

## Stawanie się bardziej introspektywnym

Już w 1609 roku John Locke napisał: „Świadomość to postrzeganie tego, co dzieje się w umyśle człowieka, co nazywa się refleksyjnym zmysłem wewnętrznym”. Filozofowie generalnie zgadzają się, że patrzenie do wewnątrz pomaga wyjaśnić świadomość. William James, słynny założyciel dziedziny psychologii, zauważył: „Słowo introspekcja nie wymaga definicji - oznacza ono oczywiście zagłębienie do własnego umysłu i raportowanie tego, co tam odkrywamy”. Amerykański psycholog Edward B. Titchener podkreślał znaczenie treningu w celu poprawy niezawodności i trafności introspekcji sto lat temu. Zgadza się z jego obserwacją nawet dzisiaj. Introspekcja została opisana jako samoocena; jest to proces bezpośredniej osobistej obserwacji lub dialogu z samym sobą. Introspekcja jest osobista; przywilej tego zjawiska jest ograniczony do jednej osoby, a tą osobą jesteś ty. Zajmujesz wyjątkową pozycję, aby wyrazić to, co uważasz za prawdę o sobie. Zawsze jesteś obecny, aby obserwować swoje własne zachowanie. Jesteś najważniejszym autorytetem. Nikt nie może wiedzieć o tobie więcej niż ty sam.

„Introspekcja” to termin specjalistyczny, który rzadko jest używany w opisach osób nieteoretycznych.  
—Gilbert Ryle

Traktuj swoją zdolność do badania tego, kim jesteś, z szacunkiem. My, ludzie, jesteśmy jedynym gatunkiem zdolnym do introspekcji. Introspekcja nie jest naszym wyborem, ale częścią naszego składu genetycznego. Wszystkie rasy i kultury potrafią myśleć o sobie. Wybór dotyczy tego, jak najlepiej wykorzystają tę zdolność. Kadra kierownicza, co rozumiałe, chce publicznie minimalizować lęki i słabości. Chcą promować i otrzymywać uznanie dzięki swoim mocnym stronom. To naturalne. Konkurencyjność istnieje nawet w dobrze funkcjonujących kulturach korporacyjnych. Zaletą jest to, że przyznajesz się do słabości przed samym sobą, z wewnętrzną świadomością, że nawet jeśli mógłbyś je przed sobą ukryć, tak naprawdę nie chcesz tego robić. To powiedziawszy, najważniejsze jest, aby uznać, że zawsze istnieje naturalny opór przed eksploracją samego siebie. I generalnie nie jesteśmy zbyt szybcy w rozpoznawaniu naszych własnych osobistych oporów. Dobra wiadomość jest taka, że jeśli będziemy wytrwali i choć trochę konsekwentni w naszych wysiłkach, aby się szkolić, nasze ślepe punkty i opory zostaną w końcu rozpoznane. Jako ogólną zasadę, nie mamy tendencji do introspekcji przyczyn naszego bytu psychologicznego, gdy życie zasadniczo układa się dobrze. I dlaczego mielibyśmy to robić? Rachunki są płacone, dzieciom wiedzie się dobrze, nasz małżonek nie grozi rozwodem, praca jest naprawdę przyjemna, a pieniądze dobre. Ale, jak wszyscy wiemy, rzeczy się zmieniają - często szybko i radykalnie. Bądź więc szczególnie uważny, gdy sprawy wymykają się spod kontroli. Jeśli czujesz się zestresowany, zmęczony, rozdrażniony, przestraszony lub niezdecydowany i nie podejmujesz żadnej próby samoanalizy, jesteś psychologicznie dryfujący. To jest moment, w którym kadra kierownicza może najszybciej wykoleić się. Chociaż jesteś w pełni zdolny do tego, nie zagłębiasz do środka, aby znaleźć znaczenie swoich trudności. Nie pytasz, co zrobisz, aby wprowadzić negatywną energię do swojego życia. Bez introspekcji nigdy nie dotrzesz do jasnej, agresywnej ścieżki wyjścia z problemów. A teraz pierwsze pytanie:

\* Kiedy nie zastanawiałeś się nad sobą (w momencie, gdy patrząc z obecnej perspektywy, powinieneś to zrobić)?

\* Jak wzrosła cena, którą ostatecznie musiałeś zapłacić, ponieważ nie poświęciłeś czasu, aby usiąść i naprawdę pomyśleć?

Wszyscy mamy życiowe tematy – „Byłem tam, zrobiłem to, mam koszulkę”. Nasze tematy to te kwestie, które wprawiają nas w zakłopotanie piętnaście do dwudziestu lat po tym, jak wcześniej nas wykoleiły lub sprawiły nam poważne kłopoty. Na przykład byłem świadkiem sytuacji, w których dyrektorzy byli oskarżani o molestowanie seksualne. Być może udało im się nawiązać współpracę z działem kadr i

sprawa została oddalona. Ale incydent(y) spowodował(y) osobiste zawirowania i stres. A potem to samo dzieje się ponownie wiele lat później w podobnych okolicznościach. W pewnym momencie ten dyrektor nie może powstrzymać się od pytania, dlaczego nie rozwinął się ani trochę w tym względzie przez dwadzieścia lat. Wie, że jeśli zachowuje się w określony sposób, istnieje większe prawdopodobieństwo, że napotka problemy podobne do tych, z którymi zetknął się dwadzieścia lat wcześniej. A jednak to robi. Emocje lub nagrody za to przewyższają ryzyko. Były prezydent Bill Clinton jest nieszczęśliwym przykładem tego. Wiele osób w czasie jego problemów wykrzykiwało, że spodziewają się czegoś więcej, jak on mógł? I tak dalej. A jednak miał problem z samokontrolą. Miał podobne problemy wcześniej w swoim życiu, które pozostały nierozwiązane. Zamieszanie pomogło wykoleić jego administrację w ostatnich latach jego prezydentury. Jego nierozwiązane problemy odebrały mu status i odciągnęły od tego, co jest powszechnie uważane za udaną prezydenturę. Tematy życiowe są frustrujące. Jeśli masz ponad czterdzieści pięć lat, możesz to łatwo potwierdzić!

\* Jaki jest motyw przewodni twojego życia? Czy zauważyłeś, że powraca on raz po raz na różne sposoby, ale w podobnych formach?

Istnieje pewien ukryty czynnik, na który nie chcesz patrzeć. Ale co? Trudno go wykryć. Wzmocnienie lub satysfakcja, którą otrzymujesz dzięki swojemu zachowaniu, są silniejsze niż Twoja wola wykrycia i przezwyciężenia przyczyny źródłowej. Część problemu Twojego oporu może wynikać z faktu, że niezależnie od przyczyn źródłowych, nie są one zbyt komplementarne. Introspekcja niezmiennie prowadzi do negatywnych wniosków na temat Twojego charakteru (lub jego braku). Łatwo więc zrozumieć, dlaczego istnieje naturalny opór przed pewnymi typami autorefleksji. Najważniejsze jest zrozumienie oporu, gdy pominięto Cię przy awansie, zdegradowano lub zwolniono (chyba że byłeś częścią fali ludzi zwolnionych z powodu kryzysu gospodarczego — chociaż nawet w tym przypadku można by argumentować, że gdybyś zobaczył sposób na unikalne dodanie wartości, firma by Cię nie zwolniła). Łatwiej jest się złościć na sytuację niż próbować zrozumieć, co mogłeś zrobić lepiej lub inaczej. Zazwyczaj jest jakiś czas, może rok lub dwa, na złość, zanim będziesz gotowy na obiektywną refleksję. Opuszczenie starego środowiska, podjęcie nowej pracy i odzyskanie szczęścia pozwala na bardziej beznamiętną i przejrzystą refleksję.

\* Kiedy doświadczyłeś niepowodzenia w karierze?

\* Jak długo zajęło ci przezwyciężenie gniewu i spojrzenie wstecz z pewnym dystansem?

\* Jak poprawiłeś się w wyniku nowego wglądu w siebie?

Nawet gdy rozpoznajemy niedociągnięcia, możemy z uzasadnieniem przyznać, że ludzie w naszym (przeszłym) otoczeniu narzucili nam podłe zachowanie. Innymi słowy, w swojej introspekcji, jest w porządku widzieć cechy węża u współpracowników, którzy pomogli ci ponieść porażkę. Ci, którzy prowadzą biznes od bardzo dawna, wiedzą, że niektórzy współpracownicy to intryganci, że szefowie mogą być podłymi osłami, a niektóre kultury firmowe sprowadzają się do „każdy sam dla siebie — pieprzyć pracę zespołową”. A w życiu biznesowym, od czasu do czasu wpadniesz w wir tego złośliwego tornada. Chodzi nie o to, że nie zostałeś legalnie oszukany. W rzeczywistości prawdopodobnie tak się stało. Ale w twoim najlepszym interesie jest wyciągnięcie wszelkich cennych lekcji, jakie możesz, ze swojej próby i pójście dalej. Bycie bardziej udanym niż kiedykolwiek w twojej poprzedniej transakcji jest najśłodszą zemstą ze wszystkich.

\* Kiedy zostałeś oszukany w swojej karierze?

\* Czego się nauczyłeś, wracając myślami do tego wydarzenia?

Miałem klienta, który był partnerem w firmie konsultingowej. Firmy konsultingowe wysokiego szczebla różnią się od wielu innych przedsiębiorstw. Ludzie zatrudnieni w firmach konsultingowych mają zazwyczaj znaczące wykształcenie i są wysoce analityczni, czasami egoistyczni. Są przyzwyczajeni do swobody podejmowania decyzji i niezależnego działania. Ludzie są przyciągani do firm konsultingowych ze względu na złożoność zadań oraz intelektualną głębię i rygor wyzwań, jakie stawiają firmy klienckie. Mojemu klientowi zaoferowano stanowisko kierownicze wysokiego szczebla u jednego z klientów jego firmy konsultingowej. Ten scenariusz nie jest niezwykły: doradzasz klientowi i oferuje ci się tam stanowisko. Zdarza się to każdego dnia. W ten sposób osobiście dostałem moją pierwszą pracę EVP. Mój klient coachingowy był naprawdę dobrą osobą. Uważałem, że firma, która zaoferowała mu stanowisko EVP, miała szczęście, że dostała tak inteligentną, angażującą, pełną życia i doświadczoną osobę. Był wyrozumiały i empatyczny i zawsze starał się robić to, co słuszne. Był graczem zespołowym, co niekoniecznie jest normą w firmie konsultingowej. Niestety, dołączył do dysfunkcyjnego zespołu seniorów. Kadra kierownicza była terytorialna, skryta i ostrożna. Wiesz, że jest problem, gdy kadra kierownicza zaczyna zdania od „Moi ludzie tak myślą” lub „Mój zespół widzi to w ten sposób”. To mocno sugeruje frakcyjność i terytorializm. (Mój klient poruszył tę kwestię podczas jednej z naszych pierwszych sesji coachingowych. Zwróciłem mu uwagę, że to powinna być jego pierwsza wskazówka, że praca nie będzie łatwa, chyba że w jakiś sposób znajdzie sposób na obniżenie ogrodzeń, które kadra kierownicza wzniosła wokół swoich obszarów funkcjonalnych). Praca mojego klienta wymagała międzyfunkcyjnej pracy zespołowej, dynamiki, której zespół seniorów nie chciał — i rzeczywiście nie mógł — zapewnić. Jak możesz się domyślić, po około osiemnastu miesiącach zarząd i dyrektor generalny uznali, że to nie działa. Mój klient został zwolniony. Był zgorzkniały wobec kadry kierowniczej, która nie dała mu prawdziwej szansy, i był urażony wobec zarządu i dyrektora generalnego, że nie pomogli mu odnieść sukcesu. Jego uczucia są zrozumiałe. Nie mam wątpliwości, że otoczenie i „członkowie jego zespołu” skazali go na porażkę. Uważałem też, że CEO był słaby. Nie wymagał lepszej pracy zespołowej. Pozwolił starszemu zespołowi grać w głupie gry polityczne, które odbijały się echem w szeregach, jak to zawsze bywa. Mój coaching ostatecznie doprowadził tego dyrektora do punktu, w którym zdał sobie sprawę, że nie wykonał wystarczającej staranności w kwestii tej okazji. Na przykład mógł spotkać się z każdym członkiem zespołu przed zatrudnieniem, aby przeprowadzić dogłębne dyskusje na temat tego, jak i dlaczego będą ze sobą współpracować. W ten sposób mógł wykreować ich poczucie zaangażowania w podejmowanie decyzji. Mógł porozmawiać z CEO przed jego przyjściem na pokład, o tym, jak stanowisko, będąc nowym i wielofunkcyjnym, będzie wymagało wsparcia CEO. Mój klient miał gwiazdki i znaki dolara w oczach. Nie wyłożył wszystkich faktów i problemów na stół, zanim rzucił się na okazję. Czasami tak się dzieje w życiu biznesowym. Przyjmujemy potencjalną ofertę, która wygląda świetnie na papierze i jesteśmy wdzięczni i podekscytowani, że mamy szansę poprawić nasze życie i karierę. Następnie odkrywamy jednak, że sytuacja była przeciwko nam. W takich przypadkach, dzięki introspekcji i spojrzeniu wstecz, widzimy, że chociaż ludzie działali bez dobrej woli lub uczciwości, my również mogliśmy zrobić więcej. Lekcja? Pozostań tak beznamiętny, jak to możliwe, w stosunku do odurzających możliwości kariery. Nie pozwól, aby twoje ego wzięło górę. Poświęć czas, jeśli możesz, aby uzyskać akceptację znaczących interesariuszy. Opieramy się tym działaniom, ponieważ chcemy wierzyć, że obraz jest tak doskonały, jak (powierzchniowo) wygląda. Mimo to, w duchu pokonywania oporu, nie bądźmy dla siebie zbyt surowi. Kiedy widzimy cel, tworzymy plany dotyczące tego, jak można go osiągnąć; nie skupiamy się na powodach, dla których nie można go osiągnąć. Nie upominaj się zbyt wiele, kiedy patrzysz wstecz i widzisz, jak psychologiczne opory przed głębszą introspekcją powstrzymały cię przed patrzeniem bardziej obiektywnie i głębiej. Nie jesteś winny za to, że chcesz iść do przodu w życiu, za to, że widzisz okazję i ją wykorzystujesz. Środowiska biznesowe są złożone i trudne do odczytania. Nawet gdy odrabiamy pracę domową, czasami popełniamy błędy. Możesz analizować coś tak bardzo, że nie będziesz działać wystarczająco szybko. Chodzi o to, że porażki, blokady i przeszkody w naszej karierze

są często przydatne jako mechanizmy wzrostu. Ale tylko wtedy, gdy na to pozwolimy. Jakie są inne opory, które trudno osobiście wykryć, a które występują w Twojej karierze? Jednym z nich jest nuda, czyli bycie zrezygnowanym lub znudzonym, ale odmawianie rozwoju lub wymyślania nowych sposobów rozwoju. Apatycznie przyjmujesz swoją pracę, ponieważ uważasz, że nie możesz uciec od swojej sytuacji życiowej. Czujesz się beznadziejnie z powodu swoich uwikłań. Nie możesz stworzyć wystarczającej liczby zachęt, aby wyjść poza swoje trudności. Uważasz, że jesteś przeznaczony do niższego kierownictwa lub utknięcia na stanowisku, które jest znośne, ale niespełniające. W istocie zrezygnowałeś ze swoich oczekiwań i chęci walki. W takiej sytuacji możesz przynajmniej świadomie zdawać sobie sprawę ze swojego stanu psychicznego, mówiąc sobie: „Chociaż się nudzę i nie czuję się spełniony, brakuje mi motywacji i chęci poświęcenia się, aby zmienić swój status w życiu”. To przynajmniej jest szczerze wobec siebie. Innym pozornie ratującym twarz podejściem jest przyjęcie podejścia filozoficzno-życiowego i powiedzenie: „Tylko faceci, którzy lizusostwo obnażają, idą do przodu” lub „Mój szef mnie nie lubi, więc nigdy nie awansuję” lub „Moja osobista sytuacja nie pozwala mi maksymalnie wykorzystać moich umiejętności”. Chociaż każde stwierdzenie może zawierać ziarno prawdy, nie zawiera całej prawdy. Akceptując częściową prawdę jako całą prawdę, niszczysz perspektywę bardziej znaczącej kariery. Obserwowałam ludzi, którzy wraz z wiekiem, gdy życie nie staje się lepsze, stają się cyniczni lub pesymistyczni w stosunku do korporacyjnego życia w ogóle. Kiedy ktoś zbliża się do sześćdziesiątki i zaczyna podlegać trzydziestoośmiolatki, może albo poczuć gorę, albo zastanowić się nad tym, co nie udało mu się zrobić, co skierowało go na tę ścieżkę kariery. Czasami najlepiej jest przyznać, że młodszy dyrektor jest mądrzejszy, ciężiej pracował, jest bardziej ambitny i zasługuje na sukces. Nie neguje to ani ciebie, ani twojej kariery, a także zapobiega lub uwalnia cię od psychologicznego oporu cynizmu. Jeśli dana osoba ma ogólnie negatywne nastawienie, cyniczne lub depresyjne spojrzenie na życie w ogóle, nasz coaching niewiele da. Ta psychologiczna zbroja ogranicza psychologiczny rozwój. Można iść na szkolenie z zakresu przywództwa i przeczytać wiele książek na temat rozwoju kadry kierowniczej, ale jeśli dana osoba jest wewnątrznie wiecznie lekceważąca i sceptyczna, ćwiczenie to jest czysto akademickie. Pogardliwego dyrektora można wystąpić na zajęcia z rozwoju przywództwa i umieścić w kwadrancie Myers-Briggs, który opisuje go jako ENFJ. Jednak ta wiedza i opis nie zmienią ani nie rozwiną tej osoby. Psychologiczna ochrona jest silniejsza niż nowe informacje. Emocje zazwyczaj biorą górę i są silniejsze od intelektu. Cyniczni dyrektorzy automatycznie mówią „nie” praktycznie każdemu nowemu pomysłowi lub propozycji. Uważają, że są „realistyczni” i „ostateczni”. Raczej nie. Projektują swoją własną negatywną osobowość na podejmowanie decyzji biznesowych. Nieświadomie mówią „nie” nowym filozofiom, które wstrząsają istniejącym porządkiem psychologicznym.

\* Kiedy w życiu byłeś cyniczny?

\* Jak wpłynęło to na twoje umiejętności zarządzania lub sprzedaży?

Rozwijasz się tylko w takim stopniu, w jakim nie masz znaczących barier obronnych. Na przykład, jeśli dyrektor ma neurotyczną potrzebę władzy (a tacy istnieją, jak dobrze wiesz!), profesjonalny coaching praktycznie nic nie da. Najpierw trzeba zająć się rzeczywistą nerwicą. Zajmowanie się prawdziwymi problemami ze zdrowiem psychicznym wykracza poza szkolenie przywódcze. Zdecydowana większość wysiłków coachingowych koncentruje się na uczynieniu dobrych menedżerów lepszymi. Triumfowanie nad innymi, wygrywanie za wszelką cenę, jest głównym motorem napędowym neurotycznie zorientowanego na władzę dyrektora. Szkolenie przywódcze jest traktowane z pogardą. Ci dyrektorzy są oczywiście zbyt biegli w organizacji, aby to werbalizować. Istnieje cała grupa dyrektorów, którzy nadal uważają, że rozwój osobisty jest „miękki”, przeznaczony dla słabych, nieśmiałych lub nieskutecznych ludzi. Opinie na temat tego, jak można poprawić przywództwo, jak można lepiej zarządzać miękkimi umiejętnościami interpersonalnymi, są pomijane. Siły psychiczne, które mogłyby

zareagować na coaching, są zbyt osłabione. Tego typu osoby są zainteresowane wizerunkiem. Żądają, by postrzegano ich jako „sukcesujących”. Uczucia, myśli i zachowania są napędzane przez zewnętrzne ustanowienie wyższości i wrażenia. Przyjaciele nie są przyjaciółmi; są ludźmi, których należy używać do promowania planów. Ten typ osoby nie współczuje naprawdę innym, nawet jeśli może hojnie dawać na rzecz pewnych organizacji charytatywnych. Dawanie wiąże się z dużą autopromocją i publicznymi przejawami troski. Anonimowe dawanie nie jest częścią planu. Jeśli osoba jest przekonana, że jest lepszym człowiekiem, genetycznie obdarzonym do wygrywania, dlaczego miałyby się zmieniać?

## **POZYTYWNA INTROSPEKCJA**

Introspekcja odbywa się na dwóch poziomach. Pierwszy poziom to świadomość wewnętrznego dialogu. Stajemy się dostrojeni do faktu, że mamy zdolność komunikowania się z samym sobą. Robimy to mimo wszystko, ale po prostu bardziej bezpośrednio zdajemy sobie sprawę, że to robimy. Drugi poziom to wydawanie osądów na temat treści naszych myśli. Kiedy mówimy „osąd”, nie mamy na myśli potępienia ani negatywnego etykietowania naszych myśli. Raczej odnosimy się do osądu w sensie poprawy. Na przykład możemy rozpoznać i uświadomić sobie na podstawie wewnętrznego dialogu, że jesteśmy przygnębieni utratą pracy lub ważnego klienta. Mówimy sobie: „Jestem przygnębiony i niespokojny, ponieważ boję się, że jeśli nie zacznę zarabiać pieniędzy, stracę dom, a moje dzieci nie będą mogły pójść na studia”. Teraz, jeśli jesteśmy w stanie wykorzystać bogactwo i głębię naszego wyższego ja, oceniamy introspekcyjny dialog, mówiąc: „Uznaję swoją depresję. Ale w tym i każdym kryzysie kryje się okazja. Pozwól mi myśleć kreatywnie, aby zmienić to negatyw w zaskakująco ambitny pozytyw.”

\* Kiedy kiedykolwiek zmieniłeś kryzys w szansę, negatyw w pozytyw?

Skup swoje myśli na przyszłych celach. Ciągłe wizualizuj swoje idealne „ja” i to, na czym się skupiasz. Kiedy nadchodzi chaos lub kiedy wydarzenia idą nie tak (a tak się stanie), odpowiedz, mówiąc: „Wierzę w idealny wynik każdej sytuacji w życiu”. Zdecyduj się być radosnym i niewzruszonym. Oprzyj się pokusie negatywnej reakcji. Rozczarowanie jest ścieżką do stania się mniej lęklwym. Innymi słowy, kiedy doświadczasz rozczarowania i ostatecznie je przewycięzasz, stajesz się silniejszy. Rozmawiaj ze sobą i innymi pozytywnie i optymistycznie. Zrozum, że jest to idealny sposób radzenia sobie z życiem. Ludzie, którzy w większości radzą sobie z życiem z tej perspektywy, są ogólnie szczęśliwsi i bardziej zadowoleni niż inni, którzy się martwią, stają się przygnębieni i zgorzkniali. Czasami jedyną rzeczą, którą możemy zmienić, jest nasze nastawienie. Ale ta emocjonalna zmiana tworzy bardziej pozytywną energię, która pozwala na fizyczną manifestację zmiany. Kiedy przyjmujemy nawyk introspekcji, niektórzy ludzie początkowo stają się bardziej przygnębieni lub niespokojni. Pewne zamieszanie i nieszczęście mogą rozwinąć się, gdy odkrywasz spostrzeżenia. Ale kontynuuj! Przejdziesz przez rozwój, aby osiągnąć wyższy poziom samozadowolenia i komfortu. Kiedy zaczynamy cokolwiek, jest okres niepokoju, dopóki nie zaczniemy ćwiczyć i robić postępów. To przez nasze wyzwania, rozczarowania i wpadanie w ślepe zaułki ewoluujemy i rośniemy. Pozostawanie optymistycznym, gdy stajesz w obliczu przeciwności życiowych, jest tak ważne, gdy chcesz być wzorem do naśladowania dla innych. Choć trudno w to uwierzyć, każda przeszkoda jest ostatecznie wyjątkową i ważną okazją do nauki. Przyjrzyj się jej, zastanów się nad nią i dojdź do wniosku, że w twojej frustracji kryje się ukryte znaczenie. Może to brzmieć naiwnie optymistycznie, zwłaszcza gdy jesteś na dnie, ale tak naprawdę jest to najlepszy sposób na radzenie sobie z życiem. Jednym z największych wyzwań w życiu jest pozostanie optymistycznym. Rzucanie sobie wyzwań poprzez introspekcję i wewnętrzny dialog jest ważnym antidotum na depresję.

\* Pomyśl o sytuacji emocjonalnej, której doświadczyłeś. Zidentyfikuj emocję i pozwól sobie uświadomić sobie uczucie. Nazwij je.

\* Teraz oceń swoje uczucie. Rzuć sobie wyzwanie, by wykorzystać tę energię, by stać się kreatywnym i zaradnym w kwestii tego, jak inaczej mógłbyś zaatakować i odnieść zwycięstwo nad problemem. Opisz sobie tę energię.

\* Co najbardziej chcesz zmienić w swoim życiu?

\* Jaką cechę lub cechy masz, których nigdy nie chcesz zmienić w swoim życiu?

Samowiedza, jeśli jest wdrażana, prowadzi do samoodnowy. W biznesie jest to znane jako „ciągłe doskonalenie”. Weźmy przykład. Wiele osób, które uważają się za religijne, nie rozwija się poprzez religię. Angażują się w rytualne nabożeństwa bez pogłębiania lub kwestionowania. Jeśli chcesz się rozwijać, musisz przejść przez ciągły rozwój. Dotyczy to wiary, bycia członkiem zawodu, w sporcie, czy gdziekolwiek. Każdy musi stale pracować nad udoskonalaniem swojej gry lub zawodu, albo po prostu ma „doświadczenie”, ale nie staje się lepszy. Jak głosi często powtarzane przysłowie: „Można mieć dwadzieścia lat doświadczenia lub rok doświadczenia dwadzieścia razy”. Różnica polega na rozwoju. Rozwój zaczyna się od samooceny. AST uważa, że ulepszona samowiedza jest kluczowym składnikiem samodoskonalenia. Nie można zastąpić jednego drugim. Introspekcja i zdobywanie wiedzy o sobie nie są równoznaczne z samodoskonaleniem, ale uruchamiają mechanizm i wprawiają piłkę w ruch. Dorośli uczą dzieci wyrażania myśli i uczuć. W miarę jak robisz postępy w życiu, dziewczyny lub chłopaki, nauczyciele i rówieśnicy uczą cię wyrażania siebie z pewnym stopniem dokładności. Istnieje ciągłe szkolenie ze świata, w jaki sposób rozumieć siebie. Wiek jest cenny. Widzisz siebie angażującego się w zachowania, zarówno dobre, jak i złe, wystarczająco dużo razy, aby wiedzieć, jaka jest różnica. Z czasem wyłaniają się wzorce. Pojawiają się tematy. Pomagają one zidentyfikować głębsze poczucie siebie. Stanie się swoim własnym trenerem biznesowym jest katalizatorem tej aktywności. Jeśli stosujesz się do naszych zaleceń, zacząłeś już zapisywać myśli i odpowiedzi w swoim dzienniku. Poznanie siebie jest całkiem możliwe. Jest dostępne dla każdego. Jeśli my, jako dyrektorzy i przedsiębiorcy, pozbedziemy się naszego ego i mechanizmów obronnych i będziemy optymistyczni, poprawimy się. Wzrost kadry kierowniczej jest gwarantowany. Bądź bezwzględnie szczery wobec siebie. Dlaczego nie? Co masz do stracenia? Masz więcej niż „dobrą” szansę na samorealizację i odblokowanie swoich szczególnych darów i mocnych stron. Samowiedza eliminuje część złej karmy życiowej. Rozumiesz prawdziwe źródło swoich działań. Jesteś mniej samozłudzony — mając na uwadze, że wszyscy jesteśmy częściowo samozłudzeni. Kiedy dobrze siebie znasz, stajesz się mądrzejszy. Mądrość prowadzi do lepszych decyzji. Każdy z nas jest wyjątkowy. Dlatego musimy zadawać sobie wyjątkowe pytania. Naszym wyzwaniem jest ustalenie, jakie charakterystyczne pytania musimy zadać. Na przykład możesz zapytać:

\* “Jak ubóstwo mojego ojca, gdy dorastał, wpłynęło na jego altruizm?”

\* “Jak osiągnięcia mojej starszej siostry sprawiły, że zwątpiłem w siebie?”

\* “Co powoduje, że ciągle czuję niepokój, nawet gdy wszystko idzie dobrze?”

\* “Co powoduje, że czuję urazę do autorytetu?”

\* “Dlaczego mam dużą potrzebę uznania?”

\* “Dlaczego mam nadmierną potrzebę władzy?”

\* “Dlaczego ciągle muszę ratować ludzi?”

\* “Dlaczego nie jestem bardziej asertywny?”

\* “Dlaczego tak łatwo dostaję tremy?”

\* "Co powoduje, że unikam tworzenia długoterminowych, pełnych miłości związków?"

\* "Dlaczego nie mogę znaleźć partnera życiowego?"

\* "Dlaczego wykorzystuję ludzi i nie mam ani jednego prawdziwego przyjaciela, mimo że na zewnątrz odnoszę sukcesy?"

\* "Dlaczego szukam wymówek, gdy nie wywiązuję się ze zobowiązań „co sobie zrobiłem?"

Najpierw przedstawiasz swoje najbardziej zewnętrzne przemyślenia na dany temat. To znaczy, jeśli rozważasz temat, mówisz: „Co masz na myśli?”. Jednak, jak wszyscy wiemy, im więcej ktoś mówi o temacie, tym bardziej głębokie stają się jego myśli. Osoba ta czerpie z mądrości, której nie była świadoma. Kiedy mówi, idee, które krążyły w jej umyśle, stają się wystarczająco spójne, aby je zwerbalizować.

\* Jakie są kilka charakterystycznych pytań, które musisz sobie zadać?

Rozwijamy się poprzez doświadczenia życiowe poprzez refleksję. Oto kilka okazji, kiedy uczę się o sobie:

\* Wspomnienia ze starym przyjacielem

\* Prowadzenie głębokich rozmów z ukochanymi osobami lub bliskimi przyjaciółmi

\* Jazda długą, samotną autostradą zupełnie sama bez włączonego radia

\* Pod porannym prysznicem

\* W samolocie wpatrując się w okno

\* Rzadkie, ale wpływowe sny

\* Wieczne spacerowanie wokół bloku

\* Oglądanie starych zdjęć

\* Wpatrywanie się w piękny widok

\* Siedzenie w restauracji i jedzenie kolacji w podróży służbowej

## **INTROSPEKCJA JEST POZNAWCZA**

Introspekcja, w swojej istocie, musi być postrzegana jako to, czym jest: poznawczym/myślącym źródłem wiedzy. Pomyśl o introspekcji jako o czasowniku oznaczającym działanie. To coś, co należy zrobić, działanie, które należy podjąć. Introspekcja to wewnętrzna obserwacja poprzez wewnętrzny dialog. To poznawcze osiągnięcie, które wymaga wysiłku. Myślenie o sobie jest świadomym procesem umysłowym i celowym. Jesteś świadomy, że myślisz o sobie. Oto przykład. Powiedzmy, że uświadamiam sobie, że jestem spięty. Zatrzymuję się, aby pomyśleć, dlaczego. Decyduję, że czuję się uwięziony przez terminy i możliwość, że zostanę wytypowany do publicznej krytyki. OK, dlatego czuję się spięty. Weźmy inny przykład. Stoisz w obliczu nowej możliwości pracy, więc myślisz o niej, o jej pozytywnych i negatywnych stronach. Wyobrażasz sobie różne sceny lub możliwe sytuacje i odgrywasz je w swoim umyśle. To wyobrażanie sobie nie jest introspekcją. Staje się introspekcją dopiero wtedy, gdy pytasz, co czujesz lub jakie emocje odczuwasz, gdy myślisz o nowej pracy. Kiedy dyrektorzy myślą o czymś, wiedzą, co o tym myślą. Jeśli zostaną zapytani, czy ktoś powinien zostać zatrudniony na danym stanowisku, formułują opinię po odpowiedniej rozmowie kwalifikacyjnej, sprawdzeniu referencji itd. Przechodzą przez pewien rodzaj introspekcji, a następnie podejmują decyzję. Im jaśniejsza jest ich introspekcja, tym jaśniejsza jest ich opinia. Ta zasada jest zawsze prawdziwa. Jednym z ważnych

powodów, dla których kadra kierownicza wyższego szczebla jest kadra kierowniczą wyższego szczebla, jest siła ich introspekcji i głębia dojrzałości, którą ten proces tworzy. Introspekcja oznacza oderwanie zewnętrznych warstw percepcji i głębsze zbadanie swoich motywów. Potrzeba wyrafinowania pojęciowego, aby wiedzieć, że jesteś świadomy swojego myślenia. Myślimy cały czas, ale introspekcja wymaga, abyśmy byli świadomi naszego myślenia. Zwykle, gdy myślimy, nie myślimy o myśleniu. Poprzez introspekcję zastanawiamy się nad treścią i dokładnością naszego myślenia. Introspekcja wytwarza przekonania, które są zależne od zewnętrznych systemów sensorycznych. Innymi słowy, to, co widzisz, czujesz i słyszysz, łączy się, tworząc wrażenie, które następnie analizujesz. Poprzez tę refleksję tworzysz przekonania na temat swojego świata. Pomyśl o sobie jako o naukowym obserwatorem swojego umysłu. Stwórz wewnętrzny podział między obserwatorem — tobą — a przedmiotem badań — twoimi własnymi myślami. Jest to analogiczne do profesjonalnego doradcy lub trenera kadry kierowniczej wysokiego szczebla. Ci profesjonaliści są opłacani za bycie naukowym obserwatorem umysłu swojego klienta. Podczas introspekcji wykonujesz tę samą funkcję. Zaletą trenera jest to, że słucha i obserwuje obiektywnie. Jest to prawdopodobnie największa przeszkoda lub bariera w introspekcji. Twój trener kadry kierowniczej nie jest stronnicy. Świadomość stronnicy jest ważnym pierwszym krokiem w kierunku obiektywizmu i stania się swoim własnym trenerem biznesowym. Przyjmujemy za oczywiste, że mamy bezpośredni dostęp do swojego stanu psychicznego, ale nie do stanów psychicznych innych. Kiedy komunikujesz się w sobie, uświadamiasz sobie, że rozmawiasz ze sobą. Tylko ludzie z urojeniami myślą, że myśli mogą być wysyłane do innej osoby. Byłbyś szalony, gdybyś myślał, że inna osoba mogłaby podsłuchiwać twoją świadomość i słuchać twoich myśli, prawda? Rzeczywiście, jedynym bytem, który wielu uważa, że może słuchać introspekcyjnej komunikacji, jest Bóg. Ta koncepcja i perspektywa nie są odległe ani niezwykłe. Rzeczywiście, gdybyś powiedział przyjacielowi, że rozmawiałeś wczoraj z Bogiem, nie zadzwoniłby pod numer 112. Najprawdopodobniej skinąłby głową na znak zgody. Tak, rozumie, co oznacza rozmowa z Bogiem introspekcyjnie z przekonaniem, że Bóg słucha. To ustanawia inny pogląd na introspekcję. Przenosi ją do dialogu duchowego. Nie unikajmy tego tematu ani kierunku. Bóg może usłyszeć nasz introspekcyjny dyskurs. Jeśli staramy się jak najlepiej być całkowicie szczerzy, otwarci i odkrywcy w naszym dialogu z Bogiem, wtedy przychodzą dobre rzeczy. Złe wydarzenia oczywiście trwają; taki jest sposób świata. Ale twoja reakcja i umiejętność umieszczenia ich w kontekście, wizualizacji udanego wyjścia z twoich wyzwań, częściowo wynika z procesu poznania siebie i bycia szczerym wobec siebie. Poznanie siebie i swoich wewnętrznych demonów niekoniecznie czyni cię lepszą osobą. Ale czyni cię mądrzejszą osobą.

## **JEST WAS DWÓCH**

Czy kiedykolwiek ćwiczyłeś przemowę przed lustrem? Jeśli nie, to naprawdę powinieneś, ponieważ jest to świetny sposób na pokonanie tremy. Kiedy to robisz, czujesz, że jest was dwoje — ten, który patrzy w lustro i ten, który patrzy z lustra. Kiedy słyszysz siebie mówiącego, to rozdzielenie staje się jeszcze bardziej wyraźne. Introspekcja jest jak to doświadczenie. Zatrzymaj się na chwilę, spójrz w lustro i mów do siebie na głos, po prostu dla zabawy. Zauważ, jak czujecie się jak dwie osoby. Nawiąż głęboki kontakt wzrokowy. Zapytaj drugiego siebie: „Jak się dzisiaj masz?”. Sprawdź, czy nie czujesz, że tak naprawdę są dwie części: zewnętrzna osoba znana innym i wewnętrzna osoba znana tylko tobie. Akceptujemy, że jesteśmy podzieleni na dwa ja, jedno dla świata zewnętrznego, drugie dla naszego świata. Jesteś jednocześnie obiektem badań i obserwatorem. Naukowcy empiryczni mają z tym problem, twierdząc, że nie można być bezstronnym, patrząc na siebie. Ale tutaj rezygnujemy z tego argumentu. Przyjmujemy stanowisko, że jesteś w stanie być obiektywny, patrząc do wewnątrz, jeśli kierujesz się tymi ćwiczeniami, wiedzą i szczerą motywacją do zostania lepszym dyrektorem lub przedsiębiorcą. Podobnie jak wszystkie umiejętności, z czasem i praktyką, introspekcja się poprawia. Wiemy, że ludzie popełniają błędy, gdy rozważają swoje motywacje, dlaczego zachowali się w taki sposób. Zazwyczaj nie są świadomi swoich uprzedzeń. Innymi słowy, ludzie często naprawdę nie wiedzą, dlaczego zachowali



się w określony sposób. Potrafią opisać swoje działania i to, co czuli, ale są mniej zdolni do zrozumienia głębszych powodów, dla których zrobili to, co zrobili.

\* Czy kiedykolwiek zachowałeś się niewłaściwie i nie wiedziałeś dlaczego? Patrząc wstecz, czy możesz postawić sobie diagnozę? Czy była to potrzeba zwrócenia uwagi? Czy był to sposób na odwet lub zemstę? Czy czujesz, że sposób, w jaki się zachowałeś, był spowodowany przez inną osobę, a nie przez siebie?

Wierzysz w to, w co wierzysz na swój temat, nawet jeśli Twoje przekonania są podważane. Jeśli ktoś opisuje nas inaczej niż my sami siebie, trzymamy się kurczowo swojej opinii. Nie kłócimy się ze sobą na swój temat. Rzadko sobie zaprzeczamy. Wierzę, że jestem ciepłą i angażującą osobą. Dlaczego miałbym zaprzeczać tej obserwacji? Wiem, że to prawda. Niektórzy znajomi mogliby zauważyć: „George jest zimną, bezduszną osobą”. Być może moje relacje z nimi są obojętne. Nie nawiązujemy kontaktu. Każdy z nich woli dystans emocjonalny. Z ich perspektywy jestem zimny. Ale ten wniosek jest zasadniczo błędny. I ja to wiem. Rozumiemy, że większość ludzi doświadcza pewnej części, zwykle wybranej części siebie. Prezentujemy nasze społeczne „ja” tak, jak chcemy, aby inni nas postrzegali. Mamy wewnętrzną ocenę i opis siebie.

\* W jaki sposób przedstawiłbyś siebie samemu?

\* Jak opisałby cię twój najgorszy wróg?

\* Czy w opisie tego wroga jest ziarno prawdy? Czy też patrzy on lub ona stroniczymi oczami?

## **OGRANICZENIA INTROSPEKCI**

Problem osobistego wglądu jest jednym z najgłębszych i najtrudniejszych w filozofii i psychologii. Psychologowie eksperymentalni często odrzucają introspekcję. Bezpośrednie spojrzenie w umyśle ludzi nie jest możliwe. Introspekcji, ze względu na jej naturę, nie można zweryfikować za pomocą zwykłych i zwyczajowych metod naukowych, więc naukowcy wzruszają ramionami i mówią, że koncepcja ta nie ma wystarczającej wartości naukowej. Oczywiście, ma ona znaczenie dla osoby, która się w nią angażuje. Doceniam powiedzenie, powszechnie wyrażane w moim zawodzie: „Jeśli istnieje, można to zmierzyć”. Wraz ze wzrostem wyrafinowania badań fal mózgowych, introspekcja pewnego dnia będzie mierzalna. Ale istniejemy tu i teraz. Musimy się teraz poprawić. Więc nie czekajmy na zewnętrzną walidację. Już wiemy, że im więcej zastanawiamy się nad swoim życiem, kwestionujemy swoje myślenie, rzucamy sobie wyzwania, aby rozważać inaczej i analizować, gdzie popełniliśmy błąd w naszej logice, tym silniejszymi liderami się stajemy. Jak już wcześniej omawialiśmy, trudno jest przyznać, że nie wszystko, co myślimy o sobie, jest poprawne, ale dzięki samowiedzy możemy ograniczyć błędne atrybucje życiowe. Aby uzyskać samowiedzę, trzeba przynajmniej w pewnym stopniu dokonać introspekcji. Weźmy typowy przykład. Załóżmy, że masz karierę, która idzie całkiem nieźle. Nie świetnie, ale OK. Postanawiasz wytrwać u swojego pracodawcy. Masz nadzieję, że po długim czasie twoje talenty i wkład zostaną docenione. Po dziesięciu latach zrobiłeś postępy, ale nie jesteś na szybkiej ścieżce. Twoja praca wydaje się tak bezpieczna, jak tylko może być w dzisiejszym świecie. Jednak inni awansowali zamiast ciebie. Tak naprawdę nigdzie się nie wybierasz. Po głębszym zastanowieniu rozpoznajesz, że to strach przed przejściem do nowej pracy w nowej firmie, nawiązywaniem nowych relacji, nowym myśleniem, nowym wszystkim, sprawił, że powstrzymałeś się od eksplorowania możliwości. W rzeczywistości, po introspekcji i autorefleksji, to nie zadowolenie z pracy ani „lojalność” zmusiły cię do pozostania. To był strach przed zmianą. W rzeczywistości bałeś się rozmowy kwalifikacyjnej i odrzucenia. Niestety, nie byłeś tego świadomy, dopóki nie minęło dziesięć lat. Możemy spojrzeć wstecz na nasze życie i zobaczyć, po dziesięciu latach, że więcej, niż chcielibyśmy przyznać, było iluzją opartą na ego. Wierzyliśmy w to, w co chcieliśmy wierzyć. Więc chociaż

myśleliśmy, że zaangażowaliśmy się w introspekcję, nasze wnioski były żałośnie niedokładne. Nie oznacza to, że powinniśmy przestać introspekcji; musimy, ponieważ jesteśmy ludźmi. Musimy jednak pamiętać, że wiele z naszych wniosków jest fałszywych. Nie bierzemy pod uwagę naszych uprzedzeń, przesądów i poczucia własnej wartości.

Minęło dziesięć lat, nikt nie powiedział ci, kiedy masz biec... przegapiłeś strzał startowy. —Pink Floyd

\* Pomyśl o czasie w swoim życiu, kiedy wierzyłeś, że coś jest prawdą. Teraz, po dziesięciu latach, wiesz, że byłeś samozłudzy. W jaki sposób chcesz, aby coś było prawdą, zniekształciła prawdę?

\* Jak błędna diagnoza wpłynęła na twoje życie?

O co nam chodzi? Nikt z nas nie jest nieomylny, gdy dokonujemy autorefleksji. To, co uważałeś za prawdę, z czasem okazało się samosprowadzoną iluzją. Zła wiadomość? Kiedy próbujesz zrozumieć, co naprawdę czujesz w danej sytuacji, pojawiają się urojenia, zapominanie, myślenie życzeniowe, oszustwo i fantazja. Dobra wiadomość? Dzięki swojej współczesnej introspekcji teraz wiesz, naprawdę wiesz, co cię powstrzymuje. Teraz jesteś w świetnej pozycji, aby wybuchnąć. W idealnym przypadku to jest ten wysoki poziom obiektywizmu, który chcemy stale pokazywać sobie samym. Ale zwróć uwagę na kluczowe słowo „w idealnym przypadku”. Nie wydarzy się to tak często, jak byśmy chcieli! Introspekcja potrzebuje potwierdzenia, ale jak się do tego zabrać? Podsumowanie: poprzez wydarzenia rozwijające się zgodnie z twoimi przewidywaniami lub za zgodą bezstronnych obserwatorów. Innymi słowy, rzeczy, które poddałeś introspekcji, działają zgodnie z planem. To pozwala ci wiedzieć, że robisz coś dobrze; poprawnie przeanalizowałeś swoją sytuację i podjąłeś odpowiednie działania. Czy kiedykolwiek się myliłeś? Oczywiście. Każdy, kto mówi „nie”, najwyraźniej żyje w urojeniach. Zanim zdałeś sobie sprawę ze swoich potknięć, błędnie zakładałeś, że twoje myślenie i planowanie były właściwe. To nie znaczy, że nagle nie ufasz sobie — chociaż czasami możemy stracić pewność siebie. Ale zaczynasz zdawać sobie sprawę, gdy rozważasz coś, że twoje rozważania mogą być błędne. Jesteś ograniczony w tym, co oceniasz. Niektóre zmienne rozumiesz i bierzesz pod uwagę. I są inne zmienne, które mogły się ujawnić lub częściowo ujawnić, ale nie byłeś i nie jesteś wystarczająco samoświadomy, aby je wychwycić. Będziemy popełniać błędy, nawet jeśli wydaje się, że kule na stole bilardowym życia są ustawione w szeregu, aby wygrać. To przysłowiowe nieoczekiwane zdarzenie, które nas psuje. Ale czasami, patrząc wstecz, można było zapobiec temu zdarzeniu. Po prostu popełniliśmy serię błędów w analizie sytuacji. Prawdziwym winowajcą, który spowodował, że sytuacja się potoczyła, była nasza własna słabość konstytucyjna. Inną krytyką introspekcji jest to, że ludzie często błędnie identyfikują powody, dla których czują się w określony sposób. Na przykład Angela może powiedzieć, że Bill ją bardzo zdenerwował, podczas gdy tak naprawdę to seria zdarzeń z wcześniejszego dnia sprawiła, że Angela wybuchła gniewem. Ona nie łączy kropek w myślach. Kropki są w jej podświadomości i nie potrafi ich połączyć. W związku z tym Bill dostaje ochrzan za dość drobne wykroczenie. Jest zdezorientowany, skąd Angela bierze ten błąd.

\* Kiedy zdenerwowałeś się na jakąś sytuację, ale tak naprawdę to inne czynniki spowodowały twój wybuch?

Z reguły nie pytamy samych siebie, jak się czujemy, chyba że jesteśmy w stanie depresji lub lęku wystarczającym, by przyznać przed samym sobą, że tak, jesteśmy nieszczęśliwi. Jedną z korzyści przechodzenia przez trudne chwile jest to, że powoduje to uporządkowanie naszych priorytetów. Rozwijamy się, jednocześnie dochodząc do siebie po wydarzeniach.

\* Kiedy przechodziłeś przez trudne chwile?

\* Czego dowiedziałeś się o sobie?

## INTROSPEKCJA PRZYNOŚI ZMIANĘ ZACHOWANIA

Próbujemy zrozumieć siebie poprzez analizę przeszłego zachowania. Prywatne dane, dane w naszych umysłach, nie mogą być zweryfikowane inaczej niż poprzez zachowanie. W rzeczywistości tylko poprzez analizę naszych przeszłych działań i zachowań widzimy wzorce, które interpretujemy.

\* Jakie lekcje musiałeś się uczyć na nowo i uczyć się na nowo?

Tworzymy własną wersję tego, kim jesteśmy, która zawiera wiele prawdy. Jednak nasza wersja zawiera również to, w co chcemy wierzyć na temat tego, kim jesteśmy. Kiedy patrzymy w głąb siebie, możemy oszukiwać samych siebie. Możemy nie być świadomi wszystkich dynamik, które sprawiają, że jesteśmy nieszczerzy. Nie „kłamamy” świadomie. Możemy być przekonani, że nasze autorefleksje są dokładne. Po prostu często takie nie są. Ostatecznie musimy analizować nasze zachowanie, a nie nasze intencje. Kiedy jesteś świadomy swoich reakcji na bodźce, starasz się zrozumieć własne zachowanie i świadomie uznajesz, co czujesz do siebie, zyskujesz lepszy dostęp do własnych, ukrytych przyczyn zachowania. Doświadczenie to akumulacja przyczyny i skutku. Z czasem pojawia się wewnętrzne potwierdzenie, gdy zastanawiasz się nad swoim zachowaniem. Introspekcja sama w sobie nie jest celem. Wywoływanie pozytywnych działań i zachowań jest. Większość psychologów zgadza się, że jeśli zmienisz zachowanie, to z czasem zmienią się postawy i nawyki. Staramy się zrozumieć ludzi poprzez ich zachowanie. Nie potrafimy czytać w ich myślach, możemy jedynie obserwować ich zachowanie. Ta koncepcja zapoczątkowała wywiady behawioralne w latach 70. w psychologii organizacyjnej i przemysłowej. Dr Paul Green, znany psycholog, który ukuł termin „wywiad behawioralny”, podkreśla przeszłe osiągnięcia i zachowanie, aby przewidzieć przyszłe zachowanie. Wywiad behawioralny podkreśla, że przeszłość przewiduje przyszłość. Jeśli dwie sytuacje są zasadniczo podobne, najlepszym sposobem na przewidzenie zachowania, osiągnięć, wyników i rezultatów danej osoby jest przyjrzenie się temu, co dana osoba zrobiła za pierwszym razem. Większość klientów AST w mniejszym lub większym stopniu wykorzystuje teorię i praktykę wywiadów behawioralnych. Przygotowanie się do trudnej rozmowy kwalifikacyjnej prowadzi do introspekcji. Na przykład poniżej znajduje się kilka pytań dotyczących wywiadów behawioralnych, które często zadajemy kandydatom do pracy w AST. Poprzez to ćwiczenie nie próbujemy przygotować Cię do rozmowy kwalifikacyjnej. Chodzi nam o to, że przygotowując się do rozmowy behawioralnej, niezmiennie przechodzisz przez introspekcję. Przeczytaj te pytania. Odpowiedz na nie w myślach. Zauważ, że czytając każde pytanie, zazwyczaj potrzebujesz od 7 do 10 sekund, zanim odpowiesz jasno. Ta krótka refleksja jest formą introspekcji. Musisz przemyśleć swoje odpowiedzi.

\* Podaj mi przykład sytuacji, w której Twoje pozytywne nastawienie i umiejętności sprzedażowe sprawiły, że inni byli zmotywowani do skorzystania z usług Twojej firmy, a nie firmy, z której korzystali wcześniej.

\* Podaj przykład sytuacji, w której udało Ci się nawiązać kontakt z klientem, gdy musiałeś przedstawić trudną ofertę sprzedaży, nawet gdy sytuacja była trudna i szanse były przeciwko Tobie.

\* Opowiedz mi o konkretnym doświadczeniu, które ilustruje Twoją zdolność do wpływania na potencjalnego klienta. Możesz podać przykład zmiany nastawienia, sprzedaży pomysłu lub programu lub bycia przekonującym.

\* Empatia wobec problemów klientów wymaga od Ciebie szczególnej uwagi, aby zrozumieć ich okoliczności lub trudne położenie. Podaj mi przykład sytuacji, w której udało Ci się zrozumieć wyjątkowe problemy klienta, ponieważ wczułeś się w jego sytuację. W jaki sposób Twoja umiejętność rozpoznawania jego problemów emocjonalnych przyczyniła się do pomyślnego wyniku?

\* Jeśli chcesz odnieść sukces w branży kapitału ludzkiego, musisz wykazać się dużymi umiejętnościami i troską o klientów. Podziel się kilkoma przykładami sytuacji, w których zbudowałeś długoterminową relację z klientem, a on zwrócił się do ciebie po radę i wskazówki, które pchnęły waszą relację do kategorii przyjaźni.

\* Opowiedz mi o sytuacji, w której twoje umiejętności refleksyjnego słuchania pozwoliły ci odrzucić kolejne warstwy problemów klienta, aż do ujawnienia sedna problemu. Jaki był prawdziwy problem i jak sobie z nim poradziłeś?

\* Opowiedz mi o sytuacji, w której byłeś gotów nie zgodzić się z klientem, aby zbudować pozytywny wynik.

\* Opisz sytuację, w której musiałeś omówić „słonia w pokoju” z krytycznym klientem. Co powiedziałeś? Jak zdobyłeś się na odwagę, aby być bezpośrednim i rozmawiać szczerze?

\* Opowiedz mi o sytuacji, w której byłeś w konkurencyjnym środowisku i odniosłeś sukces.

\* Kreatywne myślenie oznacza odłożenie na bok sprawdzonych i prawdziwych rozwiązań, aby pozwolić nowej, świeżej energii skupić się na wyzwaniu. Kiedy udało ci się wyjść poza tradycyjny sposób patrzenia na problem i rzucić na niego nowe światło?

\* Kreatywność często oznacza odejście od uporządkowanego sposobu myślenia. Kiedy udało Ci się przełamać schemat myślenia i intuicyjnie bawić się nowymi koncepcjami i ideami?

## **JAK BŁĘDNIIE INTERPRETUJESZ**

Kiedy obserwujesz zachowanie innych, możesz zanieczyścić swoją interpretację ich zachowania poprzez własne mechanizmy obronne i filtry. Znajomość drugiej osoby może pomóc lub zaszkodzić naszej dokładności w dekodowaniu jej działań. Na przykład, jeśli dziesięć osób obserwuje osobę robiącą coś, pojawią się różne i sprzeczne relacje na temat tego, co, jak i dlaczego to zrobiła. Ponadto, gdy bawimy się w domorośłego psychologa, duża część naszej interpretacji jest projektowana przez naszą własną osobowość — fakt, którego większość nie jest świadoma. Projektujemy nasze własne potrzeby, życzenia, paradygmaty i ego w nasze obserwacje. Jeśli nie znasz drugiej osoby i zostaniesz poproszony jedynie o obserwowanie zachowania, często jesteś obiektywny. To właśnie robią dobrzy profesjonalni rozmówcy kwalifikacyjni — obiektywnie obserwują zachowanie i oceniają odpowiedzi kandydatów na pytania.

Jednak zachowanie u człowieka jest czasami obroną, sposobem na ukrycie motywów i myśli, ponieważ język może być sposobem na ukrycie twoich myśli i uniemożliwienie komunikacji. — Abraham Maslow

Im mniej zdrowy psychicznie jesteś, tym mniej trafne są twoje introspekcyjne osądy. Jeśli cierpisz na problemy ze zdrowiem psychicznym, twoja introspekcja prawdopodobnie będzie błędna. Na przykład, gdy paranoik dokonuje introspekcji, wzbudzi podejrzenia, mimo że nie ma żadnych weryfikowalnych dowodów na to, że ktoś chce go dopaść. Twoje introspekcyjne osądy są podatne na tyle samo błędów, ile stopień dokładności w postrzeganiu świata. Jeśli stale błędnie postrzegasz rzeczywistość swojego świata, introspekcyjna analiza twoich myśli będzie miała odpowiednią ilość błędów. Kiedy dana osoba nie ma dokładnej samowiedzy, jej upodobania i niechęci determinują jej przekonania. Wszyscy angażujemy się w pewien poziom samooszukiwania, czasami w obliczu wyraźnych dowodów przeciwnych. Nigdy nie zamierzamy oszukiwać samego siebie, ale robimy to cały czas. Freud powiedział, że nieświadomość może wprowadzić świadome ja w błąd, aby tłumić bolesne wydarzenia, fakty i idee. Rewidujemy lub pomijamy fakty, które są sprzeczne z tym, w co chcemy wierzyć. To trzeźwiąca myśl.

To nie to, czego nie wiesz, wpędza cię w kłopoty; to to, co wiesz, a co po prostu nie jest prawdą, wpędza cię w kłopoty. — Satchel Paige

Twoje spostrzeżenia wynikają z ograniczonej ilości informacji, które możesz przechowywać w swojej pamięci krótkotrwałej i wspomnień, które odzyskujesz z pamięci długotrwałej. Kluczem jest poznawcze podejście do swojej świadomości. Z czasem „pamiętasz” inne fragmenty pamięci ważne dla spostrzeżeń. To, jak dobrze obiektywnie zadajesz sobie pytania i jesteś szczery, decyduje o tym, ile dobrych informacji otrzymasz. Im lepiej kodujesz informacje, tym lepszy będzie twój wynik. Pamiętasz stare powiedzenie dotyczące komputerów „śmieci na wejściu, śmieci na wyjściu”? To samo dotyczy introspekcji. Introspekcja jest niezawodna, gdy szczerze i uczciwie pytasz siebie, co powoduje lub kształtuje twoje zachowanie. Zawsze będzie dochodziło do tłumienia niechcianego materiału powodującego zniekształcenia. Jednak uczciwa, zdrowa introspekcja prowadzi do prawdy na poziomie, który jest więcej niż akceptowalny.

### **Uświadomienie sobie swojej ścieżki**

#### **ZROZUMIENIE SWOICH MOCNYCH STRON**

Większość Amerykanów nie wie, jakie są ich mocne strony. Kiedy ich o to pytasz, patrzą na ciebie pustym wzrokiem lub odpowiadają w kategoriach wiedzy przedmiotowej, co jest błędną odpowiedzią. —Peter Drucker

Im więcej wiesz o sobie, tym lepiej rozumiesz prawdziwe pasje. Najłatwiejszym i najlepszym sposobem na osiągnięcie sukcesu zawodowego jest poznanie, zrozumienie i wykorzystanie mocnych stron. Na przykład, jeśli potrafisz koncentrować się przez długie godziny na szczegółach i łączyć kropki, powinieneś skupić się na badaniach i długoterminowej pracy projektowej. Gromadzenie i rafinowanie danych to żmudny proces. Gdy zostanie to wykonane poprawnie, można uzyskać wgląd w zachowania konsumentów lub produkty. Firmy dobrze płacą za te statystyczne perełki. Załóżmy, że jesteś kreatywny i naprawdę myślisz nieszablonowo. Wejście w jakąś rolę projektową lub strategiczno-marketingową jest dla Ciebie odpowiednie. Zaletą wyjątkowej, jedynej w swoim rodzaju osobowości kreatywnej jest to, że firmy zapłacą luksusową cenę. Jeśli masz smykałkę do funkcji społecznych i sprawiasz, że wszystko płynie gładko, to zostanie organizatorem wydarzeń jest dobrą drogą.

Myślę, że każdy powinien móc cieszyć się życiem. Spróbuj zdecydować, co najbardziej lubisz robić, a następnie rozejrzyj się, aby sprawdzić, czy jest praca, do której mógłbyś się przygotować i która pozwoliłaby ci nadal odczuwać taką radość. —Linus Pauling

Być może jako nastolatek miałeś naturalne upodobanie do pracy przy samochodach. Lubieś to i byłeś w tym dobry; byłeś w tym dobry, więc ci się to podobało. W szkole średniej uczęszczałeś na kursy mechaniki samochodowej jako przedmiot fakultatywny. Uwielbiałeś je. Postanowiłeś studiować inżynierię na studiach i skupić się na produkcji nowych, ekologicznych samochodów. Zrozumiałeś, w czym jesteś naturalnie dobry i połączyłeś to z formalną edukacją w rozwijającej się dziedzinie. To najlepszy sposób na zapewnienie sobie kariery w dłuższej perspektywie. Niektórzy ludzie wiedzą, że są dobrzy w silnikach. Już jako dzieci potrafili naprawiać rowery. Intuicyjnie wiedzieli, w którą stronę kręcić klucze. Dorastają majsterkując, spędzając godziny na rozbieraniu silnika, aby zobaczyć, co jest nie tak i zrozumieć, jak działa. Kiedy ci ludzie zaczynają karierę modyfikacji samochodów dla entuzjastów wyścigów, wiedzą, że wnoszą coś wyjątkowego. Wiedzą, o czym mówią. Wszyscy mamy umiejętności, o których zawsze wiedzieliśmy, że je posiadamy. Forma umiejętności mogła ewoluować, ale rdzeń siły jest tam od początku. Wybierając ścieżkę kariery lub kształtując swoją pracę tak, aby zmaksymalizować swoje podstawowe wymiary, będziesz bardziej pewny dożywotniej fascynacji swoją pracą. Zawsze istnieje ukryta, niewidoczna przyczyna, która poprzedza każde wydarzenie. Nasiona są

sadzone. Ale kiedy jest znaczna luka czasowa między tym, co zasadzisz, a tym, co ostatecznie zasiejesz — czy to dobre, czy złe — związek może nie być łatwo widoczny. Dotyczy to wielu sytuacji. Wydarzenie wydaje się przypadkowe, dopóki nie prześledzisz dokładnie jego pochodzenia. Wtedy zaczynasz dostrzegać subtelne powiązania. Na przykład osoba nie decyduje się nagle zostać najlepszym sprzedawcą znieca. Wielu liderów zaczyna od sprzedaży, ponieważ sprzedaż jest doskonałym sposobem na mierzenie wyników, a badania pokazują, że najlepsi pracownicy lubią być oceniani. Być może jako dziecko byłeś cwaniakiem. Czy miałeś trasę z pączkami, gdzie chodziłeś od drzwi do drzwi, próbując sprzedać pudełko pączków? Co powiesz na usługę koszenia trawników lub opieki nad dziećmi, która była czymś więcej niż okazjonalną pracą dorywczą? Może prowadziłeś mały, fajny biznes. Pukanie do drzwi lub wykonywanie „telefonów sprzedażowych”, gdy jesteś młody, to świetny sposób na emocjonalne zahartowanie. Twardość umysłu i odporność emocjonalna są ważne — tym bardziej, gdy masz terytorium lub obszar, do którego ciągle dzwonisz. Rozumiesz opór i odrzucenie. Nie zbierasz pieniędzy dla Harcerki lub Stowarzyszenia Serca tylko raz. Wracasz raz po raz do tych samych osób. Powoli, nawet jeśli zostałeś odrzucony dwadzieścia razy, przy dwudziestym pierwszym pukaniu udaje ci się dokonać sprzedaży. Wytrwałość i wytrwałość w końcu się opłaciły. Te wydarzenia pozostawiają głęboki pozytywny, psychiczny osad. Wczesne doświadczenia biznesowe i sukcesy odróżniają przyszłych liderów nastawionych na sprzedaż od osób, które nie wytrzymują pierwszego roku, osiągając niewiele sprzedaży i otrzymując mało informacji zwrotnych i prowizji. Wciskają przycisk paniki, boją się i przeskakują do bezpieczniejszego, bardziej przewidywalnego i mniej ryzykownego środowiska. Weźmy inny przykład. Co z dzieckiem, które kochało sztukę, wykazując do niej predyspozycje w przedszkolu? Jej konie zawsze były najlepsze. Jej portrety przypominały ludzi, których rysowała. Kiedy zdecydowała się na karierę w projektowaniu graficznym, wiedziała, że to, co oferuje, jest kreatywne i wyjątkowe. Nie wątpi w swoją zdolność do oferowania swoim wewnętrznym lub zewnętrznym klientom czegoś oryginalnego i interesującego. Ma pewność siebie, aby zaprezentować swój talent. Co z osobą, która jest wrażliwa, głęboko troszczy się o innych ludzi i ma szacunek dla Boga? Wie, że chce zostać duchownym i szerzyć dobre słowo. Niektórzy z najlepszych liderów, jakich spotkałem, to duchowni, rabini i pastory, którzy zbudowali duże, oddane zgromadzenia. Siła ich wiary w wizję tego, czym może stać się ich kościół lub synagoga, i ich zdolność do sprzedania tej wizji, to niepowstrzymana siła. Prosta lekcja? Jest oczywista. Staraj się i staraj się o karierę, do której, przez całe swoje życie, wiedziałeś, że jesteś genetycznie predysponowany. Skup się na talentach i umiejętnościach. Skup się na mocnych stronach, nie na słabościach. Zdaj sobie sprawę, że są pewne rzeczy, w których jesteś naprawdę utalentowany i które robisz wyjątkowo dobrze. Kiedy jesteś dobry, masz repertuar strategii osiągnięcia celów.

Wybierz pracę, którą kochasz, a nigdy nie będziesz musiał pracować ani jednego dnia w swoim życiu.  
— Konfucjusz

Rozpoznaj swoje podstawowe mocne strony. To trudniejsze, niż się wydaje. AST ma wielu klientów, dobrze po czterdziestce, którzy prywatnie dzielą się, że tak naprawdę nie rozumieją swoich prawdziwych mocnych stron. To właśnie tutaj psychologia pozytywna odgrywa tak ważną rolę. Psychologia pozytywna sprawia, że ludzie myślą o swoim życiu i zastanawiają się, co przychodziło im łatwo i naturalnie.

\* Myśląc o swoim dzieciństwie, co przychodziło ci łatwo i naturalnie? (To jest prawdopodobnie twoja największa mocna strona.)

Ta wiedza sama w sobie ma wartość. Czujesz się potężny, kiedy wykorzystujesz naturalne mocne strony. Nie jesteś już na łasce sił potężniejszych od ciebie.

\* Konkretna wiedza o twoich mocnych stronach daje ci świadomość, że istnieje szansa, aby coś z nimi zrobić. Jakie czynniki przyczyniły się do twoich zdolności?

### **JAK TWOJE MOCNE STRONY PASUJĄ DO INNYCH ASPEKTÓW TWOJEJ OSOBOWOŚCI?**

Istniejesz w ramach parametrów genetycznych i kulturowych. Gdy masz siedem lat, podstawowe cechy osobowości są już osadzone. Akceptuj siebie takim, jakim jesteś. Ale miej otwarty umysł i chęć rozwijania naturalnych zdolności. Biologia nie jest przeznaczeniem. Zawsze rzucaj sobie wyzwanie, aby się rozwijać. Kiedy poświęcamy wysiłek na rzeczy, w których jesteśmy naturalnie dobrzy, nasza trajektoria wzrostu jest bardziej stroma. W przypadku rodziców rezonuje programowanie genetyczne. Jeśli wychowałeś kilkoro dzieci od urodzenia i obserwowałeś ich rozwój przez całe życie, wiesz, że „urodziły się takie”. W miarę rozwoju twojego życia twoje podstawowe cechy pozostają niezmiennie, a nawet się umacniają. Miejmy nadzieję, że cechy te łagodzą się i dojrzewają wraz z wiekiem i doświadczeniem. Jednak coraz więcej dowodów wskazuje na to, że kompetencje emocjonalne i behawioralne można rozwijać z czasem, co jest celem tego doświadczenia czytelniczego.

### **WYZNACZANIE SWOICH MOCNYCH STRON POPRZEZ SWOJE SŁABOŚCI**

\* Aby wyznaczyć swoje wyjątkowe mocne strony, wypisz swoje słabości. Uzupełnij poniższe frazy, które wskazują na rzeczy, które sprawiają ci trudność:

\* Nie mogę...

\* Mogę tylko...

\* Nigdy nie mogę...

Czy zauważyłeś negatywną cechę tych sformułowań?

\* Teraz wyobraź sobie, że każde napisane przez siebie negatywne stwierdzenie reprezentuje talent zakamufłowany jako słaby punkt. Jaka jest ukryta umiejętność w każdym z nich? Zapytaj siebie, co różni cię od tych, którzy nie posiadają żadnej z tych cech. Następnie napisz odpowiednik wyrażający ukrytą mocną stronę. Przykłady:

\* Nie potrafię uczyć się obsługi programów komputerowych zbyt szybko — ale to, czego mi brakuje w skoncentrowanym myśleniu logicznym, nadrabiam z nawiązką moją inteligencją emocjonalną.

\* Potrafię robić tylko jedną rzecz na raz — ale kiedy już coś robię, robię to dokładnie i kompetentnie.

\* Nigdy nie potrafię szybko odpowiedzieć, gdy staję przed wyzwaniem — ale lubię przemyśleć sprawę, a nie być powierzchownym i strzelać od biodra. Daje mi to wiarygodność w dłuższej perspektywie.

Siła psychologiczna oznacza dokładne przyznanie się do ograniczeń i uprzedzeń. Znajomość, zrozumienie i zaakceptowanie słabości daje osobistą moc. Słabości to wyzwania, „przeciwnie mocne strony” kompensowane przez prawdziwe mocne strony. Jesteś najbardziej emocjonalny i samoobronny tam, gdzie jesteś najsłabszy. Aby jasno siebie postrzegać, potrzebna jest refleksja i analiza osądu. Chodzi o to, aby zachować pewność siebie, ale z odwagą krytykować swoje stanowisko. Przyznaj, że twój punkt widzenia jest względny. Następnie rozpoznasz swoje słabości i bierzesz je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Kiedy to robisz, generujesz lepszą analizę i poprawiasz jakość podejmowania decyzji.

\* W jaki sposób twoje mocne strony są przeciwieństwem twoich słabości? W jaki sposób twoje słabości są lustrzanym odbiciem twoich mocnych stron?

\* W jakich obszarach chciałbyś się najbardziej poprawić? \* Co musisz zrobić inaczej, aby rozwinąć słabości w mocne strony?

\* Jak słabości wpłynęły na Twoją karierę?

\* Czego naprawdę najbardziej oczekujesz od swojej kariery?

Jedynym prawdziwym sposobem na zmierzenie osiągnięć i postępu jest podjęcie decyzji o ustaleniu celów, zarówno biznesowych, jak i osobistych.

\* Jak definiujesz sukces?

\* Jakie są realistyczne opcje w Twoim życiu? (Nie pozwól jednak, aby to pytanie stłumiło Twoją osobistą wizję!)

Cofaj się w czasie.

\* Jak chcesz, aby wyglądało Twoje życie za dwadzieścia pięć lat?

\* Za piętnaście lat?

\* Za dziesięć lat?

\* Za pięć lat?

\* Za rok?

\* Za sześć miesięcy?

## **ZNACZĄCE DOŚWIADCZENIA I CHWILE**

Istnieją wydarzenia i ważne momenty w życiu, które ukształtowały twoje postrzeganie i definicję tego, co oznacza bycie liderem. Choć te wydarzenia mogą wydawać się nieistotne dla zewnętrznego obserwatora, te incydenty, z jakiegoś powodu, zapadają ci w pamięć. Tworzą jądro twojego podejścia do przewodzenia i zarządzania. Pamiętam jeden incydent z moich nastoletnich lat. Siedziałem w kuchni i jadłem — zawsze jadłem jako nastolatek — kiedy zadzwonił szef mojego ojca. Mój ojciec został ostro skrytykowany za jakieś wykroczenie. Patrzyłem, jak mój ojciec się wzdrygał i wielokrotnie mówił „Tak, proszę pana” do szefa. Choć nie rozumiałem, jaki wpływ ta winieta będzie miała na mnie, wiedziałem w tym momencie, że nie jestem zachwycony pomysłem posiadania szefa. Moja żyłka przedsiębiorczości została bez wątpienia zapłodniona przez to znaczące doświadczenie. Moja pogarda dla szefów, którzy stosują zastraszanie i dominację jako swój styl zarządzania, wykiełkowała w tym momencie. Krzyczenie na pracowników mówi o wiele więcej o braku samokontroli niż o zdolności do motywowania. Oto kolejny osobisty przykład z moich nastoletnich lat. Nosłem kije golfowe, żeby zarobić kilka dolarów, kiedy wózki golfowe nie były jeszcze normą. Pod koniec rundy załadowałem kije do bagażnika błyszczącego nowego cadillaca. Panowie, dla których byłem nosicielem, wręczyli mi świeży dziesięciodolarowy banknot i powiedzieli, że wykonałem świetną robotę. Podziękowałem mu za hojność. Zwykłe wynagrodzenie za noszenie kijów przez osiemnaście dołków wynosiło całe pięć dolarów, więc było to dwa razy więcej niż stawka rynkowa. Odpowiedział: „Synu, pracuj sam, jest o wiele lepiej!” To stwierdzenie utkwilo mi w głowie. Pozostało tam wiele lat później. Czyż nie jest interesujące, kiedy zastanawiam się, dlaczego tak bardzo lubię przedsiębiorców i właścicieli małych firm, że sprowadza się to do tych dwóch wydarzeń, nawet jeśli wydają się niegroźne? \* Wracając myślami do przeszłości, jakie wspomnienia i doświadczenia Cię zainspirowały?



Czy obserwowałeś szczególnie skutecznego dyrektora? Co zrobił dobrze, czego chciałbyś naśladować?

I odwrotnie, czy doświadczyłeś szczególnie okropnego dyrektora? Co zrobił, czego chciałbyś uniknąć naśladowania?

## **PRZYJRZYJ SIĘ SWOJEJ OSOBISTEJ KULTURZE**

Wszyscy pochodzimy z jakiegoś rodzaju kultury, miejsca naszego środowiska. Kiedy ludzie dorastają w określonej kulturze, mają tendencję do posiadania wspólnych doświadczeń. Przyjrzyjmy się Twojej, zgodnie z definicją pięciu wymiarów osobowości kulturowej Geerta Hofstede. Czytając te pięć wymiarów, zastanów się, jak zostałeś wychowany. Jaki był status społeczno-ekonomiczny Twojej rodziny i jak to na Ciebie wpłynęło? Pomyśl o całym społeczeństwie i kraju, w którym dorastałeś. Rozważ wartości, które Ci przekazano. Na przykład dorastałem w nienaruszonej rodzinie w przeważnie białej, średniej klasy dzielnicy. Wartości, z którymi dorastałem, obejmowały ciężką pracę; Ulubionym powiedzeniem mojej matki było „Pan pomaga tym, którzy sami sobie pomagają”. Podkreślano uczciwość. Postępowe, bezstronne wartości również. Nauczyłam się inteligencję emocjonalną od mojego ojca, który miał niezwykle umiejętności interpersonalne. Był inżynierem, nic mniej. Nic dziwnego, że wszystkie moje córki mają podobne przekonania. Jak trafnie zauważyła jedna z córek: „Wierzysz w to, w co wierzą twoi rodzice”. Mądra i rozważna, biorąc pod uwagę, że miała osiem lat. Wymiary Hofstede opisano poniżej.

### **Dystans władzy**

W jakim stopniu Twoja kultura domowa akceptowała i oczekiwała, że władza jest nierówno rozłożona? W Stanach Zjednoczonych akceptujemy, że kontrola jest hierarchiczna. Pieniądze oznaczają władzę. Stworzyliśmy duże korporacje z biurokracją. Ranga oznacza władzę. Jeśli pracowałeś w dużej firmie, rozumiesz, jak władza jest rozłożona od dyrektora generalnego w dół. Biuro narożne lub „C Suite” symbolizuje dystans władzy. Przedsiębiorcy często nie lubią, gdy władza i autorytet kontrolują ich. To skłania ich do zakładania własnych firm. Jedna koncepcja, która jednoczy Amerykę, brzmi: wszyscy chcemy mieć własny biznes. Jesteśmy prawdziwym narodem przedsiębiorców. Osobiście uważam, że jest to prawdopodobnie nasza największa siła kulturowa. W Stanach Zjednoczonych, moim zdaniem, ewoluujemy w kierunku bardziej innowacyjnych kultur biznesowych. Władza jest mniej ważna niż innowacja poprzez zaangażowanie pracowników. W sektorze technologii informatycznych pod koniec lat 80. nastąpiła dekonstrukcja rangi. Firmy ceniły kreatywność i siłę myśli. Wszyscy zgadzają się, że dobre pomysły mogą pochodzić z dowolnego miejsca w firmach, jednak potrzebna była komunikacja elektroniczna, aby zmienić hierarchiczny styl zarządzania rewolucji przemysłowej. Dzięki potędze IT pozbyliśmy się średniego szczebla menedżerów, których głównym zadaniem było zbieranie informacji do przekazania kierownictwu wyższego szczebla. Komunikacja, zbieranie danych i analiza są teraz znacznie bardziej wydajne. Nadal czai się tam mnóstwo autorytarnych ludzi. Około 25 procent populacji ma autorytaryzm osadzony w swojej strukturze osobowości. Ale stare branże, które stosują ten styl, umierają. Dowody są oczywiste, gdy firma lub kraj ma duży dystans władzy. Tam, gdzie istnieją wyraźne granice między tymi, którzy mają, i tymi, którzy nie mają, rośnie niezadowolenie. Nieufność związków zawodowych, jadalnia dla kadry kierowniczej ze wszystkimi dodatkami, niezwykle duże różnice w wynagrodzeniach, miejsca parkingowe, różne piętra w budynkach i tym podobne, wszystko to tworzy rodzaj kultury i myślenia. Pewna różnica władzy jest konieczna, ale konflikt zaczyna się, gdy władza staje się dysfunkcyjna i represyjna. Wraz z kryzysem finansowym w latach 2008–2009, ekscesy na Wall Street znalazły się pod lupą i niefaską. Chciwość i pobłażliwość coraz bardziej wychodziły z mody.

\* Jak bardzo masz tendencję do wypowiedzania się na temat autorytetu?

\* Czy uważasz, że firma, w której pracujesz lub w której pracowałeś, ma duży dystans władzy?

### **Indywidualizm kontra kolektywizm**

Stany Zjednoczone mają w swojej zbiorowej psychice myślenie w stylu Horace'a Greeleya „Jedź na zachód, młody człowieku”. Popieramy indywidualną odpowiedzialność za nasze czyny i osiągnięcia lub ich brak. Znamy naszych sąsiadów. Oni są odpowiedzialni za siebie. My jesteśmy odpowiedzialni za siebie. Jednostka jest siłą napędową naszego społeczeństwa. Z drugiej strony społeczeństwa i kultury kolektywistyczne integrują ludzi w silne „grupy wewnętrzne”. Na przykład mogą to być rozszerzone rodziny, które pomagają dzieciom w grze i pozwalają im rozwijać się w systemie. Cena? Bezdyskusyjna lojalność. Weźmy naszego czterdziestego trzeciego prezydenta, George'a W. Busha, jako przykład członka grupy wewnętrznej. Jedną z jego wad jako CEO było to, że cenił lojalność bardziej niż kompetencje. Wynikało to z jego wychowania w bogatej dynastii politycznej, rodzinie „kolektywistycznej”.

\* W jakim stopniu twoje przekonania o tym, jak się wybić, wynikają z brania osobistej odpowiedzialności?

\* Kto ci doradzał lub pomógł ci zrobić sobie przerwę?

### **Męskość kontra kobiecość**

W niektórych społeczeństwach obie płci są skromne, spokojne i opiekuńcze. Mężczyźni są bardziej zniewieściali i to im odpowiada. W innych społeczeństwach i kulturach — zwłaszcza w amerykańskiej kulturze biznesowej — ceniona jest asertywność i konkurencyjność, nawet do tego stopnia agresywności. Dominacja jest nadal cechą osobowościową predykcyjną sukcesu w amerykańskim biznesie. W Stanach Zjednoczonych cenimy sobie osoby konkurencyjne. Może się to jednak zmienić, ponieważ wartość zespołów jest potężniejsza niż indywidualnych gwiazd, zwłaszcza gdzie ważne jest wiele wartościowych partnerstw. Odpowiedz na poniższe dwa pytania i sprawdź, czy w swoim podejściu jesteś bardziej męski czy bardziej kobiecy. Nie ma dobrego ani złego; czasami potrzebujesz obu.

\* Czy lubisz i cenisz coaching, opiekę i pomaganie ludziom, czy wolisz być śmiałym i zdecydowanym indywidualnie w stosunku do ludzi?

\* Czy lubisz liderów z orientacją na komunikację inkluzywną lub tych, którzy wyznaczają jasny kierunek? Unikanie niepewności kontra tolerancja niepewności

W niektórych krajach i firmach niepewność i dwuznaczność są akceptowane, a nawet lubiane. W innych są unikane: Pracownicy przestrzegają instrukcji. Istnieje tylko jedna prawda. Istnieje sztywność i przestrzeganie. Podobnie jak w dynamice rodziny, osoby, które wywodzą się z unikania niepewności, są bardziej emocjonalne i niespokojne. Kiedy istnieje tolerancja dla dwuznaczności, otwartość i relatywizm, jesteś w zgodzie ze zmiennością. Kiedy firma jest zarządzana przez procesy (i nie ma w tym nic złego — wiele wspaniałych firm to w rzeczywistości szereg procesów), istnieje niska tolerancja dla niepewności. Dobra firma produkcyjna lub firma fast food powinna być zarządzana przede wszystkim przez procesy. Kiedy prowadzisz bardziej kreatywny biznes, potrzebujesz wysokiej tolerancji na niepewność; chcesz, aby ludzie myśleli, badali, testowali i formułowali wiele hipotez.

\* Czy wolisz dwuznaczność czy większą pewność?

\* W jakich warunkach się rozwijasz? Orientacja długoterminowa kontra krótkoterminowa

Orientacje długoterminowe bardziej odzwierciedlają społeczeństwa wschodnie. Wiek, długość istnienia społeczeństwa, honorowanie poprzednich pokoleń genealogicznie oraz docenianie wytrwałości i oszczędności są cenione. Społeczeństwa krótkoterminowe cenią instytucje, zwyczaje i zobowiązania społeczne. Wszyscy zgadzamy się, że kwartalne zyski i wygładzanie księgowości w celu spełnienia oczekiwań nie są zdrowymi sposobami patrzenia na firmy i sektory. Jednak nadal to robimy, ponieważ nasza kultura amerykańska koncentruje się na krótkim terminie.

\* Czy widzisz długoterminową wizję swojej kariery? Czy jesteś nadmiernie skupiony na krótkim terminie?

\* Na moim „nagrobku kariery” chciałbym, aby było napisane...

## **KORZYSTANIE Z TESTÓW OSOBOWOŚCI**

Wiele firm oferuje szkolenia z zarządzania, w ramach których ludzie chodzą na zajęcia i wypełniają krótkie profile, takie jak Myers-Briggs lub Firo-B, a następnie są one interpretowane przez certyfikowanego trenera. Czasami są one przydatne, a czasami nie. Jeśli pójdziesz z otwartym umysłem i po prostu spróbujesz dowiedzieć się czegoś o sobie, zajęcia w większości przypadków przynoszą pewne korzyści. Jedną z zalet testów osobowości jest to, że możesz porównać swoje wyniki z wynikami innych osób. Daje to ramy odniesienia. Testy osobowości są przydatne do zrozumienia siebie. Niektóre starsze standaryzowane testy zostały pierwotnie opracowane prawie sto lat temu. Zostały powoli i ostrożnie rozwinięte w coraz lepsze narzędzia. Dostępnych jest wiele rodzajów testów osobowości, z bardzo różnymi poziomami dobrze zbadanych norm o trafności predykcyjnej. Pomysł próby zrozumienia ludzi poprzez opisanie ich osobowości sięga czasów Hipokratesa (ok. 450 p.n.e.). Klasyfikował on ludzi do jednej z czterech kategorii, w zależności od rodzaju płynu, jaki mieli w swoich ciałach. To zapoczątkowało pomysł opisywania temperamentów. Wilhelm Wundt pod koniec XIX wieku opisał rozróżnienie między ludzkim ciałem a osobowością. Co ciekawe, szerokie deskryptory nawet dzisiaj sprowadzają się do czterech lub pięciu typów, tak jak miało to miejsce w przypadku Hipokratesa. W ciągu ostatniego pokolenia, dzięki większym badaniom metaanalitycznym, teoretycy osobowości opisali to, co obecnie nazywa się teorią osobowości „Wielkiej Piątki”. Zasadniczo badacze osobowości twierdzą, że istnieje pięć podstawowych szerokich obszarów lub wymiarów osobowości:

1. Ekstrawersja. Ta cecha oznacza osoby, które są z natury bardziej towarzyskie. Lubią interakcję oraz dawanie i otrzymywanie więzi emocjonalnych. Nawiązują rozmowy w kolejkach, w samolotach lub gdziekolwiek indziej i łatwo podchodzą do ludzi na spotkaniach towarzyskich. Osoby z ekstrawersją naturalnie zbliżają się do ludzi. Kontakt z innymi faktycznie ich energetyzuje. Sprzedawcy i niektórzy konsultanci usług profesjonalnych często mają dużo ekstrawersji.

2. Ugodowość. Ten wymiar osobowości dotyczy dogadywania się i podporządkowywania swojego ego, aby dostosować się do dynamiki grupy. Zazwyczaj nie wyrażasz swojego zdania, nie przerywasz innym ani nie wskazujesz na nieporozumienia w dyskusji. Obejmuje to takie cechy, jak życzliwość, zaufanie, uczucie, altruizm i inne prospołeczne zachowania. Osoby o życzliwym usposobieniu, które potrafią rozwiązywać konflikty i dobrze dogadują się w zespołach, mają ten wymiar. Ponieważ globalizacja wymaga więcej wirtualnych globalnych zespołów, ta cecha staje się cenna. Jednak wśród Wielkiej Piątki ugodowość koreluje najmniej ze skutecznym przywództwem w wielu badaniach. Czasami nadmiernie ugodowi ludzie nie chcą drażnić, więc wybierają ścieżkę najmniejszego oporu w zarządzaniu konfliktami. Ten wymiar jest przydatny dla osób zajmujących się obsługą klienta.

3. Sumiennosc. Ta cecha oznacza osoby, które trzymają się planu i procesów. Kontrolują swoje emocje. Pozostają przy zadaniu. Organizacja i umiejętnosc rozplanowania kroków przydatnych do osiągnięcia celu to wspólne cechy. Wykazują również wysoki poziom rozważliwych zachowań ukierunkowanych na cel

i kontroli nad impulsami. Mają tendencję do bycia zorganizowanymi i zwracania uwagi na szczegóły. Oni załatwiają sprawy, sprawiają, że sprawy się dzieją, dotrzymują słowa, wyznaczają terminy i kończą misję na czas i zgodnie z budżetem. Ludzie, którzy lubią porządek i ustalone kryteria, są często sumienni. Na przykład księgowi zazwyczaj mają taką umiejętność; szczerze mówiąc lubią zamykanie, pomiar i dokładność.

4. Stabilność emocjonalna. Osoby wykazujące tę cechę mają tendencję do doświadczania stałości emocjonalnej, opanowania i wdzięku pod presją i potrafią skutecznie radzić sobie ze stresem. Lekarze na pogotowiu i osoby, które muszą podejmować wiele szybkich decyzji w oparciu o sprzeczne informacje, radzą sobie lepiej, gdy mają wewnętrzny spokój i równowagę. Na przykład osoba, która uzyskała niski wynik w zakresie stabilności emocjonalnej, byłaby bardziej przyzwyczajona do wdawania się w bójki z powodu niskiej zdolności do tolerowania frustracji. Stopień twojej zdolności do zapobiegania nieprzewidywalnym zachowaniom jest dyktowany przez ciebie. Decydujesz się pozwolić sobie na łatwe frustrowanie się. Poradnictwo, samokontrola i szkolenia mogą pomóc ci lepiej się przystosować. Stabilność emocjonalna jest ważna dla przywództwa — nie chcesz, aby u władzy była osoba emocjonalnie reaktywna.

5. Otwartość. Otwartość to podatność na nowe doświadczenia i poszukiwanie innych sposobów na rozważenie lub przemyślenie problemu. Otwarte osoby mają różne zainteresowania. Potrafią analizować przeciwstawne myśli na ten sam temat i wymyślać unikalne trzecie podejście. Są pomysłowe i wnikliwe i mają tendencję do posiadania szerokiego zakresu zainteresowań. Typy artystyczne i kreatywne mają wiele z tego wymiaru. Ludzie, którzy lubią myśleć nieszablonowo i którzy wymyślają ciekawe podejścia i zwroty akcji, są często otwarci i bezstronni.

\* A teraz zabawne i przydatne ćwiczenie. Uporządkuj swoje wymiary osobowości. Wszystkie wymiary są dobre, ale zmusz się do ich uporządkowania. Jaki jest twój „najwyższy” wymiar? Teraz przejdź w dół.

Niezależnie od tego, jakie są Twoje dwa najważniejsze wymiary w powyższym ćwiczeniu, spróbuj ukształtować swoją karierę wokół nich. Na przykład, jeśli masz wysoki poziom ekstrawersji i otwartości, wejście w biznes interakcji międzyludzkich, taki jak doradztwo z dużą dawką innowacyjnego rozwiązywania problemów, może być satysfakcjonujące. Jeśli wykonałeś wiele testów osobowości i ogólnie uzyskałeś wysokie wyniki w zakresie introwersji i sumienności — co oznacza, że preferujesz bardziej zorientowane na szczegóły procesy z wysokim poczuciem porządku — możesz zastanowić się i przenieść swoją karierę do zarządzania projektami lub restrukturyzacji procesów. Jeśli wysoko oceniasz swoją stabilność emocjonalną, możesz pracować w pracy, która wiąże się z wysokim poziomem stresu; masz zdolność do rozładowywania stresu lepiej niż większość. Jeśli masz wysoki poziom otwartości, masz tendencję do doceniania kreatywności i oryginalności, więc innowacyjne środowisko i praca będą dla Ciebie najlepsze.

\* W jaki sposób Twoja praca nawiązuje do Twojego najwyższego wymiaru osobowości?

\* Jak możesz zmienić lub rozwinąć swoją obecną pracę, aby nawiązać do swojego najwyższego wymiaru?

\* W jaki sposób możesz kształtować lub formować swoje środowisko pracy, aby bardziej naturalnie odpowiadało Twoim dwóm najważniejszym wymiarom?

Cechy osobowości zazwyczaj pozostają stabilne przez całe życie człowieka. Innymi słowy, w wieku siedmiu lat istnieją szeroko zdefiniowane cechy charakteru, które stają się osadzone w naszej osobowości. Na przykład, powiedzmy, że jako dziecko miałeś tendencję do bycia towarzyskim i swobodnego występowania na scenie. Może to obejmować ekstrawersję (choć jest wielu

introwertycznych artystów), zdrową samoocenę i ożywiony, otwarty, towarzyski styl. W wieku czterdziestu lat Twój współpracownicy prawdopodobnie opisaliby Cię w podobny sposób. Nawet jeśli się zestarzałeś, Twoja podstawowa osobowość powinna się utrzymać. Jeśli ktoś ma cierpliwość i koncentrację, mało prawdopodobne jest, że straci te cechy wraz z wiekiem. Myśl o zmianie swojej podstawowej osobowości jest przerażająca. Na początku jesteśmy zaprogramowani. Ważne jest, aby zrozumieć, jakie są Twoje podstawowe cechy. Dowiedz się, jak najlepiej je wykorzystać, aby rozwijać swoją karierę. Wierzę, że nasze podstawowe cechy osobowości są bardziej genetyczne niż nabyte, chociaż jest wielu psychologów i naukowców zajmujących się zachowaniem, którzy się z tym nie zgadzają. Nie dyskutujmy na ten temat. Faktem jest, że w momencie, gdy przeczytasz te słowa, będziesz tym, kim jesteś. Teraz gra polega na zrozumieniu swoich mocnych stron i opracowaniu ścieżki kariery oraz znalezieniu firmy, która cię ceni. Testy mogą zawierać dużą liczbę stwierdzeń lub przymiotników, w których respondenci oceniają przydatność każdego elementu do siebie. W przypadku znacznej liczby pytań osoba ma tendencję do wpadania w deskryptory. Na przykład mierzone cechy to „ekstrawertyzm” w porównaniu do „introwertyzmu”, „towarzyskość” lub „dystans”, „stabilność emocjonalna” lub bardziej „zmiennosc”, „otwartość na zmiany” lub „konserwatyzm”, „zorganizowanie” lub „niezorganizowanie”, „przyjemność” lub „nieprzyjemność”, „wrażliwość” lub „twardość umysłu”. Czasami odpowiedzi ipsatywne — normy, których używasz do mierzenia samego siebie — proszą cię o wybranie między dwiema równie dobrymi odpowiedziami, które umieszczają cię w pewnego rodzaju pudełku. Na przykład „lubię ściśle współpracować z ludźmi” kontra „lubię dobrą intelektualną debatę”. Jest to przydatne do znalezienia odpowiedniej kariery, odkrycia najlepszych punktów swojej osobowości, aby lepiej zrozumieć, jaka sytuacja zawodowa może być dla Ciebie najlepsza, lub poprawy relacji poprzez lepsze zrozumienie współpracowników. W sieci dostępne są wszelkiego rodzaju testy, które mierzą, czy jesteś optymistą czy pesymistą, poziom egoizmu lub altruizmu, umiejscowienie kontroli (jak bardzo uważasz, że kontrolujesz to, co się z tobą dzieje w życiu), jak bardzo jesteś zmysłowy i wiele więcej. Możesz swobodnie wykonać dowolną liczbę tych testów online i przeczytać swoje wyniki. Celem nie jest samodiagnoza. Raczej celem jest, z czasem, po wykonaniu pięciu do dziesięciu testów i przeczytaniu wygenerowanego komputerowo raportu, znalezienie wspólnych tematów. Poświęć trochę czasu na przemyślenie tych tematów. Jak wpłynęły one na Twoją karierę? Pomyśl szczególnie o tym, gdzie odniosłeś sukces. W jaki sposób pozytywne cechy pomogły ci osiągnąć cel lub poczuć się odnoszącym sukcesy i szczęśliwym podczas wykonywania swojej pracy? Samooceny mogą być doskonałymi predyktorami Twojego zachowania. Jednym z problemów jest to, jak postrzegasz siebie. Ilu z nas jest gotowych przyznać, że zbyt często jesteśmy dwulicowi lub nie mamy wartości moralnych? Chcemy wydawać się społecznie atrakcyjni, nawet dla siebie. Dlatego mamy tendencję do niekonfrontowania się z własnym zachowaniem ani nie kwestionowania go. Ale kiedy ludzie to kwestionują, nie umniejszają sobie. Kiedy szczerze próbują się rozwijać, robią postępy w dojrzewaniu. Testy osobowości są formą introspekcji. Zadawanie pewnych pytań służy jako przewodnik. Test ma pomóc ci zrozumieć, jak myślisz, że reagujesz na stres, jak asertywny jesteś itd. Te samooceny są przekształcane w wynik, a wynik jest używany do przewidywania zachowania. Jedynym pytaniem jest stopień korelacji z zewnętrznym zachowaniem, a nie czy korelacja istnieje. Te środki są samoocenione. Myślisz o swojej własnej ocenie i decydujesz o niej. Tak więc, bardziej naturalnie przewidują one zachowanie pod świadomą kontrolą. Na przykład, jeśli uzyskam niski wynik w zakresie stabilności emocjonalnej, będę miał tendencję do reagowania, gdy moje przekonania zostaną skonfrontowane. Jeśli uzyskam wysoki wynik w zakresie altruizmu, będę przyciągany do spraw promujących filantropię. Jeśli uzyskam wysoki wynik w zakresie konkurencyjności, będę cieszył się z sytuacji, w których będę musiał wykazać się mierzalnymi wynikami i być ocenianym na tle innych. Jeśli uzyskam wysoki wynik w kategorii towarzyskość, będę cieszyć się wieloma kontaktami interpersonalnymi. A jeśli uzyskam wysoki wynik w kategorii podejrzliwość, mogę cieszyć się pracą detektywa lub dziennikarstwem śledczym.

## LUSTRO WROGA

Aby lepiej zrozumieć siebie, spójrz na osoby, których nie lubisz. Tak często, gdy kogoś nie lubimy, dzieje się tak, ponieważ cechy jego osobowości nieświadomie przypominają ci o twoich słabościach. Jak powiedział mi pewien intrygant: „Kiedy dwóch kanibali spotyka się na ścieżce, zakładają, że każdy chce zjeść drugiego. Dlatego natychmiast stają się defensywni i agresywni”. Osoba agresywna nie lubi osoby zgodnej, a zgodne osoby od razu czują niechęć do osób agresywnych. Osoby z ukrytymi motywami nie lubią otwartych i bezpośrednich typów. Skuteczne radzenie sobie z ludźmi, których nie lubimy, uczy cierpliwości i współczucia.

\* Spróbuj tego: Pomyśl o osobach, w towarzystwie których instynktownie czujesz się niekomfortowo. Napisz o tym doświadczeniu jako o doskonałym lustrze pokazującym, gdzie możesz się rozwijać.

Kiedy spotykasz kogoś po raz pierwszy, wszelkiego rodzaju wrażenia sensoryczne zalewają świadomość. Co ważniejsze, wrażenia zalewają również nieświadomą świadomość. Łączą się i kulminują w ogólnej reakcji. Czy lubisz czy nie lubisz tej osoby? Twoje wrażenia wykraczają poza pięć zmysłów. Łączysz reakcję emocjonalną, reakcję fizyczną i wrażenie wizualne w „gestalt” lub całość. Prawdopodobnie nie lubimy tylko kilku osób, które spotykamy w życiu. Większość z nas nie ma „listy wrogów” Richarda Nixona. (Jeśli musisz spisać wszystkich ludzi, których uważasz za wrogów, masz zbyt wielu wrogów.) Dopóki ludzie pozostają w swojej przestrzeni, a Ty w swojej, wszystko jest w porządku. Aby przywództwo odniosło sukces, musi współistnieć wiele typów osobowości. Ważne jest, abyś rozumiał swoje wrażliwe punkty, jeśli chodzi o nielubienie ludzi. To, co chcemy skorygować u innych, często staramy się skorygować u siebie.

Wszystko, co nas irytuje w innych, może doprowadzić nas do lepszego zrozumienia samych siebie. — Carl Jung

\* Kogo naprawdę nie lubisz?

\* Czego konkretnie w tej osobie nie lubisz?

\* Czy ta osoba aktywuje jakąś twoją słabość?

## ROZWAŻ WZÓR BŁĘDÓW I SUKCESÓW W ŻYCIU

Przechodzenie przez rozczarowujące chwile, porażki lub straty nie jest przyjemne, ale prowadzi do samoświadomości. Po rozwodzie wyprowadzka z domu i znalezienie małego mieszkania, w którym masz dużo czasu na naukę, myślenie, refleksję i rozwój, jest pouczające. Radzenie sobie z bólem i rozczarowaniem nie jest przyjemne. Niemniej jednak z tych wydarzeń można się nauczyć więcej niż z zabawy na plaży. Wydaje się, że myślimy i czujemy głęboko, gdy odczuwamy ból psychiczny. Dlaczego tak jest, to tajemnica. Ale wiem z własnego życia, że tak było. Stanie się głębszym mężczyzną lub kobietą to przywilej tych, którzy cierpieli.

Przydatnym ćwiczeniem w nauce odbijania się od stresu i rozczarowania jest refleksja nad wzorcami życiowymi. Po czterdziestce widzisz, że wzorce powtarzają się w życiu. Te wzorce są subtelne. Zawsze tam są. Jednym z pozytywnych aspektów starzenia się jest zdolność do refleksji nad wzorcami i decydowania, czy podoba ci się to, co widzisz. Uczymy się przez całe życie. Czasami to metoda prób i błędów. Widzimy sytuację i podejmujemy się jej, nie odrabiając pracy domowej, i ponosimy porażkę. To jest dobre na dłuższą metę; uczy pokory. Może mamy szczęście i rozumiemy cnotę uwagi. Ludzie często mówią, że chcieliby mieć więcej cierpliwości. W tajemnicy, dla siebie, są dumni z tego, że są „typu A”. Dla nich brak cierpliwości oznacza, jak bardzo są produktywni lub stanowczy. Wraz z wglądem zmniejsza się niepokój. Jesteś świadomy tego, co cię wytrąca z równowagi. Możesz budować

mechanizmy radzenia sobie i wybierać, jak reagować, mając naprawdę większą kontrolę nad wynikami w swoim życiu.

- \* Gdzie się wycofałeś w obliczu silnego sprzeciwu?
- \* Czy istnieje jakiś schemat, który powoduje, że się stresujesz?
- \* Czy istnieją jakieś schematy, które powodują, że nie odnosisz takiego sukcesu, jakiego byś chciał?
- \* Jakie są subtelne schematy w twoim życiu?
- \* Jakie są oczywiste schematy w twoim życiu?

Nie idź tam, gdzie może prowadzić ścieżka; idź tam, gdzie jej nie ma i zostaw ślad. —Ralph Waldo Emerson

Inną nagrodą starzenia się jest umiejętność spojrzenia wstecz i zobaczenia konsekwencji. Widząc konsekwencje, stajemy się świadomi złych i dobrych decyzji, które podjęliśmy. Życie polega na podejmowaniu decyzji, widzeniu konsekwencji, a następnie rozwoju i doskonaleniu się. Zastanów się i posłuchaj swojego serca. Nigdy jeszcze nie spotkaliśmy osoby — a oceniliśmy i trenowaliśmy tysiące — która nie miałaby wiele do nauczenia się i dużego potencjału rozwoju. Kiedy badamy swoje życie, patrząc wstecz, znajdujemy „prawdy”, które były nam drogie, a które okazały się fałszywe. Nasze przekonanie było iluzją. W tamtym czasie traktowaliśmy nasze przekonanie jako fakt. Na przykład mogliśmy podziwiać daną osobę. Chcieliśmy za nią podążać i być częścią jej sukcesu i przyszłości. Jednak z czasem widzimy, że charyzmatyczna postać zawiera ziarna nieuczciwości i manipulacji. Brakuje jej lojalności. Dajemy się oszukać i wykorzystać. Jesteśmy zgorzkniali, gdy ludzie okazują się nie być tymi, za których ich uważaliśmy. Każdy ma przykłady osób, które początkowo zrobiły na nas wrażenie, ale ostatecznie rozczarowały. Złościmy się na nich. Wtedy jesteśmy źli na siebie, że zostaliśmy oszukani. Mogliśmy się zdenerwować na przyjaciół i rodzinę, którzy powiedzieli nam rzeczy, których nie chcemy słyszeć o ludziach, w których pokładamy wiarę. Jesteśmy zmuszeni przyznać, czasami nieśmiało, że mieli rację, a my się myliliśmy. Wszyscy wiemy, że prawda leży w oczach patrzącego. Dojrzały człowiek kieruje się faktami sytuacji, a nie tym, w co chce wierzyć.

- \* Jakie były twoje życiowe lekcje?
- \* Wracając pamięcią wstecz, jakie cechy twojej osobowości są mieczami obosiecznymi — które są pomocne, ale też ranią?
- \* Jak zmieniłeś się przez ostatnie dziesięć lat?
- \* Co kiedyś uważałeś za ważne? Czy te same rzeczy nadal są ważne?
- \* Jak chciałbyś być inny za dziesięć lat?

Kiedy jedne drzwi szczęścia się zamykają, otwierają się inne; ale często tak długo patrzymy na zamknięte drzwi, że nie widzimy tych, które się dla nas otworzyły. —Helen Keller

## **ROZWAŻ PUNKTY ZWROTNE SWOJEGO ŻYCIA**

- \* Jakie konkretne decyzje podjąłeś?
- \* Czy niektóre punkty zwrotne były zbiegami okoliczności?
- \* Jakie zbiegi okoliczności popchnęły cię do przodu?
- \* Czy wyczuwasz pewien schemat w swoich zbiegach okoliczności?

## **PRZEGLĄDAJ SWOJE PRZEKONANIA**

Przekonania kształtują tożsamość i radzenie sobie ze stresem i rozczarowaniem. Zastanów się, jakie okoliczności ugruntowały Twoje przekonania. W jaki sposób Twoje wychowanie przyczyniło się do ukształtowania Twoich opinii? Nie należy błędnie interpretować Twoich przekonań, mówiąc, że masz wiedzę; przekonania nie są wiedzą. Dobrzy liderzy to rozumieją. Dlatego chcą i wymagają faktów. Oni również chcą przekonań, ale chcą faktów, które uzasadniają ich przekonania.

- \* Wierzę we władzę...
- \* Wierzę w pieniądze...
- \* Uważam, że ludzie powinni...
- \* Uważam, że konkurencja...
- \* Chciałbym osiągnąć...
- \* Chcę, aby pracownicy opisywali mnie jako...

Znajomość siebie oznacza, że rozumiesz, co czyni Cię całością jako osobę. Znasz swoje wartości i mocne strony. Kiedy podejmujesz dobrą decyzję, intuicyjnie rezonuje ona. Zmierzasz we właściwym kierunku. Samoświadomość oznacza, że rozumiesz słabości. Z czasem uczysz się, gdzie zbyt często popełniasz błędy. Widzisz wzorce i luki w swoim myśleniu. Jesteś w stanie lepiej poruszać się wokół obszarów problemowych. Wprowadzasz inteligentnych ludzi, aby pomogli Ci przemyśleć problemy i poprawić osąd.

- \* To, co najbardziej pasjonuje mnie w życiu, to . . .
- \* Będąc szczerym, moje ograniczenia obejmują . . .
- \* Przez całe życie udoskonaliłem swoje umiejętności w następujących obszarach: . . .
- \* Moje podstawowe wartości to . . .
- \* Niektóre z rzeczy, których nie chcę, aby ktokolwiek o mnie wiedział, obejmują . . .

Im bardziej jesteś podobny do siebie, tym mniej jesteś podobny do kogokolwiek innego, co czyni Cię wyjątkowym. —Walt Disney

### **Stawanie się liderem**

Jako starszy dyrektor, naukowiec behawioralny i trener biznesowy uważam, że są dwa zachowania, w których skuteczny lider musi się wyróżniać:

1. Prowadzenie głębokich rozmów w sobie.
2. Prowadzenie głębokich rozmów z innymi.

Ludzie, którzy odnoszą sukcesy w przywództwie, zazwyczaj mają dość solidne pojęcie o tym, jak są inteligentni i jak zazwyczaj radzą sobie z różnymi typami zadań i wyzwań. Dlatego trzymają się naturalnego i instynktownego stylu przywództwa. Istnieje wiele porad, jak być dobrym dyrektorem. Każda księgarnia ma wiele książek opisujących przywództwo. Czasami ciekawie jest czytać o liderach, odnoszących sukcesy przedsiębiorcach itd., ale bardzo trudno jest naśladować ich werwę, osobowość i atrybuty. Większość ludzi z czasem wraca do swojego naturalnego zachowania, chyba że otrzymuje stały coaching lub jest bardzo zaangażowana. Przyjrzyjmy się Steve'owi Jobsowi, dyrektorowi



generalnemu Apple. Opisuje się go jako błyskotliwego, narcystycznego, perfekcjonistę, intuicyjnego, mikromanagera, wykazującego mesjanistyczny zapał, zmiennego i egocentrycznego. Niektóre z tych cech nie brzmią zbyt ładnie, prawda? Nie są to cechy, które wielu z nas chciałoby naśladować, a jednak Jobs jest uważany za Henry'ego Forda naszego pokolenia. Według wszystkich relacji jest bardzo udanym liderem. Magazyn Fortune nazwał go „CEO dekady” w 2009 roku. Porozmawiajmy o Baracku Obamie. Opisywano go jako pewnego siebie mediatora, pewnego siebie, ambitnego, uprzejmego, troskliwego i życzliwego. Ma uprzejmy urok i zdolność do łączenia przeciwstawnych punktów widzenia w celu rozwiązywania problemów. Znany jest z przekształcania problemów w momenty „nauki”. Wszystkie te cechy są doskonałe. Włączenie tych cech do własnej osobowości przywódczej byłoby prawdopodobnie całkiem dobrą rzeczą. Jednak czytanie o cechach rzadko Cię nimi nasyci. I to jest cel stania się swoim własnym trenerem biznesowym: sposobem na rozwój siebie jako lidera jest zrozumienie, kim naprawdę jesteś i mówienie z serca. To samo dotyczy Twojego stylu przywództwa — ostatecznie musisz pozostać przy swojej naturalnej osobowości. Naszym celem jest wydobycie potencjału Twoich umiejętności przywódczych poprzez pomoc w głębszym zrozumieniu tego, kim jesteś. Twoje osobiste dążenie do bycia lepszym dyrektorem lub przedsiębiorcą powinno idealnie polegać właśnie na tym — byciu lepszym dyrektorem lub przedsiębiorcą. Filozof mógłby argumentować, że bycie lepszą osobą jest wystarczającym powodem, aby przeczytać tę i podobne książki i artykuły. Ale ten powód, chociaż racjonalny, nie jest tak godnym powodem, aby podnosić innych do ich pozytywnego potencjału. Przenoszenie ludzi na wyższy poziom sprawia, że Ty i oni stajecie się lepszymi ludźmi. Bo czyż nie jest to istotą przywództwa — podnoszenie ludzi, aby mogli zmanifestować swój wkład?

\* Dlaczego chcesz się doskonalić jako lider?

Nie podchodź do tego pytania powierzchownie. Przemyślana odpowiedź pomoże spełnić twoje marzenia, ponieważ stanowi podstawę twojej osobistej wizji. Głębia twojej odpowiedzi daje energię i zaangażowanie, aby przetrwać nieuniknione wyzwania, które nadejdą.

Bóg pomaga tym, którzy pomagają sobie sami. — Benjamin Franklin

Osobowość jest genetyczna. Składa się również z psychologicznych wydarzeń, o których dawno zapomnieliśmy. Ukryte głęboko w nieświadomości, te wspomnienia wpływają na nasze przywództwo, ponieważ kształtują nasze osobowości. Te zapomniane wspomnienia mogą być powodem, dla którego nie mamy wewnętrznej pewności siebie niezbędnej do samodzielnej poprawy, nawet jeśli chcielibyśmy. Tak często potrzebujemy spostrzeżeń osób z zewnątrz i ich rad, aby się poprawić. Nawet Tiger Woods ma trenera.

Rozważ, jak trudno jest zmienić siebie, a zrozumiesz, jak małe masz szanse na próbę zmiany innych. — Jacob Braude

Postrzegaj swoje życie jako pracę w toku, która nigdy nie zostanie w pełni ukończona. Zabawna część życia polega na tym, że zawsze jest miejsce na rozwój, na poprawę, na przezwycięzenie aspektu swojej osobowości, który jest słabo rozwinięty i który chcesz zmienić. Im więcej wiesz o sobie, tym więcej granic się poszerza. Jeśli rozumiemy siebie i idziemy naprzód, wykorzystując mocne strony, zrobimy znaczący postęp i osiągniemy cele. Kiedy jesteśmy na boisku domowym, grając z mocnymi stronami, jesteśmy pewni siebie i gramy na najwyższym poziomie. W każdej próbie samodoskonalenia konieczne jest odkrycie ukrytych przyczyn i blokad, które powstrzymują Cię przed urzeczywistnieniem Twojego potencjału. Samowiedza wzbogaca Twoje życie, nawet jeśli nigdy nie zostaniesz CEO. Osiągniesz bardziej satysfakcjonujący sukces w biznesie i życiu, niezależnie od tego, dokąd zaprowadzi Cię Twoja kariera. Kiedy naprawdę rozumiesz siebie, znasz swoje słabe i mocne strony i strategicznie planujesz wokół słabych obszarów. Na przykład, kiedy wiesz, że nie czujesz się komfortowo, wchodząc w

sprzedaż, zaprzyjaźnij się z siłą sprzedaży. To poprzez zrozumienie, jak działa proces sprzedaży w terenie, staniesz się lepszym liderem. Nie musisz być wybitnym sprzedawcą, ale zrozumienie tego, co wiąże się z zawarciem transakcji, jest bezcenne. Lider oczywiście nie musi mieć wiedzy specjalistycznej we wszystkich obszarach funkcjonalnych, ale musi rozumieć podstawy i doceniać, w jaki sposób każda dyscyplina przyczynia się do strategicznego kierunku firmy.

Spośród wszystkich zasobów ludzkich najcenniejsza jest chęć doskonalenia się. —Anonim

Bądź otwarty, czytając i przechodząc nadchodzące ćwiczenia. Nie oceniaj. Nie karć się, ponieważ nie spełniasz narzuconych sobie standardów. To opóźnia rozwój. Poza tym nie musisz przewyższać wszystkich swoich słabości. Sekret polega na ich rozpoznaniu i uwzględnieniu podczas układania planu gry. Nie zawsze musisz mieć rację. Istnieje wolność, gdy zdajesz sobie sprawę, że twoje spostrzeżenia i działania mogą zawierać wady. Nie stracisz poczucia własnej wartości, gdy rozpoznasz błąd w osądzie lub działaniu. Bądź odrobinę skromny. Ucz się od każdego, kogo spotkasz. Byłbyś zaskoczony mądrością i wnikliwością, jaką taksówkarz, woźny lub sprzedawca czasami mają. Mogą odzwierciedlać mądrość, której potrzebujesz w danym momencie. Inteligentny dyrektor uczy się od wielu ludzi, jeśli jest otwarty na otrzymywanie informacji i pomysłów. Czy kiedykolwiek dowiedziałeś się czegoś interesującego od nieoczekiwanego źródła lub osoby, której normalnie byś się nie spodziewał? Liderzy, którzy są w kontakcie ze wspólnymi cechami ludzkości i wyrażają je w znaczący sposób, mogą zapewnić wspaniałe spostrzeżenia. Nawet twoje dzieci lub pies mogą cię czegoś nauczyć. Moje dzieci przypominają mi, abym trzymał życie w perspektywie; mówią mi dokładnie, jak mnie postrzegają, bez upiększania, co jest pomocne. Mój pies Skippy uczy mnie, że lojalność, miłość, głaskanie i bycie szczęśliwym w teraźniejszości to istota życia.

Jedynymi normalnymi ludźmi są ci, których nie znasz zbyt dobrze. —Alfred Adler

Biznes to biznes to biznes. W rzeczywistości przywództwo jest w 80 procentach takie samo na każdym stanowisku w branży. Jednak każda rola przywódcza wymaga szczególnej pasji. Musisz posiadać pasję, która sprawia, że rozbrzmiewa w Tobie ekscytacja, powołanie lub iskrę, która sprawia, że ożywasz. Ta pasja pozwala Ci ciężko pracować, ale nie czuć się zmęczonym. Znalezienie tej jednej, rezonansowej nuty w Tobie jest kluczem do zadowolenia i satysfakcji. Odkryj swoją.

\* Czego nie lubisz w swoim obecnym stylu przywództwa lub zestawie umiejętności?

\* Co przeszkadza Ci w odblokowaniu Twojego potencjału przywódczego?

Wszyscy ludzie są napędzani przez jeden podstawowy popęd: pragnienie otrzymywania. Ludzie chcą otrzymywać jedzenie, miłość, bezpieczeństwo, przynależność, poczucie własnej wartości, samorealizację i sukces. Głębsze pytanie, którego ludzie nie zadają, brzmi: Co chcę otrzymać? Często ludzie akceptują zbyt uproszczoną odpowiedź lub odpowiedź „Nie wiem, czego chcę”. Jeśli nie wiesz, czego chcesz, życie jest niejasne i bezkierunkowe. Jednak zbyt wiele osób znajduje się w tym stanie, ponieważ nie chcą przechodzić przez mentalną gimnastykę samookreślenia. To błąd życiowy. Niektórzy ludzie nie chcą decydować, czego chcą, ponieważ daje im to sposób na uratowanie twarzy, aby wyjaśnić swój brak zaangażowania. W końcu, jeśli nie spróbujesz, nie poniesiesz porażki. Prawda?

\* Co chcesz otrzymać od wszechświata?

Kiedy bierzesz udział w tych quizach osobowości i wpisujesz swoje odpowiedzi, jest to forma introspekcji. Kierujesz się zadawaniem pewnych pytań. Ponieważ te pomiary są zgłaszane przez Ciebie (pomyślałeś i zdecydowałeś o swojej własnej ocenie), w bardziej naturalny sposób przewidują Twoje zachowanie, które jest pod Twoją świadomą kontrolą. Zwróć uwagę, że krótkie testy w Becoming Your Own Business Coach są opatrzone zastrzeżeniem: Ponieważ zostały specjalnie napisane, aby płynąć z

tematami książki, nie sprawdziliśmy ich w odniesieniu do ogółu populacji. Naszym zdaniem ważniejsze jest, aby postrzegać je jako doświadczalne w odniesieniu do „Ciebie”. Nie ma innej osoby, która zobaczy wyniki lub skłonności w taki czy inny sposób. Możesz więc być całkowicie szczerzy i otwarty. Cel jest prosty: poprawa samowiedzy.

## **PROFIL LIDERSKI**

Ten profil ma na celu ocenę Twojego przywództwa przedsiębiorczego. Gdy bierzesz udział w profilu, punktem odniesienia jest to, że jesteś starszym oficerem w firmie z zespołem ośmiu osób, które bezpośrednio Ci podlegają. Następne poziomy znajdują się pod nimi.

1. Dając innym w firmie władzę, lider traci kontrolę.

a. Zdecydowanie się zgadzam — lider wydaje rozkazy, kropka. Dlatego jest liderem.

b. Umiarkowanie się zgadzam — w większości przypadków lider musi wydawać rozkazy.

c. Nie zgadzam się — to powstrzymuje większość firm i ludzi przed rozwojem.

2. Twoja firma pracuje nad propozycją. Jeden pracownik wpada na dobry pomysł. W międzyczasie opracowałeś alternatywną strategię, która jest równie dobra. Które rozwiązanie wybierasz?

a. Moje — ja jestem szefem, to mój dział, moja koncepcja i wiem, co musimy zrobić, aby sprzedawać oferty.

b. Jej — muszę pokazać, że słucham i jestem elastyczny.

c. Nasze — jestem gotów założyć się, że dwie głowy myślą lepiej niż jedna, a połączenie będzie najlepsze.

3. W końcu delegujesz zadanie, które historycznie wykonywałeś. Co definiuje standardy wydajności dla osoby, która wykonuje zadanie?

a. Twoje stare standardy — wykonałeś zadanie, powinieneś wiedzieć, jak to się robi; trzymaj się sprawdzonego standardu.

b. Pozwól pracownikowi wykonać zadanie pod pewnym nadzorem i wymyśl własne standardy.

c. Osiemdziesiąt procent tego, co zrobiłeś i jak to zrobiłeś, i 20 procent tego, jak pracownik uważa, że powinno to być zrobione.

4. Kiedy osoba, której delegowałeś zadanie, popełni błąd, co robisz?

a. Odbierz zadanie — musi być wykonane dobrze.

b. Popraw błąd bez mówienia o tym pracownikowi, ponieważ nie chcesz tłumić produktywności.

c. Usiądź z osobą i razem popraw błąd i powiąż błąd z wizją.

5. Kultura Twojej firmy powinna być:

a. Uczciwy dzień pracy za uczciwą pensję.

b. Profesjonalizm.

c. Gorący wyznawcy, którzy mają misję.

6. Kiedy spotykacie się pod koniec dnia na spotkaniu firmowym:

a. Uważasz, że dzielenie się swoimi opiniami, pomysłami, uczuciami i informacjami byłoby błędem przywódczym. Twoim zadaniem jest dopilnowanie, aby uczucia pracowników zostały wyłożone na stół.

b. Zazwyczaj wolisz nie angażować się zbyt, chociaż w zasadzie nie przeszkadza ci dzielenie się swoimi opiniami, pomysłami, uczuciami i informacjami.

c. Chętnie dzielisz się swoimi opiniami, pomysłami, uczuciami i informacjami, aby pomóc w dyskusji grupowej i wykorzystujesz ją jako okazję do kształtowania wizji i kultury.

7. Kiedy prowadzisz dyskusję firmową:

a. Pozostawiasz w spokoju osoby, które nie uczestniczą. Jeśli nie chcą, dlaczego miałbyś je zmuszać?

b. Zazwyczaj aktywnie zapraszasz innych do wzięcia udziału w dyskusji.

c. Zawsze aktywnie zapraszasz innych do wzięcia udziału w dyskusji. Zdajesz sobie sprawę, że każdy ma swój wkład.

8. Kiedy ktoś w twojej firmie dzieli się dobrym pomysłem, ty:

a. Czujesz, że ta osoba wkracza w twoją rolę lidera.

b. Czujesz się szczęśliwy z powodu tej osoby, ponieważ czuje się zaangażowana.

c. Daj mu lub jej znać, że cenisz wkład i jeśli jest dobry, daj im część odpowiedzialności za jego wdrożenie.

9. W które z poniższych stwierdzeń wierzysz najbardziej?

a. Najwyższą wydajność osiąga się, gdy ludzie mają silny nadzór.

b. Najwyższą wydajność osiąga się, gdy ludzie mają bardzo kompletny opis stanowiska.

c. Najwyższą wydajność osiąga się, gdy ludzie czują się związani z wizją.

10. W jakim stopniu zgadzasz się z następującym stwierdzeniem: „Najważniejszą rzeczą, jaką mogą zrobić ludzie, jest wypełnianie swojego opisu stanowiska a. Zdecydowanie się zgadzam — gdyby każdy wypełniał swój opis stanowiska, najlepiej byśmy wykonali pracę.

b. Zdecydowanie się nie zgadzam — ludzie muszą mieć swobodę.

c. Raczej się zgadzam — opis stanowiska jest dobrym punktem wyjścia, ale nie chcesz narzucać zbyt wąskiej ścieżki. Dotyczy to firm, które nie w pełni angażują swoich pracowników.

11. W jakim stopniu uważasz, że istotne jest, aby członkowie grupy byli świadomi celów organizacji?

a. Przeważnie nie na temat — wykonać zadanie.

b. W pewnym stopniu istotne.

c. Krytyczne.

12. Podczas pracy nad celem:

a. Skupiasz się na szczegółach.

b. Skupiasz się na całościowym obrazie.

c. Oba są krytyczne, ale całościowy obraz jest aspektem, w kierunku którego należy zmierzać.

13. Czy masz jasną wizję tego, dokąd zmierza Twoja organizacja?

a. Wizja zmienia się tak bardzo, że muszę skupić się na zadaniu, które mam wykonać.

b. Przejdziemy przez drogę wizji później. Mamy jeszcze kilka lat do tego.

c. Zdecydowanie.

14. Jak ważne jest dla Ciebie nawiązanie osobistej więzi z członkami Twojej firmy?

a. Niekrytyczne.

b. W pewnym stopniu ważne.

c. Krytyczne.

15. Co sądzisz o różnicach zdań między osobami w Twojej firmie?

a. Różnice szybko przeradzają się w animozje. Natychmiast połów temu kres.

b. Są one na ogół zdrowe.

c. Różnice zdań najlepiej wykorzystać do kreatywnego rozwiązywania problemów i oryginalnego myślenia.

16. Co jest potrzebne, aby ludzie za tobą podążali?

a. Im więcej zachęt, tym więcej ludzi za tobą podąża.

b. Połączenie zachęt i uznania.

c. Ludzie naturalnie za mną podążają ze względu na moją wizję i entuzjazm.

17. Uważam, że planowanie:

a. Jest nieistotne.

b. Powinno być przeprowadzane formalnie co roku.

c. Jest ciągłe i dostosowuje się do zmieniających się warunków.

Za każdą odpowiedź (a) uznaj jeden punkt, za każdą odpowiedź (b) dwa punkty, a za każdą odpowiedź (c) trzy punkty. Jak wysoki był Twój wynik?

\* 48–43: Masz styl przywództwa i perspektywę, które sprawdzają się w przedsiębiorczej firmie.

\* 33–42: Średni; możesz czuć frustrację, nosząc tyle kapeluszy i niekomfortowo z przywództwem, które wymaga elastyczności, szybkości i delegowania.

\* Poniżej 33: Trzymaj się roli bardziej zorientowanej na proces lub procedury, dopóki nie zrozumiesz i nie poczujesz się komfortowo, kierując działem przedsiębiorczym.

## **GŁOWA KONTRA SERCE**

Kadra kierownicza ma tendencję do myślenia i rozumowania na jeden z dwóch sposobów. Jednym z nich jest podejście intelektualne lub obiektywne. Drugim jest podejście poprzez serce — podejście emocjonalne i intuicyjne. Ta dychotomia była zauważana w całej historii. Na przykład, przeanalizuj pisma Thomasa Hobbesa i Johna Locke'a, filozofów z początku XVI wieku. Hobbes pochodzi z głowy; Locke z serca. Istnieją inne dualizmy, które przyjmują te cechy, w tym: introwertyk/ekstrawertyk, jakościowy/iłościowy, racjonalny/intuicyjny, prawa/lewa półkula mózgu, matematyka/nauki humanistyczne. Stosunkowo łatwo jest odróżnić lidera kierującego się sercem od lidera kierującego się

głową — podobnie jak obserwuje się spokojną osobę w porównaniu z osobą nerwową. Trudności interpersonalne pojawiają się w „dopasowaniu”. Kiedy menedżer jest sercem, a podwładny głową lub odwrotnie, jeden typ nigdy tak naprawdę nie rozumie drugiego. Każdy może być frustrujący dla drugiego.

1. Moi współpracownicy postrzegają mnie jako osobę ożywioną na zewnątrz.

a. Tak

b. Nie

2. Moje biuro jest dobrze zorganizowane.

a. Nie

b. Tak

3. Wolę czytać:

a. Wyobrażeniowe perspektywy marketingu biznesowego.

b. Realistyczne, oparte na faktach opisy studiów przypadków.

4. Jeśli jestem kierownikiem projektu, muszę mieć dokładnie opracowane szczegóły.

a. Nie

b. Tak

5. Kiedy jestem na spotkaniu zespołu, uważam, aby nie podejmować zbyt szybkich decyzji.

a. Nie

b. Tak

6. Dzielę się uczuciami i emocjami ze współpracownikami i szefem:

a. Otwarcie.

b. Kiedy jest to konieczne.

7. Zanim przedstawię mocną opinię lub stanowisko na spotkaniu grupowym, lubię poczekać i ustalić fakty i szczegóły.

a. Nie

b. Tak

8. Kiedy kręcę zestawem śrub pod dziwnym kątem, nie wiem, w którą stronę je kręcić, aby je poluzować lub dokręcić.

a. Tak

b. Nie

9. Wolałbym:

a. Napisać bestseller o kreatywnym podejmowaniu decyzji biznesowych.

b. Zdobyć Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii.

10. Jestem zorientowany na szczegóły i dobrze pamiętam liczby.

a. Nie

b. Tak

11. Na konferencji biznesowej lubię:

a. Być otwartym i mówić spontanicznie.

b. Najpierw uporządkować myśli.

12. Kiedy wygłaszam prezentację biznesową, jestem zabawny.

a. Tak

b. Nie

13. Jestem typem menedżera, który ściśle trzyma się zasad.

a. Nie

b. Tak

14. Dla pracowników ważniejsze jest:

a. Posiadanie nastawienia na pracę zespołową.

b. Prawidłowe wykonywanie swoich zadań.

Policz każdą odpowiedź (a) jako „serce” i każdą odpowiedź (b) jako wskazanie „głowy”. Ile a i ile b zaznaczyłeś? W którą stronę się skłaniasz, czy twój wynik jest zrównoważony?

Jest mądrość głowy i mądrość serca. — Charles Dickens

### **Liderzy serca**

Kierownicy kierujący się sercem są często ekstrawertyczni, skuteczni w kontaktach interpersonalnych, wykształceni społecznie i spontaniczni. Otwarci, emocjonalni i emocjonalnie reaktywni, podejmują decyzje impulsywnie, aby uniknąć niepokoju. Cierpliwość zazwyczaj nie jest jedną z ich zalet. Podchodzą do pracy subiektywnie i wydają osądy i decyzje instynktowne. „Poddają się ciosom”. Kierownik kierujący się sercem jest stymulowany i motywowany ideałami; obiektywne, ilościowe fakty są drugorzędne. Poniżej przedstawiono niektóre cechy lidera kierującego się sercem. Zaznacz te, które Cię opisują. Zwróć szczególną uwagę na te, które chcesz poprawić.

\* Prowadzi otwarte dyskusje, w których słycać przerwy, spontaniczność i różne opinie.

\* Organizuje spotkania w celu rozwiązywania problemów, a nie tylko w celu uzyskania informacji.

\* Zwraca uwagę na uczucia; emocjonalnie w kontakcie z ludźmi.

\* Interweniuje w celu rozwiązania konfliktu.

\* Gasi „pożary”; bardzo reaguje na otoczenie.

\* Ma kontakt z szerokim zakresem i typem pracowników na wielu szczeblach.

\* Dostosowuje się do terażniejszości.

\* Demonstruje emocje/nastroje.

- \* Zmienny.
- \* Nie zatrzymuje się na chwilę, aby się zastanowić.
- \* Może być zbyt zaniepokojony wizerunkiem.
- \* Potrzebuje publicznych pochwał; zależy od aprobaty.
- \* „Porzuca” imiona.
- \* Ma trudności z byciem obiektywnym.
- \* „Czuje” sytuacje, zamiast o nich myśleć.
- \* Ujawnia wiele ze swojego „ja” poprzez zachowanie.
- \* Może reagować zbyt emocjonalnie; najpierw działa, potem myśli.
- \* Potrzebuje uznania.
- \* Chce być popularny. \* Czuje się bezpiecznie, nie dręcząc się wątpliwościami, tylko wtedy, gdy przekonuje innych.
- \* Chce zrobić dobre wrażenie.
- \* Towarzyski, szczery, ufny i elastyczny; szybko nawiązuje więzi.
- \* Potrafi „płynąć z prądem” i podejmować szybkie, spontaniczne decyzje.
- \* Z natury chce być blisko klienta.
- \* Ma styl zarządzania trenera lub edukatora.

łącznie = 25. Ile sprawdziłeś?

### **Liderzy głowy**

Liderzy są intelektualni. Zazwyczaj wyrażają to, co myślą, a nie to, co czują. Liderzy nie czują się tak dobrze z uczuciami. Często trafiają do gabinetu kierowniczego dzięki swojej wiedzy finansowej, ciągłemu skupieniu na wyniku finansowym, intelektualnemu kunsztowi, analizie ilościowej i umiejętności podejmowania dobrych decyzji. Inteligentni dyrektorzy koncentrują się i wyciszają rozproszenia, aby wyróżnić ważne zadania. Organizują i ustalają priorytety celów, izolując i koncentrując się na najbardziej wartościowych przedsięwzięciach. Jednak tendencja do nadmiernego zbierania — obsesyjnego zbierania coraz większej ilości informacji zamiast podejmowania decyzji — może prowadzić do nadmiernej konserwatywności. Poniżej przedstawiono kilka cech dyrektora kierującego się głową. Zaznacz te, które Cię opisują, i zanotuj sobie te, które chcesz poprawić.

- \* Jest obiektywny.
- \* Jest racjonalny.
- \* Niełatwo ulega wpływom.
- \* Ma silną tendencję do ślepego wierzenia we własne myśli i uważania ich za obiektywne.
- \* Jest konsekwentny.
- \* Ma trudności z opisywaniem uczuć.



- \* Ma tendencję do bycia obojętnym i nadmiernie zależnym od wąskiego kręgu doradców.
- \* Nie mówi innym o tym, co robi ani dlaczego, po prostu przedstawia ostateczny wynik.
- \* Ma tendencję do preferowania bezosobowej komunikacji.
- \* Jest ostrożny.
- \* Bada; lubi zbierać informacje.
- \* Może wydawać się spokojny, nawet gdy jest bardzo napięty.
- \* Rozpala mniej płomienia u innych, a więcej u siebie.
- \* Ma tendencję do wykluczania opinii innych.
- \* Trzyma urazę.
- \* Pragnie „wygrać” intelektualnie.
- \* Chce i martwi się o to, że będzie sprawiał wrażenie inteligentnego.
- \* Niełatwo go chwalić.
- \* Może stać się defensywny, gdy ktoś się z nim nie zgadza.
- \* Nie lubi podejmować ryzyka społecznego.
- \* Czuje się niekomfortowo, gdy ktoś się z nim ujawnia. \* Nie wykazuje entuzjazmu.
- \* Nie lubi szkoleń z zakresu zarządzania umiejętnościami miękkimi.
- \* Ma duże zapotrzebowanie na władzę.
- \* Lubi empiryzm; z natury sceptyczny.

łącznie = 25. Ile sprawdziłeś

łączenie stylów głowy i serca

łączenie głowy i serca w zrównoważoną całość tworzy obiektywną i wrażliwą emocjonalnie osobę. Racjonalne, ilościowe podejście „głowy” i intuicyjne podejście „serca” są przydatne i słuszne — ale tym bardziej, gdy są ze sobą połączone. Kwantyfikacja jest zewnętrzną walidacją. Uczucia są wewnętrzną walidacją. Obie orientacje mają mocne i słabe strony; obie są częściowo poprawne. Nasza wersja prawdy jest wadliwa; filtrujesz prawdę przez swoją osobowość. Dojrzałość pozwala dyrektorom wyjść ze swojej strefy komfortu. Typy intelektualne uczą się być bardziej motywujące emocjonalnie. Typy serca uczą się być bardziej analityczne. Fuzja jest środkiem.

Wysocy dyrektorzy odnoszą sukcesy, równoważąc obiektywność i emocje. Dobre serce jest utrzymywane na miejscu przez mądrą głowę. Dobre pomysły zawierają uczucia i myśli. Ewolucyjni menedżerowie nie tłumią pomysłów, żądając faktów, ale nie kupują też pomysłów, będąc emocjonalnie poruszonymi. Dobrze byłoby, gdybyś przestudiował swoje przeciwieństwo. Zdobądź jasność co do tego, z czym nie masz i nigdy nie będziesz mieć głębokiej więzi. Zmniejsz wady — i zwiększ potencjał zalet — każdego ze stylów.

\* Jak musisz wypracować lepszą równowagę między głową a sercem?

**Techniki równoważenia dla kierownika**

Wychodź na rozmowy handlowe. Otwórz oczy i uszy. Twoje zrozumienie biznesu może nie być tak silne, jak ci się wydaje. Zobacz jaśniejszą stronę siebie. Nie traktuj swoich pomysłów zbyt poważnie. Żartuj z siebie w atmosferze pobłażliwości. Daj sobie zielone światło, aby być otwartym na swoje uczucia. Kierownicy są z natury krytyczni. Pracuj nad przewyższeniem bycia osądającym. Staraj się nie „wygrywać” dialogów interpersonalnych, wstrzymując informacje lub wpychając drugą osobę w kozi róg. Celowo reaguj na poziomie pozytywnych uczuć. Składaj komplementy. Obejrzyj dialog i opisz to, co zobaczyłeś, używając przymiotników afektywnych. Zwiększ swoje słownictwo uczuć: „przyjemny”, „troskliwy”, „ważny”, „dobroduszny”, „otwarty”, „rozumiejący” — lub, w przypadku nieprzyjemnych stanów uczuciowych, „poniżony”, „zagubiony”, „sceptyczny”, „drażliwy”, „niepewny”, „przysłony”, „zmartwiony”. Wspieraj świadomość emocjonalną, obserwując i opisując, co druga osoba czuje — zwiększa to empatię.

### **Techniki równoważenia dla menedżera serca**

Staraj się nie być tak dostrojony do energii innych. Skup się na wewnętrznej świadomości i wykorzystaj moc dyscypliny umysłowej. Rozwijaj kontemplację, orientację na szczegóły, myśl i refleksję. Dokładnie badaj aspekty sytuacji biznesowych przed podejmowaniem decyzji. Badaj problemy, bądź cierpliwy, kładź podwaliny. Stosuj naukową metodę podejmowania decyzji:

- \* Staraj się podejmować decyzje intelektualnie, poznawczo i racjonalnie, aby wyeliminować osobiste uprzedzenia. Robi się to, próbując obliczyć ilość niepewności w porównaniu z tym, co jest znane jako prawda.
- \* Zdecyduj, co jest, a co nie jest częścią problemu. Zbierz wystarczające informacje. Określ kluczowe wymiary problemu.
- \* Oceń, które czynniki można kontrolować, a których nie.
- \* Określ priorytety preferowanego rozwiązania.

Co ludzki umysł może pojąć i uwierzyć, może osiągnąć. —David Sarnoff

### **POZOSTAŃ ODPORNYM**

Nie awansujesz na stanowisko kierownicze, aby czuć się komfortowo. Podejmujesz się roli kierowniczej, ponieważ chcesz osiągnąć sukcesy dzięki osiągnięciom innych. Przeżyjesz samotne chwile, gdy cała rzeczywistość doświadczenia starszego kierownictwa się zdomowi. Zaczyniesz napotykać przeszkody, wiele psychologicznych. Może to wystawić twoje granice na próbę. Ale takie chwile pomagają ci się uczyć. Zbyt wiele osób skupia się na frustracjach, często nadmiernie i zazwyczaj bezsensownie. Ważną lekcją jest to, że każdego dnia będziesz wstawać i stawiać czoła wyzwaniom, przeszkodom i frustracjom — pytanie brzmi, czy będziesz patrzeć na problemy jako na okazje? Szukaj rozwiązań; nie skupiaj się na emocjach. Pamiętaj o powiedzeniu, że od (lub wszechświat) nigdy nie stawia cię w sytuacji, z którą nie możesz sobie poradzić. Im bardziej zdajesz sobie sprawę z tego stwierdzenia i w nie wierzysz, tym bardziej twój strach się rozprasza. Faktem jest — a im jesteś starszy, tym bardziej to rozumiesz — że możesz stracić wszystko przez nieszczęśliwy wypadek lub pecha. Może to przerażające lub upokarzające. Jednak nie możesz przeżyć swojego życia w strachu. Musisz wstać i iść do pracy każdego dnia, aby rozwiązywać problemy, bez względu na to, co robisz. Strach pozbawia cię naturalnej witalności. To największa szkoda, jaka może być w myśleniu na wielką skalę. Jeśli nie przewyżysz nieproduktywnego strachu, nie wykorzystasz swojego potencjału. Kiedy dochodzi do destrukcyjnego wydarzenia, możemy zostać sparaliżowani. Jeśli przewyżymy chmurę niepokoju i zwizualizujemy, gdzie ostatecznie chcemy być, nasza ścieżka staje się jaśniejsza. Kiedy jesteśmy sparaliżowani, nie widzimy całego obrazu. Te uczucia są skutkami, a nie przyczynami — coś sprawia, że

czujesz się tak, jak się czujesz. Poprzez introspekcję spróbuj określić, dlaczego czujesz się emocjonalnie sparaliżowany. Ironicznie, scenariusze, które sprawiają, że czujemy się najbardziej niekomfortowo, to rzeczy, które najbardziej musimy zaakceptować i nad którymi musimy pracować. Wszyscy mamy lęki. Nie zajmując się nimi, hamujemy swój potencjał. Niepewność jest potężna. Może sprawić, że pozostaniesz zamrożony i uniemożliwi ci bycie proaktywnym. Naturalnie, kiedy myślisz o wzniesieniu się na szczyt, doświadczysz niepewności. Jest to szczególnie prawdziwe, gdy zaczynasz swoją pierwszą pracę w dziale zysków i strat lub sprzedaży, ponieważ jest tak wiele „pierwszych razów” dzień po dniu. Będziesz doświadczać okazjonalnych ukuć wątpliwości co do swojej zdolności do realizacji celów. To naturalne. Jesteś głupcem, jeśli od czasu do czasu nie przyznajesz się do tych uczuć i nie bierzesz ich pod uwagę. Jeśli tego nie robisz, oznacza to, że nie patrzysz na ryzyko strat i negatywne rzeczy, które mogą się wydarzyć.

\* Kto był najlepszym dyrektorem, jakiego kiedykolwiek znałeś?

\* Jakie cechy posiadał?

\* Jakie cechy chciałbyś bardziej naśladować?

Wątpliwości są bratem wstydu. —Erik Erikson

### **JAK SKUTECZNY JESTEŚ?**

1. Kiedy mój szef robi coś, co mnie denerwuje,

- a. Zwykle to puszczam.
- b. To zależy od okoliczności.
- c. Zwykle zabieram głos.

2. W sytuacji, gdy jestem szefem,

- a. Nie lubię wydawać ludziom poleceń.
- b. Czasami czuję się komfortowo, wydając ludziom polecenia.
- c. Lubię wydawać polecenia.

3. Ludzie uważają mnie za bardziej:

- a. Współpracującego.
- b. Pomiedzy współpracą a agresywnością.
- c. Agresywnego.

4. Jeśli mój szef lub klienci robią coś, co uważam za złe, mówię im o swoim zdaniu.

- a. Rzadko
- b. Czasami
- c. Często

5. Jeśli bycie uprzejmym i miłym nie działa, będę twardy i ostry wobec pracowników.

- a. Rzadko
- b. Czasami

c. Często

6. Gdybym z klientem wspólnie realizował projekt i nie zgadzałbym się z jego pomysłami, to:

a. Zawsze pozwól mu podejmować decyzje.

b. Może zaproponuj sugestię.

c. Daj mu znać, że uważałem, że mój sposób jest najlepszy.

7. Kiedy klienci, kontrahenci lub współpracownicy nie podzielają mojego zdania, zazwyczaj potrafię przekonać ich do kupienia moich pomysłów lub rozwiązań.

a. Nie często

b. Czasami

c. Prawie zawsze

8. Jeśli zauważę, że tok rozumowania mojego szefa jest błędny, to:

a. Odpuszczam.

b. Może przedstawiam swój tok myślenia.

c. Wskazuję go wprost.

9. Lubię konkurencyjność w biznesie.

a. Nie

b. Czasami

c. Tak

10. Pozwalam innym ludziom decydować, co robić.

a. Często

b. Czasami

c. Rzadko

11. Nie przeszkadza mi, jeśli inni ludzie przejmują kontrolę nad sprawami.

a. Prawda

b. Czasami

c. Fałsz

12. Kiedy rozmowa na spotkaniu ekonomicznym się opóźnia, podnoszę temat, mówiąc najwięcej.

a. Fałsz

b. Pomiędzy

c. Prawda

13. Zazwyczaj biorę sprawy w swoje ręce, gdy zasiadam w Komitecie Roboczym.

a. Fałsz

b. Czasami

c. Prawda

14. Staram się wywierać silny wpływ na zespół kierownictwa wyższego szczebla.

a. Fałsz

b. Czasami

c. Prawda

Każda odpowiedź (a) liczona jest jako zero punktów, każda odpowiedź (b) jako jeden punkt, a każda odpowiedź (c) jako dwa punkty. Im wyższy wynik, tym bardziej jesteś skłonny do bycia stanowczym:

\* 0–7: Niestanowczy

\* 8–12: Umiarkowanie stanowczy

\* 13–21: Powyżej przeciętnej stanowczości

\* 22–28: Bardzo stanowczy

Silnie dominujący dyrektorzy mogą dostać to, czego chcą — ale płacą za to cenę. W biznesie inteligentni, podli i twardzi ludzie mogą dobrze sobie radzić w odpowiednich okolicznościach. Ale kiedy jesteś tak kontrolujący, że nie pozwalasz ludziom wtrącać swoich osądów lub pomysłów do swojego zespołu, zespół ma tendencję do stagnacji w dłuższej perspektywie. Bycie konkurencyjnym lub kontrolującym nie jest złe w odpowiedniej sytuacji. Kluczem jest wiedza, kiedy i gdzie te zachowania są wymagane.

## **PRZESZKODY**

Twoje największe wyzwanie w staniu się inspirującym liderem jest psychologiczne — pokonywanie wyzwań psychicznych i rozpoznawanie oraz przezwyciężanie lęków emocjonalnych, aby stać się idealnym sobą.

Przeszkody przenoszą nas na kolejny poziom rozwoju biznesu. Na przykład, jeśli kiedykolwiek grałeś w sport, doceniłeś świetny mecz lub grę z świetnym przeciwnikiem. Nie ma nic lepszego niż zmierzenie się z równorzędną drużyną i oglądanie, jak obie drużyny grają z całego serca. Zwycięstwo jest o wiele słodsze w takich okolicznościach. I nawet gdy przegrywasz, spotkanie ma w sobie pewną majestatyczną jakość. Metaforycznie, pomyśl o swojej karierze jako o swoim gwieździe sportu; teraz pomyśl o środowisku biznesowym i klimacie — wyzwaniach i trudnościach — jako o przeciwniku. Wygrasz mecze, ale twój przeciwnik również. Celem twojego przeciwnika jest sprawić, abyś się poddał z powodu przeszkód. Twój przeciwnik podnosi poprzeczkę za każdym razem, gdy odnosisz jakikolwiek sukces. Gdy przegrywasz, podnieś się na nowo. Przegrana buduje charakter i docenia triumf w biznesie, tak jak w sporcie. Jednym z podstawowych powodów, dla których menedżerowie chcą być liderami, jest to, że zwiększa to szczęście. Przypomnij sobie tę myśl, gdy aligatory przychodzą po ciebie. Przywództwo spełnia psychologiczną potrzebę ludzi, którzy mają potrzebę władzy. Oczywiście chcemy wybierać liderów, których potrzeba władzy nie służy samouwielbieniu, ale osiągnięciom organizacyjnym. Musisz wykonać pracę, aby odnieść sukces. Marzenia i nadzieja nie tworzą sukcesu. Tylko poprzez działanie i poświęcenie rzeczy się dzieją.

## **PRZEWYCIĘŻANIE STRACHU**

Strach nie istnieje, dopóki nie staniemy się go świadomi, nie wzmocnimy go i nie poddamy się mu. Strach tworzy bariery. Niektóre lęki są zdrowe. Straszna rzeczywistość rynku sprawia, że jesteś proaktywny. Strach przed utratą sprzedaży, a nawet pracy, zmotywuje cię do wykonania dziesięciu kluczowych telefonów do klientów dziennie. Doskonałą reakcją na strach jest działanie. Czasami strach wynika z dawno zapomnianych doświadczeń. Strach jest zaprogramowany w nieświadomości. Świadomy umysł zapomina - strach pozostaje. Kiedy nie jesteśmy świadomi, nasze lęki napędzają zachowania i decyzje. Przydatnym i stosunkowo łatwym sposobem na pokonanie strachu jest spisanie swoich zmartwień. Pomaga nam to w korzystaniu z rozumu. Kiedy piszesz, bądź przygotowany na odczuwanie niepokoju. Przygotuj się psychicznie. Powiedz sobie: „Jestem przygotowany na niepokój, wątpliwości i zmartwienia”.

\* Czego boisz się w życiu?

Pomyśl o czasie, kiedy się bałeś, ale twój strach był iluzją i tak naprawdę nigdy nie było potrzeby, aby się bać.

Musisz zrobić to, o czym myślisz, że nie możesz zrobić. —Eleanor Roosevelt

Kiedy przepracujesz strach, energia jest w 100 procentach skoncentrowana. Usuwasz obawy. Kiedy uznajemy strach, podejmujemy zdecydowany, chętny wysiłek, aby powiedzieć: „OK, życie, dawaj. Jestem gotowy poradzić sobie ze wszystkim, co stanie na mojej drodze”. Podjąłeś decyzję, aby wytrwać. Jesteś gotowy psychicznie doświadczyć, co twoja decyzja może oznaczać. Kiedy uznajesz blokujące strachy, otwierasz swoją świadomość na idee i energię. Przyczyny strachu obejmują:

\* Na poziomie osobistym boimy się naszego skomplikowanego życia. Kiedy odnosimy sukcesy, gromadzimy. Nasze dobra stają się przytłaczającym ciężarem zamiast nagrodą z powodu strachu, że je stracimy.

\* Możesz bać się, że zwiędnie pod presją oczekiwań innych.

\* Możesz bać się, że twoja władza zostanie uzurpowana lub wykorzystana. Władza jest częścią tożsamości. Kiedy władza jest zagrożona, zagrożona jest tożsamość.

\* Lęki innych ludzi przenikają nas. Możesz nie mieć się czego bać, ale identyfikując się z kimś, kto się boi, uczysz się bać.

Cztery kroki do osiągnięcia: Planuj celowo, przygotuj się modlitewnie, postępuj pozytywnie, dąż wytrwale. —William A. Ward

## **OPTYMIZM I POZYTYWNE MYŚLENIE**

Związek optymizmu z sukcesem został naukowo potwierdzony. Ludzie sukcesu uzyskują wyższe wyniki, gdy przechodzą testy osobowości mierzące optymizm. Jedną z cech lidera sukcesu jest ogólnie pozytywne nastawienie. Jednak kadra kierownicza, szczególnie sprzedawcy, może wpaść w kłopoty, wierząc we własne „BZDURY” i nie biorąc pod uwagę ryzyka związanego z negatywnymi skutkami.

\* Przemyśl negatywne rzeczy, które mogą się zdarzyć i czasami się zdarzają. Kiedy w życiu byłeś przesadnie optymistyczny i nie brałeś pod uwagę negatywnych skutków?

\* Co się stało?

\* Czego się nauczyłeś?

Optymizm jest potrzebny do osiągnięcia szczytu, ale bagatelizowanie ryzyka przysparza kłopotów. Chociaż patrzeć na rzeczy przez różowe okulary może złagodzić niepokój, przemyślana analiza, a

czasem działania zapobiegawcze są uzasadnione. Rozpoznaj rzeczywistość. Oceń ryzyko. Po prostu nie skupiaj się na negatywnych stronach, inaczej nie podejmiesz zdecydowanych działań wymaganych do uruchomienia swojego biznesu na wszystkich cylindrach. To dojrzała równowaga między optymizmem a realizmem, którą znajdują ludzie sukcesu. Wierz, że porażka to chwilowe niepowodzenie lub wyzwanie. Nie powala cię na zawsze, tylko chwilowo spowalnia.

\* Co mogłoby zrujnować twoją karierę?

\* Jakie konkretne kroki podjąłeś, aby zminimalizować ryzyko?

Poznaj pozytywnych ludzi i pozytywne sytuacje. Nie otaczaj się nieszczęśliwymi przyjaciółmi, którzy są emocjonalnymi gąbkami. Czasami oznacza to izolację społeczną. Szukaj tych, którzy są po twojej stronie boiska i dają ci energię, a nie takich, którzy cię zniechęcają lub mówią, że nie możesz tego zrobić lub osiągnąć swojego celu — nawet twojej matki, jeśli rzuca uszczypliwościami takimi jak „Dan, czy nie byłoby lepiej, gdybyś zachował obecną pracę zamiast szukać tak wielkiej okazji?”. Choć te komentarze wydają się nieszkodliwe, a nawet życzliwe, odrzucenie kolejnych warstw ujawnia, że chodzi o to, że nie jesteś wystarczająco dobry. Nie daj się wciągnąć. Bądź uprzejmy. Zmień temat. Staraj się nie pozwolić krewnym lub bliskim przyjaciołom pociągać za sznurki lub pozwolić wątpliwościom wejść do twojej świadomości. Będziesz konfrontowany z negatywnymi ludźmi, gdy będziesz próbował zmienić zachowanie. Jeśli masz dobrego przyjaciela biznesowego, porozmawiaj z nim otwarcie o swoich marzeniach. Czasami małżonkowie są dobrzy w tej roli, czasami nie. To zależy. Być może niesprawiedliwe i nierealne jest oczekiwanie, że twój małżonek będzie stale postrzegał sytuacje beznamiętnie. Przywiązania, oczekiwania, pragnienia, lęki i potrzeby wtrącają się. Jeśli twój małżonek ma obawy co do tego, że wchodzisz w sprzedaż prowizyjną, nie musisz, aby twoje lęki odbijały się echem. Gdzieś w twoim dialogu jest strach, że nie odniesiesz sukcesu. Styl życia rodziny może ucierpieć. Być może jesteś dość pewny siebie, ale jeśli słuchasz dobrze nastawionych ludzi, którzy projektują na ciebie lęki, ogranicza to twoją zdolność do pójścia naprzód. Uważamy, że o wiele łatwiej jest nam wytrwać w podejściu do życia, gdy jesteśmy otoczeni przez innych, którzy są empatyczni i nas wspierają, niż wysysać naszą cenną energię. Możesz być otoczony przez osoby, które przekazują wiadomość, że nie jesteś wystarczająco dobry i że nie możesz konkurować, ludzi, którzy wskazują wszystkie pułapki i przeszkody. Jeśli czujesz się przytłoczony, zachowaj jeszcze większą czujność w stosunku do własnego myślenia. Poświęć dużo wysiłku na zmianę swoich okoliczności i odpieranie negatywnych ludzi, nawet jeśli oznacza to zmianę pracy.

Myśl, że możesz lub myślisz, że nie możesz, w każdym przypadku będziesz miał rację. —Henry Ford

Optymizm nie oznacza unikania sygnałów ostrzegawczych ani zaprzeczania nieprzyjemnościom. Optymizm w połączeniu z psychologiczną „twardością umysłu” to świetna kombinacja. Oznacza to bycie odpornym na ból psychiczny i fizyczny. OK, bolą cię plecy — jakie jest następne pytanie? Tak, czujesz się dziś do bani, i co z tego? To umniejszanie bólu, trudności i frustracji ma tendencję do oddalania ludzi. Można dostrzec negatywne strony życia, ale skupianie się na nich niewiele da. Masz ból głowy — weź kilka aspiryn, weź głęboki oddech i wyjdź, aby dokonać sprzedaży. Kiedy zamykasz dużą transakcję, ośmielę się powiedzieć, że twój ból głowy magicznie zniknie. Najwyżsi rangą dyrektorzy mają mało czasu na rozpamiętywanie nieszczęścia. Jest klient, którego trzeba odwiedzić! Możesz zaakceptować rzeczywistość sytuacji, a następnie wyobrazić sobie sytuację w sposób, który prowadzi do działania i rozwiązania problemu. Po prostu przeczekaj to. Wzięcie dnia wolnego, ponieważ jesteś zestresowany lub źle się czujesz, nie wystarczy. (Oczywiście, kieruj się rozsądkiem; jeśli naprawdę jesteś chory — a wszyscy chorujemy, mimo najlepszych intencji — weź sobie wolne.) Jeśli coś pójdzie źle, skup się na tym, jak możesz sobie lepiej poradzić. Dostosuj się i zmień swoje myślenie. Pesymiści myślą przez przeciwstawne filtry. Anonimowy autor zdefiniował pesymistę jako „osobę,

która czuje się źle, gdy czuje się dobrze, z obawy, że poczuje się gorzej, gdy poczuje się lepiej”. Pesymiści wskazują na przeszkody, wady, ryzyko, nieszczęście. Mają nad głową małą chmurę negatywizmu. Martwią się niekonstruktywnie. Jeśli sprawy zaczną się poprawiać, a przyszłość wygląda obiecująco, wskażą, że nie może trwać wiecznie. I tak, często w tym przekonaniu jest element prawdy — ale element ten nie jest całą prawdą. Pesymiści widzą, że środowisko biznesowe jest przepełnione czekającymi pułapkami. Ludzie chcą ich dopaść. Klienci chcą ich oszukać. Pracownicy wykorzystują to. Rozpoznaj pułapki, bo one tam są. Istnieje optymistyczna wizja, gdy odkładasz strach, który (zawsze) jest związany z ego. Skup się na konstruktywnych, optymistycznych aspektach życia biznesowego. Odnoszący sukcesy dyrektor widzi inne ścieżki, wymyśla bardziej innowacyjne rozwiązania i wewnątrz wierzy, że może zrealizować strategię. Czujesz się zmotywowany, gdy czujesz sukces i ruch w kierunku swojego celu. Jak możesz być stale zmotywowany, jeśli jesteś pesymistą? Wszyscy lubią przebywać w otoczeniu pozytywnych ludzi, którzy widzą na świecie więcej dobra niż zła i częściej chwalą niż obwiniają. Rozważ negatywy i naucz się wykopywać więcej niż jedną drogę wyjścia z okopu. Kiedy opracowujesz wiele rozwiązań ścieżek, odczuwasz pewność siebie, siłę i energię. Przynajmniej jedna droga z trzech lub czterech, które stworzyłeś, zadziała.

\* Pomyśl o sytuacji, która Cię irytuje. Zamknij oczy i spróbuj pomyśleć o trzech interesujących, różnych i skutecznych sposobach rozwiązania swojego wyzwania.

Ważne jest, aby wydobyć lęki na światło dzienne. Nie boisz się ciemności, ale tego, co wyobrażasz sobie, że czai się w ciemności. Jeśli robisz coś, co wiąże się z ryzykiem i kończy się porażką, to i tak warto. Zdobywasz doświadczenie życiowe. Dzięki porażkom uczysz się wielu ciekawych lekcji o sobie. Osiągnięcie sukcesu jest sednem naszego coachingu. Ale porażka jest też czymś pozytywnym. Zawsze uczysz się więcej z porażki niż z sukcesu. A jeśli nauczysz się wystarczająco dużo, znajdziesz sposób, aby spróbować ponownie.

Nie może być prawdziwej wolności bez wolności do porażki. —Erich Fromm

Możesz się obawiać, że naprawdę nie masz niezbędnych sił, aby zrealizować swoje marzenie. Nikt nie lubi ponosić porażek, zwłaszcza publicznie. Nikt nie chce iść do nowej pracy, mieć jej na minusie po ośmiu miesiącach, a potem jeszcze przez kilka miesięcy się z niej wycofać lub zostać zwolnionym. Nie tylko cierpisz finansowo, ale z pewnością jesteś trochę bardziej pokorny — co może nie być złą rzeczą. Częścią bycia optymistą jest niemówienie zbyt wiele o rzeczach negatywnych, ponieważ nasze myśli tworzą naszą rzeczywistość. Im więcej narzekamy, tym bardziej zauważamy wszystkie powody, dla których nie możemy odnieść sukcesu. To, na czym skupiamy naszą energię, czas i zaangażowanie, się rozszerza. Rozpamiętywanie przeszłości, badanie wydarzeń przez pryzmat strachu, narzekanie na to, co mogło być lub powinno być — wszystko to sprawia, że patrzymy wstecz i czujemy się rozczarowani tym, gdzie jesteśmy w życiu. Długoterminowi odnoszący sukcesy dyrektorzy są optymistami. Pracownicy chcą wierzyć, że przyszłość będzie w porządku. Im mniej narzekamy, tym bardziej nasze umysły mają światło potrzebne do poszerzenia naszej wizji. Staraj się zachować negatywne myślenie lub zmartwienia dla siebie. Pracownicy stają się nerwowi, gdy wyżsi rangą dyrektorzy okazują nadmierne przejawy zaniepokojenia. Mów o obawach, ale formułuj je językiem poszukiwania rozwiązań. Zamiast mówić: „Człowieku, sprzedaż jest płaska jak naleśnik!”, spróbuj powiedzieć: „Jak możemy uzyskać tak solidną sprzedaż, jak wiemy, że może być?”

\* Czego nauczyłeś się ze swoich porażek? (Założę się, że więcej, niż zarobisz na swoich sukcesach!)

## **SPRAWIEDLIWOŚĆ**

Powszechna skarga: Firma — lub twoje życie, lub cokolwiek innego — nie jest sprawiedliwe. „Zasługuję na lepszą przerwę!” „Zasługuję na bardziej sprawiedliwe traktowanie!” Zwykła odpowiedź brzmi: Nikt



nie powiedział, że życie jest sprawiedliwe. Od dzieciństwa ciągle słyszymy, że życie nie jest sprawiedliwe. Ale czy to jest koniecznie dokładne? Życie jest sprawiedliwsze, niż nam się wydaje. Rozważ fizykę: Każde działanie ma równą i przeciwną reakcję. Ponieważ czasami trudno jest dostrzec paradygmat przyczyny i skutku, nie zdajemy sobie sprawy, że świat jest w wielu przypadkach sprawiedliwy. Nasze działania przyspieszają energię, która do nas wraca. Ale opóźnienie czasowe między działaniem a reakcją czasami oznacza, że nie widzimy związku. Wydarzenia, które się zdarzają, rozwijają się długo. A potem, gdy coś się dzieje, wydaje się, że pojawia się niespodziewanie. Jednak za wydarzeniem mogły kryć się lata subtelnej energii. Ludzie, którzy osiągają wysokie poziomy sukcesu, mają historię sukcesów; przeszłość jest najlepszym prognostykiem przyszłości. W większości biznesów występuje efekt Darwina, a śmietanka ostatecznie trafia na szczyt. Kiedy ktoś odnosi prawdziwy sukces, czy życie jest sprawiedliwe? Prawdopodobnie tak — zapracowała na swój sukces. Ludzie nie istnieją w naszym świecie po to, aby zapewnić nam ścieżkę do szczęścia. Kiedy ludzie narzekają na niesprawiedliwość w karierze, nie widzą związku przyczynowo-skutkowego. Pomyśl o kilku „niesprawiedliwych” rzeczach w swoim życiu. Spróbuj je zrozumieć, nawet jeśli musisz cofnąć się w czasie. Podejmij wątek swojej osobowości i zachowania, które spowodowały tę rzekomą niesprawiedliwość. Nieświadomie wywołujemy zdarzenia lub czerpiemy pewną energię. Być może zostałeś „niesprawiedliwie” pominięty przy awansach. Jednak nie nauczyłeś się niuansów umiejętności interpersonalnych lub słuchania, cech inteligencji emocjonalnej, które są ważne dla kadry kierowniczej wyższego szczebla. Więc nawet jeśli wrócisz do szkoły, ukończysz studia MBA i przeczytałeś wszystkie książki o przywództwie, przeoczyłeś kluczowy element. Widzimy podłych, politycznych, bezwzględnych ludzi, którzy wychodzą do przodu lub zarabiają dużo pieniędzy na plecach zwykłych ludzi. Znam więcej niż jednego CEO, który jest dumny ze swojej bezwzględności. Niektórzy biznesmeni uważają nawet, że dobrze jest być bezwzględnym: „Chwytaj, co możesz, bo nie starczy dla wszystkich”. Nie widzisz pełnego obrazu — małżeństw w ciągłym stanie zamętu, dzieci doświadczających problemów emocjonalnych, samotności w deszczowe niedzielne popołudnie, ponieważ nie mają jednego prawdziwego przyjaciela. Zbyt często myślimy o sukcesie jako o stylu życia. I choć z pewnością nie dyskutujemy o jego zaletach, to nie jest wszystko, co życie ma do zaoferowania. Inteligentna, egoistyczna, wymagająca, irytująca osoba może wyjść na prowadzenie. Ale życie ma skalę, która jest zrównoważona i „sprawiedliwa”. To, co ta osoba osiąga na jednym końcu, traci na drugim. Naszym celem nie jest perfekcja, która jest niemożliwa. Ale chcemy próbować osiągnąć nasz ideał we wszystkich aspektach życia. Nawet to nie jest osiągalne, ale dążenie do tego, abyśmy stali się bardziej kompletnymi ludźmi, ma konsekwencje we wszystkich aspektach naszego życia. Kiedy się rozwijasz i stajesz się wybitnym dyrektorem, który ma głęboką inteligencję emocjonalną, wiesz co? Będziesz lepszym rodzicem, małżonkiem i przyjacielem. I po prostu będziesz szczęśliwszy. Jako konsultanci wyższej kadry kierowniczej jesteśmy powołani do doradzania odnoszącym sukcesy dyrektorom z „dużym ego”. Często tacy ludzie mają małe ego z dużą, narzuconą osobowością, nałożoną dla ochrony. Wielkość ego to różnica między twoim postrzeganiem tego, kim chcesz być, a tym, kim naprawdę jesteś. Brakuje im prawdziwej, prawdziwej, skoncentrowanej, zdrowej psychicznie pewności siebie. Tego typu osoby mogą się załamać i spłonąć. W pewnym momencie dochodzi do serii incydentów, które wymagają pracy zespołowej, poświęcenia i zbiorowej energii... a te osoby nie potrafią zgromadzić zasobów. Uważaj na snobizm sukcesu. Możesz być w pozycji, aby być mściwym i wyrządzić krzywdę lub pokazać swoją nowo odkrytą moc. Uważaj na tę tendencję. Sukces może rodzić arogancję. W sukcesie jest euforia. Może być okres w twoim życiu, w którym przyspieszasz i wydaje się, że nie robisz nic złego. Kiedy zaczniesz się rozwijać, staniesz się o wiele bardziej spostrzegawczy. Będzie okres, w którym możesz osiągnąć niemal wszystko, co sobie wyobrażasz. Jesteś gorący. Ale to tylko część twojego rozwoju; utrzymuj kontakt z rzeczywistością. To jest w rzeczywistości niebezpieczny okres samorozwoju. Możesz wszystko stracić. Nie przywiązuj się zbyt mocno do swojej pozycji lub władzy, aby kiedy one znikną — a zwykle tak się dzieje — twoja samoocena nie zniknie wraz z nimi. Wiele osób,

które były przed tobą i które przyjdą po tobie, zbuduje wspaniałe kariery i osiągnie więcej. Zachowaj sukces w perspektywie.

### **CZY JESTEŚ „OGRANICZONY”?**

Czy jesteśmy ograniczeni? Wielu samozwańcych guru wyznaje filozofię, że nasze jedyne ograniczenia to te, które sami sobie narzucamy. A jednak wiemy, że ograniczenia istnieją. Jakkolwiek bym się starał, osobiście nie mogę konkurować z ludźmi, którzy są genetycznie predysponowani do bycia świetnymi z matematyki lub fizyki. Możesz uczyć się naprawdę, naprawdę ciężko, a mimo to być przeciętnym w porównaniu z grupą, z którą konkurujesz. Czy tego rodzaju ograniczenia wyznaczają granice celów, które stawiamy sobie w życiu? Jeśli skupimy się na naszej karierze, podkreślając nasze mocne strony, nie będą tego robić.

### **IMPULSOWE PODEJMOWANIE DECYZJI**

Niektórzy dyrektorzy są impulsywni do tego stopnia, że cierpią na zespół deficytu uwagi. Czasami jest to korzystne. Przynajmniej ruszają z kopyta i coś robią. Może to również działać na niekorzyść, ponieważ potrafią sprowadzić samochód z urwiska. Nie rozważają dokładnie faktów. Najlepsze, co może zrobić dyrektor zorientowany na marketing i sprzedaż, to zatrudnić dobrego dyrektora finansowego lub faceta od liczb, aby zrównoważyć jego energię. Jasne, będą się kłócić i doprowadzać się do szału. Jednak przy odrobinie wzajemnego szacunku każdy z nich osiągnie więcej, niż mogliby zrobić osobno. Kadra kierownicza, zwłaszcza ekstrawertycy, ma poczucie pilności „zrób to teraz”. Niektórzy ekstrawertycy działają impulsywnie. Jednak działają. Niezależnie od orientacji osobowościowej, kadra kierownicza wyższego szczebla zazwyczaj od razu trafia w problem. Teoria nie jest koniecznie negowana; po prostu praktyka ma pierwszeństwo. Jak powiedziała mi jedna z moich ulubionych dyrektorek, „Jednym z powodów, dla których odniosłam sukces, jest to, że nauczyłam się iść do ognia”. Innymi słowy, jej zachowanie jest skupione i ukierunkowane. Zawsze coś robi. Kiedy szybko poruszający się dyrektorzy chcą szybko zająć się sytuacją, przeszkodą lub wyzwaniem, poświęcony czas doprowadza ich do szału. Na szczęście wraz z doświadczeniem przychodzi cierpliwość. To jest główna różnica między doświadczonymi i niedoświadczonymi dyrektorami. Nie jesteś bardziej kreatywny ani z natury mądrzejszy, gdy zdobywasz doświadczenie, ale widzisz wzorce i więcej całego obrazu. Dyrektorzy finansowi, będąc charakterystycznie bystrzymi, wierzą, że ich opinia jest naturalnie słuszna. Jeśli pracują dla charyzmatycznych, przedsiębiorczych prezydentów, mogą czuć, że ich szef jest tylko dobrym sprzedawcą. Prezes z kolei uważa, że dyrektor finansowy jest mokrym kocem, który patrzy na szklankę jako do połowy pełną. Dyrektor finansowy jest zorientowany na wynik finansowy; przedsiębiorczy prezes jest zorientowany na wynik finansowy. Wzajemnie nie potrafią pojąć, że obaj mają rację. Potrzebują siebie nawzajem. Bardziej niż myślą. Ich energia to dwie strony tej samej monety. A tą monetą jest sukces. Liderzy wywierają wpływ. Bądź liderem, pomagając ludziom zrozumieć ich cele i priorytety. Wnieś wkład. Bądź naturalnie ciekawy. Im więcej wiedzy zgromadzisz, tym bardziej aktywizujesz swoją świadomość. Pomóż swoim pracownikom zdefiniować prawdziwą naturę ich wyzwań zawodowych i zawodowych. Umożliw swoim pracownikom poczucie, że pokonają przeszkody. Pomóż im poczuć, że są zdolni do zwycięstwa — to świetna motywacja. Kiedy ludzie szczerze wierzą, że ciężka praca pomoże im osiągnąć cele, pracują ciężko. Prawdziwi liderzy rozwijają potencjał innych, wydobywają talenty na najwyższy poziom i budzą energię poprzez pasję, widoczną, pozytywną energię. Optymizm przyciąga energię. Spraw, aby Twój styl był profesjonalny i pełen entuzjazmu.

### **PROAKTYWNOŚĆ KONTRA REAKTYWNOŚĆ**

Co oznacza, gdy mówimy, że dobrzy dyrektorzy są „proaktywni”, a nie „reaktywni”? Większość z nas reaguje na wpływy zewnętrzne w swoim codziennym życiu. Bodźce nas uderzają, a my reagujemy. Cold

calling w sprzedaży, rozwijanie nowego terytorium lub otwieranie nowej linii usług jest bardziej proaktywne — podejmujesz inicjatywę, aby tworzyć. Bycie proaktywnym oznacza rozszerzanie rynków poprzez otwieranie biura w Indiach lub współpracę z partnerem synergistycznym lub wypróbowywanie nowego modelu biznesowego. Większość pracowników jest reaktywna. Czekają, aż ktoś im powie, co mają robić. Następnie (zwykle!) starają się to zrobić w rozsądny sposób. Bycie reaktywnym jest psychologicznie łatwiejsze. Nie musisz tak dużo myśleć. Nie doświadczasz niepokoju, który towarzyszy niepewności. W większości przypadków naszym życiem rządzą wpływy zewnętrzne, których nie jesteśmy świadomi. Kiedy jesteś proaktywny, przynosisz dobroczynność do swojego życia, ponieważ działania wykorzystują najwyższy potencjał. Kiedy jesteś reaktywny, ktoś inny lub siły zewnętrzne dyktują twoje życie. Nie możesz być zbyt proaktywny. Im bardziej jesteś proaktywny, tym większa szansa, że „niespodziewanie” wydarzą się cuda. Bądź skłonny do działania, miej poczucie pilności każdego dnia. Z czasem buduj pęd energii o dużym wpływie.

\* Gdzie możesz być bardziej proaktywny w życiu?

### **NIE PERFEKCJA, LECZ DOSKONAŁOŚĆ**

Twoim celem nie jest perfekcja. Kiedy jedynym akceptowalnym rezultatem jest perfekcja, nie podejmiesz wielu inicjatyw. Dążenie do perfekcjonizmu sprawia, że boisz się próbować nowych pomysłów i podejść. Jeśli kiedykolwiek zaczniesz, prawdopodobnie zrezygnujesz. Wtedy możesz sobie powiedzieć, że to, co zamierzałeś zrobić i w czym się nie udało, nie było twoją winą. Perfekcjonizm hamuje podejmowanie ryzyka. Perfekcyoniści często są nietolerancyjni wobec siebie i innych. Perfekcja zbyt często jest abstrakcją. Człowiek ma trudności z jej zdefiniowaniem, a gdy już ją osiągnie, okazuje się, że jest iluzją. Dlatego perfekcionista czuje się sfrustrowany i zgorzkniały. Są to dokładnie odwrotne emocje niż te, których potrzebuje. Frustracja ma tendencję do wahania się i pozostawiania w tym samym miejscu. Popełnisz swoją uczciwą część błędów. Przeanalizuj je. Ujawnią przydatne informacje i informacje zwrotne. Bądź zadowolony, że robisz coś dobrze, nawet czasami tylko odpowiednio. Postanów, że zrobisz to lepiej. Na dłuższą metę pokonasz perfekcjonistę. Zawsze możesz zatrudnić perfekcjonistę, gdy osiągniesz pewne cele lub poziomy. „Podłoga jednego człowieka jest sufitem drugiego”. „Śmieci jednego człowieka są skarbem drugiego”. Stare przysłowia i powiedzenia to lekcje perspektyw. To, co jest udane w jednym zestawie dynamiki, jest postrzegane jako marginalne z innego punktu widzenia.

Poprawa to zmiana. Bycie doskonałym to duża zmiana. -Sir Winston Churchill

### **TRZYMAJ SIĘ PRZEZ „PRZYCZYNĘ I SKUTEK”**

Krytycznym i nieoczywistym powodem, dla którego ludzie są zmotywowani do długiej i ciężkiej pracy, jest to, że widzą związek przyczynowo-skutkowy. Ich wysiłek prowadzi do bezpośredniej korzyści. To jeden z powodów, dla których sprzedaż jest atrakcyjna dla ludzi osiągających wysokie wyniki. Pukasz do X drzwi, wysyłasz Y ofert i wygrywasz procent czasu. Widzisz bezpośrednio, gdzie wysiłek prowadzi do rezultatów. W dużej firmie trudno jest dostrzec ten związek. Jesteś częścią długiego łańcucha zdarzeń. Istnieją badania potrzeb klientów, analiza tych potrzeb, tworzenie procesu produkcyjnego, sprzedaż, księgowość, administracja i działania następcze, aby sprawdzić, czy klient faktycznie płaci za towary i usługi, jest zadowolony czy niezadowolony itd. Gdzieś w tym łańcuchu jest twoje zadanie. Kiedy awansujesz na stanowisko kierownicze, możesz nie wykonywać wszystkich zadań. Zazwyczaj widzisz całość. Często to ty zaprojektowałeś proces, usługę lub produkt. To ty składasz wszystkie elementy w całość. Nauka behawioralna wskazuje, że kiedy ludzie mają jasny obraz skutków swoich działań, są bardziej zmotywowani. To jeden z powodów, dla których kadra kierownicza wyższego szczebla jest bardziej namiętna: widzą łańcuch przyczynowo-skutkowy. Kadra kierownicza wyższego szczebla kształtuje zdarzenia, a nie jest przez nie kształtowana.

\* Zapisz trzy ważne wyniki swoich bezpośrednich działań.

\* Jak możesz lepiej zmierzyć swoje wysiłki?

\* Jak możesz pomóc swoim ludziom powiązać ich zadania z wizją?

LICZ NA TO! Twój konkurenci — a w firmach o orientacji politycznej nawet współpracownicy — chcą, żebyś poniósł porażkę. Darwinizm rynku i korporacyjnej Ameryki głosi, że przetrwają tylko najsilniejsi. Musisz być mądrzejszy, twardszy i bardziej odporny niż środowisko. Doceniaj fakt ekonomiczny, że środowisko jest, w dłuższej perspektywie, twoim sprzymierzeńcem. Kiedy już pokonasz przeszkody, te same bariery powstrzymują konkurentów przed osiągnięciem twojego poziomu. Będą napotykać te same odrzucenia, trudności i trudy, co ty. Czy będą wystarczająco twardzi? Nawet gdy nieuczciwy współpracownik wbija ci nóż w plecy, zwykle, w dłuższej perspektywie, czyni cię to silniejszym, bardziej zwinnym i lepszym. Licz się z tym, że zostaniesz podkopany, zwłaszcza przez współpracowników, którzy konkurowali o twoją pracę. Jeśli ty ją dostałeś, a oni nie, możesz być pewien, że będą cię osłabiać, kiedy tylko będą mogli. Bądź tego świadomy. Nie bądź naiwny politycznie. I zdaj sobie sprawę, że ich działania mogą mieć odwrotny skutek. Możesz wyglądać i być silniejszy, ponieważ wznosisz się ponad to i nie jesteś małostkowy. Ludzie ostatecznie dostrzegą dojrzałość i docenią twoje zachowanie. Niedawno przeprowadziłem wywiad z bardzo wysokim rangą dyrektorem. Pracował w swojej firmie przez dwadzieścia pięć lat. Stanowisko dyrektora generalnego jest prawie gotowe, aby mu je zaproponować. Przez lata przyszło i odeszło wiele osób. Poprzedni dyrektorzy generalni zatrudniali osoby z zewnątrz, które były sprowadzane zamiast niego. Ale ostatecznie nie spełniały one jego oczekiwań. Skupiał się na firmie i zespole. Na dłuższą metę wygrał. Zawsze stawiał innych ludzi i firmę na pierwszym miejscu. Teraz będzie nowym dyrektorem generalnym firmy z listy Fortune 100. Czy był politycznie naiwny? Prawdopodobnie czasami. Ale kompetencje, poświęcenie i talent ostatecznie zwyciężyły. Nie ma jednak gwarancji, że te cechy przełożą się na szczęśliwe zakończenie. Badania wskazują, że wiele osób, które trafiają do wyższego szczebla zespołu, robi to dzięki płynnym umiejętnościom politycznym, a nie dzięki wyższym kompetencjom. Przyjęcie pełnej i absolutnej odpowiedzialności wymaga silnego poczucia celu. Jak dużą kontrolę czujesz, że posiadasz nad swoim życiem? Im bardziej czujesz się ofiarą, tym mniejsze postępy zrobisz w swojej karierze. Musisz dostrzec cel końcowy. To pomaga ci pozostać na prostej i wąskiej ścieżce. Utrzymuje cię to w kontroli i zapewnia emocjonalną siłę, aby przejść przez trudne chwile. Innym rodzajem odpowiedzialności jest trzymanie słów i czynów w zgodzie z wartościami. Bycie odpowiedzialnym wymaga, aby tymczasowe potrzeby i rozproszenia zeszły na dalszy plan, aby dojrzała koncentracja. Kiedy dokonujemy codziennych wyborów, pytanie musi brzmieć: „Czy to, co teraz robię, jest najskuteczniejszym wykorzystaniem mojego czasu?” Przyjmowanie odpowiedzialności oznacza wytrwałą pracę nad tym, co ma znaczenie. Wytrwałość, determinacja i sumienne poświęcenie to cechy charakteru, które można znaleźć u wszystkich odnoszących sukcesy osób. W 2008 roku Barack Obama pokonał Johna McCaina, stając się naszym czterdziestym czwartym prezydentem. Trzy główne debaty ujawniały charakter każdego człowieka i populację, która oceniała debaty. Jeśli byłeś republikaninem, prawdopodobnie doszedłeś do wniosku, że McCain „wygrał” debaty; Jeśli byłeś demokratą, to Obamę uznawałeś za zwycięzcę. Obama prezentował się w sposób chłodny, spokojny, zrelaksowany. Pokazywał, że panuje nad swoimi emocjami. McCain był niespokojny. Pisarze i eksperci komentowali jego tiki, mimikę twarzy i gniewne zachowanie. Ostateczna opinia była taka, że Obama wygrał wszystkie trzy debaty, szczególnie ostatnią. Większość osób oglądających debaty prawdopodobnie nie potrafiłaby powiedzieć, jakie konkretne strategie polityczne mieli poszczególni kandydaci. Doszli jednak do wniosku, że jeden człowiek czuł się bardziej komfortowo w swojej skórze i wykazywał się inteligencją emocjonalną. Przyciągało ich zachowanie Obamy. Intuicyjnie bardziej go lubili. Kiedy znasz siebie, emanujesz pewnością siebie. Interpretacja jest taka, że Obama zna siebie i dlatego ma głębokie poczucie pewności siebie. Zna swoje

umiejętności i wie, kiedy potrzebuje rady. Stare przysłowie mówi: „Spokojne morze nie czyni zręcznych żeglarzy”. Życie biznesowe polega na ciężkiej pracy, czasami na porażkach, miejmy nadzieję, na nauce, a następnie na podnoszeniu się na nogi. Kiedy przeskakujesz trudne lekcje, doświadczenia budujące charakter, próby i udręki wzrostu, nie występują. Podwaliny prawdziwego, trwałego sukcesu są kładzione poprzez walkę.

Potrzeba i walka to to, co nas ekscytuje i inspiruje. -William James

Trudne czasy, ciasne rynki, przeszkody, zwolnienia... zaakceptuj te trudne sytuacje. Mój mentor powiedział kiedyś, że jeśli nie przeszedłeś przynajmniej trzech recesji, to nie jesteś prawdziwym biznesmenem. Stres i obciążenia dają nam głębię i charakter biznesu. To ludzka natura, że najlepiej uczymy się w trudnych czasach.

## **PRZYWÓDZTWO I INTELIGENCJA EMOCJONALNA**

Przez ostatnie piętnaście lat psychologia wkroczyła w humanizm interpersonalny, czyli badanie tego, jak ludzie odnoszą sukcesy poprzez radzenie sobie z innymi. Termin, który wydaje się być przyjęty, to „inteligencja emocjonalna” (EI). Definicje są różne, ale wspólnym tematem wszystkich opisów jest to, że osoby o wysokiej EI rozumieją emocje i uczucia innych, wykorzystują emocje do wpływania na innych, rozumieją niuanse i komplikacje emocji oraz skutecznie zarządzają własnymi emocjami. AST definiuje inteligencję emocjonalną jako zdolność do radzenia sobie z własnymi emocjami przy jednoczesnym wyczuwaniu, rozumieniu i skutecznym stosowaniu mocy i dobrego osądu emocji w celu pozytywnego naładowania energią sytuacji. EI dotyczy rozpoznawania i zarządzania swoimi emocjami i emocjami innych. Jest ona zintegrowana z naszym codziennym życiem i jest uważana za uzasadniony temat badań i dyskusji. Samoświadomość jest krytycznym składnikiem inteligencji emocjonalnej. Osoby, o których mówi się, że mają wysoką EI, dokładnie oceniają własne emocje i sposób, w jaki inni na nie reagują. Nie wpadają w pułapkę widzenia tylko tego, co chcą zobaczyć. Widzą rzeczy takimi, jakie są naprawdę. Ludzie o wysokiej inteligencji emocjonalnej posiadają umiejętności społeczne i interpersonalne. Kadra kierownicza o wysokiej inteligencji emocjonalnej jest autentyczna. Dla nich interakcje społeczne są łatwe i satysfakcjonujące. Dlatego osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej często dobrze sobie radzą w zawodach i sytuacjach, które wymagają dużo kontaktu i perswazji z innymi. Kadra kierownicza o wysokiej inteligencji emocjonalnej ma rezerwuar wewnętrznej siły i odporności. Dzięki temu pokonują trudności. Kontrolują nastroje. Łatwo im wewnętrznie motywować się do pokonywania przeszkód w celu osiągnięcia celów. IE pojawiło się, gdy badacze chcieli lepiej zrozumieć, dlaczego najmądrzejszy facet w pokoju często nie jest liderem ani osobą, która zarabia najwięcej pieniędzy. Dlaczego osoby, które uzyskują niższe wyniki w testach inteligencji, często radzą sobie lepiej w prawdziwym życiu niż bystrzejsi koledzy? Jest wyraźnie inny czynnik w tym przypadku. IE jest dobrym wyjaśnieniem. Stare przysłowie w świecie prawniczym brzmi mniej więcej tak. Studenci, którzy otrzymują same oceny A, zostają sędziami, studenci B zostają partnerami, a studenci C kończą jako partnerzy zarządzający i zarabiają najwięcej pieniędzy. Generalnie to właśnie EI tej drugiej grupy pozwala im być deszczowcami i przyciągać dużych klientów, którzy generują przychody. Ostatecznie liderzy kancelarii prawnych i firm świadczących usługi profesjonalne są generalnie bardziej podobni do menedżerów ds. obsługi klienta wysokiego szczebla. W wielu przypadkach EI jest równie ważne jak inteligencja poznawcza, szczególnie w firmach, w których ceni się współzależność i pracę zespołową. Z szerokiej perspektywy inteligencja emocjonalna sprowadza się do dwóch głównych dziedzin: radzenia sobie z innymi i radzenia sobie z własnymi emocjami. Wracamy do wcześniejszego punktu, kiedy stwierdziliśmy, że świetni dyrektorzy opanowują dwie umiejętności: prowadzenie głębokich rozmów z innymi i prowadzenie głębokich rozmów w sobie.

## **ATRYBUTY, JAKOŚCI I CHARAKTERYSTYKI**

Osoby o wysokim EI mniej boją się radzenia sobie z emocjami. Księgowy patrzy na długą tabelę wypełnioną liczbami bez strachu. Jest na swoim terenie; dlaczego miałaby się bać? Osoby o wysokim EI nie wycofują się, gdy stają w obliczu dynamiki emocjonalnej. Identyfikują negatywne uczucia bez niepokoju. Nie dają się uwikłać w emocjonalność chwili. Trzymają ego na zewnątrz. Rozumieją i radzą sobie ze swoimi emocjami i emocjami innych. Osoby o wysokim EI starają się znaleźć pozytywne rozwiązania problemów i kwestii interpersonalnych. Nie „nie rozmawiają o tym”; nie unikają tematu, który ich niepokoi. Do problemów interpersonalnych podchodzą z przekonaniem, że trudną sytuację można rozwiązać pozytywnie, jeśli wyrażą, co ich trapi, i poproszą drugą osobę o podzielenie się swoimi uczuciami. Rozwiązania są wzajemnie badane. Osoby o wysokim EI szybko rozpoznają, co czują ludzie. Potrafią czytać mowę ciała i ton głosu. Czują się komfortowo, pozwalając sobie na zbliżenie się do innych. Bliskość jest ustanawiana stosunkowo szybko i odpowiednio. Pewną podatność zapewniają sobie poprzez obniżenie obrony w pierwszej kolejności w relacjach interpersonalnych. Obiektywne i autentyczne wsparcie jest udzielane wraz z empatią. Jasny umysł oferuje dobre rady. Bycie spokojnym z własnymi emocjami pozwala im łatwo nawiązywać relacje. Ronald Reagan jest dobrym przykładem wysokiej inteligencji emocjonalnej. Przeszedł drogę od współtworzenia z szympansem w *Bedtime for Bonzo* do bycia dwukadencyjnym, odnoszącym sukcesy prezydentem. Nawet jego sojusznicy nie uważali Reagana za osobę posiadającą wysokie zdolności poznawcze. Ale miał niesamowite umiejętności interpersonalne. Ufał swoim instyktom, ponieważ miał mało śmieci w swojej podświadomości, które mogłyby przyćmić jego zdolności intuicyjne. Osoby o wysokim EI dzielą się i omawiają intymne kwestie z innymi ludźmi, ale zdają sobie sprawę, że w większości sytuacji biznesowych jest to niewłaściwe. Osoby o wysokim EI nie noszą emocji na rękawach. Nie mówią też bez końca o swoich problemach i nie stają się wampirami energetycznymi, które wysysają życie z rozmowy, skupiając się na własnych problemach. Osoby o wysokim EI mają zdolność pomagania ludziom, gdy są na dnie. Jeśli masz taką zdolność — a to błogosławieństwo, jeśli ją masz — możesz potrzebować trochę czasu w samotności, aby naładować baterie. Pomaganie ludziom jest intensywne i daje energię. Kiedy uważnie słuchasz, wyrażasz osobie, czego doświadcza, opisujesz pozytywy lub dajesz zachętę, demonstrujesz prawdziwą troskę. Osoby o wysokim EI są wrażliwe na emocje i nastroje ludzi, słuchają cierpliwie i zwracają uwagę, nie wyciągając pochopnych wniosków. Osoby o wysokim EI poświęcają czas na relaks i myślenie. Wymieniają się pomysłami ze współpracownikami i decydują się realizować ideę, która daje im największą pewność w osiąganiu rezultatów. Rzadko pozwalają, aby emocje kierowały decyzją. Próbuje integrować fakty z decyzjami. Osoby o wysokim EI odzyskują równowagę, śmieją się z siebie i idą dalej. Szybko się uspokajają, gdy są źli lub zdenerwowani. Po niepowodzeniu szybko się ogarniają. Osoby o wysokim EI nie krytykują siebie nadmiernie, nie nazywają siebie przegranymi, nie ganią siebie itd. Po co kopać się bardziej niż to konieczne? Co dobrego z tego wyniknie? Każdy się dołuje. Robimy coś głupiego lub ponosimy porażkę, gdy myślimy, że powinniśmy byli zwyciężyć, a potem za bardzo się ganimy. Idź dalej. Nie bądź sobą. To prowadzi tylko do depresji. Osoby o wysokim EI uczą się chwalić siebie. Nie potrzebują, aby inni mówili im, jak dobrą robotę wykonali. Uznanie jest silnym motywatorem, zwłaszcza gdy cenimy i szanujemy osobę, która mówi nam „brawo, chłopcze”. Ale nie potrzebują ciągłych pochwał za poczucie własnej wartości. Osoby o wysokim EI przewyciężają własne ego. Nie rozpamiętują negatywów. Kiedy są upokorzeni (a wszyscy czasami czujemy się zawstydzeni i zawstydzeni rzeczami, które robimy), rozpoznają swoje emocje, radzą sobie z nimi i idą dalej. Nie rozpamiętują i nie wstydzą się tygodniami po incydencie; czasami potrafią nawet nauczyć się śmiać z samych siebie. Nie czują się zbyt często oburzeni i radzą sobie najlepiej, jak potrafią, w złej sytuacji. Swobodnie przyznają się do błędów. I rozumieją się przeprosin. Osoby o wysokim EI mają zdolność dzielenia się tym, co ich denerwuje i szukania rozwiązań. Otrzymują informacje zwrotne lub krytykę bez postawy obronnej. Osoby o wysokim EI rozumieją, jak zawęzić swoją energię, aby skupić się na tym, co należy zrobić. Nie wyznaczają kursu bez jasnego zrozumienia, czego szukają, więc nie gubią się w chwastach. Osoby o wysokim EI robią sobie przerwę lub przerwę

(powiedzmy raz w miesiącu lub raz na kwartał), aby zajrzeć w głąb siebie i zdecydować, czy ich obecny kurs pasuje do ich najlepszego sposobu myślenia o tym, dokąd chcą zmierzać. Czują się komfortowo sami ze sobą i szukają czasu w samotności, aby się zastanowić. Kiedy jesteś dokładny w ocenie innych, oceniasz siebie dokładniej. Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej mają również odpowiednio wysoką zdolność do introspekcji. Im dokładniejsza jest nasza wiedza o sobie, tym dokładniej rozumiemy osobowości innych. Kiedy masz dobrą EI, uważniej obserwujesz zachowania, zarówno innych, jak i swoje własne. Prawdopodobnie doświadczyłeś ludzi, których interpretacja rzeczywistości jest znacząco błędna. Może to być od osób, które po prostu nie rozumieją, do pełnoobjawowego schizofrenika, którego chwyt na rzeczywistość jest w najlepszym razie wątpliwy. Kiedy ludzie ciągle błędnie postrzegają swoje otoczenie, błędnie postrzegają przyczyny własnego zachowania. Osoby paranoiczne stale widzą zagrożenia, nawet gdy ich nie ma. Osoby w depresji widzą negatywy w sytuacjach, które nie mają nic negatywnego. Osoby z problemami z opanowaniem gniewu widzą konflikt wszędzie, co „zmusza” je do reagowania. Jeśli ktoś ma poważne braki w rozumieniu motywów innych i ukrytych powodów ich zachowania — to znaczy, że nie ma pojęcia — to ma sens, że nie potrafi zrozumieć lub rozwinąć wewnętrznej teorii na temat tego, dlaczego zachowuje się tak, jak się zachowuje. Duża część naszej samowiedzy wynika z autointerpretacji naszych działań i uczuć. Obserwuj i interpretuj swoje własne zachowanie. Poprzez rozwijanie wewnętrznego dialogu przewidujesz i kontrolujesz zachowanie. Jeśli chcesz stać się bardziej inteligentny emocjonalnie, dobrym miejscem na początek jest introspekcja i pielęgnowanie lepszego zrozumienia własnych motywów zachowania się w określony sposób. Aby spojrzeć do wewnątrz, musisz spojrzeć na zewnątrz. Patrzymy na zewnątrz przez większość naszego życia i rzeczywiście kształtujemy wiele z tego, co myślimy o sobie, na podstawie tego, jak reagujemy na świat zewnętrzny.

\* Opisz siebie samemu.

Teraz wyobraź sobie, że opisujesz siebie innej osobie, która cię nie spotkała. Czy to nie jest w zasadzie to samo? Większość z nas chce porozmawiać o swoim życiu z zaufanym doradcą, aby uzyskać „zewnętrzną” obserwację. Chcemy dzielić się myślami, uczuciami i doświadczeniami, aby potwierdzić, że to, co myślimy o sobie, jest dokładne. Zewnętrzny doradca może cię dobrze znać, ale nie rozumie emocji, których doświadczasz. Jeśli grupa doradców potwierdzi twoje myśli i wnioski, otwiera to twoją zdolność do inicjowania działań. Innymi słowy, jeśli kilku bliskich przyjaciół powie ci, abyś zrobił to, co uważasz, że powinieneś zrobić, robisz to. Jeden z moich przyjaciół zadzwonił do mnie, aby poznać moją opinię. Uważał, że powinien być agresywny w rozmowie kwalifikacyjnej na pożądane stanowisko w Arizonie. Uważał, że powinien skontaktować się z dyrektorem generalnym i zapytać, czy mógłby polecić, na własny koszt, na rozmowę kwalifikacyjną po raz drugi w celu uzyskania tej możliwości. Czuł, że jego kandydatura mu się wymyka. Myśląc, że jest numerem dwa, chciał zrobić coś, aby zmienić sytuację. Powiedziałem mu, że tak, zrób to. To by pokazało jego motywację do zdobycia pracy. To było wszystko, czego potrzebował. Natychmiast wykonał telefon. Wykazał się dobrą inteligencją emocjonalną, sprawdzając u kogoś, kogo ceniał (mnie), czy moje rekomendacje były zgodne z jego introspekcją. (Nawiasem mówiąc, nie dostał tej pracy. Ale przynajmniej niczego nie żałował.) Często pomocne jest rozpoznanie swojego stanu emocjonalnego. Następnie obiektywnie, niemal w sposób osoby trzeciej, powiedz sobie: „Odczuwam niepokój”, „Czuję się uwięziony” lub „Czuję się przygnębiony”. Jeśli czujesz kołatanie serca lub twój oddech jest płytki, twoje introspektywne etykietowanie koreluje z twoim stanem fizjologicznym. Poświęcając czas na wycofanie się i poznawcze nazwanie uczucia, zaczynasz panować nad swoim stanem. Istnieje koncepcja zwana „teorią umysłu”, która opisuje wrodzone umiejętności, takie jak reagowanie na treść innych umysłów. Jako istoty ludzkie widzimy (w przybliżeniu) to samo, co inni ludzie. Gdy ludzie słyszą przemówienie wielkiego polityka, większość (przynajmniej jeśli są z tej samej partii) obserwuje i odczuwa podobne emocje. Gdy CEO mówi o wyczekiwanej wizji i zagrożeniach konkurencji, zakłada, że pracownicy tworzą w umyśle

podobny obraz, który jest podobny u każdego pracownika. Jeśli „wszyscy są na tej samej stronie”, komunikacja przebiega szybko i skutecznie.

## **DZIELENIE SIĘ UZNANIEM**

Czy Twoje pragnienie sukcesu jest naprawdę pragnieniem otrzymywania dla siebie? Aby przenieść firmę lub zespół w pracy na najwyższy poziom, musisz przezwyciężyć pragnienie osiągnięcia czegoś dla własnego portfela i ego; musisz się dzielić. To ważna koncepcja, której nie można przecenić — duży problem, który, jeśli nie zostanie właściwie zrozumiany, ogranicza wzrost. Jeśli Twoja podstawowa orientacja brzmi: „Im więcej dajesz, tym mniej masz”, ograniczysz wzrost. W rzeczywistości prawdziwa jest odwrotna filozofia. To pragnienie napełnienia własnych kieszeni pieniędzmi lub osiągnięcia uznania ego jest czasami zabójcze. W momencie pisania tego tekstu Ameryka zaczyna przechodzić zmianę świadomości z powodu załamania finansowego w latach 2008–2009. Perspektywa, akceptacja, osobista odpowiedzialność i cieszenie się prostymi rzeczami życia stają się nową walutą. Chciwość, pobażanie sobie i zaborczość nie są już definicją szczęścia. Wszystko to jest bardziej dobre niż złe z perspektywy zdrowia psychicznego. Aby odnieść sukces i utrzymać się na tym poziomie, trzeba dzielić się tortem uznania. Podstawowe, pozytywne dzielenie się, dzięki któremu obie strony zyskują, jest zasadą metafizyczną, która jest tak prawdziwa i trafna w biznesie. Kiedy dojdiesz do punktu, w którym masz świetnego pracownika, który może przejąć twoją pracę, daj mu część swojej odpowiedzialności. Uwalnia cię to, aby otworzyć kolejną fazę rozwoju działu. Jeśli zachowasz podejmowanie decyzji, uznanie i premie dla siebie, ostatecznie stracisz najbardziej utalentowanych pracowników. Pozostaną ci podwładni wykonujący twoje polecenia. Ale wszystko, czego chcą, to stała wypłata i wychodzenie o 17:00 — to raczej nie jest typ ludzi potrzebnych do rozwoju przedsiębiorstwa w trudnych czasach. Przynajmniej stwórz środowisko, w którym pracownicy rozwijają się, zarabiają dobre wynagrodzenie i dbają o swoje rodziny, miejsce, w którym dobrze się ze sobą czują. Kiedy stworzysz takie środowisko, nasycasz swoje otoczenie poczuciem etyki i wartości. Wspaniali dyrektorzy, którym udało się stworzyć ogromne gałęzie przemysłu, z pewnością pragnęli się wzbogacić lub odnieść sukces. Chcieli stylu życia, dużego domu i zabawek. Ale w pewnym momencie dobra materialne się kończą. Możesz przebywać tylko w jednym pokoju na raz, bez względu na to, jak duży jest twój dom. Możesz nosić tylko określoną liczbę ubrań, mieć określoną liczbę samochodów. W pewnym momencie naprawdę odnoszący sukcesy dyrektorzy próbują ustanowić fundamentalną wartość wykraczającą poza styl życia. Zaczynają budować swoją organizację nie za pomocą wynajętej pomocy, ale za pomocą osób, które są mądrzejsze od nich. Biznes naprawdę wkracza na wyższy poziom. Wartość firmy dramatycznie wzrasta. Myśl globalnie. Ale zastanów się, jak wykorzystasz swój sukces, aby zrobić coś więcej niż tylko kupić domy, samochody, łodzie, samoloty i zabawki. Cele zawodowe powinny obejmować sukces materialny, ale także duchowy i społeczny. Wraz ze wzrostem triumfu powinno pojawić się towarzyszące poczucie oddawania czegoś w zamian, co zamyka krąg. Większość dyrektorów, którzy zarobili dużo pieniędzy, ma tendencję do rozdawania wielu rzeczy — tylko po to, aby odkryć, że dawanie, z jakiegoś powodu, otwiera drzwi dla większej ilości pieniędzy. Większość odnoszących sukcesy ludzi dzieli się bogactwem. Bądź przygotowany na wnoszenie wkładu i oddawanie. Doceniaj swoją pozycję w życiu. Zastanów się, jakie masz szczęście. Kiedy odniesiesz sukces, bądź wrażliwy na ludzi. Dziel się sukcesem. Jeszcze bardziej się rozwinięsz. Pracownicy są zmotywowani, kiedy „otrzymują”. Aby ludzie byli zmotywowani do działania w Twoim imieniu, muszą czuć, że otrzymają coś w zamian. Zdam sobie sprawę, że jeśli chcesz dokądś dojść, musisz otrzymać energię wykraczającą poza Twoje własne możliwości. Kiedy osiągniesz to, co sobie założyłeś, rozprzestrzeń ją wokół siebie i z dala od siebie. Stwórz więcej przestrzeni dla nowej, jeszcze potężniejszej energii, która może wejść do Twojego zespołu lub działu. To ważna część sukcesu: wiedza, kiedy dawać, a kiedy otrzymywać.

## **BUDOWANIE SOJUSZY: TO RODZINNE POCZUCIE**



Wysoko rozwinięty dyrektor nie zastanawia się dwa razy, zanim złoży nietypowe prośby. Oczekuje od swojego zespołu zaangażowania, które wymaga wysiłku, inicjatywy i wytrwałości. Jeśli lider zespołu wywołuje euforię „rodzinnego uczucia”, pracownicy zazwyczaj je spełniają. To właśnie tutaj musi nastąpić delikatna równowaga między przymusem, uzasadnionymi celami i szczerym dzieleniem się. Kiedy ludzie postrzegają dyrektora jako działającego dla siebie i bez skrupułów wykorzystującego ludzi, rodzinne uczucie się kończy. Pracownicy zaczynają szukać sposobów na wyrównanie relacji. Będą wykorzystywać sytuację, kiedy tylko mogą, często poprzez bierną uległość lub bierną agresję. Pozytywna dynamika poczucia bliskości jest lustrzanym odbiciem; zalety stają się powiększonymi wadami. Większość dyrektorów zazwyczaj nawiązuje szczególną więź z małą „grupą wewnętrzną”. Zwykle obejmuje to lojalnego asystenta administracyjnego, z którym wszyscy wiedzą, że muszą się dogadywać. Ta niewielka liczba osób otrzymuje większy wpływ, korzyści i władzę w zamian za wykazaną lojalność i zaangażowanie. Ta grupa wewnętrzna zwykle była tam na początku i ma prawa przybysza. Niektórzy są wprowadzani przez dyrektora naczelnego z poprzednich związków. Nie ma w tym nic złego, ale naturalnie reszta firmy odczuwa pewną niechęć. Możesz nawiązać specjalne relacje z pracownikami, które opierają się głównie na lojalności, a niekoniecznie na kompetencjach. Nie jest niczym niezwykłym, że z jednego lub drugiego powodu wyrastasz z tych relacji. Kiedy wyrastasz z tych relacji, sprawdź siebie, czy nie jest to spowodowane kapryśnością lub brakiem długoterminowej lojalności z twojej strony, co może być prawdą. Widzieliśmy przykłady liderów, którzy wpuszczają do swojego wewnętrznego kręgu tylko niektórych ludzi, gdy potrzebują ich do wykonania misji. Ci liderzy mają fundamentalny strach przed tym, że zostaną zdemaskowani jako osoby bez skrupułów, którymi naprawdę są. Dlatego co około trzy lata wycofują ludzi ze swojego życia. Wielu dyrektorów ma więcej niż sprawiedliwy udział egocentryzmu. W końcu chcą wspiąć się na szczyt, wyznaczyć własny los i wziąć za to odpowiedzialność. Ale jest też odwrotna strona tych pozornie godnych podziwu cech, w tym skłonność do wykorzystywania ludzi, egoizm, chciwość i manipulacja. Nie oszukuj się; możesz mieć więcej tych skłonności, niż chcesz wierzyć. Chociaż różni ludzie wnoszą do miejsca pracy różne zdolności, traktuj wszystkich równo. Szacunek i życzliwość (nie łagodność) nie powinny się różnić. To sposób na zaszczepienie poczucia rodziny, co jest naprawdę zabawne. Być może prowadzisz małą firmę i nigdy nie będziesz w stanie konkurować z dużymi firmami pod względem zwykłych „motywatorów”. Musisz bardziej polegać na motywatorach psychologicznych.

Wielki człowiek pokazuje swoją wielkość sposobem, w jaki traktuje małych ludzi. - Thomas Carlyle

Nie oceniaj ludzi według swoich standardów. Większość ludzi nie ma twojego intelektu ani ambicji. Ale niektórzy mają ich więcej, więc bądź pokorny. Wszyscy popełniamy błędy i błędne kalkulacje w naszej karierze, które zwykle sprowadzają nas o jeden lub dwa oczka niżej. Każdy ma mocne strony i cel na tej Ziemi — tak jak ty. Ludzie, którzy dla Ciebie pracują, w większości chcą wykonywać dobrą robotę i być za to szanowani. Nie odbieraj im godności tylko dlatego, że jesteś środkiem do ich wypłaty. Wszyscy ludzie chcą zasadniczo tego samego na poziomie podstawowym. Freud powiedział, że chodzi o miłość i pracę — dobre relacje i sukces finansowy. Nie zapominaj, że ludzie chcą od swojej pracy tego samego, czego Ty chcesz. Naszą podstawową naturą jest chęć bycia szczęśliwym i spełnionym. Nie przestawaj naciskać na wszystkich frontach. Rozwijaj rodzaj duchowego połączenia z tym, co robisz. Kiedy budujesz swoją karierę i wykonujesz swoją pracę na podstawie tego połączenia, praca jest łatwiejsza i satysfakcjonująca. Wiesz, że masz świetne relacje ze swoimi klientami i pracownikami, kiedy stają się one coraz bardziej powiązane; to znaczy, że obie strony dzielą się i otrzymują z relacji. Jest jedność i harmonia. Ludzie radzą sobie z problemami, ponieważ relacja tworzy unię, całość, jak każda pozytywna ludzka dynamika. Praca powinna zaspokajać potrzeby psychologiczne. Te potrzeby obejmują osiągnięcia, przynależność, autonomię, opiekę, porządek i zrozumienie. Jeśli żadna z tych potrzeb nie jest spełniona — jeśli nie ma poczucia wolności, innowacyjności, kreatywności lub wyzwania — siła robocza staje się zdemoralizowana i doświadcza dużej rotacji. To nie jest satysfakcjonujące. Pracownicy

pojawiają się tylko po wyplatę. Ludzie mają wrodzoną potrzebę tworzenia harmonii i doskonałości. Ludzie chcą dobrze się sprawować. Rama obrazu ustawiona pod kątem powoduje psychologiczną potrzebę wyprostowania obrazu. Jako lider wykorzystaj to genetyczne pragnienie, jakie posiadają ludzie, aby dążyć do doskonałości.

### **CHARYZMATYCZNI KIEROWNICY: REKINY**

Bądź przygotowany na spotkanie z „rekinami”. Im większy odniesiesz sukces, tym częściej będą pojawiać się u twoich drzwi. Dyrektorzy-rekiny są energiczni, zarozumiali i ostentacyjni. Nie dzielą się. Ich celem jest gromadzenie pieniędzy i władzy, a niestety mogą osiągnąć jedno i drugie. Rekiny mają autodestrukcyjne tendencje, takie jak picie, gwałtowny temperament i zбочenia seksualne, szczególnie w prywatności. Mogą mieć przerażone żony i emocjonalnie niezdrowe dzieci. Brakuje im sumienia. Brakuje im prawdziwej klasy. Mimo to mogą brzmieć szczerze; niektórzy są doskonałymi sprzedawcami. Naucz się rozpoznawać te rekiny. Nie mają prawdziwych przyjaciół. W końcu, według nich, inni ludzie są po to, aby ich wykorzystywać dla osobistych korzyści, niczego więcej. Podobnie jak rekiny, pozostają na polowaniu. Prawdopodobnie widziałeś dyrektorów, którzy przeskakują nad ludźmi i są prawie — lub w niektórych przypadkach naprawdę są — socjopatyczni. Niektórzy ludzie wiedzą, jak manipulować swoim otoczeniem. Wykorzystują okazje, „zarządzają” i pięknie zacierają ślady. Znają punkt zwrotny, w którym należy się nagiąć, ale nie złamać zasad; są „legalnie poprawni”. Wkurza obserwowanie, jak rekiny odnoszą sukcesy; jednak przez całe życie istnieje paradygmat przyczyny i skutku. Jakikolwiek energię wysyłasz, zarówno dobre, jak i złe, wracają do ciebie w takiej czy innej formie. Czasami czas między przyczyną a skutkiem maskuje związek, ale jest on praktycznie zawsze obecny. Innymi słowy, wydaje się, że dostajemy to, co do nas należy, w taki czy inny sposób. Widziałem socjopatów w biznesie. Szukaj osoby, która zmienia pracę co trzy lata, tuż przed tym, jak wyjdzie na jaw, że nie jest warta papieru, na którym wydrukowano jej nadmuchane CV. Socjopaci mają powierzchowny urok. Są manipulatorami i dbają tylko o siebie. Ludzie są wykorzystywani jako ofiary. Pomyśl o 50-miliardowym schemacie Ponziego Bernarda Madoffa. Madoff był finansistą, który oszukiwał ludzi z oszczędności całego życia, ale nie okazywał skruchy. I w pewnym sensie nie potrafił okazać skruchy. Jest socjopata. Z definicji socjopaci nie mają poczucia winy. Nie mają prawdziwej miłości do innych. Chcą władzy nad innymi. Wierzą, że są genetycznie lepsi i mają prawo do pewnych praw do sukcesu. Łatwo kłamią. I tak bardzo wierzą w swoje kłamstwa, że mogą nawet przejść przez wykrywacz kłamstw. Nie mają sumienia, nie mają poczucia skruchy. Będą mili dla ludzi, jeśli zobaczą ich jako współników. Ale gdy dana osoba przestaje być użyteczna, wychodzą za drzwi. Socjopaci są przeciwieństwem autentyczności. Nie potrafią się troszczyć. Wybuchy werbalne, bezdusność i wściekłość są częścią tego syndromu. Zazwyczaj mają skrytą, paranoiczną jakość. W nowszych opisach ich stan określa się jako zaburzenie osobowości antyspołecznej. Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych jest dwa miliony psychopatów. Socjopata/psychopata wykorzysta cię w pewnym momencie swojego życia. Im lepiej rozumiesz swoje słabości, tym lepiej jesteś przygotowany do radzenia sobie z tym dewiantem. Dlaczego? Ponieważ socjopaci szybko i skutecznie oceniają ludzi i będą grać na twoich słabościach. Jako lider, jeśli zatrudnisz kogoś z tych typów (a zazwyczaj obejmą oni jakieś stanowisko w dziale sprzedaży), będziesz to wiedział po ich zdolności do ciągłego przygotowywania wymówki, aby cię oszukać i wmówić, że duża transakcja jest na ukończeniu. Są dyrektorzy, którzy mają optymistyczne, charyzmatyczne osobowości z ciemną stroną, ze względu na brak dojrzałości lub egocentryzm. Bezwzględny lider wykorzystuje lub nie wspiera, gdy robi się trudno. Ludzie, którzy potrzebują osobistej władzy i lubią wpływać na grupy, dążą do wyższych stanowisk. Kiedy potrzeba władzy łączy się z niedojrzałością i wysoką inteligencją, pojawia się prawdziwy problem. Ci liderzy są w grze dla osobistego wywyższenia i dominacji nad innymi. Obwiniają, tuszują błędy, kradną uznanie, kradną pieniądze i doprowadzają firmę do ruiny, uciekając tuż przed ujawnieniem. Kiedy

dyrektorowi brakuje uczciwości, szukaj pracy w nieskończoność. Będzie to zamaskowane jako chęć wybicia się. Ze względu na nasze mobilne społeczeństwo łatwiej jest zamaskować brak uczciwości.

Gdy dojrzałość emocjonalna lidera jest niska, jest impulsywny. Falujące emocje tworzą chaotyczne środowisko. Zazwyczaj nie opiera się hedonistycznym pokusom i nie jest w stanie opóźnić ratyfikacji. Wahania nastroju lub wybuchy gniewu ostatecznie odstraszą wartościowych ludzi. Zostaje z pracownikami drugiej linii. Nikt nie chce pracować dla bezwzględnej osoby.

\* Czy kiedykolwiek spotkałeś rekina?

\* Czy początkowo oszukał cię swoją charyzmą?

\* Jaki był znak rozpoznawczy, który sprawił, że przejrzałeś go na wylot?

Rekiny czasami używają „inspirującego” stylu mówienia. Odwołują się do wielkiej wizji tego, dokąd zmierza firma, celu, któremu służy dla społeczeństwa, dlaczego firma jest inna i w jaki sposób pracownicy mogą być częścią czegoś większego, niż mogliby osiągnąć sami. Podążający postrzegają, że lider posiada bosko natchnioną misję, która jest wyjątkowa i większa niż życie. Widzieliśmy charyzmatycznych przywódców sekt manipulujących swoimi zwolennikami, aby mieli absolutne zaufanie do słuszności swoich przekonań, bezwarunkową akceptację i chętnie postuszeństwo. Ruch może się rozwijać, ale ruch jest połączony tylko z jednym przywódcą. Ludzie mają ludzką potrzebę przywiązania się do wizji, które postrzegają jako większe od nich samych. W tym sensie stają się potężniejsi, ponieważ są częścią wizji. Kiedy tego typu przywódcy traktują pracownika dobrze, poświęcają czas, aby usiąść i porozmawiać sam na sam i słuchać, pracownik może zostać niesamowicie nagrodzony i zainspirowany.

Naszym głównym pragnieniem jest ktoś, kto zainspiruje nas do bycia tym, kim wiemy, że możemy być.  
- Ralph Waldo Emerson

Większość dyrektorów czasami ucieka się do stosowania przymusu lub manipulacji, aby osiągnąć cele. Ale nie można tego robić często. Jeśli te taktyki są stosowane zamiast prawdziwej władzy, w końcu trzeba zapłacić rachunek. Oto przykład. Obiecujesz kluczowemu pracownikowi awans lub dużą premię, jeśli pomoże na początku wysiłków na rzecz zmiany. Możesz mieć selektywną pamięć, ale osoba, której złożyłeś obietnicę, nie. Będzie to pamiętać wyraźnie. Obietnice przyszłych nagród motywują ludzi. Bądź przygotowany, aby dotrzymać zobowiązania. Jeśli myślisz o dołączeniu do firmy z charyzmatycznym założycielem, oceń, dlaczego inni odeszli. Będzie to nieomyślny schemat. Czy lider obiecuje różne rzeczy, ale nigdy ich nie spełnia? Zawsze jest kolejka chętnych ludzi, którzy rozpaczliwie pragną zmiany kariery. Rekin ich wciągnie, wykorzysta i wypłuje. Nie pozwól, aby to był ty! Łagodny stopień paranoi pomaga ci dostrzec różnicę między dobrą, sensowną historią a dobrze brzmiącą historią. Nazwij siebie, gdy zachowujesz się jak rekin. Zdaj sobie sprawę, kiedy stosujesz manipulację i przyznaj się do tego przed sobą, kiedy to robisz. Jeśli jesteś dumny ze swojej charyzmatycznej osobowości, zdaj sobie sprawę, że paranoja może kryć się pod twoją towarzyską naturą. Widziałem, jak dyrektorzy osiągnęli to, co zamierzali, dzięki perswazji i inspirującym apelom. Kiedy po raz pierwszy dołączają do firmy na nowym stanowisku, sprawiają, że ludzie robią dla nich rzeczy za pomocą uroku i obietnic. W pewnym momencie lider zaczyna wierzyć w swoją wielkość i nieomyślność. Używa tych samych taktyk w kółko wobec tych samych osób. Ale pracownicy nie są głupi (choć niektórzy są wyjątkowo podatni). Charyzmatyczny dyrektor zaczyna myśleć o sobie zbyt wysoko, wierząc, że gdyby nie on, ludzie nie mieliby pracy. Staje się arogancki, manipulujący i dominujący. Nie ma skutecznych dróg odwołań, niezależnych recenzji ani nowych pomysłów. Jest tylko jego opinia. Nie ma wątpliwości, że odnoszący sukcesy dyrektorzy wyższego szczebla są inteligentni, ambitni i zdeterminowani — o wiele bardziej niż przeciętna osoba na ulicy. Ale to, że jesteś najmądrzejszą osobą w firmie, nie daje ci prawa do znęcania

się nad kimkolwiek. To, że twoja kariera nabrała rozpędu, nie daje ci prawa do zastraszania ludzi. Niestety, jest to zbyt powszechne u osób, które szybko osiągają wysoki poziom sukcesu. Zaczynają wierzyć, że są lepsi. Ich ego staje się trudne do zniesienia. Ich myślenie jest takie: „Spójrz, jak dobrze sobie radzę w porównaniu do wszystkich wokół mnie lub tych, którzy dla mnie pracują”.

## **ŁĄCZENIE TWOJEGO RZECZYWISTEGO JA I TWOJEGO IDEALNEGO JA**

Skuteczne przywództwo, niezależnie od sytuacji biznesowej, jest syntezą kreatywności, krytycznego myślenia, praktycznej inteligencji, aby przekształcić idee w rzeczywistość i dojrzałości, aby zrozumieć, jak zrównoważyć potrzeby wszystkich interesariuszy i przyszłość podmiotu. Nikt nie rodzi się liderem. Dojdź do własnego przekonania co do swojej zdolności do rozwijania swoich umiejętności. Jeśli uważasz, że cechy i umiejętności są ustalone przez genetykę, jest mniej prawdopodobne, że się zmienisz, niż jeśli uważasz, że cechy są podatne na rozwój. Przywództwo nigdy nie było ważniejsze. Ale jedną kwestią, która nas dezorientuje, gdy rozwijamy się jako liderzy, jest brak zgody co do tego, co sprawia, że jesteśmy skutecznymi liderami. Jeśli zapytasz Republikanina, czy prezydent George W. Bush był skutecznym liderem, prawdopodobnie otrzymasz odpowiedź twierdzącą. Jeśli zapytasz Demokratę o to samo, otrzymasz dezaprobatę. Kto ma rację? Z powodu tego braku zgody nie podjęliśmy się stworzenia żadnej wielkiej teorii przywództwa, co do której wszyscy mogliby się zgodzić. Popularna prasa i biografie wielkich przywódców sprawiają wrażenie, że pewne osoby poprzez karmę, genetykę i czas mają transformacyjny wpływ na świat. (Badania genetyki behawioralnej wykazały, że od 30 do 50 procent wariacji cech psychologicznych wynika z różnic genetycznych między ludźmi, więc wydaje się, że niektóre aspekty przywództwa mogą mieć składnik dziedziczności). Kiedyś uważano, że przywództwo to ogólny zestaw cech osobistych, niezależny od kontekstu lub środowiska, w którym przywództwo było odgrywane. Był to heroiczny i bardziej charyzmatyczny pogląd na przywództwo, w którym wielcy ludzie stawiali na wysokości zadania. Z czasem badacze ustalili, że konkretna sytuacja, w której znaleźli się ludzie, była równie ważna jak osoba. Jak powiedział mi jeden pilot Sił Powietrznych: „John Glenn był dobrym człowiekiem, ale znalazł się we właściwym miejscu we właściwym czasie, aby tworzyć historię; byli inni równie wykwalifikowani jak on”. Niektóre sytuacje wymagają bardziej autokratycznego przywódcy; inne potrzebują bardziej konsultacyjnego, partycypacyjnego przywódcy. W naszej firmie konsultingowej staramy się zrozumieć sytuację biznesową, kluczowe kwestie lub cele, które należy osiągnąć, aby osiągnąć sukces, oraz jakie konkretne kompetencje są (rzekomo) wymagane, a następnie staramy się dopasować odpowiednią osobę do tych zmiennych. Naszym celem jest dopasowanie umiejętności i stylu lidera do konkretnych wymagań behawioralnych stanowiska. Niektóre cechy przywódcze są uważane za uniwersalne. Liderzy muszą być wytrwali, na przykład, ponieważ blokady na drodze do sukcesu są zwykle poważniejsze niż pierwotnie zakładano. Potrzebna jest również tolerancja dla niejednoznaczności. Chociaż wizja może być początkowo jasna, z czasem dostosowuje się i kształtuje do tego, co klient jest skłonny i zdolny kupić, oraz do ciągle zmieniającego się środowiska biznesowego. Pewność siebie jest zawsze ważna, ponieważ jest mnóstwo krytyki i negatywnych opinii. Jest mnóstwo ludzi, którzy chcą zobaczyć twoją porażkę, niektórzy w twojej własnej firmie, aby mogli mieć satysfakcję z wiary, że ich sposób był właściwy. Musi być również nieustanna energia i napęd. Godziny są długie, a przeszkód wiele. Na dłuższą metę musi być integralność. Integralność jest niezbędna do utrzymania i pielęgnowania najwyższej kadry kierowniczej. Mają oni dobry pogląd na to, kim naprawdę jesteś jako lider. Dyrektor generalny musi być bez zarzutu w zachowaniu i wartościach. Skuteczny lider musi być optymistą. Musi wierzyć, że jeśli zespół zjednoczy się, dobrze się komunikuje i skupia na nagrodzie, cele są pod jego kontrolą; firma może i wyjdzie z tego jako zwycięzca. Musi być również motywacja do osiągnięć lub wewnętrzny napęd. Często jest mało zewnętrznego wzmocnienia i gratulacji, gdy docierasz na szczyt, szczególnie gdy organizacja ma problemy. Oczywiście dyrektor generalny i zespół kierowniczy muszą posiadać wysoki intelekt, co jest cechą, co do której prawie wszyscy się zgadzają. Istnieje wiele różnych

sposobów, w jaki lider może się zachowywać i nadal osiągać cele, co do których zgadzają się zarząd, interesariusze i inni. Doskonali liderzy znają swój styl i wiedzą, jakie okoliczności wymagają jednego typu przywództwa zamiast innego. Na przykład, jeśli firma upada i potrzebna jest twarda, a nawet autorytarna, zmiana, lider musi mieć decydujące umiejętności i pewną bezdusność wobec indywidualnej kondycji ludzkiej w porównaniu z potrzebami grupy. W tym momencie struktura, harmonogramy i konkretne przeszkody finansowe są konieczne. Jednak jeśli ktoś prowadzi kreatywną agencję reklamową, która ma dobrą listę klientów, skuteczny lider musi być angażujący i mieć zabawne, profesjonalne, przyjazne, współpracujące środowisko. Można zobaczyć, jak jeden lider zawodzi w innej dynamice. Pomaga to wyjaśnić, dlaczego kandydat na stanowisko dyrektora generalnego, który odniósł wiele sukcesów w zakresie przywództwa, może przyjść do nowego środowiska i „ponieść porażkę”. Czas i kontekst są niezwykle ważne. Zakładamy, że lider jest w stanie zmienić kulturę organizacji, zastępując zespół najwyższego kierownictwa, co zazwyczaj robi w ciągu osiemnastu miesięcy od objęcia stanowiska. Najczęściej kultura jest głębiej osadzona, ponieważ poprzedni liderzy wybierali, pielęgowali i wzmacniali styl i zachowania najbardziej do nich podobne. Innymi słowy, z czasem organizacja przyjmuje pewien charakter z powodu samowyboru i liderów wybierających osoby, które przypominają im samych siebie. Ponadto rzeczywisty rynek może często poważnie utrudniać lub pomagać liderowi. Na przykład, jeśli przestrzeń biurowa w centrum Chicago jest na wagę złota, a nowy dyrektor generalny zostaje zatrudniony do prowadzenia firmy zajmującej się nieruchomościami, której podstawową specjalizacją jest wynajem, zgadnij co? Nowy Czas i kontekst są niezwykle ważne. Zakładamy, że lider jest w stanie zmienić kulturę organizacji, zastępując zespół najwyższego kierownictwa, co zazwyczaj robi w ciągu osiemnastu miesięcy od objęcia stanowiska. Najczęściej kultura jest głębiej osadzona, ponieważ poprzedni liderzy wybierali, pielęgowali i wzmacniali styl i zachowania najbardziej do nich podobne. Innymi słowy, z czasem organizacja przyjmuje pewien charakter z powodu samowyboru i liderów wybierających osoby, które przypominają im samych siebie. Ponadto rzeczywisty rynek może często poważnie utrudniać lub pomagać liderowi. Na przykład, jeśli przestrzeń biurowa w centrum Chicago jest na wagę złota i nowy dyrektor generalny zostaje zatrudniony do prowadzenia firmy zajmującej się nieruchomościami, której podstawową specjalizacją jest leasing, zgadnij co? Nowy dyrektor generalny będzie zwycięzcą. Jeśli po prostu nie spieprzy sprawy, będzie wyglądał jak bohater. W firmach technologicznych czasami nowy dyrektor generalny jest zatrudniany tuż przed tym, jak produkt jest prawie gotowy do wprowadzenia na rynek. Następnie produkt zostaje wprowadzony na rynek, a sprzedaż rusza. Dyrektorowi generalnemu przypisuje się niezwykle przywództwo. W rzeczywistości, nawet gdyby nic nie zrobił, sprzedaż gwałtownie wzrosłaby. Chodzi o to, że sytuacje wpływają na sposób, w jaki liderzy przewodzą. Często to sytuacja (kontekst) sama w sobie decyduje o poziomie sukcesu, a nie cechy osobowości, wiedza i umiejętności lidera. A jakość „podążających” jest również ważna. Pamiętaj o powiedzeniu „Trudno wzbic się z orłami, gdy pracuje się z indykami”? Cóż, to prawda. To podążający odgrywają dynamiczną rolę we wzmacnianiu lub karaniu zachowań lidera; wzmacniają lidera lub podważają jego wysiłki.

\* Dlaczego ludzie mieliby za mną podążać?

\* Jak skuteczny jestem jako podążający?

Inne pytanie, które warto zadać:

\* W jaki sposób Twoje cechy osobiste oddziałują na kulturę korporacyjną i dynamikę organizacyjną; innymi słowy, czy pasujesz do okazji, w której się znalazłeś?

W tej książce nie próbowaliśmy odróżniać skutecznych liderów od nieskutecznych liderów. Przywódcy mogą mieć ekstrawersję, charyzmę, silną etykę pracy i wysoki intelekt, ale mogą „pić własną wodę” i

paść ofiarą własnej (zwykle coraz bardziej) egoistycznej, obsesyjnej samouwielbienia. Rzeczywiście, badanie porażki w przywództwie jest równie pouczające, jak badanie odnoszących sukcesy przywódców. Wracamy do jednego z tematów książki: uczenia się na błędach i porażkach, aby się nie powtórzyły.

## **NATURA KORPORACJI**

Kapitał ludzki zastępuje kapitał finansowy jako najważniejszy majątek korporacji. Chociaż gotówka jest i zawsze będzie znaczącym motorem napędowym biznesu — i tym, który jest najbardziej dostępny do zmierzenia — przywództwo, zarządzanie, umiejętności zawodowe i talent sprzedażowy są prawdziwymi podstawowymi aktywami. Na początku ery przemysłowej pracownicy byli uważani za rodzaj maszyny. Wykonywali szereg kolejnych obowiązków, które skutkowały produktem. Pracownicy byli wdzięczni za pracę. Przestrzegali nieludzkiej struktury, nudnych zadań i niebezpiecznych, nieczystych warunków. Nie mieli wyboru. I, biorąc wszystko pod uwagę, warunki były lepsze niż praca na farmie. Byli gotowi radzić sobie z okropnym środowiskiem, ponieważ zarabiali wystarczająco, aby umożliwić swoim rodzinom lepszy styl życia. Nawet dzisiaj pracownicy niższego i średniego szczebla będą znosić sporo nudy i autorytarnych szefów, w zależności od rynku pracy. Kiedy czasy są trudne, a bezrobocie jest problemem, autorytaryzm powraca do stylu zarządzania. Ci przełożeni i menedżerowie, którzy są do tego predysponowani, uważają, że mogą sobie pozwolić na drobne wybuchy złości i kontrolowanie zachowań, aby zaspokoić egoistyczne potrzeby władzy i dominacji. Korporacje zbyt często tłumią kreatywność. Niektóre firmy i pracodawcy nie są zainteresowani twoim rozwojem osobistym ani twoją opinią na temat tego, jak można by coś zrobić lepiej, mimo że powinni i często twierdzą, że tak jest. Praktycznie wszystkie firmy publikują na swoich stronach internetowych wartości, głosząc „orientację na ludzi”. Duże firmy wymagają wykonywania zadań. Dział kadr przeprowadza analizy stanowisk pracy na różnych stanowiskach. Na ich podstawie powstają opisy stanowisk. Opisy te są wymagane w postępowaniach prawnych, aby udowodnić kompetencje lub niekompetencję, gdy pracownik zostaje zwolniony. Od pracowników oczekuje się, że będą działać zgodnie ze swoim opisem stanowiska. Za to rzekomo są opłacani. W większości korporacyjnych środowisk pracy pracownicy są kontrolowani: o której godzinie przychodzą, o której jedzą, o której wychodzą, ich ocena wyników — wszystko to symbolizuje kontrolę. Korporacje, nawet te najlepsze, wymagają tradycjonalizmu i akceptacji status quo. W takich warunkach indywidualne pragnienia są podporządkowane zespołowi. Oczekuje się, że będziesz szedł prosto i miał maniery. Ale jak zapewne już odkryłeś, możesz przestrzegać wszystkich zasad, grać zręcznie i nadal być oszukany. Niektóre firmy mogą opowiadać się za tym, jak cenią „intraprzedsiębiorczość”, czyli ducha przedsiębiorczości w środowisku korporacyjnym. Ale kiedy przeprowadzam wywiady z pracownikami, mówią mi, że w większości przypadków ta tak zwana kultura awangardy nie istnieje, poza umysłami dyrektorów, którzy ukończyli ostatni kurs zarządzania. Tak wiele podręczników korporacyjnych i podręczników zasad to skamieniałe zasady, co wolno, a czego nie, które odmawiają indywidualnemu pracownikowi wolności myśli i działania. Nie traktuj mojego cynizmu zbyt mocno; w dzisiejszym świecie pełnym sporów sądowych firmy muszą zabezpieczyć swoje bazy. Mają obowiązek powierniczy, aby to zrobić. Firmy starają się chronić przed stałymi, nieustającymi pozwami sądowymi od niektórych pracowników, którzy chcą wykorzystać nasz system prawny. I zawsze są radośni prawnicy, którzy również chcą to wykorzystać. Z powodu tego uzasadnionego strachu przed nieuzasadnionymi pozwami, istnieje defensywne, bunkrowe nastawienie formularzy, przepisów, instrukcji i plakatów. W rezultacie kreatywność, spontaniczność i podejmowanie ryzyka schodzą na dalszy plan w obliczu pozorów, poprawności politycznej i sztywnej polityki. Ten brak kreatywności i sztywna struktura w dużych korporacjach to to, co sprawia, że wiele osób docenia mniejsze i średnie firmy, zwłaszcza gdy mogą być w zespole kierowniczym. Duże firmy, jako część swojej strategii, kupują małe firmy, ponieważ są bardziej nowatorskie i innowacyjne. Bądź wdzięczny za duże, nieporęczne dinozaury, ponieważ są

łatwym celem. Wlatuj pod ich radar, przejmij udział w rynku, a następnie odsprzedaj im swój własny rynek. Czyż Ameryka nie jest wspaniała? W dużej korporacji większość pracowników nie bierze udziału w procesie podejmowania decyzji, z wyjątkiem sytuacji, gdy dotyczy to jakiegoś aspektu ich pracy. W mniejszej firmie mogą wpływać na wszystko, w zależności od osobowości założyciela lub właściciela. Kiedy firma jest mała, rodzinne uczucia motywują pracowników. Ludzie czują, że są graczami w tej samej drużynie i że mają bliskie relacje i ducha wspólnoty. Pracownicy mogą łatwo zobaczyć, jak ich praca odnosi się do misji przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby zrozumieć, w jaki sposób Twoja praca jest powiązana z całością. Badania wskazują, że kiedy ludzie widzą, w jaki sposób ich wysiłki przyczyniają się do pełnego cyklu produktu, jest to bardziej satysfakcjonujące niż wykonanie tylko części pracy. Pracownicy, kiedy dołączają do małej firmy, chcą, aby ich głos został usłyszany, aby byli w pętli, aby byli częścią akcji. Małe dynamiczne firmy jako pierwsze przyjmują bardziej efektywne praktyki i aktywnie poszukują i tworzą nowe podejścia. Ale mała, bardziej przedsiębiorcza firma zarabia pieniądze nie w sprawdzony i powszechnie akceptowany sposób — ktoś inny już zmonopolizował ten rynek. Świeże podejścia lub nowy zwrot akcji to siła napędowa przedsiębiorczości. Nie odniesiesz sukcesu, jeśli będziesz jedynie modelować odnoszący sukcesy biznes; musisz rzucić wyzwanie staremu sposobowi robienia rzeczy. Ta gotowość do podejmowania nowych podejść to podejmowanie ryzyka przez przedsiębiorcę, które jest skalkulowanym ryzykiem dla korzyści.

### **Jak zostać lepszym liderem zespołu**

#### **EWOLUCJA PRACY ZESPOŁOWEJ**

Przed latami 80. korporacyjna Ameryka miała niewiele kół jakości i zespołów zaangażowania pracowników. Organizacje były bardziej ustrukturyzowane i hierarchiczne. Regułą były kultury poleceń i kontroli. Organizacja była rodzicem, pracownik dzieckiem. Gdy kraje zaczęły przewyższać Amerykę, biznes zdał sobie sprawę z wartości kadry kierowniczej, która pobudza i koordynuje ludzi w zespole. Gdy członkowie zespołu czują się swobodnie, aby się przyczynić, wprowadza się wiele usprawnień procesów. Osoba wykonująca swoją pracę dzień w dzień zwykle ma całkiem dobre pojęcie o nieefektywnościach i wąskich gardłach. Na przykład wygładzenie wszystkich załamań w łańcuchu dostaw może zaoszczędzić miliony. Jeśli byłeś w zespole, który działa na wszystkich cylindrach, cele i zadania zespołu posuwają się do przodu w zaskakującym tempie. Gdy obserwujesz te zjawiska po raz pierwszy, pozostawiają one trwałe wrażenie. Zdajesz sobie sprawę z mocy pozytywnego zaangażowania pracowników i pracy zespołowej. Dzisiejszy świat wymaga, aby liderzy nawiązywali relacje dorosły-dorosły z podwładnymi. Pracownicy są obecnie powszechnie nazywani partnerami. Wschodzący lider, dzięki dojrzałości psychologicznej, zdaje sobie sprawę, że jego ważną rolą jest ułatwianie zespołowi realizacji ideałów i celów firmy. Dzięki globalizacji współczesny lider rozumie, że tworzenie sieci społecznościowych i wirtualnych zespołów w firmie jest kluczem do innowacji.

\* Kto jest najlepszym liderem zespołu, dla którego kiedykolwiek pracowałeś?

\* Jakie cechy posiada?

\* Czego najważniejszego cię nauczył?

\* Kto jest najgorszym liderem zespołu, jakiego spotkałeś? Dlaczego?

#### **DLACZEGO MENEDŻEROM NIE UDA SIĘ BUDOWAĆ ZESPOŁU**

Istnieje wiele powodów, dla których menedżerowie nie potrafią budować efektywnych zespołów. Nie pracują za pośrednictwem innych. Odpychają podwładnych poprzez uprawianie polityki, zmienność nastrojów i nieuczciwość. Ciągłe stawiają swoje potrzeby ponad potrzeby zespołu. W rezultacie pracownicy zdają sobie sprawę, że panuje kultura „każdy sam dla siebie”. Lata badań pokazują, że

liderzy, którzy mają wyższy intelekt, ciężko pracują, są ambitni i mają głębokie umiejętności techniczne w swojej branży, często ponoszą porażki lub są zagrożeni porażką. Dlaczego? Ponieważ są aroganccy; pozwalają, aby ich ego brało udział w podejmowaniu decyzji i uważają, że są najmądrzejszą osobą w pokoju. Mimo że mogą mieć wyższy intelekt, po prostu nie zdają sobie sprawy, że w obrębie własnej firmy nie chodzi o wygraną, ale o pracę zespołową. Mogą być złośliwi i podchodzić do problemu z chęcią wygrania za wszelką cenę, nawet jeśli zaszkodzi to ich współpracownikom. Ich brak zaufania daje ludziom znać, że nie potrafią zachować zaufania. Emocjonalność może ich wyprowadzić z równowagi, ponieważ stres powoduje, że kadra kierownicza traci obiektywizm i skupienie. Bycie obsesyjnie apodyktycznym i niewłaściwe korzystanie z władzy, a tym samym zagłuszanie kreatywności, to inne niedociągnięcia. Podsumowując? Nie potrafią zdobyć serc swoich ludzi. Żaden lider nie może przewodzić bez zwolenników. Podwładni i rówieśnicy często są świadomi niedociągnięć i braków u współpracowników. Wszyscy mamy wady. Te „ciemne” cechy tworzą emocjonalny dystans do wszystkich osób, których potrzebujesz, aby ci pomóc. Praca zespołowa staje się nie do utrzymania.

### **SPOTKANIA POZA BIUREM SĄ WAŻNYMI NARZĘDZIAMI DO BUDOWANIA ZESPOŁÓW**

Dobrze zaplanowane i przeprowadzone spotkanie przynosi korzyści, które trwają po wydarzeniu. Dlatego uważamy, że spotkania nie są luksusem. A jako lider lub potencjalny lider ważne jest, aby planować spotkania i skutecznie je prowadzić. To jeden z bardzo widocznych sposobów, w jaki możesz być postrzegany jako kompetentny dyrektor. Z drugiej strony, gdy organizujesz słabe spotkanie poza biurem, twój status zostaje zmniejszony, czasami nie do pogodzenia. Spotkania są koniecznością we współczesnym hiperkonkurencyjnym świecie. Istnieją dwa główne powody, dla których organizowanie spotkań może być doskonałą strategią inwestycyjną. Powody te to przywrócenie nieświadomości do świadomości i wdrożenie kultury korporacyjnej. Te korzyści są prawdziwymi kluczami do odblokowania potencjału wzrostu firmy. Te dwa czynniki nie powinny być rozpatrywane oddzielnie, ale są ze sobą powiązane. Wynikają z całego doświadczenia uczestnictwa w kilkudniowym spotkaniu korporacyjnym. Wielu organizatorów spotkań, zapytanych, dlaczego spotkania poza biurem są ważne, odpowiada takimi odpowiedziami jak: „Przekazują ważne informacje” lub „Poprawiają relacje”. Choć to pochwały, uważamy, że w grę wchodzi głębsze, bardziej psychologiczne przesłanki. To właśnie te głębokie atrybuty są prawdziwymi powodami, dla których spotkania są ważną strategią.

### **KREATYWNOŚĆ I NIEŚWIADOMOŚĆ**

Freud uważał nieświadomość za świadomą siłę woli działającą znacznie poniżej percepcyjnego świadomego umysłu. Kreatywne pomysły pochodzą z nieświadomości. Na przykład, ile razy pomysły pojawiały się w Twojej głowie po przebudzeniu, wzięciu prysznicy lub przejechaniu długiego odcinka autostrady, co niemal Cię hipnotyzowało? W istocie Twoja nieświadomość jest zajęta przesiewaniem i analizowaniem informacji. W odpowiednim momencie, gdy nieświadomość doszła do wglądu lub wniosku, myśl wybucha w Twojej świadomej świadomości. Następuje moment „aha”. Spotkania poza siedzibą firmy tworzą podwaliny tego zjawiska. Pomyśl o sekwencji kilkudniowego odosobnienia poza siedzibą firmy. Pierwszego dnia uczestnicy zanurzają się w danych i informacjach. Drugiego i trzeciego dnia magicznie pojawiają się wspaniałe pomysły. Dzieje się tak, ponieważ nieświadomość, napędzana lawiną komunikacji korporacyjnej, przeanalizowała i zbadała cały materiał w ciągu pierwszej nocy. Umysł przesiewa i rozważa informacje w odniesieniu do tego, co jest już znane. Świeże pomysły wybuchają w świadomym umyśle po przebudzeniu rano drugiego i trzeciego dnia. Techniki Delphi lub inne metody grupowego rozwiązywania problemów są najskuteczniejsze później podczas spotkań. Ponownie, spotkania poza siedzibą firmy są najlepszym mechanizmem, jeśli Twoja firma ceni kreatywność i wyobraźnię. Mądrzy liderzy traktują spotkania jako koszty badań i rozwoju. Na spotkaniu poza siedzibą firmy ludzie naturalnie najpierw prezentują swoje najdalsze myśli. Kiedy są pytani o opinię, uczestnicy odpowiadają tym, co mają na myśli. Jednak, jak potwierdza Twoje doświadczenie



życiowe, im więcej mówisz o temacie, tym bardziej dogłębne staje się Twoje myślenie. Korzystasz z przenikliwości i mądrości, których nie byłeś świadomy. Kiedy słuchasz i rozmawiasz, rozważania, które krążyły w Twojej podświadomości, stają się wystarczająco spójne, aby je werbalizować. Kreatywność pojawia się, gdy informacje są przetwarzane i wymieniane przez członków zespołu. Łańcuch skojarzeń ma miejsce, gdy członkowie zespołu budują na pomysłach innych. Wskazówki kontekstowe, język ciała i inteligencja emocjonalna występują tylko twarzą w twarz. I to właśnie ta dynamika generuje cenne spostrzeżenia, które popychają firmy do przodu. Jak często powiedziałaś koledze: „Spotkajmy się poza biurem”? Z natury rozumiesz, że zmiana otoczenia zmieni ton emocjonalny. Pozwala to na głębsze zagłębienie się w rozmowę. To właśnie tę głębię emocjonalną wykorzystują dobrze zaplanowane spotkania poza biurem. Zupełnie inne rozmowy i budowanie relacji mają miejsce, gdy ludzie łamią chleb, utrzymują przedłużony kontakt wzrokowy, mają okazję studiować mowę ciała i przyswajają entuzjazm partnera lunchowego do własnej psychiki. Webinaria i telekonferencje zespołowe wymieniają się informacjami, ale rzadko tworzą dogłębne dyskusje, które generują korporacyjną mądrość. Webinaria i rozmowy telefoniczne są intelektualne. Ale świetne spotkanie poza biurem jest zarówno intelektualne, jak i emocjonalne. Ta kombinacja poznawczej i emocjonalnej interakcji jest wyczerpująca. Jednak to zmęczenie ma miejsce, gdy dochodzi do niewypowiedzianego, ale strawnego porozumienia. W pewnym momencie ludzie zaczynają czuć się swobodniej, wyrażając wszystko, co przechodzi im przez myśl, niezależnie od tego, dokąd to może prowadzić. Pozory schodzą na dalszy plan w obliczu tego, co prawdziwe i uczciwe. Ta otwartość kontrastuje ze zwykłym wzorcem komunikacji. Bycie politycznie poprawnym i szanowanie rang władzy to norma korporacyjna. Jednak jednym z podstawowych zadań spotkania poza biurem jest stawianie czoła problemom i opracowywanie rozwiązań. Kilkudniowe spotkanie stopniowo pozwala, aby to, co jest tłumione w nieświadomości lub czym pracownicy są zbyt zastraszeni, aby się podzielić, wyszło na powierzchnię i zostało rozwiązane. Ze względu na ludzką dynamikę postrzeganej wspólnoty i hierarchicznego efektu wyrównującego poprzez przedłużoną interakcję, zaczyna mieć miejsce prawdziwa, autentyczna i szczerą komunikacja. Kiedy to nastąpi, ludzie, po powrocie do swojej zwykłej pracy, rozumieją, jak powrócić do tego interpersonalnego stanu. Trwałe skutki tego obniżania obron, aby umożliwić autentyczność, mogą trwać latami. Jeśli zastanowisz się nad swoją karierą, przypomnisz sobie kilka kluczowych skojarzeń i relacji, które zmieniły twoje życie, a które zostały nawiązane podczas spotkania poza biurem. Szefowie stali się przyjaciółmi, współpracownicy towarzyszami, a inne działy partnerami.

## **POGŁĘBIANIE KULTURY**

Istnieją przekonujące dane z badań nad prymitywnymi kulturami ludzkimi i naczelnymi, że ludzkość zawsze była przyciągana do grup. Charakteryzują się one intensywnymi, pozytywnymi, wzajemnymi więziami interpersonalnymi. Spotkania odwołują się do tej pierwotnej potrzeby więzi. Firmy o silniejszej kulturze różnią się od konkurencji pod względem stopnia „grupowości”. Mają większe poczucie solidarności lub „naszego” poczucia. Pracownicy bardziej cenią swoją firmę i bronią jej przed wewnętrznymi i zewnętrznymi zagrożeniami. Podnoszą normy grupowe pozytywnego zachowania i bardziej uczestniczą w rozwiązywaniu problemów. Kiedy ludzie mogą swobodnie wyrażać idee i myśli, rozwijają aktywne i żywe uczucie. Wymownym znakiem, że bariery obronne słabną, jest nieumyślny śmiech. Następuje poczucie wspólnoty i esprit de corps. Ujawnia to uczucie wyzwolenia. Oczyszczające uwolnienie energii grupy otwiera drogę do pozytywnego działania. Gdy firma zniesie napięcie i spięcie, grupa może uczciwie spojrzeć na problemy. Odkrywają wrażliwe punkty i to, jakie są naprawdę podstawowe kompetencje ich firmy. Nawet jeśli natychmiastowa zmiana jest trudna, wizja przyszłego wyjścia z wyzwań jest przedstawiana. Lider inspirowanie nadzieję, pewność siebie, poświęcenie i oddanie. Wpojenie i utrzymanie tych głębokich warunków psychologicznych jest kluczowe. Pracownicy zawsze znajdują się w różnych punktach kontinuum pod względem zaangażowania. Gdy pracownicy obserwują ludzi, którzy są podekscytowani przyszłością firmy i swoją rolą w niej, stają się energiczni. Gdy zespół

kierowniczy jest postrzegany jako optymistyczny, uczestnicy społecznie modelują swoje zachowanie i postawy. Ludzie zostają wciągnięci w dynamikę grupy na spotkaniu. Gdy uczestnicy zauważają, „wszyscy jesteśmy w tej samej łodzi”, mobilizują się do etosu i przyjmują ideały. Zachowania ludzkie są w dużej mierze poznawane przez obserwację i poprzez modelowanie innych. Spotkanie pozwala na to w przeciwieństwie do jakiegokolwiek innego forum biznesowego. Albert Bandura, teoretyk uczenia się społecznego, wierzy w „wzajemny determinizm”: środowisko powoduje zachowanie, ale zachowanie powoduje środowisko. Na przykład podczas spotkania sprzedażowego poza siedzibą firmy zespół sprzedaży często patrzy na najlepszego sprzedawcę i wyobraża sobie kwotę produkcji najlepszego producenta jako mieszczącą się w granicach ich własnych możliwości. Gdy początkujący sprzedawca przesuwa się z peryferii zespołu do jego centrum, staje się bardziej aktywny i zaangażowany. Podczas najlepszych spotkań nowy sprzedawca modeluje, a nawet przyjmuje rolę najlepszego producenta. Młodszy, mniej doświadczony sprzedawca rozwija się wykładniczo, gdy przez kilka dni są wystawiani na działanie najlepszych sprzedawców. To najlepszy rodzaj szkolenia sprzedażowego — obserwowanie i naśladowanie. Biznes ma więcej lęku niż kiedykolwiek. Jednak spotkania z lekcjami, instrukcjami i informacjami działają jak skuteczny środek leczniczy w redukcji lęku. Bezpośrednie porady udzielane sobie nawzajem przez członków niezmiennie mają miejsce przed, w trakcie i po spotkaniach. Porady i głębsza komunikacja łączą uczestników. Badania pokazują, że posiadanie w firmie osób, które uważasz za przyjaciół, zmniejsza rotację i podnosi morale. Nie ma nic lepszego niż spotkanie, aby pogłębić przyjaźń i zmniejszyć obawy. Podczas dobrze zaplanowanego spotkania uczestnicy zarówno przekazują, jak i otrzymują informacje, porady i emocje. Uczestnicy starają się szczerze wysłuchać, co mówią inni ludzie, zanim wskoczą, aby udowodnić, jak są mądrzy. Kiedy odkrywana jest ścieżka, powstaje ogólny konsensus, który nie opiera się na uspokajaniu. Jeśli dwa problemy są podobne, ludzie starają się dostrzec podobieństwa, aby stworzyć lepszy proces. Kiedy uczestnicy wracają ze spotkania, niezmiennie są wdzięczni za specjalne spotkania w cztery oczy, które wpłynęły na ich życie biznesowe i osobiste.

\* Kiedy uczestniczyłeś w potężnym, motywującym spotkaniu poza biurem?

\* Co zrobił lider, aby stworzyć tę dynamikę?

\* I odwrotnie, kiedy uczestniczyłeś w „kiepskim” spotkaniu poza biurem?

\* Co sprawiło, że było ono tak bezwartościowe?

## **UMIĘJNOŚCI PRZYWÓDZTWA ZESPOŁOWEGO**

Istnieje kilka podstawowych, prostych umiejętności przywódczych, które można wykorzystać podczas prowadzenia spotkań zespołowych. Prowadzenie skutecznych spotkań jest ważne dla Twojej kariery. Bez wątpliwości uczestniczyłeś w zbyt wielu nudnych, nieciekawych spotkaniach, które służyły głównie komunikacji, a nie strategii skoncentrowanej na kliencie, rozwiązywaniu problemów i burzy mózgów. Oto prawdziwe powody, dla których spotkania są krytyczne. Oto kilka wskazówek:

1. Podczas prowadzenia spotkania zespołowego przedstawiaj problemy w taki sposób, aby zespół nie stał się defensywny, ale zamiast tego podchodził do kwestii konstruktywnie. Składaj oświadczenia w odniesieniu do wspólnych celów. Staraj się nie wyrażać ani nie sugerować preferencji co do jednego pomysłu lub sugestii. Unikaj z góry przyjętych pomysłów, zwłaszcza gdy chcesz uzyskać sugestie. Na przykład spróbuj powiedzieć: „Naszym celem jest osiągnięcie najwyższej linii” zamiast: „Zespół sprzedaży jest słaby”. Albo: „Musimy stworzyć świetne procesy, aby umożliwić przepływ informacji” zamiast: „Wielu z was to wąskie gardła”.

2. Staraj się nie wygłaszać długich, wstępnych przemówień — po prostu podawaj fakty, jakie widzisz.

3. Zachęcaj ludzi do udziału, aby wszyscy członkowie zespołu wzięli udział. Pomóż niechętnym osobom zrozumieć, że ich pomysły są pożądane i potrzebne. Zapobiegaj dominacji gadatliwych osób w dyskusji — ale ich nie odrzucaj.

4. Rozwijaj umiejętność przeczekiwania przerw. Ta umiejętność jest jedną z najtrudniejszych do opanowania. Przerwy zatrzymują lidera, zmuszając go do kontynuowania rozmowy, wywoływania ludzi, zadawania pytań naprowadzających i proponowania pomysłów. Ta sama przerwa, która sprawia, że lider zbyt mocno się angażuje, powinna być zamiast tego wykorzystana do skłonienia członków zespołu do włączenia się do dyskusji. Następnym razem, gdy na spotkaniu zapadnie cisza, przeczekaj ją. Może to być trudne, ale członkowie zespołu szybko uczą się, że nie zawsze będziesz ich ratować psychologicznie.

5. Przygotuj się wcześniej. Opracuj pytania otwarte, które stymulują zachowania związane z rozwiązywaniem problemów. Pytania zadawane przez lidera sprawiają, że wszyscy członkowie zespołu myślą o tym samym w tym samym czasie. Jeśli pytanie jest dobre, pokieruje eksplorację w owocny sposób. Dobre pytania zapobiegają powrotowi myślenia do obszarów, w których wielokrotnie doświadczasz porażki.

6. Podsumowuj, gdy zajdzie taka potrzeba. Ta umiejętność rozwija dyskusje i pokazuje przywództwo. Wskazuje na postęp. Po podsumowaniu przedstaw problem w nowej formie. Wskaż różnice w zespole. Dokładnie powtórz idee i uczucia wyrażone w bardziej skróconej, bardziej konkretnej i jaśniejszej formie niż w przypadku, gdy członek zespołu wyraził je po raz pierwszy.

## **SPÓJNOŚĆ ZESPOŁU**

Zespoły to współzależny personel, który dzieli odpowiedzialność za osiągnięcie wspólnych celów. Zespoły to zbiór ludzkiej energii zorganizowany i ułożony w formie, która ułatwia wizję lidera. Skuteczny lider zespołu rozwija spójność. Jest to związek energii, który psychologicznie wiąże zespół. Spójność jest funkcją:

- \* Koordynacji wysiłków i działań roboczych
- \* Jasności oświadczenia misji (poczucia celu)
- \* Jasnej komunikacji
- \* Zaangażowania zespołu w rozwiązywanie problemów
- \* Ustalenia jasnych ról
- \* Właściwych talentów do każdej roli
- \* Rozwoju talentów
- \* Sojuszy z osobami spoza zespołu, które zabezpieczają niezbędny sprzęt i zasoby

Teraz zastanówmy się i zastanówmy.

- \* Napisz oświadczenie misji dla swojego zespołu.
- \* Jak behawioralnie komunikujesz oświadczenie misji swojemu zespołowi?
- \* Kiedy w ciągu ostatniego roku zebrałeś swój zespół, aby rozwiązać problem?

Nie ma jednej teorii wyjaśniającej, dlaczego zespoły nie stają się spójne. Oto kilka powodów:

\* Jeśli istnieje ogólna tendencja członków zespołu do unikania omawiania trwającego procesu lub prawdy ze sobą, spójność maleje.

\* Jeśli ludzie oczekują, że uczciwość doprowadzi do nieprzyjemnych lub wywołujących niepokój konsekwencji, trzymają język za zębami. Nerozwiazane spory prowadzą do bezwładności psychologicznej. Twoja grupa nie stanie się spójnym zespołem, jeśli jej członkowie nie będą dzielić się szczerymi uczuciami.

\* Postęp ustaje, a problemy zaczynają się, gdy wszyscy członkowie zespołu zaczynają się z tobą zgadzać. Oznacza to, że nie ma miejsca na rozwiązywanie problemów na wyższym poziomie.

\* Jakościowe zespoły mają jak najmniej sekretów. Nie miej sekretów z osobami lub określoną sekcją swojego działu. Sekrety są destrukcyjne; obniżają rangę lidera. Istnieje różnica między byciem poufnym a posiadaniem sekretów. Bycie poufnym oznacza intymność i zaufanie; bycie skrytym oznacza przywilej i ukrywanie. Członkowie muszą zdać sobie sprawę, że sekrety lub „umowy” zawierane między członkami prowadzą do nieufności i oszustwa oraz pogarszają strukturę jedności zespołu. Dobre zespoły mają tendencję do unikania zawierania transakcji za kulisami.

\* Spójność nie występuje, gdy członkowie zespołu nie szanują wiedzy i umiejętności innych, ale jedynie udają, że tak jest. Egoistyczni ludzie często nie szanują innych członków zespołu, szczególnie gdy uważają się za intelektualnie lepszych. Wkład dominujących intelektualistów nie rekompensuje subtelne pogorszenia morale zespołu w wyniku ich wyższości. Aby zrównoważyć nietaktownego członka grupy, uznaj wkład, zalety i mocne strony innych członków zespołu przed dominującym członkiem.

Pamiętam tak dobrze, że gdy zaczynałem karierę, w zespole zarządzającym był błyskotliwy, ale autorytarny członek. Chociaż czasami miał dobre argumenty, zawsze musiał „wygrać”. Jego wytrwałe wartości stały się przeszkodą dla burzy mózgów. Szybko oceniał pomysły i emocjonalnie tłumił energię zespołu. Gdy w końcu go zwolniono, wszyscy odetchnęli z ulgą. Zespół demonstracyjnie się poprawił, niemal natychmiast. \* Jakie sekrety ukrywasz przed członkami swojego zespołu? Dlaczego?

\* Kiedy bystry, dominujący członek zespołu ukradł kreatywną energię twojego zespołu? Co zrobisz?

## **CECHY SPÓJNEGO ZESPOŁU**

Niektóre z cech spójnego zespołu obejmują:

\* Wspólne cele. Członkowie zespołu bronią celu, cech i produktów zespołu przed zewnętrzną krytyką lub atakami. Są dumni z tego, kim są i co robią. Członkowie mają podobne przekonania na temat celów i zadań zespołu.

\* Jak zareagowałby Twój zespół, gdyby został skrytykowany, zwłaszcza przez zewnętrznego agitatora?

\* Czy wszyscy członkowie Twojego zespołu mają ten sam cel, czy też istnieje wiele planów?

\* Wspólne normy. Członkowie zespołu chcą być akceptowani przez zespół i odpowiednio zmieniają swoje zachowanie. Cenią sobie bycie częścią zespołu. Członkowie chcą i pragną norm zachowania i żyją w ramach tych norm. Spójne zespoły pozwalają nowym osobom poznać, jakich norm zachowania się oczekuje.

\* Jakie są normy zachowania w Twojej firmie?

\* Jakie są normy w Twoim dziale lub dywizji?

\* Wzajemny szacunek. Członkowie zespołu powinni starać się nie pozwalać, aby ich emocje były wyrażane negatywnie w otoczeniu zespołu. Z pewnością dopuszczalne jest bycie pełnym pasji. Jednak emocjonalne różnice indywidualne najlepiej omawiać za zamkniętymi drzwiami. Członkowie powinni szanować fakt, że ludzie pochodzą z różnych ras, mają różne doświadczenia życiowe i pochodzenie. Okazuj szacunek różnym perspektywom. Toleruj nietypowych ludzi i różne pomysły. Idź na kompromis i przyznaj się do błędu, jeśli to konieczne.

\* Wzajemne wsparcie. Członkowie chcą, aby inni w zespole odnosili sukcesy. Są gotowi poświęcić czas i energię, aby pomóc innym w realizacji celów. Okazują wsparcie dla wysiłków członków. Menedżerowie wpadają w kłopoty, gdy wyznaczają cele tylko dla siebie, a nie dla swojego zespołu. Jeśli chcesz, aby Twój zespół osiągnął cel przede wszystkim dla oczekiwań wobec siebie, wyczerpuje to witalność Twojego zespołu.

\* Jak dużo konkurencji w zespole należy zachęcać?

\* Jak dużo współpracy należy zachęcać?

\* Uczestnictwo. Aby zmaksymalizować cele, ludzie muszą uczestniczyć. Odnoszący sukcesy członkowie zespołu są entuzjastycznie nastawieni do celów zespołu. Wyznaczają swoje cele na poziomie idealnym, a nie tylko zadowalającym. Są dumni z celów indywidualnych i celów zespołowych.

\* Siła w liczbach. Członkowie uważają, że mogą odnieść sukces, jeśli cele zespołu zostaną osiągnięte. Rozumieją, że siła łańcucha zależy od wszystkich jego ogniw. Każdy z nich jest ogniwem. Każdy jest ważny.

\* Komunikacja. Członkowie rozumieją cele zespołu i swoje role w realizacji celów. Wszyscy członkowie mają mocne strony. Członkowie wykorzystują swoje mocne strony, aby zwiększyć produktywność.

## **FUNKcjONALNE ROLE CZŁONKÓW ZESPOŁU**

Tabela 1 przedstawia niektóre z funkcjonalnych ról, jakie pełnią różni członkowie zespołu.

\* Pomyśl o swoim zespole i określ role osób, które podlegają bezpośrednio Tobie. Które osoby pełnią jakie role w Tabeli 1? Wypełnij prawą kolumnę ich imionami. Jak sklasyfikowałbyś ich typy osobowości?

\* Czy uważasz, że dajesz wystarczająco dużo uznania?

\* Skąd wiesz?

Rola: Zachowanie: Kim jest ta osoba?

Twórca: Sugeruje nowe pomysły i nowe sposoby podejścia do problemów

Wyjaśniacz: Stara się poznać i wyjaśnić stanowisko innych członków w kwestiach

Ekspert: Oferuje fakty lub ogólne zasady dotyczące charakteru firmy

Synergizator: Przyjmuje pomysły i próbuje je uzupełnić

Asertor: Twierdzi o autorytecie lub wyższości; wyraża przekonanie lub opinię dotyczącą materiału lub pomysłów

Rzecznik: Mówi o tym, jak decyzje wpłyną na resztę firmy

Wspierający: Zapewnia zachętę i wsparcie, gdy działania zaczynają się rozpadać; zmniejsza poziom napięcia interpersonalnego poprzez humor

Wzmacniacz: Zapewnia społeczne uznanie i wzmocnienie członkom, którzy pracują szczególnie ciężko lub skutecznie

## **TWOJA OSOBOWOŚĆ TWORZY KULTURĘ TWOJEGO ZESPOŁU**

Osobowość lidera przenika zespół lub dział swoimi podstawowymi kompetencjami i osobowością. Zyskujesz długoterminowych pracowników i interesariuszy, gdy masz wspólne cechy, które czynią ich przyjaciółmi, a także współpracownikami biznesowymi. Podobne przyciąga podobne. Kiedy błyszczysz, przyciągasz wokół siebie podobne typy osobowości. I odwrotnie, im więcej chaosu wprowadzasz do swojej firmy poprzez wahania swojej osobowości, tym więcej osób o typie chaotycznym dołączy do Twojego zespołu i zostanie na pokładzie. John Holland, badacz kariery, zaproponował teorię typów zawodowych. Zgodnie z tą teorią to, co ludzie uważają za

interesujące — ich naturalne umiejętności, zdolności, wartości i motywy — grupuje się w sześć szerokich typów. Odkryliśmy, że te szerokie typy można również interpretować jako opisy kultury firmy. Kiedy czytasz poniższe krótkie opisy, znajdź ten, który najbardziej Cię przybliży i ten, który najbardziej odzwierciedla kulturę Twojej firmy.

1. Typy realistyczne (na przykład inżynierowie) są zorientowane na proces, działają od ręki i skupiają się na teraźniejszości. Twój zespół oferuje solidną, solidną pracę wysokiej jakości. Dbą się o szczegóły. Klienci lub interesariusze otrzymują wartość za swoje pieniądze.

2. Typy badawcze (naukowcy) są abstrakcyjni, oryginalni i niezależni. Twój zespół lubi niezależną pracę projektową, która jest skomplikowana, wymagająca, jedyna w swoim rodzaju. Możesz działać na nerwy ludziom, ale Twój zespół będzie miał tak świetne badania i dogłębne myślenie, że klienci wrócą.

3. Typy artystyczne (malarze, pisarze, filozofowie) są niekonwencjonalne, nonkonformistyczne i pomysłowe. Masz otwartą, niezorganizowaną, kreatywną kulturę. Twój zespół tworzy ekskluzywne produkty. Pomagają klientom wewnętrznym i zewnętrznym zrozumieć produkty lub usługi w zupełnie nowy sposób. Zespół często zapewnia klientom wewnętrznym i zewnętrznym nową wizję, która otwiera im oczy na ich własne podstawowe kompetencje. 4. Typy społeczne (nauczyciele, duchowni, kierownicy ds. kadr) są przyjacielskie, idealistyczne i altruistyczne. Zespół kładzie nacisk na słuchanie, troskę i bycie w dobrych i złych czasach. Postawa „usługa plus” jest twoim wyróżnikiem.

5. Typy przedsiębiorcze (prawnicy, politycy) są otwarte, asertywne i manipulujące. Zespół napędza sprzedaż. W ten sposób firma ocenia samą siebie.

6. Typy konwencjonalne (księgowi, programiści komputerowi) są konformistyczne, praktyczne, tradycyjne i konserwatywne. Zespoły są bezpośrednie, stabilne, punktualne i budżetowe; nie są efekciarskie, ale praca jest wykonywana.

\* Jaki typ jest kulturą twojej firmy?

\* Czy kultura twojego zespołu pasuje do kultury firmy?

Zespoły można klasyfikować pod względem ich głównych zadań. Na przykład realistyczne i konwencjonalne zespoły ustawią się w szeregu i będą wykonywać zadania zgodnie z pisemną listą zadań. Autorytatywny lider, który lubi prowadzić przedstawienie i kierować praktycznie wszystkim, radzi sobie dobrze. Zarządzanie partycypacyjne nie działa tak dobrze. Przedsiębiorcze i towarzyskie typy lubią uczestnictwo. Nie cierpią braku zaangażowania lub gdy ich opinie nie są słuchane. Artystyczne i badawcze typy lubią przywództwo, które pozwala na niezależność i władzę nad własną pracą.

\* Jakim typem myślisz, że jesteś?

\* Jakimi typami ludzi zarządzasz?

\* Jak można zmienić swój styl przywództwa, aby lepiej dostosować go do osobowości zespołu?

### **Zostań swoim agentem zmian**

Przyjrzyjmy się powodom, dla których blokujemy własne inicjatywy zmian. Zawsze trudno jest zmienić siebie całkowicie samodzielnie. Doceniamy rady i wskazówki innych, zwłaszcza tych, którzy są mądrzejsi lub starsi. Ile razy w życiu chciałeś zmienić zachowanie, ale miałeś z tym problem? Zmiana jest trudna. Ale się nie poddajemy! Rozpoznajmy i doceniajmy swoje wewnętrzne siły psychiczne, które przeciwstawiają się twojej świadomej woli. Spójrz na to z dłuższej perspektywy i popychaj siebie. W pewnym momencie determinacja i motywacja wygrywają i zaczynasz się zmieniać. Wszyscy jesteśmy otwarci na zmiany. I wszyscy jesteśmy na nie zamknięci. Chodzi tylko o stopień każdego z nich. Opór sam w sobie nie jest zły. Zmiana powinna następować powoli i z refleksją. Nie możemy zaakceptować wielu zmian naraz. Nie różnimy się niczym od firmy. Niektóre firmy nie mogą się zmienić, ponieważ stają się zadowolone, zamknięte i nieczułe na nic, co nie jest przewidywalne. Ludzie są tacy sami. Wszystkie powody, dla których firmy stają się nieaktualne i dysfunkcyjne, są również powodami, dla których my również tak postępujemy.

### **BRAK JEDNEJ RZECZYWISTOŚCI**

Kiedy uznajesz, że nie ma jednej rzeczywistości, robisz ważny krok w kierunku spojrzenia na całość. Czy po krótkim zastanowieniu się nad swoim życiem widzisz, jak zmieniła się twoja „rzeczywistość”? Być może w pewnym momencie widziałeś świat przez pryzmat zestawu soczewek. Powiedzmy, że pochodziłeś z surowego środowiska religijnego, a twoi rodzice widzieli świat przez silną, konserwatywną perspektywę chrześcijańską. Naturalnie wyznawaleś wszystkie ich przekonania. Potem nastąpił szereg wydarzeń i teraz świat wygląda inaczej. Poszedłeś na studia i uczęszczałeś na zajęcia, które kwestionowały twoje wartości i przekonania. Poznałeś nowych znajomych, którzy dostarczyli ci nowych perspektyw. Miałeś znaczące doświadczenia z kimś o zupełnie innym nastawieniu. Nagle twoja stara rzeczywistość nie jest już wystarczająca, aby dostosować się do twoich nowo odkrytych informacji.

\* Jak zmieniła się twoja rzeczywistość?

Uznaj, że rzeczywistość jest w pewnym sensie projekcją wartości, przekonań i nadziei. Twoje spojrzenie jest dla ciebie ważne; przecież nigdy świadomie nie masz opinii, której nie uważasz za prawdziwą. Zastanów się nad tym: zawsze mówisz sobie prawdę. Ale jeden z twoich przyjaciół może pomyśleć, że jesteś „pefen prawdy”. Ile razy w życiu oglądałeś się za siebie i dochodziłeś do wniosku, że to, co uważałeś za prawdę, było fałszem? Oprócz nauki pokory uczymy się, aby nie być tak niezłomnym w swoich opiniach. Rozumiemy, że możemy się mylić. Wszyscy możemy być dramatycznymi królowymi. Ale bycie emocjonalnym nie zmienia obiektywnych faktów dotyczących sytuacji. Obiektywna interpretacja faktów zwykle wygrywa.

### **ZWYCIĘZCY LUBIĄ BYĆ OCENIANY**

Zarząd firmy klienta często prosi nas o przeprowadzenie oceny kadry kierowniczej kilku kandydatów na stanowisko dyrektora generalnego. Kiedy młodszy (czterdziestoletni) kandydat przedsiębiorczy usłyszał, że przewodniczący zarządu chce poddać go procesowi oceny, jego odpowiedź była otwarta i wdzięczna za to doświadczenie. Tak często reagują wyjątkowi kandydaci; chcą doświadczać nowych wyzwań i dowiedzieć się więcej o samodoskonaleniu. Wydaje się, że jest też odwrotnie; biedniejsi

kandydaci debatują nad potrzebą oceny i wierzą, że ich osiągnięcia mówią same za siebie. Kiedy zgadzamy się na coaching dyrektora, przeprowadzamy z nim lub nią dogłębny wywiad na temat historii biograficznej, sukcesów i porażek, rozczarowań i celów. Poddajemy ich testom osobowości i zdolności trwającym pół dnia. Po zebraniu wszystkich informacji siadamy i dokładnie przeglądamy wyniki. Najczęściej ludzie sukcesu rozumieją już większość informacji zwrotnych. Po tym, jak podzielę się wynikami, podają przejmujące i znaczące przykłady. Kiedy opisuję zestaw cech lub wyjaśniam, kim są na głębszym poziomie, przyznają to i nie są defensywni. Są naturalnie zainteresowani i ciekawi zrozumienia moich wyjaśnień i spostrzeżeń. Rzadko są wręcz zaskoczeni lub defensywni. Zwycięzcy kochają samodoskonalenie.

## **AUTORYTARZY**

Istnieje dobrze zidentyfikowana grupa ludzi, około 25 procent populacji, która uważa, że samoświadomość nie jest ważna. Rozumienie siebie to koncepcja, która nie wydaje im się atrakcyjna. W rzeczywistości czują odwrotnie. Postrzegają ten temat jako „zwiewną wróżkę” lub bełkot. Osoby te są często opisywane jako posiadające osobowość autorytarną. T. W. Adorno był pierwszym psychologiem i badaczem osobowości, który sformułował teorię osobowości autorytarnej. Uczynił to pod koniec II wojny światowej, gdy chciał lepiej zrozumieć, w jaki sposób zasadniczo porządni i szanowani Niemcy mogli dokonać tak okropnych czynów. Podstawowe założenie głosi, że skrajne uprzedzenia są cechą osobowości. Geneza tego stanu jest związana z ludźmi, którzy sztywno dostosowują się do norm i wartości kulturowych. Osoby te często dorastały z surowym ojcem. Uwewnętrzniają wartości ojca. Tłumią gniew, traumę i popędy. Autorytarni ludzie są często podli, ale nie przypisałiby sobie tej cechy; myślą, że zachowują się jak liderzy. Zazwyczaj nie zdają sobie sprawy, że ich ojciec ich psychicznie dołował i że chcą z tego powodu dołować innych. Następnie, z powodu wszystkich represji lub blokowania tych groźnych myśli, tworzą silne superego, aby użyć terminologii Freuda. Silne superego prowadzi do moralizatorskiej i krytycznej osoby, która tłumi poczucie winy. To poczucie winy jest projektowane na innych ludzi poprzez bycie osądzającym. Autorytaryści potępiają każdy styl życia, przekonania, wartości lub ludzi, którzy nie odzwierciedlają ich samych; lubią tylko osoby, które są takie same jak oni. Autorytaryści mają tendencję do lubienia „twardości”. Ubóstwiają autorytety i postaci władzy. Autorytaryści mogą być zarówno liderami, jak i zwolennikami. Liderzy mają dużą potrzebę osobistej władzy; to znaczy, że chcą władzy dla samej władzy, a nie po to, aby używać jej do promowania sprawy wyższego rzędu. Mają osobowość makiaweliczną w tym sensie, że manipulowanie innymi, wykorzystywanie ludzi, zastraszanie lub podstępne oszukiwanie kogoś jest w porządku, jeśli te działania pozwalają ci wygrać. Często autorytarni ludzie są doskonałymi kłamcami i są z tego dumni. Podchodzą do życia z perspektywy „zwycięzców lub przegranych”. Jeśli są naiwniacy, to ci naiwniacy muszą zostać wykorzystani... przez nich. Naśladowcy autorytarnych ludzi są również przerażający. Uwielbiają poddawać się autorytetowi. Zazwyczaj są agresywni, zwłaszcza wobec osób, które im podlegają lub które uważają za niższą kastę. Naśladowcy to konwencjonalni ludzie, którzy uwielbiają być częścią dużego tłumu lub ruchu. Skrajnie prawicowi gospodarze audycji radiowych przyciągają takich słuchaczy. Słuchacze czują się częścią tłumu. Ich przekonania są im przekazywane. Jest pewność. Należą. Często są skrajnymi, prawicowymi fundamentalistami religijnymi. Lubią być członkami dużej grupy ludzi, którzy wierzą w to samo. Samopoznanie byłoby dla nich bardzo groźne i unikają tego. (Więc dobra wiadomość — jeśli nadal czytasz, prawdopodobnie jesteś przynajmniej trochę inny, a nie autorytarny!) Niektórzy ludzie tak bardzo utożsamiają się z firmą, drużyną sportową lub podobną grupą, że częściowo tracą własną tożsamość i granice. Mieszkam w Chicago i jestem „Northsiderem”. Może to niewiele znaczy dla czytelnika, ale jak każdy w Chicago wie, są dwie drużyny baseballowe, Cubs i White Sox. Jeśli mieszkasz po stronie południowej, jesteś fanem Sox, a jeśli mieszkasz po stronie północnej, jesteś fanem Cubs. To takie proste i nie ma odstępstwa od tej zasady; tak po prostu jest. W każdym razie chodzę na około pięć meczów Cubs rocznie — nie jestem zagorzałym



fanem, ale wystarczająco, aby nadążać za podstawami (często rozczarowującego) sezonu Cubs. Wydaje się, że przynajmniej raz na wyjście obserwuję kilku młodych mężczyzn, którzy kłócą się z gościem, który z jakiegoś powodu nosi koszulkę lub czapkę drużyny przeciwnej. Zaczyna się od docinków na temat drugiej drużyny, a potem, gdy alkohol podsyca namiętności, młodzi mężczyźni rzucają im wyzwania, przeklinają ich i wykrzykują aluzje, aż w końcu wkracza bardziej dojrzały fan i mówi im, żeby ochłonęli. W przeciwnym razie byłoby więcej kłótni niż jest. Intryguje mnie, jak ludzie, tacy jak młodzi fani Cubs, mogą mieć tak mało szacunku do siebie i poczucia własnej wartości, że muszą wlewać osobowość lokalnej drużyny sportowej do swojego postrzegania siebie. Kiedy rozmawiamy o różnicowaniu, to właśnie o to chodzi w braku różnicowania! Nie wiesz, gdzie się kończysz, a zaczyna się marka czegoś innego. Kochasz markę, więc aby poprawić własne poczucie własnej wartości, przypisujesz tożsamość marki sobie. Nie mówię, że nie można być fanem sportu. Ale mówię, że kiedy wykorzystujesz drużynę, aby nieświadomie podtrzymać swoje poczucie własnej wartości, stoisz na psychologicznie niepewnym gruncie.

### **ROZPOZNAJ SWOJE OGRANICZENIA**

Doskonała kadra kierownicza wyższego szczebla zawsze dąży do zatrudniania osób, które są mądrzejsze, inne lub uzupełniające. Jeśli masz zamknięty umysł, to niekoniecznie jest źle. Musisz jednak zrozumieć i przyznać przed sobą, że jesteś zamknięty umysłowo. Ostrzegaj osoby w pobliżu, że taki jesteś. Muszą mieć swobodę, aby rzucić ci to w twarz, gdy zachowujesz się zamknięty umysłowo. Prawdopodobnie będziesz musiał być konfrontowany częściej, niż myślisz. To samo dotyczy bycia emocjonalnym. Nie oznacza to, że nie powinieneś pracować nad tą dość destrukcyjną cechą. Daj ludziom znać, że wiesz, że jesteś emocjonalny. Mogą umieścić twoje zachowanie w kontekście i perspektywie, gdy tracisz opanowanie. Niektórzy wysoce zorganizowani liderzy są sztywni. Sztywność działa na ich korzyść, ponieważ są administracyjnie silni, zorientowani na procedury i oddani realizacji. Cecha ta działa na ich niekorzyść, ponieważ prowadzą swoją pracę i życie w ten sam sposób przez dwadzieścia lat. Zmiana i elastyczność są trudniejsze. Sztywność pomaga tworzyć procesy biznesowe, ale może zaślepić lidera na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jedną z broni, jaką lider ma przeciwko swoim konkurentom, jest umiejętność szybkiego diagnozowania problemów i wprowadzania szybkich zmian. Sztywność może osłabić jego najważniejszą siłę ofensywną.

### **NIEŚWIADOME MECHANIZMY OBRONY**

Koncepcja nieświadomości istnieje odkąd człowiek mógł angażować się w introspekcję. Od indyjskich Wed po Freuda, ludzkość zawsze wiedziała, że w jej własnym umyśle jest energia, która sprawia, że zachowuje się w określony sposób, ale nie była tego świadoma. Nieświadoma motywacja jest oczywiście sercem psychoanalitycznej teorii Freuda. Istotne wydarzenia psychiczne mają miejsce „pod powierzchnią” w nieświadomym umyśle. Wiele wydarzeń, które kiedyś były świadome, zostaje wypartych, a następnie wypychanych do nieświadomości. Wyparte wydarzenia nadal wpływają na zachowanie. Wszyscy próbujemy od czasu do czasu analizować siebie. Stosunkowo łatwo jest zastanowić się nad własnym zachowaniem i zadać sobie pytanie, jaka była prawdziwa motywacja twojego zachowania. Nawet osoby, które uważają, że psychologia to głównie bełkot lub które nigdy nie zgodziłyby się na przydzielenie trenera, od czasu do czasu kwestionują własne osądy i motywacje. Wszyscy próbujemy zmierzyć się z okazjonalnym incydentem. W książce *Becoming Your Own Business Coach*, w bardziej zrównoważony sposób zagłębiamy się w siebie i swoje motywacje. Jedynym prawdziwym problemem jest to, czy zgadzasz się z koncepcją, że niektóre z twoich motywacji do zachowania się w określony sposób są nieświadome — to znaczy, że nie zawsze jesteś świadomy, dlaczego zachowujesz się w taki sposób. Kiedy to zaakceptujesz i będziesz szczery w swoim pragnieniu poprawy, to się poprawisz. To takie proste. Każdy z nas ma mocne i słabe strony, a prywatność naszych własnych myśli i pomysłów sprawia, że łatwiej jest się do nich przyznać. Nieświadomość jest badana

przez osoby z zewnątrz za pomocą takich narzędzi, jak stary test plam atramentowych Rorschacha lub test apercepcji tematycznej. Zasadniczo osoba relacjonuje to, co widzi na zdjęciach, lub wymyśla historię na podstawie tego, co widzi. Następnie odpowiedź jest analizowana pod kątem tematów i wypartego materiału. W rękach wprawnych takie techniki mogą pomóc ludziom zrozumieć siebie. Potrzebna jest zewnętrzna wiedza specjalistyczna. W tej książce skupiamy się bardziej na tym, do czego możesz uzyskać dostęp i co możesz samodzielnie zidentyfikować. W szerszym sensie książka ta dotyczy dostępu do twojej świadomej świadomości. Jeśli próbowałeś pozbyć się złego nawyku, zdajesz sobie sprawę z mocy swojej podświadomości. Wiesz, co powinieneś zrobić, ale wydaje się, że jesteś bezsilny, aby to zrobić. Siły, których nie możesz zidentyfikować, kontrolują twoje zachowanie. Nasza podświadomość jest niedostępna dla introspekcji. Ale jesteśmy fundamentalnie stworzeni, aby móc się doskonalić. Pamiętaj, że jesteśmy genetycznie zaprogramowani, aby chcieć się doskonalić. Z natury mamy mniej wątpliwości co do naszego wewnętrznego dialogu. Nigdy świadomie nie kłamiemy sobie. Jednak nasza podświadomość kieruje naszą świadomością. Innymi słowy, nie jesteśmy w pełni świadomi tego, w jaki sposób dochodzimy do wniosków; ten brak zrozumienia jest winowajcą wszystkich kłamstw, które sobie mówimy. Dojrzały dorośli zdają sobie sprawę, że są odpowiedzialni za swoje zachowanie, pomimo faktu, że czasami szczerze nie wiedzą, dlaczego postąpili tak, jak postąpili. Pomyśl o niektórych swoich najbardziej żenująco głupich czynach. W momencie, gdy je popełniłeś, mogły mieć pewien sens. Z perspektywy czasu, byli głupi. W nieobecności lub przy zmniejszonym wpływie naszej nieświadomości na naszą świadomość, podejmujemy lepsze osądy. Im mniej nasza nieświadomość na nas wpływa, tym bardziej wiarygodne jest nasze podejmowanie decyzji. Nieświadomość to miejsce, w którym znajduje się nasza intuicja i przeczucia. Nie zawsze zdajesz sobie sprawę, dlaczego masz pewne poglądy. Możesz tak myśleć. Ale częściej myślisz i czujesz tak, jak myślisz, z powodu stłumionych pragnień, życzeń i uwarunkowań, które wpływają na twoje myślenie. Nie jesteś w ogóle świadomy tej głębszej części swojej psychiki. Dlatego nazywa się ją „nieświadomością”. Jest to część umysłu zawierająca wspomnienia, myśli, uczucia i idee, których zazwyczaj nie jesteś świadomy. Nieświadomość objawia się w snach i oderwanych czynach. Ujawniasz nieświadomość behawioralnie. Na przykład powiedzmy, że masz silną potrzebę ego, by być uznanym. Z powodu nieświadomej motywacji możesz błędnie zinterpretować tę potrzebę. Wierzysz, że jesteś zmotywowany do sukcesu, ale twoim celem jest zaspokojenie potrzeby uznania. Nie jesteśmy świadomi naszych nieświadomych pragnień ani sił, które napędzają większość naszych działań. Ludzie często nieprawidłowo wyjaśniają przyczyny swojego zachowania. Czasami po prostu nie wiemy, dlaczego postępowaliśmy w taki sposób. Frustrujące jest mieć zły nawyk, o którym wiesz, że jest zły. Chcesz przestać i zmienić, ale wydaje się, że nie masz na to sił. Przymus działania przeważa nad poznawczym powodem, aby nie działać. Nawet jeśli myślisz, że poprawnie identyfikujesz powody działań, nie znasz wszystkich czynników. Ludzie nie są świadomi nauki i bodźców, które metafizycznie kierują ich życiem. Tak więc w większości przypadków ludzie nie są świadomi zawitości swojej własnej historii życia. Jeśli się nad tym zastanowimy, podajemy pewne prawdopodobne powody naszego zachowania. Uznaj, że jesteś odpowiedzialny za swoje czyny, niezależnie od okoliczności łagodzących. Wprowadzasz swoją nieświadomość do postaw i percepcji. Na przykład niektórzy ludzie mają problemy z samodyscypliną. Mają dużą potrzebę przyjemności. Nie potrafią się skupić i skoncentrować. Piją, aby zmniejszyć niepokój. Mogą przypisywać swoje picie przekonaniu, że ich umiejętności nie są wystarczająco dobre i zostaną odkryci jako niekompetentni. W rzeczywistości są kompetentni; ich autoanaliza jest błędna. Jednak ich destrukcyjne zachowanie trwa. W swoim idealnym stanie chcesz być osobą, którą wiesz, że możesz być. Możesz mieć wzorce do naśladowania i inne ważne osoby, które podziwiasz i chcesz dorównać. Wiesz, jak frustrujące jest zmaganie się z wewnętrznymi demonami. Twoje zachowanie jest niedostosowawcze, ale trudno ci je zmienić. Lęk, który napędza to zachowanie, nie jest w pełni rozpoznany. Czujesz, że nie jesteś tak szczęśliwy, jak byś chciał, ale po prostu nie potrafisz objąć

głębszych problemów. Nie żyjesz według własnych standardów. Wiesz o tym. Różnica między idealnym ja a twoim rzeczywistym ja to poziom twojego cierpienia.

\* Jakiego złego nawyku nie możesz się pozbyć?

\* Po namyśle, czy wyczuwasz jakiś ukryty powód, który pogarsza twoją zdolność radzenia sobie z problemem?

Z powodu niepełnej znajomości siebie (czego nigdy nie poznamy), widzimy wydarzenia i sytuacje przez soczewkę, która jest nieprzejrzysta z powodu brudu naszej nieświadomości. Tak więc, jak Anaïs Nin słynnie powiedziała, „Widzimy rzeczy nie takimi, jakimi są, ale takimi, jakimi jesteśmy my”. Na przykład, obserwujemy wrogość wokół nas, gdy z natury jesteśmy wrogo nastawieni. Słyszymy potwierdzenie naszych poglądów, ponieważ chcemy usłyszeć potwierdzenie. Widzimy politykę w miejscu pracy, ponieważ jesteśmy polityczni. Możemy myśleć, że znamy siebie dogłębnie i dokładnie. Ale w rzeczywistości często tak nie jest. Możemy być ślepi na nasze prawdziwe ja. Nieświadome procesy, które uniemożliwiają zrozumienie twojego zachowania, nazywane są mechanizmami obronnymi. Mechanizmy obronne chronią naszą samoocenę i uniemożliwiają nam poznanie siebie. Są to psychologiczne strategie radzenia sobie stosowane w celu utrzymania obrazu siebie. Chcemy myśleć o sobie w określony sposób. Robimy rzeczy i interpretujemy zdarzenia tak, aby odpowiadały naszemu pogładowi na rzeczywistość i nas samych. Poniżej znajdują się wyjaśnienia niektórych dobrze znanych mechanizmów obronnych.

### **Odszkodowanie**

Przedstawianie siebie w sposób, który nie odzwierciedla prawdziwego siebie lub równowazy niedociągnięcia, jest „odszkodowaniem”. Na przykład autorytarni, dominujący dyrektorzy mogą chcieć wydawać się twardzi, macho lub ważni, aby zrekompensować kompleksy niższości.

Niektórzy ludzie sukcesu mają nie do zniesienia ego, które rekompensuje poczucie niższości. Duże ego filtruje prawdę. Na dłuższą metę istnieje tendencja u lidera o dużym ego do załamania się i wypalania. Na przykład kiedyś jadłem kolację z grupą dyrektorów. Dyrektor, który sponsorował kolację, zachowywał się uprzejmie, ale kiedy impreza się skończyła, opryskliwie przeszedł obok portiera, kierując się do swojej limuzyny z szoferem, nie zwracając uwagi na kilka osób, z którymi właśnie jadł kolację. Jestem pewien, że wielu z was pamięta czas, kiedy starszy dyrektor dał wam jasno do zrozumienia, że jest najważniejszy, a wy jesteście słabsi. Dzieje się tak każdego dnia, każdego dnia. Pamiętaj, że kiedy mężczyzna musi pokazać swoją wyższość, często rekompensuje to. Prawdziwy charakter ujawnia się, gdy osoba nie kieruje świadomie swoim zachowaniem. Wielu z tych dyrektorów napędzanych ego nie ma zdolności biznesowych, które myślą, że mają. Prawdziwość tego stwierdzenia ujawnia się, gdy próbują się ugruntować w innej branży lub otworzyć własną firmę. Często się potykają lub firma pozostaje cieniem tego, co kiedyś mieli. Duże ego jest zbyt podatne na wpływ osobistych upodobań i niechęci. Decyzje są podejmowane na podstawie ich apelu do ego. Ego może albo popchnąć osobę do bycia wielką, albo zniweczyć szanse na sukces. Sekret tkwi w równowadze. Przyznanie się, że masz duże ego, które cię napędza, jest mile widzianym pierwszym krokiem do stania się swoim własnym trenerem biznesowym. Pamiętaj, że rozwój często wymaga nadmiernej rekompensaty. Kiedy osobie brakuje na przykład asertywności, jest ona tego boleśnie świadoma. Seria zajęć z asertywności może początkowo powodować nienormalny nadmiar — osoba może być nadmiernie agresywna — zanim w końcu zostanie osiągnięta równowaga.

\* Gdzie w życiu rekompensujesz?

### **Zaprzeczenie**

Zaprzeczenie to obrona, którą każdy intuicyjnie rozumie, ponieważ każdy to zrobił lub robi w pewnym momencie swojego życia. Używamy tego terminu, aby opisać osoby, które patrzą rzeczywistości prosto w twarz, ale odmawiają jej zobaczenia. „On jest w zaprzeczeniu”. Jeśli pracownica jest w sytuacji, która ją przerasta, a jej szef ją lubi, szef może ignorować porażki i problemy, dopóki problem nie wybuchnie wszystkim w twarz. Zaprzeczenie łagodzi niepokój, sprawiając, że wydaje się, że coś złego nie jest prawdą. Obrona obejmuje wzorec odrzucania myśli, uczuć, życzeń, potrzeb lub rzeczywistości, które uważasz za nadmiernie bolesne. Możesz odmówić zaakceptowania rzeczywistości, ponieważ jest zbyt groźna. Możesz też argumentować przeciwko bodźcowi wywołującemu niepokój, stwierdzając, że on nie istnieje. Zaprzeczanie jest powszechne. Do pewnego stopnia wszyscy się w to angażujemy. Większość ludzi przytapanych na włożeniu ręki do przysłowiowego słoika z ciasteczkami powie nie, ich ręka nie jest w słoiku. Albo będą twierdzić, że jest mocne uzasadnienie dla włożenia ręki do słoika. W biznesie, gdy raport jest bardzo spóźniony, dyrektor nie mówi, że jego umiejętności organizacyjne są tak słabe, że nie mógł skutecznie zgromadzić energii, aby dokończyć projekt. Psychologicznie o wiele łatwiej jest powiedzieć, że było zbyt wiele innych pilnych wymagań, które pochłonęły jego czas, i dlatego nie był w stanie skupić się na jego dokończeniu. Natychmiastowe riposty lub reakcje to jeden ze sposobów, aby nie musieć radzić sobie z nieprzyjemną prawdą. Zaprzeczanie staje się nawykiem lub schematem. Kiedy robisz to raz po raz, nie musisz świadomie o tym myśleć. Zatem zaprzeczenie zmniejsza niepokój.

\* Czy jest coś, co mówisz lub robisz raz po raz?

Zaprzeczanie wynika ze strachu ego, że zostanie to uznane za fałsz, lub z konieczności rezygnacji lub poświęcenia zakorzenionego zachowania. Zaprzeczanie staje się silniejsze i bardziej sztywne z czasem, jeśli nie zostanie skonfrontowane i nie zostanie rozwiązane. Agresywny, sadystyczny menedżer będzie dominował i kontrolował tak długo, jak długo będzie mógł to robić. To spełnia jej potrzeby. Dla niej jest rozsądna, wymaga tylko doskonałości. Dla jej podwładnych jest jędzą, która gromadzi stres jak skoszoną trawę na przymie kompostowej... a jej pracownicy są tą prymitywną stertą. Zaprzeczanie może być sposobem mówienia prawdy o części rzeczywistości, jakby była ona całą rzeczywistością. Na przykład autorytarny menedżer, który nie krzyczał cały dzień, może twierdzić: „Już nie krzyczę”, nie przyznając, że stało się tak dopiero wczoraj! Zaprzeczanie oślepia ludzi na przyczynę ich problemu. Pozwala im udawać, że ich podejście do zarządzania nie jest destrukcyjne. Zaprzeczanie jest potężne. Niektórzy menedżerowie są ostatnimi, którzy rozpoznają swoje zaburzenie. Zaprzeczanie przez agresywnego menedżera jest bolesne dla tych, którzy muszą się z nim codziennie mierzyć. Powoduje frustrację. Niszczący postęp działu jest oczywisty dla wszystkich, z wyjątkiem menedżera. Czasami, gdy pracownicy odchodzą lub wyniki 360 (360 to ocena, gdy podwładni, rówieśnicy lub przełożeni oceniają osobę pod kątem szeregu umiejętności i zachowań związanych z pracą) są przytłaczająco negatywne, menedżer akceptuje potrzebę coachingu. Jak to zwykle bywa, zanim dyrektor może się poprawić, musi przyznać, że ma problem. Kiedy nasze wysiłki coachingowe nie przynoszą rezultatów, często dzieje się tak dlatego, że dyrektor tak naprawdę nie uważa, że powinien lub musi się zmienić. Jego prawdziwe zachowanie ujawnia się w anulowaniu, inwestowaniu niewielkiej ilości czasu lub wysiłku w zadania lub powolnym oddzwanianiu. Innym przykładem zaprzeczania jest sytuacja, gdy przypisujesz sobie cechy „lidera” i „wysoki potencjał”, podczas gdy w rzeczywistości nie jesteś w tej lidze, według twoich podwładnych i rówieśników. Tak często, gdy dyrektorzy zostają zwolnieni, ich reakcją jest: „Nie spodziewałem się tego”. Oznaki, że tracisz łaskę, są zazwyczaj dość oczywiste, ale często zaprzeczamy temu, co jest oczywiste dla innych.

\* Czy kiedykolwiek byłeś „zaskoczony”, ale gdy spojrzalesz wstecz, wszystkie oznaki były widoczne?

## **Idealizacja**

Przecenianie podziwianego aspektu lub atrybutu innej osoby to idealizacja. Ludzie biznesu zazwyczaj przechodzą przez lekcję życia idealizowania kogoś, tylko po to, by odkryć, że ta osoba ma głębokie wady, których nie chcieli uznać. Być może dlatego, że czegoś od niej chcieli, idealizowali ją. To syndrom „nowych szat cesarza”. Kiedyś idealizowałem swojego przełożonego, gdy byłem na stażu, aby uzyskać licencję. Początkowo myślałem, że facet chodzi po wodzie. Ponieważ musiałem dobrze wypaść na stażu, wierzyłem tylko w to, w co chciałem wierzyć. Z czasem jednak zobaczyłem, że jest manipulatorem i oszustem. Chociaż był inteligentny i dobrze wydany, brakowało mu etyki i uczciwości.

\* Czy kiedykolwiek podziwiałeś kogoś, tylko po to, by dowiedzieć się, że nie był osobą, za którą go uważałeś?

\* Jak to wpłynęło na twój rozwój jako osoby?

### **Identyfikacja**

Idealizacja często prowadzi do identyfikacji. Identyfikacja to wzorowanie się

na kimś innym. Kiedy przekraczasz normalny podziw i uważasz cechy innych za swoje, blokujesz świadomość swoich własnych, unikalnych talentów i umiejętności. Z drugiej strony, docenianie atrakcyjnych cech innych może wskazywać na możliwości samorozwoju.

\* Czy kiedykolwiek ubierałeś się lub zachowywałeś jak ktoś, kogo podziwiasz? Czy na dłuższą metę spowodowało to zahamowanie twojego własnego rozwoju?

\* Pomyśl o osobach, do których jesteś przyciągany i z którymi się identyfikujesz. Jakie mają cechy?

\* Jak ty (lub chciałbyś się zmienić) zmieniłeś się, aby stać się bardziej podobnym do tych osób?

### **Racjonalizacja**

Uzasadnianie zachowania lub uczuć to racjonalizacja. Na przykład ludzie, którzy wykorzystują innych lub są nieetyczni, mówią sobie: „On by mnie pierwszy wydymał, gdyby miał okazję,

więc ja musiałem wydymać jego”. Znam więcej niż jednego dyrektora, którego praktycznie cała załoga bardzo nie lubiła i który racjonalizował sytuację, mówiąc sobie: „Ci ludzie po prostu nie zdają sobie sprawy ze stresu i przeszkód, z którymi się mierzę. Gdyby tak było, wiedzieliby, jak dobrze radzę sobie z rzeczami. Widziałem dyrektorów, którzy postępowali nieetycznie lub przynajmniej niehonorowo, a mimo to bronili swoich działań przed samymi sobą. Możesz sobie wyobrazić, co ci ludzie robią dla pracy zespołowej.

\* Pomyśl o sytuacji, która sprawiła, że poczułeś wstyd. Jak racjonalizowałeś sobie to zachowanie, kiedy faktycznie to zrobiłeś?

### **Wyparcie**

Wyparcie to kolejna obrona, której wszyscy doświadczyliśmy. Wyparcie oznacza izolowanie swoich pragnień, impulsów, życzeń, fantazji lub uczuć od swojej świadomości poprzez spychanie ich w dół do nieświadomości. Wyparcie wchodzi do gry, aby uniemożliwić informacjom i myślom przedostanie się do twojej świadomości. Jednak wspomnienia i myśli nie znikają, gdy są wypierane. Przeciwnie, nadal wpływają na zachowanie. Na przykład osoba, która miała autorytarnych rodziców, może być autorytarnym szefem i nie być tego świadoma lub nie być świadoma tego, jak do tego doszła. Czasami „tłumimy” niepożądane myśli. Kiedy aktywnie wypychamy spostrzeżenia poza świadomość, nazywamy to tłumieniem. Dzieje się tak, gdy świadomie wyrzucamy niechciane informacje poza naszą świadomość.

## WOLNE SKOJARZENIA

Wypróbujmy technikę, która może być interesująca i wnikliwa. Zamknij oczy. Zrelaksuj się. Spójrz na zegarek. Teraz zapisz każde słowo, które przyjdzie Ci do głowy. Nie monitoruj ani nie ograniczaj słów, aby być politycznie poprawnym. Po prostu pozwól słowom płynąć do Twojej świadomości przez minutę, podczas gdy je zapisujesz. To, co właśnie zrobisz, było wersją techniki „wolnych skojarzeń” Zygmunta Freuda. Freud opracował tę procedurę jako sposób dostępu do podświadomości. Sprawił, że jego pacjenci się zrelaksowali, a następnie poprosił ich o powiedzenie dowolnych słów, które wskoczyły do ich świadomej świadomości. Kiedy pacjent swobodnie skojarzył, tłumienie lub autocenzura myśli i uczuć została wyeliminowana. Pacjent nie edytował tego, co powiedział. Wszystko, co było najważniejsze w umyśle pacjenta, wylewało się na zewnątrz. Pozwoliło to pacjentowi poznać siebie pełniej, rozumiejąc, jaki jest dominujący temat jego umysłu. W różnych momentach dnia pojawiają się różne tematy, ale z czasem, gdy robi się to w wielu odstępach czasu, wyłaniają się wzorce. Freud zachęcał pacjentów do swobodnego dzielenia się myślami. Nie ma znaczenia, czy słowa są logiczne, spójne czy społecznie stosowne. Nawet myśli, które wydają się nieistotne, dziwne lub niewygodne, powinny być wypowiedzane bez wahania. Początkowo swobodne skojarzenia są trudne. Większość ludzi, zwłaszcza dyrektorów wyższego szczebla, którzy są przyzwyczajeni do tego, że ktoś ich bardzo uważnie słucha, redaguje swoje myśli. Ludzie Zachodu szczególnie chcą przedstawiać pomysły w logiczny, liniowy sposób. Ludzie pomijają krępujące słowa. Chcą wydawać się społecznie akceptowalni i „normalni”. Ale dzięki praktyce i zachęcie pacjenci uczą się, że bycie otwartym i nieprzerwanym jest w porządku. Możemy zrobić to samo tutaj. Jak już wcześniej powiedziałem, jesteś tylko ty i książka. Nie ma powodu, aby nie być całkowicie szczerym. W końcu jesteś swoim własnym trenerem biznesowym. Im dokładniej zapiszesz swój strumień świadomości, tym większe prawdopodobieństwo, że uzyskasz wgląd w prawdziwe problemy, z którymi boryka się twoje życie. Oprócz tematu samych słów, powiązania między słowami oferują ważne spostrzeżenia. Swobodne skojarzenia to płynąca, intuicyjna technika. Ani terapeuta, ani pacjent nie planują z wyprzedzeniem ani nie próbują kierować, dokąd prowadzą szybko wyrażane myśli. Ale ponieważ słowa i idee wypływają z nieświadomości pacjenta, pacjent uważa je za niezwykle interesujące, a czasem całkiem oświecające. Materiał, który jest przedstawiany, ma dla pacjenta ogromne znaczenie, nawet jeśli początkowo może nie być świadomy jego znaczenia. Nie ma żadnych reguł. Twoim celem jest umożliwienie swoim myślom swobodnego przepływu. Czasami może ci zabraknąć słów, ponieważ się opierasz. Teraz przeanalizujmy to, co właśnie napisałeś. W zrozumieniu skojarzeń między słowami zakres interpretacji jest ogromny. Po pierwsze, musisz dokonać niezbędnej zmiany poznawczej. W powyższym ćwiczeniu twój umysł był bierny. Akceptowałeś każde słowo, które wpadło ci do głowy. Ale teraz musimy zmienić nasze podejście na takie, które będzie aktywne. Spróbuj dostrzec ukryte skojarzenie między swoimi słowami — nie patrz tylko na katalog słów, które wydają się losowe. Faktem jest, że zgodnie z podstawami psychoanalizy słowa zwykle mają ukryty temat. Twoim zadaniem jest ustalenie, przynajmniej przez tę minutę aktywności, jaki jest temat. Twoim celem jest wgląd emocjonalny. Skup się na tym, co wzbudza Twoją ciekawość. Jaka wydaje się być emocjonalna prawda w Twoim ciągu słów? Jak myślisz, jaki jest ukryty temat, który Twoja podświadomość próbowała wyrazić?

To tutaj musimy zaufać naszej intuicji. Nie ma niczego innego, czemu można by zaufać. Zidentyfikujesz temat, gdy będziesz gotowy go zaakceptować. Innymi słowy, wszyscy mamy opory, jeśli chodzi o samopoznanie. Ale stosując technikę swobodnych skojarzeń na sobie, zyskujesz pewien wgląd w swoje ukryte motywacje. Zaakceptujesz wszystko, co przyjdzie Ci do głowy. Robienie tego kilka razy w ciągu kilku tygodni pokaże Ci, że przy każdej próbie będziesz w stanie wymyślić jedno połączenie na raz. Napisz o wszystkim, co przyjdzie Ci do głowy, niezależnie od tego, czy jest to ważne, czy nieistotne, znaczące czy mylące. Rozumiesz ideę — cokolwiek przyjdzie Ci do głowy. Gdy pozwolisz sobie na

rozluźnienie, Twoje słowa będą płynąć, ale zwykle według schematu, który możesz rozszyfrować po pewnej analizie.

\* Jakie jest twoje połączenie, obserwacja lub wgląd w temat leżący u podstaw twojego skojarzenia słów?

\* Jak ta informacja odgrywa się w twoim życiu; to znaczy, jak ten temat się manifestuje?

\* Jakie są konsekwencje tego tematu w twoim życiu?

Na przykład, oto co niedawno napisała młoda (dwudziestoosmioletnia) studentka MBA, gdy poprosiłam ją o wykonanie tego ćwiczenia:

E-mail

Tabela

Mrówki

Pióro

Krzeseł

Drzwi

Książka

Magazyn

Papier

Pogoda

Okno

Excel

Artykuł

Zauważ, że wszystkie słowa były rzeczami, które można było zaobserwować w jej otoczeniu (na biurku miała jedną z tych plastikowych farm mrówek, więc słowo Mrówka nie jest anomalią!). Jaka jest tutaj interpretacja? Bardziej skupia się na tym, co wizualne, tu i teraz. Jej życie polega na odbywaniu stażu w funduszu venture capital, wykonywaniu świetnej pracy w teraźniejszości dla zespołu partnerskiego. Zapytana, stwierdziła, że jest osobą wzrokową i bardziej lubi widzieć coś niż słyszeć. Chodzi o to, że jej podświadomość mówi, że chce pozostać w teraźniejszości, że wykonanie zadań dzisiaj jest kluczowe. Skup się, skup się... zdobądź ten dyplom! Oto, co napisał trzydziestopięcioletni, energiczny, energiczny dyrektor:

Harmonogram

Energia

Ekonomia

Słoneczny dzień

Innowacja

Sprzedaż

Piątek

WSJ

Prezent

Podróż

IPO

Kawa

Przyjrzyjmy się ukrytemu tematowi. Oto mężczyzna oddany osiągnięciom. Zauważ, jak słowa Harmonogram, Energia, Ekonomia, Innowacja, Sprzedaż, WSJ i IPO łączą się, tworząc obraz jego męskiej podświadomości, która promuje oryginalność w rozwijaniu komercyjnie udanych modeli biznesowych. Zauważ także pewne ukryte pragnienie, aby uciec i zrelaksować się od stresu jego codziennej egzystencji: Słoneczny dzień, Piątek, Prezent, Podróż, Kawa.

### **„TUTAJ ZNOWU ROŚNIEMY”**

Jak głosi stare przysłowie, jedyną różnicą między koleiną a grobem jest głębokość dołu. Może minąć sporo czasu, zanim człowiek uświadomi sobie, że nie idzie do przodu i po prostu powtarza zachowania. Kiedy wszystko idzie całkiem dobrze, mamy tendencję do powielania tych samych działań. Strefy komfortu są fajne. Ale muszą być tymczasowe, jeśli chcesz odnieść sukces w dłuższej perspektywie. Większość ludzi ma odpowiednią, ale skromną pewność siebie. Dlatego chcemy pozostać w bezpretensjonalnej strefie komfortu, w której jest najmniej trudów i oporu. Komfort i życie bez problemów są wspaniałe, w teorii. Ale w rzeczywistości jesteśmy tutaj, aby pracować. Nikt nie ma wygodnego ani bezproblemowego życia. Nie chciałbyś go również, gdybyś mógł je mieć. To brzmi śmiesznie, ale kiedy zrozumiesz, że życie w swej istocie jest eksperymentem, stajesz się otwarty na ryzyko. To wyzwania sprawiają, że życie jest tak wartościowe. Nasza praca może być biznesem, rodzicielstwem, filantropią lub rolą wsparcia, ale wszyscy jesteśmy tutaj, aby pracować. Dążenie do bezpieczeństwa i przewidywalności może subtelnie przerodzić się w strefę przeciętności, która zmniejsza potencjał. Twoja strefa komfortu może być strefą słabości i lenistwa. Problemem nie jest tyle brak wyzwań i możliwości rozwoju, co brak motywacji. Wpadamy w rutynę i mamy tendencję do pozostawania w niej. Jeśli chcesz odnieść sukces, musisz się ruszać. To ciągła walka, aby przenieść swój biznes lub karierę na wyższy poziom. Życie w bezpieczeństwie ostatecznie jest tym, do czego zostałeś stworzony. Ludzie mają wrodzoną potrzebę uczenia się i rozwoju. Ta potrzeba może zostać stłumiona z powodu naszej chęci bezpieczeństwa.

\* Kiedy wybrałeś bezpieczeństwo zamiast podejmowania ryzyka?

\* Jak życie ostatecznie postawiło przed tobą ten sam problem i zmusiło cię do rozwoju?

Miło jest mieć okresy w życiu, w których wszystko działa na wszystkich cylindrach. I mamy takie chwile. Ciesz się nimi takimi, jakie są. Ale kiedy już wejdiesz w rytm, może to powoli przerodzić się w uspokajające podejście do życia, co jest początkiem nieuniknionego upadku. Wielu z nas pracuje wystarczająco ciężko, aby nie zostać zwolnionym. Nie przychodzimy piętnaście minut wcześniej i nie wychodzimy piętnaście minut po szefie. W 2009 roku nasz kraj zmagał się z ogromną presją finansową z powodu bałaganu z kredytami hipotecznymi subprime. Wielu osobom, które były grube, głupie i szczęśliwe, nagle wyrwano dywan spod nóg. I było wielu ciężko pracujących, uczciwych pracowników, którzy dostali wypowiedzenie za całą swoją lojalność i troskę. Wydawało się, że prawie każdy odczuwał ukryty niepokój. Jeśli kiedykolwiek nadszedł czas, aby zacząć myśleć o swojej karierze, przyszłości i bezpieczeństwie, to był to właśnie ten moment. „Bezpieczeństwo” to pragnienie i wewnętrzna



pewność siebie, aby stać się przedsiębiorczym i niezależnym. To znów rozkwita w całej Ameryce. Jeśli masz głęboko zakorzenione poglądy i uważasz swoje opinie za fakty, nie angażujesz się w żaden intelektualny dyskurs w swoim umyśle. Uważaj, aby głęboko zakorzenione przekonania nie powstrzymywały cię ani nie powodowały ciasnoty umysłu. Istnieje mała grupa ludzi, którzy intuicyjnie wiedzą, że czeka na nich coś większego i lepszego. Idą za tym, nigdy nie oglądając się za siebie ani nie żałując swoich decyzji. Idą dalej ze swoim życiem. Podbijają nowe terytoria, mimo że czuli się komfortowo i szczęśliwi tam, gdzie byli. Prawdopodobnie widziałeś tę cechę u właścicieli prosperujących firm lub u niektórych dyrektorów generalnych. Mimo że są szczęśliwi i odnoszą sukcesy, sznurową buty w każdy poniedziałkowy poranek, gotowi do walki. Znam multimilionerów, którzy mogliby z łatwością przejść na emeryturę i grać w golfa całymi dniami. A jednak pracują ciężiej niż ktokolwiek inny. Ciągłe starają się przenieść swoje życie na wyższy poziom.

## **POKONANIE STRACHU PRZED MARZENIEM O WIELKOŚCI**

Lęk oznacza wewnętrzną wątpliwość, a wewnętrzna wątpliwość metaforycznie wiąże jedną rękę za plecami. Kiedy wątpisz, nie myślisz na wielką skalę — myślisz tylko o przetrwaniu. A kiedy myślisz tylko o przetrwaniu, to jest poziom, na którym manifestuje się twoja kariera. Strach jest wielką iluzją. Utrzymuje nas na poziomie poniżej tego, do czego jesteśmy zdolni. Jeśli jesteś pod wpływem lęku i napięcia, trudno jest być kreatywnym i otwartym na wgląd i intuicję. Zdaj sobie sprawę z jednej rzeczy — nigdy, przenigdy nie pomyślisz o wszystkim. Niemożliwe jest zwizualizowanie całego spektrum pozytywów i negatywów jakiegokolwiek skomplikowanej decyzji. Nieprzewidziane i nieoczekiwane nigdy nie może zostać wykluczone. Postrzegasz tylko to, czego jesteś świadomy. A co z tym, czego nie jesteś świadomy? Wszystko, co możesz zrobić, to mieć pewność, że będziesz w stanie poradzić sobie z tym, co na ciebie spadnie. To najlepsze przygotowanie psychiczne. Nie próbuj myśleć o wszystkim, co może pójść nie tak. Bądź przygotowany psychicznie poprzez wiarę w swoją zdolność do poradzenia sobie z tym. Jednym z wielkich odkryć jest przyznanie, że zawsze będziesz mieć problemy. Rzucanie sobie wyzwania, aby kreatywnie rozwiązywać problemy, to gra w grę życia na poziomie eksperckim. Kiedy przewycięzysz niechęć do trudności życiowych, zaczniesz postrzegać problemy jako okazje. Wszyscy słyszeliśmy takie stwierdzenia i filozofie. Na głębszym poziomie mamy tendencję do ich odrzucania. Nie chcemy problemów. Nie chcemy postrzegać problemów jako drogi do rozwoju osobistego. Bądź pewien, że starasz się być obiektywny, i działaj. Bądź w ciemności w niektórych kwestiach. To w porządku. Wszyscy jesteśmy. Zamierzamy rozjaśnić niektóre kluczowe kwestie. Jeśli Becoming Your Own Business Coach to dla Ciebie robi, to wspianiale... nazwij to udanym doświadczeniem.

## **UŚWIADOMOŚĆ BLOKADY**

Ważnym, ale trudnym do rozpoznania wyzwaniem dla każdej próby rozwoju kadry kierowniczej jest chęć samorozwoju, a nie samouwielbienia. Zbyt często podczas naszych konsultacji obserwujemy uczestników, którzy kochają samorozwój. Ale nie rozumieją ukrytej motywacji stojącej za ich zapałem. Miłość do rozwoju kadry kierowniczej jest pozytywna. Zapytaj, dlaczego to lubisz. Jak ten wysiłek się dla ciebie opłaca? Ruch New Age od końca lat 60. do chwili obecnej zrodził przemysł domowy fałszywego wzrostu: jeśli czujesz się negatywnie, chwyć kryształ kwarcu, pomedytuj i wpadnij w trans. Te reakcje — choć mają pewną legitymację, w zależności od perspektywy — nie odnoszą się do głębszej analizy „siebie”.

\* Pomyśl o obszarze swojego życia, który obecnie sprawia ci psychiczny ból. Zapytaj siebie: „Jakie działania i zachowania podjąłem, aby przyciągnąć do siebie tę energię?”

„Poczucie się lepiej” to wartościowy cel. Ale tak samo jest z poczuciem odpowiedzialności. Ucz się wglądu z autoanalizy. Aby zmienić się na pozytywną, zrównoważoną świadomość, ból psychiczny musi być postrzegany jako uczciwy przyjaciel. Ten ból mówi ci, abyś został swoim własnym trenerem.

Dowiedz się, w jaki sposób twoje zachowanie przyczyniło się do twojej negatywności. Nie próbuj po prostu być szczęśliwym i szybko przejść ponad swoim dyskomfortem. W biznesie, jak zaświadczy większość dyrektorów, recesja to doskonały czas, aby odkryć, czego potrzebuje twój biznes, aby działać skutecznie, jakie są twoje kompetencje i czyja firma jest zbudowana na solidnym fundamencie, a nie na reklamie i marketingowym szumie. Pomyśl o depresji, lęku i smutku jako o swojej recesji. Bądź optymistycznie nastawiony do siebie i swoich szans na wygraną. Czy zasadniczo postrzegasz siebie jako dobrą i godną osobę, która zasługuje na sukces? Czy też, na jakimś poziomie, postrzegasz siebie jako kogoś, kto jest przeznaczony do walki i ostatecznie będzie przeciętny? Zmieniasz się w stopniu, w jakim jesteś gotów się zmienić. Zawsze istnieje samoobrona lub obrona przed informacjami, które są zbyt groźne, gdy takie informacje są otrzymywane. Jeśli otrzymasz opinię na temat wyników, nawet jeśli krytyka zawiera elementy prawdy, możesz ją całkowicie odrzucić, jeśli nie jesteś gotowy na zmianę lub krytykę. Powiedzmy, że zostałeś poproszony o wygłoszenie prezentacji przed zarządem. Wypociłeś się jak świnia, ciężko pracowałeś nad prezentacją PowerPoint, ćwiczyłeś przed lustrem i wykonywałeś ćwiczenia relaksacyjne tego ranka i wszystko poszło dobrze. To było wszystko, co mogłeś zrobić, aby stanąć tam i wygłosić przemówienie — ale zrobiłeś to, sprawiłeś, że się wydarzyło. Jeśli później ktoś powie: „Czy mogę dać ci jakąś opinię?”, możesz powiedzieć: „Jasne”, ale w środku mówisz: „Pieprzyć cię”. Dlaczego? Musiałeś się zrelaksować po posiedzeniu zarządu. Musiałeś przemyśleć swoje wysiłki, odświeżyć w myślach spotkanie. Wtedy, i tylko wtedy, jesteś naprawdę otwarty na otrzymywanie innych opinii. Dyrektorzy „C Suite” zbyt często nie są mądrzejszymi ani lepszymi liderami niż wiele osób pod nimi. Manipulacja organizacyjna, szczęście lub nepotyzm to powody, dla których znaleźli się w tym miejscu. Jeśli jednak istnieją konkretne powody, które Cię blokują, najlepiej je odkryć i zmienić. Być może odrzucasz ludzi z powodu swojej szorstkości. A jednak tolerujesz tę cechę. Widzisz tę cechę jako chęć dotarcia do prawdy. Ale prawdziwy powód kryje się za egoistycznymi wyjaśnieniami. Nigdy nie zrobisz postępu, dopóki nie zrozumiesz prawdziwego powodu swojej kłótni: ciągłej potrzeby wygrywania. Jeśli masz dużą potrzebę uczuć, będziesz próbował otrzymać je od wszystkich współpracowników, czasami w nieodpowiedni sposób. Jeśli masz dużą potrzebę porządku, nie tylko Twoje biurko będzie nieskazitelnie czyste, ale będziesz spędzał nadmierną ilość czasu na hiperzbieraniu informacji zamiast działać na ich podstawie. Jeśli masz niezależną naturę, możesz mieć trudności ze składaniem raportów komukolwiek. Będziesz ciągle zwalniany, niezależnie od ważnych umiejętności, które wnosisz do zespołu. Często to, co jest boleśnie oczywiste dla innych, jest niewidoczne dla nas. Jednym ze sposobów na lepsze zrozumienie siebie jest zastanowienie się nad tym, co sprawia, że jesteś niespokojny. Czy nadmiernie się krytykujesz, gdy popełniasz błąd? Powodem tego może być Twój perfekcjonizm. Jeśli nie znosisz autorytetu, czy wchodzisz w konflikt ze swoimi przełożonymi?

\* Co sprawia, że jesteś niespokojny?

Z własnego doświadczenia życiowego wiesz, że rozpoznanie obszarów, które chcesz poprawić, nie oznacza, że się poprawisz. Większość czytelników przyzna, że ma nawyki i obszary swojego życia, które chcieliby, idealnie rzecz biorąc, zmienić. Ale nie chcą włożyć w to wysiłku. Albo przyjemność lub satysfakcja z zachowania jest taka, że nie warto tego zmieniać. Każdy palacz otwarcie powie ci, że chciałby rzucić palenie. Ale jest pewna psychologiczna i fizyczna przyjemność z aktu zapalenia, która zmusza ich do tego. Zwykle pojawia się wyzwalające uczucie, gdy dana osoba zwiększa swój wgląd w siebie. Ale gdy odkrywamy siebie, chcemy się zmienić, ale tego nie robimy.

\* Jakie zachowanie lub nawyk chciałbyś zmienić, ale przyjemność, jaką z tego czerpiesz, jest większa niż twoja chęć zmiany?

\* Czy twoja niezdolność do uzyskania wystarczającej motywacji przypomina ci, że jesteś tylko zbyt ludzkim człowiekiem?

Były klient był dobrym przykładem kogoś, kto kompulsywnie chciał wydawać się idealny. Ale nie chciał zmienić tego poglądu. Nie było możliwości prawdziwego rozwoju. Prawdziwa zmiana była poza jego świadomością. Jego jedynym zmartwieniem było stworzenie biografii bez niedoskonałości, aby zachować ukryte poczucie wyższości nad innymi. Wielu dyrektorów pragnie prestiżu społecznego i władzy. Każda przyznana im słabość jest dla nich groźna i poświęcają dużo czasu na przekonywanie siebie i innych o swojej odmienności. Czasami mogą odnieść zaskakujący sukces w pewnych środowiskach, które preferują styl nad treścią. Problemy, z którymi borykasz się w życiu, są determinowane przez obraz, jaki masz o sobie. Słabi pracownicy mają słabą prawdomówność w samoocenie. W ocenach okresowych stale oceniają siebie znacznie wyżej w pomiarach niż ich koledzy lub szefowie. Niektórzy dyrektorzy mają umiejętności w pomiarach ilościowych. Dyrektorzy finansowi w szczególności są, praktycznie we wszystkich przypadkach, lepsi w liczbach. Problem polega na tym, że przeceniają to, co można osiągnąć za pomocą arkuszy kalkulacyjnych. Są przesadnie dumni ze swojej mocy osądu opartej na „liczbach”. Zbyt często widzieliśmy dyrektorów finansowych, którzy czują się zadowoleni z wyższości i umniejszają zespołowi sprzedaży za brak umiejętności liczbowych. To samo zjawisko można zaobserwować u dyrektorów nastawionych na sprzedaż. Uzasadniają wiele zachowań „intuicją” i „intuicją”. Zbyt często odrzucają logikę. W obu przypadkach to duma ego tłumi dalszy rozwój. Dyrektorzy, którzy neurotycznie pragną władzy i prestiżu, oceniają innych wyłącznie na podstawie tego, ile z tych cech posiadają. Im wyżej awansują w organizacji, tym bardziej patrzą z góry na tych, których wyprzedzili. Jeśli masz zbyt dużą potrzebę uczuć, będziesz pewny siebie w pracy zespołowej i zbyt szybko będziesz wskazywać, że inni nie są graczami zespołowymi.

\* Jak przesadnie oceniasz wpływ swoich mocnych stron?

Dla wielu osób prestiż i pozycja są ważnymi częściami tożsamości własnej. A wiele szkoleń z zakresu przywództwa obejmuje obniżanie mechanizmów obronnych. W szkoleniach odbywa się wiele odgrywania ról. Dyrektor, który potrzebuje pozycji, nie chce wydawać się niezręczny, więc sprytnie znajduje sposoby, aby nie uczestniczyć w zajęciach. Albo przyjmuje powierzchowne podejście do zachowania twarzy. Jest mało spontaniczności, a jego odpowiedzi są banalne. Niektórzy z nas mają znaczny interes w twierdzeniu, że sprawy mają się lepiej niż są. Dotyczy to sprzedaży. Często sprzedawcy mają zbyt optymistyczne spojrzenie na swój proces sprzedaży. Ogólnie rzecz biorąc, im bardziej niezdrowa osoba, tym mniej toleruje krytykę. Im mniej ludzie chcą się zmieniać, tym silniejsze i bardziej nieprzeniknione są ich mechanizmy obronne. Jednym z wyzwań w byciu coachem jest czas. Jeśli masz spotkanie z coachem, chcesz je dotrzymać. Istnieje pewna presja, aby to zrobić, i wstyd społeczny, jeśli się nie uda. Istnieje koszt alternatywny, opłata do uiszczenia niezależnie od tego, czy wykorzystasz godzinę, czy nie, więc nie ma sensu płacić i nie otrzymywać korzyści. Ale kiedy chcesz dobrze się sobie przyjrzeć, nie ma na to czasu. Ilu z nas przeznaczają godzinę tygodniowo na autorefleksję lub introspekcję? Odważyłbym się zasugerować, że niewielu. Ale jeszcze jedną zaletą zostania swoim własnym trenerem biznesowym jest to, że możesz spojrzeć na siebie w dowolnym momencie. Kiedy poczujesz potrzebę zaangażowania się w samobadanie, zawsze jest ona dostępna dla Ciebie. Wszyscy chcemy się rozwijać. Kto nie chciałby pozbyć się przeszkód, które go powstrzymują? Wszyscy jesteśmy za pozytywną zmianą. Chcemy pozbyć się złych aspektów naszej osobowości. Ale chcemy zachować aspekty naszej osobowości, które okazały się wartościowe lub przyjemne. Nie chcemy rezygnować z władzy, nawet jeśli zdamy sobie sprawę, że nasza potrzeba władzy opiera się na przykład na naszym pragnieniu pokonania autorytarnego ojca. Dotarcie do sedna tego i zidentyfikowanie źródła blokad jest produktywnie. Ale większość dyrektorów, nawet gdy zdają sobie sprawę, że źródło ich ambicji nie jest tak zdrowe, jak kiedyś sądzili, nie chce oddawać władzy. Być może przedsiębiorca dzięki coachingowi zdaje sobie sprawę, że motorem jego potrzeby niezależności jest odmowa związania się zasadami. Nawet jeśli jest w nim renegat, którego nie pozwala mieć swoim pracownikom, on się usprawiedliwia. Źródłem twojego wewnętrznego oporu jest twoje pragnienie utrzymania status quo.

## **Stawanie się pewnym siebie**

Zyskajmy większą pewność siebie już teraz! Daj sobie uznanie. Jesteś pracowitą, odnoszącą sukcesy osobą. Jasne, masz pewne problemy i osobiste demony — i co z tego? Biorąc wszystko pod uwagę, prowadzisz produktywne życie. Od czasu do czasu poklep się po plecach. (Bóg wie, nikt inny tego nie zrobi!)

\* Jak często nagradzasz lub chwalisz siebie, gdy dobrze sobie poradziłeś?

\* Kiedy ostatnio?

Pewność siebie nie jest powszechną cechą. Zazwyczaj będziesz cieszyć się obszarami wysokiej i niskiej pewności siebie. Wszyscy jesteśmy pewni siebie w określonych obszarach. Na przykład kierownicy sprzedaży wyróżniają się w sprzedaży, pielęgnowaniu relacji interpersonalnych, dostrzeganiu okazji i wystąpieniach publicznych. Być może w tym samym czasie tym samym bardzo pewnym siebie osobom może brakować wiary w ich zdolność do nauki matematyki wyższego rzędu, naprawiania samochodów lub ustalania procesów, aby się zorganizować. Możesz być pewny siebie w sprzedaży, ale gdy przychodzi czas na siadanie i naukę nowego programu komputerowego, twoje ręce robią się wilgotne, a tętno skacze.

Niektórzy ludzie mają naturalny rytm i zdolności sportowe. Niektórzy znają i ufają intuicji, ponieważ dobrze im służyła przez lata. Inni chcą twardych, obiektywnych faktów, które ich poprowadzą. Tak więc „pewność siebie” nie jest wszechogarniająca. Zależy od tego, który aspekt życia jest brany pod uwagę. Jednak kiedy mówimy o „byciu pewnym siebie”, mamy na myśli posiadanie nadrzędnej, fundamentalnej wiary w swoją kompetencję do radzenia sobie z życiem. To jest nasz główny cel w wierze w siebie. Pewność siebie oznacza, że wiesz, że docierasz do rdzenia silnych pozytywnych uczuć wobec siebie, gdy stajesz w obliczu przeciwności, niejednoznaczności lub obu. Wiesz, że nie zwiedniesz. Dotrzesz na drugą stronę rzeki życia. Wiesz, że posiadasz talenty godne szacunku, zarówno od siebie, jak i od innych.

Historia rasy ludzkiej to historia mężczyzn i kobiet, którzy zaniżają swoją wartość. —Abraham Maslow

Dobrzy dyrektorzy rozumieją, że są obszary, co do których czują się niepewnie. Wierzą, że mogą nabyć te umiejętności lub, co bardziej prawdopodobne, znaleźć kogoś, komu ufają, kto będzie partnerem w wykonywaniu pracy lub budowaniu tych kompetencji. Są pewni, że znajdą rozwiązania lub kogoś, kto może pomóc. Jeśli brakuje Ci tej podstawowej postawy „mogę”, szanse na awans do C suite gwałtownie maleją. Jeśli nie masz tego podstawowego zestawu przekonań, nie będziesz miał odwagi, aby wziąć pełną odpowiedzialność za przywództwo. Twoje nastawienie do osiągnięcia celu jest tak samo ważne, jak zestaw umiejętności w osiągnięciu celu.

Postawy są ważniejsze niż fakty. -Karl Menninger

## **ŹRÓDŁA PEWNOŚCI SIEBIE**

Żaden pojedynczy czynnik nie jest odpowiedzialny za rozwój pewności siebie. Zachowanie i postawy rodziców są fundamentalne dla uczuć i postrzegania siebie przez dzieci. Jest to szczególnie prawdziwe w dzieciństwie. Kiedy mama, tata lub inna kochająca, znacząca osoba dorosła akceptuje i zachęca oraz pozwala dziecku na zadawanie pytań i otrzymywanie szczerych odpowiedzi, dziecko zaczyna budować fundament pozytywnego poczucia własnej wartości. Jest to jeszcze bardziej prawdziwe, gdy matka wspiera swojego syna lub ojciec wspiera swoją córkę. Z drugiej strony, jeśli rodzice lub inni znaczący dorośli są nadmiernie krytyczni, surowi, sztywni emocjonalnie lub poniżający, dzieci mogą wkrótce uwierzyć, że są niezdolni lub gorsi. Kiedy dorastałeś, prawdopodobnie Twoi rodzice nie zapewnili Ci

środowiska, które mówiło: „Do dzieła”. W rezultacie podświadomie nie wierzysz, że możesz zostać odnoszącym sukcesy dyrektorem wyższego szczebla lub przedsiębiorcą. Incydenty podważające pewność siebie mogą być zakopane w psychice osoby poza jej świadomością. W obliczu przeciwności losu on wędnie, a w obliczu niejednoznaczności ona zamarza. Poprzez procesy, które są promowane w tej książce, musimy uświadomić sobie kilka czynników, które mogą powstrzymać nas przed osiągnięciem naszej wizji.

Życie kurczy się lub rozszerza proporcjonalnie do odwagi. —Anais Nin

Kiedy rodzice zachęcają do działań w kierunku samodzielności i akceptują popełniane błędy, dzieci akceptują siebie. Kiedy te dzieci dorastają i popełniają błędy w swojej karierze (jak wszyscy), nie popadają w depresję i nie rzucają ręcznika. Zastanawiają się, analizują, uczą się i idą dalej.

\* Czy byłeś bardziej krytykowany czy wspierany, gdy dorastałeś?

\* Jak myślisz, jak wczesna krytyka nadal na ciebie wpływa?

\* Czy sposób, w jaki zostałeś wychowany, pomógł, zaszkodził lub nie miał żadnego dostrzegalnego wpływu na twoją pewność siebie w wierze, że możesz zostać dyrektorem naczelnym lub przedsiębiorcą?

Postanów sobie teraz wybaczyć i zapomnieć o wszelkich niewspierających problemach rodzicielskich i iść naprzód! Zaskakująco, ludzie mogą mieć wszystkie zdolności świata, a mimo to brakować im pewności siebie z powodu jakiegoś postrzeganego braku osiągnięć na wcześniejszym etapie życia. Widziałem to u bardzo udanych przedsiębiorców, którzy osiągnęli wielkie rzeczy, ale potajemnie wątpili w siebie, ponieważ porzucili studia. Pracujemy z ludźmi o ogromnym talencie, którzy zwierniają się nam ze swojego wewnętrznego smutku i wątpliwości. Mimo że odnoszą sukcesy, ich wątpliwości uniemożliwiają im rozwinięcie ich największego potencjału lub przynajmniej cieszenie się życiem. Widziałem ludzi, którzy odnieśli sukces praktycznie według wszelkich standardów, ale nigdy nie wydawali się naprawdę cieszyć sukcesem. Pewność siebie może pomóc w osiągnięciu sukcesu, ale jest wielu ludzi sukcesu bez pewności siebie. Mimo to posiadanie tej cechy jest wspaniałe. Sprawia, że życie jest przyjemniejsze i przyjemniejsze. A czyż nie o to w tym wszystkim chodzi? Wszyscy mamy cechy, zdolności i umiejętności, które są ponadprzeciętne. Zamiast pozwolić im kształtować naszą pewność siebie, mamy tendencję do skupiania się na nierealistycznych oczekiwaniach, standardach innych lub naszych słabych stronach. Gdybym opierał swoją samoocenę na tym, jak porównuję się do wielkiego naukowca behawioralnego, takiego jak Carl Jung, czułbym się totalnym przegranym! Zamiast tego opieram swoją samoocenę na przyczynianiu się do sukcesu innych, cieszeniu się wartościowymi relacjami, byciu w wewnętrznym spokoju i wykonywaniu zawodu, w którym jestem dobry i który sprawia mi przyjemność. Są dni przygnębienia i rozczarowania, ale one tylko sprawiają, że sukces jest o wiele słodszy.

\* Wszyscy doświadczamy braku pewności siebie w pewnym momencie lub w niektórych obszarach. Czego nie jesteś pewny?

\* Czy to konkretna umiejętność (np. nie potrafisz liczyć) czy też całościowe nastawienie?

### **SKALA PEWNOŚCI SIEBIE KADRY KIEROWNICZEJ**

W poniższym teście zakreśl literę, która najlepiej opisuje to, co czujesz.

1. Kiedy stajesz w obliczu serii krytycznych okoliczności, kiedy musisz podjąć serię „błyskawicznych” decyzji, stajesz się niespokojny.

- a. Nie
- b. Czasami
- c. Tak

2. Mocno wierzysz, że masz doskonałe talenty, umiejętności i zdolności.

- a. Tak
- b. Niepewny
- c. Nie

3. Dzielę się swoimi radami z klientami i/lub współpracownikami na temat sposobów, w jakie moim zdaniem mogą poprawić swoją działalność lub produktywność, niezależnie od tego, czy pytają o mój punkt widzenia.

- a. Tak
- b. Czasami
- c. Nie

4. Kiedy myślę o swoim zachowaniu, myślę, że podejmuję skalkulowane ryzyko.

- a. Tak
- b. Czasami
- c. Nie

5. Kiedy powstaje komisja ds. studiów nad pracą i uważam, że jestem najbardziej wykwalifikowany, aby jej przewodzić, przejmuję rolę lidera i kontroluję dynamikę zespołu.

- a. Tak
- b. Nie często
- c. Nie

6. Lubię być „za mikrofonem” w większości sytuacji.

- a. Tak
- b. Czasami
- c. Nie

7. Inni dyrektorzy są bardziej utalentowani ode mnie.

- a. Nie
- b. Czasami
- c. Tak

8. Przeważnie jestem liderem w moim zespole roboczym, mimo że technicznie rzecz biorąc jesteśmy równi sobie.

- a. Tak
- b. Czasami
- c. Nie

9. Lubię przejmować kontrolę i sprawiać, że rzeczy się dzieją; uwielbiam, gdy powierza mi się odpowiedzialność.

- a. Tak
- b. Nie często
- c. Nie

10. Przemawianie przed dużym spotkaniem klientów na targach handlowych sprawiałoby, że byłbym zdenerwowany.

- a. Nie
- b. Do pewnego stopnia
- c. Tak

11. Opisuję siebie jako osobę odporną i odważną.

- a. Tak
- b. Czasami
- c. Nie

Policz każdą (a) jako jeden, każdą (b) jako dwa i każdą (c) jako trzy. Jak wysoki był Twój wynik? Policz każdą odpowiedź (a) jako dwa punkty, każdą (b) jako jeden punkt i każdą (c) jako zero punktów. Dodaj swoje wyniki, aby uzyskać wynik. Im wyższy wynik, tym bardziej jesteś pewny siebie w kontaktach interpersonalnych:

- \* 18–22: Wysoki poziom pewności siebie jako lidera
- \* 11–17: Ponadprzeciętny poziom pewności siebie jako lidera
- \* 6–10: Umiarkowanie niski poziom pewności siebie jako lidera
- \* 0–5: Niski poziom pewności siebie jako lidera

## **TWOJE PROBLEMY**

\* Zastanawiając się nad życiem, czy istnieją obiektywne, twarde fakty, które Twoim zdaniem potwierdzają ideę, że miałeś więcej niż sprawiedliwy udział porażek lub trudności? Jakie są dowody?

Zadajemy powyższe pytanie, ponieważ większość z nas pochłaniają nasze własne problemy i myśli, że z jakiegoś powodu ciąży na nas dodatkowy ciężar. Powinieneś stawiać czoła próbom i udrękom. Takie jest życie. Twoje problemy nie są większe ani mniejsze niż te, z którymi mierzy się zdecydowana większość ludzi wokół Ciebie. Oczywiście ludzie, którzy żyją za dolara dziennie w nędznych warunkach, mają wiele różnych problemów, ale to nie znaczy, że nie mogą być szczęśliwi. Człowiek może być

biedny, ale jeśli jest wdzięczny za to, co ma, nie zazdrości innym i znajduje szczęście w prostocie, może być bardzo szczęśliwy bez względu na warunki. Kiedy życie jest ciągłą walką, nie zatrzymujemy się, aby zastanowić się nad szczęściem, zdobyć wgląd w siebie lub zastanowić się nad swoim wnętrzem. Kiedy ludzie są pochłonięci instynktem przetrwania, spędzają większość swojego życia w stanie nieświadomości, w którym próbują zebrać proste zasoby, aby przeżyć kolejny dzień. Fakt, że rzucasz sobie wyzwanie, aby się rozwijać, oznacza, że jesteś w mniejszości ludzi, którzy mają odwagę i środki, aby spróbować się poprawić. Czuj się szczęściarzem i wdzięcznym, że masz takie nastawienie. Wymaga to pewnej pewności siebie i powagi, aby rzucić sobie wyzwanie, aby się poprawić. Ale kiedy już podejmiesz zobowiązanie, ma to tendencję do bycia przyjemnym stanem. Wyznaczanie celów, osiągnięcie ich, a następnie ponowne rozciąganie się to wspaniały sposób na życie.

## **UTRZYMUJ FRUSTRACJĘ W PERSPEKTYWIE**

Frustracja z czasem prowadzi do gniewu. Kiedy się złości, tracimy kontrolę i robimy głupie rzeczy. Kiedy jesteś sfrustrowany przeszkodami lub wyzwaniem, reaguj odpowiednio. Zachowaj perspektywę. To trudne. Czy zauważyłeś kiedyś, jak inaczej rzeczy wyglądają rano? Kiedy otrzymasz rozczarującą wiadomość (a faktem jest, że otrzymujemy sporo tego typu informacji), rozważ przeszkodę taką, jaka jest — a następnie spróbuj ją usunąć. Większość wydarzeń ma swoją dobrą stronę, jeśli przyjrzy się im wystarczająco uważnie. Niektóre nie. Ostatecznie musisz zaakceptować fakt, że zostałeś oszukany, że zostałeś pobity w kiepskiej umowie, że ludzie nie byli lojalni... cokolwiek — i iść dalej.

\* Kiedy ostatnio postanowiłeś „przespać się z tym” i doszedłeś do innego wniosku z tego powodu?

Kiedy zostałeś oszukany? Czy już sobie z tym poradziłeś? Czy nadal cię to dręczy? Postanów teraz to puścić! I bądź wdzięczny za cenną lekcję życia. Powiedz teraz na głos: „Wybaczam mojemu przeciwnikowi. Niech moje życie trwa w pokoju. Uwalniam cały gniew”. Staraj się nie uogólniać. Ludzie zbyt generalizują, gdy mówią rzeczy takie jak: „Mam zły dzień”. Jasne, mogłeś mieć problemy, ale nie generalizuj i nie etykietuj całego dnia jako „złego”. Wierz, że cokolwiek powodowało frustrację, jest tymczasowe. Możesz to rozwiązać. Nie sugeruję, że jeśli wydarzy się coś naprawdę złego, nie możesz się rozpaść. To naturalne i właściwe. Ale kiedy pozwalasz, aby niepowiązane ze sobą zdarzenia połączyły się, a następnie łączysz je w ogromną frustrację, wystawiasz się na negatywność i brak produktywności. Problem jest samotny, jest to zdarzenie i tylko zdarzenie lub zestaw okoliczności. Możemy tak bardzo skupić się na naszych frustracjach i trudnościach, że zapominamy o naszej pierwotnej wizji. Ludzie chcą robić interesy z pozytywnymi ludźmi. A ty?

\* Jakieką są twoje największe frustracje?

\* Jak bardzo jesteś pewien, że je przezwyciężysz?

\* Czy są sytuacje, które cię spotykają, które wyzwalaają twoje emocje?

\* Teraz, kiedy zastanawiasz się nad powyższym pytaniem, czy uważasz, że zareagowałeś przesadnie?

Będziesz mieć zwycięstwa i porażki. Pamiętaj o zwycięstwach, gdy jesteś przygnębiony! Znajdź czas i delektuj się okazjonalnymi sukcesami. Doceniaj to, co stworzyłeś. Nie możesz się doczekać, aby po dotarciu do celu wymyślić nowe, ekscytujące ścieżki do sukcesu. Nie myśl o przyszłości tak dużo, aby twój umysł stale tam żył. Teraźniejszość jest ważniejsza niż przyszłość. To przeszłość zapominasz. Bierz tylko ciężko wywalczone lekcje sukcesu i porażki. Jedną z rzeczy, których się nauczyłem, jest bycie zorientowanym na teraźniejszość. W młodości byłem tak skupiony na przyszłości, że zbyt często nie doceniałem teraźniejszości — jedyne miejsce, w którym tak naprawdę żyjemy. Gdy nie udaje ci się pokonać trudnego wyzwania i się poddajesz, ten konkretny rodzaj wyzwania staje się silniejszy. Zazwyczaj kończymy na ponownym zmierzeniu się z problemem w innej formie, a znacznie trudniej



jest go pokonać, gdy wycofaliśmy się za pierwszym razem. Podobnie jak przystłowiowy łobuz nękający cię w trzeciej klasie, im bardziej próbujesz uciekać, tym trudniej jest rzucić wyzwanie problemowi. Postaw granicę i walcz, nawet jeśli zostaniesz pobity. Nękanie ustaje, gdy stajesz twarzą w twarz z wyzwaniem.

\* Kiedy w życiu poddałeś się zbyt szybko?

\* Czy masz teraz problemy w życiu, z których się wycofujesz?

### **UTRZYMUJ WYDARZENIA W PROPORCJI**

Wielkie osiągnięcia są wynikiem stałego marszu naprzód z emocjonalną samodyscypliną. Czy nie znasz ludzi (może jesteś jednym z nich), którzy manipulują swoim życiem, zamieniając je w psychodramę? Każdego dnia pojawia się nowy kryzys, nowi ludzie chcą ich dopaść, wszechświat zrzuca na nich nowe nieszczęście. Dla niektórych ludzi pozwolenie, aby ich emocje wymknęły się spod kontroli, jest zabawne. Daje poczucie mocy, gdy adrenalina krąży w ich systemie. Czują się chwilowo wzmocnieni i dominujący. To uczucie jest iluzją, stworzoną tylko po to, aby udaremnić niepokój poprzez chwilowe poczucie kontroli. Mogą wierzyć, że mogą manipulować swoim otoczeniem za pomocą swojej emocjonalności (i czasami mogą). Ludzie wokół nich stają się pomocnikami. To nie jest zdrowe. Zmniejsza skuteczność jako lidera. Prowadzi do utraty szacunku. Wysyła komunikat, że nie mają kontroli, ale ich emocje. Jeśli lider wysyła tę wiadomość często, jego dni jako lidera są policzone.

### **ZOBACZ RZECZYWISTOŚĆ**

Postrzegaj wydarzenia w ich prawdziwym stanie rzeczywistości. Na przykład, okazje na początku nowego przedsięwzięcia lub pomysłu mogą wyglądać obiecująco, ale przedsięwzięcie może się sromotnie nie udać, jeśli nie będziemy w stanie dostrzec wszystkich przeszkód. Możemy źle oszacować i niedocenić problemów. Z drugiej strony, pozornie beznadziejne sytuacje mogą czasami okazać się świetnymi okazjami. Kiedy sprawy wyglądają beznadziejnie, widzimy wszystkie sposoby, w jakie to nie może zadziałać. Zwycięzcy patrzą na całą sytuację realistycznie, ale kreatywnie. Kiedy prowadzisz firmę i wypróbowałeś wiele różnych podejść i ofert, ale klienci nie kupują, zdajesz sobie sprawę, że jeśli chcesz utrzymać się na rynku, będziesz musiał zaoferować zupełnie nowe podejście. Zwłaszcza na rynku napędzanym towarami, jak możesz się wyróżnić? Inni konkurenci i inni ludzie nie są wrogiem; wrogiem jest twoja reakcja emocjonalna. Zatrzymanie reakcji emocjonalnej jest, dla niektórych osób, dużą częścią bitwy. Kiedy jesteś spokojny i opanowany, myślisz, rozumujesz i wizualizujesz lepiej. Tak wiele rzeczy, które na początku wyglądają kiepsko, okazuje się błogosławieństwem w przebraniu. Podejmujesz nową pracę tylko po to, by odkryć, jak bardzo Twoje wartości różnią się od wartości firmy, do której dołączyłeś, i musisz odejść po roku. Na początku możesz być rozczarowany. Ale pomyśl sobie: „Jestem całkowicie odpowiedzialny za to, co dzieje się w moim życiu. Moja decyzja może zadziałać na moją korzyść. Mogę stworzyć własną przyszłość”. I tak się stanie — z o wiele większymi nagrodami, niż mógłbyś kiedykolwiek mieć, pozostając w firmie, do której nie pasowałeś. Każdego dnia stajemy w obliczu trudnych sytuacji. Podejmujemy trudne decyzje, prowadząc nasz biznes, dział lub grupę roboczą. Im bardziej reagujesz emocjonalnie, tym większe prawdopodobieństwo porażki. Tak, możesz mi pokazać, jak ludzie, którzy są bardzo emocjonalni, prowadzą odnoszące sukcesy firmy. Mówimy jednak o długoterminowej perspektywie. Ludzie, którzy są emocjonalnie reaktywni, nawet jeśli dobrze zaczynają, mają tendencję do załamania się w dłuższej perspektywie. Jeśli potrafisz oprzeć się natychmiastowej gratyfikacji, nie reagując na wydarzenia, ale je akceptując, położysz podwaliny pod sukces. To o wiele lepsze niż wybuchanie co kilka godzin. Przez cały dzień musisz podejmować decyzje dotyczące tego, jak zareagujesz na odrzucenie, niepewność, rozczarowanie itd. Nie zamartwiaj się. Możesz się złościć lub czuć rozczarowanie sobą, ponieważ jesteś tylko człowiekiem i nie możesz powstrzymać się od okazjonalnego przygnębienia, zniechęcenia i wściekłości. Możesz czuć urazę do

klientów za to, że nie rozumieją, w jaki sposób twoje pomysły mogą im pomóc, lub do obojętnej sekretarki, gdy dzwonisz na zimno, lub do obojętneho współpracownika. Ale im częściej wybierasz proaktywną, pozytywną alternatywę, tym bardziej pewny siebie się stajesz.

### **KONIEC Z WYMÓWKAMI!**

Odnoszący sukcesy dyrektorzy, w dłuższej perspektywie, ostatecznie osiągną fundamentalną orientację. Ta postawa jest mentalnym fundamentem, którego nie można zastąpić ani wymówić: Weź pełną odpowiedzialność za wszystko, co się dzieje. Zaakceptuj fakt, że piłka jest uderzana na twoje boisko praktycznie każdego dnia. Ta orientacja jest trudniejsza, niż się początkowo wydaje. Niektórzy dyrektorzy korporacji są dość biegli w pomysłowym obwinianiu innych ludzi, gdy sprawy nie idą dobrze. (W literaturze określa się to mianem „organizacyjnej wiedzy”.) Są równie dobrzy w stawianiu się w centrum uwagi, gdy sprawy idą dobrze. Ale gdy jesteś dyrektorem terenowym i masz całkowitą kontrolę nad zyskami i stratami, nie ma dokąd uciec ani się ukryć; nie ma nikogo innego, kogo można by obwinąć. To przerażające. Władza i wolność, których szukasz, niosą ze sobą cenę, którą większość ludzi twierdzi, że chce, ale tak naprawdę nie chce: odpowiedzialność — całkowita i całkowita osobista odpowiedzialność. Jak to zwykle bywa, orientację całkowitej odpowiedzialności łatwiej opisać niż zrealizować. Ilu z nas mówi: „Ona mnie wkurzyła” lub obwinia innych, gdy sprawy nie idą po naszej myśli? Robimy to częściej, niż chcielibyśmy przyznać. Na przykład, praktycznie za każdym razem, gdy jesteś sfrustrowany lub zły, emocjonalna część ciebie chce obwinąć kogoś lub coś. To naturalny mechanizm obronny. Jednak gdy zastanawiasz się nad swoimi emocjami, dochodzisz do wniosku, że pozwoliłeś ludziom, aby cię rozgniewali. Faktem jest, że miałeś wybór. Postanów sobie, że rozwiniesz w sobie siłę psychiczną i filozofię życiową, że ty — i tylko ty — weźmiesz odpowiedzialność za swój sukces lub porażkę. To nie jest wina rynku. Ani wina klientów, którzy nie odbierają ani nie oddzwaniają. To koncepcja całkowitej odpowiedzialności odstrasza menedżerów od marzeń o wielkich rzeczach i brania odpowiedzialności za zyski i straty. Gdy jesteś w firmie i sprawy idą źle, zwykle jest ktoś inny, kogo można obwinąć. Jeden z prezesów korporacji, którego podziwiam, ujął to tak: „Wszyscy wstają i wskazują na faceta po swojej lewej stronie”. Masz zdolność przekształcania pragnień w rzeczywistość, ale musisz wziąć odpowiedzialność. Bądź gotowy włożyć w to pracę. Kiedy sprawy idą źle, ludzie zazwyczaj nie sugerują, że jest to spowodowane czymś osobistym (wysiłkiem, umiejętnościami), ale zamiast tego przypisują winę zewnętrznym problemom pozostającym poza ich kontrolą — przeszkodom, ograniczeniom, niewystarczającym zasobom lub wsparciu, różnym departamentom lub wydziałom ukrywającym informacje, warunkom rynkowym... cokolwiek. Pozytywni, optymistyczni ludzie dodają energii innym wokół siebie. Ich energia jest zaraźliwa. Optymiści unikają rozmyślania o problemach i wydarzeniach. Nie obwiniając siebie, są w stanie wziąć odpowiedzialność. Krytyczne rozróżnienie: odpowiedzialność kontra obwinianie. W chwili, gdy obwiniasz innych ludzi, pecha, czas lub życie nie jest sprawiedliwe, tracisz istotę siły psychologicznej, którą jest branie odpowiedzialności za swoje myśli, postawy i czyny. Obwinianie sprawia, że jesteś zajęty znajdowaniem winy, która powoduje negatywne emocje związane z poczuciem winy. Odpowiedzialność to rozliczalność bez podtekstów emocjonalnych.

## MOTYWUJ SIEBIE — TO TWOJE WIDOWISKO!

Motywacja nie jest spowodowana wyłącznie zdolnościami. Istnieje korelacja między zdolnościami a motywacją. Zmienną pośredniczącą jest pewność siebie. Im bardziej jesteś pewny siebie, że odniesiesz sukces, tym ciężiej będziesz pracować. Jeśli wierzysz, będziesz się starać. Kiedy ktoś czuje, że jeśli ciężko pracuje, osiągnie cele, będzie pracował ciężiej niż inni ludzie, którzy nie wierzą, że mogą odnieść sukces. Bystry ludzie są pewni siebie, ponieważ wiedzą, że są bystry. Potrafią robić pewne rzeczy, których nie każdy potrafi. Ta pewność siebie pomaga im gromadzić udane osiągnięcia. Kiedy są gotowi na skok na głęboką wodę, mają wytrzymałość psychiczną. Nie widzimy motywacji, tylko zachowanie. Jako pracodawca możesz zarządzać stresem środowiskowym. Na przykład groźba kary powoduje „motywację”, aby uniknąć kary. W świecie korporacyjnym strach przed karą jest głównym motywatorem. Ale strach nie jest wewnętrzny; to motywacja zewnętrzna — siła spoza osoby, która wpływa na jej zachowanie. Starszy dyrektor musi być wewnętrznie zmotywowany. W większości przypadków nie ma mowy o zwolnieniu lekarskim, wyznaczonych przerwach na kawę o dziesiątej. Nie ma nadgodzin, limitów ani nagród za uznanie. Wszystko zależy od niej, każdego dnia. Umiejętność rzucania sobie wyzwania, wrodzona ciekawość, poczucie kontroli i fantazjowanie o sukcesie — wszystko to jest w tobie. Konkurencja, współpraca i uznanie to motywatory pochodzące od innych osób; są zewnętrzne. Kadra kierownicza musi być zmotywowana przez to, co wewnętrzne, i przeznaczać środki na to, co zewnętrzne, gdy jest dostępne. Im wyżej się wspinasz, tym bardziej musisz doceniać siebie. Nie ma nikogo innego. Wysoki poziom wysiłku wiąże się z wysokim poziomem sukcesu. Jedną z nagród bycia skutecznym liderem jest uzyskanie większej kontroli nad swoim życiem. Energizująca siła, która sprawia, że wstajesz wcześniej i podejmujesz agresywne działania przez cały dzień, każdego dnia, wydaje się wynikać z pewnego rodzaju wewnętrznego napięcia; istnieje wewnętrzny popęd, który musi zostać zaspokojony. Biznes staje się ważniejszy niż relaks lub zrelaksowany, bardziej zrównoważony styl życia. Wybierasz inicjowanie wysiłku, wydatkowanie energii i wytrwałość w obliczu przeciwności. Motywacja pochodzi z twojej własnej psychiki. To, co robisz każdego dnia (trzymanie się zadania) i jak ciężko i jak długo pracujesz, jest napędzane wewnętrznie; nie ma zewnętrznej regulacji. Tylko twoja kariera i rynek cię prowadzą. Stajesz się uzależniony od codziennego wysiłku. I często to uzależnienie jest pozytywne i energetyzujące. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest ważna. Ale kiedy naprawdę jesteś pozytywnie naładowany energią przez to, co robisz i jak to robisz, równowaga nie jest konieczna. Kadra kierownicza często nie prowadzi „zrównoważonego” życia. Istnieją ograniczenia nałożone na inne zainteresowania. Pozostawanie w dobrej formie fizycznej, duchowe wyrównanie, utrzymywanie skupienia na rodzinie i wspierających przyjaciółach i niewiele więcej tworzy zwycięską karierę.

Pomysły niespójne z działaniem nigdy nie stają się większe niż komórki mózgowie, które zajmowały. — Arnold H. Glasow

Formą wewnętrznego motywacji bardziej widoczną niż powszechnie się uważa jest dążenie do biznesowej i społecznej wybitności w swoim mieście. Chcesz „być kimś” — kobietą z miasta, kimś znanym ze swoich wybitnych osiągnięć, kimś, o kim ludzie mają wysokie mniemanie i kogo chcą znać. Chcesz być jedną z czołowych biznesemek miasta, mieć dostęp do władzy i odpowiedniego kręgu znajomych oraz mieć posłuch u decydentów. Nie popełnij błędu — to silna motywacja dla wielu osób. Potrzeba podziwu nie jest taka zła. Co jest złego w chęci bycia wielką gwiazdą i posiadania pieniędzy, władzy i sławy w swoim rodzinnym mieście? Nic. Pomaga wyobrażenie sobie siebie w tej roli. Wyobraź sobie, jak będziesz wyglądać i działać, kiedy już to osiągniesz. Nie pozwól, aby twoje ego przejęło kontrolę lub fantazjował bez wkładania wysiłku. Ale nie ma nic złego w chęci udowodnienia swojej wartości i bycia rozpoznawanym. Pomysł to jedno. Proces, który prowadzi pomysł do urzeczywistnienia, jest zupełnie inny. To, że masz dobry pomysł i jesteś gotowy ciężko pracować, nie

jest gwarancją sukcesu. Dobre pomysły i ciężka praca to minimum, a nie maksimum. Bądź skupiony i chętny, aby wprowadzić pomysł do fizycznej rzeczywistości. Z czasem i szczęściem, to się stanie. Zawsze są pewne energie z zewnątrz, które muszą się pojawić, zanim potencjał zostanie zrealizowany. I dopóki te sytuacje nie zostaną rozwiązane, pomysł pozostaje uśpiony. Ale im dłużej się skupiamy i im więcej ograniczeń nakładamy na inne zajęcia, tym szybszy będzie ruch w kierunku naszego celu. Pomysły przychodzą łatwo większości ludzi. Jednak tylko niewielki procent z nas może się skupić i poświęcić czas i energię potrzebną do połączenia elementów w celu utworzenia udanej, dużej innowacji, szczególnie jeśli firma jest duża. Bez pchania i napędu, pomysły pozostają niezrealizowane, zamknięte w twoim umyśle. Uczyń swoją wizję konkretną. Im szybciej pokonasz przepaść między rzeczywistością teraźniejszości a swoją wizją, tym większa będzie twoja motywacja. Prędkość jest dobra, ponieważ reprezentuje stopień twojej motywacji

## **BYCIE AUTENTYCZNYM**

Autentyczność to zgodność słów i czynów — bycie autentycznym. Zaczyna się od poczucia komfortu w swojej obecności. Ujawniaj się i dziel się w odpowiedni sposób. Pośmiej się z siebie. Może minąć całe życie, zanim poczujesz się komfortowo z tym, kim jesteś jako osoba. Umiejętność okazjonalnego śmiania się z siebie pomaga. To wyzwalające, gdy ktoś przyznaje się do słabości lub widzi, jak jego siła jest skutecznie wykorzystywana. Nie masz już ukrytej cechy w sobie. Problem „ja” wychodzi spod lufy. Można go uznać i zaakceptować takim, jakim jest. Jest niemal uczucie ulgi, „aha”, które mówi: „Teraz, gdy rozpoznaję tę cechę, mogę sobie z nią poradzić. Albo po prostu zaakceptować ją bez zbędnych ceregieli”. Jeśli stale otrzymujesz informacje zwrotne, że jesteś kiepskim słuchaczem, wtedy masz jasne rozpoznanie problemu, który cię powstrzymuje. Teraz masz definicję problemu. Słuchanie to umiejętność, której można się nauczyć. Możesz zmobilizować swoje zasoby i motywację. Fakt, że jesteś otwarty na informacje zwrotne o wynikach, pokazuje, że jesteś wystarczająco silny i zdolny do naprawy i poprawy. Samotny akt czytania tej książki pokazuje, że nie ma nikogo, kogo można by obwiniać lub atakować. Możesz postępować lub nie, zgodnie z własnymi życzeniami. Nie ma potrzeby argumentowania lub obrony, jak w przypadku wielu informacji zwrotnych o wynikach. Zawsze kuszące jest obarczanie innych odpowiedzialnością za własne niedociągnięcia. Wykonując ćwiczenia z tej książki, czynisz siebie odpowiedzialnym. Praca niezależna jest inspirująca. Rozwój to zdobywanie wewnętrznej siły i pewności siebie. Na przykład niedawno nawiązałem kontakt z potencjalnym klientem. Następnie, jak wielu innych, którzy to czytają, może się z tym utożsamiać, zostałem „zignorowany”; moje telefony i e-maile pozostały bez odpowiedzi. Ze względu na moją wysokiej jakości pracę z innymi firmami, okazje pojawiają się szybciej, niż jesteśmy w stanie odpowiedzieć. Tak więc nie tylko nie potrzebujemy tego klienta, ale jego „afront” jest mniej osobiście groźny. Jesteśmy potwierdzani przez inne, bardziej imponujące osoby. Zdarza się to bardziej dotkliwie w sprzedaży, co mogą łatwo potwierdzić osoby zajmujące się sprzedażą. Ile razy naprawdę starateś się pomóc nowemu klientowi, tylko po to, by zostać odrzuconym bez własnej winy? Wtedy, co zaskakujące, pojawiają się inni, bardziej interesujący i dochodowi klienci, którzy doceniają twoje wysiłki, niemal magicznie. Szybko zapominasz o starym potencjalnym kliencie i jesteś wdzięczny, że sprzedaż nie doszła do skutku. Jedną z przyjemności starzenia się jest to, że coraz mniej obchodzi cię, czy ludzie cię lubią, czy nie. Jest wolność od zmartwień o tego typu rzeczy. Nie chodzi o to, że nie próbujesz wykazać się dobrymi umiejętnościami społecznymi i inteligencją emocjonalną. Oczywiście, że tak. Po prostu czasami nie obchodzi cię, czy jesteś lubiany, czy nie. Jeśli masz pewien zestaw wartości, a agresywna, mająca swoje zdanie osoba się z tobą nie zgadza, czy obchodzi cię, czy cię lubi, czy nie? Nasze emocje, percepcje i zachowania są kształtowane przez nasze najbardziej dominujące myśli. To, co mówisz do siebie, ma potężny wpływ na twój sukces; energia twojego wewnętrznego dialogu, zarówno pozytywna, jak i negatywna, determinuje wiele z twojego życia. Z czasem nasze powtarzające się myśli zamieniają się w motywację, które manifestujemy pozytywnie i negatywnie. Im więcej pozytywnych

samopotwierzeń sobie dajesz, tym bardziej optymistyczny, pewny siebie i odporny się stajesz. Pamiętaj, że nasze zachowanie zmienia się, gdy zmieniamy nasze myślenie. Masz moc kontrolowania swojego zachowania poprzez kontrolowanie swojego wewnętrznego myślenia. Zaczynaj być pozytywny, monitorując i kontrolując swój „samomów”. Cała twoja psychika musi być skierowana ku twoim celom. Twoje słowa pozostają pozytywne z postawą determinacji. Skup się na obrazie w twoim umyśle, aby stać się osobą, którą znasz, głęboko w sercu, którą możesz i będziesz. Myśli poprzedzają uczucia. Twoim celem jest kontrolowanie swoich uczuć tak bardzo, jak to możliwe, poprzez myślenie. To myślenie powinno rządzić naszym stanem emocjonalnym i podejmowaniem decyzji. Rozpoznajemy i doceniamy, jak potężne są emocje; czasami są znacznie potężniejsze niż rozumowanie lub myślenie. Niezależnie od kultury lub społeczeństwa, zdolność kontrolowania swojego temperamentu jest powszechnie podziwiana. Rzeczywiście, u podstaw dojrzałości emocjonalnej leży koncepcja kontroli emocjonalnej. Jeśli nie jesteś właścicielem firmy, nie możesz być CEO, jeśli nie potrafisz kontrolować swojego temperamentu. To stwierdzenie nie jest całkowicie prawdziwe, ale jest tak bliskie prawdy, że można je uznać za oczywiste. Wszyscy mamy w życiu chwile, w których zachowujemy się irracjonalnie, ponieważ nasze uczucia przytłaczają nasze myślenie. Jednak im dojrzała staje się osoba, tym rzadziej się to zdarza. W chwili pisania tego tekstu Barack Obama jest prezydentem Stanów Zjednoczonych. Jednym z powodów, dla których wygrał wybory w 2008 r., jest to, że ludzie postrzegali go jako osobę twardo stąpającą po ziemi, racjonalną i pewną siebie, która panuje nad swoimi emocjami. Podczas debat prezydenckich było jasne, że potrafił nie pozwolić, aby emocje przeszkadzały mu w myśleniu i reagowaniu.

To był ważny element jego zwycięstwa wyborczego. Staraj się ignorować poziom uczuć, gdy działa przeciwko tobie. Gdy stajesz przed decyzją, jeśli reagujesz emocjonalnie, określ swoją motywację. Co jest załącznikiem uczucia? Mamy wiele myśli, ale to nasze uczucia i emocje popychają nas do działania.

\* Czy pamiętasz czas, gdy twoje uczucia przeważały nad twoim myśleniem?

\* Jak to na ciebie działało?

\* Wracając myślami wstecz, jak mógłbyś lepiej „myśleć” o problemie, zamiast reagować emocjonalnie?

Poprzez pozytywny wewnętrzny dialog możesz sięgnąć gwiazd i znaleźć tam drogę. Ale naszym wyzwaniem jest to, że zbyt wiele naszego wewnętrznego dialogu jest negatywnego. Może nawet nie jesteśmy tego świadomi. Kiedy dziecko słyszy w kółko, że nie jest wystarczająco dobre, ma tendencję do wierzenia w to i działania zgodnie z tym. Lata później te same taśmy odtwarzają się w kółko na poziomie nieświadomym, sabotując jego sukces. I odwrotnie, kiedy ludzie zaczynają uważać się za inteligentnych, zaczynają osiągać sukcesy w nauce. Starają się potwierdzić swoje wrażenia o sobie; ich osiągnięcia stają się samospełniającą się przepowiednią. Wiele badań potwierdza te zjawiska. Pamiętam wyraźnie jedno wydarzenie z mojego życia. Podczas studiów byłem całkiem dobrym uczniem, szczególnie ostatnie trzy semestry, kiedy stałem się bardziej skupiony. Ale nigdy nie uważałem się za „mądrygo”. Udało mi się dostać do pierwszorzędnej szkoły podyplomowej, ponieważ jestem dość dobrym sprzedawcą i miałem dobrą rozmowę kwalifikacyjną. Ta konkretna szkoła podyplomowa miała interesujący program nauczania. Był to długi program, wymagający siedemdziesięciu dwóch godzin studiów podyplomowych, aby go ukończyć. Po pierwszym półtora roku studenci studiów podyplomowych musieli zdać serię kompleksowych egzaminów, aby ocenić, jak dobrze rozumieli statystykę, psychologię anormalną, testy osobowości, motywację człowieka, wzrost i rozwój człowieka oraz inne tematy z zakresu poradnictwa i psychologii szkolnej.

Jeśli nie poszło ci dobrze, dostawałeś nagrodę pocieszenia w postaci tytułu magistra, ale nie dostałeś się do drugiej połowy programu, w ramach której studenci otrzymywali certyfikat psychologa. Już prawie zdecydowałem, że będę częścią grupy, która nie da rady. Powiedziałem nawet gospodarzowi,

że przeprowadzam się pod koniec semestru. (Nie wykazałem się zbyt dużą pewnością siebie, prawda?) Innym zwrotem akcji w tej historii było to, że nazwiska pięciu najlepszych studentów, tych, którzy uzyskali najwyższe wyniki we wszystkich testach, zostały opublikowane jako forma uznania. Uczyłem się pilnie, myśląc, że dam z siebie wszystko. Dlaczego nie? Co miałem do stracenia? Kiedy tydzień po egzaminach przybyłem na zajęcia, podszedł do mnie przyjaciel i powiedział: „Gratulacje”. Zapytałem go dlaczego. Odpowiedział, że jestem czwartym numerem wśród wszystkich studentów studiów podyplomowych, którzy podeszli do egzaminów, a moje nazwisko znajduje się na liście „Pięciu najlepszych”. Musiałem sam poszukać siebie i tak, tam byłem. Kiedy zacząłem rozmyślać nad swoim osiągnięciem, zacząłem postrzegać siebie inaczej i zdecydowałem, że jestem w tej samej lidze co ludzie, którzy poszli na studia doktoranckie. I to właśnie zrobiłem, robiąc doktorat. Nie byłem mądrzejszy niż przed egzaminami. Zmieniło się moje postrzeganie siebie, a wraz z tym zmieniło się moje zachowanie. Chodzi mi o to, że kiedy wysyłamy sobie nowe, pozytywne i afirmujące wiadomości, nasze zachowanie zaczyna odzwierciedlać te wiadomości. Siedząc tutaj i pisząc, myślę sobie: „Skończę tę książkę; opublikuję ją”. I, jak zapewne zdajesz sobie sprawę, jeśli to czytasz, zadziałało! Teraz wypowiedz pozytywne stwierdzenie dotyczące swojej kariery: Będę... Wewnętrzne dialogi mogą być urojone, a zatem możesz działać na podstawie błędnych danych. Omówiliśmy to wcześniej, kiedy mówiliśmy o tym, jak błędna może być twoja introspekcja. Afirmacje muszą być uzasadnione i wiarygodne, aby kiedy je wypowiadasz, rezonowały w tobie jako prawda. Afirmacje muszą opierać się na postrzeganiu rzeczywistości bez ego. Użyj jasności i prawdy, aby cofnąć negatywne myślenie, które podkopało twoją pewność siebie. Nie ma sensu mówić: „Będę CEO tej firmy za rok”, gdy jesteś średnim menedżerem. Możesz jednak powiedzieć, że osiągniesz więcej niż jest wymagane lub że dostrzeżesz związek między dwoma problemami i wniesiesz oryginalny wkład i otrzymasz uznanie. Możesz powiedzieć, że zwiększysz sprzedaż o 30 procent, niezależnie od gospodarki. Afirmacje są najlepsze, gdy są wypowiedzane pozytywnie. Powiedzenie, że będziesz bardziej zdyscyplinowany i nie spóźnisz się do pracy, nie jest tak silne, jak powiedzenie, że będziesz pierwszy w pracy trzy dni w tygodniu. Używaj słów takich jak „To moja odpowiedzialność, aby to się stało” lub „Chcę osiągnąć swoje cele”. Negatywne myśli są odpychane przez pozytywne afirmacje. Aby to zrobić, możesz użyć samopotwierdzenia, aby zbudować pewność siebie i zmienić negatywne wzorce zachowań na pozytywne.

Największym odkryciem mojego pokolenia jest to, że ludzie mogą zmienić swoje życie, zmieniając swoje nastawienie umysłu. —William James

Myśli są czymś realnym. Nie są proste ani nieistotne. Myśli nas tworzą lub niszczą. Ciągłe wątpliwości, niepokoje i zmartwienia ściągają nas w dół. „Jak myślimy, tacy będziemy” to potężne stwierdzenie. Myśl pozytywnie i szerzej, nie pozwalając swojemu ego szaleć. Wtedy to tylko kwestia czasu, zanim stanie się to rzeczywistością fizyczną. Świadomość myśli to monitorowanie swoich myśli, aby stać się świadomym własnych osądów (które zbyt często są negatywne) przebiegających przez twoją głowę. Zazwyczaj nie jesteś świadomy myśli, które powtarzasz sobie w sposób ciągły. Ale kiedy zdecydujesz się być świadomym, możesz być. Pamiętaj o tym fakcie: myśli tworzą rzeczywistość. Kiedy ganisz siebie i nazywasz siebie głupim, zaczynasz w to wierzyć. Często, gdy kwestionujesz negatywne myśli, znikają, ponieważ są tak ewidentnie błędne. Utrzymuj się, ponieważ umykają twojej świadomości. Wykonując poniższe proste ćwiczenie, nie tłumij żadnych myśli — po prostu pozwól im biec swoim torem, podczas gdy ty je obserwujesz, jak druga osoba cię obserwuje, bez emocji. W ciszy swojego umysłu zauważ, czy pojawiają się jakieś negatywy. Zwykle w codziennym życiu pojawiają się i znikają, ledwo zauważane.

## **KONFRONTACJA Z KRYTYKIEM**

Powiedz sobie na głos: „Odniosę ogromny sukces!”

\* Przez następną minutę (szybko) zapisz swój strumień świadomości, powtarzając sobie: „Odniosę ogromny sukces!”

Czy oceniałeś, krytykowałeś lub reagowałeś negatywnie na to stwierdzenie? Czy myślałeś o tym, jak wspaniale byłoby, gdybyś odniósł ogromny sukces? Zastanów się, jak te tendencje wpływają na Twoją pewność siebie. Negatywność wślizguje się do Twojej podświadomości dzień w dzień. Świadomość myśli to parter wieżowca eliminującego negatywne myślenie. Nie możesz przeciwstawić się myślom, których nie uznajesz w pełni. Czy któraś z negatywnych myśli w powyższym ćwiczeniu miała jakkolwiek prawdziwą podstawę w rzeczywistości? Prawdopodobnie nie!

Są w stanie, ponieważ myślą, że są w stanie. —Virgil

Używaj wewnętrznego dialogu, aby przeciwstawić się szkodliwym założeniom. Ćwicz łapanie się na błędnych skokach logicznych lub negatywnych komentarzach i założeniach. Powiedz sobie: „Stop!” Wyrzuć stare, zmęczone założenia i zastąp je ożywionymi. Na przykład, gdy zauważysz, że wątpisz w swoje zdolności lub zasoby, aby stać się osobą, którą miałeś być, przypomnij sobie, że nawet jeśli to nie jest właściwy moment, ułożysz swoje życie tak, aby podążać za swoim marzeniem w dłuższej perspektywie. Oznacza to, że możesz zaakceptować siebie, jednocześnie starając się tworzyć. Gdy myślisz, że nie ma szans, abyś kiedykolwiek odniósł sukces w awansie na szczyt piramidy biznesowej, zakwestionuj tę myśl natychmiast. Powiedz sobie: „Jakie są dowody na to, że nie jestem wystarczająco dobry?” Pewność siebie oznacza bycie realistą i stąpanie po ziemi, ale także stosowanie kreatywnego myślenia i podtrzymywanie wiary, że masz zdolności, aby to zrobić. Zgadnij co? Masz!

\* Jak często oceniasz wynik swoich działań surowiej, niż na to zasługujesz?

Ciekawym paradoksem jest to, że gdy akceptuję siebie takim, jakim jestem, wtedy mogę się zmienić.  
—Carl Rogers

Założmy, że menedżer chce zostać bardziej zaufanym doradcą swojego szefa. Ma pomysły, które jego zdaniem mogą pomóc organizacji. Ale czuje się zbyt zastraszony, szczególnie w sytuacjach grupowych, aby podzielić się swoim poglądem. Po pewnym czasie zniechęca się. Ale w końcu odkrywa, że jego brak pewności siebie wynika z dużej potrzeby bycia lubianym. Nie może znieść myśli, że jego pomysły mogą zostać odrzucone. Teraz jego spojrzenie i nastrój ulegają natychmiastowej zmianie. Nic nie zmieniło się w jego otoczeniu. Jednak uzbrojenie się w tę nową wiedzę daje mu nadzieję. Teraz istnieje możliwość działania ukierunkowanego na cel. Wiedząc, że ma dużą potrzebę bycia lubianym, może przejść przez analizę poznawczą, aby zakwestionować swoje przekonania. Może powiedzieć sobie: „Gdzie jest dowód na to, że ktoś musi być lubiany przez cały czas?”. Kiedy jesteś naprawdę szczęśliwy, patrzysz na życie z uczuciem wdzięczności za to, co masz i co osiągnąłeś. Jest obiektywizm i stoicyzm. Kiedy konsekwentnie osiągasz sukcesy, masz zdolność do kontynuowania pozytywnego i optymistycznego mówienia do siebie, bez względu na to, co świat ci przyniesie. Zwycięzcy są zrównoważeni, wyważeni i racjonalni, szczególnie w rolach przywódczych. Jednym z najgorszych błędów, jakie może popełnić lider, jest brak kontroli nad emocjami. To osłabia pewność siebie.

\* Pomyśl przez chwilę o roli, jaką pełnisz w swojej firmie. Jakie uczucia właśnie teraz odczuwasz?

\* Czy podoba ci się to, co czujesz w związku ze swoją rolą? Jeśli nie, zmień coś na lepsze.

## **SAMOPOPARCIE**

Pomyśl o tym samopoparciu (lub jeśli nie ma nikogo w pobliżu, powiedz je na głos!). Nie martw się, że zabrzmie to banalnie. Kiedy powtarzasz sobie wiadomości „mogę to zrobić”, twój mózg zaczyna rejestrować te myśli. Jeśli nie mają one zastosowania, wymyśl kilka podobnych, które je mają.

- \* Mogę zostać dyrektorem wyższego szczebla i sprawić, że rzeczy się dzieją.
- \* Zamierzam otworzyć własny biznes!
- \* Mogę osiągnąć swoje cele — nie poddam się!
- \* Jestem tym, kim jestem i jestem z siebie dumny!
- \* Mam pełną kontrolę nad swoim życiem i karierą i to wszystko.
- \* Popełniam błędy. I co z tego? W ten sposób nauczyłem się wiele o życiu i właśnie po to tu jesteśmy.
- \* Pięknie prowadzę swoje życie i rozwija się ono tak, jak powinno.
- \* Jestem dobrą osobą. Robię dobre rzeczy dla innych. Mam ludzi, którzy mnie kochają. \* Będę podchodzić do swojego życia jak do pięknej okazji do nauki i otwierania się na nowe możliwości.
- \* Nie potrzebuję otrzymywać miłości, uznania, aprobaty ani pochwał od wszystkich osób, które są dla mnie ważne. Wierzę w swoje osobiste standardy i wartości dla mojego życia.
- \* Jestem z natury wartościowy. Nie muszę być numerem jeden, zwycięzcą ani doskonałym we wszystkim, co robię.
- \* Moja przeszłość jest moją przeszłością. Nie kontroluje moich uczuć wobec siebie. Wybiorę, jaki wpływ pozwolę jej mieć na moje życie.
- \* Będę oceniać siebie niezależnie. Nie będę kupować negatywnych opinii innych. Moja własna opinia o mnie daje mi silne poczucie własnej wartości.
- \* Nigdy nie oddam mojej osobistej mocy wiary w siebie innym.
- \* Napisz pozytywne stwierdzenie, które przeciwstawi się ciężarowi, który nosiłeś przez całe swoje życie, tutaj i teraz!

### **SAMODEFIZYCZNE WZORY MYŚLENIA**

Kupowanie hipotez lub domysłów może sprawić, że będziesz podatny na samodestrukcyjne wzorce myślenia, takie jak:

- \* Myślenie typu wszystko albo nic. „Jestem totalnym nieudacznikiem, gdy moja kariera biznesowa jest na złej drodze”. Nie jesteś totalnym nieudacznikiem. Taka postawa zapewnia, że nie będziesz szczęśliwy przez większość czasu. To czarno-białe myślenie również powoduje u Ciebie wiele niepokoju. Więc przestań; Twoja kariera jest w porządku.
- \* Widzenie tylko tego, co negatywne. Katastrofa jest wszędzie i jest oczekiwana. Nawet przelotny komentarz rzucony żartem lub opinia podzielona, która nie jest zgodna z Twoją rzeczywistością, psuje nastrój i dzień. „Dzisiaj nie dokonałem ani jednej sprzedaży. Umrę z głodu i będę nieudacznikiem”.
- \* Wyołbrzymianie najgorszego wyniku lub minimalizowanie pozytywnego wyniku. Szklanka nie jest po prostu do połowy pusta — szklanka jest jedynym pojemnikiem na napoje w kuchni. „Tak, naprawdę pomogłem temu klientowi, ale prawdopodobnie nie wróci. Takie jest moje życie — do bani”. Nieracjonalne przyjmowanie emocji jako prawdy. „Czuję, że nie dam rady, a jeśli tak czuję, to muszę mieć rację”.



\* Tyrania powinności i konieczności. Oświadczenia „powiniennem” i „muszę” są często absolutne, a nie odzwierciedlają twoich prawdziwych pragnień i potrzeb. „Powiniennem mieć odwagę, żeby poprosić o awans; jeśli tego nie zrobię, to tylko dowodzi, że brakuje mi odwagi”.

\* Etykietowanie. Etykietowanie komunikuje poczucie winy. „Jestem głupim przegranym i i tak bym poniósł porażkę, gdybym próbował zrobić coś wielkiego”.

\* Trudności z przyjmowaniem komplementów. „Podobała ci się moja prezentacja? Myślałem, że bełkotałem i uśpiłem połowę publiczności”.

Czy kiedykolwiek prowadziłeś samochód i musiałeś skupić się na wskazówkach? Czy ściszyłeś radio? Dlaczego to robisz? Radio blokowało subartykułację podczas rozmowy z samym sobą. Intuicyjnie wiesz, że prowadzenie samochodu jest upośledzone, jeśli nie masz ciszy, aby się skoncentrować. Radio zakłóca twoją wewnętrzną mowę, a zatem rozprasza. Myślimy językiem; jesteśmy z natury lingwistyczni. Zamiast mówić głośno, podczas introspekcji myślisz i mówisz w środku. Ale to nadal jest forma języka. Rozmawiamy ze sobą, podobnie jak rozmawiamy z innymi. Ten punkt widzenia ma swoich krytyków, ale kiedy „myślałem” o tym, myślałem zdaniem po angielsku, angażując się w „wewnętrzną mowę”. Z tego punktu widzenia chcę zachęcić cię do „rozmawiania” ze sobą w jasnej i jednoznacznej mowie. Kiedy piszę te słowa, subwokalizuję do siebie, zanim moje ręce zaczną pracować na klawiaturze. Dla mnie, a prawdopodobnie również dla ciebie, wewnętrzne dyskusje są werbalne. Kiedy słyszymy słowa naszego szefa w naszej głowie, jest to werbalna pamięć robocza. Kiedy rozmawiasz ze sobą, używaj przymiotników, aby lepiej zrozumieć, co czujesz w danej sytuacji. Im lepsze jest twoje słownictwo „uczuć”, tym bardziej wzmocnione są twoje spostrzeżenia. Na przykład przymiotniki takie jak zły, zirytowany, niespokojny, zawstydzony, zdezorientowany, bojowy, zdezorientowany, pokonany, buntowniczy, przygnębiony, zniesmaczony, zawstydzony, zazdrosny, głupi i przestraszony to słowa uczuć, których możesz użyć, aby wyrazić sobie, co czujesz. Zamiast myśleć: „Jestem naprawdę wściekły na Sarah, że nigdy do mnie nie oddzwoniła”, spróbuj wejść głębiej i z większą odpowiedzialnością za siebie: „Moje uczucia są zranione, ponieważ myślałem, że znaczyłem dla Sarah więcej; jej nigdy nieoddzwonienie do mnie jest mylące”. Jak zawsze, im większą osobistą odpowiedzialność bierzesz na siebie za wydarzenia w swoim życiu, tym bardziej dojrzały się staniesz.

Wspaniały, szczęśliwy, szczęśliwy, wspaniały, pewny siebie, uniesiony, szczęśliwy, pogodny, silny, ważny, wyjątkowy — po prostu umieść je w zdaniach i zapisz swoje uczucia. To przyniesie szybkie rezultaty, gwarantowane.

\* Czuję się świetnie, ponieważ...

\* Jestem szczęśliwy, ponieważ... .

\* Jednym z powodów, dla których czuję się wyjątkowy, jest to, że...

\* Mam szczęście, że...

\* Osiągnę swoje cele, ponieważ...

Szczęście twojego życia zależy od jakości twoich myśli: dlatego strzeż się odpowiednio i dbaj o to, by nie mieć żadnych pojęć nieodpowiednich dla cnoty i rozsądnej natury. —Marek Aureliusz

Kiedy rozmawiasz ze sobą głęboko i przyznajesz się do swoich uczuć, stajesz się otwarty i szczery. I o to właśnie chodzi: o to, by stać się mniej urojonym i patrzeć na świat bardziej obiektywnie. Celem jest ograniczenie błędów opartych na myśleniu życzeniowym lub patrzeniu tylko na fakty, które wspierają twoje myślenie. Rozmawiamy ze sobą, od prostych deklaracji, takich jak „Nie chcę zapomnieć włożyć kluczy do domu do torby, zanim zamknę drzwi” po głębokie rozmowy, takie jak „Mam nadzieję, że

stanę się lepszym człowiekiem, przewyciężając swoje uzależnienie”. Psychologowie od dawna wiedzą, że to nie zdarzenie decyduje o tym, jak reagujesz wewnątrz, ale jak je interpretujesz. Interpretacja zaczyna się od rozmowy z samym sobą. Na przykład, kiedy piszę te słowa, świat przeżywa kryzys finansowy, a tysiące ludzi traci pracę każdego dnia. Oczekuje się, że bezrobocie przekroczy 10 procent, a ci, którzy nie tracą pracy, martwią się o wiele bardziej. Z pewnością utrata pracy jest stresująca; testy stresu są przeprowadzane od trzydziestu lat i potwierdzają, że te destrukcyjne zdarzenia często prowadzą do problemów fizycznych. Ale kiedy stajesz się nadmiernie negatywny lub boisz się zwolnienia, lub czujesz wstyd i ciągłe zniechęcenie, zaczynasz kształtować swoją opinię o sobie. Podczas gdy to piszę, pozornie pewni siebie ludzie są badani pod kątem depresji. Pozytywny dialog wewnętrzny oznacza zastąpienie słowa „sytuacja” słowem „problem”. Problem to trudność, kłopot lub zmaganie, które oznacza potencjalną stratę. Sytuacje to pytania lub zagadki, które wymagają rozwiązania. To to samo zdarzenie, ale sposób, w jaki je interpretujesz, zmienia to, jak się czujesz. Jako sytuacja jest inna, ponieważ masz więcej pozytywnych emocji, aby sobie z nim poradzić i rozwiązać problem. Jaki jest „problem” w twoim życiu, który, zastępując słowo „sytuacja”, sprawi, że od razu poczujesz się lepiej? Na przykład „Mój problem polega na tym, że zostałem zwolniony” staje się „Moja sytuacja polega na tym, że szukam nowej, satysfakcjonującej okazji”. OK, co powiesz na zastąpienie słowa „wyzwanie” słowem „problem”? Kiedy stajesz w obliczu możliwego zwolnienia, zamiast mówić „dostanę wypowiedzenie”, powiedz „będę musiał stawić czoła interesującemu i trudnemu zestawowi dynamik w mojej karierze”. To o wiele bardziej pozytywny sposób podejścia do wydarzenia. Teraz czujesz, że zwolnienie jest czymś, czemu sprostujesz i co uczyni cię silniejszym. Ponownie, słowo, którego używasz do opisania czegoś, czyni to innym. Teraz wierzysz, że jesteś silniejszy, możesz sprostać temu wyzwaniu i wyjść o krok przed innymi. Twoja reakcja jest inna, ponieważ zmieniłeś położenie wydarzenia w swoim umyśle. Co powiesz na podniesienie całego dyskursu o oktawę wyżej? Użyj słowa „okazja”. To świetne słowo. Oznacza ono pewnego rodzaju przewagę lub kombinację sprzyjających okoliczności. Kiedy patrzysz na zestaw kiepskich energii zmierzających w twoją stronę, powiedz: „Mam niespodziewaną okazję”. W trudnościach kryje się kreatywna okazja, aby nie tylko rozwiązać problem, ale faktycznie poprawić sytuację. Jest lekcja, zwycięstwo, nowa droga. Skup uwagę na ich znalezieniu, a będziesz prowadzić bardziej pomyślne życie. Kiedy stajesz w obliczu wyzwań, tuż przed umyciem zębów stań przed lustrem i powiedz: „Lubię siebie”, „Jestem najlepszy” i „Mogę to zrobić”. Twórz pozytywne afirmacje, które mają sens w twojej sytuacji życiowej. Powtarzaj je pięćdziesiąt razy dziennie — więcej, jeśli chcesz. Powtarzaj je na głos, abyś mógł je faktycznie usłyszeć. Uśmiechnij się do siebie, wykonując to ćwiczenie. Jasne, na początku możesz czuć się dziwnie. Kogo to obchodzi? Stworzyłeś osad w swoim umyśle i musisz go oczyścić i odcedzić z negatywności. Słyszałeś o ludziach, którzy przechodzą przez post lub inne sposoby oczyszczania organizmu z toksyn. Twój umysł nie jest inny. Musisz oczyścić się z toksyn również tutaj. Wprowadź nową, pozytywną energię do swojej podświadomości i przeprogramuj swój umysł. Kiedy trenujesz swój umysł za pomocą pozytywnego dialogu wewnętrznego i kiedy skupiasz swoje słowa i wizualizacje na swoich celach, budujesz wzorce sukcesu. Bądź zdeterminowany! Nic nie powstrzyma cię przed stawianiem się najlepszym. Co powiesz na ten dialog wewnętrzny? „Nie powinienem był zabierać głosu na tym spotkaniu i sprzeciwiać się szefowi. Jestem beznadziejny, jeśli chodzi o grę i kupowanie polityki organizacyjnej. Moja praca mnie stresuje i podważa moją samokontrolę. Nigdy nie zostanę kierownikiem działu; powinienem po prostu powiedzieć, że jestem przegrany i tyle”.

Czy nie zdarza się, że wszyscy nie wypadamy tak dobrze, jak zamierzaliśmy, lub mówimy coś, co chcielibyśmy przeformułować? Ten rodzaj negatywnego dialogu wewnętrznego jest przygnębiający. Co powiesz na to, gdybyśmy powtórzyli wewnętrzny dialog z innej, bardziej pozytywnej perspektywy? „Chciałbym, żebym zaczął swoje oświadczenie od afirmacji, a nie krytyki. Jestem wystarczająco mądry, żeby wiedzieć, żeby tego nie robić. Patrząc wstecz, zdaję sobie sprawę, że po prostu chciałem

zaimponować ludziom moją szczegółową wiedzą na temat projektu. Muszę się tylko uspokoić, słuchać skutecznie i dodawać myśli, gdy jest to odpowiednie. Ludzie docenią moją wnikliwość. Błędy są po prostu częścią procesu uczenia się w życiu biznesowym”. Które z powyższych zapewni zdrowszą samoocenę i długoterminową motywację? Nasz dialog wewnętrzny tworzy nasz stan emocjonalny i to, jak czujemy się sami ze sobą. Masz moc, aby rozwijać siebie; masz potencjał. Programowanie następuje wcześniej w życiu poprzez otrzymywanie, a następnie powtarzanie wiadomości od znaczących osób. Otrzymaliśmy wiele wiadomości podczas dorastania w latach kształtowania. To my, dorośli, musimy zaakceptować fakt, że teraz jesteśmy odpowiedzialni za wstrzykiwanie sobie nowych, silnych i pozytywnych komunikatów. Tak, mogliśmy otrzymywać negatywne komunikaty, gdy dorastaliśmy, ale teraz zdajemy sobie sprawę, że mamy moc, aby się zmienić. Przeprogramuj się, aby odnieść większy sukces. Daj sobie nowe komunikaty, które zaprogramują cię na zwycięstwo. Zmień program, zmień swoje myślenie. Im więcej pozytywnych afirmacji stworzysz, tym bardziej zmienisz swoją przyszłość. „Powinienem”, „powinienem”, „muszę”... te absolutne terminy w dużym stopniu wywołują poczucie winy. Kiedy mówisz: „Mam pięćdziesiąt lat — powinienem już zostać wiceprezydentem”, to szkodzi twojej samoocenie. Zniekształcamy rzeczywistość, gdy myślimy w skrajnościach. Życie zazwyczaj nie jest absolutne. Staraj się nie uogólniać ani nie brać przykładu lub okazji i nie wyolbrzymiać ich. Naszym wyzwaniem jest uznanie naszego stanu psychicznego przed samym sobą, a następnie dostrzeżenie mocy optymizmu. Weźmy nasz powyższy przykład utraty pracy. Zamiast mówić sobie, że jesteś przegrany lub że to beznadziejne, spróbuj powiedzieć: „Chciałbym, żeby mnie nie zwolnili. Ale wiem, że wnoszę wiele do mojej dziedziny wiedzy. Będąc zmuszonym do opuszczenia mojej strefy komfortu, mam wyjątkową okazję do rozwoju i rozwinięcia nowych umiejętności z nową dojrzałością życiową. Moim celem jest przekształcenie tego kryzysu w okazję i sprawienie, że w moim życiu przytrafią się jeszcze lepsze rzeczy”. Poprzez pozytywny dialog wewnętrzny zaczynasz kształtować swoją psychikę i wprowadzać pozytywną energię. Kiedy postrzegasz rzeczy pozytywnie, stajesz się pozytywną osobą — to takie proste. Zwolnienie z pracy to sytuacja, która oferuje okazję, a nie problem. Jeśli jesteś właścicielem małej firmy, będziesz przechodzić przez trudne chwile. Bycie kapitanem własnego statku jest wyzwaniem, ale to jest wybór, którego dokonasz, decydując się na niezależność. Kiedy czasy są trudne, a takie będą, pociesz się faktem, że masz wolność. Nie musisz chodzić na spotkania i grać w politykę. Nie musisz być podporządkowany swojemu szefowi ani nie być asertywny. Pozytywne myślenie jest potwierdzane przez nowy rodzaj psychologii, który bada mocne strony i zalety, które pomagają człowiekowi być szczęśliwym, produktywnym i podekscytowanym przyszłością. Psychologia pozytywna chce uczynić życie każdego lepszym i szczęśliwszym. Martin Seligman z University of Pennsylvania jest najbardziej znany z tej niedawnej pracy. Można by argumentować, że humanistyczni psychologowie lat 50. i 60. położyli podwaliny pod ten ruch. Psychologowie tacy jak Abraham Maslow i Carl Rogers omawiali autentyczność, samopoznanie i doświadczenia szczytowe. Seligman opisuje psychologię pozytywną jako „naukowe badanie mocnych stron i zalet, które pozwalają jednostkom i społecznościom rozwijać się”. Ludzie, zgodnie z tą nową gałęzią psychologii, chcą żyć życiem pełnym znaczenia. Chcą rozwijać swoje mocne strony i żyć pełnią życia. Rozmyślanie o przeszłości i pogodzenie się z nią, bycie szczęśliwym tu i teraz oraz optymistyczne spojrzenie na przyszłość to filary ruchu. Zamiast patrzeć na mroczniejsze i destrukcyjne aspekty psychiki, jak robił to Freud, patrzą na wyższe, wyższe ja ludzkości, takie jak troska o innych bardziej niż o siebie; kochanie całkowicie, a nie tylko po to, by otrzymać miłość; uczciwość i bycie wiernym swojemu idealnemu ja; odwaga w pokonywaniu przeciwności losu; współczucie dla innych ludzi; i powrót do formy po porażce. Z bycia na dnie i na zewnątrz człowiek staje się mądrzejszy. Bycie etycznym i odpowiedzialnym liderem, który jest tolerancyjny i promuje pracę zespołową, jest bardziej zgodne z tym, jak myślą o przywództwie. Psychologia wykazała, że ciągłe stosowanie procesu myślowego rozpoczyna moc aktualizacji. Kiedy ciągle myślisz o pewnych myślach, ostatecznie twoje zachowanie odzwierciedla te myśli. Pozytywne

zachowanie wynika, gdy stale umieszczamy pozytywne wiadomości w naszej psychice. Pisano o tym i wykazano, że jest to prawdą na przestrzeni wieków.

### **Stawanie się Twoją wizją**

Biznes jest tak różnorodny i ewoluujący, jak kondycja ludzka. Tworzone są nowe rodzaje firm, a także różne sposoby prowadzenia działalności. Te nowe podejścia zostaną ostatecznie ujawnione. Kto wie, jakie formy towarów i handlu będą produkowane i sprzedawane za sto lat? Na przykład, gdy to piszę, powstające technologie energii słonecznej, wiatrowej, biopaliw i baterii odegrają ważną rolę w naszym zużyciu energii w ciągu następnego pokolenia. Wszystkie te nowe firmy znajdują się w stanie potencjalnym, dopóki dyrektorzy ze swoimi świadomymi pragnieniami nie połączą tego, co potencjalne, z tym, co konkretne. Udana przedsiębiorstwo jest łącznikiem między możliwym biznesem a rzeczywistą fizyczną manifestacją biznesu.

Pomysł, aby był sugestywny, musi przyjść do jednostki z siłą objawienia. —William James

Albert Einstein postulował teorię względności. Energie, które umożliwiły jego niezwykłą teorię, były już obecne. Jego geniusz był łącznikiem, który ujawnił podstawowe zasady. Znacznie prostszym przykładem biznesowym, który ilustruje ten punkt, jest meksykańska restauracja niedaleko naszego biura. W chwili otwarcia restauracji, miejsce było pełne i jest pełne od tamtej pory. W okolicy istniało ukryte zapotrzebowanie na wysokiej jakości meksykańskie jedzenie. Ci restauratorzy mieli dalekowzroczność, aby uczynić restaurację rzeczywistością. Restauratorzy byli włóknem między potencjałem a konkretnym przejawem tej jadłodajni. W tym abstrakcyjnym sensie nigdy nie tworzysz nowego biznesu; ujawniasz go. Podstawowa energia sukcesu już tam jest. To jest serce przedsiębiorczej firmy — zadawanie właściwych pytań. „Jaką okazję ludzie przecozają, którą moglibyśmy odkryć i ujawnić? Jaki jest związek między dwoma pozornie różnymi koncepcjami? Czego ludzie chcą i za co są gotowi zapłacić, a czego nie dostają?” Kiedy zadajesz te pytania, próbujesz dostrzec ukryty potencjał komercjalizacji. Twoja wizja własnej kariery lub kierowania swoim działem w stronę większej innowacyjności lub otwarcia własnej firmy nie pojawia się magicznie w świadomości. Jest ziarno, które rośnie. Początkowy pomysł tańczy na obrzeżach świadomości. Myśli krążą po twojej głowie, ale poza bezpośrednią świadomością. Jednak wystarczająco dużo idei przecieka i dręczy, aby ją wyrazić. Często jądro idei przychodzi do Ciebie w różnych formach. Idea zaczyna odbijać się echem. Cel staje się coraz wyraźniejszy. Ujawnia się w nagłym „Aha!” — zwykle podczas porannego prysznica. Idea rośnie i zyskuje jeszcze większą wagę, gdy jej kąty stają się świadome. Ostatecznie idea zostaje wprowadzona w konkretną rzeczywistość dzięki ciężkiej pracy i skoncentrowanemu wysiłkowi. Jesteś jak rzeźbiarz, który zamienia prymitywny granit w piękną, dłutowaną formę. W początkowym jądrze Twojego marzenia kryje się potencjał na całą Twoją karierę lub wizja dla Twojej organizacji, nawet jeśli początkowo o tym nie wiesz. Potencjał wizji jest początkowo słaby. Analogią jest nasiono, które zawiera zdolność do wzrostu w potężną sekwoję. W tym nasieniu idei kryje się prawdziwa okazja. Zasadniczo nasiono jest kiełkującym fundamentem, fundamentalną koncepcją, na której zbudowane jest drzewo biznesu. Jeśli ziarno zawiera wady, drzewo nigdy nie będzie zdrowe i solidne, dopóki nie zostaną wprowadzone prawdziwe zmiany w DNA pomysłu.

\* Jakie jest twoje ziarno pomysłu?

Czy masz pomysł, który tańczy na skraju twojej świadomości? Skoncentruj się i wydobądź go!

### **WYOBRAŹ SOBIE SWOJE MARZENIE**

Podstawy wizualizacji są proste. Zaczynaj od relaksu. Usiądź lub połóż się w wygodnej pozycji. Pozwól każdej części ciała się zrelaksować, zaczynając od palców u stóp i kierując relaksującą energię w górę

do głowy. Podczas tego weź powolne, głębokie oddechy. Powinno to zająć kilka minut. Drugim krokiem jest wyobrażenie sobie pomyslnego ukończenia celu. Spróbuj wyobrazić sobie, jak będzie wyglądało Twoje biuro. Wyobraź sobie, że wygłaszasz prezentację dla grupy starszych dyrektorów, którzy uśmiechają się i kiwają głowami, gdy omawiasz swój pomysł. Wyobraź sobie, że prowadzisz grupę swoich pracowników, pokazując, jak mogą popchnąć firmę do przodu. Wyobraź sobie, że siedzisz na czele długiego stołu w sali konferencyjnej, a Twój zespół jest wokół Ciebie w skupieniu, gdy opowiadasz o tym, jak ekscytująca będzie przyszłość i jakie role w niej odgrywają. Wykonywanie tych prób pomaga Ci „zobaczyć” i przygotować się na moment, gdy nadejdzie czas na urzeczywistnienie swojego marzenia. Wyobraź sobie dokładnie ten pomysł. Wyobraź sobie, że faktycznie osiągnąłeś swój cel. Ciągłe trzymaj ten obraz w swojej głowie przez cały dzień, podczas jazdy samochodem, podczas przygotowywania kolacji itd. Ciągłe przeglądaj ten obraz, wszczepiając go głęboko do swojej podświadomości i świadomości. Wierz całym sercem, że ten obraz wizualny jest prawdziwy. Od Ciebie zależy, czy wprowadzisz go do konkretnej rzeczywistości, ale on już istnieje i wszechświat chce, abyś go miał. Sprawisz, że to się stanie. Poświęć dwie minuty na wykonanie powyższego ćwiczenia mentalnego — wyobraź sobie, że Twoja wizja wkracza do fizycznej rzeczywistości.

Kiedy wizualizujemy w naszym umyśle, docieramy do naszego nieograniczonego umysłu. Twoim celem w wizualizacji jest połączenie się ze wszystkimi możliwościami i kreatywnymi rozwiązaniami. Bądź otwarty na nieoczekiwany, szalony pomysł. Rozwijaj konstruktywny sceptycyzm. Kwestionuj status quo, akceptowaną mądrość współpracowników biznesowych, społeczeństwa, a nawet siebie samego. Sceptycyzm jest skierowany na rzeczy, których ludzie myślą, że nie możesz zrobić. Wybierz przeciwną drogę. Bądź sceptyczny wobec tego, czego cię nauczono o ograniczeniach twojego szkolenia i ograniczeniach narzuconych ci przez dobrze życzących innych. To trudne. Jesteśmy uwarunkowani, aby myśleć konserwatywnie. Nawet o tym nie wiemy. Na przykład, gdy pewien pomysł jest powtarzany na konferencjach, opisywany w publikacjach i pokazywany w telewizji, ostatecznie trafia do świadomości ludzi. Jeśli wystarczająca liczba dyrektorów generalnych uważa, że zmierzamy w kierunku recesji, to tak jest. Gdy 20 procent najlepiej zarabiających zaczyna wierzyć w pomysł jako w powszechnie przyjętą prawdę, staje się on rzeczywistością. Wizjonerzy dyrektorzy nie akceptują automatycznie typowych dogmatów i panującej opinii. Zamiast tego zadają sobie pytania, na które nie można łatwo odpowiedzieć. Weźmy historię Krzysztofa Kolumba. Małe umysły wiedziały, że odpłynie z końca świata, prawda? Teraz był wspaniały dyrektor! Miał koncepcję, która była wyjątkowa, uzyskał finansowanie swojego pomysłu od kapitału podwyższonego ryzyka i wyruszył w rejs - a reszta jest historią. Sztuczka na uwolnienie swojej wizji polega na tym, aby nie być zbyt racjonalnym, gdy rozważasz swoje pomysły. Pozwól sobie być dzieckiem. Dzieci mają niezwykłą zdolność odgrywania ról i wyobrażania sobie siebie jako wszelkiego rodzaju postaci — piratów, Wonder Woman, policjantów i złodziei — i całkowicie pochłaniają się wizją. Skuteczny lider potrzebuje tej dziecięcej cechy wiary w sferę metafizyczną, aby wyobrazić sobie siebie jako cudownie odnoszącą sukcesy, aby projektować siebie poprzez swoją wyobraźnię w triumf. Nie nakładaj ograniczeń ani wątpliwości na swoją wizualizację. Gdy uwolnisz się od swojej czysto racjonalnej świadomości, zobaczysz inny rodzaj rzeczywistości, rzeczywistość, która jest bardziej otwarta, wolna i ewoluująca — taką, która stawia cię w pozycji kontroli i władzy nad swoim otoczeniem. Ludzie intuicyjnie znają swoje własne prawdy. Wiesz, co wiesz. Ale racjonalny umysł chce więcej analiz. Pod koniec dnia dodatkowe fakty jedynie potwierdzają to, co myślałeś. Podważanie wywołuje u ludzi niepokój i rani pewność siebie. Jeśli pozwolisz swojemu czysto racjonalnemu umysłowi wizualizować, natychmiast zacznie on wyznaczać ograniczenia, limity, powinności i powinności. Musisz uwolnić się od tych ograniczeń. Nie potrzebujesz narkotyków ani alkoholu; musisz tylko nie pozwolić, aby twoje ego cię ograniczało. Zamknij oczy, zrelaksuj się i powiedz sobie, że nie pozwolisz na żadne negatywne myślenie, żadne ograniczenia. Jeśli chcesz zostać muzykiem, wyobraź sobie siebie odnoszącego tak wspaniałe sukcesy jak Beatlesi. Jeśli marzysz o byciu prezesem oddziału,

pozwól swojemu umysłowi przeczytać komunikat prasowy, który ukazał się w lokalnej gazecie, zapowiadając nowego „kogoś” w mieście. Jeśli chcesz otworzyć własną firmę architektoniczną, wyobraź sobie, że siadasz z superbogatymi ludźmi i projektujesz wyjątkową wizję — pomyśl o Falling Water Franka Lloyda Wrighta, tylko lepiej. Teraz zamknij oczy ponownie i wyobraź sobie, czego ostatecznie chcesz w życiu. Nie pozwalaj na żadne negatywne myśli ani ograniczenia żadnego rodzaju!

Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy. -Albert Einstein

Idź do przedszkola. Zobaczysz dzieci z poczuciem zdziwienia, ciekawością i potrzebą samoekspresji, często rozwijaną poprzez sztukę. Te podstawowe instynkty są pierwotnymi nakazami, aby uwolnić swój najwyższy potencjał. Jak wszyscy doświadczyliśmy, te podstawowe instynkty erodują i zanikają. Rodzice, przyjaciele, społeczeństwo i świat korporacji wybijają z nas marzenia. Dojrzewając, stajemy się „realistami”. Zapominamy, jak budować zamki. Zostanie dyrektorem naczelnym lub otwarciem własnej firmy to Twoja szansa na odzyskanie tego, co Ci się prawnie należy. Daje Ci to szansę na rozwinięcie głębokiego poziomu pragnienia, które nadal masz, zdolności do marzeń i wizualizacji. Wyobraź sobie, że Twoja praca pomaga Ci rozwinąć Twoje najwyższe atrybuty. To Twoje dziedzictwo genetyczne. Przez całe życie obserwowałeś ludzi, którzy są inteligentni, wykształceni i doświadczeni, ale pracują dla innych ludzi, którzy podejmują ryzyko. Dlaczego? Zasadniczo wiele inteligentnych osób traci swoje dziecięce cechy wiary w magię, wiary w to, że mogą latać lub się przekształcać. Stają się dorosłymi. Ich przekonania również dorastają. Nie wierzą już w bajki ani cuda. Jeśli nie potrafisz uwierzyć w swoje marzenie, nie potrafisz wyobrazić sobie siebie w roli odnoszącego sukcesy lidera. Nie pozwól, aby to się tobie przytrafiło — możesz marzyć jak dziecko, bez względu na to, ile masz lat.

Sekret geniuszu polega na tym, aby zachować ducha dziecka w starości, co oznacza, że nigdy nie tracisz entuzjazmu. -Aldous Huxley

## **WIERZYĆ TO WIDZIEĆ**

Zwykły aksjomat, który słyszymy jako dzieci, brzmi: „Widzieć to wierzyć”. Innymi słowy, twój racjonalny umysł potrzebuje i musi mieć rzeczywisty dowód, zanim uwierzysz w coś. Z tej perspektywy, jeśli nie ma potwierdzenia lewopółkulowego przez jeden z pięciu zmysłów, coś nie istnieje lub nie może istnieć. Ale odnoszący sukcesy lider wie inaczej, nawet jeśli nie jest w stanie tego wyrazić słowami lub nawet być tego świadomym. Rozpoznaje, że prawda jest odwrotna — „Wierzyć to widzieć” — ze względu na dar wizualizacji tego, czego chce w swoim umyśle. Ostatecznie zatrudni (być może) intelektualnie bystrzejszą osobę, która trzyma się zasady „Widzieć to wierzyć”. Opowiadamy się za przekroczeniem czystej logiki i racjonalności, aby świat możliwości otworzył się szeroko. Dosłowny racjonalny umysł ma trudności z wykonaniem koncepcyjnego skoku w wyobraźni, aby zobaczyć możliwości na rynku. Pragnij sercem, a nie tylko mózgiem. Myśli są formą rzeczywistości. One przynoszą sukces w twoim życiu. Każdy, kto wątpi, że myślenie lub wiara uformuje się w trójwymiarową rzeczywistość, musi tylko przeanalizować historie ludzi, którzy uzdrawiają się dzięki sile wiary. Wiadomo, że uzdrawianie następuje dzięki efektowi placebo: osoba, która wierzy, że otrzymuje lek, po otrzymaniu tylko tabletki cukrowej, często czuje się lepiej. Jej wiara powoduje zmiany fizjologiczne. Umysł może kontrolować materię. Najpierw pojawia się wizualizacja. Następnie, przy stałej koncentracji, obraz zostaje przeniesiony do konkretnej rzeczywistości. Jest to genetycznie zakorzenione w naszej psychice. Dosłownie zapomnieliśmy o tym metafizycznym truizmie. Czy kiedykolwiek widziałeś golfistę uderzającego piłkę, a następnie wyginającego swoje ciało w kierunku, w którym chce, aby piłka poleciała? Albo osobę, która uderza piłkę, a następnie próbuje skierować piłkę golfową wzrokiem do dołka? Obie te rzeczy trafiają do głębokiej koncepcji, nie wiedząc o tym — nasze umysły tworzą rzeczywistość, której doświadczamy. Piłka nie zmienia swojej trajektorii, gdy się skręcamy, ale to nieświadome działanie demonstruje i ujawnia nasze najgłębsze uwarunkowania. Możemy się śmiać,

gdy następnym razem przyłapiemy się na tym na polu golfowym, ale będziemy to robić dalej — dosłownie nie możemy się powstrzymać. Dlaczego? Ponieważ to prawda. Nasze myśli tworzą naszą rzeczywistość. Nasze spontaniczne działania ujawniają nasze najgłębsze uwarunkowania. Ludzie, którzy to akceptują, wiedzą, jak programować swoje umysły z sukcesem. Oczywiście, sukces ostatecznie się manifestuje. Nauka uczy, że obserwacja czegoś jest potrzebna, zanim stanie się rzeczywistością. Nie da się oddzielić naszej obserwacji od fizycznej manifestacji danego obiektu. Kiedy twoja wizja jest stała i ugruntowana i widzisz ją w całości, to tylko kwestia czasu, zanim zostanie przeniesiona do sfery fizycznej. Kiedy to uznasz i zaakceptujesz, pewność siebie wzrośnie w tym, co próbujesz stworzyć, od własnej firmy po salę konferencyjną. Nie wierzysz, że możesz to zrobić; wiesz to. A wiedza o czymś daje ci więcej pewności siebie niż samo wierzenie w coś. Twoja wizja musi istnieć, zanim pojawią się środki do jej osiągnięcia. Innymi słowy, gdy początkowo rozważasz pomysł, spróbuj zobaczyć końcowy wynik, a nie sposób jego osiągnięcia. Im pełniej rozwinięsz, zdefiniujesz i wyrazisz wizję końcową, tym większe masz szanse na sukces. Nawet w tym potencjalnym stanie, musi nastąpić wcześniejsze zakończenie procesu twórczego. Ciągłe patrz na szerszy obraz. Nie daj się wciągnąć w szczegóły. Cały proces najpierw manifestuje się w twoim umyśle. Ważne jest, aby nie wskakiwać w szczegóły zbyt szybko. Poświęć czas na wizualizację swojego marzenia w całości. Ale myślenie na wielką skalę oznacza również dbanie o drobne aspekty. Kiedy dbasz o małe rzeczy, dbasz o duże rzeczy — kiedy dbasz o grosz, zarobisz miliony. Nie musisz osobiście dbać o szczegóły, ale musisz znaleźć kogoś, kto to robi. Niektórzy ludzie myślą na wielką skalę, ale nie wykonują niezbędnej pracy, aby zadbać o wszystkie szczegóły, które zamieniają wizję w rzeczywistość. Uznaj, że „diabeł tkwi w szczegółach”. Kiedy dbasz o szczegóły, unikasz kłopotów.

\* Często zastanawiaj się nad tym pytaniem: Czy moja obecna aktywność ma związek z tą wizją?

## **NIE POZWÓL, ABY TWOJE EGO STAŁO CI NA DRODZE**

Jesteśmy zwolennikami edukacji, zarówno formalnej, jak i nieformalnej, zwłaszcza koncepcji postrzegania życia jako długiego doświadczenia edukacyjnego. Facet, który rezygnuje ze szkoły średniej lub college'u, ogranicza się w większości przypadków. Ale osoba, która rezygnuje, gdy dorośnie i zacznie traktować życie poważnie, może być skłonna robić rzeczy, których bardziej wykształcona osoba nie robi. Osoba z mniejszą dumą nie pozwala, aby poczucie własnej ważności stanęło jej na drodze i ją powstrzymało. Na przykład jeden klient, który był bardzo udanym przedsiębiorcą, był właścicielem firmy, która naprawiała hamulce samochodowe i instalowała tłumiki. Rozwinął swoją firmę do czterdziestu pięciu sklepów, mieszkał w pięknym domu i był znany i szanowany w społeczności biznesowej. Kiedy zaczynał swoją działalność pod koniec dwudziestki, stał przed swoim pierwszym sklepem z szyldelem i machał ręką, aby ludzie wjeżdżali, gdy przejeżdżali obok. Czy facet z tytułem MBA z prestiżowej szkoły przebrałby się w kostium i zrobiłby wystarczająco dużo widowiska, żeby ludzie zapamiętali nabożeństwo i byli na tyle zaintrygowani, żeby przywieźć swój samochód? Prawdopodobnie nie. Ale ten dziesiąty uczeń w końcu miał kilku niesamowicie inteligentnych absolwentów MBA pracujących dla niego! Chodzi o to, że to, że jesteś inteligentny i wykształcony, nie oznacza, że nie możesz się bawić i wyobrażać sobie. Wygląda na to, że im bardziej formalne wykształcenie otrzymujesz, tym bardziej lewopółkulowy się stajesz. Nie pozwól, aby edukacja zniszczyła twoją zdolność do marzeń. Czasami bycie trochę charakterem pomaga, ponieważ musisz sprostać swojej osobowości. Kiedy jesteś zapamiętany ze względu na swój wygląd lub zachowanie, czasami możesz wznieść się ponad hałas podobnych firm lub usług. Wspaniali liderzy mają tendencję do bycia indywidualistami, a nie buntownikami. Wiele osób, które są buntownikami, ma problemy z ego lub postrzeganiem siebie. Ich zachowanie nie tyle odzwierciedla niezależność lub indywidualizm, co potrzebę bycia zauważonym i uznanym. Buntownicy usprawiedliwiają swoje zachowanie przed samymi sobą, nigdy nie zdając sobie sprawy z głębszych powodów swoich wybryków: potrzeby potwierdzenia.

## **MARZ WIELKĄ RZECZ**

Wyobraź sobie krajobraz. W tym krajobrazie istnieje przeszłość, teraźniejszość i przyszłość twojej kariery. Wyobraź sobie, że oglądasz się za siebie i zrobiłeś wszystko, co konieczne, aby odnieść sukces. Kadra kierownicza ma marzenia i nadzieje, ale nie jest jasnowidzem. Nie możesz przewidzieć, dokąd zaprowadzi cię twoja kariera — zakręty i zwroty akcji, fuzje i przejęcia, które mogą się ostatecznie wydarzyć. Ale wszyscy mamy moc wyobrażenia sobie naszej przyszłości i malowania jej dowolnymi kolorami i kształtami, jakich pragniemy. Wizualizuj, jak może wyglądać ostateczna manifestacja. Twoje marzenia są ograniczone tylko przez pragnienie. Zastanów się nad swoją wizją nie jako modlitwą lub nadzieją, ale jako rzeczywistością, która chce zostać sprowadzona do konkretnej substancji. W swoim umyśle spraw, aby sen się spełnił. Wyobraź sobie rzeczy w najdrobniejszych szczegółach — wejście do holu po raz pierwszy, jak będzie wyglądało twoje biuro, włożenie klucza do własnych drzwi. Uwierz w swoje umiejętności, aby wznieść się na ten poziom. To przekonanie jest jedynym sposobem, aby kreatywne soki wciąż płynęły, a niezbędna energia wciąż wlewała się do twojego systemu fizjologicznego i psychologicznego. Ludzie nie doceniają siebie. Nie ośmielają się marzyć i wizualizować tego, kim mogą się stać. Nie uważają, że są wystarczająco wartościowi, inteligentni lub utalentowani. Ale się mylą. Są wystarczająco wartościowi, aby przyczynić się do rozwoju społeczeństwa i samych siebie, będąc odnoszącym sukcesy liderem biznesowym. Nie bądź jednym z milionów, którzy nie doceniają siebie. Zamknij oczy i wyobraź sobie swój pomysł w jego najbardziej potencjalnej formie. Zobacz go oczami wyobraźni i pocuj, jak nabiera kształtu. Pomyśl o szczegółach. Wszystkie części muszą się połączyć, aby zrealizować całość.

## **UTRZYMYWANIE WIZJI**

Ostatecznie utrzymasz swoją motywację i podekscytowanie, jeśli twoja kariera będzie miała charakter samorealizacji. Innymi słowy, gdy twoja kariera jest czymś więcej niż sposobem na zarabianie pieniędzy, tworzy długoterminową wizję i pomaga tobie i twoim pracownikom w wewnętrznej motywacji. Gdy postrzegasz swoją karierę jako coś ważnego dla społeczeństwa, będziesz dumny z tego, co robisz. Twoja kariera idealnie odwołuje się do najwyższego poziomu kreatywności i powodów twojego istnienia. Gdybyś spisał pięć rzeczy, których najbardziej pragniesz od życia, Twoja lista niewątpliwie nabrałaby pewnych aspektów samorealizacji. Oczywiście, znalazłyby się tam zwykłe życzenia dotyczące bezpieczeństwa finansowego i relacji. Ale ostatecznie myśli takie jak mądrość, spokój ducha, głębokie poznanie siebie lub możliwość wniesienia wkładu do świata poprzez odpowiedzialny produkt lub usługę znalazłyby się na liście.

\* Jakie są pięć najważniejszych rzeczy, które chcesz osiągnąć, zanim odejdziesz?

## **INTUICYJNI KIEROWNICY**

Skomplikowanych decyzji nie da się rozłożyć na wszystkie czynniki składowe. Ludzie są umieszczani na wysokich szczeblach odpowiedzialności, ponieważ dokładnie przewidują wynik wydarzeń, widząc subtelności zmiennych. Obiektywne informacje, takie jak fakty i liczby, są łączone z subiektywnymi informacjami-odczuciami. Spójrz poza to, co widzisz i słyszysz fizycznie. Istnieje subtelna energia, którą możesz intuicyjnie wyczuć. Intuicja, podobnie jak wiele pojęć wyższego poziomu, uparcie opiera się precyzyjnej definicji. Od łacińskiego *intuire*, dosłownie oznacza „patrzenie do wewnątrz” lub „patrzenie od wewnątrz”. Ale proces ten jest całkowicie zawarty w każdej osobie. Możemy opisać znaczenie tego słowa w odniesieniu do nas. Każda osoba definiuje intuicję inaczej. Intuicja to zdolność odczuwania energii projektowanej przez sytuację — natychmiastowy błysk świadomości, zrozumienia i syntezy całości lub całości wydarzenia. Intuicja wskazuje na możliwości. Intuicja jest spontaniczna. Wydaje się, że pojawia się bez aktywnego wysiłku ze strony osoby ją odczuwającej. Z drugiej strony rozumowanie



to proces gromadzenia faktów i wyciągania wniosków na ich podstawie — proces, który zachodzi w czasie, przy świadomym i ciągłym wysiłku. Intuicja:

\* to gestalt lub zjednoczony wzór procesów myślowych i wewnętrznych percepcji — skok w rozumowaniu oparty na wielu fragmentach informacji, ale który dochodzi do wniosku wykraczającego poza nie i większego niż wszystkie te fragmenty.

\* występuje, gdy myśli są destylowane w skupioną całość, która przebija się do twojej świadomej świadomości. W stanie kontemplacji idee przechodzą przez twój umysł. Nagle następuje błysk. Gdy błysk się kończy, intelekt przejmuje kontrolę nad przetwarzaniem i interpretacją tego, co właśnie zostało ujawnione.

\* istnieje już jako synteza w naszej świadomości. Z każdą myślą przyczyniamy się do tego puli i zapewniamy większy zbiór, z którego można czerpać. Poprzez naukę, wysiłek i doświadczenie budujemy rezerwuar wiedzy, który jest wykorzystywany do wyższych poziomów świadomości. Percepcja nie jest wiedzą, a ponadto wiedza nie jest mądrością. ani wiedza, ani mądrość nie prowadzą do działania. Tylko działając zgodnie ze swoją intuicją, możesz dokonać skoku od informacji do mądrości.

\* jest wizualny. Wizualizacja idei to twórcza moc wyobraźni plus skupiona energia mentalna. Użyj oka swojego umysłu. Wyobraź sobie sytuację i wizualizuj każdą jej możliwą manifestację. Pozwól swojej intuicji działać, rozwijając ją poprzez żywe zobrazowanie swojej sytuacji ze wszystkimi szczegółami. Poczuj wszystkie zawiłości, smak i żywe emocje. To nie jest podejście akademickie, które jest zbyt intelektualne i chce mieć „rację” — to mija się z celem. Aby intuicyjnie myśleć, musisz skupić się na szerszym obrazie i nie grzęznąć w szczegółach.

\* Kiedy skutecznie wykorzystałeś swoją intuicję?

\* Kiedy doświadczyłeś intuicyjnej myśli lub idei, na którą powinieneś być zareagować?

\* Jakie były konsekwencje niedziałania zgodnie ze swoją intuicją?

## **ZALETY INTUICJI**

\* Intuicja jest wielowymiarowa. Intuicja pozwala ci być wielowymiarowym. Byłoby wspaniale, gdybyś mógł zapisać na tablicy wszystkie procesy, punkty, pola i linie, a następnie podjąć decyzję, która uwzględni wszystkie zmienne. Ale czy masz 160 IQ lub cały rok, aby to rozgryźć? Prawda jest taka, że nie możesz znać całej dynamiki składającej się na sytuację. Dzięki intuicji, nawet jeśli sytuacja nie jest w pełni zrozumiana, można podjąć dobrą decyzję.

\* Intuicja jest praktyczna. Prawdziwa intuicja jest zawsze praktyczna. Doskonałe decyzje biznesowe są niezwykle praktyczne. To jest najważniejsze. Intuicja jest bezpośrednią ścieżką, linią najmniejszego oporu. Jest elegancko prosta, ale dokładna. W większości przypadków prostota ma przewagę nad złożonością. Im coś jest prawdziwsze, tym szybciej zaczyna działać. Intuicja zapewnia dokładne zrozumienie celu i kierunku przy oszczędnym wydatkowaniu zastosowanej energii.

\* Intuicja wpaja pewność siebie. Gdy nauczysz się patrzeć na sytuację jasno i korzystać z intuicji, podejmujesz decyzje bez żalu i wyrzutów sumienia — panuje wewnętrzny spokój. Podważamy swoje decyzje, gdy nie są zgodne z mądrością naszej intuicji.

\* Intuicja ułatwia przewidywanie. Ludzie, którzy są zintegrowani i mają kontakt z samymi sobą, mają spostrzeżenia, które są uważane za niemal jasnowidzące. Spokojni, dojrzały ludzie mają zdrowy

rozsądek. Wykazują się zdrowym rozsądkiem i zdolnością do analizowania kilku sytuacji, dostrzegania powiązań i możliwych wyników oraz wybierania właściwej ścieżki.

\* Intuicja sprzyja kreatywnemu myśleniu. Kreatywne myślenie jest formą intuicji. Kreatywni ludzie widzą analogie; czują, wyczuwają i widzą powiązania. Ich umysły ujawniają powiązania między dwoma pozornie różnymi i odrębnymi koncepcjami. Ich percepcja jest wyjątkowa i ujawnia to, czego racjonalny umysł, wykorzystujący świadectwo, wnioskowanie i dedukcję, nie może ujawnić. Ich kreatywność polega na dostrzeganiu kombinacji lub dostrzeganiu powiązań. Kreatywność to umiejętność i usposobienie, których potrzebujesz, aby dotrzeć do swojej nieświadomości i uświadomić sobie pomysły.

Kreatywność wymaga odwagi, aby porzucić pewniki. -Erich Fromm

## **WZMOCNIENIE INTUICJI**

Sugeruję, abyś miał w sobie zdolność do mentoringu samego siebie poprzez swoje „wyższe ja”. Jak już omawialiśmy, twoje wyższe ja to wizja siebie z całym zrealizowanym potencjałem. Większość nigdy tam nie dociera, ale tym celem jest pozytywna motywacja. Nigdy nie lekceważ swojego wyższego ja, wyrażonego poprzez intuicję, uzyskanego poprzez pracę i życie. Stopniowe rozpoznawanie i akceptowanie mądrości swojej intuicji jest sygnałem transformacji w kierunku większej dojrzałości — krytycznym ogniwem dla twojego osobistego i zawodowego rozwoju. Inspiracja („wdychanie” pomysłu z wyższego wpływu) przychodzi wraz ze szczerym zainteresowaniem tym, co robisz. Intuicja jest w dużej mierze samoukiem, rozpoznawana i rozwijana stopniowo. Twoim wyzwaniem jest konsekwentne uznawanie swojej intuicji. Rozpoznawanie, kiedy do ciebie przemawia. Miej wystarczająco dużo pewności siebie, aby uwierzyć i zaakceptować swoją intuicję oraz podjąć działanie. Zazwyczaj potrzeba wielu lat życia, zanim nauczymy się naprawdę służyć sobie. Niektórzy uczą się tego w szkole średniej i mają świetną karierę, gdy mają prawie dwadzieścia lat. Niektórzy nigdy nie uczą się ufać swojej intuicji. Nie bądź jednym z nich. Ograniczenia i ograniczenia są przewyżczone przez wyobraźnię. Osąd tłumi kreatywność. Stwierdzenia takie jak „Bądźmy realistami”, „To tutaj nie zadziała”, „Już próbowano”, „Teoretycznie to w porządku, ale...”, „Nasi pracownicy po prostu się nie zmienią” lub „Mój szef nie widzi nowego i lepszego sposobu” blokują ludzi przed rozważeniem alternatyw. Intuicja podlega kontroli i udoskonaleniu poprzez umysł intelektualny. Koncentracja skupia i reorientuje twoją energię. Przypadkowe myśli z dużą dawką emocji muszą zostać podporządkowane twojej wyższej świadomości, która jest skupiona. Koncentracja jest intelektualna, nie emocjonalna. Kiedy jesteśmy intelektualni i zdolni do koncentracji, skupiamy się głębiej i pełniej na problemie, nad którym pracujemy. Najlepsi dyrektorzy mają niezmiennie zdolność koncentracji. Pracując z założeniem, że wszystko jest możliwe, wyobraź sobie swoją pracę, gdyby była idealna. Zawieś krytykę, ocenę i osąd dotyczący możliwości ideału.

\* Jak bardzo lubisz swoją pracę?

\* Co musiałoby się stać, abyś cieszył się nią jeszcze bardziej?

\* Jak idealnie wykonywane byłyby Twoje zadania zawodowe?

\* Jakie są różnice między wyobrażonym ideałem a obecnym stanem?

W życiu istnieją dwa zasadnicze pytania: Kim jestem? i Kim chcę być? — prawdziwym sobą kontra idealnym sobą.

\* Co powstrzymuje Cię przed osiągnięciem idealnego siebie?

Kiedy wszystko, co robisz, jest przewidywalne, rok po roku, stajesz się ustabilizowany w swoich myślach i reakcjach. Zapomnij o tym, co zrobiłeś i zacznij od nowa. Stań się niespokojny w swoim myśleniu. Bycie dynamicznym oznacza niszczenie. Bądź zawsze czujny na możliwość wystąpienia błędów i zniekształceń; stale staraj się zachować otwarty umysł. Do wyobraźni dociera się poprzez nieformalny i niestrukturyzowany sposób rozumowania. Słuchaj swojego „wewnętrznego głosu” z otwartym umysłem. Większość naprawdę dobrych pomysłów nie przychodzi nam do głowy w pracy. Zapracowane środowisko pracy nie sprzyja wyciszeniu i spokojowi. Świetne pomysły pojawiają się, gdy jesteś w domu, odpoczywasz lub zajmujesz się hobby lub jakąś czynnością, która nie ma nic wspólnego z sytuacją, nad którą się zastanawiałeś. Czujesz się zrelaksowany, spokojny, w harmonii ze sobą — i nagle objawia się intuicyjny wgląd. Wszyscy mieliśmy takie doświadczenia. Nie myślisz o sytuacji, która cię dezorientuje, a odpowiedź przychodzi do ciebie pozornie bez wysiłku. Nasze odpowiedzi mogą nie znajdować się w naszej świadomej świadomości. Zadając właściwe pytanie i relaksując umysł, otrzymujemy komunikację z naszej podświadomości

### **PRZEWIDYWANIE PRZYSZŁOŚCI**

Intuicja to sztuka rejestrowania swojej reakcji na zjawiska. Im wyraźniejsza, bardziej wrażliwa i głębsza jest twoja zdolność rejestrowania wrażeń, tym łatwiej twoja wyższa świadomość do ciebie przemawia. Kiedy po raz pierwszy spotykasz się z kimś lub jedziesz do biura klienta po raz pierwszy, ćwicz intuicję, próbując wyobrazić sobie, jaki będzie klient lub jakie biuro może mieć. Przeczuj, co powie klient. W jakim będzie nastroju? Twoim celem jest zwiększona zdolność postrzegania myśli i uczuć innych — to oznaka zwiększonej intuicji. Możesz nie mieć racji, ale próba mentalna doda ci pewności siebie i pomoże ci się zrelaksować.

### **Stawanie się Twoimi podstawowymi kompetencjami**

„Kompetencje biznesowe” to termin opisujący wiedzę i umiejętności kadry kierowniczej. W tym rozdziale opisano dwadzieścia jeden kompetencji, których używamy w naszej pracy z kadra kierowniczą. W naszym procesie coachingowym, po wstępnej rozmowie kwalifikacyjnej, a następnie półdniowej ocenie przy użyciu różnych rodzajów testów osobowości i zarządzania, klient i coach badają te kompetencje i ustalają kolejność trzech najlepszych i trzech najgorszych. Nasz coaching ma dwa główne strumienie: sprawienie, aby klientka zrozumiała, w jaki sposób może kreatywnie kształtować swoją pracę (1), aby uwzględnić więcej mocnych stron swoich kompetencji i (2) obejść lub poprawić słabsze obszary. Przejrzyj listę i oceń siebie w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza, że uważasz, że posiadasz bardzo mało umiejętności, a 7 oznacza, że uważasz, że posiadasz tę umiejętność w nadmiarze, że jesteś wybitny. Zwróć uwagę, że kompetencje są podzielone na wiele małych stwierdzeń. Spróbuj podkreślić te, które musisz poprawić i umieścić gwiazdkę obok tych, które uważasz, że wykonujesz wyjątkowo dobrze. W ten sposób dzielisz kompetencje na dopracowane małe stwierdzenia.

1. Wizja: Umiejętność opisanie idealnej przyszłości jako realistycznego „rozciągnięcia” tego, jak rzeczy mogą być; dzielenie się autentycznym przekonaniem/ekscytacją tym, jak przyszłość może spełnić wartości/nadzieje/marzenia; opisywanie przyszłego kierunku w sposób, który będzie motywował do poświęceń/wysiłków; angażowanie innych w budowanie wspólnej wizji; budowanie pewności, że wizja jest realistyczna i warta dodatkowego wysiłku; używanie słów takich jak „widzieć”, „obraz”, „marzyć” i „co by było, gdyby”; łączenie wizji z szeroką strategią i konkretnymi taktykami.

1 2 3 4 5 6 7

2. Innowacja: Umiejętność kwestionowania dotychczasowych praktyk/procedur i podawania powodów zmian; generowania nowych rozwiązań istniejących problemów; sugerowania zmian/nowych procedur, które poprawią wydajność; zawieszania krytycznego osądu, aby pozostać

otwartym na nowe perspektywy; oferowania nowych pomysłów/metod radzenia sobie z szansami i problemami; angażowania innych, którzy mogą przyczynić się do procesu twórczego; generować wiele rozwiązań tego samego problemu do przeglądu.

1 2 3 4 5 6 7

3. Analiza i rozwiązywanie problemów: Umiejętność przewidywania/rozwiązywania problemów nierozwiązanych za pomocą istniejących systemów/procedur pracy; angażowanie interesariuszy/liderów opinii w rozwiązywanie problemów; przygotowywanie pisemnej definicji przyczyn problemu, wyników, przeszkód, punktów spornych i pożądaných wyników; identyfikowanie alternatywnych rozwiązań, przewidywanie problemów z wdrożeniem i oferowanie najlepszego wyboru; monitorowanie skuteczności na każdym etapie rozwiązania i dostosowywanie wysiłków; wykorzystywanie rozczarowań do przeprojektowywania rozwiązań.

1 2 3 4 5 6 7

4. Decyzyjność: Umiejętność podejmowania decyzji/działań w terminowy i pewny sposób; szybkie opracowywanie planów działania; wykorzystywanie wyzwań do gromadzenia nowych informacji bez minimalizowania podejmowanych działań; monitorowanie informacji zwrotnych w celu oceny decyzji/dokonywania korekt; podejmowanie niezbędnych decyzji w przypadku braku kompletnych informacji; trzymanie się poprzednich decyzji do momentu przekonania się do czegoś innego; unikanie decyzji opartych na dwukrotnym zgadywaniu; przyjmowanie odpowiedzialności za decyzje, nawet jeśli mają negatywne skutki. 1 2 3 4 5 6 7

5. Wspieranie produktywnych zmian: Umiejętność wspierania i wdrażania produktywnych zmian w obliczu konfliktu/napięcia/ryzyka; kwestionowanie standardowych sposobów działania i wprowadzanie nowych inicjatyw; propagowanie procesu zmian poprzez chętny wysiłek/słowo mówione; promowanie/promowanie zmian pomimo przeszkód/oporu; zadawanie pytań

dłaczego rzeczy są robione w taki sposób, w jaki są; opieranie się zmianom, które mogą być niebezpieczne/nielegalne/nieetyczne; wyjaśnianie, w jaki sposób nowe obowiązki i role odnoszą się do osiągnięcia lepszej przyszłości.

1 2 3 4 5 6 7

6. Dostosowywanie się do zmian: Umiejętność uczenia się nowych procesów/zasad/umiejętności; słuchanie z otwartym umysłem planów zmian; przyjmowanie nowych zadań/priorytetów/nawyków zawodowych w celu zastąpienia dotychczasowych sposobów działania; kwestionowanie skuteczności zmian u osób odpowiedzialnych w rozsądny, świadomy sposób; wykorzystywanie aktywności fizycznej/ćwiczeń w celu radzenia sobie z presją/oczekiwaniem związanymi ze zmianą; wypróbowywanie nowych sposobów działania w szczerzy sposób; uzyskiwanie korzystnych informacji zwrotnych na temat problemów podczas zmiany. 1 2 3 4 5 6 7

7. Asertywne przekonanie: Umiejętność wyrażania przekonań/opinii w dojrzały, rzeczowy sposób; wyrażanie opinii bezpośrednio bez nadużyć/złości/zastraszania/manipulacji/pochopnych kompromisów; słuchanie opinii/uczuć innych i okazywanie słuchania poprzez powtarzanie/podsumowywanie/parafrazowanie; stosowanie taktownych powtórzeń w celu uporczywego przedstawiania pomysłów/uczuć; bronienie praw/opinii; mówienie „nie” w razie potrzeby; okazywanie pewności siebie poprzez kontakt wzrokowy/wyraźną mowę/język ciała; kwestionowanie autorytetu/procedur/polityki w sposób pełen szacunku.

1 2 3 4 5 6 7

8. Odporność: Umiejętność dostosowywania się do presji w pracy/terminów/napięć interpersonalnych/długich godzin pracy w spokojny, produktywny sposób; szybkie dochodzenie do siebie po niepowodzeniach; odzyskiwanie sił nawet po porażkach/rozczarowaniach; stosowanie wewnętrznego dialogu/głębokiego oddychania i monitorowanie zachowania w celu zminimalizowania stresu; unikanie wybuchów emocji i głośnego głosu/sarkazmu.

1 2 3 4 5 6 7

9. Wyznaczanie celów: Umiejętność przekształcania luk między obecnym stanem a pragnieniami w konkretne, mierzalne, trudne i realistyczne cele; formułowanie celów przy użyciu języka opisującego to, co będzie widoczne lub słyszane, gdy cel zostanie osiągnięty; angażowanie interesariuszy w wyznaczanie celów; rozpoznawanie, że trudne cele wiążą się z pewnym ryzykiem niemożności ich osiągnięcia; uznawanie wysiłku i wytrwałości wymaganych do osiągnięcia celów wynikowych; przekształcanie złożonych celów w mniejsze cele edukacyjne, które są krokami do większego celu; identyfikowanie kamieni milowych/terminów/sygnatów ostrzegawczych w celu pomiaru postępu w realizacji celu.

1 2 3 4 5 6 7

10. Organizacja i planowanie: Umiejętność przewidywania i organizowania zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów; przyjmowanie systematycznego podejścia do zarządzania czasem; korzystanie z kalendarza w celu planowania zadań/priorytetów/spotkań/spotkań; prowadzenie systemu zarządzania aktami/danymi; zarządzanie wieloma szczegółami bez utraty ogólnej perspektywy dotyczącej pracy, która ma zostać wykonana; dostosowywanie/opracowywanie/integrowanie planów z interesariuszami; opisywanie priorytetów/czasu/sekwencji kroków do podjęcia; monitorowanie postępu w realizacji celu; opracowywać plany awaryjne, aby dostosować się do przeszkód.

1 2 3 4 5 6 7

11. Dążenie do wyników: zdolność do poświęcania długich godzin i dokonywania poświęceń w celu uzyskania wyników; branie osobistej odpowiedzialności za wyniki; wykazywanie podejścia „cando” do pracy; wytrwałość w obliczu przeszkód/ograniczeń/niepowodzeń; stawianie zadań/celów ponad kontakty towarzyskie/osobiste zainteresowania; zarządzanie wieloma zadaniami w oparciu o zrozumienie priorytetów; rywalizowanie z samym sobą w celu poprawy wyników; podejmowanie możliwego do opanowania ryzyka w oparciu o zdolność do wpływania na wyniki; komunikowanie się za pomocą słów takich jak „naciskaj”, „doskonał się”, „cele” i „wyniki”; dawanie priorytetu pracy nad życiem osobistym; samodzielne robienie więcej niż się od niego oczekuje/wymaga.

1 2 3 4 5 6 7

12. Samodzielność: zdolność do pracy w sposób zdyscyplinowany/samodzielny, gdy nie kieruje się nadzorem/polityką/procedurami; wyznaczać cele/ustalać priorytety zadań/podejmować rozsądne działania bez polecenia; generować wysoki poziom wydajności pracy bez nadzoru; przydzielać rozsądny czas i zasoby potrzebne do realizacji zadań bez czekania na pozwolenie; przyjmować osobistą odpowiedzialność za sukces i porażkę; demonstrować zaangażowanie w dążenie do doskonałości poprzez monitorowanie wyników; utrzymywać narzędzia/zasoby/środowisko pracy bez przypominania.

1 2 3 4 5 6 7

13. Ciągłe doskonalenie: umiejętność kwestionowania, w jaki sposób udoskonalać procesy/systemy/metody w celu zwiększenia niezawodności/jakości/efektywności

pracy; szukać luk między tym, jak rzeczy są, a jak mogą być; kwestionować, czy realizowane są właściwe cele; poszukiwać nowej wiedzy, która wprowadzi sposoby na poprawę umiejętności zawodowych; zachęcać innych do przedstawiania pomysłów/sugestii dotyczących ulepszeń; rozróżniać między wydajnością indywidualną a wydajnością systemów; wykorzystywać pisemne standardy pracy w celu opracowywania miar i poprawy wydajności.

1 2 3 4 5 6 7

14. Praca zespołowa i współdziałanie: umiejętność wspierania relacji współpracy poprzez dostosowywanie zainteresowań i preferencji do potrzeb zespołu; rozpoznawać różnicę między priorytetami zespołu a osobistymi pragnieniami; budować wzajemne zaufanie/szacunek/współpracę z członkami zespołu; stosować się do uzgodnionych sposobów współpracy; przyczyniać się do rozwoju zespołu za pomocą pomysłów/sugestii/wysiłku; aktywnie uczestniczyć w spotkaniach zespołu; unikać negatywnego mówienia o członkach zespołu pod ich nieobecność; dzielić się informacjami ważnymi dla pracy zespołu; wspierać decyzje zespołu po ich podjęciu; uczyć się na błędach zespołu.

1 2 3 4 5 6 7

15. Wpływ i perswazja: Umiejętność przekonywania innych do podjęcia działania/zaakceptowania pomysłu lub zmiany; zadawanie pytań w celu zidentyfikowania możliwych punktów wpływu; stosowanie taktownego, uprzejmego powtarzania w celu przedstawienia punktu widzenia; dostosowywanie wysiłków w celu przekonania w świetle sytuacji/sprzeciwów/oporu; składanie dramatycznych oświadczeń w celu przyciągnięcia uwagi i przekonania; oferowanie przekonujących informacji/dowodów na poparcie pomysłu/zmiany; ustępowanie w kwestiach drugorzędnych w celu zmaksymalizowania wpływu na kwestie główne; zdobywanie zaufania poprzez bycie uczciwym/wiarygodnym; wzmacnianie decyzji/zmian poprzez zachęcanie i zapewnianie. 1 2 3 4 5 6 7

16. Przywództwo: Umiejętność wpływania na innych, aby podejmowali skuteczne działania w celu osiągnięcia celów; dostosowywanie stylu przywództwa do sytuacji poprzez bycie bardziej partycypacyjnym lub dyrektywnym; komunikowanie się w sposób, który buduje wiarygodność/szacunek/motywację/uznanie/wysoką wydajność; proszenie członków zespołu o opinie i poświęcanie czasu na dyskusję; utrzymywanie obiektywizmu i procedur potrzebnych do stworzenia stabilnego zrozumienia, jak wykonać zadania; promowanie współpracy między zespołami; wykorzystywanie problemów z wydajnością jako okazji szkoleniowych; nagradzanie wysokiej wydajności; organizowanie wydarzeń w celu świętowania sukcesów zespołu; regularne rozmowy z osobami, które sprzeciwiają się nowym kierunkom/pomysłom.

1 2 3 4 5 6 7

17. Coaching i rozwój: Umiejętność korzystania z doświadczeń z przeszłości w celu wspierania samopoznania i rozwoju osobistego; poświęcanie czasu na słuchanie i odpowiadanie na plany klienta; stosowanie systematycznego podejścia do definiowania/osiągania celów rozwojowych; zadawanie pytań w celu zrozumienia uczuć związanych z rozwojem; uzyskiwanie zgody na działania do podjęcia; organizowanie sytuacji w pracy w celu rozwijania i nauczania; wyjaśnianie, jak monitorować siebie; udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej na temat wyników w celu wzmocnienia nowej nauki; wyjaśnianie ważnych wartości biznesowych; opracowywanie zadań, które pomogą klientowi rozwijać się/uzyskać awanse; bycie przykładem obywatelstwa organizacyjnego.

1 2 3 4 5 6 7

18. Energetyzowanie innych: Umiejętność wykazywania energii/motywacji do dobrego wykonywania pracy; mówienie w sposób odzwierciedlający pewność siebie i entuzjazm; bycie przykładem

uśmiechniętych i pozytywnych gestów; opisywanie, jak rzeczy mogą się potoczyć dzięki produktywnym postawom i wysiłkom; mówienie o wyznaczaniu celów jako narzędziu do samomotywacji; okazywanie szacunku niezależnie od statusu; mówienie o historiach sukcesu/pozytywnych wzorcach do naśladowania jako przykładach do naśladowania; zachęcaj innych do wykazywania pozytywnej motywacji w swojej pracy; identyfikuj ważne wartości/nagrody/motywatory dla obserwowanych; wykorzystuj osobiste problemy/lojalność do motywowania wydajności.

1 2 3 4 5 6 7

19. Świadomość organizacyjna: umiejętność wykorzystywania dynamiki/wartości/polityki organizacyjnej do wykonywania pracy; budowanie i utrzymywanie partnerstw i sojuszy w celu budowania wsparcia/dzielenia się informacjami; identyfikowanie zaufanych źródeł informacji „podziemnych”/„wewnętrznych”; dzielenie się informacjami z zaufanymi współpracownikami, nawet gdy stwarza to ryzyko polityczne; ochrona poufności/źródeł informacji; testowanie plotek z zaufanymi współpracownikami; dzielenie się informacjami na temat tego, jak skutecznie wykonywać zadania; omijanie organizacyjnych silosów/blokad, które utrudniają osiągnięcie wyników; przewidywanie, w jaki sposób osobiste upodobania/niechęci wpłyną na decyzje; przewidywanie wpływu zmian na jednostki/grupy robocze/programy.

1 2 3 4 5 6 7

20. Zarządzanie relacjami: umiejętność rozwijania/utrzymywania dobrych relacji/ciepłych relacji; poświęć czas potrzebny na poświęcenie danej osobie pełnej szacunku, niepodzielnej uwagi; uśmiechaj się/używaj otwartych gestów/bądź pozytywny, aby rozluźnić ludzi; zadawaj pytania, aby okazać zainteresowanie/troskę/pomoc; wyrażaj opinie bezpośrednio/jasno bez nadużyć lub manipulacji; wyrażaj opinie na drażliwe tematy taktownie; stwórz wiarygodny przepływ uczciwych informacji; podnoś kwestie i rozwiązuj problemy w związku; proś o opinię dotyczącą tego, co zostało powiedziane; utrzymuj profesjonalny język/zachowanie podczas rozmów; unikaj i zniechęcaj do plotek/negatywnych komentarzy/plotek; wyjdź ze strefy komfortu, aby być na warunkach innej osoby.

1 2 3 4 5 6 7

21. Przywództwo na spotkaniu: Zdolność do prowadzenia wprowadzeń/seminariów/prezentacji w sposób, który jasno przedstawia punkty; stosuj celowe, efektywne czasowo podejście do zarządzania prezentacją; stosuj mowę ciała/gesty, które wspierają prezentowane idee; dokładnie przygotuj prezentacje, aby były jasne; zachęcaj do udziału, zadając pytania publiczności; dopilnuj, aby prezentacja była punktualna i na temat, taktownie przekierowując rozmowę. 1 2 3 4 5 6 7

\* Które z powyższych odpowiedzi są Twoimi trzema najważniejszymi? Jak możesz skuteczniej włączyć te kompetencje do swojej pracy/kariery?

\* Jakie są Twoje trzy najgorsze kompetencje? Jak możesz je kreatywnie zrekomensować lub wystarczająco ulepszyć, aby nie były szkodliwe?

## **Podsumowanie**

Na długo przed przeczytaniem tego, byłeś świadomy czynników, które sprawiły, że nie odniosłeś takiego sukcesu, jakiego pragnąłeś w życiu. I oczywiście niekoniecznie mówimy tylko o karierze, chociaż z pewnością jest to tutaj główny temat. Każdy z nas ma jakiś rodzaj uzależnienia lub problem życiowy, który nas przytłacza. Próbuje kontrolować i powstrzymać go najlepiej, jak potrafimy, i generalnie odnosimy spore sukcesy. Jasne, zdarza nam się popełniać błędy i ponosić porażki we własnych oczach. Ale często też odnosimy sukcesy. Masz dobrą pracę, przychodzisz do pracy na czas, masz przyjaciół i

rodzinę, wyrobiłeś sobie pozytywne wartości i żyjesz zgodnie z nimi. Te osiągnięcia powinny być doceniane u Ciebie, przed Tobą samym. Jesteś również świadomy pewnych mocnych stron, które doprowadziły do sukcesu. Pytanie brzmi, czy dzięki tej książce i późniejszej autoanalizie będziesz szedł naprzód w przyspieszonym tempie? To jest cel: przyspieszenie wykraczające poza to, co życie i tak by dla Ciebie zrobiło. Uważaj *Becoming Your Own Business Coach* za książkę, która, miejmy nadzieję, pomogła Ci się rozwinąć. Jednak książka jest tylko jednym źródłem odniesienia. Rozwój kadry kierowniczej jest ciągły, ponieważ wszystko to jest zdobywaniem mądrości. Mówię to z humorem, ponieważ w stanie surowym na tym polega życie. Prowadzenie lub posiadanie własnej firmy to przywilej. Najlepszym sposobem na nagrodzenie pracowników jest bycie mądrym liderem. Pamiętaj, że będziesz się rozwijać silnie i zdecydowanie, mówiąc „mogę” i „chcę”. To przedsięwzięcie niczym nie różni się od wszystkiego innego, co wymaga siły woli i poczucia celu. To naprawdę osobista sprawa, oparta na Twojej własnej filozofii życia, jak daleko chcesz posunąć swój rozwój kadry kierowniczej. Na wyższych szczeblach nie ma różnicy między rozwojem kadry kierowniczej a rozwojem osobistym. W pewnym momencie możesz poczuć się usatysfakcjonowany, że jesteś w porządku tam, gdzie jesteś, i nie potrzebujesz żadnego dalszego rozwoju poza tym, co życie i praca oferują pod względem starzenia się i doświadczenia. Ale są tacy, którzy mają podstawową potrzebę ciągłego rozwoju. Mają konstruktywne niezadowolenie z siebie, które popycha ich do ciągłego rozumienia siebie i rozwoju.

\* Jak bardzo jesteś zadowolony ze swojego poziomu rozwoju psychologicznego?

Zdaj sobie sprawę, że nie ma czegoś takiego jak „zakończenie” rozwoju jako osoba lub dyrektor. Czy chciałbyś dotrzeć do miejsca, w którym nie ma już żadnego kroku do zrobienia? Jeśli się nad tym zastanowisz, odpowiedź brzmi niewątpliwie nie. Życie polega na walce i wysiłku w celu znalezienia szczęścia. Sama podróż jest celem. Dziękuję za przeczytanie *Becoming Your Own Business Coach*. Starłem się za pomocą tych słów podzielić się tym, czego nauczyłem się w trakcie mojej kariery konsultanta ds. zarządzania talentami. Wzrost i zmiana zaczynają się, gdy poprzez introspekcję i osobistą refleksję decydujesz, że chcesz rozwijać się jako lider lub przedsiębiorca. Wzrost następuje, gdy postrzegasz swoje idealne „ja” jako swojego mentora i rzucaś sobie wyzwanie, aby stale się rozwijać. Nigdy się nie poddawaj i nie rezygnuj. Pozostań optymistą. Trzymaj się swoich mocnych stron. Pamiętaj, aby pomagać innym na ich drodze do sukcesu i szczęścia. Bądź wdzięczny za to, co masz. Nie mogę się doczekać, aby kiedyś cię spotkać i posłuchać twoich opowieści o wysiłkach. Wizualizuj swoją przyszłość i nigdy nie przestawaj marzyć. Świat potrzebuje cię, aby odnieść sukces!