

# Spis treści

Przedmowa . . . . .	9
Wprowadzenie	
<i>Wydajność to sprawa osobista</i> . . . . .	15
Krok pierwszy	
<i>Chwila prawdy: wybór pożądanej nagrody</i> . . . . .	51
Krok drugi	
<i>Doskonalenie swoich silnych stron</i> . . . . .	91
Krok trzeci	
<i>Planowanie wydajności</i> . . . . .	147
Krok czwarty	
<i>Wprowadzanie planu w życie</i> . . . . .	229
Krok piąty	
<i>Rozwiązywanie problemu: przewidywanie</i> <i>nieprzewidywalnego</i> . . . . .	267
Krok szósty	
<i>Utrzymywanie wysokiego morale</i> . . . . .	289
Krok siódmy	
<i>Własny plan rozwoju</i> . . . . .	309

## Przedmowa

**C**ale życie zawodowe poświęciłem odkrywaniu potencjału tkwiącego w ludziach. Moim zdaniem dysponujemy bowiem nieograniczonymi możliwościami – w każdym z nas drzemie olbrzymia moc czekająca tylko na to, by ją uwolnić. Nic nie sprawiało mi większej satysfakcji niż widok człowieka, któremu w końcu udało się odnieść sukces. Ludzie, możliwości, moc – te pojęcia stały się punktem wyjścia dziesiątek moich książek i tysięcy kazań, jakie wygłosiłem w całym swoim życiu.

Przez wszystkie te lata wielokrotnie miałem okazję się przekonać, że przy odpowiedniej determinacji każdy jest w stanie osiągnąć niewyobrażalne sukcesy. Kiedy stawką w grze staje się długofalowe powodzenie, to gruby portfel, świetna sylwetka czy formalne wykształcenie schodzą na plan dalszy. Tak naprawdę o wszystkim przesądza wizja, umiejętność planowania i starannej realizacji zamierzeń. Ludzkie możliwości nie znają bowiem żadnych granic.

Dlatego właśnie jestem dumny z mojego przyjaciela Danny'ego Coxa. Obserwowałem rozwój jego kariery. Wiem, że **jego** książki i prelekcje dla wielu stały się prawdziwym błogosławieństwem. Teraz Danny znów przerósł samego siebie: przygotował dla was projekt siedmiostopniowego

**procesu samodoskonalenia**, dzięki któremu w pełni wykorzystacie swoje możliwości, wiedzę i doświadczenie. Gromadząc materiały do tej zajmującej i pouczającej książki, Danny czerpał z własnych doświadczeń zdobytych w latach, gdy jako pilot służył w Siłach Powietrznych Stanów Zjednoczonych, a także potem, gdy kierował wieloma firmami, ale przede wszystkim z nieprzebranych pokładów zdrowego rozsądku. Jak zwykle potrafił to wszystko przekazać ciepłymi słowami, posługując się lekkim, niewymuszonym stylem, który od lat szczególnie cenią słuchacze jego odczytów. Nigdy dotąd sposoby korzystania z zasobów ludzkich możliwości nie zostały wyjaśnione tak przejrzysto. Trzymajcie się sprawdzonych formuł Danny'ego, a z pewnością uda się wam „pochwyć każdy dzień”.

*Dr Robert H. Schuller*

## 1

*Krok pierwszy*

## Chwila prawdy: wybór pożądaney nagrody

*Najbardziej mężni są bez wątpienia ci, którzy widząc z całą wyrazistością, co czeka ich w przyszłości, tak chwałę, jak niebezpieczeństwa, decydują się mimo wszystko wyjść losowi na spotkanie.*

Tukidydes

**J**akość naszego życia jest bezpośrednią pochodną wyborów dokonywanych każdego dnia. Stąd wniosek, że od naszego podejścia zależy bardzo wiele. Byłoby dobrze mieć **parę dodatkowych oczu**, dzięki którym moglibyśmy przeniknąć zasłonę przyszłości. Tymczasem jednak nasze wysiłki w tym zakresie są z góry skazane na niepowodzenie – nie możemy rzucić okiem w przyszłość. Opierając się na aktualnej wiedzy i doświadczeniu, jesteśmy jedynie w stanie powiedzieć, jak naszym zdaniem będzie ona wyglądać.

Kaskader i producent filmowy Hal Needham postanowił kiedyś przeskoczyć wawóz w specjalnej ciężarówce z napędem raketowym. Hal znany był z tego rodzaju kaskaderskich

sztuczek. Ta jednak należała do szczególnie niebezpiecznych. Zapytałem go, czy kiedykolwiek brał pod uwagę możliwość utraty życia podczas takich wyczynów. Odpowiedział spokojnie: „Jeżeli zginę w trakcie wykonywania którejs z tych kaskaderskich ewolucji, umierając będę miał przynajmniej świadomość, że robiłem to, na co miałem ochotę”. Hal nadal cieszy się życiem i mimo że doznawał wielu mniejszych lub większych kontuzji, dziś miewa się dobrze i robi właśnie to, co sprawia mu największą przyjemność.

Świadomość konsekwencji własnych działań jest kwestią zasadniczą. Patrząc wytrwale przed siebie, zyskujemy przynajmniej pewność, że zmierzamy we właściwym kierunku. Dlaczego tak wielu ludzi koncentruje całą uwagę na przeszłości? Dlatego że nie chcą stanąć oko w oko z budzącą lęk chwilą prawdy – chwilą wyboru.

Kiedy nadchodzi ta chwila, ów punkt zwrotny naszego życia, każdy z nas musi podjąć decyzję, kierując się zdobytym doświadczeniem i zgromadzoną wiedzą, słuchając także głosu instynktu. Często ludzie czują zabobonny niemal strach przed konsekwencjami własnych wyborów. Niektórym się wydaje, że unikając konfrontacji ze skutkami przedsięwziętych działań, unikną również odpowiedzialności.

Niestety, grubo się mylą. Parafrazując popularne powiedzenie: „Brak odpowiedzi to również odpowiedź”, śmiało można stwierdzić: „Brak decyzji to również decyzja”. Jednak wielu ludzi woli biernie przyglądać się rozwojowi wypadków, niż podejmować próby aktywnego wpływania na ich bieg. Daje im to złudne poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego.

Konsekwentne unikanie podejmowania w życiu decyzji przypomina rejs statkiem pozbawionym steru. Jeżeli zamiast świadomie wyznaczać kurs, wolicie dryfować, płynąć z wiatrem tam, gdzie zaniesie przejściowy sztorm, to nie jesteście jeszcze

gotowi na rozpoczęcie **procesu maksymalizacji wydajności**. Ludzie sukcesu mają bowiem jasno sprecyzowane oczekiwania wobec życia i doskonale wiedzą, jak chcą je przeżyć. Niekoniecznie urodzili się z tym przeświadczeniem, ale w jakimś momencie postanowili przejąć nad swym losem pełną kontrolę.

## Odwaga pięciolatka

Dzieci często z mniejszym niż dorośli lękiem podejmują tę grę. Łatwo można w nich odkryć wiele takich cech, które dorośli nauczyli się zbyt skrzętnie ukrywać. Ocena potencjalnych kosztów poszczególnych decyzji zależy od naszej skali wartości. Miarą odwagi lub tchórzostwa w podejmowaniu decyzji są ich potencjalne konsekwencje. Imponują mi ludzie, którzy zliczają wszystkie możliwe korzyści i zagrożenia, oceniają ryzyko, a następnie śmiało podejmują decyzję. Imponują mi ludzie, którzy nie boją się zadawać **trudnych pytań**.

Mój wnuczek Rex nabawił się ciężkiego przypadku awersji do przedszkola. Na dodatek całkiem niedawno odkrył uroki wspólnych spacerów z mamą, na które się udawali, gdy tylko czas im na to pozwalał. Postanowił zatem namówić ją na wspólne „wagary”.

Jako mieszkaniec południowej Kalifornii znakomicie orientował się w rozlicznych atrakcjach, które mogłyby zastąpić nudny dzień w przedszkolu.

„Mamo, jest dziś taka ładna pogoda, że naprawdę szkoda tam iść. Może wybierzemy się na plażę?” – zaproponował.

„Nie, kochanie” – usłyszał w odpowiedzi. „Musisz iść do przedszkola”.

Rex doszedł do wniosku, że perspektywa pobytu na plaży najwyraźniej nie jest dla mamy dostatecznie kusząca.

„W takim razie, co powiesz na Disneyland? Tam byśmy się dopiero zabawili” – nie dawał za wygraną mały negocjator.

„Nic z tego, Rex” – odmówiła mama, rozbawiona pomysłowością dziecka. „Musisz iść do przedszkola”.

Rex miał za moment stanąć przed pierwszą w swym życiu „przełomową chwilą wyboru”.

„Dlaczego?” – zapytał, domagając się rozsądnie dodatkowych informacji.

Jego mama, sama również stojąc w obliczu konieczności dokonania wyboru, postanowiła zaapelować do uczuć syna.

„Ponieważ jeśli nie pójdziesz do przedszkola, trafię do więzienia”.

Rex zamilkł na chwilę, po czym klepnął dłońmi o uda, przekrzywił głowę i zadał jeszcze jedno pytanie:

„Na jak długo?”

Moja córka słusznie sądziła, że wizja nieprzyjemnych konsekwencji skłoni syna do podjęcia słusznej decyzji. Nie przewidziała jednak, że Rex ma nieco inne priorytety – sama wizja więzienia go nie przeraża, interesuje go raczej, jak długo musiałby pozostawać bez mamy. Mówiąc krótko, córka była przekonana, że stawia Rexa w sytuacji bez wyjścia, tymczasem okazało się, że malec ma w zanadrzu jeszcze jedną kartę.

Dopóki nie obejrzymy wszystkich kart, nie jesteśmy w stanie podjąć racjonalnej decyzji. Aby wygrać, trzeba dokładnie rozważyć, jakimi kartami, zarówno dobrymi, jak i złymi, przyjdzie nam grać.

## Wybór pożądaney nagrody

Próbowałem was przekonać, w jak wielkim stopniu sukces osobisty zależy od zaangażowania. Stając w punkcie zwrotnym życia, wyznaczamy punkt docelowy i określamy, co dotarliśmy

tam spodziewamy się osiągnąć. Wiedząc, że to, co warte zachodu, nigdy nie przychodzi łatwo, a to, co dobre, zawsze idzie w parze z nie najlepszym, mimo wszystko wytyczamy kurs i ustalamy odpowiedni plan działania.

Tak naprawdę decydujemy w pełni tylko o celu, jaki nam przyświeca. Droga doń często wymyka się nam spod kontroli. Czasami, przy sporym szczęściu, udaje się dotrzeć na miejsce bez przeszkód, a wszystko idzie nam jak z płatka. Częściej jednak zdarza się, że musimy wielokrotnie zmieniać kurs, by omijać po drodze niespodziewane przeciwności losu.

Przy raz wyznaczonym celu trzyma nas właśnie przekonanie, że jego osiągnięcie warte jest każdego wysiłku. Na przykładzie mojego wnuczka Rexa widać, że nie tyle nagroda skłania nas do działania, co raczej gorące pragnienie jej otrzymania. W pogoni za nią często wielokrotnie zmieniamy obrany kurs albo wyruszamy na nowe wyprawy. Tytani wydajności zdają sobie sprawę, że **do każdego celu prowadzi wiele dróg**. Musicie patrzeć przed siebie, zawsze wiedząc, czego naprawdę pragniecie.

## Tyłogrzmot

Wraz z pojawieniem się samolotów odrzutowych w Siłach Powietrznych Stanów Zjednoczonych powstał problem z funkcjonowaniem katapult, które były w nich zamontowane. Odrzutowce latały szybciej i wyżej niż myśliwce o napędzie śmigłowym, w związku z czym katapultowanie się z nich w razie niebezpieczeństwa stało się operacją znacznie bardziej niż dotąd skomplikowaną. Katapultę uruchamiał ładunek wybuchowy odpowiadający siłą pociskowi artyleryjskiemu o kalibrze 35 milimetrów. Dzięki temu pilot miał szansę oddalić się na bezpieczną odległość od samolotu, zanim otworzył się spadochron.

Znalazłszy się w bezpiecznej odległości od samolotu, wystarczyło po prostu wysunąć się z fotela, aby spadochron mógł się swobodnie otworzyć. Niestety, tu właśnie pojawiał się problem. Piloci podnosili wprawdzie podłokietniki, które osłaniały przełączniki uruchamiające katapultę, odpalali ładunki wybuchowe wynoszące fotel pilota na odległość 50–55 metrów od samolotu, potem jednak niektórzy z nich trzymali się kurczowo uchwytów fotela, jakby za żadne skarby nie chcieli puścić tego ostatniego fragmentu samolotu, który dawał im poczucie bezpieczeństwa. Tymczasem dopóki pilot pozostawał w fotelu, dopóty spadochron przytroczony do jego pleców nie mógł się otworzyć. Musicie przyznać, że fotel, nawet lotniczy, nie jest najlepszą ochroną przed skutkami uderzenia o ziemię z prędkością 300 kilometrów na godzinę.

Dowództwo Sił Powietrznych zwróciło się do wytwórców katapult z prośbą o znalezienie wyjścia z tej sytuacji i wkrótce problem został rozwiązany. Nowy projekt przewidywał zainstalowanie mocnej, szerokiej na sześć centymetrów taśmy przytwierdzonej do przedniej części fotela, biegnącej wzdłuż całego siedzenia aż do elektrycznej nawijarki zamontowanej za zagłówkiem. Dwie sekundy po uruchomieniu katapulty elektryczna nawijarka zaczynała ciągnąć taśmę, napinając ją gwałtownie i wyrzucając pilota z fotela, umożliwiając w ten sposób otwarcie spadochronu. Pilot dostawał potężnego „kopa” w siedzenie – urządzenie nazywane „tyłogrzmotem” otwierało mu drogę ratunku.

Ciało będące w ruchu zazwyczaj kontynuuje ów ruch, podczas gdy wprawienie w ruch ciała pozostającego w spoczynku wymaga użycia siły zewnętrznej. Dr Alexis Carrel tak sformułował tę definicję bezwładności:

*Życie jest niczym gejzer dla tych, którzy drążą skałę inercji.*

Podczas pewnego seminarium zacytowałem dr. Carrela, wygłaszając przy tym długą przemowę na temat roli czynników zewnętrznych w przezwyciężaniu bezwładności. Kiedy skończyłem, jeden ze słuchaczy podniósł się z miejsca i mrugnawszy porozumiewawczo, powiedział: „Wiem, co ma pan na myśli, mówiąc o próbach przezwyciężenia bezwładności. Powinniśmy zamontować »tyłogrzmoty« we wszystkich fotelach w naszej firmie”.

„Tyłogrzmot” przypominałby wówczas wypchaną sprężynami poduszkę. Po detonacji siedzący w fotelu delikwent wylatywałby wysoko w powietrze. Jeśli więc stwierdzenie w rodzaju „zewnętrzne czynniki przezwyciężające bezwładność” niewiele wam mówi, wyobraźcie sobie, w jakim stopniu zamontowanie takich „tyłogrzmotów” przyczyniłoby się do zwiększenia produktywności w waszej firmie. Zastanówcie się, czy przypadkiem zainstalowanie takiego urządzenia w waszym własnym fotelu nie skłoniłoby was do wzmożonej pracy.

## Ciernista droga

Jeden z moich przyjaciół miał tzw. burzliwą młodość. Niejedno chyba przeszkrobał, skoro zdążył być pensjonariuszem aż **dwóch** ośrodków wychowawczych. Później jednak dwukrotnie dorobił się wielomilionowej fortuny, i to w zupełnie różnych dziedzinach. Wyznał mi kiedyś, że postanowił zająć się czymś innym po to, aby udowodnić samemu sobie, iż pierwszy sukces nie był dziełem przypadku. Podoba mi się jego podejście.

Kiedy zapytałem, w jaki sposób zabrał się do rzeczy, odparł, że zadał sobie cztery pytania. Ale w przeciwieństwie do większości ludzi **przemysłał** własne odpowiedzi. Dopiero

wówczas zdałem sobie sprawę, jak często stawiamy sobie pytania, nie czekając w ogóle na odpowiedź. A wystarczy zaledwie odrobina cierpliwości. Niestety, przeważnie po prostu udzielamy odpowiedzi zdawkowych albo poświęcamy uwagę tylko tym ich częściom, które nie niosą z sobą większego zagrożenia. Pytania zawsze wydają się dość niewinne – dopiero **odpowiedzi** napawają nas lękiem.

Pora zawrócić z łatwej drogi wiodącej donikąd i ruszyć trudniejszym szlakiem, do miejsca, gdzie czekają nas prawdziwe szczęście i satysfakcja. Kamieniami milowymi znaczącymi szlak naszej wędrówki będą uczciwe odpowiedzi na trudne pytania. Kto wątpi we własną szczerłość, niech najlepiej sobie wyobrazi, że wstrzyknięto mu skopolaminę i po prostu musi mówić całą prawdę i tylko prawdę.

### **Pytanie pierwsze: Czego tak naprawdę pragnę?**

Musi być jakiś powód, który skłania was do ciężkiej pracy. Nigdy nie robimy niczego bez przyczyny. Jeśli czasami sprawiamy takie wrażenie, to tylko dlatego, że działamy automatycznie, jak w transie, ulegając głęboko zakorzenionym nawykom. Ileż to razy wyrwano nas z tego swoistego letargu okrzykiem: „Co ty w ogóle wyrabiasz?!”

Dlaczego robiliśmy coś tak śmiertelnie nudnego niemal bez udziału świadomości? Musiała istnieć jakaś pierwotna przyczyna. Tak jest ze wszystkim, co robimy. Obojętnie, czy działamy automatycznie, czy w stanie wzmożonej koncentracji, zawsze istnieje uświadamiana albo nieświadoma przyczyna naszych posunięć.

Jeżeli któregoś dnia spojrzycie krytycznie w swoją przeszłość i stwierdzicie: „Oto co napawa mnie dumą!” – jakie kamienie milowe własnego życia będziecie mieli na myśli? Pewien mój przyjaciel i mentor rzekł kiedyś w chwili zadumy: „Czyż nie

poczulibyśmy się jak w piekle, gdyby Bóg pokazał nam, kim mogliśmy zostać i czego mogliśmy dokonać?”

Od tamtej pory często zastanawiałem się, czy chciałbym po przejściu na tamtą stronę usiąść wygodnie w jakimś niebiańskim fotelu i obejrzeć film zatytułowany: *Życie i czasy Danny'ego Coxa – wersja, która nigdy nie doczekała się realizacji*. A wy? Czy chcielibyście obejrzeć taki film z własnego życia?

Decydując się na jakieś działanie z konkretnego powodu, zbliżacie się do nagrody, której zdobycie wydaje się wam czymś najbardziej upragnionym. Jeżeli przyczyna każdego z działań jest gruntownie przemyślana, wówczas wasze poczynania współgrają ze sobą i przybliżają osiągnięcie owej nagrody. Identyfikacja własnych pragnień i dbałość, by wszystkie podejmowane wysiłki zmierzały do tego celu, wyeliminują czynnik przypadku z waszego prywatnego równania sukcesu.

### **Pytanie drugie: Jaką cenę przyjdzie mi zapłacić?**

O ile jasne zdefiniowanie upragnionych nagród ma istotne znaczenie z punktu widzenia motywacji, o tyle oszacowanie potencjalnych kosztów pozwala uniknąć **rozczarowań**. Jak słusznie dostrzegł mój wnuczek Rex, trzeba sobie zdecydowanie nakreślić pewną linię, po przekroczeniu której upragniona nagroda przestaje być nęcąca ze względu na zbyt wysokie koszty związane z jej osiągnięciem.

Często się zdarza, że analiza kosztów staje się wymówką dla ludzi, którzy nie chcą śmiało zmierzyć się z nowym wyzwaniem. O ile wyznaczanie sobie celów bez uwzględnienia możliwych negatywnych konsekwencji jest lekkomyślnością, o tyle przecenianie potencjalnych zagrożeń związanych z działaniem jest równie niedorzeczne. W życiu najlepiej szukać zdrowej równowagi pomiędzy stracącą odwagę a przesadną ostrożnością.