

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTEL尼亚 —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Gdybym wtedy wiedział to, co wiem teraz

Autor: Richard Edler

Tłumaczenie: Robert Jawień

ISBN: 83-246-0205-4

Tytuł oryginału: [If I Knew Then What I Know Now: Ceos and Other Smart Executives Share Wisdom They Wish They](#)

Format: A5, stron: 248

GDYBYM WTEDY  
WIEDZIAŁ TO,  
CO WIEM  
TERAZ

ZNANI LUDZIE  
ODPOWIADAJĄ  
NA PYTANIE:

CZY ŻAŁUJESZ,  
ŻE 25 LAT TEMU  
NIE WIEDZIAŁEŚ CZEGOŚ,  
CO WIESZ TERAZ?

Bądź mądry przed szkodą – ucz się na cudzych błędach

RICHARD EDLER

one press

Wiemy, że doświadczenie jest bezcenne. Gdyby tylko zdobywanie go nie było takie czasochłonne! I gdyby nauki nie trzeba było okupić tyloma błędami! Co powiesz na kompendium, które zaoszczędzi Ci 3000 lat irytujących doświadczeń i trudu wyważania otwartych drzwi? Przeczytaj je, a nie będziesz musiał wyrzucać sobie przez całe życie, że „powinieneś być”, że „mogłeś”, że „chciałeś”.

Richard Edler zebrał odpowiedzi zarządzających korporacjami, polityków i przywódców religijnych – ludzi, którzy zdobywali doświadczenie na własnej skórze. Ty możesz uczyć się na ich błędach. Zamiast czekać 25 lat, aż doświadczenie przyjdzie do Ciebie, zdobądź je już teraz. Rady, które znajdziesz w tym kompendium, są inne niż wskazówki, którymi zasypują Cię krewni i znajomi. Te rady są kierowane do ludzi mądrych, którym wystarczy jedno słowo czy drobna aluzja. I wcale nie musisz ich słuchać, jeśli nie będziesz miał na to ochoty. Możesz odłożyć tę książkę na półkę i sięgać po nią tylko w wybranych chwilach. Nie oszukuj się – jak mówi jeden ze współautorów książki – jesteś w 100% odpowiedzialny za własne szczęście.

Doświadczeniem dzielą się z Tobą między innymi:

- Helen Gurley Brown, zarządzająca czasopismem Cosmopolitan;
- Pat Riley, legendarny trener ligi NBA;
- Orrin Hatch, senator USA;
- Dick Schlosberg, wydawca i szef Los Angeles Times;
- dr Condoleezza Rice, sekretarz stanu USA;
- Dennis Prager, gospodarz popularnych w USA talk-show; telewizyjnych i radiowych;
- John E. Martin, dyrektor zarządzający międzynarodową siecią restauracji Taco Bell.

# SPIS TREŚCI



Przedmowa	9
Najpierw rzeczy najważniejsze, o których powinieneś wiedzieć teraz	13
Po drugie, rzeczy mniej ważne, których odkrycie wymagało lat doświadczenia, ponieważ nie wydają się logiczne, choć w rzeczywistości mają wiele sensu	33
Rzeczy, dzięki którym będzie Ci się lepiej powodzić	51
Rzeczy, dzięki którym będzie Ci się przyjemniej żyło	87
Rzeczy, których nieznamości możesz naprawdę żałować	113
Rzeczy, za których ujawnienie będziesz wdzięczny	133
Rzeczy, których nauczono się na własnej skórze	161

Rzeczy, do których na pewno w końcu sam dojdiesz. Czemu jednak nie miałbyś usłyszeć ich teraz i zaoszczędzić sobie w ten sposób lat smutków i strapiień, nie mówiąc już o Kłopotach przez duże „K”?	191
Rzeczy odkryte po drodze	207
I wreszcie: własne i prywatne refleksje autora	239
Współautorzy	245

RZECZY, DZIĘKI KTÓRYM

BĘDZIE CI SIĘ  
LEPIEJ POWODZIĆ



Rzeczy,  
dzięki którym  
będzie Ci się  
lepiej  
powodzić

**Z**awsze spotykaj się z ludźmi w ich biurze, a nie w swoim.

Kiedy ktoś zapyta: „Czy możemy się spotkać?”, odpowiedz: „Jasne, zaraz przyjdę”.

Płynie z tego podwójna korzyść. Po pierwsze, ruszysz się z biurka i przejdziesz korytarzami firmy, a po drugie, będziesz mógł wyjść, gdy tylko zechcesz. Zobaczą Cię inni — co zawsze zwiększa morale — a poza tym podczas każdego spaceru po biurze zwykle dowiadujesz się co najmniej jednej nowej rzeczy.

— DICK SCHLOSBERG  
WYDAWCA I DYREKTOR GENERALNY,  
LOS ANGELES TIMES.

Sprawdzaj pocztę o 16.30.

— CHARLIE FERGUSON  
BYŁY KIEROWNIK DZIAŁU REKLAMY  
FIRMY PROCTER & GAMBLE

Dzięki przetrzymywaniu poczty do 16.30 możesz przychodzić co rano do pracy i spędzać dzień tak, jak go zaplanowałeś. Załatwiasz pilne sprawy, które na dziś wyznaczyłeś, i nie pozwalasz, by list lub pilny telefon popsul Ci szyki. Potem, o wpół do piątej, gdy już uporasz się z tym, co uznałeś za ważne, sprawdź pocztę i wykorzystaj ją do zaplanowania następnego dnia.

Poczucie humoru, pewność siebie i pozytywne nastawienie przewyższają spryt, znajomości i doświadczenie w biegu o to, kto wysunie się do przodu i utrzyma tę pozycję (choć ostatnie trzy też się liczą).

— SALLY KOSLOW

REDAKTOR NACZELNA MAGAZYNU MCCALL'S



**P**opełniaj dużo błędów.

Błędy są motorem szybkiego rozwoju kariery. Naucz się je błyskotliwie naprawiać i nigdy nie popełniaj tego samego błędu dwa razy. Rób tak, a będziesz się pisał po szczeblach kariery szybciej od swoich bardziej konserwatywnych współpracowników.

— J. MELVIN MUSE  
PREZES I DYREKTOR GENERALNY,  
MUSE CORDERO CHEN

Rób to, co ważne, a nie to, co pilne.

— ANONIM

W 1972 na Florydzie rozbił się przy starcie samolot pasażerski. Według niektórych relacji, z zapisów czarnej skrzynki wynikało, iż zarówno pierwszy, jak i drugi pilot majstrowali przy zepsutej lampce kontrolnej i dosłownie wbili samolot w ziemię. Zajmowali się czymś, co może i było pilne, ale nie ważne.

Stare przysłowie pilotów mówi: „Przede wszystkim prowadź samolot”. Poświęcaj czas na to, co ważne. Resztą niech się zajmą inni.

Po drugie,  
rzeczy  
mniej ważne,  
których  
odkrycie  
wymagało lat  
doświadczenia,  
ponieważ nie  
wydają się  
logiczne,  
choć  
w rzeczywistości  
mają wiele  
sensu

**N**ie słuchaj matki.

Kiedy wyrażałam swoje zdanie, mama zawsze mi mówiła, żebym poprzedzała wypowiedź raczej słowem „Myślę” niż „Wiem”. W ten sposób, jak twierdziła, nigdy nie będzie mi wstyd, gdy ktoś mi udowodni, że się mylę. Dla takiej dobrze wychowanej panienki jak ja brzmiało to rozsądnie. Mama nie powiedziała mi jednak, że choć nikt nie udowodni mi, że się mylę, to nigdy też nie będę postrzegana jako osoba, która ma rację.

W biznesie nauczyłam się, że dyrektorzy firm chcą się otaczać ludźmi, którzy „wiedzą”, a nie tymi, którzy się wahają. We wczesnych latach mojej kariery pomijano mnie przy awansie, ponieważ moje metody kierowania wydawały się zbyt nieśmiałe w porównaniu z przebojowymi metodami „wiedzących”. Naprawdę zdawałam sobie z tego sprawę, ale nauczyłam się nie postępować w ten sposób. Odzyskanie wiary w siebie wymagało ode mnie ciągłego wysiłku myślowego.

Przecież „wiedziałam” i w większości przypadków to, co „wiedziałam”, było słuszne.

W końcu moja kariera zaczęła się rozwijać, jednak przez swoją wcześniejszą niepewność straciłam wiele cennych lat, a po części nawet małżeństwo. Nie pozwól więc, by mama lub inny dorosły wpoił Ci swoje poczucie niepewności.

PS. Mimo to wciąż Kocham mamę.

— RITA RAO  
BYŁA WICEPREZES,  
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA, MATTEL TOYS

Po drugie,  
rzeczy  
mniej ważne,  
których  
odkrycie  
wymagało lat  
doświadczenia,  
ponieważ nie  
wydają się  
logiczne,  
choć  
w rzeczywistości  
mają wiele  
sensu

Być może świat nie powinien być urządzony w ten sposób, ale często tak właśnie jest. Ludzie spodziewają się po Tobie oznak kompetencji na długo przed tym, gdy będziesz mieć okazję się nią wykazać.

Poruszaj się więc sprężystym krokiem i wchodź do pokoju z uśmiechem oraz przekonaniem, że sprawujesz cichą kontrolę nad sytuacją. Zanim zabierzesz głos przed grupą ludzi, po cichu zbierz się w sobie przed wyjściem „na scenę”. A jeżeli chcesz odnieść sukces w biznesie, naucz się przemawiać publicznie. W słowach wypowiedzianych z podium jest coś, co nadaje majestat niemożliwy do osiągnięcia podczas zwykłej rozmowy.

Oczywiście to wszystko musisz poprzeć prawdziwą kompetencją. Jednak pierwsze wrażenia naprawdę bardzo się liczą. Im gorsze zrobisz wrażenie, tym większa odległość będzie Cię dzieliła od celu. Ktoś kiedyś powiedział: „Nie liczy się to, czym jesteś znajomym, lecz to, za czyjego znajomego uważają Cię inni”.

Pozory kompetencji są niemal tak ważne, jak sama kompetencja.

— CHUCK LIEPPE  
DYREKTOR GENERALNY,  
BEROL CORPORATION

**N**ie martw się, że wylecisz z pracy. Jeśli sytuacja naprawdę to uzasadnia, powiedz swojemu szefowi, żeby poszedł do diabła.

Może Cię wyrzucą, ale odejście wyjdzie Ci na dobre. Często dzięki takiemu posunięciu odzyskuje się szacunek do samego siebie, a i ludzie zaczynają nas darzyć większym respektem. Co ważniejsze, obniżamy swój poziom stresu i łatwiej nam spoglądać w lustro.

Jak świadczy mój własny przypadek i doświadczenia dziesiątek innych osób, naprawdę dobrzy ludzie zawsze lepiej sobie radzą, gdy zostaną zwolnieni.

Nie tłum w sobie złości, niepokoju i frustracji. Powiedz po prostu: „Pocałujcie mnie gdzieś” i zobacz, co się stanie. Dla samej radości i ulgi warto wylecieć z pracy, choć tak naprawdę do wyrzucenia *nie* dochodzi w dziewięćdziesięciu procentach przypadków.

Oczywiście roztropnym zachowaniem jest dobre przymierzenie się do strzału.

— JIM FRAWLEY  
PREZES FIRMY FRAWLEY & ASSOCIATES

Po drugie,  
rzeczy  
mniej ważne,  
których  
odkrycie  
wymagało lat  
doświadczenia,  
ponieważ nie  
wydają się  
logiczne,  
choć  
w rzeczywistości  
mają wiele  
sensu

Wiesz co... prawda jest taka, że *poszedłeś* na studia po to, żeby usługiwać przy stole.

Rób wszystko, żeby włożyć nogę między drzwi. Ja tak robiłam. Inne znane mi osoby, którym udało się osiągnąć sukces w przemyśle rozrywkowym, także. Nie bój się żadnej pracy. Bądź elastyczny. Nie zjadłeś jeszcze wszystkich rozumów.

Bardzo martwi mnie następne pokolenie — ludzie, którzy przychodzą do mojego biura na rozmowy kwalifikacyjne w sprawie pracy. Brak im ambicji oraz chęci do nauki biznesu. Słyszę rzeczy w rodzaju: „Nie chcę pracować codziennie od ósmej do ósmej, bo wtedy nie będę miał czasu na działalność artystyczną”.

Być może miałeś na studiach zajęcia audiowizualne, dzięki którym opanowałeś historię biznesu, lecz mimo to nie będziesz „znał” biznesu, dopóki się w niego nie wciągniesz. Aby to zrobić, podejmuj się każdej pracy, nawet jeśli oznacza ona usługiwanie przy stole.

— KATHY JONES  
WICEPREZES DS. MARKETINGU, UNIVERSAL STUDIOS

Zawsze podejmuj się pracy nad produktem lub w biurze, które jest w tarapatach. Nigdy nie bierz na siebie odpowiedzialności za firmę, która dobrze sobie radzi.

— TOM O'SULLIVAN  
PREZES, WELLER & O'SULLIVAN

To po prostu zdroworozsądkowa zasada. Jeżeli podejmiesz się kierowania dobrze rozwijającą się firmą, to będziesz mógł co najwyżej utrzymać właściwy kurs. Jeśli jednak, np. jako nowy brand manager, przyjdzie Ci zajmować się słabą marką, będziesz miał szansę wyciągnąć ją z dolka i zostać bohaterem. Nawet jeśli Ci się nie uda, to i tak byleś na straconej pozycji — starałeś się jak najlepiej zaradzić problemom, które były „poza Twoją kontrolą”.

Poza tym, gdy przejmujesz firmę mającą kłopoty, szczęście jest po Twojej stronie. Wiele osób, którym przypisuje się „wyciągnięcie firmy z dolka”, nie ma pojęcia, dlaczego przedsiębiorstwo odzyskało rentowność. Często przyczyniają się do tego warunki ekonomiczne lub zmiany na rynku, które nie mają nic wspólnego z daną osobą.



Nie ma nic złego w „zwalnianiu” swoich klientów.

— THE WALL STREET JOURNAL

Zdanie to pochodzi z artykułu redakcyjnego, który wywarł na mnie duże wrażenie w marcu 1992 roku. *Journal* zaprezentował specyficzny pogląd na dobre stosunki handlowe. W branży reklamowej nie istnieje chyba szybszy sposób na podniesienie morale w agencji niż rezygnacja z klienta — nawet jeśli pracownicy wiedzą, że może ona oznaczać trudny okres lub wręcz zwolnienia z pracy. Zawsze dzieje się na odwrót. Prasa handlowa co tydzień donosi, że jakiś klient zrezygnował z usług tej lub innej agencji reklamowej, czemu nieuchronnie towarzyszy ogłoszenie o tym, że szuka on nowej agencji. Agencje zawsze wydają się bezwolnymi ofiarami zachcianek klienta.

Po jakimś czasie zaczynasz myśleć, że właśnie tak powinno być. Jednak naprawdę wielkie agencje — i wszystkie wielkie firmy obsługujące klientów — też mają swoje standardy. Muszą być tacy klienci, których nie chcesz i nie będziesz obsługiwał,

Po drugie,  
rzeczy mniej  
ważne, których  
odkrycie  
wymagało lat  
doświadczenia,  
ponieważ  
nie wydają się  
logiczne, choć  
w rzeczywistości  
mają wiele sensu

bez względu na dochód. Twoi pracownicy powinni wiedzieć, że obraźliwe zachowanie klienta nie będzie tolerowane — niezależnie od tego, jak ważny jest dany klient. Dzięki temu Ty i Twoi pracownicy możecie naprawdę pokochać swoich obecnych klientów, ponieważ wybraliście się nawzajem. To zmienia cały Twój sposób widzenia. A przy okazji wszyscy podnosicie głowę nieco wyżej.

Po drugie,  
rzeczy  
mniej ważne,  
których  
odkrycie  
wymagało lat  
doświadczenia,  
ponieważ nie  
wydają się  
logiczne,  
choć  
w rzeczywistości  
mają wiele  
sensu

**N**ie bój się rozpocząć kariery, nie wiedząc dokładnie, co chcesz robić. Bardzo mało osób to wie.

Następnie przejmij inicjatywę w sprawie swojej kariery i przejdź do czynu, zamiast czekać, aż coś się wydarzy.

Codziennie przeprowadzam rozmowy kwalifikacyjne z ludźmi, którzy zachowują się tak, jakby wykształcenie lub obecna pozycja kwalifikowały ich do nowej pracy. Zainteresowanie, entuzjazm i trochę pracy domowej mogą okazać się znacznie bardziej wartościowe.

— PETER KELLY  
WSPÓLNIK ZARZĄDZAJĄCY  
R. ROLLO ASSOCIATES

**N**ie myśl, że musisz wygrać. Ważne jest,

Po drugie,  
rzeczy  
mniej ważne,  
których  
odkrycie  
wymagało lat  
doświadczenia,  
ponieważ nie  
wydają się  
logiczne,  
choć  
w rzeczywistości  
mają wiele  
sensu