

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja
**Kod skuteczności. O jakości myślenia i działania**

Autor: [Jacek Pogorzelski](#)  
 ISBN: 978-83-246-3129-2  
 Format: 140 × 208, stron: 264

**Nigdy się nie poddawaj!**

- Nie daj się przytłoczyć rzeczywistości
- Odszukaj w sobie energię, by osiągnąć wyznaczony cel
- Zdobądź umiejętności niezbędne do zrealizowania swoich zamierzeń

**Bezbłędne zarządzanie sobą**

Zatrzymaj się na chwilę i zadaj sobie proste pytania: „Czy spoglądając na swoje życie zawodowe lub osobiste, możesz śmiało powiedzieć, że znajdujesz się dokładnie w tym miejscu, do którego dążyłeś? A może przynajmniej jesteś na najlepszej drodze do osiągnięcia zamierzonych celów?”. Większość ludzi żyje z dnia na dzień, licząc, że sprawy same się poukładają. Pamiętaj jednak — nic nie ułoży się samo. Jeśli Ty nie zadziałasz, ktoś zrobi to za Ciebie! A wtedy nie będziesz zadowolony...

Sukces i spełnienie należą do osób skutecznych. To one realizują najśmielsze nawet plany, to one mają jasną wizję tego, co chcą zrobić — i potrafią wcielić ją w życie. To one posiadają umiejętność dobrej oceny sytuacji, dostrzegania wszystkich istotnych aspektów sprawy i syntetycznego myślenia. Ich motywacja i inspiracja pochodzą od wewnątrz, ale mimo to tacy ludzie mają doskonały kontakt z rzeczywistością. Chciałbyś dołączyć do tego elitarnego grona?

**Wybierz najskuteczniejsze rozwiązanie — zainwestuj we własne umiejętności. Naucz się:**

- nie sabotować własnych wysiłków;
- skupiać uwagę na naprawę ważnych czynnościach;
- znajdować odpowiedni nastrój i natchnienie;
- radzić sobie z przeszkodami zewnętrznymi;
- pokonywać trudności, sprzeciw, lekceważenie i złośliwości;
- osiągać satysfakcję osobistą i zawodową.



# KOD

JACEK  
POGORZELSKI

# skuteczności

O JAKOŚCI MYŚLENIA I DZIAŁANIA

**NIGDY SIĘ NIE PODDAWAJ!**

Nie daj się przytłoczyć rzeczywistości. Odszukaj w sobie energię, by osiągnąć wyznaczony cel  
Zdobądź umiejętności niezbędne do zrealizowania swoich zamierzeń

# Spis treści

|   |            |
|---|------------|
| <b>Wstęp</b> .....  | <b>7</b>   |
| <b>Mistrz skuteczności</b> .....  | <b>13</b>  |
| <b>Rozdział 1. Jakość myślenia – skuteczność, która wynika z tego, jak pracujesz, zanim się odezwiesz</b> ...           | <b>25</b>  |
| Połącz kropki i unikaj pułapek interpretacji .....  | 25         |
| Precyzyjne wizjonerstwo to nie bujanie w obłokach .....   | 31         |
| Nie wystarczy zadawać pytania.<br>Trzeba zadawać właściwe pytania .....   | 37         |
| Nowe możliwości są efektem świeżego spojrzenia .....  | 45         |
| Wiele punktów widzenia to dobra rzecz dla Twojego mózgu .....   | 52         |
| Droga na skróty to droga do braku satysfakcji .....   | 59         |
| Myśląc ciągle w ten sam sposób,<br>nie dojdiesz do nowych rezultatów .....  | 65         |
| Dynamika sytuacji jest ważniejsza niż statyczny obraz .....   | 71         |
| Plan B to bolesny, ale dobry pomysł .....   | 78         |
| Znajdź jedną rzecz, która zmienia najwięcej, i zrób to .....  | 83         |
| Uwaga na ukryte założenia i motywacje .....   | 89         |
| Rozwijaj nawyk wracania do podstaw .....  | 95         |
| Myślenie wielopoziomowe działa jak wewnętrzny komputer .....  | 101        |
| <b>Rozdział 2. Jakość działania – skuteczność, która wynika z precyzyjnej i eleganckiej zmiany rzeczywistości</b> ..... | <b>109</b> |
| Zaczynaj działać już teraz .....  | 109        |
| Po kolei i małymi krokami .....   | 115        |
| Tylko głęboka praktyka czyni mistrza .....  | 120        |

|   |     |
|---|-----|
| Skomponuj swój styl i pokaż go w działaniu .....        | 127 |
| Wysokie oczekiwania sprzyjają rozwojowi .....           | 133 |
| Wspieraj kreatywność .....                              | 139 |
| Nie wiesz wszystkiego .....                             | 146 |
| Stosuj tylko te metody, które rozumiesz .....           | 152 |
| Celuj w bezbłędne wykonanie z momentami spektaklu ..... | 158 |
| Mniej słów, więcej znaczenia .....                      | 164 |

### **Rozdział 3. Radzenie sobie ze sobą – skuteczność, która wynika ze znajomości swojej natury i umiejętności jej opanowania ..... 171**

|   |     |
|---|-----|
| Zaakceptuj niepewność .....                         | 171 |
| Zaakceptuj brak komfortu .....                      | 177 |
| Arogancja oślepia .....                             | 183 |
| Nie chodź ze sobą na łatwe kompromisy .....         | 189 |
| Toksyczny tryb reaktywny .....                      | 195 |
| Krytyczne myślenie jest niedoceniane .....          | 201 |
| Pracoholizm jest przeceniany .....                  | 207 |
| Pasja zabierze Cię dalej niż cokolwiek innego ..... | 213 |

### **Rozdział 4. Radzenie sobie z otoczeniem – skuteczność, która wynika z kierowania siłami zewnętrznymi, szczególnie tymi niesprzyjającymi ..... 219**

|  |     |
|--|-----|
| Systemy sensowne a bezsensowne .....                         | 219 |
| Dobrze jest bawić się pracą, żeby nie stać się robotem ..... | 225 |
| Drobne oznaki determinacji mają znaczenie .....              | 231 |
| Ani Machiavelli, ani pozytywne myślenie .....                | 236 |
| Silny komunikat łagodnym głosem .....                        | 242 |
| Szukaj ikonoklastów .....                                    | 247 |

**Co warto umieć? ..... 253**

**Literatura ..... 259**

**O autorze ..... 263**

## Mistrz skuteczności

Jak myślisz, czy łatwo jest zbudować nowe państwo, gdy dookoła masz samych nieprzyjaciół i nikt nie wróży Ci sukcesu? Czy łatwo zbudować poczucie narodowej przynależności, gdy masz do czynienia z ludźmi pochodzącymi z trzech, a nawet czterech kultur, których niewiele łączy? Czy łatwo to zrobić, gdy na wszystko brakuje pieniędzy, a Twój niedoszły kraj należy do Trzeciego Świata?

Osobista skuteczność jest szczególnie dobrze widoczna w sytuacji wyjątkowo niesprzyjających okoliczności, które wyzwalają determinację człowieka dokonującego wówczas niewiarygodnych rzeczy. Dokładnie taki był kontekst działania pierwszego premiera Singapuru, pana Lee Kuan Yewa, który w ciągu 30 lat zbudował czwartą pod względem dochodu na głowę mieszkańca gospodarkę na świecie oraz fascynujące miejsce do życia.

Jak sam napisał w swoich wspomnieniach, są książki o tym, jak zbudować dom, jak naprawić silnik, czy jak napisać książkę, ale nie ma i nie było książek o tym, jak zbudować naród i to jeszcze z dość egzotycznej mieszanki ludzi. Nie mówimy tu o sytuacji, gdzie czynniki korzystne przeplatają się z niekorzystnymi. Mówimy o sytuacji, gdy wszystkie czynniki są niekorzystne.

Najpierw Singapur przyłączył się do silniejszej Malezji, ale mariaż trwał tylko dwa lata, po czym Malezja zdecydowała, że nie chce Singapuru. Maleńkie państwo (praktycznie jedna wyspa) zostało wystawione na pożarcie przez wielkich sąsiadów i wielkie interesy. Nowe państwo nie miało żadnego doświadczenia w byciu państwem,

bo wcześniej było brytyjską bazą handlową. Gdy Brytyjczycy, likwidując swoje bazy wojskowe, całkowicie wycofali się z wyspy, Singapur z dnia na dzień stracił 20% swojego PKB.

Ludzie zamieszkujący wyspę nie mieli żadnego poczucia wspólnoty narodowej. Ba, byli z różnych narodów. A Singapur, jeśli chciał przetrwać, musiał mieć własną armię. Jak zbudować jedną armię z Malezyjczyków, Chińczyków i Hindusów? Lee Kuan Yew od początku stawiał na mieszkańców Singapuru — ludzi, którzy tam mieli swój majątek i swoje życie. Owszem, było to posunięcie nacjonalistyczne, ale gdyby Singapur stał się typowym przejściowym krajem dla dużej masy ludzi z krajów ościennych, to być może dziś nikt nie nazywałby siebie Singapurczykiem.

No więc jak zbudować armię Singapuru, gdy nie ma żadnej wiedzy, jak to zrobić, a Brytyjczycy, którzy wspierają Malezję, nie są w najlepszej pozycji do pomocy? Poprosić o pomoc Izrael. Dziwne? Zaskakujące? To jedna z cech charakterystycznych dla prawdziwie skutecznych osób. Ich rozwiązania są perfekcyjnie wyważone i logicznie wynikają z sytuacji, chociaż obserwowane bez znajomości istoty sprawy często wydają się zaskakujące. Izrael chciał mieć konsulat w Singapurze, co było kwestią drażliwą, zważywszy na bliskość państw muzułmańskich (Malezji i Indonezji). Armię Singapuru budowali Izraelczycy, ponieważ otrzymali obietnicę utworzenia konsulatu w atrakcyjnym regionie. Warunkiem było jednak utrzymanie porozumienia w tajemnicy. Władze państwowe w Singapurze swoich militarnych gości nawet nazywały Meksykanami (ponoć wyglądali podobnie), tak aby ukryć ich prawdziwą tożsamość. Zwracam uwagę na subtelność tych wszystkich powiązań i umiejętność zbudowania takiego mechanizmu, który realizuje zadanie przy minimalizacji kosztów i potencjalnych zagrożeń. Nie ma w tym nic z konfrontacyjnej postawy wobec sąsiadów, a tylko sprytne budowanie własnych atutów

z przyjazną miną wobec otaczającego świata. Jest to typowo azjatycka postawa, która w tym wypadku znalazła swoje nowe wyżyny wyrażenia.

Aby stworzyć armię na najwyższym poziomie, utworzono specjalny program mający za zadanie wysyłanie oficerów do najlepszych szkół wojskowych w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Nie było to jednak coś typowego, jednowymiarowego, ale perspektywiczne działanie budujące elitę kraju. Najpierw wybrana osoba przechodziła cały program studiów wojskowych na koszt Singapuru. Musiała za to podpisać deklarację, że będzie służyła krajowi przez osiem lat od ich zakończenia. Tyle że w trakcie tych ośmiu lat nadal zdobywała specjalistyczną wiedzę wojskową oraz uczyła się administracji lub zarządzania biznesem w jednej z najlepszych szkół biznesu na świecie, najczęściej na uniwersytetach Harvarda lub Stanforda. Po zakończeniu ośmioletniej służby publicznej ludzie Ci mogli pozostać na wysokich stanowiskach w armii, przenieść się do administracji publicznej lub pracować w sektorze prywatnym. To w zasadzie nic innego jak inwestowanie w kapitał ludzki, ale oparte na wyjątkowo wizjonerskim myśleniu polegającym na kształceniu ludzi, którzy z powodzeniem mogą zająć się nie tylko każdym istotnym obszarem administracji państwowej, ale będą także świetną kadrą zarządzającą. To kształcenie liderów, którzy mogą kompetentnie funkcjonować w dowolnym obszarze państwa. Skuteczność takiego kształcenia Zachód odkrył dopiero po latach, gdy wojskowi oraz byli wojskowi zaczęli zdobywać tytuły Master of Business Administration i pełnić wysokie funkcje w świecie biznesu.

Dużym wyzwaniem było uzyskanie stabilności ekonomicznej kraju. Wszystkie analizy przeprowadzone na zamówienie władz Singapuru wskazywały, że jedynym sensownym modelem funkcjonowania ekonomicznego dla tego kraju jest wspólny rynek z Malezją. Problem tkwił w tym, że Malezja nie chciała takiego rynku, ponieważ Singapur

stracił swoje znaczenie jako baza handlowa Wielkiej Brytanii w Azji Południowo-Wschodniej. Skuteczna osoba zna swoje ograniczenia i wie, że nie jest omnibusem. Zaślepienie arogancją dałoby opłakane skutki, szczególnie wtedy gdy mowa o całym państwie. Zbankrutowanie jednej firmy nie jest mimo wszystko tak dotkliwe jak bankructwo całego państwa. Dlatego Lee Kuan Yew zaprosił do współpracy holenderskiego ekonomistę, doktora Alberta Winsemiusa. Ich współpraca trwała przez długie lata. Winsemius przedstawił premierowi wiele dobrych rozwiązań. Był m.in. przekonany o tym, że Singapur potrzebuje na ogromną skalę transferów wiedzy technicznej, zarządczej i marketingowej z Ameryki i Europy. Singapur pod wodzą Lee Kuan Yewa konsekwentnie realizował te zalecenia. Ale tym, co przyniosło prawdziwą zmianę, była polityka przyciągania inwestycji zagranicznych. Determinację, z jaką była ona prowadzona, trudno do czegokolwiek porównać. Początki były jednak dramatyczne. Wszyscy obawiali się braku stabilności nowego, małego państewka i nie chcieli inwestować w ryzykownym regionie.

W trudnym dla Singapuru okresie po wycofaniu się Brytyjczyków, gdy PKB kraju skurczył się o 20%, a ok. 70 tysięcy ludzi zostało bez pracy, lider państwa nie czarował swoich obywateli pięknymi wizjami ani nie uprawiał wizerunkowej polityki opartej na populizmie. Co ciekawe, nikogo także nie obwiniał za aktualną sytuację. Oto fragment jego wystąpienia publicznego:

„Gdybyśmy byli miękkim społeczeństwem, to już by nas nie było. Słabi ludzie będą głosowali na tych, którzy obiecują miękkie sposoby wyjścia z sytuacji, ale taki nie istnieje. Singapur niczego nie dostaje za darmo. Płacimy nawet za naszą wodę”.

Ludzie doceniają, gdy mówi się im prawdę prosto w oczy. Oczywiście wszyscy chcieliby słuchać dobrych wiadomości. Ale gdy gołym okiem widać, że ich nie ma, to opowiadanie nieprawdy może tylko zdenerwować słuchaczy. Skuteczny lider wie, że potrzebuje wyso-



kiego morale i zaufania do siebie. Nie zdobędzie ich, jeśli będzie fałszował oczywistą prawdę, której ludzie codziennie doświadczają.

Skąd się to wzięło, że Singapur słynie z najlepszej jakości produktów i usług, a nie (jak większość jego sąsiadów) z niskiej jakości produkcji po niskich cenach? Stąd, że już w latach sześćdziesiątych Lee Kuan Yew za radą swojego doradcy, doktora Winsemiusa, szukał inwestorów, ale nie byle jakich, lecz takich, którzy dysponowali najlepszą technologią i posiadali najbardziej znane marki. Były ku temu dwa ważne powody. Pierwszy to kwestia wiarygodności Singapuru i jego przewagi konkurencyjnej nad sąsiadami. Yew wiedział, że kiedyś Chiny się obudzą, a wtedy maleńki Singapur oferujący tanie produkty nie będzie w stanie konkurować z Chinami oferującymi to samo. Drugi powód to chęć zdobycia know-how z najwyższej półki. Już wtedy obaj panowie rozróżniali miejsca pracy niskiej i wysokiej jakości. Singapur miał się kojarzyć z tymi drugimi. Oprócz standardowych dziś pakietów dla inwestorów oferowano bardzo przyjazny proces administracyjny oparty na załatwianiu wszystkich spraw przez jedną agencję rządową, która zastępowała kontakt z wieloma ministerstwami i agencjami. Szokujące jest to, że w wielu krajach takie rozwiązania wydają się nowatorskie dopiero dzisiaj.

Bardzo ciekawa jest geneza rozwoju kluczowego dla Singapuru sektora finansowego. Przyciągnięcie inwestorów to jedno, a zaoferowanie im na miejscu usług finansowych na najwyższym poziomie to drugie. Dr Winsemius proponował zbudowanie w Singapurze centrum finansowego dla całego regionu Azji Południowo-Wschodniej. Łatwo powiedzieć. Okazało się to jednak możliwe dzięki atrakcyjnemu położeniu Singapuru. Nie chodziło jednak o położenie geograficzne, ale o przynależność do określonej strefy czasowej. Wtedy wyglądało to tak: pieniądze pracowały w Zurychu od godziny 9 rano. Potem otwierały się giełdy we Frankfurcie i Londynie. Gdy zamykały się giełdy europejskie, otwierała się giełda na Wall Street i to tam

wędrowały pieniądze. Następne w kolejności było San Francisco. Tu jednak pojawiała się wyrwa. Po zamknięciu giełdy w San Francisco pieniądze „spaly” do czasu otwarcia rynku w Zurychu. Zwyczajnie nie było ich dokąd przekazać. Singapur był brakującym elementem układanki, w której pieniądze mogły pracować przez całą dobę. Problemem był jednak brak wiarygodności Singapuru jako finansowego centrum, którą posiadał na przykład Hongkong dzięki powiązaniu z londyńskim City. Dlatego cały proces musiał być i był stopniowy. Początkiem było stworzenie rynku tzw. dolara azjatyckiego (ekwiwalent eurodolara w Europie). Potem dla inwestorów finansowych wprowadzono analogiczne do innych sektorów zachęty, które uczyniły z Singapuru jedno z największych centrów światowych finansów. I znów mamy do czynienia z precyzyjną wizją, doradztwem najwyższej próby oraz czymś, co określane jest mianem łączenia pozornie niezwiązanych ze sobą elementów (po angielsku: *connecting the dots*). Podziw budzi także śmiałość wizji, a nawet jej bezczelność oraz jej urzeczywistnienie nie na zasadzie bohaterskiego rzucenia się na temat, ale na stopniowej realizacji planu przewidzianego na lata.

Lee Kuan Yew miał obok siebie zespół zaufanych ludzi, którzy byli najwyższej klasy profesjonalistami. Ich funkcje zmieniały się jak w kalejdoskopie, bo nie chodziło o konkretną posadę, do której można było się przyzwyczaić. Pan Yew zawsze stawiał wielkie, ale konkretne zadania do realizacji, a to, czy ich wypełnienie wymagało pełnienia funkcji ministra finansów, czy szefa jakiegoś zespołu lub nowo powołanej instytucji, było drugorzędne.

Lee Kuan Yew budował państwo otwarte i doskonale umiejscowione w globalnej gospodarce. Na co dzień musiał się jednak jednocześnie mierzyć z problemami wewnętrznymi typowymi dla każdego kraju: walką polityczną z popularnymi wtedy komunistami, trudnymi relacjami ze związkami zawodowymi oraz zwyczajnymi atakami personalnymi. Mój podziw budzi typowo zadaniowe zarządzanie

krajem, w którym nie prowadzi się polityki resortowej na zasadzie kontynuacji tego, co było, ale wyznacza się cele w ściśle określonych obszarach. To, że nie było czego kontynuować, na pewno pomogło w prowadzeniu takiej polityki, ale nie tłumaczy wszystkiego. Yew pozwalał sobie zachwycać się osiągnięciami innych krajów i wprowadzał adekwatne programy w Singapurze. Dzisiaj byśmy powiedzieli, że analizował najlepsze praktyki i wdrażał je u siebie. Nie białolił na przykład na niską produktywność pracy w Singapurze, ale zainicjował program jej podniesienia. Wzorem były dla niego programy wzrostu produktywności i jakości pracy w Japonii. Takie programy były traktowane bardzo serio i natychmiast zyskiwały zasoby naukowe, techniczne, doradcze, finansowe i administracyjne, stając się samodzielnie zarządzanymi projektami.

Wykonując skomplikowane zadania, trzeba znać swoje ograniczenia. Według Lee Kuan Yewa w Singapurze nie można było wdrożyć modelu dzikiego kapitalizmu, w którym zwycięzca (na wzór Stanów Zjednoczonych czy Hongkongu) bierze wszystko. Doprowadziłoby to do nieuchronnych tarć społecznych. W każdym obszarze redystrybucji zasobów prowadzono politykę pragmatyczną, wspierającą te obszary, które były istotne z punktu widzenia jakości życia mieszkańców oraz rozwoju państwa. Jednym z najbardziej imponujących projektów był dość złożony program działań zmierzających do tego, aby Singapurczycy byli właścicielami swoich domów i mieszkań, a nie ich najemcami. Yew wychodził z założenia, że jeśli chce się mieć lojalnych obywateli, to oni muszą mieć w kraju swoją własność, majątek, którego chcieliby bronić w razie potrzeby.

Człowiek skuteczny musi czasem pójść pod prąd, a nawet zbulwersować otoczenie. Lee Kuan Yew jest tu świetnym przykładem, bo — jak każdy wizjoner i lider najwyższego kalibru — do dziś przez niektórych uznawany jest za postać wysoce kontrowersyjną. Trzeba jednak prawdziwego herosa, który by zmierzył się z niekorzystnymi

zjawiskami kulturowymi. Każde państwo je ma, ale większość uznaje, że nic się nie da z tym zrobić. Podobnie jest w firmach w obszarze tzw. kultury organizacyjnej. Gdy wkraczamy na grunt mentalności ludzkiej i sposobów postępowania, wówczas raczej szukamy sposobów ich ominięcia lub wykorzystania, a nie zmiany. Lee Kuan Yew chciał wykształconego społeczeństwa. Nie podobała mu się istniejąca norma zachowania polegająca na tym, że wykształceni mężczyźni żenili się z niewykształconymi kobietami. W 1983 roku podczas dorocznego przemówienia do narodu wypalił, że „głupota jest, żeby wykształcony mężczyzna żenił się z niewykształconą kobietą, jeżeli chce mieć dzieci, które poradzą sobie w życiu tak dobrze jak on”. To zdanie w najbliższych wyborach kosztowało jego partię 12%. Ale Yew wiedział, że dla małego kraju pozbawionego zasobów naturalnych jedynym zasobem, jaki pozostaje pielęgnować, jest kapitał ludzki. I chciał, aby ten kapitał był na najwyższym poziomie. A mężczyźni nie chcieli się żenić z wykształconymi kobietami. Połowę wszystkich absolwentów uczelni stanowiły kobiety, z których dwie trzecie pozostawały niezamężne. Rozpoczęła się narodowa debata na temat małżeństw. Lee Kuan Yew był atakowany z każdej strony, a najbardziej przez wykształcone kobiety. Czasem trzeba jednak pójść pod prąd.

W Singapurze było realizowanych mnóstwo takich, często drobnych, organizowanych w osobne projekty zadań. Chińczycy mają na przykład zwyczaj spluwania, który dla człowieka Zachodu jest czymś raczej nieprzyjemnym. A w Singapurze większością byli i są Chińczycy. Ale singapurscy Chińczycy nie spluwają. Dlaczego? Dlatego, że w latach sześćdziesiątych podjęto kampanię przeciw pluciu, która edukowała, a gdy trzeba było, to straszyla gruźlicą.

Dzisiaj wydaje się to oczywiste, że w Singapurze mówi się po angielsku. Ale decyzja o angielskim jako wiodącym języku nie była łatwa. Angielski był spuścizną po Brytyjczykach. „Naród” komuni-

kował się ze sobą po chińsku, malajsku i tamilsku. Yew wiedział jednak, że Singapur nie zrobi międzynarodowej kariery, jeśli jego mieszkańcy będą mówić tylko tymi trzema językami. Było oczywiste, że językiem wiodącym musi być angielski, ale żeby nie zrazić żadnej z grup etnicznych, pozostałe trzy języki także zostały uznane za oficjalne. Kraje Azji Południowo-Wschodniej mówią swoimi trudnymi do nauczenia się językami. Dlatego Singapur, gdzie wszystko jest po angielsku, robi duże wrażenie. Nagle ten region staje się bliższy i bardziej zrozumiały. Nagle wiemy, co znajduje się w potrawach w chińskich i indyjskich restauracjach, co oznaczają znaki drogowe i jak organizowane jest życie społeczne. A jednocześnie Singapur nic nie traci ze swojego azjatyckiego uroku.

Czymś, co wie o Singapurze niemal każdy, jest to, że jest to kraj bardzo czysty i zielony. Jest to rezultat przemyśleń Lee Kuan Yewa o tym, w jaki sposób odróżnić się (przewaga konkurencyjna) od sąsiadów i innych krajów Trzeciego Świata. Ponieważ w większości z nich panował bałagan i brud, Yew zdecydował, że Singapur będzie czysty i zielony. Miał być oazą Azji Południowo-Wschodniej. Realizacja tego celu pociągnęła za sobą wiele niepopularnych decyzji, które ograniczały swobodę prowadzenia działalności gospodarczej oraz swobodę zachowania. Całkowicie wyeliminowano typowe dla Azji (tonące w oparach benzyny i kurzu) stoiska z żywnością na skraju dróg. Posadzono miliony roślin. Ale ludzie i tak je niszczyli, chodząc po trawie, a nawet zabierając co ciekawsze rośliny do swoich prywatnych ogródków. Dlatego intensywnie edukowano dzieci w szkołach, licząc na to, że przeniosą one pozytywne wzorce do domów. Organizowane były również liczne konkursy na najbardziej zielone dzielnice, osiedla i domy. Spotykały się one z szerokim oddźwiękiem. Chodziło o piękno estetyczne i jakość życia, ale także o wodę. Bujna zieleń pozwalała Singapurowi na gromadzenie dużych zapasów wody deszczowej. No i są w końcu słynne kary za śmiecenie. Przez wiele

lat panował w kraju zakaz żucia gumy. Wszędzie widoczne są tablice informujące o wysokości kar za śmiecenie i są one egzekwowane. Czasem po prostu trzeba coś zdecydowanie nakazać, żeby wprowadzić realną zmianę.

Warto przytoczyć jeszcze jeden fakt z życia Lee Kuan Yewa. Po dziewięciu latach pełnienia funkcji premiera Singapuru zdecydował się on na zrobienie sobie przerwy na tzw. sabbatical na Harvardzie. Chciał, jak sam napisał, naładować baterie i pragnął świeżych pomysłów. Ale sabbatical działa tylko wtedy, gdy ma się plan jego pożytecznego spędzenia. Bez planu wszystko sprowadzi się do długiego spania i oglądania telewizji. Dlatego Yew spotykał się z wybitnymi postaciami amerykańskiej administracji, biznesu i nauki. Poznał wtedy od kuchni zasady funkcjonowania amerykańskiej administracji oraz wielu gałęzi przemysłu. Dowiedział się m.in., z czego wynikała przewaga Hongkongu w przemyśle tekstylnym. Taka pożyteczna przerwa w pracy jest nie do przecenienia.

Sam Lee Kuan Yew widzi swoją rolę jako dyrygenta orkiestry, a nie samotnego kowboja. Podkreśla systemowość, a nie jednorazowość swoich rozwiązań. Podkreśla współpracę, a nawet przyjaźń z ludźmi, z którymi pracował przez ponad trzydzieści lat. Mówi, że zawsze miał w sobie coś, co określa jako łatwą relację ze współpracownikami. Po prostu w bezpośredni sposób mówił, co myśli o obszarach ich odpowiedzialności — bez wycieczek osobistych i bez niepotrzebnego podgrzewania atmosfery. Potrafił doskonale łączyć różne zjawiska i obszary w takie ramy, które pozwalały na opracowanie wizjonerskich i skutecznych rozwiązań. Miał swoje ulubione projekty, które były jego oczkiem w głowie i których był patronem. Te projekty to zielony i czysty Singapur, obecnie najlepsze na świecie linie lotnicze Singapore Airlines czy poziom edukacji. Zajmowanie się nimi było dla niego nie wysiłkiem, a nagrodą. Lee Kuan Yew jest postacią wszechstronną, myślącą i działającą na wielu poziomach. Ale nawet

ogromna wiedza osobista i kompetencje mają swoje ograniczenia i Yew o tym wiedział. Dlatego szukał pozytywnej inspiracji w działaniach innych krajów i współpracował z wybitnymi doradcami. Arogancja i nadmierne poczucie pewności są jednymi z głównych przyczyn błędów. Sztuką jest mieć wizję, pewność właściwego kierunku i silną motywację, a jednocześnie nie być bufonowatym arogantem. Co nie znaczy, że należy ulegać wszystkim i każdemu w myśl popularnej gdzieś tam zasady, że każdy ma swoją mądrość, a najlepsze pomysły są efektem kompromisu. Skuteczność polega w pewnej mierze na umiejętności przyjęcia postawy adekwatnej do okoliczności. Konsekwencja w zachowaniu polegająca na tym, że niezależnie od sytuacji zawsze reagujemy w identyczny sposób, nie jest skuteczna. Stosując taką zasadę, tylko czasem uda nam się zareagować właściwie. Najczęściej jednak przesadzimy lub nie zareagujemy wystarczająco zdecydowanie. Ta umiejętność właściwego odczytania rzeczywistości i adekwatnego do niej zachowania była czymś charakterystycznym właśnie dla Lee Kuan Yewa.

# BEZBŁĘDNE ZARZĄDZANIE SOBĄ

Zatrzymaj się na chwilę i zadaj sobie proste pytania: „Czy spoglądając na swoje życie zawodowe lub osobiste, możesz śmiało powiedzieć, że znajdujesz się dokładnie w tym miejscu, do którego dążyłeś? A może przynajmniej jesteś na najlepszej drodze do osiągnięcia zamierzonych celów?“. Większość ludzi żyje z dnia na dzień, licząc, że sprawy same się poukładają. Pamiętaj jednak – nic nie ułoży się samo. Jeśli Ty nie zadziałasz, ktoś zrobi to za Ciebie! A wtedy nie będziesz zadowolony...

Sukces i spełnienie należą do osób skutecznych. To one realizują najśmielsze nawet plany, to one mają jasną wizję tego, co chcą zrobić – i potrafią wcielić ją w życie. To one posiadają umiejętność dobrej oceny sytuacji, dostrzegania wszystkich istotnych aspektów sprawy i syntetycznego myślenia. Ich motywacja i inspiracja pochodzą z wnętrza, ale mimo to tacy ludzie mają doskonały kontakt z rzeczywistością. Chciałbyś dołączyć do tego elitarnego grona?

Wybierz najszybsze rozwiązanie – zainwestuj we własne umiejętności.

## NAUCZ SIĘ:

- nie sabotować własnych wysiłków;
- skupiać uwagę na naprawdę ważnych czynnościach;
- znajdować odpowiedni nastrój i natchnienie;
- radzić sobie z przeszkodami zewnętrznymi;
- pokonywać trudności, sprzeciw, lekceważenie i złośliwości;
- osiągać satysfakcję osobistą i zawodową.



**Jacek Pogorzelski** — doktor nauk o zarządzaniu, doświadczony menedżer i konsultant, wykładowca Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz szkoły biznesu Uniwersytetu Minnesoty w Minneapolis. Ekspert w dziedzinach marketingu i zarządzania. Doradca firm, ministerstw oraz samorządów. Trener prowadzący szkolenia z zakresu zarządzania. Właściciel firmy Prime Code, zajmującej się marketingiem XXI wieku. Oprócz zagadnień biznesowych zajmuje się rozwojem potencjału i skuteczności ludzi zdobywających nowe doświadczenia. Jego zainteresowania obejmują naukę o mózgu, antropologię kulturową, psychologię ewolucyjną, ekonomię behawioralną oraz podejścia wykraczające poza ostro wyznaczone granice nauk, które pozwalają lepiej rozumieć kontekst ludzkich wyborów i zachowań. Poznał w praktyce wiele metod pracy z umysłem, czerpiących z tak rozmaitych źródeł, jak wierzenia religijne, różne formy medytacji, terapie systemowe, neurolingwistyka, a nawet fizyka kwantowa.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 6 1 9 3



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
👉 <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
👉 <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
👉 <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 44,90 zł

ISBN 978-83-246-3129-2



9 788324 631292