IDŹ DO:
- Spis treści
- Przykładowy rozdział
- Skorowidz

KATALOG KSIĄŻEK:
- Katalog online
- Bestsellery
- Nowe książki
- Zapowiedzi

CENNIK I INFORMACJE:
- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:
- Fragmenty książek online

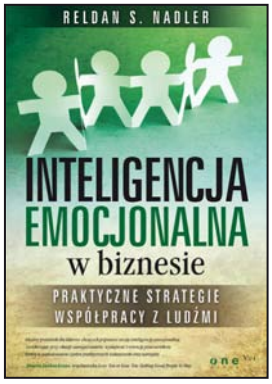
Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

Inteligencja emocjonalna w biznesie. Praktyczne strategie współpracy z ludźmi



Autor: Reldan S. Nadler
Tłumaczenie: RENTIER-LANG Cezary Welsyng
ISBN: 978-83-246-3219-0
Tytuł oryginału: Leading with Emotional Intelligence: Hands-On Strategies for Building Confident and Collaborative Star Performers
Format: 158 × 235, stron: 360

Idealny poradnik dla liderów chcących poprawić swoją inteligencję emocjonalną, zwiększając przy okazji zaangażowanie, wydajność i retencję pracowników. Łatwy w zastosowaniu i pełen praktycznych wskazówek oraz narzędzi.
Sharon Jordan-Evans,
współautorka Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay

Biznes to praca zespołowa, dla ludzi inteligentnych… emocjonalnie!

Temat inteligencji emocjonalnej wypełnia opasłe tomiszcza, napisane we wszystkich językach świata. Problem z tymi książkami jest tylko jeden, ale za to kluczowy - mnóstwo teorii, mało praktyki. Szczególnie praktyki dedykowanej menedżerom. Zadaniem publikacji, którą trzymasz w ręku, jest uzupełnienie luki między teorią a praktyką. Dzięki niej uda Ci się podnieść poziom inteligencji emocjonalnej zarówno własny, jak i Twoich bezpośrednich podwładnych lub klientów, a także IE Twojej organizacji. Pozwoli Ci ona poznać nowe strategie oraz metody, poprawić wydajność pracy i uzyskać znakomite wyniki we wszystkich Twoich przedsięwzięciach.

Znajdziesz tu kompletny i praktyczny plan działania, zawierający arkusze robocze, ćwiczenia, quizy do samodzielnego rozwiązywania i wiele innych narzędzi, pokazujących, w jaki sposób wybitni liderzy wykorzystują w praktyce inteligencję emocjonalną. Poznasz sekrety Najlepszych z Najlepszych. Dowiesz się, jak zostać jednym z 10% najwybitniejszych specjalistów w Twojej dziedzinie. Realizacja nawet kilku z zaproponowanych tu działań wywrze ogromny i powszechnie zauważalny wpływ na wyniki Twojej pracy. Wykorzystaj pełnię swojego potencjału, nie grzej już ławki rezerwowych, tylko znajdź się w pierwszej lidze - tam, gdzie Twoje miejsce.

- Jak rozwijać swoje mocne strony?
- Jak stać się świetnym pracownikiem i wybitnym liderem?
- Jak poprawić swoją samokontrolę emocjonalną?
- Jak najefektywniej pracować w zespole?
- Jak nauczyć się oddziaływać na ludzi wokół Ciebie?
- Jak pracować nad umiejętnościami komunikacji oraz empatii?
- Jak słuchać i budować porozumienie?

one press
Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

RELDAN S. NADLER

INTELIGENCJA EMOCJONALNA w biznesie

PRAKTYCZNE STRATEGIE WSPÓŁPRACY Z LUDŹMI

Idealny poradnik dla liderów chcących poprawić swoją inteligencję emocjonalną, zwiększając przy okazji zaangażowanie, wydajność i retencję pracowników. Łatwy w zastosowaniu i pełen praktycznych wskazówek oraz narzędzi.

Sharon Jordan-Evans, współautorka *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*

one press VIP

Spis treści

PRZEDMOWA **19**
PODZIĘKOWANIA **21**
WPROWADZENIE: DLACZEGO WŁAŚNIE „INTELIGENCJA EMOCJONALNA"? **23**

ROZDZIAŁ 1. CZY JESTEŚ NAJLEPSZYM Z NAJLEPSZYCH CZY TYLKO ŚREDNIAKIEM? **41**
Braki w umiejętnościach kadry kierowniczej 42
Jak umiejętności przywódcze mogą pomóc dzisiejszym organizacjom? 44
EQ, IQ czy wiedza fachowa? 46
Cztery obszary inteligencji emocjonalnej 50
Sylwetki Najlepszych z Najlepszych 51
Jak błyszczą Najlepsi z Najlepszych? 53
Warren Buffett 53
Carly Fiorina 58
Jeffrey Immelt 62
Sergey Brin 67
Pete Carroll 71
Meg Whitman 75
Bill Clinton 78
Earvin „Magic" Johnson 81
Brak samokontroli i nieumiejętność odraczania gratyfikacji 86
Eksperyment z pianką 87
Rozwijanie mocnych stron: jak z dobrego stać się wybitnym przywódcą 88
Mikroinicjatywy: SR wybitnych liderów 91
Kącik trenera: ocena kompetencji 95
Przeprowadzanie oceny kompetencji emocjonalnych 96
Czy Ty bądź Twój szef działacie na swoich podwładnych paraliżująco? 99
Kim jest paraliżujący szef? 100
Brak zaangażowania pracowników i jego koszt 100

Czego oczekują pracownicy? 101
Potęga przywództwa 101
Rozwiązanie problemu paraliżującego szefa lub bycia nim 102
Korzystanie z detektora kul u nogi 103
Strategiczne wykorzystanie mocnych stron 106
Plan działania 108

ROZDZIAŁ 2. NARZĘDZIA I STRATEGIE POPRAWY SAMOKONTROLI EMOCJONALNEJ 111

Czym jest samokontrola emocjonalna? 112
Przykłady badań 112
Stres, EQ i IQ 113
Gdzie się podziało moje IQ? 114
Neurobiologia: co powoduje porwanie emocjonalne? 115
Słynne przypadki porwania emocjonalnego 117
Cios głową Zinedine'a Zidane'a 117
Skandal obyczajowy z udziałem Tigera Woodsa 118
Wybuch Joe Wilsona 118
Wybuch Sereny Williams 119
Inne słynne porwania emocjonalne 120
Kącik trenera: 8 strategii poprawiających samokontrolę emocjonalną 121
1. Samoświadomość: czy jesteś przewidywalny? 121
2. Etykietowanie emocji 123
3. Audyt emocjonalny 124
4. Wciskanie hamulca 128
5. Uważność 130
6. Przenoszenie uwagi między wewnętrznymi a zewnętrznymi doznaniami 132
7. Rozpoznawanie „wyzwalaczy" 133
8. Reinterpretacja 134
Plan działania 134

ROZDZIAŁ 3. NARZĘDZIA I STRATEGIE POPRAWY WIARY W SIEBIE 137

Czym jest wiara w siebie? 137
Przykłady badań 138
Sylwetka Najlepszego z Najlepszych: Henrik Fisker, prezes firmy Fisker Coachbuild 139
10 tajników i praktyk Henrika Fiskera — Najlepszego z Najlepszych 141
1. Znajdź czas na pracę w odosobnieniu 141
2. Zasięgaj opinii innych 141
3. Oceniaj możliwości podwładnych 141
4. Podejmuj szybkie decyzje 142

5. Podążaj za swoimi wewnętrznymi przeczuciami 142
6. Podejmuj inicjatywę 143
7. Poznaj swoje mocne i słabe strony 143
8. Bierz odpowiedzialność za swoje błędy 143
9. Umacniaj ludzi 144
10. Bądź gotowy na podejmowanie decyzji stanowiących wyjątek od reguły 144
Kącik trenera: 10 strategii poprawy wiary w siebie 145
1. Krytycyzm a bycie po swojej stronie 145
2. Analiza sposobu myślenia 150
3. Przełamywanie perfekcjonizmu: tworzenie realistycznych oczekiwań 152
4. Reguły sukcesu: kto Tobą kieruje? 157
5. Wykaz sukcesów 159
6. Wykaz obecnych sukcesów 160
7. Pięć kluczowych osób w Twoim życiu 161
8. Wizualizacja 162
9. Podejmowanie decyzji 162
10. Potęga przeczucia 164
Plan działania 165

ROZDZIAŁ 4. NARZĘDZIA I STRATEGIE WSPÓŁDZIAŁANIA I PRACY ZESPOŁOWEJ 167

Czym są współdziałanie i praca zespołowa? 167
Przykłady badań nad inteligencją emocjonalną 168
Sylwetka Najlepszego z Najlepszych: Paulette Jones, dyrektor ds. technicznego i strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa w NMB Technologies Corporation 169
10 tajników i praktyk Paulette Jones — Najlepszego z Najlepszych 170
1. Rozpoczynaj dzień z nastawieniem pełnym wdzięczności 170
2. Pamiętaj o witaniu się z innymi 171
3. Zapewnij właściwą komunikację 171
4. Organizuj spotkania alarmowe 171
5. ...i spotkania na temat stanu bieżących przychodów 172
6. Miej do dyspozycji zespoły analityków 172
7. Organizuj spotkania zespołowe 172
8. Nieustannie dokonuj oceny procesów 173
9. Doceniaj pracowników 173
10. Śmiej się 173
Kącik trenera: 23 strategie współdziałania i pracy zespołowej 174
1. Wspólna wizja przyszłości 175
2. Zaufanie w zespole 176
3. Oczekiwania i wytyczne 176

4. Umiejętności komunikacyjne i rozwiązywanie konfliktów 177
5. Myślenie systemowe 178
6. Osobiste umiejętności przywódcze 178
7. Docenianie różnic 179
8. Odpowiedzialność i konsekwencje 180
9. Stałe uczenie się i pochwały 181
10. Bycie mentorem dla innych 181
11. Mistrz spotkań i postrach spotkań 182
12. Sterowanie procesem kształtowania się wizerunku: „reguła jednej ręki” 184
13. Test na bycie postrachem spotkań 186
14. Spotkania zespołowe 188
15. Wskazówki dotyczące poprowadzenia efektywnego spotkania 189
16. Ustalenie podziału ról w zespole 190
17. Krótkie spotkania „na stojąco” 191
18. Lista kontrolna spotkania 192
19. Ćwiczenie teambuildingowe: „Gwoździe” 198
20. Ćwiczenie teambuildingowe: „Wyniki i odpowiedzialność” 203
21. Ćwiczenie: „Oczekiwania” 206
22. Ocena zespołu 207
23. Ankieta dotycząca cech efektywnej pracy zespołowej 209
Plan działania najlepszego pracownika 211

ROZDZIAŁ 5. NARZĘDZIA I STRATEGIE DOSKONALENIA INNYCH 213

Czym jest doskonalenie innych? 213
Przykłady badań 214
Sylwetka Najlepszego z Najlepszych: Mark French, emerytowany główny trener kobiecej drużyny koszykówki, Uniwersytet Kalifornijski w Santa Barbara (UCSB) 216
13 tajników i praktyk Marka Frencha — Najlepszego z Najlepszych 219
1. Punkt widzenia lidera: koszykówka jako metafora życia 219
2. Praktyka 220
3. Budowanie więzi i spotkania całego zespołu 221
4. Rekrutacja gwiazd 222
5. Budowanie efektywnych relacji 223
6. Samoocena i wyznaczanie celów 224
7. Spotkania indywidualne 225
8. Samodoskonalenie 225
9. Informacja zwrotna na czas 226
10. Koncentracja na mocnych stronach 227
11. Przyjęcie osobistej odpowiedzialności 228

12. Ocena wyników 229
13. Odprawy przed i po meczu 230
Kącik trenera: 11 strategii doskonalenia innych 232
1. Zatrudnianie gwiazd: liderzy inteligentni emocjonalnie mają większe szanse na zatrudnienie i stanie się wybitnymi menedżerami 233
2. Lista pytań behawioralnych 234
3. Spotkania w cztery oczy 247
4. Doskonalenie mocnych stron 252
5. Wkład + 1 254
6. Krąg wpływu 255
7. Wyniki = Potencjał – Zakłócenia (lub: W = P – Z) 258
8. Delegowanie zadań 259
9. Coaching wspomagający efektywność 261
10. Pytania skalujące 264
11. Po pierwsze doskonalenie 266
Plan działania 268

ROZDZIAŁ 6. NARZĘDZIA I STRATEGIE KOMUNIKACJI ORAZ EMPATII 271

Czym jest kompetencja w dziedzinie komunikacji (porozumienia z innymi)? 272
Przykłady badań inteligencji emocjonalnej 272
Sylwetka Najlepszego z Najlepszych: John Davies, założyciel i dyrektor generalny Davies Public Relations 273
11 tajników i praktyk Johna Daviesa — Najlepszego z Najlepszych 275
1. Przemów do serca 275
2. Zrozum, na czym zależy innym 275
3. Odnajdź pasję 276
4. Odkryj własną wyjątkowość 277
5. Zgłębiaj wiedzę o innych 277
6. Potwierdzaj i nie obrażaj 279
7. Streszczaj i integruj 279
8. Bądź przygotowany 279
9. Trenuj i rozwijaj innych 280
10. Zapewniaj wysoką jakość we wszystkich obszarach 281
11. Szukaj igły w stogu siana 281
Kącik trenera: 12 strategii doskonalenia komunikacji i empatii 283
1. Empatia 285
2. Umiejętności słuchania i budowania porozumienia 290
3. Problemy z pustymi miejscami 294
4. Rozdźwięk pomiędzy intencją a interpretacją 297

5. Potęga języka: metafory, opowieści i słowa 301
6. Klarowność: droga ku lepszej przyszłości 306
7. Udzielanie informacji zwrotnej: SSBIR 308
8. Drabina założeń: budowanie i przekazywanie komunikatu 313
9. Równoważenie dociekania i twierdzenia 319
10. Lewa kolumna 321
11. Dialog kontra dyskusja 322
12. Role w dialogu 324
Plan działania 325

ROZDZIAŁ 7. PLAN DZIAŁANIA 327

Praktyki 330
Notowanie wyników: karta wyników Twoich umiejętności przywódczych 336

BIBLIOGRAFIA 339

MATERIAŁY DODATKOWE 347

SKOROWIDZ 351

O AUTORZE 359

ROZDZIAŁ 3

Narzędzia i strategie poprawy wiary w siebie

Wiara w siebie to paliwo napędzające inne działania.

W tym rozdziale poznasz narzędzia i strategie, które pomogą Ci stać się Najlepszym z Najlepszych, jeśli chodzi o wiarę w siebie. *Wiara w siebie* stanowi jeden z filarów sukcesu zawodowego i kluczową kompetencję obszaru samoświadomości. Definicję *wiary w siebie* zilustrujemy za pomocą przykładów badań naukowych nad jej rozwijaniem, a następnie przedstawimy sylwetkę Najlepszego z Najlepszych — Henrika Fiskera, jednego z najwybitniejszych na świecie projektantów samochodów. Fisker zdradzi nam swoje „10 tajników i praktyk", dzięki którym jest pełnym wiary w siebie Najlepszym z Najlepszych. Na jego przykładzie poznamy też niektóre z pułapek, do jakich może prowadzić nadmiar pewności siebie.

„Kącik trenera" rozbuduje to, czego już się dowiedziałeś o 10 skutecznych i sprawdzonych strategiach pozwalających na rozwinięcie wiary w siebie, używanych przez wielu wybitnych liderów i menedżerów. W rozdziale tym znajdziesz praktyczne narzędzia oraz „Plan działania", który pomoże Ci znaleźć konkretne zastosowania dla ogólnych koncepcji i osiągnąć wyniki gwarantujące zostanie Najlepszym z Najlepszych w tej materii.

CZYM JEST WIARA W SIEBIE?

Wiara w siebie jest to znajomość własnych umiejętności i pokładanie w nich zaufania w stopniu pozwalającym podejmować rozsądne decyzje w sytuacji presji i niepewności. Pewny siebie lider przejawia rozwiniętą umiejętność wywierania wrażenia na innych oraz bez wahania wypowiada się w sposób

zdecydowany i jednocześnie efektowny; ponadto podejmuje nowe wyzwania i obstaje przy swoich poglądach, nawet jeśli inni się z nimi nie zgadzają[1].

PRZYKŁADY BADAŃ

Wiele badań pokazuje pozytywny wpływ wiary w siebie na wyniki pracy. Jej wysoki poziom stanowi czynnik odróżniający menedżerów najlepszych od przeciętnych[2]. Wiara we własną skuteczność jest formą wiary w siebie; jest to przekonanie o własnej zdolności do podołania trudnym wyzwaniom.

W badaniu z udziałem 112 początkujących księgowych zauważono, że ci z nich, którzy w momencie zatrudnienia przejawiali najwyższy poziom wiary we własną skuteczność, 10 miesięcy później byli najwyżej oceniani przez swoich przełożonych. Pokazuje to, że wiara w siebie stanowi lepszy prognostyk wyników pracy niż poziom umiejętności czy wcześniejsze szkolenia[3]. W innym badaniu, w ramach którego przez ponad 60 lat, od dzieciństwa aż do emerytury, przyglądano się ponad 1000 kobiet i mężczyzn odznaczających się wysokim IQ, zauważono, że ci spośród nich, którzy od najwcześniejszych lat przejawiali wiarę w siebie, odnosili większe sukcesy w swojej późniejszej karierze zawodowej[4]. Długofalowe badanie menedżerów w firmie AT&T ujawniło, że wiara w siebie wykazywana w początkowym okresie kariery prognozowała również awanse i sukcesy odnoszone na wyższych stanowiskach kierowniczych, wiele lat później[5].

---

[1] D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York 1998 (wyd. polskie: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2007).

[2] R. E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York 1982.

[3] D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York 1998 (wyd. polskie: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2007).

[4] C. K. Holahan, R. R. Sears, *Self-Confidence in High-IQ People and Career Success in the Gifted in Later Maturity*, Stanford University Press, Stanford 1995.

[5] A. Howard, D. W. Bray, *Managerial Lives in Transition*, Guilford Press, New York 1988.

Czy jesteś Najlepszym z Najlepszych, czy tylko średniakiem, jeśli chodzi o wiarę w siebie? Czy regularnie i konsekwentnie (przynajmniej przez 80% czasu) zachowujesz się w sposób pewny siebie, przebojowy i stanowczy?

SYLWETKA NAJLEPSZEGO Z NAJLEPSZYCH: HENRIK FISKER, PREZES FIRMY FISKER COACHBUILD

Henrik Fisker jest prezesem Fisker Coachbuild — niedawno założonej firmy produkującej luksusowe auta. Po uwieńczonej sukcesami karierze projektanta samochodów pracującego dla największych firm motoryzacyjnych Fisker zdecydował się otworzyć własną firmę zajmującą się projektowaniem i produkcją ekskluzywnych aut sportowych.

Jako autor wielokrotnie nagradzanych projektów Fisker otrzymał również od rządu federalnego 528,7 miliona dolarów pożyczki na opracowywanie pojazdów z napędem elektrycznym i hybrydowym. Karma będzie hybrydowym sedanem za 87 900 dolarów. Fisker produkuje także model Nina — hybrydę wycenioną na 47 400 dolarów, którą ma nadzieję sprzedawać w liczbie 75 – 100 tysięcy sztuk rocznie.

Fisker był dyrektorem głównego biura projektowego Forda w Irvine w stanie Kalifornia. Pracował też jako dyrektor ds. projektowania należącej do Forda marki Aston Martin, a od września 2001 do sierpnia 2003 roku — jako dyrektor kreatywny studia projektowego Ingeni. Ingeni jest to mieszczące się w Londynie studio tworzące projekty dla Land Rovera, Jaguara, Aston Martina, Volvo, Mazdy, Lincolna i Mercury'ego. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy, pracując z ludźmi wywodzącymi się z 15 różnych kultur, Fisker zrobił z początkującego przedsiębiorstwa firmę osiągającą milionowe przychody. Odpowiadał również za sukces zaprojektowanego przez siebie modelu Aston Martin DB-9 za 155 tysięcy dolarów. Samochód ten otrzymał w 2005 roku przyznawaną przez magazyn „Robb Report" nagrodę Najlepszego z Najlepszych. Fisker zaprojektował również wersję pokazową i produkcyjną od dawna oczekiwanego modelu Aston Martin V8 Vantage.

Przed zatrudnieniem u Forda Fisker był prezesem działu BMW o nazwie Designworks USA, gdzie w ciągu pierwszego roku udało mu się zwiększyć zyski o 400%. Dla BMW zaprojektował limitowaną edycję modelu Z-8

(wyprodukowano tylko 400 egzemplarzy), jednego z najbardziej poszukiwanych na rynku wtórnym pojazdów świata osiągającego cenę niemal 200 tysięcy dolarów. Samochód pojawił się w filmie o przygodach Jamesa Bonda *Świat to za mało*, a w roku 2000 został przez magazyn „Robb Report" ogłoszony Samochodem Roku oraz otrzymał prestiżową niemiecką nagrodę Red Dot Award.

Fiskera spytano:

- W jaki sposób opanował wiarę w siebie?
- Co sprawia, że jest tak skutecznym liderem?
- Jakie praktyki stosuje na co dzień?
- Jakich pułapek musi się wystrzegać?

Wczesne doświadczenia

Fisker twierdzi, że zawsze dobrze szło mu przewodzenie ludziom. Wspomina, jak w wieku 13 lat brał udział w biegu na orientację, którego celem było odnalezienie skarbu. Fisker szedł przez las wraz z grupą chłopców i na podstawie mapy zdecydował, że powinni iść w prawo. Wyznaczony lider i pozostali chłopcy nie zgodzili się z nim, twierdząc, że powinni udać się w lewo. Osiemnastu uczestników poszło w lewo, natomiast Fisker wraz z jeszcze jednym chłopcem poszedł w prawo i znalazł skarb. Ponieważ grupa się rozdzieliła, nie udało im się wygrać, a Fisker został ukarany za odłączenie się. Doświadczenie to nauczyło go, by trzymać się własnych przekonań, bez względu na cudzy sprzeciw. Inną niezwykle ważną lekcją było uświadomienie sobie, że nawet stanowczy lider do odniesienia sukcesu potrzebuje ludzi, którzy podążą za jego przewodnictwem.

Przez pierwsze cztery miesiące pracy na stanowisku projektanta w BMW Fisker razem z bardziej doświadczonym kolegą pracował nad projektem wnętrza samochodu. Współpracownik spytał projektanta, czy nie chciałby przejąć całości projektu. Fisker, czując, że będzie w stanie sobie poradzić, zgodził się, mimo że nie miał wiele doświadczenia. Dostrzegł, że za każdym razem, gdy podejmował ryzyko, zwiększało to jego wiarę w siebie.

W początkowym okresie kariery autorytetem dla Fiskera był dr Reitzle, dyrektor ds. rozwoju BMW, który w sposób bardzo stanowczy podejmował ważne decyzje dotyczące kierunku rozwoju firmy: „Widziałem, jak lider podejmuje stanowcze decyzje powodujące pozytywny efekt domina. Powstawała fala optymizmu przekazywana na coraz niższe szczeble firmy". Fisker dostrzegł, że stanowczość była cechą, którą podziwiał, i zaczął ją naśladować.

10 TAJNIKÓW I PRAKTYK HENRIKA FISKERA — NAJLEPSZEGO Z NAJLEPSZYCH

Przeczytaj zaprezentowane strategie, wybierz jedną lub dwie i je wypróbuj.

1. Znajdź czas na pracę w odosobnieniu

W porze lunchu Fisker poświęca półtorej godziny na trening w siłowni i przemyślenie problemów. Mówi, że czas ten jest „sto razy cenniejszy niż pozostanie w pracy", gdzie nieustannie ktoś mu przeszkadza. Raz po raz odtwarza dany problem w myślach, analizując różne scenariusze i rozwiązania. To właśnie wtedy Fisker zaczyna „przeczuwać", co chce zrobić.

2. Zasięgaj opinii innych

Fisker jest zwolennikiem zasięgania opinii, by uzyskać więcej informacji w określonych kwestiach. Zna swoje zdanie, ale zapoznaje się z punktem widzenia innych osób, by poznać ich opinie i poglądy na dany problem. Fisker korzysta ze swojej umiejętności nawiązywania kontaktów, by odkrywać różne perspektywy z różnorodnych źródeł.

3. Oceniaj możliwości podwładnych

Przebywając w samotności, Fisker ocenia mocne i słabe strony swojego zespołu oraz wyrabia sobie dobry pogląd na to, co jego członkowie będą, a czego nie będą w stanie zrobić. Pozwala mu to oszacować ich możliwości, buduje zaufanie i pomaga zdecydować, jakie wyzwania i jakie ryzyko może przed nimi postawić i komu je przydzielić. Gdy zespół prosi go o podjęcie decyzji, Fisker zna już predyspozycje poszczególnych osób i może przydzielić im takie zadania, które spożytkują potencjał każdej z nich.

4. Podejmuj szybkie decyzje

Fisker preferuje szybkie, stanowcze i motywujące decyzje. Wie, że większość ludzi nie lubi, gdy się nimi kieruje, i woli, by mieli poczucie działania pod wpływem własnej motywacji. Decyzje Fiskera sprawiają wrażenie podjętych na podstawie ślepego zaufania. Motywowany do ciężkiej pracy pracownik chce udowodnić, że na to zaufanie zasłużył. Korzystając ze swoich uprawnień decyzyjnych, Fisker wykorzystuje dramaturgię chwili, zamiast czekać i namyślać się zbyt długo, co osłabiłoby jej wpływ i w mniejszym stopniu zmotywowało podwładnego do pracy.

Fisker często mawia: „Tak, idź i zrób to", doskonale wiedząc, jak pozytywny efekt wywiera takie stwierdzenie. Choć decyzje te mogą wyglądać na podejmowane pochopnie, wcale takie nie są. Jest to przemyślany system — ze względu na czas poświęcony przez Fiskera działaniom opisanym przy okazji pierwszych trzech tajników. Projektant podejmuje szybkie decyzje w odpowiednim momencie, tak aby wyzwolić optymalną ilość energii emocjonalnej swojego zespołu.

5. Podążaj za swoimi wewnętrznymi przeczuciami

Fisker szczyci się tym, że „podąża za swoim wewnętrznym przeczuciem". Dla projektanta wygląd samochodu jest to bardziej kwestia emocji niż logiki, niemożliwa często do wyrażenia słowami. Przez całą swoją karierę Fisker polegał na tej instynktownej umiejętności. Jak wielu menedżerom, tak i jemu udało się ją rozwinąć w wysokim stopniu, dzięki czemu w razie potrzeby jest w stanie podejmować szybkie decyzje.

Samochody sprawiają, że czujemy się w określony sposób, a uczucie to pochodzi z ciała migdałowatego — niewielkiego obszaru w kształcie migdała mieszczącego się w centrum mózgu. „Każde doświadczenie, które wywołuje u nas reakcję emocjonalną, jakkolwiek trudną do uchwycenia, wydaje się zapisywane w ciele migdałowatym"[6] Z ciała migdałowatego wychodzą szlaki nerwowe prowadzące do organów wewnętrznych. Nasze „wewnętrzne przeczucia" pochodzą więc z mózgu.

---

[6] D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York 1998, s. 51 (wyd. polskie: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2007).

6. Podejmuj inicjatywę

Fisker jest zwolennikiem wykorzystywania swoich „wewnętrznych przeczuć" w praktyce i podejmowania decyzji na ich podstawie. Gdy pojawia się przeczucie, projektant ocenia ryzyko i — jeżeli uzna je za realne — wprowadza to przeczucie w czyn. Uważa to za ważny aspekt bycia liderem. Fisker uosabia to, co guru w dziedzinie przywództwa Warren Bennis w swoim opisie cech przywódczych nazwał „inklinacją do działania"[7] Fisker sam chce działać i lubi tę samą cechę u swoich podwładnych. Podejmowanie inicjatywy jest w kwestii wiary w siebie cechą charakterystyczną Najlepszego z Najlepszych.

7. Poznaj swoje mocne i słabe strony

Fisker uważa, że lider powinien zdawać sobie sprawę ze swoich słabych stron. Definiuje je jako „rzeczy, które mógłbyś robić, ale których nie lubisz". Jako że woli czerpać moc ze swoich mocnych stron, preferuje, by inni brali na siebie nielubiane przez niego zadania — wtedy sam może się skoncentrować na tym, w czym jest dobry. Wie, że gdy robi to, co lubi, jest pełen energii, kreatywny i kompetentny.

8. Bierz odpowiedzialność za swoje błędy

Fisker uważa, że należy być uczciwym wobec siebie i przyznawać się do błędów, tak aby wyciągnąć z nich wnioski i iść naprzód. Opowiada, jak w Londynie otrzymał mandat za jazdę z prędkością 180 km/h, gdzie przekroczenie 110 km/h oznaczało utratę prawa jazdy. Aston Martin chciał wynająć mu prawnika, ale Fisker zdecydował, że sam wystąpi przed sądem we własnym imieniu. Przyznał, że popełnił błąd, wyjaśniając, że przekroczył prędkość, ponieważ był bardzo zajęty. Aby pokazać swoją chęć poprawy, dodał, że zmienił już swój grafik, ograniczając liczbę spotkań. Wziął na siebie odpowiedzialność za mandat, oznajmiając, czego się nauczył. Po zapłaceniu niewielkiej grzywny pozwolono mu zatrzymać prawo jazdy.

---

[7] W. Bennis, *Managing People Is Like Herding Cats*, Executive Excellence Publishing, Provo (Utah) 1997.

9. Umacniaj ludzi

Fisker uważa, że należy odczytywać nastroje podwładnych i starać się, by byli nieustannie zmotywowani. Sam osiąga to poprzez szczere zainteresowanie ich sprawami: pyta ich o to, co myślą lub co robią, a następnie docenia i wspiera ich wysiłki.

10. Bądź gotowy na podejmowanie decyzji stanowiących wyjątek od reguły

Fisker twierdzi, że lider powinien rozpoznać konsekwencje decyzji, zdecydować, czy warto je ponieść, a następnie wprowadzić ją w życie. Wiele przykładów, jakie podaje projektant, obraca się wokół poświęcania mniejszej uwagi czasochłonnym, biurokratycznym procedurom. Jeśli ma przekonanie, że decyzja jest właściwa i że sam będzie w stanie poradzić sobie z konsekwencjami, realizuje ją bez zawracania sobie głowy procedurami. Fisker liczy na sukces i jest przekonany, że tymczasowe odstępstwa od procedur stanowią niewielką cenę za potencjalne zwycięstwo, jakie przyniesie realizacja danej decyzji.

Pułapki: na co Fisker powinien zważać?

- Groźne dla Fiskera może być nadużywanie swojej wiary w siebie. Sam przyznaje, że może być ona dla innych przytłaczająca, dodając: „Swoją pewność siebie powinieneś wykorzystywać odpowiednio do sytuacji i umieć się wycofać tam, gdzie wpływ tej cechy jest najmniejszy, pozwalając sprawom toczyć się własnym torem". Stara się nie narzucać własnych decyzji tam, gdzie to możliwe.
- Ważne jest, by Fisker znał swoje audytorium i zachęcał je do posiadania własnych obszarów wiedzy specjalistycznej. Istotne jest również, aby zachęcał swój zespół do otwartego zadawania pytań.
- Fisker powinien pamiętać o utrzymywaniu odpowiedniego tempa w podejmowaniu decyzji i działań, nigdy nie zakładając, że inni mają takie samo nastawienie psychiczne czy nadają na tych samych falach co on. Sam przyznaje, że „chce mieć ludzi w polu widzenia", a nie zostawiać ich za sobą.

- Jeśli Fisker zaczyna mieć poczucie, że musi raz po raz radzić sobie z kryzysami, wie, iż zaczyna tracić kontakt z organizacją. Musi istnieć system, dzięki któremu będzie mógł szybko uzyskać taką informację i w miarę potrzeby zmniejszyć tempo podejmowania decyzji. Bardzo ważna jest tutaj informacja zwrotna od kadry kierowniczej.

Działania: przejrzyj praktyki stosowane przez Fiskera

Które z praktyk Fiskera związanych z budowaniem wiary w siebie możesz przyswoić i zastosować, aby stać się Najlepszym z Najlepszych? Które z nich chciałbyś dodać do swojego planu działania?

1. _____
2. _____
3. _____

KĄCIK TRENERA: 10 STRATEGII POPRAWY WIARY W SIEBIE

Poniżej znajdziesz 10 sprawdzonych strategii, które pomogą Ci poprawić wiarę w siebie. Wiara w siebie stanowi napęd, dzięki któremu podejmujesz ryzyko, próbujesz nowych rzeczy i wdrażasz mikroinicjatywy niezbędne do stania się Najlepszym z Najlepszych. Czytając poniższą listę, zwróć uwagę na rozwiązania, które już stosujesz, i na to, co mógłbyś robić częściej.

Przeczytaj opisy strategii, a następnie wybierz jedną lub dwie z nich i je wypróbuj.

1. Krytycyzm a bycie po swojej stronie

> Mają popsuty kalkulator, ale nie zdają sobie sprawy, że wyświetlając wyniki, zawsze obcina on jedną cyfrę.

Wielu liderów ma „popsuty system oceny". Rzadko są oni zadowoleni z własnych sukcesów i odnoszą się nadmiernie krytycznie do własnych, nawet zawrotnych, osiągnięć. Może się to przekształcić w utrwalony schemat. W przeszłości mógł on zaprowadzić ich do sukcesu, ale wraz z upływem czasu stał się ciężarem. Liderzy ci zaczynają wtedy stawiać sobie coraz wyższe

wymagania i zwykle nie potrafią im we własnych oczach sprostać — dostrzegając zazwyczaj, że jest tak pomimo morderczych wysiłków, jakie podejmują. Co prawda ochoczo przyznają, że są dla siebie bardzo surowi, ale mają przekonanie, że to jedyny sposób na zmuszenie się do pracy z maksymalną wydajnością. To prawie tak, jak gdyby mieli popsuty kalkulator i nie zdawali sobie sprawy, że zawsze obcina on jedną cyfrę. Oceniając samych siebie, liderzy patrzą na kalkulator, który powinien pokazywać 1000, a zamiast tego pokazuje 100. Wskazywana wartość wprawia ich w zdenerwowanie, ale nie zdają sobie sprawy, że to ich system oceny jest wadliwy lub popsuty.

Nadmierna samokrytyka pociąga za sobą trzy główne niechciane konsekwencje:

- Liderzy ci nigdy nie są zadowoleni z własnych wyników, na czym cierpi ich wiara w siebie.
- Ponieważ wszystko zdaje się wypadać gorzej, niż sobie zaplanowali, są spięci i nieszczęśliwi.
- Nieświadomie traktują innych tak, jak traktują siebie — są nadmiernie krytyczni, negatywnie nastawieni i nigdy nieusatysfakcjonowani.

Większość liderów, którzy są wobec siebie surowi, jest ślepa na problemy tkwiące w ich stylu przewodzenia. Czasami trzeba im nawymyślać (!) po to, by przestrzec ich przed zgubnym wpływem takiego schematu funkcjonowania na ich wydajność i samopoczucie. Jeśli powyższa sylwetka przypomina Ciebie, odpowiedz sobie na proste pytanie: przez jaki procent czasu krytykujesz sam siebie, zamiast stanąć po swojej stronie? Zastosuj skalę 1 – 100. Wadliwy system oceniania u siebie lub innych osób możesz rozpoznać po tym, że po wykonaniu każdego zadania uznajesz, iż powinieneś:

- bardziej się starać;
- uzyskać lepsze efekty;
- szybciej sobie z nim poradzić.

Przejawem tego typu postawy jest zazwyczaj udzielanie sobie reprymendy za uzyskiwanie wyników poniżej własnych możliwości. To prawie tak, jak gdybyś wyjmował bat i zaczynał popędzać się nim do większego wysiłku.

Możesz nawet mówić lub myśleć: „Jak mogłem być tak głupi? Kiedy się wreszcie nauczę? Co jest ze mną nie tak?". Więcej, lepiej, szybciej, więcej, lepiej, szybciej — staje się automatycznym systemem negatywnej samooceny.

Historia Andrei

Andrea pracowała na stanowisku kierowniczym w pewnej agencji i nieustannie miała poczucie, że ma zaległości we wszystkim, co robi — e-maile i wiadomości na automatycznej sekretarce pozostawały bez odpowiedzi, a spotkania w cztery oczy z pracownikami były odwoływane lub przekładane. Jej system samooceny był surowy i bezlitosny pomimo wielu udanych inicjatyw, jakie przeprowadzała w agencji. Rozmowę z pracownikiem Andrea zaczynała zazwyczaj od przeprosin za coś, za co nie zdążyła się zabrać. Cierpiała na tym jej wiara w siebie, a negatywna samoocena Andrei zaczynała wpływać na innych. Może nie była tak kompetentna, za jaką ją uważali?

Na jednej z naszych sesji Andrei udało się dokonać przełomu po tym, jak zwróciłem jej uwagę na to, że w ciągu 30 minut trzy razy za coś przepraszała. Wyraźnie było widać, że jest wobec siebie nadmiernie krytyczna. Boleśnie uświadomiła sobie, jak zautomatyzowany był jej system samooceny, oraz — co ważniejsze — zdała sobie sprawę z jego nietrafności. Uświadomiła sobie również obecność tego schematu we wszystkich swoich interakcjach oraz stopień, w jakim podkopywał on jej umiejętności przywódcze.

Zmiana sposobu naszej samooceny znakomicie poprawia naszą pewność siebie i pozwala nam być bardziej świadomymi tego, w jaki sposób oceniamy innych.

Początkowo Andrea twierdziła, że przez 80% czasu poddawała swoje działania krytyce. Po rozmowach na temat konsekwencji tego schematu funkcjonowania i procesie budowania świadomości kobiecie udało się ograniczyć to zjawisko do około 40%. Co ważne, zrozumiała, że nie powinna próbować całkowicie wyeliminować samokrytyki, ale starać się zmienić jej kontekst, tak aby stanąć po swojej stronie. Dzięki zaangażowaniu i praktyce Andrea zdołała wykształcić umiejętność szybkiego rozpoznawania tego schematu i przechodzenia na własną stronę.

Andrea zaczęła częściej stawać po własnej stronie, w wyniku czego przestała być tak wymagająca wobec swoich podwładnych, stając również częściej po ich stronie. Zaczęła nawet zachęcać ich, by bardziej realistycznie spoglądali na liczbę zadań, jakie na siebie biorą, i ograniczyli swoje zobowiązania. By pomóc jej śledzić swoje postępy, na każdym spotkaniu pytałem ją, przez jaki procent czasu krytykowała swoje działania, zamiast stawać po własnej stronie.

Zmiana sposobu naszej samooceny znakomicie poprawia naszą pewność siebie i pozwala nam być bardziej świadomymi tego, w jaki sposób oceniamy innych.

Pytania przekierowujące

Najlepszym sposobem na zaprzestanie samokrytyki i stanięcie po swojej stronie jest dostrzeżenie własnych zachowań, a następnie wykorzystanie tej obserwacji do stworzenia planu rozwoju. Poniżej znajduje się kilka przykładów stwierdzeń samokrytycznych oraz takich, które pomogą Ci stanąć po swojej stronie.

Krytykowanie siebie

- Jak mogłem być tak nieudolny?
- Przecież wiem, że nie powinienem tego robić!
- Co ze mnie za idiota?!
- Dlaczego nie zabrałem się za to wcześniej?
- Mogłem to zrobić o wiele lepiej!
- Co jest ze mną nie tak?
- Powinienem był wiedzieć lepiej!

Bycie po własnej stronie (stwierdzenia przekierowujące Twój nawyk)

- Które części zadania poszły mi dobrze?
- Co nie wyszło tak, jak planowałem?
- Co dokładnie było nie tak?
- Na którą część mam wpływ?
- Czy mogłem zrobić coś inaczej?

- Co powinienem zrobić, by zaakceptować wyniki i nie robić sobie wyrzutów z tego powodu?
- Czego mogę się nauczyć dzięki temu zadaniu?
- Co będę musiał poprawić następnym razem?
- Czy mogę skorzystać z instruktażu, szkolenia lub pomocy, by poprawić osiągane efekty?
- Jaki będzie mój następny krok?
- Jak mogę zagwarantować właściwy kierunek działania?

Zwróć uwagę na charakter powyższych stwierdzeń i wpływ, jakie na Ciebie mają. Ważne jest, aby najpierw odnotować to, co poszło dobrze, w celu nadania ocenie właściwej perspektywy i osłabienia schematu „więcej, lepiej, szybciej".

Poniższy diagram obrazuje różnice między oboma typami samooceny.

Zaznacz określenia, które rozpoznałeś w rezultacie swojej samooceny.

	SAMOKRYTYKA	**BYCIE PO SWOJEJ STRONIE**
CHARAKTER STWIERDZENIA	Wymagający	Pełen szacunku
	Krzywdzący	Konstruktywny
	Irracjonalny	Racjonalny
	Nadmiernie uogólniony	Realistyczny
REZULTAT	Niezadowolenie	Zachęta
	Zmniejszenie pewności siebie	Plan działania na przyszłość
	Przytłoczenie	Entuzjazm

Pytania i ćwiczenia praktyczne

- Jak precyzyjny jest Twój system samooceny?
- W skali 1 – 100 jaki procent czasu poświęcasz na krytykowanie samego siebie?
- Jak czujesz się po wytknięciu sobie błędów?
- Jakie konsekwencje dla Ciebie i innych ma Twój krytycyzm wobec siebie?

- Czy innych również traktujesz tak surowo jak siebie?
- Czy schemat ten jest na tyle skuteczny, że chciałbyś nadal go stosować?
- Co możesz stracić lub przegapić, jeśli go nie zmienisz?
- Odnotowuj sytuacje, gdy przestałeś robić sobie wyrzuty i zamiast tego stanąłeś po swojej stronie.
- Jaki aspekt bycia po swojej stronie jest dla Ciebie najtrudniejszy?
- Co pomaga Ci stanąć po swojej stronie?
- Każdego dnia notuj, przez jaki procent czasu stałeś po swojej stronie.

2. Analiza sposobu myślenia

Gdy zastanawiamy się nad tym, w jaki sposób myślimy, zadajemy sobie zazwyczaj szereg pytań w rodzaju: „Co mam zrobić w sprawie tego projektu?", „Dlaczego mój kolega z pracy nie chce ze mną współpracować?", „Dlaczego pominięto mnie przy ostatnich awansach?".

Jest to nieświadomy proces wpływający na otrzymane odpowiedzi. Mózg porównać można do komputera, mimo że jest o wiele bardziej złożony. Gdy zadajemy sobie pytanie, nasz mózg przeszukuje swoje pliki i wyświetla odpowiedź na ekranie świadomości. Uznajemy tę odpowiedź za fakt i nie próbujemy kwestionować procesu, w wyniku którego ją otrzymaliśmy. Jeżeli będziemy zadawać sobie źle sformułowane i niekonstruktywne pytania, zamiast odpowiedzi pomocnych otrzymamy niekorzystne.

Jednym z aspektów bycia bardziej pewnym siebie jest bycie świadomym w momencie, gdy zadajesz sobie w myślach te pytania. Kiedy zaczniesz zwracać na nie większą uwagę, prawdopodobnie zauważysz, że często wyzwalają one potok negatywnych odpowiedzi i uruchamiają znajomy schemat samokrytyki. Przypomina to zadawanie świadkowi na rozprawie tendencyjnych pytań, do czego nie dopuszcza żaden sędzia. Słynnym przykładem takiego pytania jest: „Kiedy przestał pan bić swoją żonę?". Niestety, zadając sobie pytania z oskarżycielskim podtekstem, rzadko „zgłaszamy sprzeciw" wobec negatywnych odpowiedzi, jakie otrzymujemy. Nie bierzemy też pod uwagę, że taka odruchowa odpowiedź może być nieprawdziwa i stanowi jedynie wyraz tego, w jaki sposób sami się zaprogramowaliśmy.

Czy któreś z tych pytań brzmi znajomo?

- Dlaczego nigdy nic mi nie wychodzi?
- Dlaczego nie jestem tak dobry, jak powinienem być?
- Jak mogłem być tak głupi?
- Dlaczego na spotkaniu nie powiedziałem czegoś inteligentnego?
- Kiedy ja się wreszcie nauczę?

Mózg przeszukuje historię Twojego życia i wynajduje proste odpowiedzi w rodzaju: „Zawsze słabo mi szła nauka" lub: „Nie jestem tak inteligentny jak inni" czy też: „Zawsze popełniam głupie błędy" albo: „Nigdy do niczego nie dojdę". Te zaprogramowane odpowiedzi sprawiają, że zwieszasz głowę i tracisz wiarę w siebie. Czas, byś przejął kontrolę nad tym, jak zaprogramowany jest Twój negatywny monolog wewnętrzny. Pozwól swojemu mózgowi szukać bardziej pozytywnych, konstruktywnych i użytecznych odpowiedzi. Poniższe ćwiczenia i pytania pomogą Ci w tym.

Pytania i ćwiczenia praktyczne

- Zwracaj większą uwagę na pytania, które sobie zadajesz. Zapisuj je i zbieraj przez tydzień.
- Zadawaj je głośno. Posłuchaj ich i oceń, o co tak naprawdę pytasz swój mózg.
- Czy Twoje pytania są pozytywne, czy negatywne?
- Jakie odpowiedzi otrzymujesz?
- Oceń podteksty swoich pytań. Czy starasz się wpłynąć na świadka? Czy szykujesz się na porażkę? Czy sędzia dopuściłby Twoje pytania?
- Czy używasz nadmiernie ogólnikowych słów, takich jak „zawsze" i „nigdy"?
- Korzystanie z pięciu poniższych pytań za każdym razem da lepsze odpowiedzi. Wybierz sytuację, nad którą chciałbyś się zastanowić, i użyj tych pytań do wygenerowania pozytywnych i wzmacniających wiarę w siebie odpowiedzi:

- Czego mogę się tutaj nauczyć?
- W jaki sposób mogę w większym stopniu stać po swojej stronie?
- Co nastawia mnie tutaj pozytywnie?
- Jak najlepiej mogę poradzić sobie z tą sytuacją?
- W jaki sposób mogę zaangażować w nią wszystkie moje środki?

3. Przełamywanie perfekcjonizmu: tworzenie realistycznych oczekiwań

Ludzie dążący do sukcesu zawsze wyznaczają sobie cele, te zaś często stają się przyczyną porażki i frustracji. Dlaczego? Ponieważ od początku są nierealistyczne i tworzą schemat prowadzący prosto do porażki. Może to z kolei prowadzić do krytycyzmu wobec siebie i niezadowolenia z osiągniętych efektów.

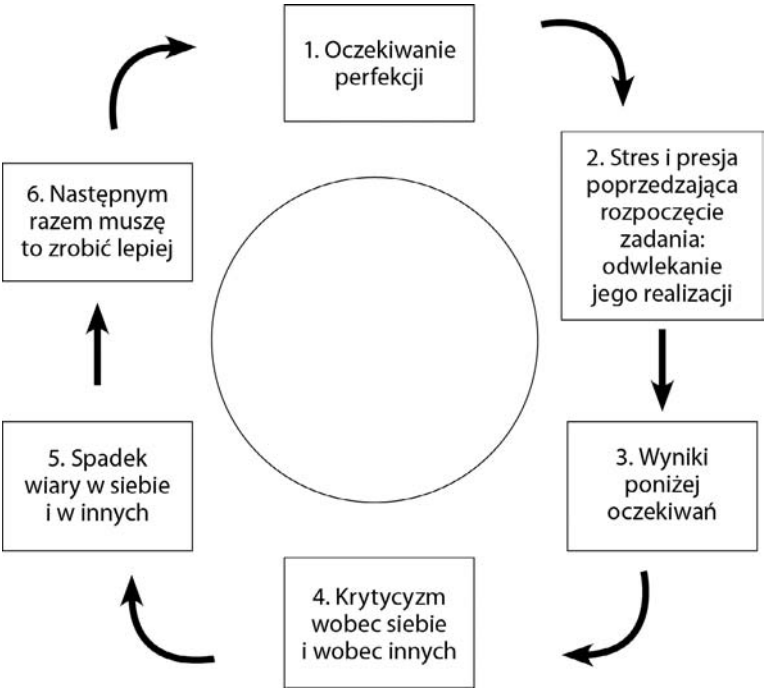
Istnieją trzy główne przyczyny tego schematu:

- Oczekiwania te powstają automatycznie, bez udziału krytycznej refleksji.
- Gdy już powstaną, przestają być analizowane pod kątem swojej zgodności z rzeczywistością czy szans powodzenia.
- Nierealistyczne oczekiwania zaczynają być traktowane jako swego rodzaju złota zasada, co powoduje, że trwale się do nich przywiązujemy.

Dążenie do perfekcji, cecha niegdyś służąca za kryterium wysiłku, jakości, satysfakcji i uznania, staje się nośnikiem schematu „więcej, lepiej, szybciej". Niezdiagnozowany perfekcjonizm z motywującego pomocnika staje się bezwzględnym katem.

Pętla perfekcjonizmu

Pętla perfekcjonizmu obrazuje znany nam już paraliżujący cykl samooceny (patrz: rysunek 3.1). W jakim stopniu odzwierciedla ona zachowanie Twoje lub ludzi z Twojego otoczenia?



RYSUNEK 3.1. Sześć etapów pętli perfekcjonizmu

Proces ten zachodzi nieświadomie, wielokrotnie i szybko. Jego ofiarą padasz, zanim się zdążysz zorientować. Celem jego rozpoznania jest:

- uświadomienie sobie istnienia bezproduktywnego schematu;
- zrozumienie etapów jego powstawania i ich wpływu na zachowanie i wyniki pracy;
- ustalenie, co należy zmienić, aby osiągnąć odmienne rezultaty.

Oczekiwanie perfekcji

Cele, jakie sobie wyznaczasz, są wygórowane i pozostają bez krytycznego spojrzenia ani faktycznej oceny możliwości ich realizacji. Twój perfekcjonizm racjonalizuje to tym, że musisz nieustannie stawiać przed sobą ambitne wymagania, dlatego cele, jakie sobie wyznaczasz, są skrajne, nierealne, nieosiągalne i nie ma w nich miejsca na najmniejszy margines błędu. Nie dokonujesz drobiazgowej oceny wymagań, jakie będziesz musiał spełnić, by osiągnąć zamierzone cele, przez co skazujesz się na przejście całej powyższej

pętli. Wysiłek, środki i wiedza, jakie będą Ci potrzebne do osiągnięcia celów, nie są zazwyczaj brane pod uwagę.

W swoim audiobooku *Pure Genius* („Absolutny geniusz") Dan Sullivan mówi o różnicach między celami a ideałami oraz o tym, jak często porównujemy się z ideałem i nigdy nie udaje nam się mu dorównać. Za przykład podaje horyzont — coś, co w rzeczywistości nie istnieje, mimo że możemy go zobaczyć. Jeśli będziemy gonić horyzont, będzie się on oddalał i nigdy do niego nie dotrzemy. Sullivan zaleca, abyśmy określili to, od czego zaczęliśmy, i na tej podstawie oceniali nasze postępy w osiągnięciu celu. Taka ocena pozwoli nam spojrzeć na nie przychylniejszym okiem. Jeśli nie zwalczysz swojego perfekcjonizmu, uwikła Cię on w swoją nieskończoną pętlę, a to tak, jak gdybyś wpadł do wodospadu i to siła wody zaczęła decydować o tym, gdzie się znajdziesz.

Stres i presja poprzedzające rozpoczęcie zadania: odwlekanie jego realizacji

Ogromne oczekiwania zaczynają mieć wpływ na realizację Twojego celu. Przygotowaniom zaczyna towarzyszyć presja, niepokój i stres, które mogą zaburzać poziom koncentracji i kreatywności potrzebnych do zbliżenia się do nieosiągalnego celu. Podświadomie wiesz, że zadanie jest ponad Twoje siły i że jesteś skazany na porażkę. To tylko zwiększa Twój lęk. Jedną z najczęstszych reakcji jest prokrastynacja (odwlekanie realizacji zadania) występująca w postaci dawania sobie większej ilości czasu na przygotowania. Zaangażuje ona cały Twój wysiłek, więc „planowanie" staje się tak naprawdę martwieniem się, „przygotowywanie się" — unikaniem, a „odpoczywanie" — w rzeczywistości odkładaniem na później. Wszystko to prowadzi do dalszej zwłoki. Ten etap pętli tylko pogarsza efekty Twojej pracy.

Pokusa prokrastynacji

POKUSA	REZULTAT
„Lepiej sobie to wszystko dobrze zaplanuję".	Bezproduktywne zamartwianie się
„Muszę się dobrze przygotować".	Unikanie zrobienia czegokolwiek
„Lepiej odpocznę, żeby być gotowym".	Odkładanie pracy na później
„Gdybym tylko miał trochę więcej czasu, to wtedy...".	Więcej zmartwień i mniej pracy

Wyniki poniżej oczekiwań

Zadanie zostało ukończone i oczywiście nie poszło tak dobrze, jak się spodziewałeś. Mogłeś zrobić więcej, bardziej się przyłożyć, zacząć wcześniej, skończyć szybciej. Nieustanne „więcej, lepiej, szybciej, więcej, lepiej, szybciej" stanowi oznakę wadliwego systemu samooceny.

Krytycyzm wobec siebie i wobec innych

Twój wewnętrzny monolog wyciągnął swój bat. Przychodzi to łatwo i automatycznie, wielu liderów nie zdaje sobie więc sprawy, że ich wewnętrzny monolog zmienia się w rozmowę identyczną z tą, jaką odbywają ze swoimi podwładnymi:

- „Dlaczego nie zrobiłem tego szybciej?" zamienia się w: „Dlaczego nie zrobiłeś tego szybciej?".
- „Jak mogłem być tak głupi?" zamienia się w: „Co sobie myślałeś?".
- „Nie radzę sobie z tym, powinno mi pójść znacznie lepiej" zamienia się w: „Nie radzisz sobie z tym ani nie spełniasz moich oczekiwań".

We własnej głowie nie dostrzegasz zwykle, jak ostro brzmią tego typu słowa. Gdy mówisz w ten sposób do innych, mogą mieć one bardzo niekorzystny i demotywujący efekt. Twoje automatyczne reakcje zaczynają określać to, kim jesteś dla swoich podwładnych, przez co prowadzą do niezamierzonych negatywnych konsekwencji.

Spadek wiary w siebie i innych

W miarę utrwalania się pętli perfekcjonizmu i spadku szans powodzenia zmniejsza się zaufanie do samego siebie i do innych. Wiara w siebie zostaje osłabiona.

Następnym razem muszę to zrobić lepiej

By poradzić sobie ze stresem i frustracją, lider mówi sobie: „Następnym razem będę się bardziej starał, zacznę wcześniej i zrobię to lepiej". Jest to kolejne założenie, które wytworzy takie same nierealistyczne oczekiwania... i pętla kręci się dalej.

Jak wyrwać się z pętli perfekcjonizmu?

Aby poradzić sobie ze zgubnymi efektami pętli perfekcjonizmu, musisz wypracować odpowiednie zachowania stosunkowo wcześnie, na pierwszym lub drugim etapie — jeszcze zanim wpadniesz w jej sidła. Wprowadzenie drobnych zmian na początku i w trakcie dalszych prób pomoże Ci przerwać schemat. Zacznij od przypomnienia sobie czegoś, co planujesz, i odpowiedz na poniższe pytania:

- Jak realne i możliwe do osiągnięcia są Twoje oczekiwania?
- Czy zawsze drobiazgowo oceniasz swoje oczekiwania i planujesz metody ich realizacji?
- Oceń siebie w skali 1 – 10, gdzie 10 symbolizuje Twoje najbardziej realistyczne oczekiwanie. Na ile się oceniłeś?
- W jakim stopniu perfekcjonizm rządzi Twoim życiem lub sprawuje nad Tobą kontrolę? Oceń siebie w skali 1 – 100%.
- Jaki jest pierwszy krok, który powinieneś zrobić, aby odzyskać trochę kontroli?
- Spójrz na schemat przedstawiający pokusy prokrastynacji (patrz: s. 154). Której z wymówek używasz najczęściej?
- Jaka byłaby najlepsza riposta na stwierdzenie: „Nie, muszę opracować realistyczny plan i natychmiast się za coś zabrać"?
- Czy Twój system samooceny jest wadliwy?
- Dlaczego jest on wadliwy? (Na przykład: jest zbyt sztywny, bezkompromisowy).
- Przez jaki procent czasu po wykonaniu zadania robisz sobie wyrzuty?
- Wykorzystaj strategie z części „Krytycyzm a bycie po swojej stronie" na s. 145 – 150 do przekierowania swojej samooceny i wewnętrznego monologu.
- Jaki masz plan na uniknięcie uwikłania w pętlę perfekcjonizmu po tym, jak uda Ci się wyciągnąć wnioski ze swojego sposobu dokonywania samooceny?
- W jaki sposób możesz uzyskać wsparcie innych?

- Kto będzie mógł Cię ostrzec, gdy dostrzeże, że ugrzęzłeś w pętli perfekcjonizmu?
- Jak poznasz, że nie zignorowałeś tego ostrzeżenia?

4. Reguły sukcesu: kto Tobą kieruje?

Celem tej strategii jest uświadomienie sobie własnych reguł odnoszenia sukcesu. Wszyscy je mamy, zazwyczaj jednak powstały one dawno temu i są przestarzałe, zbyt sztywne lub zbyt ogólnikowe. Wygląda to tak, jakby w naszej głowie siedział dziewięciolatek mówiący nam, co i w jaki sposób powinniśmy zrobić. Jest to wiek, w którym zaczynamy być bardziej niezależni i próbujemy kierować sobą tak, by uzyskać jak najlepsze rezultaty. Tworzymy sobie wtedy wytyczne w rodzaju:

- „Nie pakuj się w kłopoty".
- „Bądź miły dla innych".
- „Nie mów nic głupiego".
- „Nie denerwuj innych".
- „Nigdy nie bądź zadowolony z siebie".
- „Pewność siebie polega na przechwalaniu się".

Gdy miałeś dziewięć lat, wytyczne te były zapewne bardzo skuteczne. Ponieważ sprawdzały się w praktyce, używałeś ich nadal. Problem pojawia się, gdy:

- wytyczne stają się żelaznymi zasadami;
- zasady stają się zbyt sztywne i skostniałe;
- zasady zaczynają przekładać się na wszystkie sytuacje, a Ty nie zdajesz sobie z tego sprawy;
- nie potrafisz poszerzyć swoich zasad o wszystko, czego się przez lata nauczyłeś.

To tak, jak gdybyś miał przestarzałą wersję oprogramowania, powiedzmy AOL 2.0, i cieszył się, że wiesz, jak to wszystko działa. Niegdyś był to najlepszy pakiet na rynku. Obecnie zaś dostępny jest AOL 10.0 dający znacznie większe możliwości. Nowa wersja oferuje więcej usług, jest szybsza

i łatwiejsza w użyciu. Możesz stosować nieaktualne reguły lub oprogramowanie i nawet nie wiedzieć o tym, że są przestarzałe. Tego typu nieprzeanalizowane schematy sprawiają, że jesteś niezadowolony i często czujesz się jak nieudacznik. Za kierownicą Twojego życia siedzi dziewięciolatek ledwo widzący drogę i co chwila wpadający na zaparkowane na poboczu samochody. W jaki sposób możesz zmienić i zaktualizować reguły swojego postępowania?

Pytania i ćwiczenia praktyczne

Wypisz reguły, według których żyjesz, w formie odpowiedzi na następujące pytanie: „Co musi się stać, abym poczuł, że naprawdę odniosłem sukces?".

Wypisz ich tyle, ile przyjdzie Ci do głowy.

By łatwiej było Ci zacząć, poniżej znajdziesz kilka przykładowych odpowiedzi: „Aby poczuć, że naprawdę odniosłem sukces...

- muszę być najlepszy we wszystkim, co robię".
- muszę być najmądrzejszą osobą na sali".
- muszę zarabiać...".
- muszę znać odpowiedź zawsze, gdy ktoś mnie o coś pyta".
- muszę mieć wspaniały dom, samochód itd.".
- muszę kontrolować wszystko i wszystkich wokół mnie".
- muszę nieustannie czuć się szczęśliwy".

Obok każdej reguły wpisz #1, #2 lub #3, jeśli dane stwierdzenie będzie do niej pasowało. Możesz też wypisać nawet dwa lub trzy numery:

#1 — nieaktualna,
#2 — zbyt sztywna,
#3 — zbyt ogólnikowa.

A teraz odpowiedz na poniższe pytania:

- Ile z Twoich reguł sukcesu jest nieaktualnych, zbyt sztywnych lub zbyt ogólnikowych?
- Jaką cenę płacisz za trzymanie się ich?
- Jaki powinien być pierwszy krok w kierunku modyfikacji niektórych z tych reguł?

- Gdybyś miał odświeżyć daną regułę, jak mógłbyś sprawić, aby była bardziej pomocna i konstruktywna?
- Jakie korzyści odniesiesz z napisania tych reguł na nowo?
- Po czym poznasz, że ich modyfikacja faktycznie coś zmieniła?

5. Wykaz sukcesów

Kolejną strategią wspomagającą wiarę w siebie jest stworzenie wykazu własnych sukcesów pogrupowanych chronologicznie według wieku. Każdy z nas odniósł swoim życiu wiele sukcesów, łatwo jednak o nich zapominamy lub pomniejszamy ich znaczenie. Dawne sukcesy mogą zmotywować nas do odniesienia kolejnych. Swoją wiarę w siebie możesz zwiększyć, przeglądając po prostu ich listę.

Pytania i ćwiczenia praktyczne

Pomyśl o swoich sukcesach lub sytuacjach, w których byłeś dumny z tego, co udało Ci się osiągnąć. Są to elementy składające się na Twoją wiarę w siebie.

Wiek w latach
0 – 5
6 – 10
11 – 15
16 – 20
21 – 25
26 – 30
31 – 40
41 – 50
51 – 60
> 61

Przeanalizuj przebieg swojego życia od momentu, gdy byłeś małym dzieckiem, i wypisz kluczowe sukcesy dla każdego przedziału wiekowego. Przykładowo: mogłeś mieć serdecznego przyjaciela w przedszkolu, grać główną rolę w szkolnym przedstawieniu, strzelić bramkę w rozgrywkach międzyszkolnych, otrzymać nagrodę za opowiadanie, które napisałeś, mogłeś zostać wybrany do poprowadzenia spotkania orientacyjnego dla nowych

uczniów, być redaktorem gazetki szkolnej, mieć dobre oceny na studiach i otrzymać za nie wyróżnienie, w swojej pierwszej pracy mogłeś zostać wybrany szefem zespołu, mogłeś wygłosić prezentację na konferencji, zrobić doktorat, otworzyć własną firmę, napisać książkę itd.

Przeanalizuj swoje sukcesy, odpowiadając na następujące pytania:

- Jakie wysiłki musiałeś podjąć, by osiągnąć dany sukces?
- W jaki sposób się do tego przygotowywałeś?
- Jakie przeszkody musiałeś pokonać?
- Jak się czułeś po jego osiągnięciu?
- Co mówili o nim inni?
- W jaki sposób umniejszasz znaczenie swoich sukcesów?
- Jakie schematy i prawidłowości dostrzegłeś, przeglądając listę swoich sukcesów?
- Jakie praktyki i wytyczne, które sobie dzięki tej liście uświadomiłeś, będziesz stosować w przyszłości?

6. Wykaz obecnych sukcesów

Jako kontynuację swojego wykazu sukcesów zacznij codziennie lub raz w tygodniu zapisywać obecne osiągnięcia.

Po kilku miesiącach przeanalizuj swoje sukcesy przy użyciu tych samych pytań:

- Jakie wysiłki musiałeś podjąć, by osiągnąć dany sukces?
- W jaki sposób się do tego przygotowywałeś?
- Jakie przeszkody musiałeś pokonać?
- Jak się czułeś po jego osiągnięciu?
- Co mówili o nim inni?
- W jaki sposób umniejszasz znaczenie swoich sukcesów?
- Jakie schematy i prawidłowości dostrzegłeś, przeglądając listę swoich sukcesów?
- Jakie praktyki i wytyczne, które sobie dzięki tej liście uświadomiłeś, będziesz stosować w przyszłości?

Sukcesy te mogą również pomóc Ci w określeniu Twoich mocnych stron. W jakiej dziedzinie jesteś naprawdę utalentowany? Przeanalizuj swoje sukcesy pod kątem kryteriów, które określają mocną stronę, opracowanych przez Marcusa Buckinghama:

1. Z niecierpliwością oczekujesz rozpoczęcia zadania.
2. W trakcie jego wykonywania doznajesz przypływu energii i radości, doświadczasz „przepływu" — stanu optymalnej wydajności.
3. Po ukończeniu zadania doświadczasz przyjemnego poczucia spełnienia.

Pytania i ćwiczenia praktyczne

- Które z Twoich sukcesów spełniają według Ciebie kryteria charakteryzujące mocną stronę?

7. Pięć kluczowych osób w Twoim życiu

Kolejne przydatne narzędzie budowania wiary w siebie jest oparte na koncepcji Phillipa McGraw, znanego też jako dr Phil, głoszącej, że każdy z nas ma w swoim życiu pięć kluczowych osób uosabiających pozytywne siły — ludzi, którzy ukształtowali nasze poczucie własnej wartości i naszą wiarę w siebie.

Pytania i ćwiczenia praktyczne

Wskaż pięć kluczowych osób w swoim życiu. Wypisz je, a następnie przy każdej z nich odpowiedz na poniższe pytania:

- Jaki rodzaj potencjału widziała w Tobie ta osoba?
- Co mówiła, by Cię zmotywować?
- Jak się czułeś w jej obecności?
- Czego nauczyłeś się od tej osoby?
- Jakie cechy i zachowania tej osoby sobie przyswoiłeś?
- Jakie cechy i zachowania tej osoby odrzucałeś lub bagatelizowałeś?
- Co powiedziałaby Ci ta osoba, gdyby była teraz z Tobą?
- W jaki sposób przekazujesz dziś innym to, czego się od niej nauczyłeś?

8. Wizualizacja

Potęga wizualizacji jest dobrze udokumentowana w sporcie i grze aktorskiej. Regularne wizualizowanie tego, jak radzisz sobie w najtrudniejszych sytuacjach, pomoże Ci poprawić swoją wiarę w siebie. Wyobraź sobie siebie radzącego sobie w tej sytuacji dokładnie tak, jak byś tego chciał. Tego typu przygotowanie informuje Twój układ nerwowy o pożądanym postępowaniu i pomaga wytworzyć połączenia nerwowe sprawiające, że w danej sytuacji będziesz działał bardziej naturalnie.

Pytania i ćwiczenia praktyczne

- Znajdź spokojną chwilę na wyobrażenie sobie swojego dnia i wyzwań, jakie napotkasz.
- Poświęć 5 minut na wyciszenie się, weź kilka głębokich oddechów i skoncentruj się na rezultacie, jakiego byś sobie życzył.
- Wyobraź sobie, że wszystko idzie tak, jak byś tego chciał.
- Wyobraź sobie, co mówią inni, jak się czujesz i jak to jest, gdy udaje Ci się odnieść sukces.

9. Podejmowanie decyzji

W 1983 roku firma Quaker Oats kupiła słabo sprzedający się napój izotoniczny Gatorade. Dyrektor generalny William Smithburg zapłacił za niego 220 milionów dolarów i zrobił z niego produkt wart 3 miliardy. Gdy w 1994 roku przedstawił zarządowi propozycję zakupu Snapple, decyzja wydawała się oczywista. Zakup ten okazał się jednak jednym z największych niewypałów w historii Ameryki. Smithburg zapłacił za Snapple stanowiskiem, a w 1997 firma pozbyła się tej marki za kwotę 300 milionów dolarów po tym, jak zapłaciła za niego 1,8 miliarda[8].

Dlaczego zakup Gatorade okazał się sukcesem, a nabycie Snapple — tak ogromną porażką? Odpowiedź jest prosta: przy podejmowaniu decyzji rzeczą łatwą i naturalną jest poleganie na starych danych. Bazowanie na historycznych

[8] D. Stauffer, *How Good Data Leads to Bad Decisions*, „Harvard Management Update" 2002, nr 12.

precedensach leży w ludzkiej naturze. Nasza pamięć jest wybiórcza, przypominamy sobie tylko najnowsze bądź najbardziej traumatyczne fakty i pomijamy subtelne szczegóły lub poszczególne rezultaty.

Kluczowe kroki w podejmowaniu decyzji

Dobry lider stara się nie pełnić roli mózgu grupy, ale być architektem konsensusu. Gdy w procesie podejmowania decyzji szef zespołu zbyt wcześnie wyrazi swoją opinię, grupa zgłasza mniej pomysłów i zazwyczaj podejmuje gorsze decyzje. Gdy lider powstrzymuje się przed wyrażaniem własnego zdania i pełni głównie rolę moderatora procesu decyzyjnego grupy, bez narzucania swoich poglądów przed jego zakończeniem, efektem jest podjęcie lepszej decyzji[9].

Lee Iacocca człowiek, który na powrót zrobił z Chryslera światowej klasy firmę motoryzacyjną, powiedział: „Gdybym miał jednym słowem podsumować cechy, jakimi charakteryzuje się dobry menedżer, powiedziałbym, że sprowadza się to do procesu podejmowania decyzji... W końcowym momencie musisz zebrać wszystkie informacje, wyznaczyć harmonogram i zacząć działać".

Przy podejmowaniu decyzji niezbędne jest:

- uważne przyjrzenie się każdemu precedensowi,
- doprecyzowanie przyjętych założeń,
- zmuszenie innych, by kwestionowali Twój tok myślenia,
- niepoleganie wyłącznie na precedensach,
- opracowanie ścisłego procesu decyzyjnego[10].

Pytania i ćwiczenia praktyczne

- Jak wygląda Twój proces podejmowania decyzji?
- Jakich informacji, jakiej ilości czasu i jakich warunków potrzebujesz, by podjąć dobrą decyzję?

---

[9] L. E. Anderson, W. K. Balzer, *The Effects of Timing of Leaders' Opinion on Problem-Solving Groups*, „Group and Organizational Studies" 1991, nr 16.

[10] D. Stauffer, *How Good Data Leads to Bad Decisions*, „Harvard Management Update" 2002, nr 12.

- W jaki sposób udało Ci się podjąć niegdyś swoje najlepsze decyzje?
- Jak wyglądał proces podejmowania Twoich najgorszych decyzji?
- Jakie prawidłowości tutaj dostrzegasz?
- Czy masz tendencję do zniekształcania lub nadmiernego generalizowania jakiegoś rodzaju informacji?
- Jak często ludzie świadomie kwestionują Twoje decyzje?
- Jak możesz zapewnić sobie otrzymanie odpowiedniej informacji zwrotnej? Czy odgrywasz rolę adwokata diabła?
- Oceń w skali 1 – 10, jak efektywnie wykorzystujesz czas, który masz na przeanalizowanie swoich najważniejszych decyzji.

10. Potęga przeczucia

Malcolm Gladwell jest autorem książki *Błysk! Potęga przeczucia* — pozycji, która natychmiast trafiła na listę bestsellerów „New York Timesa". Książka zawiera fascynujące przykłady tego, w jaki sposób ludzie potrafią dokonywać błyskawicznych osądów w toku podejmowania decyzji, nie wiedząc zazwyczaj, w jaki sposób to robią. Autor nazywa to zjawisko potęgą przeczucia. Według Gladwella jest to „zdolność naszej podświadomości do wyszukiwania prawidłowości w sytuacjach i zachowaniach na podstawie wąskich wycinków doświadczenia".

To nieświadome, zachodzące za „zamkniętymi drzwiami" zjawisko opisywane jest za pomocą pojęć takich jak: przeczucie, błyskawiczny osąd czy intuicja.

Badacze z Harvardu zauważyli, że ludzie potrafią w ciągu pierwszych 30 sekund spotkania wyrobić sobie ogólne zdanie o kimś. Osoby oglądające trzydziestosekundowe wycinki wykładu prowadzonego przez nauczyciela potrafiły również z blisko osiemdziesięcioprocentową dokładnością ocenić jego umiejętności[11].

[11] D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York 1998 (wyd. polskie: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2007).

„W badaniu dotyczącym procesu podejmowania decyzji, przeprowadzonym z udziałem 3000 menedżerów, osoby najwybitniejsze w swojej dziedzinie wykazywały również najwyższą umiejętność wykorzystywania intuicji przy podejmowaniu decyzji”[12].

Tego typu nieliniowy sposób myślenia stanowi dobre uzupełnienie sprawdzonej metody opartej na systematycznej analizie wykorzystywanej w tradycyjnym rozwiązywaniu problemów.

Pytania i ćwiczenia praktyczne

- Czy potrafisz rozpoznać moment, w którym masz wewnętrzne przeczucie?
- Jak dobrze, w skali 1 – 10, potrafisz je rozpoznawać?
- Jak dobrze, w skali 1 – 10, potrafisz je wykorzystywać?
- Co pomaga Ci wsłuchać się w swoje wewnętrzne przeczucia?
- Jak często dzielisz się tymi przeczuciami z innymi?
- Co powinieneś zrobić, by w większym stopniu korzystać ze swojej intuicji?

PLAN DZIAŁANIA

Plan działania pomoże Ci włączyć to, czego dowiedziałeś się w tym rozdziale (patrz: tajniki Henrika Fiskera oraz „Kącik trenera”), do swojego ogólnego planu rozwoju.

Przeczytaj opis sylwetki Henrika Fiskera oraz strategie, które zwróciły Twoją uwagę. Odpowiedz na poniższe pytania, by ułatwić sobie opracowanie własnego planu.

Mikroinicjatywy mogą przynieść makroefekty.

Z jakich kompetencji lub praktyk, z których korzystasz już teraz, chciałbyś korzystać nadal?

1. _____
2. _____
3. _____

[12] Tamże.

Które z nowych praktyk chcesz zacząć stosować?

1. _____
2. _____
3. _____

Czego będziesz do tego potrzebował?

1. _____
2. _____
3. _____

Kto może Cię wspierać i rozliczać z postępów?

1. _____
2. _____
3. _____

W jaki sposób możesz zniweczyć swoje najlepsze intencje i wysiłki?

1. _____
2. _____
3. _____

Jakie będą Twoje pierwsze kroki przy wykonywaniu tego planu?

1. _____
2. _____
3. _____

Pokaż ten plan ludziom, którzy będą Cię wspierać. Powodzenia!

Pamiętaj, by poświęcić przynajmniej miesiąc na opanowanie nowo poznanych zachowań i praktyk. Nie próbuj opanować zbyt wielu naraz, by nie dać się wciągnąć w pętlę perfekcjonizmu. Gdy będziesz gotowy, wybierz kolejny rozdział poświęcony jakiejś kompetencji emocjonalnej, a potem przećwicz i przyswój sobie to, czego się z niego nauczysz.

Skorowidz

20 kompetencji, 50

A

Adelphia, 86
alarmowe spotkania, 171
analityków zespół, 172
Andrea, 147
Aston Martin, 139
atmosfera, 116, 167
audyt emocjonalny, 124
awans, 46, 138

B

Bain Consulting, 76
Berkshire Hathaway, 54
bieżące przychody, 172
błąd, odpowiedzialność, 143
błędne koło, 28, 113
BMW, 139
Brin Sergey, 67
budowanie porozumienia, 290
Buffett Warren, 53
Butterfield Gregg, 247

C

Carroll Pete, 71
cechy skutecznego przywódcy, 43
cel książki, 328
Chrysler, 163
ciało migdałowate, 114, 115
Clinton Bill, 78
coaching, 214, 261, 278
Compaq, 59

Ć

ćwiczenia, 198

D

Davies John, 275
decyzja
  podejmowanie, 162
  szybka, 142
delegowanie zadań, 259
dialog, 322, 324
Disney, 76
dobra
  decyzja, 35
  szef, 102
docenianie
  pracowników, 173
  różnic, 179
doskonalenie, 56, 213, 240, 252, 253, 266, 333
drabina założeń, 316, 318

drużyna
Uniwersytetu Stanu Michigan, 82
Uniwersytetu Południowej Karoliny, 71
działanie poniżej możliwości, 42

E

eBay, 75
ECI, 19, 22
efektywne spotkanie, 189
Elfenbein Hillary, 168
emocje, 116
nagłe, 112
nazywanie, 123
nieprzyjemne
emocjonalna
inteligencja, 26, 30, 31
samokontrola, 111, 112
świadomość, 241
emocjonalne porwanie, 114, 128
emocjonalny
audyt, 124
iloraz, 27
emocjonalno-intelektualne błędne koło, 28
empatia, 235, 283, 285, 334
Enron, 86, 120
EQ, 26, 113

F

Fiorina Carly, 58
firma, kogo szuka, 45
Fisker
Coachbuild, 139
Henrik, 139, 165
Florist Transworld Delivery, 76
Ford, 139
French Mark, 216, 219
FTD, 76

G

General Electric, 62
geniusz, 253
Global Initiative, 79
Google, 67

H

Hasbro, 76
Hewlett-Packard, 58

I

Iacocca Lee, 163
IE, 30, 47
iloraz
emocjonalny, 27
inteligencji, 27, 30
Immelt Jeffrey, 62
indywidualne rozmowy, 249
informacja zwrotna, 267, 308
Ingeni, 139
inicjatywa, 143
inspirujące przewodzenie, 243
integracja, 221
inteligencja
emocjonalna, 26, 30, 31
iloraz, 27
społeczna, 31
intencja, 297, 299
interpretacja, 297, 299
IQ, 27, 30, 46, 113

J

Jaguar, 139
jakość wysoka, 281
język, 301
Johnson Magic, 81
Jones Paulette, 169

K

kariera, 138
    zrujnowana, 112
karta
    postępów, 265
    wyników, 336, 337
Kelley Robert, 168
kierowanie sobą, 35
kierownicze stanowisko, 46
klarowność, 306
klimat środowiska pracy, 101
kluczowe
    kompetencje, 30
    osoby w Twoim życiu, 161
kompetencje, 30, 58, 61, 66, 69, 70, 74, 77, 80, 85, 95, 96, 108, 167, 272
    kluczowe, 30
komputer, 48
komunikacja, 171, 177, 272, 282, 283, 313, 334
konflikt,
    łagodzenie, 243
    rozwiązywanie, 177
konsultant, 38
kora przedczołowa, 116
koszykówka, 219
krąg wpływu, 255
krytycyzm, 145, 155
krytyka, 57
kula u nogi, 58, 62, 66, 70, 74, 78, 81, 85, 103

L

Land Rover, 139
lepsze wyniki, 44
lęk o przyszłość, 116
lider, 48, 140
    ponoszenie konsekwencji, 27
    wizerunek, 184
    wybitny, 93, 94
Lincoln, 139
Los Angeles Lakers, 82
Lucent Technologies, 60
ludzie, umacnianie, 144

M

Magic Johnson Enterprises, 82
makroefekt, 92, 327
Mazda, 139
menedżer, 37
mentalny model, 314
mentor, 181
mentoring, 214
Mercury, 139
metafory, 301
migdałowate ciało, 114, 115
mikroinicjatywa, 20, 92, 108, 327
mindfulness, 130
mistrz spotkań, 187
mocna strona, 88, 89, 143, 227, 252
    wykorzystanie, 106, 108
model mentalny, 314
Most Valuable Player, 82
możliwości,
    działanie poniżej, 42
    podwładnych, 141
mózg, 26
    stany, 26
    wyczerpany, 24

MVP, 82
myślenie systemowe, 178

N

Nadler Reldan, 359
nadmierna samokrytyka, 146
nadużywanie wiary w siebie, 144
nagłe emocje, 112
Najlepszy z Najlepszych, 33, 37, 41, 51, 111, 139, 170
najskuteczniejszy pracownik, 41
najwyższa ocena przełożonych, 138
nastawienie pełne wdzięczności, 170
nazywanie emocji, 123
NCAA, 82
NeuroLeadership *Patrz* neuroprzywództwo
neuroprzywództwo, 114
New England Patriots, 73
nieprzyjemne emocje, 112
nowości, 267

O

Obama Barack, 63
obawa o przyszłość, 116
ocena, proces, 173
oczekiwania, 152, 176
odejście z pracy, 100
odpowiedzialność, 143, 180, 228, 260
odprawa, 230
opinii zasięganie, 141
opowieści, 301, 303
osiągnięcie, 237
osobiste
    umiejętności przywódcze, 178
    wyniki, 27
osoby kluczowe w Twoim życiu, 161

P

szef, 100, 102
pasja, 276
PayPal, 76
perfekcjonizm, 152
Pinokio, 277
plan
    działania, 211, 329
    spotkania, 250
pochwała, 57, 181
podejmowanie decyzji, 35, 162
podstawowe zadania, 43
podwładni, możliwości, 141
podział ról, 190
polityczna świadomość, 240
porozumienie, 239, 290
porwanie emocjonalne, 114, 128
porywczość, 36
postępy, 265
pośpiech, 27
potencjał, 258
potęga przeczucia, 164
potwierdzanie, 279
poziom stresu, 116
praca,
    klimat, 101
    odejście, 100
    umiejętności, 49
    zadowolenie, 100
    zespołowa, 167, 174
pracownik,
    docenianie, 173
    najskuteczniejszy, 41
    retencja, 101
    szeregowy, 37
pragnienia, 252
presja na osobiste wyniki, 27
priorytety, 266

proces, ocena, 173
Procter & Gamble, 76
przebłyski geniuszu, 253
przeczucie
  potęgi, 164
  wewnętrzne, 142
przedczołowa kora, 116
przekierowujące
  pytania, 148
  stwierdzenia, 148
przełamywanie perfekcjonizmu, 152
przewidywalność, 122
przewodzenie, 50, 243
przychody bieżące, 172
przystosowalność, 56, 236
przyszłość,
  obawa, 116
  wizja, 175
przywódca, 327
  skuteczny, 43
  umiejętności, 42, 178
pytania
  przekierowujące, 148
  skalujące, 264

Q

Quaker Oats, 162

R

realistyczne oczekiwania, 152
reguła,
  wyjątek, 144
  sukcesu, 157
reinterpretacja, 134
rekrutacja, 222
retencja pracownika, 101
rezultaty, 260
Robb Report, 139
rozmowy indywidualne, 249
rozwiązywanie konfliktów, 177
rozwój osobisty, trener, 37
różnice, docenianie, 179

S

samodoskonalenie, 225
samokontrola, 86, 121, 133, 234, 330
  emocjonalna, 111, 112, 330
samokrytyka, 146, 147
samoocena, 147, 224, 242
samoregulacja, 35, 121
samoświadomość, 121, 133
satysfakcja, 252
silne przywództwo, 327
skalujące pytania, 264
skuteczny przywódca, 43
słabe strony, 143
słowa, 301, 305
słuchanie, 290
Smith Dean, 228
Smithburg William, 162
Snell Jim, 247
spadek wiary, 155
specjalistyczna wiedza, 46
spełnione życie, 24
spolegliwość, 239
społeczna inteligencja, 31
spotkania, 182, 187, 247
  alarmowe, 171
  efektywne, 189
  plan, 250
  postrach, 182
  zespołowe, 172, 188
SSBIR, 308
stan mózgu, 26
stanowisko kierownicze, 46

strategia, 329
stres, 113, 116
streszczanie, 279
Stride Rite, 76
stwierdzenia przekierowujące, 148
sukces, 138
  prawdopodobieństwo osiągnięcia, 233
  reguły, 157
  wykaz, 159
sumienność, 244
systemowe myślenie, 178
szef, 37, 99
  dobry, 102
  paraliżujący, 100
szeregowy pracownik, 37
szkoleniowiec, 38
szybka decyzja, 142

Ś

śmiech, 173
środowisko pracy, klimat, 101
świadomość
  emocjonalna, 241
  polityczna, 240
świat biznesu, tarapaty, 25

T

telewizor, 48
tradycjonalista, 35
trener rozwoju osobistego, 37
Tyson Mike, 120

U

uczciwość, 57
uczenie się, 181, 253
ujawnianie uczuć, 286
umacnianie ludzi, 144
umiejętności,
  pracy, 49
  przywódcze, 42, 50, 178
  zespołowe, 56
umysł, 115
Uniwersytet
  Południowej Karoliny, 71
  Stanu Michigan, 82
USC, 71
uważność, 111, 130, 132

V

Volvo, 139

W

wewnętrzne przeczucie, 142
Whitman Meg, 75
wiara
  nadużywanie, 144
  spadek, 155
  w siebie, 137, 138, 140, 236, 331
wiedza specjalistyczna, 46
więzi, 235
Williams Serena, 119
Wilson Joe, 118
witanie się, znaczenie 171
wizerunek lidera, 184
wizja przyszłości, 175
wizualizacja, 162
wkład + 1, 254
Woods Tiger, 118
WorldCom, 86
wpływanie, 238
wskaźnik inteligencji emocjonalnej, 26
wsparcie, 267
współpraca, 56, 167, 174, 238, 332
wybitny lider, 93, 94

wyczerpany mózg, 24
wyjątek od reguły, 144
Wykaz Kompetencji Emocjonalnych, 19, 22
wykaz sukcesów, 159
wyniki, 229, 258
    karta, 336, 337
    lepsze, 44
    osobiste, 27
wysoka jakość, 281
wytyczne, 176, 260
wyzwalacz, 133

Z

zadania
    delegowanie, 259
    podstawowe, 43
zadowolenie z
    pracy, 100
    życia prywatnego, 100
zagrożenia, 26, 173, 231, 282
zakłócenia, 258
założenia, drabina, 316, 318
zasięganie opinii, 141
zasoby, 260
zaufanie, 176
zdrowe życie, 24
zespół
    analityków, 172
    atmosfera, 116
    praca, 167, 174
    spotkania, 172, 188
    umiejętności, 56
Zidane Zinedine, 117
zmiany, 242
zrujnowana kariera, 112
zwrotna informacja, 308

Ż

życie
    spełnione, 24
    zadowolenie, 100
    zdrowe, 24

BIZNES TO PRACA ZESPOŁOWA, DLA LUDZI INTELIGENTNYCH... EMOCJONALNIE!

Temat inteligencji emocjonalnej wypełnia opasłe tomiszcza, napisane we wszystkich językach świata. Problem z tymi książkami jest tylko jeden, ale za to kluczowy – mnóstwo teorii, mało praktyki. Szczególnie praktyki dedykowanej menedżerom. Zadaniem publikacji, którą trzymasz w ręku, jest uzupełnienie luki między teorią a praktyką. Dzięki niej uda Ci się podnieść poziom inteligencji emocjonalnej zarówno własny, jak i Twoich bezpośrednich podwładnych lub klientów, a także IE Twojej organizacji. Pozwoli Ci ona poznać nowe strategie oraz metody, poprawić wydajność pracy i uzyskać znakomite wyniki we wszystkich Twoich przedsięwzięciach. Znajdziesz tu kompletny i praktyczny plan działania, zawierający arkusze robocze, ćwiczenia, quizy do samodzielnego rozwiązywania i wiele innych narzędzi, pokazujących, w jaki sposób wybitni liderzy wykorzystują w praktyce inteligencję emocjonalną. Poznasz sekrety Najlepszych z Najlepszych. Dowiesz się, jak zostać jednym z 10% najwybitniejszych specjalistów w Twojej dziedzinie. Realizacja nawet kilku z zaproponowanych tu działań wywrze ogromny i powszechnie zauważalny wpływ na wyniki Twojej pracy. Wykorzystaj pełnię swojego potencjału, nie grzej już ławki rezerwowych, tylko znajdź się w pierwszej lidze – tam, gdzie Twoje miejsce.

- **Jak rozwijać swoje mocne strony?**
- **Jak stać się świetnym pracownikiem i wybitnym liderem?**
- **Jak poprawić swoją samokontrolę emocjonalną?**
- **Jak najefektywniej pracować w zespole?**
- **Jak nauczyć się oddziaływać na ludzi wokół Ciebie?**
- **Jak pracować nad umiejętnościami komunikacji oraz empatii?**
- **Jak słuchać i budować porozumienie?**

dr Reldan S. Nadler to światowej klasy trener rozwoju osobistego, konsultant w dziedzinie przywództwa, specjalizujący się w zarządzaniu organizacją. Ma ponad trzydzieści lat doświadczenia w pracy dla świata biznesu. Do jego klientów należą DreamWorks Animation, Comcast Entertainment, The College of Executive Coaching i Vanguard Health Systems. Pełni również rolę eksperta ds. inteligencji emocjonalnej na stronie *Self-Growth.com* oraz współprowadzi internetową audycję radiową „VoiceAmerica". Mieszka w Kalifornii z żoną i dwójką dzieci.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6633

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one press

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

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
http://onepress.pl

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-246-3219-0

9 788324 632190