktoś, komu zależy na waszym sukcesie. Na sukcesie kopalni i na dobrobycie waszych rodzin i społeczności. Już dawno temu uświadomiłem sobie, że chcę wziąć udział w czymś tak ważnym, abym mógł wprowadzić zmiany, za które ludzie będą mnie pamiętać jeszcze po mojej śmierci”.

Dalej mówił tak: „Zaprosiłem was tutaj na te dwa dni, abyśmy mogli się wspólnie zastanowić nad tym, co moglibyśmy stworzyć, gdybyśmy zaczęli współpracować ze sobą na nowych zasadach. Oczywiście, jako Amerykanin, który pracuje dla firmy z Londynu, nie mam pojęcia o tym, z czym musieliście się tu zmierzyć, ale dużo o tym czytałem. Wiem również, że jedna rzecz nas łączy: wszyscy jesteśmy ludźmi. Jeżeli będziemy współpracować ze sobą jako ludzie, możemy osiągnąć coś naprawdę niezwykłego”.

Mills opowiadał, że przed podjęciem stanowiska w firmie Lonmin pracował w firmach, którym udało się nie tylko osiągnąć sukces, ale również zmienić życie przedstawicieli lokalnych społeczności. Potem podkreślił, że zgodnie z jego doświadczeniem, aby to w ogóle było możliwe, ludzie muszą zgodzić się wysłuchać innych i poznać ich rzeczywistość. Dopiero wówczas można stwierdzić, czy chce się faktycznie zaangażować w projekt tworzenia czegoś nowego.

Następnie zwrócił się do zgromadzonych: „Na jakie problemy chcielibyście zwrócić moją uwagę?”.

Uczestnicy spotkania mówili o przeludnieniu, o AIDS, o bezrobociu, o przemocy, o niebezpieczeństwach związanych z brakiem oświetlenia na ulicach, z kłótniami między poszczególnymi związkami zawodowymi oraz o braku troski kierownictwa o los pracowników.

Jeden człowiek podszedł do mikrofonu i powiedział: „Brad, wiesz, co mógłbyś zrobić, żebyśmy wiedzieli, że mówisz poważnie? Prześpij się w hotelu z dwunastoma robotnikami z kopalni, żeby się na własnej skórze przekonać, jak to jest”.

Bez chwili wahania Mills odpowiedział: „Obiecuję, że to zrobię”. Swoją obietnicę zapisał następnie na flipcharcie — pisak wydawał odgłos, który roznosił się echem po pomieszczeniu. Kiedy odłożył go na miejsce, ściany nocnego klubu zatrzęśły się od braw zgromadzonych — jak mówili później uczestnicy spotkania, większość audytorium była przekonana, że dyrektor nie dotrzyma słowa. „Żaden dyrektor generalny nigdy tu wcześniej nie przyjechał i żaden nie będzie tu spać” — usłyszeliśmy od jednego z uczestników spotkania.

Tego samego wieczoru firma Lonmin organizowała kolację i przyjęcie. Podczas tańców i przy drinkach kilku białych dyrektorów wyraziło takie oto przekonanie: „Nigdy nie przypuszczałem, że tu jest aż tak źle”. Wodzili wzrokiem po zniszczonych budynkach i ciemnych ulicach.

Na początku drugiego dnia zgromadzeni wyrazili swoje uznanie dla Millsa oraz firmy Lonmin za niespotykaną jak dotąd chęć naprawienia tego, co nie działa (z popsutym klimatyzatorem włącznie). Afrykanka o siwych włosach mieszkająca w okolicy powiedziała: „Wprost nie mogę uwierzyć, że tu jesteście i że naprawdę nas słuchacie”. Jeden z białych przedstawicieli związków zawodowych stwierdził: „Zaczyna do mnie docierać, że współpraca rzeczywiście może być możliwa”. Pewien wysoki londyńczyk, aż trzęsąc się z emocji, powiedział: „Zrozumiałem, że żyłem dotąd w kokonie, nieświadomy tego, co się tu dzieje [...] zamierzam aktywnie działać, aby w przyszłości ta sytuacja się zmieniła”.

Gdy emocje nieco opadły, Mills zadał zgromadzonym kolejne pytanie: „Co się stanie, jeśli nie znajdziemy sposobu na to, żeby razem pracować?”, a potem dodał: „Skąd wiemy, co przyniesie ze sobą przyszłość?”. Jeśli nic się nie

zmieni, przyszłość będzie bardzo podobna do przeszłości. W dalszej kolejności Mills zaczął przytaczać statystyki z ubiegłych lat: „Szesnaście osób zginęło w zeszłym roku w kopalniach [...] być może uda nam się poprawić nieco ten wynik i teraz zginie tylko czternaście [...] nadal jednak liczba ofiar będzie wyższa, niżbyśmy chcieli”.

Ktoś inny stwierdził: „A siedemdziesiąt osób prawdopodobnie umrze na AIDS”.

Kilka osób dorzuciło coś od siebie: „Będzie strajk”, „Na ulicach będą się zdarzały kradzieże i morderstwa”, „Znowu dojdzie do wybuchu pieca” (nawiązanie do wypadku, do którego doszło niedługo przed spotkaniem i który spowodował spadek wyceny akcji). Jeden z dyrektorów zadeklarował: „Z uwagi na wzrost wydatków firma zbankrutuje w ciągu pięciu – siedmiu lat”. Pewna kobieta powiedziała: „Mój syn skończy szkołę i nie będzie miał gdzie pracować”. Wszystkie te komentarze, a także wiele innych, zostały spisane na wielkim ekranie projektora, dzięki czemu przyszłość zaczęła się jawić zgromadzonym jako coś niezwykle realnego.

Ludzie kiwali głową z potakiwaniem, wyrażając tym samym przekonanie, że jeżeli nic się nie zmieni, taki właśnie czeka ich los. W ten sposób doszło do zdefiniowania domysłnej wizji przyszłości.

Powoli i z wielkim wysiłkiem rozmowa zmierzała jednak do nakreślenia nowej wizji przyszłości. Pewien człowiek próbował zmienić tok dyskusji i skupić uwagę na własnych żalach do firmy, ale wówczas ktoś zdecydowanie przerwał jego wypowiedź: „Dość już o tym. Nie przeszkadzaj”. W pewnym momencie na ekranie znalazło się wszystko, co tylko dało się przewidzieć: to, co dobre, i to, co złe, i to, co skrajnie okropne. W pomieszczeniu zapanała cisza. Nikt nie miał nic więcej do powiedzenia.

Wówczas nadeszła pora na podjęcie drugiego kroku. Przedmiotem dyskusji stało się teraz pytanie wyświetlające się wielkimi literami na ekranie: „Jakie szanse mógłby wykorzystać Lonmin, gdyby wszystkie społeczności i wszystkie związki zawodowe zaangażowały się we współpracę na nowych zasadach?”. Ludzie zaczęli podchodzić do mikrofonu i po kolei mówili: „Stuprocentowa alfabetyzacja”, „Pełne zatrudnienie”, „Społeczność wolna od AIDS”, „Uznanie i sukces firmy Lonmin na arenie międzynarodowej”. Wyraźnie można było odczuć, że nastroje wśród zgromadzonych uległy zmianie: powaga ustąpiła miejsca fascynacji, poczucie zniewolenia — poczuciu wolności.

W pewnym momencie z sali dał się słyszeć donośny głos: „Taką przyszłość warto by stworzyć. Jak możemy to zrobić?”. Mills wziął do ręki mikrofon: „Po pierwsze, cały ten proces potrwa wiele lat i wymagać będzie długoterminowego

zaangażowania ze strony absolutnie wszystkich osób zgromadzonych w tym miejscu — a także wielu innych, które jeszcze nie biorą w nim udziału. Po drugie, w ciągu mniej więcej dwóch miesięcy możemy podjąć cały szereg inicjatyw, w tym program przywódczy dla wszystkich najważniejszych interesariuszy. Po trzecie, przeprowadzenie tak skomplikowanego procesu (zmiany oblicza firmy zatrudniającej 25 tysięcy pracowników oraz społeczności liczących 300 tysięcy ludzi) wymagać będzie rozwiązania problemów, których nikomu jeszcze nie udało się zidentyfikować. Tylko jeden czynnik stwarza możliwość pokonania tego typu przeszkód, jest to ciągle zaangażowanie”.

Mills zakończył spotkanie słowami:

Zobowiązuję się osobiście i w imieniu mojej organizacji do urzeczywistniania przyszłości, której wizję zaczęliśmy tu kreślić. Nie zdołam dokonać tego sam, podobnie jak moja organizacja nie zdoła dokonać tego we własnym zakresie, dlatego również i wy musicie złożyć podobne zobowiązanie. Jeżeli zobowiązacie się pracować na rzecz stworzenia takiej przyszłości wspólnie z innymi i wspólnie ze mną, zwróćcie uwagę na wielkie arkusze papieru umieszczone na ścianie przy drzwiach. Na ich szczycie widnieje napis: „Zobowiązuję się do tworzenia nowej przyszłości firmy Lonmin i naszych społeczności”. Podpiszcie się na jednym z tych arkuszy.

Po tych słowach Mills podziękował wszystkim za przybycie i udział w spotkaniu. Z wyjątkiem dwóch osób wszyscy uczestnicy zebrania złożyli swoje podpisy na arkuszach, choć niektórzy niepiśmienni członkowie zgromadzenia postawili tylko znak „X” (dwie osoby, które wówczas nie zdecydowały się wyrazić swojego wsparcia dla inicjatywy, przyłączyły się do projektu w późniejszym okresie i aktywnie w nim uczestniczyły).

Mills powiedział później: „Nie byłem pewny, czy uda mi się wzbudzić zainteresowanie tym procesem, ale ludzie rzeczywiście mnie poparli. Byliśmy naprawdę zaskoczeni”.

Jednym z uczestników spotkania był Chris Ahrends, angikański ksiądz, który od wielu lat pełni funkcję dyrektora generalnego Desmond Tutu Peace Centre. Po spotkaniu zwrócił się do Brada i zespołu konsultantów takimi słowami: „Jeżeli uda wam się zrealizować 10 procent tego, co zapowiadacie, dokonanie prawdziwej rewolucji”.

## Noc w hotelu

Kilka tygodni później Mills i jeden z dyrektorów ponownie zlekceważyli zalecenia doradców i spędzili noc w hotelu robotniczym wspólnie z jego tradycyjnymi mieszkańcami. Kiedy Mills otworzył oczy następnego dnia rano, ujrzał u swojego boku afrykańskich wojowników pełniących straż. „Byłem więcej niż po prostu bezpieczny. Byłem najbezpieczniejszym człowiekiem w Republice Południowej Afryki” — powiedział w rozmowie z nami. Aby zademonstrować moc swojego postanowienia, o czwartej rano Mills wspólnie z regionalnym koordynatorem National Union of Mineworkers, Victorem Tseką, udali się, aby powitać robotników rozpoczynających zmianę. Mills powiedział później: „Ci ludzie nie mogli uwierzyć, że jestem dyrektorem generalnym. Jeden z pracowników musiał pójść do biura i przynieść egzemplarz firmowej broszurki z moim zdjęciem, żeby co poniektórzy zechcieli w to uwierzyć”.

Sam Mills twierdzi, że noc spędzona w hotelu robotniczym to prosty, ale bardzo znaczący gest. Jak sam twierdzi, nie było to „nic wielkiego”. Jednocześnie jednak zdawał sobie sprawę z siły oddziaływania symboli jako czynników skłaniających do zmiany odbioru sytuacji, zakwestionowania domyślnej wizji przyszłości i wyzwolenia w ludziach nowych pokładów wydajności. Na pracownikach jego postawa wywarła wrażenie tak silne, że trudno opisać je na kartach książki. „Nie mogliśmy w to uwierzyć — powiedział jeden ze związkowców. — I zaczęliśmy myśleć, że temu człowiekowi rzeczywiście można zaufać”. Laolang powiedział: „Mills zaskarbił sobie tak wielkie zaufanie, że ludzie gotowi byli spróbować jego metody i przekonać się, czy zadziała”.

Z perspektywy pierwszego prawa skutecznego działania postępowanie Millsa wydaje się jak najbardziej słuszne. Jeszcze przed podjęciem tej inicjatywy Mills uświadomił sobie, że jawił się pracownikom jako typowy dyrektor generalny — który w robotnikach widzi tylko narzędzia, który nie dba o poziom ich życia, a tylko o pieniądze. Zgodnie z domyślną wizją przyszłości powszechną wśród robotników dyrektor generalny miał składać obietnice, a potem zacząć ich wykorzystywać. Mills zdawał sobie sprawę, że robotnicy uznają jego plany menedżerskie za zwykłe gadanie. Najgorszy scenariusz zakładał, że dyrektor będzie wymagał od pracowników jeszcze większego wysiłku, nie oferując im nic w zamian. Mills musiał zatem w krótkim czasie zmienić ten odbiór sytuacji, ponieważ w przeciwnym razie wszelkie jego inicjatywy straciłyby jakąkolwiek siłę oddziaływania. Domyślna wizja przyszłości musiała zostać obalona.

Spotkanie w nocnym klubie miało na celu skłonić interesariuszy do zmiany odbioru dyrektorów firmy i proponowanych przez nich programów. Millsowi udało się osiągnąć w tej dziedzinie pewne postępy, ponieważ słuchał tak uważnie, że ludzie mieli poczucie, iż zostali autentycznie wysłuchani, iż dyrektor spojrział na omawiane problemy z ich perspektywy. Ponieważ ludzie widzieli, że Mills ich słucha, naprawdę ich słucha, ich odbiór osoby dyrektora generalnego zaczął ulegać zmianie: z aroganckiego przełożonego stał się kimś, kto troszczy się o ich los na tyle, by poświęcić im cały dzień. Zmianie uległ również wizerunek samej firmy: Lonmin przestała być firmą, której zależy wyłącznie na zyskach, i stała się organizacją, która zamierza bronić interesów lokalnej społeczności. Gdy Mills po nocy spędzonej w hotelu robotniczym o czwartej rano stawiał się w kopalni, aby przywitać pracowników rozpoczynających zmianę, ludzie zaczęli go odbierać jako „swojego” człowieka.

Ponieważ powszechny odbiór Millsa, innych dyrektorów i kierownictwa w ogóle uległ zmianie, zmieniły się również zachowania ludzi: przestali stawiać opór i wyrażać złość, stali się bardziej otwarci i zaczęli okazywać zainteresowanie. Mills mógł teraz przystąpić do drugiej fazy programu, która przeszła do historii jako Inicjatywy Marcowe — w ramach tego etapu miało dojść do istotnego wzrostu skuteczności działania.

## **Rozmowa jako środek prowadzący do zmiany postępowania**

Inicjatywy Marcowe miały doprowadzić do zmiany postępowania ludzi poprzez modyfikację odbioru firmy przez grupy liczące każdorazowo około 150 osób. W ciągu czterech lat zmiana miała objąć 15 tysięcy osób. Program zakładał organizację serii rozmów z udziałem liderów projektu, dyrektorów firmy Lonmin oraz wskazanych uczestników. Ludzie mieli okazję lepiej się poznać i uwolnić od stereotypowych przekonań, uprzedzeń i wrażeń z poprzednich rozmów. Ponieważ skuteczność działania zależy od odbioru sytuacji, zmiana ta znajdowała bezpośrednie przełożenie na postępowanie ludzi. Jednocześnie poszczególni uczestnicy programu zastanawiali się nad domyslną wizją przyszłości i oceniali jej założenia. Po sformułowaniu negatywnej oceny nakreślonego przy tej okazji obrazu zaczęli pisać swoją przyszłość od początku — to działanie stało się początkiem zadziwiającej transformacji organizacji.

Oprócz przytoczonej na początku tego rozdziału rozmowy między dwiema kobietami w trakcie realizacji projektu doszło również do dwóch innych wyjątkowych zdarzeń, które pozwalają lepiej zrozumieć, dlaczego cały ten proces miał tak wielki wpływ na Laolanga i setki innych ludzi.

Pierwsze zdarzenie miało miejsce drugiego dnia realizacji programu, kiedy uczestnicy zostali podzieleni na grupy symbolizujące poszczególne związki zawodowe oraz kierownictwo. Postępując zgodnie z instrukcjami liderów programu, członkowie poszczególnych grup starali się zdefiniować „w co grają” podczas negocjacji z pozostałymi. Kierownictwo przyznało się do stosowania zagrywki typu „jak się nie podoba, to do widzenia”, a także do odwoływania się do skrajnej nędzy, korzystania z zawołanych gróźb i wybiórczego przytaczania pewnych danych. Związek zawodowy wskazał na organizacje strajków okupacyjnych, nielegalnych akcji protestacyjnych, niszczenia mienia i ukrywania przed kierownictwem własnego zdania z powodu, jak sami to ujęli, „braku zaufania”. Po publicznym przyznaniu się do stosowania tego typu zabiegów ludzie zaczęli się śmiać — zarówno z siebie samych, jak i (jak przyznawali później) z absurdalności tego typu chwytów w ogóle. Uczestnicy programu przyjrzeni się domysłnej wizji przyszłości i uznali ją za absurdalnie śmieszną.

Zapoznając się z analizami różnych strategii negocjacyjnych, uczestnicy programu zaczęli dostrzegać w swoich dotychczasowych oponentach ludzi, którzy są pod wieloma względami tacy sami jak oni. Co jednak ważniejsze, odbiór związków zawodowych przez kierownictwo oraz odbiór kierownictwa przez związkowców zaczął ulegać zmianie — przedstawiciele obu grup przestali postrzegać siebie nawzajem jako twardych przeciwników i dostrzegli w sobie ludzi, którzy wyznają takie same wartości i borykają się z takimi samymi słabościami. Ludzie zaczęli postrzegać swoich dotychczasowych przeciwników jako sprzymierzeńców. Doszli do wniosku, że wszyscy stoją po tej samej stronie i pragną urzeczywistnić tę samą, nową wizję przyszłości.

Do drugiego zdarzenia doszło później tego samego dnia. Moderator zadał uczestnikom następujące pytanie: „Jakie cele chciałbyś realizować podczas kolejnych negocjacji?”. Po wielu godzinach rozmów (często bardzo ożywionych) setka ludzi, którzy kilka dni wcześniej przybyli na miejsce spotkania jako wrogowie, wyszła ze wspólnym przekonaniem o konieczności realizacji kilkunastu podstawowych założeń, w tym:

- pełnej przejrzystości, pełnej jawności, pełnego dostępu do informacji,
- wzajemnego szacunku,

- stworzenia przyszłości, w której możliwe byłoby negocjowanie rozwiązań problemów,
- przestrzeganie zasad prawości we wzajemnych relacjach.

Wszystkie opisywane wyżej zdarzenia pokazują, jak istotnie zmienił się odbiór sytuacji przez ludzi uczestniczących w tych spotkaniach. W związku z powyższym dotychczasowi przeciwnicy mogli nawiązać współpracę i przystąpić do realizacji wspólnych zobowiązań — i położyć w ten sposób podwaliny pod coś nowego. Dziesiątki ludzi podkreślały w rozmowach, które przeprowadziliśmy z nimi już po fakcie, że nawiązanie tak daleko idącej współpracy było możliwe tylko dlatego, że ludzie zaczęli inaczej postrzegać sytuację, siebie nawzajem oraz firmę. Z chwilą zmiany odbioru sytuacji ludzie zaczęli zmieniać swoją postawę — przestali ograniczać się do podporządkowania i przejęli na siebie odpowiedzialność za wyniki, przestali ograniczać się do wykonywania swoich obowiązków i zaczęli podejmować role przywódcze. Zgodnie z pierwszym prawem skutecznego działania postępowanie ludzi *zawsze* idzie w parze z ich odbiorem sytuacji. Ponieważ ludzie zaczęli tworzyć nową wizję przyszłości, ich działania uległy zmianie tak, aby mogły wpisywać się w nowy obraz rzeczywistości.

## Transformacja — więcej niż tylko zarządzanie zmianą

Warto zwrócić uwagę na fakt, że chociaż Laolang pewnych rzeczy w sobie nie zmienił (takie same pozostały jego postawa, etyka pracy czy styl negocjacyjny), mimo wszystko stał się innym człowiekiem. Naszą uwagę zwróciło przede wszystkim to, że przestał być człowiekiem, który widzi swoją przyszłość jako nieustanną walkę — stał się spokojny, a z jego twarzy nigdy nie zniknął uśmiech.

Zaczął mówić o menedżerach i dyrektorach (bez względu na rasę czy pochodzenie) jako o ludziach — a nie jako o wcieleniu zła i manipulacji (a tak przecież postrzegał ich wcześniej). Zadeklarował, że będzie namawiał do przestrzegania postanowień sformułowanych w ramach programów przywódczych realizowanych w firmie Lonmin, i dotrzymał danego słowa. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że podobną zmianę można było zaobserwować u wszystkich 15 tysięcy uczestników programów dla liderów.

Zapytaliśmy Laolanga o odbiór tego wszystkiego. Powiedział nam:

Po realizacji tego programu wydawało się, że to zupełnie inny kraj niż dotychczasowa Republika Południowej Afryki. Po wyjściu z więzienia Nelsona Mandela zaczął mówić o transformacji kraju i został prezydentem. Nie miałem pojęcia, o co mu tak naprawdę chodziło, ale teraz rozumiem, że można zmieniać nie tylko firmy takie jak Lonmin, ale też świat jako taki. Dzięki temu zyskałem nową przestrzeń. Najważniejsze jest podejście do transformacji. Zrozumiałem bardzo dobrze, że taka zmiana wymaga od ludzi, aby weszli w przestrzeń zobowiązań. Moim zdaniem to ratunek dla wszystkich pracowników firmy Lonmin i nie tylko.

## Napisać przyszłość od nowa

Wzmocnieniu roli współpracy w kulturze firmy towarzyszyło również silne poczucie jedności w budowaniu przyszłości. Firma i społeczność zbudowały wspólnie silną konstrukcję, w ramach której można było realizować projekty zmierzające do zapewnienia całej strukturze zrównoważonego rozwoju.

Największym osiągnięciem wydaje się zmiana odbioru sytuacji przez tysiące ludzi oraz będąca jej skutkiem stosowna zmiana skuteczności działania. Zakładom po raz pierwszy w historii udało się przekroczyć granicę miliona uncji wzbogaconej platyny. Liczba urazów powodujących utratę zdolności do pracy spadła o około 43 procent, a trend utrzymuje się i nasila. Lokalna społeczność okazuje firmie aktywne wsparcie, na które ta nigdy wcześniej nie mogła liczyć. Ludzie próbują tworzyć coś nowego i odnoszą na tym polu niezaprzeczalne sukcesy. Odchodząc ze stanowiska dyrektora generalnego w 2008 roku, Mills wspominał wydarzenia z kilku minionych lat. W rozmowie z nami powiedział: „W moim przekonaniu odnieśliśmy sukces na wszystkich frontach. Wiem, że udało mi się dokonać czegoś istotnego i że ta przemiana będzie żyć dalej w ludziach, których w jakikolwiek sposób dotknęła”.

Laureat Pokojowej Nagrody Nobla Desmond Tutu odwiedził firmę Lonmin w tygodniu, w którym obchodził jubileusz swoich siedemdziesiątych piątych urodzin. Mówiąc o firmie i jej staraniach na rzecz stworzenia nowej przyszłości dla wszystkich związanych z nią ludzi, stwierdził: „Gotowy jestem zaryzykować własną reputacją i własnym nazwiskiem i powiedzieć, że wierzę w tych ludzi. Mam poczucie, że są to ludzie prawi”.

Wkrótce później działająca przy Banku Światowym Międzynarodowa Korporacja Finansowa (IFC) zdecydowała się zainwestować 100 milionów dolarów, aby pomóc w realizacji marzenia o samowystarczalnej społeczności Greater Lonmin Community.

Skoro firma Lonmin i członkowie funkcjonującej wokół niej, liczącej 300 tysięcy osób lokalnej społeczności mogą zmienić własny odbiór innych ludzi, ten przypadek mógłby się stać uniwersalnym modelem organizacyjnej transformacji.

A co z Tobą? Możesz podjąć pewne konkretne kroki, które umożliwiają wykorzystanie potencjału pierwszego prawa skutecznego działania. Zwróć uwagę na związek, jaki zachodzi między odbiorem sytuacji przez poszczególnych ludzi a skutecznością ich działań. Przekonaj się, że ta zależność występuje *zawsze*.

Postaraj się zaobserwować skutki oddziaływania iluzji rzeczywistości. Ludzie niemal nigdy nie zdają sobie sprawy, że ich wyobrażenie na temat rzeczywistości w istocie kształtuje się wyłącznie pod wpływem ich subiektywnego odbioru tejże. Z ich słów i zachowań można wywnioskować, że uważają, iż postrzegają rzeczy takimi, jakimi one są.

Szukaj ludzi, których zachowania wydają Ci się nie mieć sensu. Zadawaj im pytania (raczej otwarte niż zamknięte), aby dowiedzieć się więcej na temat ich odbioru danej sytuacji. Kontynuuj swoje starania, aż dojdiesz do wniosku, że ich postępowanie doskonale odzwierciedla ich subiektywny odbiór sytuacji. (Zapewne przekonasz się, że już sam ten proces istotnie przyczynia się do nawiązania relacji opartej na zaufaniu i współpracy).

Postaraj się zrozumieć, jak Twój odbiór sytuacji przekłada się na Twoją postawę.

- Zwróć uwagę na to, że próby poprawy sytuacji często przynoszą skutki odwrotne do zamierzonych: zamiast zmieniać odbiór sytuacji, tylko wzmacniają dotychczasowe wrażenie. Pamiętaj: sprzeciw utrwała.
- Zastanów się, co by było, gdybyś mógł zmienić odbiór sytuacji — odbiór własny i innych osób z Twojego otoczenia. Jaki miałoby to wpływ na skuteczność działań podejmowanych przez wszystkie te osoby?

W kolejnym rozdziale będziemy omawiać drugie prawo skutecznego działania, które pokazuje, w jaki sposób funkcjonuje mechanizm odbioru sytuacji.