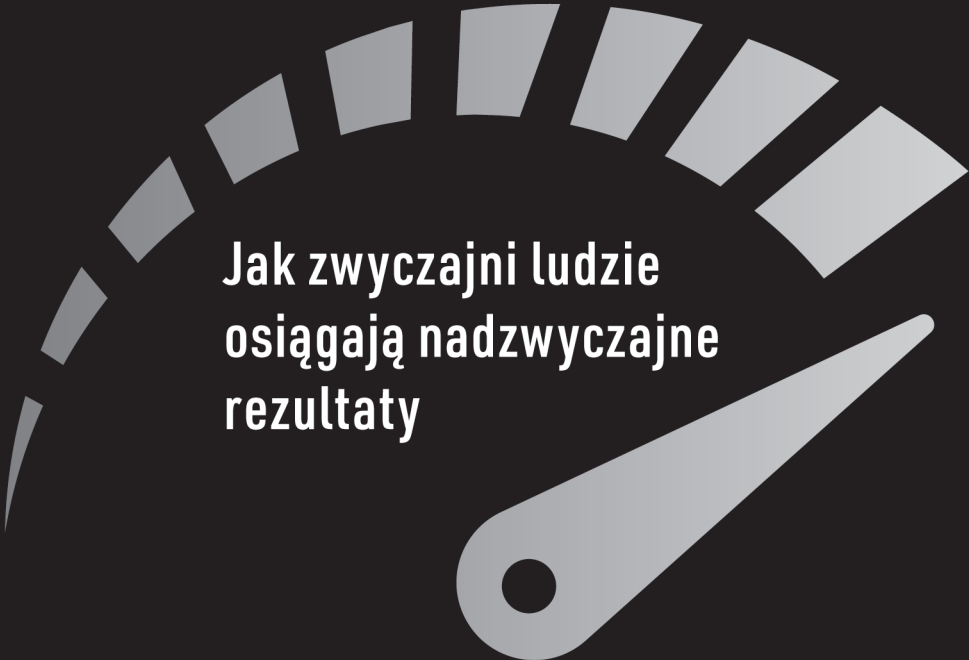


Brendon Burchard

autor bestsellerów „New York Timesa”

SKUTECZNE NAWYKI



Jak zwyczajni ludzie
osiągają nadzwyczajne
rezultaty

Brendon Burchard

autor bestsellerów „New York Timesa”

SKUTECZNE NAWYKI

Jak zwyczajni ludzie
osiągają nadzwyczajne rezultaty

Przekład: Bartosz Sałbut

Dedykuję tę książkę Denise,
która jest moim słońcem i najwspanialszym człowiekiem,
jakiego znam

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	9
POZA GRANICAMI NATURALNEGO TALENTU	
Dążenie do wysokiej skuteczności	43
CZĘŚĆ PIERWSZA. Nawyki osobiste	71
NAWYK 1. Dąż do jasności	73
NAWYK 2. Budź energię	119
NAWYK 3. Wzmacniaj poczucie konieczności	165
CZĘŚĆ DRUGA. Nawyki społeczne	225
NAWYK 4. Podnoś produktywność	227
NAWYK 5. Zwiększaj wpływ	281
NAWYK 6. Wykazuj się odwagą	329
CZĘŚĆ TRZECIA. Podtrzymywanie sukcesów	371
TRZY PUŁAPKI, KTÓRYCH TRZEBA SIĘ WYSTRZEGAĆ	373
NAJWAŻNIEJSZA RZECZ	415
ZBIÓR WYTYCZNYCH	439
Bibliografia	447
Podziękowania	475
O autorze	481

WPROWADZENIE

*Doskonałość jest sztuką, w której biegłość osiąga się
za sprawą ćwiczeń i kształtowania nawyków.*

*Nie postępujemy właściwie z racji posiadania określonych cnót
czy doskonałości, lecz raczej osiągamy cnotę i doskonałość
poprzez to, że postępujemy właściwie.*

Jesteśmy tym, co robimy w sposób powtarzalny.

Doskonałość to zatem nie czyn, lecz nawyk.

Arystoteles

„Dlaczego tak bardzo się boisz chcieć czegoś więcej?”

Lynn siedzi za dużym dębowym biurkiem. Odsuwa się od niego na krześle i na chwilę spogląda za okno. Znajdujemy się na 42. piętrze, więc spoglądając w stronę oceanu, poranną mgłą mamy niemal na wysokości wzroku.

Z góry wiedziałem, że to pytanie jej się nie spodoba.

Lynn należy do ludzi, których określa się mianem wysoce skutecznych. Potrafi się skupić i sprawnie wykonuje zadanie. Świetnie sobie radzi z krytyczną analizą faktów, jest doskonałym przywódcą. W ciągu ostatnich pięciu lat trzykrotnie awansowała. Stanowi obiekt podziwu. Ludzie twierdzą, że ma w sobie to „coś”. Że mierza na szczyt.

Przerażona – tak raczej mało kto by o niej powiedział. Ja tymczasem wiem, jak jest.

Znów spogląda na mnie, a potem próbuje mi odpowiedzieć:

– Nie powiedziałabym, że...

Nachylam się i potrząsam głową.

Ona się reflektuje, kiwa głową i przygląda zupełnie gładkie brązowe włosy. Wie, że to nie miejsce na udawanie.

– No dobrze – mówi. – Może masz rację. Boję się wejść na następny poziom.

Pytam ją o powody.

– Ponieważ na tym ledwo sobie radzę.

* * *

Ta książka ma za zadanie wyjaśnić, w jaki sposób ludzie osiągają coś nadzwyczajnego i dlaczego inni sami sobie to utrudniają.

W jasny i jednoznaczny sposób pokażę, dlaczego niektórym udaje się dokonać czegoś niezwykłego, a innym nie – i dlaczego aż tak wielu ludzi nigdy w ogóle nawet nie podejmuje próby.

Jako trener wspierający ludzi sukcesu często pracuję z takimi osobami jak Lynn. Ludzie sukcesu muszą stoczyć długą i wyczerpującą walkę, aby na niego zapracować. Zaciskają zęby i nieustannie szukają kolejnych możliwości wykonania następnego kroku do przodu. Aż w pewnym momencie zupełnie nieoczekiwanie przestają się wspinać. Tracą zapał, wypalają się. Zewnętrzny obserwator może odnieść wrażenie, że nadal konsekwentnie i spokojnie zmierzają w tym samym kierunku, oni jednak gdzieś w głębi duszy wiedzą, że tak naprawdę się miotają – że toną w morzu priorytetów i możliwości. Nie bardzo wiedzą, na czym powinni się skupić. Nie mają pomysłów na to, jak powtórzyć wcześniejsze sukcesy ani jak dokonać czegoś większego. Zdążyli już w życiu sporo osiągnąć, brakuje im jednak standardowych zasad operacyjnych, które by im umożliwiły utrzymanie sukcesu. Nawet jeśli nie brakuje im talentów, wielu żyje w ciągłym strachu, że coś zawała i że na kolejnym poziomie sukcesu zupełnie sobie nie poradzą. Skąd ten strach? Skąd te trudności? Dlaczego niektórym udaje się od tego uwolnić i osiągnąć kolejny szczebel? Jak to się dzieje, że świetnie tam się czują i cieszą się sukcesem, który dla wielu innych stanowi nieosiągalny powód do zazdrości?

Książka, która ma pomóc zrozumieć to zjawisko, powstała na podstawie 20-letnich badań i spostrzeżeń gromadzonych przez 10 lat rozmów coachingowych z fachowcami najwyższego szczebla. W analizach zostały uwzględnione również obszerne dane dotyczące ludzi sukcesu z całego świata – gromadzone w postaci ankiet, w trakcie wywiadów ustrukturyzowanych oraz za pośrednictwem narzędzi do oceny kompetencji zawodowych. Książka wyjaśnia, co człowiek musi zrobić, nie tyle aby coś osiągnąć, ile aby osiągnąć wysoką skuteczność, to znaczy w długim okresie przez cały czas wspinać się na kolejne poziomy samozadowolenia i zewnętrznego sukcesu.

W trakcie tych analiz zamierzam rozprawić się z wieloma mitami dotyczącymi sukcesu. Będę wyjaśniać, dlaczego determinacja, siła woli, konsekwentne działanie oraz naturalne atuty i talenty nie wystarczą, aby osiągnąć kolejny poziom, wtedy gdy świat oczekuje od nas generowania dodatkowej wartości, skutecznego przewodzenia ludziom oraz zarządzania sprzecznymi priorytetami i złożonymi projektami. Aby osiągnąć wysoką skuteczność, potrzeba czegoś więcej niż tylko indywidualnej pasji i wysiłku. Liczy się nie tylko to, co człowiek lubi, co woli robić i co mu w naturalny sposób przychodzi z łatwością. Szczerze powiedziawszy, dla świata indywidualne atuty i osobowość człowieka liczą się mniej niż jego użyteczność i to, co jest on w stanie zrobić dla innych ludzi.

Jeśli doczytasz tę książkę do końca, już nigdy nie będziesz musiał się zastanawiać, co trzeba zrobić, aby z powodzeniem zrealizować nowy projekt czy urzeczywistnić ambitne marzenie. Ta książka pomoże ci wykształcić kilka cennych nawyków, które dobrze się komponują z różnorodnymi cechami osobowościowymi i dobrze się sprawdzają w najróżniejszych sytuacjach, a ponadto gwarantują dobre wyniki w długim okresie. Zyskasz dzięki niej zastrzyk energii życiowej i wiarę w siebie, ponieważ będziesz lepiej wiedział, na czym należy się skupiać i jak skuteczniej służyć innym. Będziesz miał pomysł na to, jak po pierwszych sukcesach rozwijać się dalej. Jeśli kiedykolwiek znajdziesz się w sytuacji, w której przyjdzie ci pracować lub konkurować z ludźmi mającymi na koncie większe osiągnięcia, będziesz d o k ł a d n i e wiedział, co masz myśleć i co robić.

Nie chcę przez to powiedzieć, że staniesz się jakimś nadczłowiekiem, bo to wcale nie jest konieczne. Masz przecież swoje wady, jak my wszyscy. Pod koniec tej książki będziesz mógł sobie powiedzieć: „W końcu d o k ł a d n i e wiem, co robić, aby konsekwentnie osiągać najlepsze możliwe rezultaty. Wierzę, że ze wszystkim potrafię sobie poradzić i już zawsze będę w stanie przezwyciężyć przeszkody, które się pojawiają na mojej drodze do sukcesu”. Wypracujesz własny standardowy psychiczny system operacyjny,

a także zestaw sprawdzonych nawyków, które zapewnią ci długoterminowy sukces w najróżniejszych sytuacjach i w różnych dziedzinach życia. Pracując jako coach, wielokrotnie miałem okazję obserwować ludzi biznesu. Zauważyłem, że te nawyki zmieniają losy przedstawicieli najróżniejszych sfer aktywności zawodowej – od menedżerów spółek z listy Fortune 500 po ludzi rozrywki, od olimpijczyków po zwykłych rodziców, od światowej klasy ekspertów po uczniów szkół średnich. Jeśli szukałeś poważnych, naukowych i sprawdzonych metod, które mogą poprawić twoje życie, to właśnie je znalazłeś – są tu, w tej książce.

Dzięki informacjom, które zostały zawarte na kolejnych stronach tej książki, zaczniesz w pełni wykorzystywać swój potencjał, zyskasz autentyczne poczucie samozadowolenia i możliwość prowadzenia innych w stronę doskonałości. Osiągniesz też poczucie głębokiej satysfakcji. Jeśli tylko nie zabraknie ci samodyscypliny i determinacji, by wykształcić nawyki wysokiej skuteczności, w twoim życiu i w twojej karierze rozpocznie się okres wielkich przemian. Dzięki nim staniesz się człowiekiem jeszcze bardziej niezwykłym.

DLACZEGO TA KSIĄŻKA? DLACZEGO WŁAŚNIE TERAZ?

Miałem to szczęście, że jako trener wspomagałem rozwój osobisty i zawodowy milionów ludzi z całego świata. W swojej pracy na każdym kroku spotykam się z pewnym specyficznym odczuciem. Otóż ludzie wydają się nie mieć pojęcia, co powinni robić, aby iść dalej do przodu. Nie wiedzą, jakie decyzje będą dobre dla nich, dla ich rodzin, dla ich kariery. Chcą osiągać więcej, ale nic im z tego nie wychodzi. Ciężko pracują, ale nie udaje im się pokonać przeciwności. Niby mają wielką determinację, ale tak naprawdę nie wiedzą do końca, czego chcą. Chcą realizować własne marzenia, ale się boją, że ludzie będą ich uważać za szaleńców – albo że im się po prostu nie uda.

Na to wszystko nakładają się piętrzące się zadania, zwątpienie we własne możliwości, nieoczekiwane zobowiązania, przytłaczające dylematy i wielka odpowiedzialność. Któż jest w stanie temu wszystkiemu podołać? Wielu osobom się wydaje, że ich życie nigdy nie wyjdzie na prostą, że ciągle coś ich będzie rozpraszać, że nieustannie będą doświadczać rozczarowań. Brzmi to dość przygnębiająco, ale tak to właśnie jest. Ludzie potrafią wzbudzić w sobie nadzieję i chcą wprowadzać zmiany. Jeśli jednak nie zdołają wyznaczyć sobie kierunku i wykształcić odpowiednich nawyków, całe życie może im upłynąć pod znakiem nudy, braku poczucia kontaktu z rzeczywistością i ogólnego niezadowolenia.

Wielu ludzi wiedzie oczywiście wspaniałe i szczęśliwe życie. Nawet jednak wtedy pojawia się problem ciągłości. Tacy ludzie często mają poczucie, że coś potrafią. Od czasu do czasu zdarza im się nawet świetnie sobie z czymś poradzić. Tyle że po drugiej stronie szczytu zawsze czeka na nich stroma ściana. Kolejne takie wzloty i upadki bardzo ich męczą – i skłaniają do poszukiwania sposobu na większy i trwałszy sukces czy wzrost. Tacy ludzie potrzebują jednak czegoś więcej niż tylko kolejnej sztuczki, która by chwilowo poprawiła ich sytuację bądź nastrój. Tak naprawdę potrzeba im autentycznych i holistycznych umiejętności i metod doskonalenia życia i kariery.

To oczywiście spore wyzwanie. Teoretycznie wszyscy twierdzą, że zależy im na rozwoju wszystkich sfer życia. W praktyce jednak wiele osób martwi się – tak jak Lynn – że realizacja ich marzeń pociągnie za sobą pewne szkody, na przykład zniszczy związek, doprowadzi do katastrofy finansowej, zostanie wyśmiana przez znajomych albo stanie się źródłem stresu nie do zniesienia.

Można by zaryzykować twierdzenie, że każdy z nas od czasu do czasu martwi się takimi rzeczami. Czyż to nie tak, że wiesz, co zrobić, aby osiągnąć założone cele, ale sam się ograniczasz w tych swoich wizjach przyszłości, bo przecież już teraz jesteś taki strasznie zajęty, już teraz na nic nie masz czasu, już teraz jesteś zestresowany?

Rzecz nie w tym, że nie mógłbyś sobie poradzić lepiej. Dobrze przecież wiesz, że czasem zabłyśniesz przy jednym projekcie, a potem z innym, bardzo podobnym, ledwo sobie radzisz. Wiesz, że w towarzystwie jednych ludzi jesteś gwiazdą, a z innymi trudniej ci się dogadać. Potrafisz się zmotywować, a mimo to są takie dni, kiedy wieczorem masz do siebie pretensje, że zamiast zrobić coś sensownego, zaledwie obejrzałeś trzy sezony jakiegoś serialu na Netfliksie.

Być może poczyniłeś już obserwację, że niektórzy ludzie robią większe postępy niż ty. Niewykluczone, że ten czy ów z twoich kolegów sunie gładko od projektu do projektu i bez względu na okoliczności ze wszystkim świetnie sobie radzi. Masz poczucie, że tacy ludzie poradziłoby sobie w każdej sytuacji, z każdym zespołem i w każdej branży, że są skazani na sukces.

Co to za ludzie? W czym tkwi ich sekret? To ludzie wysoce skuteczni, a ich sekret tkwi w nawykach skuteczności. Dobra wiadomość jest taka, że ty również możesz do tego grona dołączyć. Ty również możesz wykształcić w sobie takie nawyki – bez względu na to, jakie jest twoje pochodzenie i jakie masz wykształcenie, bez względu na twoje cechy osobowości i wady, bez względu na to, czym się w życiu zajmujesz. Zapewniam, że każdy może osiągnąć wysoką skuteczność – wymaga to tylko odpowiedniego przeszkolenia i wykształcenia odpowiednich nawyków. I właśnie dlatego zdecydowałem się napisać tę książkę.

ZMIANA PRZEPISU

Wielu z nas dostrzega lukę między naszym codziennym życiem a tym nadzwyczajnym, którym chcielibyśmy żyć. Być może pół wieku temu łatwiej było się odnaleźć w świecie i osiągnąć to, czego się chciało. Przepis na sukces był prosty: „Ciężko pracuj. Przestrzegaj zasad. Nie wychylaj się. Nie zadawaj zbyt wielu pytań. Podążaj za liderem. Znajdź czas, żeby dobrze się nauczyć czegoś, co ci zagwarantuje stałość zatrudnienia”.

Potem, mniej więcej 20 lat temu, ten przepis zaczął się zmieniać. „Pracuj ciężko. Łam zasady. Wychylaj się – bo zwyczajstwo należy do optymistów. Zadawaj pytania ekspertom. To ty jesteś liderem. Szybko, szybko! Orientuj się w sytuacji!”

Dzisiaj wielu z nas nie potrafiłoby nawet przedstawić przepisu na sukces. Wydaje się nam on czymś odległym, zupełnie niejasnym. Minęły już czasy, gdy rzeczywistość pracy łatwo dawała się przewidzieć, a oczekiwania były niezmiennie. Zmiany zachodzą coraz szybciej. Wszystko odbywa się w atmosferze chaosu. Twój szef, kochanek i klient stale chcą czegoś nowego – i to już! Twoja praca nie jest już taka prosta i tak precyzyjnie zdefiniowana jak kiedyś. A jeśli jest, to należy się spodziewać, że wkrótce zastąpi cię komputer albo robot. Jak gdyby stresu było mało, teraz w s z y s t k o jest ze sobą połączone, więc jeśli zawalisz jedną rzecz, to posypie się cała sieć najróżniejszych zadań. Twoje błędy przestają być już tylko twoją prywatną sprawą. Zyskują wymiar publiczny i globalny.

To nowy świat. Poziom pewności spada, rośnie za to poziom oczekiwań. Mantrę o ciężkiej pracy, przestrzeganiu zasad i niewychylaniu się zastąpiła co prawda niewypowiedziana, ale powszechnie uznawana norma: „Udawaj, że wcale nie pracujesz tak ciężko. Niech twoi znajomi z zazdrością czytają wpisy o różnych twoich rozrywkach i przy śniadaniu oglądają zdjęcia. Oczywiście musisz przy tym ciężko pracować. Nie czekaj na polecenia, bo żadnych konkretnych zasad nie ma. Nie trać głowy, bo się pogubisz w całym tym szaleństwie. Zadawaj pytania, ale nie oczekuj, że ktoś ci odpowie. Żadnych liderów nie ma, bo wszyscy pełniemy funkcje przywódcze. Znajdź sobie jakieś miejsce i spróbuj wnieść coś od siebie. Nigdy nad niczym nie zapanujesz. Musisz po prostu cały czas się przystosowywać, bo jutro znowu coś się zmieni”.

To więcej niż niepokojące. Jak można osiągnąć coś w warunkach całkowitego chaosu, gdy człowiek czuje się tak, jak gdyby próbował biegać po dnie trzymetrowego zbiornika mętnej wody? Nie widzisz, dokąd zmierzasz. Niby brniesz przed siebie, ale nic ci się nie udaje osiągnąć. Rozglądasz się za kimś, kto mógłby ci pomóc,

za czymś, czego można by się chwycić, za jakąś liną ratunkową, za cymkolwiek... Mimo wszystko nie udaje ci się zaczerpnąć powietrza, nie znajdujesz drogi wyjścia. Masz jak najlepsze intencje i wielkie chęci do pracy, ale zupełnie nie wiesz, do czego miałbyś je zastosować. Wiesz, że ludzie na ciebie liczą, ale zupełnie nie wiesz, jaki kierunek im wskazać.

Możesz nawet nie mieć poczucia, że toniesz. Możesz mieć tylko wrażenie, że nic się nie udaje osiągnąć. A być może z niepokojem myślisz o tym, że mógłbyś zostać z tyłu. Owszem, niby dotychczas utrzymywałeś się na powierzchni – dzięki pasji, intuicji, ciężkiej pracy... Kilka szczytów zdobyłeś. Tyle że wtedy pojawiają się pytania, które zupełnie zbijają cię z tropu: Dokąd teraz? Co zrobić, żeby wejść jeszcze wyżej? Dlaczego inni wspinają się szybciej niż ja? Kiedy i czy w ogóle kiedykolwiek będę mógł się odprężyć i gdzieś zapuścić korzenie? Czy przez cały czas musi być aż taki wysiłek? Czy to faktycznie teraz właśnie przeżywam najlepsze chwile mojego życia?

Tak naprawdę potrzeba ci sprawdzonego zbioru praktyk, dzięki którym mógłbyś w pełni wykorzystywać swój potencjał. Jeśli zaczniesz się przyglądać ludziom wysoce skutecznym, szybko się przekonasz, że ich dzień wpisuje się w pewien konkretny system stanowiący oś ich sukcesu. Właśnie systemy odróżniają fachowców od nowicjuszy. To system odróżnia naukę od dywagacji na kanapie. System jest niezbędny, żeby weryfikować hipotezy, śledzić postępy i konsekwentnie uzyskiwać ponadprzeciętne rezultaty. W kontekście rozwoju osobistego i zawodowego funkcję systemów i procedur pełnią tak naprawdę nawyki. Pytanie tylko: które nawyki się sprawdzają?

CO NIE DZIAŁA

Na jakie rady może liczyć ktoś, kto usiłuje sobie poradzić z wysokimi wymaganiami dzisiejszej rzeczywistości? Zewsząd słyszy przede wszystkim to samo, co ludzie powtarzają w kółko od setek

lat (ewentualnie z drobnymi modyfikacjami nastawionymi na lepsze samopoczucie).

- Ciężko pracuj!
- Znajdź w sobie pasję!
- Skup się na swoich atutach!
- Dużo ćwicz!
- Bądź konsekwentny!
- Bądź wdzięczny!

Te popularne i pozytywne rady są niewątpliwie p r z y d a t n e. Są rzetelne i ponadczasowe. Idąc tym tropem, nie sposób pobłądzić. Na pewno dałoby się na tej podstawie napisać świetną mowę na absoltorium.

Tylko czy te rady przystają do rzeczywistości?

Czy znasz ludzi, którzy ciężko pracują i przestrzegają wszystkich tych rad, a mimo to nawet nie zbliżają się do pożądanego poziomu sukcesu i życiowego samozadowolenia?

Czy nie jest tak, że nasze społeczeństwo to miliardy ciężko pracujących ludzi? Na pewno znasz wielu ludzi z pasją, którzy w pewnym momencie przestali się rozwijać. Na pewno spotkałeś na swojej drodze niejednego człowieka, który ma wiele atutów, ale nie potrafi precyzyjnie wytyczyć sobie ścieżki i nie wie, co ma robić, gdy zaczyna nowy projekt, a w rezultacie szybko daje się wyprzedzić konkurentom pozbawionym wielu jego wspaniałych cech.

Być może ci wszyscy ludzie powinni po prostu więcej ćwiczyć? Może powinni poświęcić te 10 tysięcy godzin... Tyle że wielu ludzi trenuje i trenuje, a potem i tak przegrywa zawody. Może zatem chodzi o nastawienie? Może tym ludziom brakuje wdzięczności i uważności? Iluż jednak ludzi z wdzięcznością trwa w mało perspektywicznych firmach i związkach.

O co więc chodzi?

MOJE POSZUKIWANIA LEPSZEJ DROGI

Sam tego wszystkiego doświadczyłem. Jako młody człowiek poczułem, że tonę. Miałem 19 lat, gdy po rozstaniu z pierwszą kobietą, którą naprawdę kochałem, nagle opanowało mnie wielkie przygnębienie, z myślami samobójczymi włącznie. To był mroczny okres mojego życia. Paradoksalnie z tej emocjonalnej katastrofy wyrwał mnie wypadek samochodowy. Samochód prowadzony przez mojego przyjaciela wypadł z drogi. Jechaliśmy autostradą z prędkością prawie 140 kilometrów na godzinę. Z samochodu wydostaliśmy się pokiereszowani i przerażeni, ale żywi. Ten moment odmienił całe moje życie. Dzięki niemu zyskałem coś, co nazywam motywacją śmiertelnika.

O samym wypadku pisałem w poprzednim książkach, więc teraz pozwolę sobie tylko wspomnieć o tym, czego dzięki niemu się nauczyłem. Otóż życie ma wartość, której nie da się opisać słowami, gdy zatem dostaje się drugą szansę – a taką drugą szansą może być każdy poranek i każda kolejna decyzja – warto poświęcić chwilę, aby się zastanowić nad tym, kim jest się naprawdę i czego naprawdę się chce. Ja sobie uświadomiłem, że nie chcę odebrać sobie życia, że chcę żyć. Owszem, ktoś złamał mi serce, ale nadal chciałem kochać. Miałem poczucie, że oto dostałem drugą szansę, więc chciałem osiągnąć coś naprawdę sensownego, coś rzeczywiście zmienić. Życie. Miłość. Sens. Te trzy słowa stały się moją mantrą. Właśnie wtedy postanowiłem coś zmienić. Właśnie wtedy zacząłem szukać sposobu na to, aby żyć pełniejszym, donioślejszym życiem w bliższym kontakcie z innymi.

Pewnie nikogo to nie zaskoczy, jeśli napiszę, że zacząłem namiętnie czytać poradniki. Zapisałem się na zajęcia z psychologii. Słuchałem nagrań motywacyjnych. Jeździłem na seminaria poświęcone rozwojowi osobistemu i przyswajałem sobie prezentowane na nich treści. Ciężko pracowałem. Rozbudzałem w sobie pasję. Skupiałem się na własnych atutach. Ćwiczyłem. Byłem konsekwentny. I byłem wdzięczny losowi.

I wiecie co? T o d z i a ł a ł o!

Te wszystkie rady odmieniły moje życie. Po pewnym czasie dostałem dobrą pracę, znalazłem fajną dziewczynę, otoczyłem się kręgiem życzliwych przyjaciół, zamieszkałem w przyzwoitym miejscu. Naprawdę miałem za co być wdzięczny.

Potem jednak przestałem się rozwijać, mimo że cały czas przestrzegałem tych samych zasad. Przez sześć czy siedem lat niczego szczególnego nie osiągnąłem. Odchodziłem od zmysłów. Jest coś niezwykle frustrującego w tym, że ciężko się pracuje, podsyca w sobie pasję i z wdzięcznością myśli o swoim życiu, a mimo to nie robi żadnych postępów i nie odczuwa specjalnie żadnej satysfakcji. Było w tym wszystkim coś przygnębiającego. Czasami odnosiłem wielkie sukcesy, ale zdecydowanie zbyt często brakowało mi sił. Wykazywałem się determinacją i zarabiałem pieniądze, ale nie miałem poczucia, żeby wynagradzało to mój trud. Potrafiłem rozbudzić w sobie motywację, ale jakoś nie nabierałem impetu. Nawiązywałem znajomości, ale z autentycznym kontaktem było już jakoś gorzej. Niby wnosiłem coś od siebie, ale nawet nie zbliżałem się do przebicia żadnego muru. Nie takiego życia przecież pragniemy.

Powoli sobie uświadamiałem, że odniosłem w życiu pewien sukces. Nie bardzo tylko potrafiłem zrozumieć, jak to właściwie się stało. Nie byłem tak zdyscyplinowany, jak chciałbym być – do światowego poziomu zdecydowanie sporo mi brakowało. Ten mój wkład też nie był aż tak istotny, jak bym sobie tego życzył. Chciałem nakreślić konkretny plan, z którego by wynikało, co powinienem robić każdego dnia i w każdej sytuacji, żeby uczyć się szybciej, wnosić coś więcej, a przy tym – owszem – lepiej się bawić.

Doszedłem do wniosku, że problem tkwi w starym przepisie na sukces – pracuj ciężko, znajdź w sobie pasję, skupiaj się na swoich atutach, dużo ćwicz, bądź konsekwentny i bądź wdzięczny – i polega na tym, że pozostaje on w dużym stopniu nakierowany na i n d y w i d u a l n e osiągnięcia oraz na p o c z ą t k o w y sukces. Dzięki tym radom można zacząć grać i z powodzeniem kontynuować grę. Co się jednak dzieje po tym, jak już się tych pierwszych

kilka razy wygra? Co się dzieje, gdy już się zdobędzie te tytuły, odkryje tę pasję i dostanie tę pracę lub zacznie się realizować to marzenie, zdobędzie fachową wiedzę, odłoży trochę pieniędzy, znajdzie miłość swojego życia i nabierze impetu? Jak sobie pomóc, gdy się chce dołączyć do ligi światowej, p r z e w o d z i ć i wywierać trwały wpływ na świat wokół siebie? Skąd wziąć poczucie pewności siebie niezbędne, aby osiągnąć kolejny poziom sukcesu? Jak z radością w sercu p o d t r z y m y w a ć s u k c e s w długim okresie? Jak inspirować i motywować innych do tego samego?

Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania stało się przedmiotem mojej osobistej obsesji, a ostatecznie również fundamentem mojej pracy zawodowej.

LEKCJE SKUTECZNOŚCI

Niniejsza książka stanowi podsumowanie 20 lat poszukiwań odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Dlaczego niektórzy ludzie i niektóre zespoły odnoszą sukces s z y b c i e j niż inni, a potem u t r z y m u j ą ten sukces w dłuższym okresie?
2. Dlaczego wśród tych, którym się udało, jedni są na mecie s z c z ę ś l i w i, a inni u d r ę c z e n i?
3. Co w ogóle motywuje ludzi do osiągnięcia wielkich sukcesów? Jakie nawyki, jakie umiejętności i jakie formy wsparcia pomagają im osiągnąć cel w krótszym czasie?

W związku z moją pracą oraz aktywnością badawczą w tym obszarze – ogólnie określanym jako wysoka skuteczność w działaniu – miałem okazję prowadzić rozmowy i organizować szkolenia czy wsparcie coachingowe dla wielu osób, które odniosły w życiu duży sukces i czerpały z tego wiele szczęścia. Zetknąłem się z dyrektorami i celebrytami, z aktywnymi przedsiębiorcami, ale też z ludźmi ze świata rozrywki (choćby z Oprah czy Usherem), z rodzicami i fachowcami z wielu różnych branż, a także z ponad 1,6 miliona

osób ze 195 krajów z całego świata, które zdecydowały się skorzystać z moich kursów internetowych oraz materiałów filmowych.

W trakcie tej przygody doświadczałem napięcia, które panuje w salach zebrań zarządów czy w szatni podczas Super Bowl, bywałem na stadionach olimpijskich i latałem z miliarderami prywatnymi helikopterami. Miałem okazję siadać przy stołach na całym świecie, żeby rozmawiać z moimi studentami, z uczestnikami moich badań i z zupełnie zwykłymi ludźmi, którzy chcieli zmienić coś na lepsze w swoim życiu.

Na tej podstawie udało mi się stworzyć najpopularniejszy na świecie kurs skuteczności działania, a także najpoczytniejszy newsletter na ten temat i największą bazę danych dotyczącą autocharakterystyki ludzi sukcesu. Powołałem też do życia High Performance Institute, w którym wraz z zespołem naukowców prowadzę badania nad sposobem myślenia i modelem zachowań najsukeczniejszych ludzi. Wspólnie zastanawiamy się nad tym, jak oni wpływają na świat i co im zapewnia sukces. Opracowaliśmy jedyne rzetelne narzędzie oceny poziomu skuteczności, a także pierwszy profesjonalny program certyfikacyjny w tej dziedzinie: Certified High Performance Coaching™. Mieliśmy okazję przeszkolić, wesprzeć coachingowo i poddać ocenom większą liczbę wysoce skutecznych ludzi niż jakkolwiek inna organizacja na świecie. Sam osobiście przyznaję każdego roku ponad 200 certyfikatów trenerskich.

Wnioski ze wszystkich tych doświadczeń zostały zebrane w tej książce. Te badania obejmują nie tylko 20 lat moich osobistych wysiłków rozwojowych i doświadczeń na sobie, ale również dane gromadzone podczas wywiadów coachingowych z tysiącami klientów, szczegółowe analizy „przed i po”, którym poddawały się tysiące uczestników warsztatów, ustrukturyzowane wywiady z setkami najwybitniejszych fachowców w swoich dziedzinach i setki tysięcy uporządkowanych komentarzy od studentów oraz widzów moich darmowych materiałów internetowych (ponad 100 milionów odtworzeń).

Na podstawie tych rozbudowanych danych i 20 lat doświadczeń zdołałem wskazać nawyki, które sprawdzają się zarówno w kontekście osobistym, jak i zawodowym. Poniżej przedstawiam moje wnioski.

Dzięki odpowiednim nawykom każdy może uzyskiwać lepsze rezultaty i osiągnąć wysoką skuteczność niemal w każdej dziedzinie

Wysoka skuteczność nie wykazuje jakiegoś ścisłego związku z wiekiem, poziomem wykształcenia czy dochodu ani też z rasą, narodowością czy płcią. Oznacza to, że wiele wymówek przytaczanych często na usprawiedliwienie braku sukcesu nie znajduje potwierdzenia w rzeczywistości. Wysokiej skuteczności nie osiąga się dzięki osobowości, lecz raczej dzięki pewnym określonym praktykom, które ja będę nazywać **n a w y k a m i w y s o k i e j s k u t e c z n o ś c i**. Te nawyki może wykształcić w sobie każdy, bez względu na poziom doświadczenia czy cechy osobowości, w szczególności konkretne mocne strony, bez względu na zajmowane stanowisko. Ludzie, którzy mają trudności z osiągnięciem postępów, mogą dzięki tej książce tchnąć w swoje życie nowego ducha, rozpocząć marsz naprzód i zacząć w pełni wykorzystywać swój potencjał. Jeśli zaś ktoś już odniósł sukces, to teraz może wspiąć się na kolejny poziom.

Nawyk nawykowi nierówny

Jak się okazuje, z punktu widzenia szans na pełne wykorzystywanie własnego potencjału w życiu i w pracy zawodowej można wyróżnić nawyki złe, dobre, lepsze i najlepsze. W praktyce ma więc znaczenie, jakie działania człowiek podejmuje w swoim życiu w pierwszej kolejności oraz w jaki sposób na podstawie tych działań kształtuje potem nawyki. Gdyby chcieć wskazać coś niezwykłego, co się mojemu zespołowi udało, to wskazałbym **w y t y p o w a n i e n a j w a ż n i e j s z y c h n a w y k ó w** oraz wytyczenie ścieżki prowadzą-

cej do ich wzmocnienia i utrzymywania. Owszem, możesz założyć dziennik wdzięczności i będziesz dzięki temu szczęśliwszy, czy jednak to wystarczy do osiągnięcia rzeczywistego postępu w każdej sferze twojego życia? Tak, możesz inaczej zorganizować sobie poranek, ale czy faktycznie pozwoli ci to uzyskiwać wyraźnie lepsze wyniki ogólne i da ci więcej szczęścia? (Odpowiedź brzmi: Nie, na pewno nie).

Na czym więc należy się skupić? Udało nam się wskazać sześć świadomych nawyków, które w największym stopniu przybliżają człowieka do osiągnięcia wysokiej skuteczności w różnych dziedzinach życia. Doszliśmy też do wniosku, że można dokonać rozróżnienia na nawyki taktyczne zapewniające postęp oraz nawyki strategiczne zapewniające radość z życia. W tej książce mowa będzie o obu rodzajach.

Istota problemu

– nie brak dokonań, lecz brak spójności

Skoro czytasz te słowa, prawdopodobnie zaliczasz się do grona ludzi, którzy nie narzekają na brak dokonań. Zapewne już potrafisz wyznaczać cele, tworzyć listy kontrolne i odhaczać kolejne wykonane zadania. Teraz chciałbyś osiągnąć coś więcej w wybranej przez siebie dziedzinie. Najpewniej jednak zmagasz się ze stresem i czujesz się nieco przytłoczony. Radzisz sobie, ale nie wiesz jeszcze czegoś, co musi odkryć każdy, kto sobie radzi. Otóż to, że ktoś próbuje ci coś zlecić do wykonania, ponieważ dobrze sobie z tym poradzisz, wcale jeszcze nie oznacza, że ty powinienes na to się godzić. To, co da się zrobić, nie zawsze warto robić. Jest wiele różnych rzeczy, które możesz zrobić. Należy zatem dokonać przesunięcia akcentu z „Jak mogę osiągnąć więcej?” na „Jak chciałbym żyć?”. Ta książka to plan ucieczki z zabójczego dla duszy wyścigu, w którym stawką jest wewnętrzny sukces rozumiany jako zdobywanie celów dla samego ich zdobywania. W tym wszystkim chodzi o osiągnięcie takiej spójności myśli i działań, która zapewni ci poczucie rozwoju, samozadowolenia i satysfakcji.

Pewność – wróg rozwoju i wysokiej skuteczności

Żyjąc w chaosie współczesnego świata, wielu ludzi pragnie poczucia pewności. Tymczasem pewność to iluzja, a przez to częste narzędzie w rękach hochsztaplerów. Pewność tak naprawdę nas zaślepia, wyznacza fałszywe lub nienaruszalne granice i przyczynia się do powstawania „automatycznych” nawyków, które konkurenci mogą łatwo przewidywać, a tym samym wykorzystać dla zapewnienia sobie przewagi. Człowiek pewny siebie nie chce się uczyć i jest podatny na dogmaty. Innowatorzy mogą go zatem łatwo zepchnąć na boczny tor i wyprzedzić. Wkrótce się przekonasz, że ludzie wysoce skuteczni potrafią się wyzwolić od młodzieńczego pragnienia pewności – którą zastępują ciekawością i autentyczną pewnością siebie.

Technologia nas nie ocali

Dość powszechnie ulegamy urokliwej wizji świata, w którym dzięki kolejnym nowym gadżetom stajemy się mądrzejsi, szybsi i lepsi. Coraz więcej z nas przegląda jednak na oczy. Narzędzia nie zastąpią nam mądrości. Człowiek może mieć najróżniejsze narzędzia i zanurzyć się bardzo głęboko w świat pomiarowej rzeczywistości, w której rejestruje się i ocenia każdy krok, każdą sekundę snu, każde uderzenie serca i każdą chwilę naszego dnia, przez co całość zaczyna przypominać grę. W rzeczywistości wielu ludzi włącza się do tych sieci i zaczyna to wszystko bacznie śledzić, a mimo to dalej zmaga się z samotnością i problemami. Ludzie zagląдают do aplikacji i statystyk, często przez to zapominając o swoich autentycznych ambicjach i o własnej duszy. Pośród tych wszystkich radosnych rozważań nad tym, jak technologia zmienia nasze życie na lepsze, nagle się okazuje, że wcale sobie z tym zadaniem nie radzi lepiej niż zupełnie proste ludzkie nawyki wysokiej skuteczności.

WYSOKA SKUTECZNOŚĆ – CO TO TAKIEGO?

Na potrzeby tej książki będziemy definiować wysoką skuteczność jako osiągnięcie sukcesu w sposób konsekwentny i w długim okresie,

wykraczające poza uznawane standardy. Niezależnie jak się definiuje sukces w danej dziedzinie, my o wysokiej skuteczności – jednostki, zespołu, firmy czy kultury – będziemy mówić w przypadku lepszych wyników uzyskiwanych przez dłuższy czas. Wysoka skuteczność to jednak coś więcej niż tylko ciągłe doskonalenie się. Postęp nie zawsze oznacza wysoką skuteczność. Wielu ludzi się doskonali, a mimo to nie radzą sobie nadzwyczaj dobrze. Robią co prawda postępy, ale tak samo jak wszyscy inni. Wielu ludzi osiąga postępy, ale nie znajduje to specjalnego przełożenia na rzeczywistość. Ludzie wysoce skuteczni łamią zasady. Konsekwentnie przekraczają standardy oczekiwań i wyników.

Wysoka skuteczność to zjawisko zasadniczo odmienne od gromadzenia doświadczenia. Nie chodzi tu wyłącznie o to, by przyswajać sobie nowe umiejętności czy język, by zostać mistrzem szachowym, światowej klasy pianistą czy dyrektorem generalnym. Wysoka skuteczność w danej dziedzinie to coś więcej niż sprawne wykonywanie pewnego konkretnego działania czy posiadanie pewnej skutecznej umiejętności. Wysoka skuteczność wymaga pozyskania pokrewnych kompetencji, które stanowiąc będą dopełnienie pierwotnego zbioru doświadczeń. Ludzie wysoce skuteczni nie są gwiazdami jednego przeboju. Dysponują najróżniejszymi kompetencjami, dzięki którym odnoszą sukcesy w długim terminie i – co ważne – pociągają za sobą innych. Na poziomie meta praktykują nawyki, dzięki którym udaje im się odnieść sukces w wielu dziedzinach życia. Rozgrywający z drużyny, która bierze udział w Super Bowl, umie nie tylko rzucać piłkę. Potrafi także panować nad własnymi myślami, wie, jak się należy odżywiać, i zachowuje samodyscyplinę. Ponadto sprawdza się jako lider, wyróżnia się siłą i dobrą kondycją, potrafi prowadzić negocjacje, budować markę i tak dalej. Człowiek wysoce skuteczny w pewnej dziedzinie musi mieć kompetencje w wielu innych dziedzinach, które wykazują związek ze sferą jego specjalizacji.

W naszej definicji pojawiają się obok siebie pozornie tożsame określenia „w sposób konsekwentny” oraz „w długim okresie”.

Tak naprawdę każde z nich dotyczy zupełnie innej kwestii. Na przykład ludzie wysoce skuteczni nie „wieńczą” sukcesem 10 lat wielkich wysiłków. Nie osiągają sukcesu rzutem na taśmę. Cechuje ich pewna *s t a ł o ś ć*. Oni regularnie uzyskują wyniki powyżej oczekiwania. Ich wysiłki charakteryzuje konsekwencja, którą koledzy po fachu nie są w stanie się pochwalić. Właśnie dlatego po fakcie nikt się nie dziwi, że to właśnie oni odnieśli sukces.

W trakcie lektury przekonasz się, że wypełnienie kryteriów definicyjnych – „osiąganie w sposób konsekwentny i w długim okresie sukcesu wykraczającego poza uznawane standardy” – wymaga wykształcenia nawyków, które chronią dobrostan człowieka, umożliwiają mu utrzymywanie pozytywnych relacji i wymuszają służenie innym. Nie da się sięgać szczytów, jeśli się spadło na dno. Okazuje się, że trwałe sukcesy ludzi wysoce skutecznych ma w dużej mierze związek z ich zdrowym podejściem do życia. Nie chodzi w nim tylko o osiągnięcia zawodowe ani nawet o żaden konkretny obszar zainteresowań. Chodzi o budowanie *ż y c i a p o d z n a k i e m d o b r y c h w y n i k ó w*, w którym na stałe doświadcza się poczucia pełnego zaangażowania, radości i pewności – płynących z pełnego wykorzystania własnych możliwości.

Właśnie dlatego wysoka skuteczność nie ogranicza się do popularnych koncepcji, takich jak „skupienie na atutach” czy „niezbędne 10 tysięcy godzin ćwiczeń”. Wielu ludzi ma nadzwyczajne cechy osobowości, ale w szalonym pędzie po sukces nadwyręża zdrowie, co im potem uniemożliwia osiągnięcie wysokiej skuteczności. Wielu ludzi obsesyjnie coś ćwiczy albo poświęca na coś tyle czasu, że cierpią na tym związki z ludźmi, które są niezbędne dla ciągłego rozwoju. Ludzie czasem rezygnują ze wsparcia trenera, który im pomagał osiągać postępy. Relacja zostaje zerwana, a emocjonalne konsekwencje tego zdarzenia eliminują ich z gry. Inwestorzy zaczynają się niepokoić i nagle zaczyna im brakować pieniędzy na dalszy rozwój.

Zależy mi na tym, żebyś odniósł sukces, a jednocześnie prowadził zdrowe życie pod znakiem pozytywnych emocji i relacji.

Wysoka skuteczność – rozumiana zgodnie z moją definicją, której słuszność znajduje potwierdzenie w danych – to coś więcej niż dążenie do przodu za wszelką cenę. Chodzi raczej o kształtowanie nawyków, które pomagają jednocześnie *d o s k o n a l i ć s i ę* oraz *w z b o g a c a ć* w najróżniejszych sferach życia.

Również organizacje mogą okresowo osiągać, a potem tracić wysoką skuteczność. Współczesne organizacje z całego świata muszą jak nigdy dotąd dbać o miejsce w czołówce. Wielu liderów wysokiego szczebla podejmuje wyzwanie walki z uwarunkowanym kulturowo brakiem zaangażowania i wyników typowym dla ich organizacji. Starają się za wszelką cenę realizować śmiałe wizje i mocniej naciskać na ludzi, szybko jednak dochodzą do wniosku, że ich podwładni się wypalają. Właśnie dlatego ta książka powinna się spodobać dyrektorom. Na pewno ucieszy ich wiadomość, że organizacja może odzyskać zdrowie i wysoką skuteczność. Właściwie należałoby stwierdzić, że bez tego pierwszego o tym drugim nie może być mowy. Nawyki opisywane w tej książce znajdują jednak zastosowanie w równym stopniu w odniesieniu do jednostek, co w odniesieniu do zespołów.

Wszystkich ludzi wysoce skutecznych oraz liderów, którzy pragną taką skuteczność zapewnić swoim organizacjom, zachęcam przede wszystkim, aby wierzyli, że uda im się osiągnąć kolejny poziom sukcesu sprawniej, pewniej i w stanie większej równowagi psychicznej niż poprzednim razem. Istnieje lepszy sposób na życie i przywództwo. Dobra wiadomość jest taka, że z udręką nie ma on nic wspólnego. Opisywane w tej książce nawyki wysokiej skuteczności to konkretne, praktyczne działania o zrównoważonym i powtarzalnym charakterze, których skalę można z łatwością poszerzać.

CO WIEMY O LUDZIACH WYSOCE SKUTECZNYCH?

Co wiemy o ludziach, którzy w sposób konsekwentny i w długim okresie osiągają sukces wykraczający poza uznawane standardy?

Ludzie wysoce skuteczni osiągają większe sukcesy niż ich koledzy, ale są mniej zestresowani

To nieprawda, że im większy sukces się osiąga, tym częściej trzeba przyklejać na twarz sztuczny uśmiech i tym więcej ciężarów i lęku trzeba znosić (oczywiście pod warunkiem, że się wykształci odpowiednio nawyki). Możesz żyć nadzwyczajnym życiem, które nie będzie miało w sobie nic z walki na co dzień toczonej przez ludzi ledwo zdolnych zapewnić sobie przetrwanie lub zdolnych odnieść sukces jedynie na siłę lub kosztem wypalenia. Nie chcę przez to powiedzieć, że ludzie wysoce skuteczni nigdy nie doświadczają stresu, ponieważ oni także doświadczają go. Rzecz jednak w tym, że radzą sobie z nim lepiej i wykazują się większą odpornością. Poza tym nie zdarza im się odnotowywać tak znacznych spadków wyników z powodu zmęczenia, rozkojarzenia czy nadmiaru spraw na głowie.

Ludzie wysoce skuteczni uwielbiają wyzwania i wyróżniają się wiarą w to, że mogą osiągnąć swoje cele nawet pomimo przeciwności losu

Ludzie zdecydowanie zbyt często unikają trudności życiowych za wszelką cenę. Wielu z nich się boi, że im nie podoła, że ktoś ich będzie krytykować albo że ich odrzuci. W przypadku ludzi wysoce skutecznych rzecz ma się zgoła inaczej. Bynajmniej nie jest tak, że zupełnie w siebie nie wątpią. Tyle że oni raczej patrzą w przyszłość i szukają nowych możliwości, wierząc przy tym, że jakoś sobie ze wszystkim poradzą. Nie uciekają od wyzwań, dzięki czemu nie tylko sami osiągają w życiu postępy, ale też inspirują ludzi wokół siebie.

Ludzie wysoce skuteczni są zdrowsi niż ich koledzy

Ludzie wysoce skuteczni lepiej się odżywiają i więcej trenują. Pięć procent najlepszych spośród nich podejmuje aktywność fizyczną trzy razy w tygodniu – aż 40 procent częściej niż reszta. Wszyscy chcą być zdrowi, ale wielu ludziom się wydaje, że muszą poświęcić swój organizm w imię sukcesu. Ci ludzie się mylą. Kolejne badania potwierdzały, że ludzie wysoce skuteczni przewyższają swoich kolegów

pod względem poziomu energii, zarówno intelektualnej i emocjonalnej, jak i fizycznej.

Ludzie wysoce skuteczni są szczęśliwi

Wszyscy chcemy być szczęśliwi. Tymczasem nie brakuje wśród nas ludzi, którzy odnoszą sukcesy, ale są nieszczęśliwi. Takim ludziom sporo udaje się zrobić, ale nie osiągają satysfakcji. W przypadku ludzi wysoce skutecznych wygląda to inaczej. Okazuje się, że każdy z odkrytych przez nas nawyków wysokiej skuteczności zwiększa ogólny poziom życiowego szczęścia, nawet jeśli praktykuje się go niezależnie od wszystkich pozostałych. Kto zaś kulturuje wszystkie sześć nawyków, ten szybko osiągnie nie tylko doskonałość, ale również szczęście – i dane to potwierdzają. Ty również możesz zaznać pozytywnych emocji – takich jak zaangażowanie, radość czy pewność siebie – typowych dla ludzi wysoce skutecznych.

Ludzie wysoce skuteczni budzą podziw

Ludzie wysoce skuteczni budzą wielkie uznanie wśród swoich kolegów, mimo że uzyskują lepsze od nich wyniki. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ aby osiągnąć wysoki poziom skuteczności, trzeba ego odesłać na dalszy plan. Ludzie wysoce skuteczni do perfekcji opanowali sztukę wpływania na innych ludzi w taki sposób, aby ci inni ludzie czuli się szanowani, docenieni i uznani (co zresztą otwiera im drogę do osiągnięcia wysokiej skuteczności).

Ludzie wysoce skuteczni uzyskują lepsze wyniki w nauce i osiągają wyższy poziom sukcesu

Wysoka skuteczność wykazuje statystyczną korelację z dobrymi wynikami testów GPA. W ramach jednego z badań analizie poddano wyniki 200 członków akademickich drużyn sportowych. W ten sposób ustalono, że im wyższe mieli wyniki GPA, tym wyższy uzyskiwali wynik w badaniu High Performance Indicator (jest to narzędzie do oceny potencjału w zakresie wysokiej skuteczności). Ludzie wysoce skuteczni mają też większe szanse na objęcie stano-

wiska dyrektora generalnego czy innego wysokiego stanowiska kierowniczego. Dlaczego? Ponieważ kultywują nawyki, dzięki którym łatwiej jest im przewodzić ludziom i wspinać się po szczeblach organizacyjnej drabiny.

Ludzie wysoce skuteczni pracują z pasją niezależnie od tego, czy mogą liczyć na tradycyjnie pojmowane nagrody

Wysoka skuteczność nie wykazuje korelacji z poziomem wynagrodzenia. To oznacza, że wysokość wynagrodzenia nie ma wpływu na szanse czy możliwości uzyskiwania wyników na najwyższym poziomie. Ludzie wysoce skuteczni pracują ciężko nie po to, aby zarobić pieniądze, ale ze względu na coś, co można by określić jako *k o n i e c z n o ś ć*, o czym będzie mowa później. Nie zabiegają o nagrody, pochwały i premie, dla nich bowiem liczy się poczucie sensu. Właśnie dlatego z badań wynika, że ludzie wysoce skuteczni niemal zawsze czują się odpowiednio wynagradzani – niezależnie od poziomu uzyskiwanych dochodów. Rzadko też się zdarza, aby pracę oceniali jako „niewdzięczną” albo żeby im się wydawało, że inni ludzi nie doceniają ich wysiłków. Bynajmniej nie chodzi o to, że robią coś absolutnie wyjątkowego albo że zawsze wykonują pracę marzeń. Chodzi raczej o to, że do pracy podchodzą z większym poczuciem sensu, a to się przekłada na większe zaangażowanie, wyższy poziom kompetencji oraz większą satysfakcję.

Ludzie wysoce skuteczni są asertywni (stosownie do okoliczności)

Ludzie wysoce skuteczni garściami czerpią z doświadczeń i korzystają z możliwości wyrażania samych siebie. Nie robią tego jednak w imię „podbojów” ani nawet z myślą o rywalizacji. Wykazują się asertywnością, ponieważ mają w zwyczaju dzielić się przemyśleniami i uczestniczyć w skomplikowanych rozmowach. Przedstawiają swoje autentyczne przemyślenia i mówią o marzeniach, nie wahają się bronić własnego zdania. Z danych wynika, że częściej niż inni bronią również cudzych interesów i promują cudze pomysły.

Wniosek z tego taki, że mają świetne zadatki na bezpośrednich i angażujących liderów.

Ludzie wysoce skuteczni wybiegają myślą i czynem poza granice własnych atutów

Zgodnie z popularnym przekonaniem wszyscy powinniśmy się skupiać na naszych wrodzonych atutach. Należy jednak podkreślić, że czasy przesadnego skupiania się na sobie już dawno się skończyły. Musimy się nauczyć przekraczać granice tego, co nam przychodzi naturalnie. Musimy się podporządkować pewnej zewnętrznej konieczności, żeby się rozwijać, a także służyć i przewodzić innym. Ludzie wysoce skuteczni dobrze to rozumieją. Mniej się koncentrują na „odkrywaniu własnych atutów”, a więcej uwagi poświęcają „usługom przystosowawczym” – zastanawiają się, co by należało usprawnić, a następnie starają się zdobyć kompetencje, które umożliwiłyby im wprowadzanie takich usprawnień. Rzadziej zadają pytanie: „Kim jestem i w czym jestem dobry?”, częściej zaś się zastanawiają: „Jakie usługi są tu potrzebne i co mogę zrobić, żeby te potrzeby zaspokoić lub stanąć na czele grupy ludzi, która to robi?”. Ludzie wysoce skuteczni bynajmniej nie poświęcają więcej uwagi kwestii własnych atutów niż przeciętny człowiek, w związku z tym to nie w tym obszarze należy dopatrywać się źródła ich przewagi.

Ludzie wysoce skuteczni osiągają nadzwyczajną produktywność – do perfekcji opanowali wypracowywanie wyników na wysokim poziomie ilościowym i jakościowym

Bez względu na to, w jakiej dziedzinie pracują, ludzie wysoce skuteczni niezmiennie osiągają wyższy poziom lepszych jakościowo wyników. Rzecz nie w tym, że ogólnie robią więcej. Często jest wręcz tak, że ich koledzy mają na koncie więcej wykonanych zadań. Rzecz w tym, że ludzie wysoce skuteczni częściej wykonują zadania o **w y s o k i e j w a r t o ś c i**. Wydają się pamiętać o zasadzie, która nakazuje najpoważniej traktować rzeczy najpoważniejsze.

Swoją uwagę i energię poświęcają wyłącznie na rzeczy doniosłe, co im pomaga uzyskiwać bardzo dobre rezultaty.

W roli przywódczej ludzie wysoce skuteczni służą innym i chętnie się dostosowują

Moje badania dotyczące wysokiej skuteczności tym się wyróżniają na tle całego szumu, jaki powstaje obecnie wokół światowej klasy ekspertów w różnych dziedzinach, że postanowiłem nie poświęcać uwagi wybitnym jednostkom czy ludziom spoza schematu. Ludzie wysoce skuteczni nie myślą, nie żyją i nie działają w próżni. Mają wpływ na innych i wnoszą w ich życie istotny wkład. Ich działalność nie ogranicza się wyłącznie do triumfów w konkursach ortograficznych czy rozgrywkach szachowych. W większości są to przywódcy, którzy potrafią się dostosowywać do zmieniających się okoliczności i pomagają innym wносить cenny wkład i osiągać sukcesy. W tej roli potrafią przechodzić od projektu do projektu, niezmiennie dobrze sobie radząc. Właściwie można by ich osadzić w dowolnym kontekście, zatrudnić w każdym zespole, w każdej firmie, w każdej branży, a oni świetnie by sobie poradzili – bynajmniej nie dlatego, że to geniusze czy samotne wilki, tylko właśnie dlatego, że potrafią pozytywnie oddziaływać na ludzi i wspomagać ich rozwój. **Ich wpływ nie ogranicza się do rozwijania umiejętności. Oni rozwijają ludzi.**

Zdaję sobie sprawę, że w świetle tej listy człowiek wysoce skuteczny może się jawić wielu osobom jako nieomylny cudotwórca. Nie tak to jednak wygląda. Powyższa lista to rzetelny ogólny opis człowieka wysoce skutecznego, a tymczasem trzeba pamiętać, że każdy ma inne cechy i inną specyfikę. Wśród ludzi wysoce skutecznych z pewnością znajdują się i tacy, którzy narzekają na zdrowie (co jednak nie przeszkadza im generować ponadprzeciętnych wyników). Na pewno znajdują się ludzie zdrowi i szczęśliwi, którzy jednak nie budzą podziwu. Innymi słowy, powyższe opisy nie są w 100 procentach adekwatne dla 100 procent przedstawicieli tej grupy. Należy jednak uznać za prawdopodobne, że z czasem nawyki

wyszczególnione w tej książce doprowadzą do uzyskania wskazanych korzyści, a w rezultacie zapewnią im nadzwyczajne życie.

Nie martw się, jeśli na razie nie utożsamiasz się z żadnym z tych opisów. Ludzie nie rodzą się wysoce skutecznymi. Miałem okazję omawiać to zagadnienie z ponad milionem ludzi i zapewniam, że nie ma wśród nich nikogo, kto mógłby się pochwalić jakimiś nadludzkimi cechami. Ludzie wysoce skuteczni ogólnie nie różnią się od wszystkich innych, to znaczy nie mają żadnych wyjątkowych talentów, specjalnych atutów, genetycznej przewagi czy określonych cech osobowości. Wysoka skuteczność nie jest ich cechą wrodzoną, lecz skutkiem wykształcenia pewnych kulturowanych świadomych nawyków. Te nawyki można sobie przyswoić, a dzięki nim osiągnąć wysoką skuteczność w niemal dowolnej dziedzinie życia. To akurat da się zmierzyć i udowodnić.

NAWYKI WYSOKIEJ SKUTECZNOŚCI

Gdybym miał wskazać jakiś czynnik charakterystyczny dla moich badań i podejścia szkoleniowego, to z pewnością chodziłoby o pewne nawyki stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej, dzięki którym człowiek przeciętny może osiągnąć wysoką skuteczność. Ludzie wysoce skuteczni po prostu opanowali – świadomie lub przypadkiem w związku z wystąpieniem takiej konieczności – sześć nawyków n a j i s t o t n i e j s z y c h dla osiągnięcia i utrzymania sukcesu w długim terminie.

My zwykliśmy określać te nawyki skrótem HP6 (High Performance 6). Nawyki te dotyczą kwestii jasności, energii, konieczności, produktywności, wpływu i odwagi. Odnoszą się one do tego, co ludzie wysoce skuteczni zazwyczaj konsekwentnie robią – przechodząc od celu do celu, od projektu do projektu, z zespołu do zespołu, od jednego człowieka do drugiego. Tych nawyków można się nauczyć, a następnie można się doskonalić w korzystaniu z nich i stosować je w kolejnych sferach życia. Możesz zacząć kulturować je już dziś, a twoje życie stanie się dzięki temu lepsze. W kolejnych

rozdziałach będziemy je szczegółowo omawiać, podając praktyczne wskazówki dotyczące ich kształtowania.

Zanim jednak przejdziemy do konkretów, chciałbym powiedzieć kilka słów o samych nawykach. W ujęciu tradycyjnym o nawyku można mówić wtedy, gdy coś się robiło już tyle razy, że przychodzi nam to niemal automatycznie. Jeśli raz po raz robisz coś, co jest proste, daje się wykonać z łatwością, a dodatkowo przynosi pozytywne wzmocnienie, to z czasem wejdzie ci to w nawyk i stanie się twoją drugą naturą. Weźmy choćby wiązanie butów, prowadzenie samochodu czy pisanie na klawiaturze. Po kilku próbach wszystkie te czynności zaczynają przychodzić nam z łatwością. Wykonujemy je bez większego zastanowienia. Co więcej, wykonywaliśmy je już tak wiele razy, że teraz mają już charakter zupełnie automatyczny.

Nie takimi nawykami będziemy się zajmować w tej książce. Bynajmniej nie zależy mi na tym, żeby ci wpajać jakieś uproszczone schematy zachowań, które potem podejmuje się niemal lub całkowicie bez zastanowienia. Zależy mi na tym, abyś toczył kolejne bitwy, zdobywał kolejne szczyty i przewodził ludziom w sposób całkowicie świadomy. Ma to związek z faktem, że nawyki istotne z punktu widzenia poprawy wyników nie mają charakteru działań nieświadomych. Nie wszystkie z czasem nabierają charakteru działań automatycznych, co wynika z tego, że rzeczywistość człowieka zabiegającego o kolejne sukcesy cały czas się komplikuje. Dlatego właśnie podczas wspinaczki należy świadomie dobierać sobie punkty podparcia.

W związku z powyższym opisywane w tej książce nawyki wysokiej skuteczności mają charakter nawyków *ś w i a d o m y c h*. Należy świadomie podjąć decyzję o ich kształtowaniu, a następnie wpoić je sobie siłą własnej woli i raz po raz wracać do nich myślami, aby wzmacniać własny charakter i w ten sposób zapewniać sobie większe szanse na sukces.

Kształtowanie świadomych nawyków zwykle nie przychodzi z łatwością. Wymaga autentycznego skupienia uwagi, zwłaszcza

w zmieniającej się rzeczywistości. Do nawyków wysokiej skuteczności trzeba świadomie wracać myślami zawsze wtedy, gdy człowiek znajdzie się w ślepych zaułku, gdy zaczyna nowy projekt czy próbuje oceniać postępy i gdy chce przewodzić innym. Nawyki te można wykorzystywać w charakterze listy kontrolnej (podobnej do tej, z której przed każdym startem korzysta pilot).

Moim zdaniem ma to swoje atuty. Nie chciałbym bowiem, żeby moi klienci szli przed siebie w stanie nieświadomości, tylko reagując lub ulegając instynktom. Chcę, żeby w i e d z i e l i, co robią, aby odnieść sukces, i aby robili to z przekonaniem i z poczuciem sensu. Dzięki temu mogą się stać panami własnego losu, a nie tylko niewolnikami własnych impulsów. Zależy mi na tym, abyś chwycił za stery, abyś świadomie i precyzyjnie określił, co właściwie robisz. Dzięki temu będziesz mógł obserwować własne postępy i będziesz mógł pomagać innym osiągać postępy.

Kultywowanie nawyków wysokiej skuteczności, których nauczysz się z tej książki, będzie wymagało sporo pracy, ale nie powinno cię to zniechęcać.

Nie dziw się, że gdy pukasz do drzwi Okazji,
otwiera ci Praca.

Niektórzy twierdzą, że gdybym zaproponował moim czytelnikom łatwiejsze nawyki, zapewne sprzedałbym więcej książek. Tyle że z punktu widzenia życiowego doskonalenia liczy się nie łatwość, lecz rozwój. Tymczasem dane jasno wskazują, że to właśnie tych sześć nawyków może w istotny sposób zaważyć na twoim losie. Niewątpliwie wymagają one ciągłej uwagi i pracy, jeśli jednak stawiasz sobie za cel osiągnięcie wysokiej skuteczności, musimy wspólnie pracować nad ukształtowaniem i wdrożeniem tych nawyków we wszystkich sferach twojego życia – i nad ich konsekwentnym kultywowaniem do końca twoich dni.

Tak jak sportowcy nigdy nie zarzucają treningów, tak samo ludzie wysoce skuteczni nigdy nie przestają świadomie kultywować i wzmacniać swoich nawyków.

To co naturalne, pewne, wygodne i automatyczne nie zapewni ci prawdziwego sukcesu, rozumianego jako sukces holistyczny i długotrwały. Podróż w stronę wielkości rozpoczyna się w momencie, gdy w imię wyższego sensu wyrzekamy się wygody i pewności na rzecz wyzwań i możliwości dokonania czegoś istotnego.

Twoje aktualne umiejętności i atuty prawdopodobnie nie zapewnią ci przejścia na wyższy poziom. Absurdem byłoby więc myśleć, że nie musisz pracować nad swoimi słabościami, nie musisz dbać o pozyskiwanie kolejnych umiejętności, nie musisz wypróbowywać nowych nawyków, nie musisz testować granic własnych możliwości i talentów. Właśnie dlatego nie zamierzam ci proponować prostego rozwiązania, które sprowadzałoby się do większego skupienia uwagi na tym, co już ci przychodzi z łatwością.

Powiedzmy sobie zatem jasno: czeka cię ciężka praca.

PRYZWOLENIE

Co jeszcze, oprócz nawyków, w najwyższym stopniu hamuje ludzi? Z moich obserwacji wynika, że ludzie często mają poczucie, że nie zasługują na awans lub że nie są na niego gotowi. Powątpiewają we własną wartość lub czekają, aż ktoś ją z zewnątrz potwierdzi (przyznając im awans, certyfikat czy nagrodę), a dopiero później decydują się na śmiały krok naprzód. To oczywiście niesłuszne podejście. Zasługujesz przecież na nadzwyczajny sukces w takim samym stopniu jak wszyscy inni. Aby zacząć żyć na własnych warunkach, nie potrzebujesz niczyjego przyzwolenia. Potrzebujesz tylko planu. I właśnie taki plan znajdziesz w tej książce.

Czasami ludzie nie zabiegają w życiu o nic więcej ponad to, co już mają, ponieważ zewsząd słyszą: „Dlaczego nie potrafisz po prostu się cieszyć tym, co masz?”. Autorzy tego pytania nie rozumieją istoty wysokiej skuteczności. Możesz czerpać szczęście z tego, co już masz, a mimo to nadal dążyć do rozwoju i tworzenia czegoś istotnego dla innych. Nie daj nikomu pozbawić się marzeń o lepszym życiu. Nie pozwól, aby cokolwiek ograniczało ciebie i twoje marzenia.

To zupełnie w porządku, że chce się czegoś więcej. Nie bój się własnych ambicji. Postaraj się raczej zrozumieć, jak możesz je realizować zgrabniej i w sposób bardziej skoncentrowany, aby zapewnić sobie większe zadowolenie niż przy poprzedniej próbie. Podążaj ścieżką wytyczoną w tej książce.

W kolejnym rozdziale wyszczególnionych zostanie sześć nawyków wysokiej skuteczności (HP6). Będę też bardziej szczegółowo wyjaśniać, co je wyróżnia. Zapoznanie się z naukowym tłem naszych wniosków pomoże ci zrozumieć specyfikę naszego wysoce skutecznego podejścia. Potem przejdziemy do omawiania każdego z sześciu nawyków po kolei. Każdemu z nich poświęcony został osobny rozdział. W każdym z nich proponuję trzy nowe praktyki, które pomagają ugruntować pewien nawyk. Na ogół przestrzegam przed pułapkami, które mogą doprowadzić do porażki przedsięwzięcia lub pozbawić je impetu. Wskazuję również jedną rzecz najistotniejszą dla podtrzymywania postępu.

Jako twój przewodnik będę cię inspirować do nowych kierunków myślenia i będę ci rzucać wyzwania. Spróbuję ci też pomóc uświadomić sobie, co tak naprawdę się liczy. Z góry przepraszam, jeśli momentami będę się wykazywać nadgorliwością. Od 10 lat wspieram jako trener nadzwyczajnych ludzi i wiem, że ty również możesz osiągnąć niewiarygodne rzeczy. W przeciwieństwie do autorów podcastów czy wykładowców akademickich, mogę liczyć na wynagrodzenie wyłącznie za wymierne rezultaty. Takie wymierne rezultaty udawało mi się osiągać z ludźmi i zespołami podejmującymi aktywność w najróżniejszych sferach życia i w różnych miejscach na całym świecie. Miałem okazję się przekonać, do czego człowiek jest zdolny, i ta myśl – gdy ją przelewam na papier – napawa mnie wielkim optymizmem. Dzielę się moimi przemyśleniami z wielką fascynacją, ponieważ doświadczenia moich studentów i gromadzone przeze mnie dane raz po raz potwierdzają skuteczność proponowanych przeze mnie metod. Dlatego właśnie musisz mi wybaczyć chwile entuzjastycznego uniesienia. Ja naprawdę jestem wielkim entuzjastą tego zagadnienia. Jeśli jednak gotów jesteś się

z tym pogodzić, to musisz być gotowy również na trudne pytania i na sugestie dotyczące działań, które mogą ci się wydawać żmudne, a nawet budzić w tobie pewien dyskomfort. Gdybym teraz siedział obok ciebie, zapytałbym cię, czy mogę cię lekko popchnąć, rzucić ci wyzwanie i zachęcić do pełnego wykorzystania własnego potencjału. Zdecydowałeś się przeczytać tę książkę, więc zakładam, że jesteś gotów na tę podróż.

Przy okazji wspomnę też o tym, czego tu nie znajdziesz. Otóż starałem się ze wszystkich sił, żeby to była książka praktyczna, przedkładałem więc strategię umożliwiającą zmianę życia na lepsze nad opowieści o ludziach, których nie znasz, oraz rozważania natury akademickiej, które prawdopodobnie cię nie interesują. Ta książka nie rości sobie prawa do tytułu kompleksowego dzieła z dziedziny ludzkiej psychologii czy nauki o sukcesie. To raczej próba wydobywania praktycznych wniosków z 20 lat badań, którymi mógłbyś się pokierować w życiu. W związku z rozległością zagadnienia w pewnych kwestiach pozwałam sobie na uogólnienia i niektóre pytania pozostawiam bez odpowiedzi (staram się jednak zawsze je jako takie przedstawić).

Ograniczenie treści tej książki wyłącznie do omówienia praktycznych wyników okazało się trudnym zadaniem. Pierwsza wersja tekstu liczyła 1498 stron i było mi bardzo trudno stwierdzić, co należy z niej wyciąć. Podejmując decyzje w tej kwestii, poszedłem za już wspomnianą radą, którą słyszałem wielokrotnie z ust wielu ludzi wysoce skutecznych.

Aby odnieść sukces, zawsze należy najpoważniej traktować rzeczy najpoważniejsze.

W tej książce taką najpoważniejszą sprawą jest pomoc w kształtowaniu nawyków, dzięki którym mógłbyś stać się człowiekiem nadzwyczajnym. Chodzi w niej o to, aby pomóc ci zrozumieć istotę tych nawyków, a także ułatwić ci przyswojenie ich sobie w praktyce.

W rezultacie postanowiłem zrezygnować z części uwag o charakterze rozrywkowym, a także z niektórych spostrzeżeń, które miały

zachęcać czytelnika do rozważań (w szczególności dotyczących postaci historycznych oraz współczesnych liderów, a także fascynujących relacji z eksperymentów laboratoryjnych). Uznałem, że tego typu treści lepiej będzie przedstawić na blogu lub w podcaście niż w książce. Decyzję taką podjąłem po to, aby książka miała w sobie więcej z podręcznika, a mniej z rozważań akademickich lub zbioru przypadków do analizy. Będę opowiadać o tym, jak się pracuje z ludźmi wysoce skutecznymi, będę też przytaczać ogólne wyniki naszych badań, ogólnie jednak zamierzam skupiać się na tym, co ty konkretnie powinienes robić, aby osiągnąć kolejny poziom sukcesu. Jeśli interesują cię historie różnych ludzi lub analizy przypadków, zapraszam na mój blog i do podcastu (*Brendon.com*). Jeśli zaś chcesz się dowiedzieć czegoś więcej na temat naszych badań i przyjrzeć się bliżej naszej metodologii, możesz to zrobić na stronie *HighPerformanceInstitute.com*.

Książka miała być tymczasem w założeniu możliwie praktyczna i ponadczasowa, żebyś mógł do niej wielokrotnie wracać w ciągu całego życia i nadal odnajdywać w niej przydatne i rzeczowe wskazówki. Nasi studenci zawsze pytają, jak sam stosuję te wszystkie rady w moim życiu, pozwolę sobie więc przytoczyć kilka przykładów o charakterze osobistym. Nawet te fragmenty należy jednak traktować jako podsumowanie wniosków, które wyciągnąłem na podstawie obserwacji ludzi wysoce skutecznych. Z punktu widzenia wzrostu skuteczności liczy się przede wszystkim to, aby praktykować sześć konkretnych nawyków, dlatego nie będę marnować czasu na opisywanie diet, dzieciństwa, ulubionych książek, porannej rutyny czy ulubionych aplikacji co poniektórych wysoce skutecznych ludzi. Tego typu konkrety charakteryzują się dużą indywidualną zmiennością i nie mają – tak wynika z naszych badań – ścisłego związku z poziomem skuteczności człowieka. Rozważania dotyczące stylu życia pozostawiam więc autorom podcastów i dziennikarzom, którzy zawodowo zajmują się zadawaniem ciekawych pytań ciekawym ludziom. Ta książka jest inna, ponieważ dotyczy nie osobowości i nie tego, co w człowieku intrygujące, tylko

jego skuteczności. To nie jest książka o wielkich ludziach, to jest książka o sprawdzonych p r a k t y k a c h¹. To jest książka o t o b i e

¹ Kilku moich znajomych, również pisarzy, dociekało, dlaczego zdecydowałem się na takie rozwiązanie. Otóż książki tego typu szybko tracą na aktualności, jeśli w zbyt wysokim stopniu opierają się na analizie konkretnych przypadków. Na potwierdzenie tej tezy pozwolę sobie przytoczyć kilka przykładów. Weźmy choćby książkę Jima Collinsa *Od dobrego do wielkiego*. Wśród chwalonych przez niego firm znalazły się między innymi Circuit City (która zbankrutowała) oraz Fannie Mae (oskarżona w sprawie nieprawidłowości w emisji papierów wartościowych, która w znacznym stopniu przyczyniła się do kryzysu finansowego lat 2007–2008) i Wells Fargo („wielka” firma, która została ukarana grzywną w wysokości 185 milionów dolarów za otwieranie milionów kont niezgodnie z prawem i zwolniła ponad 5 tysięcy pracowników). Gary Hamel w książce *Leading the Revolution* zachwyca się Enronem, którego dyrektorzy trafili do więzienia w związku z nieprawidłowościami na bezprecedensową skalę. Tom Peters w książce *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie* opisuje Atari, NCR, Wang Labs i Xeroxka, a przecież wszystkie te firmy dość szybko przestały sobie radzić. Nie twierdzę, że tezy stawiane przez autorów były nieuprawnione w momencie publikacji ich książek. Nie sposób jednak nie stwierdzić, że poziom wyników może ulec zmianie, jeśli więc książka opiera się na analizie konkretnych firm, szybko traci na aktualności. Poza tym uważam, że w przypadku firm nie do końca można mówić o „skuteczności” – skuteczność to kategoria odnosząca się do działań ludzi, a nie aktywności organizacji. Właśnie dlatego postanowiłem nie opisywać w tej książce konkretnych firm. Postanowiłem skupić się na perspektywie badacza i coacha, który analizuje zjawisko skuteczności w kontekście różnic w sferze zachowań indywidualnych – i wpływu tych różnic na poziom sukcesów. Z tych samych powodów postanowiłem nie przywoływać konkretnych współczesnych postaci. W krótkim okresie książka zyskuje dzięki temu na atrakcyjności, ale potem może się z tego powodu szybciej zdezaktualizować. Ludzie, podobnie jak firmy, mogą spaść z piedestału. Większości z nas to się zdarza w pewnym momencie. Nikomu nie będziemy jednak robić z tego powodu wyrzutu. Nie każdy jest w stanie przez cały czas utrzymać wysoką skuteczność. Z powyższych względów postanowiłem skupić się na sprawdzonych strategiach, a nie na ludziach, którzy akurat dziś cieszą się sławą. Wzbogaciłem ją o wskazówki coachingowe i rozważania na temat moich osobistych doświadczeń, aby praktyczne opisy strategii i taktyk nie znużyły czytelnika. Raz jeszcze chciałbym podkreślić, że nie była to łatwa decyzja. Pomogła mi ją podjąć świadomość, że wiele historii, analiz przypadków i bieżących przykładów mogę przedstawiać podczas różnych spotkań online. W pracy zawodowej zarabiam na tym, że pomagam ludziom wypracowywać konkretne rezultaty – nie na tym, że wypytuję ich o doświadczenia życiowe. Ten fakt znajduje również odzwierciedlenie w mojej książce. Jeśli ktoś ma ochotę posłuchać wywiadów, w których fascynujący ludzie opowiadają o swoim życiu, zachęcam do oglądania podcastów lub czytania książek poświęconych właśnie tym zagadnieniom. Sam moje bardziej osobiste uwagi i historie zawieram w podcastach dostępnych w serwisie iTunes. Dalsze materiały dotyczące badań można znaleźć na stronie HighPerformanceInstitute.com.

– o tym, jak myśleć i jakie nawyki należy zacząć świadomie kultywować w swoim życiu. Przystępujemy więc do dzieła!

CO TERAZ

Wiem, że jesteś zapracowany. Na pewno masz dziś sporo do zrobienia. Być może zdołałem cię zaintrygować, być może teraz poważnie myślisz o tym, aby coś zmienić w swoim życiu. Liczę się jednak również z tym, że to twoje zainteresowanie nie znajdzie przełożenia na bezpośrednie działanie. Chciałbym ci zatem podpowiedzieć dwie rzeczy, które możesz zrobić już teraz, aby już dziś dokonać przełomu.

1. Przeprowadź samoocenę na stronie *HighPerformanceIndicator.com*

Nie martw się, taka ocena jest darmowa – i zajmuje zaledwie 5–7 minut. Po udzieleniu odpowiedzi na pytania uzyskasz wyniki w sześciu kategoriach związanych z wysoką skutecznością. Dowiesz się, co robisz dobrze, a czego nie. Ta ocena pomoże ci przewidywać, czy przy obecnym stanie rzeczy masz szansę na urzeczywistnienie swoich długoterminowych marzeń i celów. Na podstawie oceny i jej wyników uzyskasz również zalecenia oraz dostęp do innych darmowych zasobów. Zachęcam gorąco do podzielenia się tym linkiem i tymi wynikami z kolegami z pracy lub zespołem. Możesz śmiało porównać swoje wyniki z innymi, koniecznie jednak wróć potem do książki i dowiedz się z niej, co zrobić, żeby te wyniki poprawić.

2. Przeczytaj dzisiaj dwa kolejne rozdziały

Tak, dzisiaj! Teraz! To nie zajmie ci dużo czasu. Jeśli na to się zdecydujesz i poświęcisz chwilę na lekturę dwóch kolejnych rozdziałów, to poznasz czynniki, które w ujęciu statystycznym pomogą ci odnieść sukces w długim okresie bez względu na to, czym akurat się zajmujesz.

Możesz osiągnąć wysoką skuteczność. Nadzwyczajne życie na ciebie czeka. Wystarczy tylko przewrócić kartkę.

KAŻDY Z NAS MOŻE OSIĄGNĄĆ DŁUGOTERMINOWY SUKCES I SIĘ NIM CIESZYĆ. WYMAGA TO TYLKO ODPOWIEDNICH NAWYKÓW.

Dwadzieścia lat temu autor niniejszej książki, Brendon Burchard, rozpoczął obsesyjne poszukiwania odpowiedzi na trzy poniższe pytania:

1. Dlaczego niektórzy ludzie i niektóre zespoły odnoszą sukces szybciej niż inni, a potem utrzymują ten sukces w dłuższym okresie?
2. Dlaczego wśród tych, którym się udało, jedni są na mecie szczęśliwi, a inni udręczeni?
3. Co w ogóle motywuje ludzi do osiągania takich sukcesów? Jakie nawyki, jakie umiejętności i jakie formy wsparcia pomagają im osiągnąć cel w krótszym czasie?

Na podstawie rozległych badań pierwotnych oraz dziesięciu lat zawodowego doświadczenia Burchard zdołał sformułować odpowiedzi na te pytania. Okazuje się, że przewagę można zyskać dzięki zaledwie sześciu świadomie praktykowanym nawykom. Pozwalają one osiągnąć długoterminowy sukces i wysoki poziom dobrostanu bez względu na wiek, obraną ścieżkę rozwoju zawodowego, posiadane kompetencje czy cechy osobowości. Aby dołączyć do grona ludzi wysoce skutecznych w swoich działaniach, musisz dążyć do jasności, wzbudzać energię, wzmocnić poczucie konieczności, podnosić produktywność, zwiększać wpływ i wykazywać się odwagą. Dzięki tym nawykom się wyróżnisz!

Bez względu na to, czy twoim celem jest wykonywać więcej zadań, lepiej przewodzić innym, szybciej się uczyć, czy radykalnie zwiększyć poziom odczuwanej radości i pewności siebie, nawyki opisane w tej książce pomogą ci to osiągnąć. Omówienie każdego z nawyków obejmuje przekonujące przykłady, odwołania do najnowszych wniosków naukowych, inspirujące ćwiczenia i codzienne praktyki.

Jeśli szukasz planu na lepsze życie, który z jednej strony znajdowałby poparcie w badaniach naukowych, a z drugiej po prostu do ciebie przemawiał, to właśnie trzymasz go w rękach. Co najlepsze, możesz również za darmo ocenić swoje postępy. Dzięki książce zyskasz dostęp do darmowego profesjonalnego narzędzia oceny, do arkusza planowania oraz filmów szkoleniowych.

ISBN 978-83-8087-413-8



9 788380 874138

MT17163

Cena 64,90 zł