

.....

O książce „INTEGRALNOŚĆ” dra Henry’ego Clouda

Dr Henry Cloud jest ekspertem pomagającym liderom zrozumieć, jak ważny dla ich skuteczności jest rozwój charakteru.

Denis Beausejour, konsultant i były wiceprezes
ds. marketingu odpowiedzialny za rynki globalne,
The Procter & Gamble

Gdyby liderzy biznesu mieli wiedzę i charakter, które opisuje tu dr Cloud, firmy byłyby lepiej zarządzane i bardziej efektywne.

Anthony D. Thomopoulos, były prezes,
United Artists Pictures

Uczciwość może być najmniej zrozumianą cechą wśród liderów biznesu. Dr Cloud pokazuje, że sukces w biznesie polega na zaufaniu, odwadze mierzenia się z własnymi słabościami i lepszym zrozumieniu tych, którzy nas otaczają. Cenne podejście, które powinno charakteryzować każdego lidera. Dr Cloud jasno stwierdza, że siła charakteru, integralność, jest jedynym źródłem trwałych rezultatów.

Jim Keyes, prezes i dyrektor generalny,
7-Eleven, Inc.

Dr Cloud uczy nas, że integralność charakteru pozwoli osiągnąć jeszcze lepsze wyniki w naszym własnym życiu – i w życiu tych, którym przewodzimy. Wyraźnie pokazuje nam, jak zintegrować pragnienie zysku z osobistym postępowaniem.

Greg Campbell,
Coldwell Banker Corporation.

Prowokująca książka, która pomoże liderom biznesu lepiej zrozumieć, w jaki sposób charakter i uczciwość mogą być aktywnymi czynnikami kształtowania i rozwijania trwałych relacji oraz osiągnięcia znaczących wyników.

William Pollard, emerytowany prezes,
ServiceMaster.

dr Henry Cloud

Integralność

odwaga sprostania
wymaganiom rzeczywistości

SZEŚĆ KLUCZOWYCH CECH,
KTÓRE DETERMINUJĄ SUKCES W BIZNESIE



Z wyrazami wdzięczności liderom,
którzy pozwolili mi poznać ich życie, firmy i dylematy.
Wy zmagacie się z trudnymi wymaganiami rzeczywistości,
a ja uczę się od was.

I mojemu ojcu, który uświadomił mi,
że biznes i integralność są nierozłączne.

Tytuł oryginału:

INTEGRITY

The courage to meet the demands of reality

Przekład: Maciej Wiśniewski, Magda Wiśniewska
Redakcja i korekta: Barbara Nowak
Projekt okładki i skład: RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2006 by Dr. Henry Cloud
Published by arrangement with HarperCollins Publishers

Copyright for the Polish edition © 2019
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego
przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się
do Oficyny Wydawniczej LOGOS
01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386
tel. (22) 793 09 04
tel. kom. 0 609 680 132
e-mail logos@logos.warszawa.pl
www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-83-63488-89-5

.....

Spis treści

I. WSTĘP. DLACZEGO INTEGRALNOŚĆ MA ZNACZENIE?	11
1. Trzy podstawy	13
2. Integralność, charakter i rzeczywistość	25
3. Integralność	43
II. CHARAKTER – CECHA I: BUDOWANIE ZAUFANIA	61
4. Budowanie zaufania dzięki więziom	63
5. Budowanie zaufania dzięki życzliwości	99
6. Zaufanie w słabości się buduje	115
III. CHARAKTER – CECHA II: DĄŻENIE DO POZNANIA PRAWDY ...	127
7. W kontakcie z rzeczywistością	129
8. Jacy są ludzie, stąpający po ziemi?	143
IV. CHARAKTER – CECHA III: OSIĄGANIE REZULTATÓW	177
9. Dobrze kończyć	179
V. CHARAKTER – CECHA IV: UMIEJĘTNOŚĆ PRZYJMOWANIA NEGATYWNYCH ZJAWISK	211
10. Zjadanie problemów na śniadanie	213

VI. CHARAKTER – CECHA V: STAŁY ROZWÓJ	249
11. Stając się coraz lepszym	251
VII. CHARAKTER – CECHA VI: ZDOLNOŚĆ DO TRANSCENDENCJI	291
12. Kiedy jest się małym, jest się większym	293
VIII. WNIOSKI	319
13. Gdzie się to podziało?	321

Podziękowania

Dziękuję wszystkim moim klientom, którym od lat doradzałem. Wiecie, kim jesteście i wiele mnie nauczyliście. Miałem szczęście poznać wasz charakter i doświadczyć jego wpływu na mój własny.

Dziękuję Jan Miller, mojej agentce literackiej i jej drugiej ręce, Shannon Miser-Marven. Od naszego pierwszego spotkania zaangażowałyście się z pasją w ten projekt. Wasz profesjonalizm jest niezrównany i doprowadziłyście to wszystko do owocnego zakończenia. Poza tym jesteście pełne radości.

Dziękuję Marion Maneker z HarperCollins. Od samego początku treść przyszłej książki „przemówiła” do ciebie i dzięki tobie stawała się coraz lepsza. Dziękuję za wszystko, co zrobiłaś, aby zrealizować ten projekt i utrzymać go w ramach czasowych, jak się wydawało, niemożliwych do utrzymania. Twoje zrozumienie, czym jest integralność i spójność, sprawiło, że HarperCollins jest najwłaściwszym wydawcą tej książki.

Dziękuję Billowi Dallasowi z CCN. Serce, które wkładasz w realizację programów o przywództwie, umożliwiające liderom się rozwijać, niezwykle mnie inspiruje. Wielu liderów stało się lepszymi dzięki tobie, a ty uosabiasz koncepcje ukazane w tej książce.

Dziękuję moim studentom studiów magisterskich w zakresie przywództwa organizacyjnego na Uniwersytecie Biola. Wasze pytania i spotkania z wami podczas zajęć, gdy omawialiśmy zawartość tej publikacji, stanowiły dla mnie cenną pomoc. Za to samo dziękuję również doktorowi Danowi Maltby'emu.

Dziękuję Billowi Hybelsowi i Stowarzyszeniu Willow Creek za włączenie mnie do pracy z liderami. Postępujcie zgodnie z ukazanymi koncepcjami i pomagacie innym postępować tak samo. Jestem wdzięczny za waszą przyjaźń.

Podziękowania dla Denisa Beausejour za całokształt współpracy w zakresie opisywanego modelu charakteru. Twój udział i twoje doświadczenie wniosły wiele nowego, podobnie jak twoja osobista pasja do promowania integralności.

Dziękuję Gregowi Campbellowi za jego wkład i dyskusje na temat charakteru liderów, pomoc w przygotowaniu tej książki, a także za współpracę. Gdyby cały świat biznesu działał tak jak ty, ludzie wiedzieliby, dlaczego robią to, co robią, i robiliby to lepiej.

Podziękowania dla Maureen Price za jej przywództwo, które przyczyniło się do sukcesu warsztatów Ultimate Leadership. Wielu liderom jest teraz łatwiej funkcjonować dzięki twoim staraniom o to, aby zasady promowane w tych warsztatach miały zastosowanie w praktyce.

Podziękowania dla dra Johna Townsenda za długoletnią przyjaźń, charakter, współpracę i wiele dyskusji i projektów pisarskich dotyczących charakteru. To były wspaniałe doświadczenia.

Dziękuję również moim kolegom, którzy stanowią dla mnie cenne źródło informacji biznesowych. Są nimi Toby Walker, Peter Ochs, Tony Thomopoulos i Greg Campbell. Zawsze znacie odpowiedzi na moje pytania.

Od autora

Przez całe życie słyzałeś, że charakter jest ważny. Pragniesz integralności u siebie i u ludzi, z którymi pracujesz. Odczuwasz skutki integralności. Czym jednak jest integralność? Pod pojęciem integralności rozumiem tu sumę cech charakteru, powiązanych tak, że nadają całości osobną jakość. Cierpisz, gdy jej zabrakło, odnosisz korzyści, gdy istnieje. Dobrze wiesz, że taka jest rzeczywistość.

Często jednak nie uświadamiamy sobie ścisłego powiązania dwóch spraw – tego, że integralność charakteru naprawdę przejawia się każdego dnia, i tego, że wpływa na nasze realne wyniki w sferach życia, które są dla nas najważniejsze. Większość z nas nie sądzi, że sposobem na zwiększenie życiowych profitów jest zmiana w nas samych. A nawet jeśli tak sądzimy, to często nie wiemy, od czego zacząć. Nie wiemy też, jak dokonać takich zmian w życiu osobistym, aby nasze relacje z innymi ludźmi były bardziej owocne.

W tej książce przyjrzymy się sześciu cechom charakteru, które właśnie to umożliwiają. Rozwiążą utrzymujące się problemy, które w ciągu lat przekształciły się w utrwalone schematy, i wydaje się, że nie ma odpowiedzi, jak je rozwiązać. Te cechy

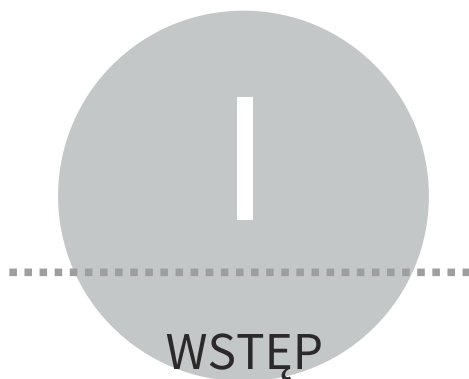
charakteru, wszystkie razem, umożliwią ci wykorzystać swoje uzdolnienia tak, abyś uzyskał rezultaty, o których wiesz, że powinienes je uzyskać, jednak nie zawsze tak właśnie się dzieje.

Dowiesz się, że charakter:

1. Zdobywa i podtrzymuje zaufanie.
2. Pozwala widzieć rzeczywistość i stawić jej czoła.
3. Zapewnia uzyskanie rezultatów.
4. Mierzy się z negatywnymi realiami i radzi sobie z nimi.
5. Przyczynia się do rozwoju i wzrostu.
6. Pomaga oglądać świat z szerszej perspektywy i nadawać znaczenie życiu.

Przekonasz się, że dzięki tym cechom charakteru osiąga się więcej, niż osiągnęłoby się dzięki zdolnościom i talentom, i że ci, którzy te cechy mają, odnoszą sukcesy, zaś ci, którym ich brakuje, ostatecznie ponoszą porażkę. Z radością odkryjesz, że wszyscy możemy rozwijać się we wszystkich tych sferach i że już sam rozwój stanowi wielką wartość. Dołącz więc do mnie w wędrówce, w trakcie której przyjrzymy się, jak integralność wiąże się z odwagą sprostania wymogom rzeczywistości.

Dr Henry Cloud,
Los Angeles, Kalifornia
2005



DLACZEGO INTEGRALNOŚĆ
MA ZNACZENIE?

1

Trzy podstawy

Moja dobra znajoma, nadopiekuńcza matka dwóch synów, poprosiła mnie kiedyś o przysługę. Jej synowie mieli wówczas dziewiętnaście i dwadzieścia jeden lat, stali więc u progu dorosłego życia. Patrzyli prosto w oczy dorosłości i rodzice nie chcieli, by jej blask ich oślepił. Jak mi się wydaje, poprosiła mnie, abym wziął udział w pewnym podstępnie często stosowanym przez rodziców. Polega on na tym, że rodzice, chcąc przekazać dzieciom jakąś myśl wychowawczą, posługują się kimś trzecim, czego dzieci oczywiście nie są świadome.

Pewnego wieczoru, podczas wspólnej kolacji, zapytała: „Czy mógłbyś zabrać naszych chłopców na lunch i porozmawiać z nimi o sukcesie? Zadają wiele pytań na temat ludzi sukcesu i tego, w jaki sposób go osiągnęli. Pomyślałam, że mógłbyś im odpowiedzieć na pytania, jakie ci zadadzą”.

„Hmm”, odparłem, „Raczej nie. Problematyka sukcesu nie jest dziedzina, którą się zajmuję... Nie wiem zbyt wiele na ten temat,

więc tak naprawdę nie wiedziałbym, co im powiedzieć. Dlaczego nie poprosisz Ziga Ziglara?" – w myślach miałem bogatą literaturę omawiającą zasady odnoszenia sukcesów, osiągania celów, wspinania się na szczyty, itp. Na pewno nie była to dziedzina, której poświęcałem dużo czasu i uwagi. Tak więc z odrobiną humoru grzecznie odmówiłem, w nadziei, że nie będzie więcej nalegać.

„Och, daj spokój”, zaprotestowała. „Mają po dwadzieścia lat. Ty wiesz wystarczająco dużo, aby podsunąć im kilka tematów do przemyślenia. Sam sporo dokonałeś i pracowałeś z wieloma ludźmi, którzy odnieśli sukces. Czy to takie trudne? Po prostu wyjdź gdzieś z nimi i coś im opowiedz. To nie musi być nic odkrywczego, po prostu podrzuć im kilka tematów do przemyślenia. Popchnij ich lekko we właściwym kierunku”.

Czując, że trochę zlekceważyłem jej pomysł, ostatecznie ustąpiłem. „OK, gdzieś ich zabiorę i coś im opowiem” – zgodziłem się.

„Świetnie! A co im powiesz?” – zapytała natychmiast.

„Nie wiem. Będę musiał pomyśleć i coś przygotować”.

„OK, ale co to będzie?”

„Nie wiem”, powtórzyłem. „Zastanowię się nad tym i powiem im coś, co przynajmniej skłoni ich do myślenia”.

„Tak, ale kiedy się teraz nad tym zastanawiasz, to jak myślisz, co to będzie?”

Uświadomiłem sobie, że mam do czynienia z nadopiekuńczą matką będącą w swoim żywiole, która wciąż nie osiągnęła zaplanowanego celu. Zacząłem więc przypominać sobie ludzi, których znam lub z którymi pracowałem, mających na koncie naprawdę wielkie sukcesy, i postanowiłem dać jej natychmiastową receptę na to, jak stać się człowiekiem sukcesu. Starłem się

jednak nie przekraczać swoich kompetencji, podczas gdy ona próbowała zrobić ze mnie mówcę motywacyjnego.

„No dobrze, oto, co im powiem”, odparłem. „Powiem, że ludzie, którzy stają się liderami i odnoszą sukcesy, odznaczają się zwykle trzema cechami. Po pierwsze, dysponują zestawem określonych kompetencji. Innymi słowy, znają dziedzinę, branżę, dyscyplinę lub cokolwiek innego, czym się zajmują. Na przykład, jeśli jesteś Billem Gatesem, to warto, abyś wiedział coś o branży komputerowej. Jeśli zamierzasz być słynnym chirurgiem, musisz doskonale opanować tę dziedzinę medycyny. Innymi słowy, *nie da się zbyt długo udawać, że się na czymś zna, jeżeli tak nie jest w rzeczywistości. A więc – powiem waszym synom – znajdźcie sobie wygodne miejsca w bibliotece lub jakimś innym odpowiednim miejscu i zacznijcie zdobywać wiedzę i opanowywać swoje rzemiosło. Bądźcie **dobrzy w tym, co robicie**. Skuteczny dyrektor generalny zdobył swoje kompetencje dokładnie w ten sam sposób. Musicie po prostu być dobrzy w tym, czym się zajmujecie, koniec, kropka. Nie ma dróg na skróty”*.

„Ale” – kontynuowałem swój miniwykład – „jest wielu ludzi, którzy są kompetentni i dobrzy w tym, co robią, a jednak nie stają się liderami i nie odnoszą sukcesów. Wykonują dobrą robotę, są szczęśliwi i spełnieni, ale to nie oni przyciągają uwagę waszych synów. Ci, którzy osiągają poziom sukcesów, o który pytają wasi chłopcy, muszą wykazywać drugą cechę. Muszą być, nazwałbym to, **budowniczymi sojuszów**. Innymi słowy, muszą wykorzystać swoje kompetencje i umiejętności do budowania sojuszów z innymi ludźmi, mającymi własne kompetencje i zasoby. Wszystko po to, aby tworzyć wzajemnie korzystne relacje. W rezultacie wykorzystają to, co robią dobrze, na znacznie większą skalę niż po prostu „robienie dobrej roboty”. Tworzą sojusze,

które sprawiają, że to, co robią, ma większe znaczenie. Nawiązują skuteczne relacje i współpracę z takimi ludźmi jak inwestorzy, osoby regulujące stan rynków, dystrybutorzy, zarządy firm, władze miejskie, finansisci itp. Wraz z nimi mogą zwielokrotnić skalę tego, co budują”.

„Nawet wewnątrz firmy – ciągnąłem wywód – muszą tworzyć sojusze z innymi częściami organizacji, aby odnieść sukces i realizować swoje zamierzenia i plany. W przeciwnym razie będą po prostu zajmować się swoją wąską działką. I nie ma w tym nic złego. Jednakże ludzie, którzy chcą powiększać „tort” zamiast walczyć o każdy jego kęs, wykorzystują w tym celu zasoby zewnętrzne. Wasi synowie, jeśli chcą odnosić takie sukcesy, muszą nauczyć się budować sojusze. Dajmy na to, jeżeli szef sprzedaży będzie umiał współpracować i zbudować sojusz z ludźmi od produkcji, dostanie na czas to, co jest mu potrzebne, aby zaspokoić popyt na rynku. I jednocześnie ludzie z produkcji mogą również otrzymać to, czego potrzebują. Budowanie sojuszy jest kluczem do sukcesu i przywództwa. To coś więcej niż tworzenie sieci kontaktów, które często jest niestety tylko pasywnym na kimś innym. Budowa sojuszy to jak budowanie dźwigni, która wyniesie nasze działanie na wyższy poziom”.

„A następnie, powiedziawszy już to wszystko, przejdę do istoty sprawy, o której chciałbym z nimi porozmawiać. Powiem im, że ludzi wykazujących te dwie pierwsze cechy jest mnóstwo. Nie brakuje utalentowanych, rozgarniętych ludzi, którzy są bardzo, ale to bardzo dobrzy w tym, co robią, i są w stanie rozpracować system i zbajerować innych, aby załatwić swoje interesy.

Jest ich miliony i widzimy ich na co dzień. Lecz jeżeli wasi synowie naprawdę chcą osiągnąć sukces, muszą również mieć trzecią cechę:

Muszą mieć charakter,
aby tego, co osiągną, nie zepsuć.

Skoro musisz wiedzieć już teraz, właśnie to im powiem”.

Problemy z charakterem – wszyscy to widzieliśmy

Musiałem jeszcze powyjaśniać jej to i owo, aby zrozumiała, co mam na myśli, mówiąc „charakter”. Ale jeżeli omawiam ten temat w kręgach biznesowych, na spotkaniach korporacyjnych, to ich uczestnicy od razu pojmują, o co mi chodzi, gdy zadaję im następujące pytanie: „Ilu z was miało do czynienia z kimś bardzo bystrym, utalentowanym, kompetentnym i skutecznym w budowaniu sojuszy i jednocześnie – jako człowiek – mającym w sobie coś takiego, co stało na drodze pełnego wykorzystania przez niego lub przez nią własnych talentów, potencjału i pojawiających się możliwości?”. Moi słuchacze zaczynają wtedy przewracać oczami, uśmiechać się, patrzeć na siebie porozumiewawczo i zachowywać się w sposób jasno pokazujący, że wiedzą, o czym mówię. W głębi ducha wszyscy wiemy, że talent i kompetencje to za mało. Prawdziwe osiągnięcia wymagają czegoś więcej niż talent lub predyspozycje. Chodzi jeszcze o osobowość.

I tu pojawia się trudniejsze pytanie, które prowadzi do sedna sprawy: „Ilu z was uważa, że gdybyście to *wy* pod pewnymi względami byli inni, to moglibyście zejść dalej i pełniej wykorzystać swój potencjał, gdzieś uśpiony w waszym umyśle, talentach i kom-

petencjach?”. Nie proszę słuchaczy o podnoszenie rąk, lecz z potakiwań i wyrazów twarzy zawsze jasno wynika, że większość z nich odpowiedziałaby twierdząco na to pytanie. Osiąganie sukcesu jest czymś więcej niż tylko pochodną kompetencji i predyspozycji do zawierania transakcji czy budowy firmy. Ma ogromny związek z tym, kim naprawdę jesteśmy. Lecz co to dokładnie oznacza? Czym *jest* charakter? Jak wpływa na postępowanie? I dlaczego jest ważny?

W większości przypadków, gdy myślimy o słowie *integralność* czy charakter, myślimy o moralności lub etyce, a nie o postępowaniu. Kojarzymy to z aferami Enrona, Andersena, Worldcomu czy też z upadkami supergwiazd, których charakter miał wpływ na to, jak potoczyły się ich losy. I bez wątpienia olbrzymia liczba takich przykładów dotyczy najwyższych szczebli biznesu, administracji rządowej i kręgów kościelnych włącznie. Wszędzie tam doszło do ogromnych uchybień natury etycznej, które doprowadziły do załamania się nie tylko indywidualnych karier, ale także całych firm, a nawet spowodowały utratę zaufania do całych rynków. Nie wspominając oczywiście o ludziach, którzy wyszli z tego poważnie pokiereszowani. Większość społeczeństwa zgadza się teraz ze stwierdzeniem, że „charakter jest ważny”. A jeśli ktoś się nie zgadza, to znaczy, że przespał ostatnie dziesięć lat.

Ci, którzy się z powyższym stwierdzeniem zgodzą, uważają, że *charakter jest swoistym „zabezpieczeniem” przed złym postępowaniem*. Innymi słowy, jeśli ludzie mają dobry charakter, to kierują się etyką i możesz zdać się na liczby, które prezentują, oraz mieć pewność, że cię nie okradają, nie okłamują, nie oszukują i nie są dwulicowi. Że możesz im zaufać. Że możesz w nocy spać spokojnie. I z pewnością taki charakter jest fundamentem. Bez niego nigdzie dalej nie zajdziemy. Przytoczone wcześniej przykłady świad-

czą, że kiedy tego fundamentu zabraknie, wszystko może się rozpaść. Moralność i etyka umacniają całość systemu biznesu, relacji międzyludzkich, rządów, finansów, edukacji i nawet naszego życia prywatnego. Potrzebujesz dowodu? Porozmawiaj z żoną lub mężem, okłamanymi przez współmałżonka, albo z przedsiębiorcą, który został oszukany, a przekonasz się, jaką krzywdę wyrządzają relacje, w których zawiedziono czyjeś zaufanie.

Jednak to nie wszystko, co miałem na myśli, gdy zgodziłem się porozmawiać na temat charakteru z tymi dwoma młodzieńcami, i chętnie rozmawiam też z kimkolwiek innym. Oczywiście, chciałem im powiedzieć, aby byli uczciwi, postępowali etycznie i nie byli zakłamanymi. Chciałem, żeby byli godni zaufania. Chciałem, aby nie zawadzili, mieli swój honor i potrafili postępować właściwie, również wtedy, gdy nikt ich nie obserwuje. Lecz myślę, że oni już tak postępowali, podobnie zresztą jak ja i większość czytelników tej książki. Zakładam, że wiesz, jakie znaczenie mają etyka, moralność, prawda i uczciwość. Wiem też, że w pewnych okolicznościach życie zgodnie z nimi może być trudne. W tej książce zajmujemy się też przypadkami, gdy na przykład trudno jest być tak etycznym i tak uczciwym, jak by się chciało. Jednak naprawdę staram się powiedzieć, że charakter jest czymś więcej niż tylko moralnym bezpiecznikiem chroniącym przed „wpadnięciem w kłopoty”.

Mój przekaz zawiera następujące przesłanie:

To, kim jest dana osoba, zdecydowanie ostatecznie o tym, czy jej umysł, talenty, kompetencje, energia, wysiłek, umiejętności biznesowe oraz pojawiające się możliwości zostaną właściwie wykorzystane i doprowadzą ją do sukcesu.

To, jak człowiek jest wewnętrznie uformowany, czyli jaką ma osobowość, w o wiele większym stopniu niż jedynie zasady etyki pozwala mu osiągać sukcesy oraz nie zaprzeczać wypracowanych dokonań. Pojęcie „charakter” utożsamiamy zazwyczaj z przestrzeganiem zasad etycznych i z jego integralnością, lecz oznacza ono jednak coś znacznie więcej. Etyczne postępowanie jest jedną z części składowych charakteru, ale na pewno nie jedyną. I na pewno nie jest jedynym czynnikiem warunkującym odnośnienie sukcesów czy bycie dobrym liderem.

Z własnego doświadczenia ponad dwudziestu lat pracy z dyrektorami generalnymi, zarządami, menedżerami, zespołami zarządzającymi, członkami zarządów, partnerami, doradcami, inwestorami i tymi, którzy mają udział w ich wynikach, mogę stwierdzić, że widziałem wielu ludzi uczciwych, kierujących się zasadami etyki i cechujących się „integralnością” charakteru, ale nie osiągających jednak spektakularnych sukcesów. I chociaż wszyscy oni byli ludźmi o dobrym „charakterze”, prawda jest taka, że ich „osobowość” uniemożliwiała im wykorzystać talent i zdolności umysłowe do realizacji tego, na co było ich stać. Z jakichś powodów nie uznali za ważne pokonywanie przeszkód stojących na drodze do osiągania szczytnych celów, chociaż deklarowali taką chęć choćby poprzez podejmowane inwestycje. I mimo tego, że spełniali kryteria „integralności” w tym, co robili, widać było niedociągnięcia w niektórych kluczowych obszarach ich działań, czego byli świadomi nawet oni sami, nie mówiąc o innych, którzy prowadzili z nimi interesy, oraz ludziach w jakiś sposób od nich zależnych. Pozostawiali niedosyt. Nie umieli:

- Zdobyć pełnego zaufania ludzi, którym przewodzili, i stać się dla nich autorytetem.
- Widzieć wszystkiego, co rzeczywiście działo się przed ich oczami. Byli ślepi na to, co dotyczyło ich samych, innych ludzi, a nawet otoczenia rynkowego, klientów, projektów, pojawiających się możliwości i innych zewnętrznych czynników, które w konsekwencji uniemożliwiały im osiągnięcie zamierzonych celów.
- Pracować tak, by uzyskiwać wyniki, jakie powinni uzyskać, biorąc pod uwagę umiejętności i zasoby, którymi dysponowali.
- Radzić sobie z ludźmi stwarzającymi problemy, negatywnymi sytuacjami, przeszkodami, porażkami, niepowodzeniami i stratami.
- Rozwijać swoich organizacji, ludzi tam pracujących, samych siebie, całej branży, a także zwiększać zyski.
- Wykraczać poza krąg własnych interesów oraz poświęcać się zadaniom większej wagi niż tylko te, które dotyczą ich samych i ich firm.

Problemy tego typu, jak się przekonamy, nie wynikają z niskiego IQ, braku talentów, niesprawnej pracy umysłu, niewłaściwego wykształcenia czy słabego wyszkolenia. Wynikają natomiast z innych aspektów funkcjonowania człowieka, którym poświęcamy zdecydowanie zbyt mało uwagi i czasu, gdy szkolimy ludzi i przygotowujemy ich do roli liderów, mających odnosić sukcesy. Skupiamy się głównie na ich umiejętnościach zawodowych oraz wiedzy, *poświęcamy zaś najmniej uwagi i pracy samemu*

człowiekowi, choć to właśnie on jest najważniejszy na drodze prowadzącej do osiągnięcia sukcesów.

Czy na przykład w szkole lub podczas kursu w pracy zdarzyło ci się wziąć udział w zajęciach zatytułowanych „jak dobrze ponieść porażkę”? Ja sobie nie przypominam. A doradzałem firmie, która traciła miliony dolarów, ponieważ jej prezes był emocjonalnie niezdolny do „odpuszczenia” realizowanego przez firmę martwego już projektu, o którym wiadomo było, że nie da się go reanimować. Lecz z powodu swojej niezdolności do poniesienia porażki i dania sobie z tym projektem spokoju, doprowadził firmę i ludzi w niej pracujących na skraj katastrofy. Był bardzo uczciwy i nigdy by nikogo nie okłamał. Ale nie umiał też stawić czoła stracie czegoś, w co był bardzo zaangażowany. To oznacza, że nie potrafił zrobić tego, co każdy lider musi niekiedy zrobić, aby w końcu przeorganizować szyki, nabrać ponownie sił i dalej zmierzać do celu. W radzeniu sobie z tego rodzaju wyzwaniem ogromną rolę odgrywa charakter.

Moim zdaniem charakter człowieka – jego konstrukcja osobowościowa – ma o wiele większy wpływ na skuteczność, niż nam się wydaje. Nie ma jednak szkoleń, które pomogłyby rozwijać rozmaite aspekty naszego charakteru. A gdy już jednak takie szkolenia się zdarzają i ich uczestnicy naprawdę nad sobą pracują, dostrzegamy po jakimś czasie, że zaczynają osiągać to, co powinno być w ich zasięgu od dawna.

Znasz już problemy związane z charakterem i prawdopodobnie, jak większość z nas, do pewnego stopnia sam ich doświadczyłeś. Być może to ty powinieneś był wprowadzić zmiany w jakimś aspekcie swojej działalności i nawet poniosłeś szkody z powodu utrzymywania status quo. Lecz mogłeś wówczas nie wiedzieć, czym rzeczywiście są takie problemy. I o tym właśnie

traktuje ta książka. Przyjrzymy się, w jaki sposób warto rozpatrywać kwestię charakteru i jego komponentów. Przyjąwszy ten sposób myślenia, możesz pomóc sobie, tym, z którymi pracujesz, oraz twojej firmie uniknąć trzech pułapek. Są nimi:

1. Działanie poniżej poziomu własnych predyspozycji i możliwości.
2. Nieradzenie sobie z trudnymi sytuacjami, co prowadzi do porażki.
3. Osiągnięcie ogromnego sukcesu, po czym dokonanie autodestrukcji i utrata wszystkiego.

Z mojego doświadczenia w zakresie przywództwa i doradztwa wynika, że na te sfery działalności ma wpływ właśnie charakter. Albo ktoś nie potrafi wykorzystać w pełni swojego potencjału i utyka na niższym poziomie, albo nie jest przygotowany do poradzenia sobie z konkretną sytuacją, albo też osiąga szczytne cele, lecz następnie jakiś aspekt osobowości ściąga go w dół. W większości przypadków te trzy scenariusze mają niewiele wspólnego z kompetencjami, funkcjami umysłu lub talentami, lecz każdy z nich ma związek z tym, jaką ktoś jest osobą. Naszym celem jest zrozumienie natury istniejących problemów, aby można je było następnie rozwiązać. Aby tak się stało, musimy najpierw mieć pełniejszy obraz tego, czym jest charakter i jak wpływa na to, co osiągamy w życiu.

I dokładnie to właśnie usłyszała ode mnie moja znajoma, gdy dopytywała, co powiem jej synom. Czasami myśli, które wypowiadamy bez głębszego zastanowienia, są jak najbardziej słuszne, ponieważ ich źródłem jest bardziej nasze doświadczenie niż wiedza teoretyczna. Sądzę, że to właśnie stało się tamtego

wieczoru, gdyż nie mówiłem o teoriach czy o tym, czego uczą w salach wykładowych. Mówiłem o tym, czego dowiedziałem się przez lata obserwacji naprawdę utalentowanych ludzi, którzy z takich czy innych powodów nie dotarli tam, gdzie talenty i potencjał powinny ich zaprowadzić. I z obserwacji, przeciwnie, światowej klasy ludzi sukcesu o wspaniałych dokonaniach, które zawdzięczali sile charakteru.

To właśnie będzie tematem książki. Nie poświęcę w niej wiele miejsca literaturze dotyczącej przywództwa ani omawianiu zasad sukcesu, które zapewne już dobrze znasz. Nie jest książką o kreśleniu wizji lub budowaniu masy krytycznej niezbędnej do rozwoju czy o tym, jak inicjować zmiany. To ważne elementy przywództwa i osiągnięcia sukcesu, zazwyczaj zaliczane do kategorii kompetencji twardych. Zapewne miałeś już dużo tego typu szkoleń.

Zamiast tego podzielę się z tobą moim doświadczeniem, wynikającym z ponad dwudziestu lat pracy z ludźmi działającymi na różnych polach. Opowiem, jak osobiste cechy przekładają się na to, że niektórzy grzęzną w jednym miejscu, podczas gdy inni *dzięki nim* osiągają wysoką skuteczność działania. Wierzę, że zrozumienie tych zagadnień i praca nad nimi pozwoli każdemu dojść do miejsc, o których zawsze myślał, że są osiągalne, lecz nie udało mu się tam dotrzeć.