

John Caunt

# Bądź pewny siebie

- ✦ Traktuj porażki jak przystanki w procesie doskonalenia
- ✦ Pokonuj trudności
- ✦ Nie pozwalaj się wytrącać z równowagi
- ✦ Osiągaj najlepsze wyniki



**PLUS MINISŁOWNICZEK**  
polsko-angielsko-niemiecki

**one**  
press

**QUICK**

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>1. Dokąd zmierzasz?</b>	<b>11</b>
Potrzeby i priorytety .....	11
Osiągnięcia .....	13
Cele .....	14
<b>2. Jak się otrząsnąć?</b>	<b>21</b>
10 sposobów na otrząśnięcie się po porażce.....	23
Jak poradzić sobie z rozczarowaniem? .....	27
Jak poradzić sobie z błędami? .....	27
<b>3. Przewyciężanie obaw i zmartwień</b>	<b>31</b>
Obawy .....	31
Radzenie sobie z lękami.....	33
Zamartwianie się.....	37
Radzenie sobie ze zmartwieniami .....	37
<b>4. Radzenie sobie z trudnymi ludźmi</b>	<b>45</b>
Ludzie, którzy są zawsze trudni .....	45
Ludzie, którzy stają się trudni .....	46
Co robić? .....	47
Konfrontacja z trudnym zachowaniem .....	49
Wpływanie na zmianę zachowania .....	53
<b>5. Tworzenie zdrowych relacji</b>	<b>55</b>
Zaufanie .....	56
Elastyczność .....	61

Rozumienie różnic .....	61
Słuchanie .....	62
Pielęgnowanie relacji .....	63
<b>6. Krytyka i informacje zwrotne</b> .....	<b>65</b>
Asertywne przyjmowanie krytyki .....	67
Odpowiedź .....	69
Informacje zwrotne .....	70
Przekazywanie informacji zwrotnych .....	70
Prośba o informacje zwrotne .....	73
Przyjmowanie pochwał i wyrazów uznania .....	74
<b>7. Mobbing</b> .....	<b>77</b>
Konfrontacja z ciemieczką .....	79
Poszukaj wsparcia .....	80
<b>8. Sytuacje kryzysowe</b> .....	<b>83</b>
Jak nie reagować? .....	84
Zmniejsz prawdopodobieństwo kryzysu .....	85
Staw czoła panice .....	86
Znajdź sedno problemu .....	87
Przeanalizuj dostępne warianty i wybierz strategię .....	87
Komunikacja .....	88
<b>9. Kultura organizacji</b> .....	<b>89</b>
Identyfikacja kluczowych osób .....	90
Wpływy .....	91
Przekonywanie .....	93
Lobbing .....	96
Sieci .....	96
Praca w złej atmosferze .....	100
<b>10. Stres</b> .....	<b>103</b>
Zauważanie sygnałów .....	104
Postrzeganie stresu .....	106
Stres pochodzący z wewnątrz .....	107
Brak czasu .....	109
Strategie walki ze stresem .....	110

<b>11. Radzenie sobie z nadmiarem pracy</b>	<b>117</b>
Zrównoważone życie .....	118
Zdecyduj, co jest ważne .....	119
Planuj zajęcia .....	120
Kontroluj przepływ informacji .....	124
Nie daj sobie przeszkodzić .....	125
Ależ tu bałagan! .....	128
Podaj dalej! .....	130
Naucz się odmawiać .....	131
<b>12. Wyglądaj na pewnego siebie</b>	<b>135</b>
Postura .....	135
Głos .....	137
Mowa ciała .....	139
Ubiór i wizerunek .....	141
Bycie sobą .....	142
<b>Postowie</b>	<b>143</b>

# Dokąd zmierzasz?

Osoby pewne siebie zwykle znają kierunek, w którym zmierzają. Wiedzą, co jest dla nich ważne i co próbują osiągnąć. Rozumieją, jakie umiejętności mogą okazać się przydatne i jakie przeszkody będą musiały pokonać na drodze do celu. Przydaje się im również zdrowa duma z dotychczasowych osiągnięć. Nawet jeśli do tej pory o tym wszystkim pamiętaliśmy, w codziennym zgiełku łatwo będzie stracić z oczu cel i zaplątać się w założeniach, które mają niewiele wspólnego z naszymi najważniejszymi aspiracjami. W tym rozdziale powiemy sobie zatem, jak odszukać owo poczucie kierunku, które stanowi warunek konieczny powodzenia.

## Potrzeby i priorytety

Dlaczego praca jest dla Ciebie ważna? Niektórzy gotowi są tolerować bardzo przykre warunki, o ile tylko otrzymają wystarczające wynagrodzenie. Dla innych istotniejsze są twórcze wyzwania, czynniki społeczne, uznanie wspólnoty lub wpływy. Świadomość tego, co Cię motywuje, jest wartościowym elementem przyczyniającym się do wzrostu pewności siebie. Może ułatwić podejmowanie właściwych decyzji w kluczowych momentach kariery, a także stanowić wsparcie w dążeniu do osiągnięcia tych celów, które zapewnią Ci największą satysfakcję. Możesz jednak do tego stopnia pogrążyć się w bieżących obowiązkach, że zapomnisz, iż od czasu do czasu trzeba się zatrzymać i zastanowić, co właściwie sprawia, że chcesz pracować. Wykonując poniższe ćwiczenie, w prosty sposób ustalisz swoje priorytety.

Wybierz z zamieszczonej poniżej listy 10 pozycji, które są dla Ciebie najważniejsze w pracy. Nie myśl wyłącznie o tych, które dotyczą stanowiska, na którym pracujesz obecnie — wskaż cechy „wymarzonej” pracy.

uczciwość	zaangażowanie
uczenie się	doskonałość
kreatywność	akceptacja
status	wolność
przyjaźń	pieniądze
lojalność	wpływ
osiągnięcia	uznanie
praca zespołowa	wyzwania
bezpieczeństwo	emocje
harmonia	wygoda
szacunek	ryzyko
prawość	konkurencja
zabawa	przewidywalność
zdrowie	witalność
ciekawość	uczestnictwo
struktura	odpowiedzialność

Powyższa lista jest tylko zachętą do przemyśleń: w tych słowach nie ma nic magicznego. Jeżeli wymyślisz inne, bardziej odpowiednie czynniki, uwzględnij je wśród dziesięciu wybranych. Decyzje podejmuj jednak po namyśle — i bądź wobec siebie uczciwy.

### **Odpowiedz na pytania:**

- ◆ Czy między wybranymi priorytetami a codziennością mojej pracy zawodowej występują jakieś rozbieżności?
- ◆ Jeżeli tak, to jak mogę spróbować zmienić moją pracę lub sposób jej wykonywania, tak by zawodowa rzeczywistość bardziej odpowiadała priorytetom?

Teraz uporządkuj wybrane 10 czynników w zależności od ważności (1 = najistotniejszy, 10 = najmniej istotny). Niewiele osób idealnie odpowiada ustalonym przez badaczy kategoriom, dlatego w tym ćwiczeniu nie ma punktacji ani przedziałów punktowych — ułożona lista powinna jednak dać Ci pewne pojęcie o najważniejszych potrzebach i priorytetach. Jeżeli na przykład umieściłeś wysoko takie pojęcia, jak „przyjaźń”, „harmonia”, „zabawa” czy „praca zespołowa”, być może odczuwasz potrzebę przynależności — praca w izolacji czy na stanowiskach kierowniczych, na których czasami trzeba podejmować niepopularne decyzje, może sprawiać Ci szczególny dyskomfort. Jeżeli wysokie pozycje zajmują uczciwość i prawość, przykre okażą się wszystkie role wymagające rozmijania się z prawdą. Przyjrzyj się swojej liście i zastanów się, co o Tobie mówi.

## Osiągnięcia

Osiągnięcia stanowią solidny fundament pozwalający budować poczucie pewności siebie. Zapewniają oparcie, gdy zaczyna ogarniać nas zwątpienie, a jeżeli nie wykorzystamy ich jako usprawiedliwienia dla bierności, posłużą jako podstawa przyszłych dokonań. Warto zatem poświęcić nieco czasu na przeanalizowanie sukcesów — ułatwisz sobie zadanie, sporządzając ich listę. Patrząc na takie zestawienie osiągnięć, dowiesz się znacznie więcej, niż gdybyś tylko myślał o nich: stanie się ono punktem odniesienia, będziesz mógł do niego powracać i je aktualizować. Jeżeli masz zwyczaj umniejszania swoich zasług lub nie zbywa Ci na pewności siebie, prawdopodobnie uznasz, że zadanie to nie należy do najłatwiejszych. Z początku lista wydaje się dość krótka: wiele osób ma trudności ze znalezieniem więcej niż kilku osiągnięć, a nawet te, które uda im się sobie przypomnieć, uważają za dość żałosne. Po części wynika to z naturalnej niechęci do przechwalania się — chodzi jednak również o sposób, w jaki definiujemy osiągnięcia. Zazwyczaj wymieniamy tylko te, które zostały formalnie potwierdzone — zdobyte kwalifikacje, otrzymane awanse czy nagrody. Jednakże o osiągnięciach, które w największym stopniu przyczyniają się do wzrostu pewności siebie, może nie wiedzieć nikt oprócz nas samych.

Osiągasz wiele:

- ◆ za każdym razem, gdy pokonujesz lęk;
- ◆ za każdym razem, gdy decydujesz się rozwiązać problem;
- ◆ za każdym razem, gdy radzisz sobie z trudną sytuacją;
- ◆ za każdym razem, gdy otrząsas się po rozczarowaniu.

Często niepotrzebnie traktujemy takie sytuacje jako porażki, ponieważ wiążą się one z poczuciem dyskomfortu — dlatego zwykle zapamiętujemy tylko ich ujemne strony: niepokój, lęk czy rozczarowanie. Dołóż zatem starań, by przypomnieć sobie prawdziwe osiągnięcia, zarówno duże, jak i mniej znaczące. I nie kieruj się fałszywą skromnością, zapisując je — nikt nie zagląda Ci przez ramię! Gdy przyzwyczaisz się nieco do spisywania własnych osiągnięć, będziesz uważać tę czynność za łatwiejszą i bardziej naturalną.

Nie skupiaj się wyłącznie na dokonaniach zawodowych. Jeśli tylko trochę się zastanowisz, zauważysz, że sukcesy w jednej dziedzinie życia pozwalają zyskiwać pewność siebie również w innych obszarach. Niezależnie zatem od tego, co udało Ci się osiągnąć — mogłeś np. pokonać lęk wysokości, wchodząc na ścianę wspinaczkową, czy rozwiązać trudny problem rodzinny — zapisz to. Jeżeli te sukcesy mają dla Ciebie znaczenie, mogą posłużyć jako punkty odniesienia.

Poniższa lista może ułatwić Ci przypomnienie sobie, co osiągnąłeś w różnych dziedzinach życia:

- ◆ dom i rodzina;
- ◆ edukacja;
- ◆ praca;
- ◆ czas wolny i rozwój osobisty;
- ◆ zaangażowanie i udział w życiu wspólnot.

## Cele

Być może masz już kilka celów dotyczących kariery zawodowej, jednak w jakim stopniu określiłeś je samodzielnie? Czy odzwierciedlają one pełen zakres Twoich aspiracji? Możliwe, że wszystko, czym się obecnie kierujesz, to wąsko sformułowane zamierzenia dotyczące wzrostu efektywności. Nie ma w nich nic złego, jednak nie obejmują one całej gamy wyników i doświadczeń sprawiających,



że praca nabiera znaczenia i daje satysfakcję. Warto określić osobiste i zawodowe cele rozwojowe odpowiadające aspektom, które już zidentyfikowałeś jako istotne elementy kariery.

Zanim przejdiesz dalej, odpowiedz na pytanie: jakie cele chcesz sobie wytyczyć? Po prostu zanotuj, co chciałbyś osiągnąć w ciągu następnych kilku lat. Na tym etapie nie musisz zagłębiać się w szczegóły. W pozostałej części rozdziału zastanowimy się, jak doprecyzować te ogólne cele i poczynić przygotowania do ich osiągnięcia.

Ważną rolę w procesie rozwijania i utrzymywania pewności siebie mogą odegrać cele osobiste. To są **Twoje** cele — to **Ty** masz nad nimi kontrolę. Zapewniają Ci indywidualną strukturę priorytetów i kierunek rozwoju. Są to jednak narzędzia, które musisz dopasować do wykonywanej pracy. Jeżeli mają Ci dobrze służyć, powinieneś pamiętać o pięciu wymaganiach: klarowności, realizmie, rozsądku, aktywności oraz metodach. Chciałbyś je lepiej zapamiętać? Oto Kr(r)am:

#### ♦ Klarowność

Musisz wiedzieć:

- ♦ co właściwie chcesz osiągnąć;
- ♦ do kiedy chciałbyś to osiągnąć;
- ♦ jak poznasz, że już to osiągnąłeś.

Nie musisz przesadzać, dążąc do absolutnej precyzji, ale upewnij się, że wymienione cele są wystarczająco szczegółowe — tak byś mógł zidentyfikować działania umożliwiające ich osiągnięcie, a także określić konkretne miary i terminy realizacji.

#### ♦ Realizm

Typowym błędem jest ustalanie zbyt ambitnych celów. To dobrze, że masz wizję, którą chcesz urzeczywistnić, jednak bliskie cele powinny dotyczyć sytuacji nieznacznie różniących się od tego, czego już dokonałeś. Musisz dołożyć starań, by je osiągnąć, jednak nie możesz obciążyć się ambicjami, których nie uda się zrealizować w wyznaczonym okresie. Pamiętaj — jeżeli nie osiągniesz celu, możesz utracić pewność siebie. Oczywiście podobnym błędem jest ustalanie celów zbyt łatwych. Jeżeli zmierzając do nich, nie będziesz musiał się specjalnie wysilać, okaże się, że wytyczanie ich było bezcelowe.

### ♦ **Rozsądek**

Nie ustalaj zbyt wielu celów naraz. Nie dasz rady poświęcić im wystarczająco wiele uwagi, a w rezultacie nie uda Ci się tak samo, jak wtedy, gdy wyznaczysz cele zbyt ambitne.

### ♦ **Aktywność**

Formułuj cele, używając pojęć pozytywnych, związanych z aktywnością. Spróbuj wyrazić je jako to, co zrobisz, a nie to, co Ci się przytrafi. Zamiast więc postanawiać, że w ciągu roku dostaniesz awans, spróbuj powiedzieć: „pokażę, że umiem wystarczająco wiele, by pracować na wyższym stanowisku”. Pamiętaj: to kwestia przejścia kontroli. To, czy dostaniesz awans, może zależeć od bardzo wielu czynników — czyjejs rezygnacji, stwarzającego nowe szanse lub zamykającego drogi rozwoju planu restrukturyzacji albo preferencji pracodawcy, który wybierze innego kandydata. Nie masz wpływu na żadne z tych zdarzeń, trzymaj się zatem tego, co możesz kontrolować.

### ♦ **Metody**

Gdy ustalasz cele, musisz pamiętać o metodach, które zastosujesz, by je osiągnąć. Może to oznaczać, że będziesz musiał zdobyć nowe umiejętności czy zacząć się inaczej zachowywać. W niektórych przypadkach celem może być właśnie zdobycie nowych umiejętności, a wypracowanie właściwych postaw może okazać się środkiem prowadzącym do innych dokonań. Nie zapomnij również rozbić celów na mniejsze jednostki, tak byś zmierzając do nich, mógł zauważać postępy.

Przeprowadzimy teraz nieco bardziej szczegółową analizę procesu wytyczania i osiągnięcia celów.

## **Rozwijanie umiejętności**

By ułatwić Ci pracę, zamieściłem poniżej listę niektórych umiejętności przydatnych w realizacji zamierzeń zawodowych — niekiedy one same mogą stanowić cele. Wybierz z znajdującego się na następnej stronie zestawienia te cechy, nad którymi być może będziesz musiał popracować, lub dodaj inne, które przyjdą Ci do głowy, gdy będziesz wykonywać ćwiczenie.

asertywność*	umiejętność komunikacji
podjmowanie decyzji	delegowanie uprawnień*
tworzenie dobrych relacji*	emanowanie entuzjazmem
przekazywanie informacji zwrotnych*	wpływanie na innych*
przetwarzanie informacji*	słuchanie*
radzenie sobie z nieporozumieniami*	prorowadzenie zebrań
umiejętność motywowania	negocjowanie
umiejętność prezentacji	rozwiązywanie problemów
zarządzanie projektami	pytanie i przeprowadzanie wywiadów
ustalanie priorytetów*	myślenie strategiczne
podjmowanie ryzyka	budowanie zespołu
zarządzanie czasem*	zdobywanie wiedzy technicznej

Pamiętaj, że umiejętności zaznaczone gwiazdką zostały w pewnym zakresie omówione w niniejszej książce — na pewnym etapie będziesz jednak musiał się zastanowić, jak rozwinąć pozostałe. Może warto wziąć udział w programie szkoleń, a może do osiągnięcia pożądanych rezultatów wystarczy nieco refleksji i ćwiczeń?

## Cechy osobiste

Będziesz potrzebować nie tylko nowych umiejętności: realizując niektóre zamierzenia, będziesz musiał poświęcić nieco uwagi pewnym cechom osobistym, takim jak na przykład cierpliwość, determinacja, upór, elastyczność, odwaga, współczucie czy obiektywność. Zastanów się przez chwilę, jak można zidentyfikować przmioty, nad którymi będziesz musiał popracować, jeżeli chcesz osiągnąć wytyczone cele.

Perspektywa zmiany głęboko zakorzenionych przyzwyczajień może wydawać się nieciekawa — nie martw się jednak: dasz radę, jeśli tylko zabierzesz się do tego we właściwy sposób. Załóżmy, że doszedłeś do wniosku, iż musisz popracować nad determinacją. Ogólne postanowienie „będę bardziej zdeterminowany” jest zbyt mgliste, by mogło Cię w istotny sposób przybliżyć do sukcesu. Spróbuj je zatem zawęzić: określ pewną liczbę przypadków, w których możesz stracić z oczu wyznaczony cel — należą do nich na przykład sytuacje konfliktowe. Następnie zdecyduj, że przez tydzień będziesz wykazywać więcej determinacji w tego rodzaju okolicznościach. Nagradzaj się za wszelkie postępy na drodze do osiągnięcia tej niewielkiej zmiany zachowania i przedłuż okres próby do miesiąca.

Nadal wynagradzaj się za nieugiętość. Potem spróbuj znaleźć inne sytuacje, w których pożądana jest zwiększona determinacja, i popracuj nad nimi w ten sam sposób, o ile to możliwe, wykorzystując sukcesy tak, by motywowały Cię do dalszych starań i ułatwiały Ci uwierzenie, że jesteś w stanie dokonać zmian. Takie stopniowe podejście do zmiany zachowania zapewni Ci punkt oparcia — jeśli będziesz wytrwała, uda Ci się dojść do celu.

## Pokonywanie przeszkód

Na drodze do celu prawdopodobnie będziesz musiał sobie poradzić z przeszkodami. Ich źródłem może okazać się zachowanie innych: upokarzanie, przesadny krytycyzm czy wtrącanie się. Mogą dać Ci się we znaki również pewne ujemne cechy wykonywanego zawodu czy organizacji, dla której pracujesz — na przykład przeciążenie obowiązkami, stres lub chaos. Tymi typowymi przeszkodami, mającymi szczególnie wpływ na pewność siebie, zajmiemy się w kolejnych rozdziałach. Nie można przewidzieć wszystkich utrudnień, jakim przychodzi nam stawiać czoła, jednak na etapie ustalania celów warto wiedzieć o istnieniu tych bardziej oczywistych — dzięki temu można przygotować strategię ich przezwycięzania.

---

## Ćwiczenie

Po przeanalizowaniu niektórych kwestii, o których musisz pamiętać, ustalając cele, powrót do wstępnej listy, którą wcześniej przygotowałeś. Odpowiedz na pytania:

- ◆ Czy nadal uważam, że właśnie tym celom powinienem przyznać najwyższy priorytet? ☐
  - ◆ Czy wyznaczone cele odpowiadają preferencjom, które określiłem na początku tego rozdziału? ☐
  - ◆ Czy wiem dokładnie, co chcę osiągnąć? Czy wyznaczyłem termin? ☐
  - ◆ Czy sformułowałem cele tak, bym wiedział, kiedy je osiągnę? ☐
  - ◆ Czy wytyczone cele są wystarczająco ambitne, a zarazem realistyczne? ☐
  - ◆ Czy zidentyfikowałem umiejętności i cechy niezbędne do przezwyciężenia ewentualnych przeszkód? ☐
  - ◆ Czy wszystkie zamierzenia da się zrealizować przed upływem wyznaczonego terminu? ☐
-

## **Cele etapowe i „kamienie milowe”**

W porządku — ustaliłeś, powiedzmy, kilka celów, które chcesz osiągnąć w ciągu następnych dwóch lat. Co teraz zrobisz? Pozostawienie ich „w spokoju” i powracanie do nich od czasu do czasu rzadko okazuje się efektywną taktyką. Cel, do którego masz dotrzeć za dwa lata, jest po prostu zbyt odległy, zbyt daleki i bezkształtny, byś mógł na bieżąco śledzić swoje postępy. Rozbij go zatem na rozsądne etapy, z których każdy będzie stanowić krok przybliżający Cię do ostatecznego rezultatu. Przyjmij, że koniec każdego z etapów będzie stanowić „kamień milowy” pozwalający mierzyć postępy: nagradzaj się za dojście do nich. Być może spodoba Ci się porównanie głównego celu do szczytu góry — mimo że nigdy nie tracisz go z oczu, chciałbyś również widzieć postępy i czuć, że dokądsz zmierzasz. Pamiętaj: również w drodze na szczyt wysokiej góry musisz czasami sprawdzać różne szlaki — przygotuj się nawet na to, że niekiedy będziesz musiał zbaczać ze ścieżki, a nawet schodzić w dół, gdy na drodze pojawią się przeszkody.