OPINIE O KSIĄŻCE *ZWYCIĘŻYSZ, ALE NIE W POJEDYNKĘ*

Dlaczego John Maxwell sprzedał ponad milion książek? Bo przedstawia jasne i przydatne koncepcje. I one działają! A to jest najlepsza książka Johna. *Zwyciężysz, ale nie w pojedynkę* to produkt pierwszej potrzeby. Maxwell dostarczył go w znakomity sposób.

Bob Buford, autor *Halftime* i *Finishing Well*,
założyciel Leadership Network

Właśnie skończyłem czytać najnowszą książkę Johna, *Zwyciężysz, ale nie w pojedynkę*. Rewelacja! (…) John instynktownie trafia w dziesiątkę. Każdy lider powinien dołączyć tę pozycję do listy lektur obowiązkowych.

Jim Blanchard, dyrektor generalny Synovus

Johnowi Maxwellowi znów się udało! Napisał kolejną książkę pełną wnikliwej wiedzy, życiowych przykładów i praktycznych zaleceń. *Zwyciężysz, ale nie w pojedynkę* bywa poważna, bywa zabawna, ale cały czas jest interesująca. Umiejętności postępowania z ludźmi potrzebujemy bardziej niż czegokolwiek innego. Książka Maxwella zaspokaja tę potrzebę!

Paul J. Meyer, założyciel Success Motivation Institute, Inc.
oraz ponad czterdziestu innych przedsiębiorstw,
autor bestsellerów z listy „New York Timesa"

Prosta i przekonująca wiedza jest zawsze w cenie. Ta książka to prawdziwa perełka.

Todd C. Cash, prezes AdvoCare International

Pełna informacji (…) instrukcji (…) i inspiracji! W tym wybitnym dziele John Maxwell prezentuje zasady, dzięki którym lider świadomie zdobywa i umacnia zaufanie u ludzi. Powinni je przeczytać wszyscy, którzy naprawdę poświęcają się przywództwu.

Jack Kinder Junior i Garry Kinder, konsultanci, pisarze, mówcy

JOHN C. MAXWELL

ZWYCIĘŻYSZ

ale nie w pojedynkę

ODKRYJ ZASADY WSPÓŁŻYCIA MIĘDZY LUDŹMI, KTÓRE SPRAWDZAJĄ SIĘ ZAWSZE I WSZĘDZIE

LOGOS

Tytuł oryginału:
Winning with People

Tłumaczenie:
Dariusz Bakalarz

Redakcja i korekta:
Ita Turowicz

Projekt okładki:
Marek Zadworny

Skład i łamanie:
Sylwia Pilich

Copyright © 2004 Maxwell Motivation
Published in Nashville, Tennessee, by Thomas Nelson, Inc.

Cytaty z Pisma Świętego pochodzą z Biblii Tysiąclecia,
Wyd. Pallotinum, Poznań-Warszawa 1990

Copyright for the Polish edition © 2008 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. (0-22) 793 09 04; tel/faks(0-22) 772 95 27;
tel. kom. 0 609 680 132
e-mail: logos@logos.warszawa.pl
www.logos.warszawa.pl

ISBN:
978-83-86941-68-5

Książkę tę dedykuję naszej drugiej z kolei wnuczce,
Hannah Elisabeth Maxwell.
Zawojowała serca babci i dziadka
swoim żywym charakterem.
Modlimy się, aby umiejętność pozyskiwania ludzi
przetrwała u niej także w dorosłym wieku.

PODZIĘKOWANIA

Chciałbym powiedzieć „dziękuję”:

Charlie’emu Wetzelowi, mojemu współautorowi
Kathie Wheat, która w moim imieniu poszukuje materiałów
Stephanie Wetzel za korektę i redakcję pierwszych wersji tekstu
Lindzie Eggers, mojej asystentce

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 13

PYTANIE O GOTOWOŚĆ:
CZY JESTEŚMY PRZYGOTOWANI DO RELACJI Z INNYMI?

Zasada obiektywu: To, kim jesteśmy, określa nasz sposób postrzegania innych 24

Zasada lustra: Pierwszymi osobami, które potrzebują dokładnego przyjrzenia się, jesteśmy my sami 38

Zasada bólu: Zranieni ludzie ranią innych i są najbardziej podatni na zranienie 50

Zasada młotka: Nie sięgaj po młotek, by zabić muchę na czyjejś głowie 61

Zasada windy: W naszych relacjach możemy podnosić ludzi do góry lub sprowadzać ich do dołu 72

PYTANIE O WIĘŹ:
CZY JESTEŚMY GOTOWI SKUPIĆ SIĘ NA INNYCH?

Zasada szerszej perspektywy: Cała populacja świata składa się z innych ludzi – z jednym małym wyjątkiem 88

Zasada wymiany: Zamiast ustawiać innych, postawmy się sami na ich miejscu 98

Zasada uczenia się: Każdy człowiek ma w sobie potencjał, żeby nas czegoś nauczyć 109

Zasada charyzmy: Ludzie interesują się osobą, która jest zainteresowana nimi 119

Zasada strzału w dziesiątkę: Gdy jak najlepiej myślisz o ludziach, zwykle dają z siebie, co najlepsze 129

Zasada konfrontacji: Konfrontację musi poprzedzać troska o ludzi 140

PYTANIE O ZAUFANIE:
CZY MOŻEMY BUDOWAĆ WZAJEMNE ZAUFANIE?

Zasada opoki: Podstawą każdego związku jest zaufanie 155

Zasada sytuacji: Nigdy nie pozwól, aby bieżąca sytuacja stała się ważniejsza od wzajemnych więzi 167

Zasada Boba: Jeśli Bob ma problem ze wszystkimi, to zazwyczaj sam Bob stanowi problem 177

Zasada przystępności: Jeśli sami jesteśmy swobodnie, inni też czują się przy nas swobodni 188

Zasada lisiej nory: Jeśli szykujemy się do boju, wykopmy dziurę na tyle dużą, aby zmieścił się też przyjaciel . . . 198

PYTANIE O INWESTYCJE:
CZY CHCEMY INWESTOWAĆ W LUDZI?

Zasada ogrodnika: Wszystkie relacje wymagają pielęgnowania 213

Zasada 101 procent: Odszukaj 1 procent, w którym się zgadzamy, i włóż w niego 100 procent wysiłku . . . 225

Zasada cierpliwości: Wspólna podróż trwa dłużej niż podróż w pojedynkę 235

Zasada świętowania: Związek przechodzi prawdziwą próbę nie tylko wtedy, gdy okazujemy lojalność przyjacielowi w biedzie, ale także gdy cieszymy się z jego sukcesów 245

Zasada wysokiej drogi: Gdy traktujemy ludzi lepiej niż oni nas, wznosimy się na wyższy poziom 255

PYTANIE O SYNERGIĘ:
CZY POTRAFIMY STWORZYĆ ZWIĄZEK OBOPÓLNIE KORZYSTNY?

Zasada bumerangu: Pomagając innym, pomagamy sobie . . . 269

Zasada przyjaźni: Jeśli inne czynniki nie mają wpływu, ludzie wolą pracować z tymi, których lubią – a nawet gdy mają wpływ, to i tak wolą pracować z tymi, których lubią 279

Zasada partnerstwa: Wspólna praca podnosi szanse na wspólne zwycięstwo 290

Zasada satysfakcji: We wspaniałych związkach wystarczy satysfakcja z przebywania razem 301

Końcowy przegląd zasad zawartych w tej książce 309
Przypisy 312
O Autorze 320

Wprowadzenie

W jaki sposób osiągać sukcesy wraz z ludźmi? Czy człowiek rodzi się z kompletnie ukształtowaną osobowością, czy też z intuicją, która dopiero prowadzi go do sukcesu? Czy Bóg daje nam gorsze lub lepsze umiejętności postępowania z ludźmi, a my powinniśmy się z tym pogodzić? Czy ktoś, kto całkiem sprawnie radzi sobie z nawiązywaniem relacji, może stać się jeszcze lepszy?

Prawie zawsze potrafimy od razu rozpoznać, że znaleźliśmy się w obecności kogoś, kto „ma podejście do ludzi". Osoby o wyrobionych umiejętnościach interpersonalnych łatwo nawiązują kontakty, wznoszą nas na wyższy poziom i sprawiają, że mamy o sobie dobre mniemanie. Relacje z nimi są dla nas pozytywnym doświadczeniem i rodzą chęć przebywania w ich obecności.

Niektórzy osiągnęli takie mistrzostwo w pracy z ludźmi, że z tego powodu powinni trafić do galerii sław. Na przykład Dale Carnegie, John Wooden, Ronald Reagan czy Norman Vincent Peale. Z drugiej strony, są też tacy, którzy pod względem umiejętności obcowania z ludźmi zasługują raczej na galerię wstydu. Przychodzi mi tu na myśl Henry Ford senior, Frank Lorenzo czy nieobliczalny Dennis Rodman.

Nie trzeba jednak zaglądać do gazety ani studiować historii, aby znaleźć ekstremalne przykłady podejścia do ludzi. Wystarczy zwracać na nie uwagę w codziennym życiu: na ulicy, w kościele, być może także w domu, a z pewnością – w pracy. Przyjrzyj się na przykład zawartym

w podaniach o pracę sformułowaniom, które świadczą, że kandydatom brakuje umiejętności współdziałania z ludźmi:

- Dla pracodawcy będzie najlepiej, jeśli nie będę musiała pracować z innymi.
- W tej firmie – podobnie jak w poprzednich miejscach pracy – zrobiono ze mnie kozła ofiarnego.
- Uwaga: proszę na podstawie moich czternastu posad nie wyciągać wniosku, że nigdzie nie potrafię zagrzać miejsca. Nigdy nie zwolniłem się sam.
- Referencje: żadnych. Zostawiam po sobie samo zniszczenie.

A teraz wyobraź sobie, że któryś z tych kandydatów pracuje razem z tobą!

Niektórzy znają sekret

Jaką cenę mają umiejętności współżycia i współpracy z ludźmi? Zapytaj dyrektorów największych korporacji o cechę najbardziej przydatną na stanowisku przywódczym, a większość z nich powie, że to umiejętność pracy z ludźmi. Z tym samym pytaniem zwróć się do przedsiębiorców, a potwierdzą, iż od kontaktów z ludźmi zależy to, czy czeka cię sukces, czy porażka. Porozmawiaj z najlepszymi handlowcami, a wykażą, że umiejętność postępowania z ludźmi jest ważniejsza od znajomości towaru. Również nauczyciel, sprzedawca, kupiec, pastor, rodzic i właściciel małej firmy powiedzą ci, że od umiejętności postępowania z ludźmi zależy, czy komuś się powiedzie, czy nie. Zdolności interpersonalne są bezcenne. Czymkolwiek chcesz się zająć, odniesiesz zwycięstwo, jeśli umiesz postępować z ludźmi.

Wiele osób popada w pułapkę, traktując relacje międzyludzkie jako coś narzuconego z góry. To niedobrze, bo jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu w każdej dziedzinie życia jest umiejętność nawiązywania i podtrzymywania zdrowych stosunków z ludźmi. W tej zdolności zawiera się potencjał do odniesienia sukcesu. O tym, że o naszych osiągnięciach decydują przede wszystkim ludzie, doskonale wiedział Robert W. Woodruff, którego przywództwo wywindowało Coca-Cola Company z regionalnego producenta napojów w globalną organizację obracającą ogromnymi finansami. W książce *Poradnik lidera* cytował go Zig Ziglar, specjalista od relacji międzyludzkich. Ziglar twierdzi, że Woodruff przedstawił swego rodzaju credo:

> Życie przypomina sprzedawanie. Sukces w dużej mierze zależy od tego, na ile potrafimy zmotywować ludzi, z którymi mamy do czynienia, aby kupili nas i to, co mamy do zaoferowania.
>
> W tej pracy *o tym, czy osiągniesz sukces*, *czy poniesiesz porażkę, decydują przede wszystkim relacje międzyludzkie*. Ważne, jak na nas reagują krewni, klienci, pracownicy, pracodawcy, wspólnicy i koledzy z pracy. *Jeśli reagują przychylnie, to mamy spore szanse na sukces. Jeśli nie – jesteśmy skazani na porażkę*.
>
> Śmiertelny grzech w stosunkach międzyludzkich polega na tym, że traktujemy je jak coś oczywistego. Nie podejmujemy czynnych i regularnych wysiłków, aby robić i mówić rzeczy, dzięki którym ludzie będą nas lubili, wierzyli nam i chcieli z nami współpracować przy realizacji naszych pragnień i celów.
>
> *Stale widujemy jednostki i przedsiębiorstwa, które działają poniżej swojego potencjału albo zwyczajnie ponoszą porażki, bo po prostu lekceważą czynnik ludzki w biznesie i życiu*.
>
> Ludzi i ich działania traktują jako coś narzuconego z góry. A przecież to te osoby i ich reakcje decydują o ich powodzeniu lub niepowodzeniu[1].

Wszystko zaczyna się od ludzi

Wszelkie życiowe sukcesy mają swój początek w zainicjowaniu stosunków z odpowiednimi ludźmi, a później we wzmacnianiu tych relacji dzięki odpowiednim umiejętnościom interpersonalnym. W podobny sposób źródeł życiowych porażek można szukać w kontaktach z ludźmi. Związanie się z agresywnym małżonkiem, nieuczciwym wspólnikiem albo posiadanie w rodzinie toksycznej osoby powoduje wielkie szkody. Innym razem kłopoty nie są tak dramatyczne, na przykład wtedy, gdy współpracownik, z którym masz na co dzień do czynienia, czuje się wyobcowany, nie nawiązujesz pozytywnych relacji z ważnym klientem albo zaprzepaszczasz okazję do podbudowania dziecka, które czuje się niepewnie. Wniosek jest taki: *w życiu każdy sukces i każdą porażkę można sprowadzić do relacji międzyludzkich.*

Źródeł moich porażek życiowych można doszukać się w kontaktach z konkretnymi osobami. Kiedyś pewien człowiek udzielił mi błędnej rady finansowej i wszedłem z nim w interes oparty na ropie. Straciłem 10 tysięcy dolarów, które razem z Margaret długo oszczędzaliśmy. Kiedy indziej założyłem firmę i poprosiłem przyjaciela, żeby ją poprowadził. Myślałem, że da sobie radę, ale myliłem się, i po kilku latach firma narobiła 150 tysięcy dolarów długu.

Nie odgrywam tu roli ofiary ani nie zrzucam swoich win na innych. Chcę tylko wykazać, że umiejętność współżycia i współpracy z ludźmi ogromnie wpływa na nasze życie. Podobnie swoich sukcesów nie zawdzięczam wyłącznie sobie. Żaden z nich nie był wyczynem solowym. W sukcesach pomagają mi relacje z ludźmi. U początku każdego osiągnięcia leży kontakt z jakimś człowiekiem. Bez pomocy ludzi z wydawnictwa Thomas Nelson i mojej firmy INJOY książka *Prawa przywództwa* nie sprzedałaby się w milionach egzemplarzy. Większość finansowych osiągnięć mogę przypisać radom i pomocy udzielonej mi przez brata Larry'ego Maxwella oraz przyjaciela Toma Philippe'a.

Wprawdzie relacje zawodowe są bardzo ważne, ale jeszcze ważniejsze okazują się stosunki osobiste. Moje życie duchowe wywodzi

się z silnej więzi łączącej mnie z ojcem, Melvinem Maxwellem. Każdego dnia czuję się spełniony dzięki żonie Margaret, która pomaga mi cieszyć się sukcesami. Muszę też przyznać, że relacjom z ludźmi zawdzięczam najdosłowniej samo życie. Nie pisałbym tej książki, gdyby nie kardiolog John Bright Cage, bowiem w grudniu 1998 roku zabiłby mnie zawał.

Więcej niż dodatek

Czy miałeś kiedyś do czynienia z trudną osobą i myślałeś: *ona ma talent, ale ciężko z nią współpracować* albo *on jest inteligentny, ale z nikim nie może się dogadać*? Tacy ludzie nigdy nie wykorzystują pełni swojego potencjału i osiągają tylko ułamek tego, co byłoby możliwe, gdyby wiedzieli, jak zwyciężać razem z innym. Nie rozumieją, że dobre relacje z ludźmi to coś więcej niż tylko lukier do ciasta, jakim jest życie. To one same są ciastem – istotą tego, czego nam potrzeba do spełnienia i życiowych sukcesów.

Co więc mają robić ci, którzy nie posiadają umiejętności interpersonalnych? Sam muszę przyznać, że u mnie budowanie relacji odbywa się w sposób naturalny. Urodziłem się z umiejętnością postępowania z ludźmi. Ale mimo to ciężko pracowałem nad poprawą tych umiejętności. Przez pół wieku wiele uczyłem się na podstawie obserwacji siebie i innych. Teraz tę wiedzę przełożyłem na dwadzieścia pięć zasad współżycia z ludźmi, których może nauczyć się każdy. Dzięki nim nawet najtwardszy introwertyk bardziej otworzy się na innych. A ktoś, kto ma do tego dryg, może osiągnąć mistrzostwo.

Mogę tak powiedzieć, ponieważ wspomniane zasady sprawdzają się zawsze i wszędzie. Obojętnie, czy jesteś stary, czy młody, czy należysz do sangwinników, czy melancholików, czy pracujesz, czy bierzesz rentę, czy jesteś

> Dobre relacje z innymi to coś więcej niż tylko lukier do ciasta, jakim jest życie. To one same są ciastem.

kobietą, czy mężczyzną. Ja stosuję je od dziesiątków lat i widziałem, jak sprawdzały się podczas podróży do wielu krajów na sześciu kontynentach. Przestrzegając ich, optymalizuję szansę na odniesienie sukcesu i buduję zdrowe, pozytywne więzi, które wiodą do powodzenia zawodowego i satysfakcji osobistej.

Poznając i przyswajając sobie zasady współżycia z ludźmi, spostrzeżesz, że wiele z nich opiera się na zdrowym rozsądku. Ale niektóre mogą cię zaskoczyć. Inne wzbudzą podejrzenie nadmiernym optymizmem. Jednak na podstawie własnych doświadczeń mówię ci, że one naprawdę działają. Jedna zasada współżycia z ludźmi nie uczyni z nikogo guru relacji międzyludzkich. Ale stosowanie ich wszystkich znacznie poprawi jakość twojego życia. (I z pewnością z powodu jakości swoich relacji z ludźmi nie zostaniesz nominowany do galerii wstydu!)

Nie oznacza to oczywiście, że uda ci się nawiązać doskonałe relacje z każdym, kogo spotkasz na swojej drodze. Na cudzą reakcję nie masz żadnego wpływu. Możesz tylko starać się być osobą, którą inni zechcą poznać i z którą będą chcieli umacniać relacje.

Umiejętności i osoby, które dobierasz sobie w życiu, mogą cię wspierać lub podcinać ci skrzydła. Podzieliłem zawarte w tej książce zasady współżycia z ludźmi według pytań, jakie musisz sobie zadać, jeśli chcesz osiągać sukcesy wraz z innymi:

1. Gotowość: Czy jesteśmy przygotowani do relacji z innymi?
2. Więź: Czy jesteśmy gotowi skupić się na innych?
3. Zaufanie: Czy możemy budować wzajemne zaufanie?
4. Inwestycje: Czy chcemy inwestować w ludzi?
5. Synergia: Czy potrafimy stworzyć związek obopólnie korzystny?

Poznawaj i stosuj zasady współżycia i współpracy z ludźmi, a na każde z tych pytań będziesz mógł odpowiedzieć twierdząco. Dzięki temu twoje relacje z innymi będzie można uznać za udane. Będziesz umiał zbudować zdrowy, efektywny i dający spełnienie związek. I zyskasz szansę, aby stać się osobą, która również innym pomaga odnosić sukcesy. Czy można liczyć na coś lepszego?

PYTANIE O GOTOWOŚĆ: CZY JESTEŚMY PRZYGOTOWANI DO RELACJI Z INNYMI?

Najbardziej użytecznymi osobami w dzisiejszym świecie są mężczyźni lub kobiety, którzy wiedzą, jak radzić sobie w relacjach z innymi. Ludzkie relacje to najważniejsza szkoła życia.
STANLEY C. ALLYN

Pierwszych dwadzieścia sześć lat mojej kariery zawodowej przepracowałem jako pastor. Mam świadomość, że ta profesja, jak chyba żadna inna, wymaga wielkiego zaangażowania, jeśli chodzi o pracę z ludźmi. Pastorzy są powołani do przewodzenia, nauczania, prowadzenia, doradzania oraz pocieszania ludzi w każdym wieku i na każdym etapie ich życia, od kołyski do późnej starości. Towarzyszymy im w chwilach radosnych, takich jak dzień ślubu czy chrzest dziecka. Wzywają nas w trudnych, ciemnych godzinach życia, kiedy trzeba ratować małżeństwo od bolesnego rozwodu, w doświadczeniu tragicznej utraty dziecka, lub gdy szukają odpowiedzi, stając w obliczu zbliżającej się śmierci.

W ciągu tych lat nauczyłem się szybko rozpoznawać osoby mające problemy w relacjach z innymi. I bez znaczenia był tutaj wiek, wygląd

czy gabaryty. Czasami doradzałem młodym ludziom, którzy zamiast popracować nad swoim podejściem do innych, narzekali na samotność, deklarując wielką chęć zawarcia małżeństwa. Szkoda jednak, że zamiast skupiać się tak bardzo na myśli o małżeństwie, nie pomyśleli najpierw o pracy nad swoim emocjonalnym przygotowaniem – najbardziej zasadniczą kwestią, jeśli chodzi o budowanie zdrowych relacji.

Przyjrzyjmy się temu nieco bliżej. Nie każdy z nas jest obdarzony naturalną zdolnością do inicjowania, budowania i utrzymywania zdrowych relacji z innymi. Wielu ludzi wychowało się w atmosferze patologii i odrzucenia, nie znając właściwego modelu stosunków międzyludzkich. Niektórzy z kolei są na tyle skoncentrowani na sobie i własnych potrzebach, że zdają się w ogóle nie zauważać drugich. Jeszcze inni zostali w przeszłości zranieni tak głęboko, iż nauczyli się patrzeć na świat przez pryzmat doświadczonego bólu. Z powodu nabytych przez lata uprzedzeń nie mają wiary w siebie ani nie potrafią budować zdrowych więzi.

Aby stworzyć wspaniałe relacje, trzeba mieć zdrowe ich wyobrażenie. Tu jest początek wszystkiego. Sądzę, że istnieje kilka fundamentalnych elementów, które określają zdolność człowieka do właściwego budowania, rozwijania i pielęgnowania związków. One stanowią odpowiedź na kwestię gotowości. Można je ująć w postaci pięciu zasad:

Zasada obiektywu: To, kim jesteśmy, określa nasz sposób postrzegania innych.

Zasada lustra: Pierwszymi osobami, które potrzebują dokładnego przyjrzenia się, jesteśmy my sami.

Zasada bólu: Zranieni ludzie ranią innych i są najbardziej podatni za zranienie.

Zasada młotka: Nie sięgaj po młotek, żeby zabić muchę na czyjejś głowie.

Zasada windy: Nasze relacje mogą podnosić ludzi do góry lub sprowadzać ich do dołu.

Ktokolwiek stracił z pola widzenia świadomość tych zasad, nie będzie przygotowany do budowania zdrowych więzi. W konsekwencji problemy w kontaktach z innymi będą się powtarzały.

Jeśli wszystko wskazuje na to, że ty, lub ktoś, kogo znasz, nie jesteście w stanie budować pozytywnych relacji z innymi, przyczyną może być kwestia nieodpowiedniego przygotowania. Dzięki przyswojeniu sobie pięciu wymienionych zasad, będziesz gotowy, aby zacząć budować właściwe, zdrowe więzi z ludźmi.