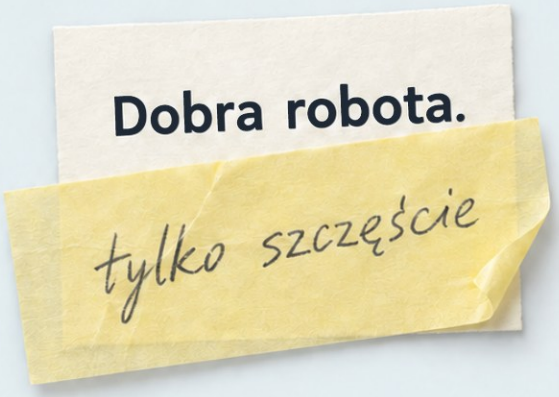
MAJA ROZAN

Nie jesteś tu przez pomyłkę



Odkryj, jak przestać podważać
własne osiągnięcia, przyjąć pochwałę
i spokojnie zająć swoje miejsce
w pracy

BEZPŁATNY FRAGMENT

Dwa rozdziały w całości

Rozdział 3 zaczyna się od pytania, które zadaje się po nocy: „a jeśli naprawdę się nie nadaję?". Zamiast zapewnień dostajesz sposób sprawdzenia — wymagania stanowiska, dowody i informacje zwrotne rozłożone na trzy grupy. Historia Marka pokazuje, że można mieć wyniki i jednocześnie realny obszar do nauki.

Rozdział 4 jest o jutrzejszej rozmowie. Przygotowanie faktów, zdanie na „nie wiem", checklista na dziesięć minut przed spotkaniem. Rzeczy do użycia od razu, bez czekania, aż pewność siebie przyjdzie sama.

Dwie uwagi, zanim zaczniesz. Ćwiczenie z rozdziału 3 porządkuje samoocenę — nie jest diagnozą i nie rozstrzyga, czy w Twojej sytuacji chodzi o syndrom oszusta, o konkretną lukę w umiejętnościach, czy o nierealne oczekiwania otoczenia.

Narzędzia z rozdziału 4 pomagają przejść przez jedną rozmowę. Nie usuwają lęku i nie działają w trzy sekundy — o tym, dlaczego wraca mimo kolejnych sukcesów, mówi dalsza część książki. Numeracja stron jest oryginalna, więc zgadza się ze spisem treści na końcu.

ROZDZIAŁ 3

A JEŚLI NAPRAWDĘ SIĘ NIE NADAJĘ?

Jest pewne pytanie, które ludzie zadają w internecie o drugiej w nocy, kiedy nikt nie patrzy. Brzmi mniej więcej tak:

Jak mam odróżnić, czy to jest ten cały syndrom oszusta, czy po prostu faktycznie się nie nadaję?

To najuczciwsze pytanie w całej tej dziedzinie. I nie znajdziesz na nie odpowiedzi w żadnej książce o syndromie oszusta, jaką czytałam. Wszystkie zaczynają od tego samego założenia: jesteś świetna, jesteś świetny, tylko w to nie wierzysz. Teraz przeczytaj dwieście stron o tym, jak uwierzyć.

Rozumiem, skąd to się bierze. Autorka chce cię podnieść na duchu. Ale jeśli akurat masz realną lukę — jeśli faktycznie czegoś nie umiesz, a należy to umieć na tym stanowisku — to takie zapewnienie jest kłamstwem. Miłym, ciepłym kłamstwem, które zabiera ci szansę na naprawienie czegoś, co da się naprawić.

I ty to czujesz. Dlatego nie ufasz poradnikom.

Ten rozdział jest po to, żeby przestać zgadywać.

3.1. Dlaczego „to tylko syndrom oszusta” bywa szkodliwe

Wyobraź sobie dwie osoby.

Pierwsza ma piętnaście lat doświadczenia, świetne wyniki, trzy awanse i klientów, którzy wracają. Co pół roku dostaje pozytywną ocenę. I co pół roku myśli: *tym razem im się upiekło, że mnie mają, ale następnym razem się wyda.*

Druga dostała stanowisko, do którego brakuje jej dwóch konkretnych umiejętności. Wie których. Na ostatnich trzech spotkaniach nie rozumiała połowy rozmowy. Szef zaczął jej odbierać zadania.

Powiedzenie obu tym osobom „spokojnie, to tylko syndrom oszusta, jesteś super” to dwa różne błędy.

Pierwszej mówisz coś prawdziwego, ale bezużytecznego — ona już to słyszała sto razy i nadal nie działa, bo problem nie polega na braku informacji.

Drugiej mówisz nieprawdę. I odbierasz jej najlepszą wiadomość, jaką mogłaby dostać: *twoja luka jest konkretna, więc da się ją zamknąć w kwartał, czasem dwa.*

Bo tu jest rzecz, którą trzeba powiedzieć na głos:

> **Luka w umiejętnościach jest naprawialna. Luka w przekonaniach — nie tą samą metodą.**

Jeśli pomylisz jedno z drugim, będziesz latami leczyć nie ten problem. Osoba z pierwszej grupy robi kolejne kursy, które niczego nie zmieniają, bo jej problemem nigdy nie była wiedza.

Osoba z drugiej grupy pracuje nad pewnością siebie, zamiast po prostu nauczyć się tych dwóch rzeczy.

Obie mielą w miejscu. Obie są przekonane, że coś jest z nimi nie tak.

Dlatego zanim pójdziemy dalej — sprawdzimy, gdzie naprawdę jesteś.

3.2. Sześć różnic

Zacznijmy od tego, co da się rozpoznać bez żadnych narzędzi. Poniższa tabela nie jest testem. To sześć pytań, które warto zadać sobie na spokojnie.

	Syndrom oszusta	Realna luka
Dowody	Są. Po prostu ich nie przyjmujesz.	Obiektywnie ich brakuje.
Feedback	Jest dobry, a ty go rozbrajasz: „byli mili”, „nie znają się”.	Wskazuje konkretne braki. I powtarza się.
Lęk	Rozlany: „ogólnie się nie nadaję”.	Konkretny: „nie umiem tego jednego”.
Efekty	Są, mimo poczucia oszustwa.	Nie ma ich i inni to widzą.
Nauka	Uczysz się, kończysz kurs — i nic się nie zmienia w tym, jak się czujesz.	Nauka realnie zmniejsza problem.
Porównanie	Porównujesz się do najlepszych w branży.	Porównujesz się do wymagań swojego stanowiska.

Przeczytaj tę tabelę jeszcze raz i zatrzymaj się na wierszu **„Lęk”**. To zwykle najszybszy sposób rozpoznania.

Lęk przy syndromie oszusta jest mglisty. Nie umiesz go nazwać. Kiedy ktoś pyta, czego konkretnie się boisz, odpowiadasz coś w rodzaju: *no... że się wyda*. Że się wyda **co**? Trudno powiedzieć. Po prostu — że się wyda.

Lęk przy realnej luce ma nazwisko. *Nie ogarniam tego narzędzia. Nie umiem prowadzić trudnej rozmowy z klientem. Nie znam się na budżetach, a mam za nie odpowiadać od stycznia.*

Konkretny lęk to dobra wiadomość. Konkretny lęk ma rozwiązanie.

I jeszcze jedno, bo to najczęstsza pułapka. Zwróć uwagę na ostatni wiersz.

Jeśli mierzysz się z najlepszą osobą w swojej branży w Polsce, zawsze wypadniesz źle. To nie jest ocena twoich kompetencji, tylko wybór punktu odniesienia — i to wybór, który gwarantuje przegraną. Twoje stanowisko ma konkretne wymagania. Nie ma wśród nich „bądź najlepszy w kraju”.

3.3. Test rzeczywistości

Teraz zrobimy to porządnie.

To jedno z dwóch najważniejszych narzędzi, jakie tu dostaniesz. Drugim jest dziennik dowodów z rozdziału 7. Zajmie ci około czterdziestu minut i będziesz potrzebować dwóch rzeczy: opisu swojego stanowiska (ogłoszenie o pracę, na które odpowiadasz, zakres obowiązków, cokolwiek pisemnego) oraz trzech ostatnich informacji zwrotnych.

Nie rób tego z głowy. Cały sens polega na tym, żeby wyjść z głowy.

Krok 1: Wypisz wymagania

Wypisz od pięciu do dziesięciu wymagań swojego stanowiska. Konkretnych. Nie „komunikatywność", tylko „prowadzenie spotkań statusowych z klientem". Nie „znajomość branży", tylko „przygotowanie miesięcznego raportu sprzedażowego".

Jeśli nie masz nic pisemnego — wypisz to, co faktycznie robisz w typowym tygodniu.

Krok 2: Przy każdym postaw dowód

Przy każdym wymaganiu wpisz **obiektywny dowód**, że sobie z tym radzisz. Albo przyznaj, że go nie ma.

Obiektywny dowód to coś, co istnieje poza twoją głową:

- konkretny efekt („zamknięte 12 z 14 projektów w terminie")
- zdanie, które ktoś faktycznie powiedział lub napisał
- liczba
- fakt („robię to od trzech lat i nikt tego po mnie nie poprawia")

Obiektywnym dowodem **nie jest**: „chyba nieźle mi idzie", „nikt się nie skarżył", „no ale przecież każdy by to zrobił".

Uwaga — tu zacznie się dziać rzecz, na którą chcę cię przygotować. Przy części wierszy poczujesz odruch, żeby dopisać „ale". *Zamknąłem 12 z 14 projektów, ale to były łatwe projekty*. Zapisz sam fakt. To „ale" jest osobnym mechanizmem i ma swoją nazwę: dyskontowanie, rozdział 7.

Krok 3: Zestaw z feedbackiem

Weź trzy ostatnie informacje zwrotne. Ocena roczna, rozmowa 1:1, mail od klienta, komentarz na spotkaniu — cokolwiek realnego.

Wypisz z nich **same fakty**: co dokładnie zostało powiedziane. Bez interpretacji.

Potem sprawdź jedną rzecz: **czy jakiś zarzut powtarza się w co najmniej dwóch z nich?**

To jest pytanie rozstrzygające. Jednorazowa uwaga to zdarzenie. Ta sama uwaga w co najmniej dwóch z nich, od różnych osób, to wzorzec — i wtedy prawdopodobnie masz realną lukę.

Krok 4: Policz

Teraz spójrz na całość i podziel wiersze na trzy grupy:

A — jest dowód, a mimo to czujesz się jak oszust. To jest luka przekonań. Tu działa wszystko, co dalej.

B — nie ma dowodu, a wymaganie jest realne. To jest luka umiejętności. Tu działa nauka, nie praca nad myśleniem.

C — nie ma dowodu, ale wymaganie jest nierealne albo nie twoje. Bywa i tak. Czasem stanowisko zostało napisane pod trzy osoby naraz. To nie jest twój problem do rozwiązania w pojedynkę — to jest temat na rozmowę z przełożonym.

Jak to wygląda wypełnione

Marek, lead developer, dziesięć lat w zawodzie. Przyszedł z przekonaniem: *jestem po prostu dobry, nie wybitny, a płacą mi jak wybitnemu.*

Wymaganie	Obiektywny dowód	Grupa
Prowadzenie zespołu 6 osób	Zespół nie rozpadł się przez 2 lata, rotacja zerowa, dwie osoby awansowały	**A**
Dowożenie projektów w terminie	12 z 14 projektów w terminie, dwa opóźnione z powodu klienta	**A**
Utrzymanie relacji z klientem	Klient przedłużył kontrakt dwa razy z rzędu, ostatnio bez negocjacji stawki	**A**
Znajomość nowego stosu technologicznego	Brak. Uczę się zrywami, nie mam projektu produkcyjnego na tym	**B**
Rekrutacja i ocena kandydatów	Brak. Nigdy tego nie robiłem, a od kwartału jest w moim zakresie	**B**
Bycie na bieżąco ze wszystkimi nowinkami w branży	Brak — i nikt tego nie wymaga. Nie ma tego w opisie stanowiska, dopisałem je sobie sam	**C**

Feedback — trzy ostatnie:

1. Ocena roczna: „stabilny lider, zespół go ceni, warto rozwinąć obszar rekrutacji”
2. Mail od klienta: „dzięki za ogarnięcie tematu, jak zwykle bez spiny”
3. Rozmowa z szefem: „chciałbym, żebyś wszedł mocniej w nowy stos”

Czy jakiś zarzut się powtarza? **Nie.** Dwa razy pojawia się prośba o rozwój w konkretnych obszarach — to nie to samo co zarzut.

Wynik Marka: trzy pozycje w grupie A, dwie w B, jedna w C.

I to jest cała odpowiedź. Marek przez dwa lata żył w przekonaniu, że jest oszustem na całej linii. Po czterdziestu minutach

okazało się, że w trzech kluczowych obszarach ma twarde dowody, których po prostu nie przyjmował do wiadomości, w dwóch ma realne braki — konkretne, nazwane, do zamknięcia w kilka miesięcy — a jedno wymaganie sam sobie wymyślił, bo nikt nigdy nie oczekiwał od niego, żeby wiedział wszystko.

Zwróć uwagę na coś ważnego: **Marek miał i jedno, i drugie.** To nie jest wynik „albo–albo". Wrócimy do tego za chwilę.

ĆWICZENIE 3 — TEST RZECZYWISTOŚCI

Czas: 40 minut. **Potrzebujesz:** opisu stanowiska + trzech ostatnich informacji zwrotnych.

Wymaganie	Obiektywny dowód	A / B / C

Trzy ostatnie informacje zwrotne — same fakty:

1. .....
2. .....
3. .....

Czy jakiś zarzut powtarza się w co najmniej dwóch? TAK / NIE

Mój wynik: A: ..... B: ..... C: .....

Skąd wiesz, że ćwiczenie zadziałało: potrafisz teraz dokończyć zdanie „nie radzę sobie z…" konkretną nazwą umiejętności — albo stwierdzić, że nie potrafisz, bo takiej umiejętności nie ma.

3.4. Co jeśli wyszła realna luka

To dobra wiadomość. Wiem, jak to brzmi, ale trzymaj się chwilę.

Przed tym ćwiczeniem to poczucie było rozlane — bez konturów, bez końca. Teraz masz listę dwóch albo trzech konkretnych rzeczy. Konkretne rzeczy da się zrobić. Poczucia rozlanego nie da się zrobić.

Trzy kroki i idziemy dalej, bo to nie jest książka o nauce zawodu:

1. Wybierz jedną pozycję z grupy B. Nie wszystkie. Jedną — tę, która najbardziej blokuje ci codzienną pracę.

2. Znajdź najmniejszy realny sposób jej zamknięcia. Nie kurs za cztery tysiące. Najmniejszy. Jeden projekt, w którym musisz tego użyć. Jedna osoba w firmie, która to umie i której możesz towarzyszyć przez dwa tygodnie. Jedno zadanie, o które trzeba poprosić samemu.

3. Ustal, po czym poznasz, że zamknięte. Konkretnie: „poprowadzę trzy rekrutacje samodzielnie i dostanę feedback od HR". Bez tego będziesz się uczyć w nieskończoność, bo nigdy nie poczujesz, że już wystarczy — a to akurat jest objaw, nie staranność — unikanie z rozdziału 6.

I jedna rzecz, którą chcę powiedzieć wprost, bo bywa pomijana:

> **Posiadanie luki nie oznacza, że jesteś oszustem.** Oznacza, że jesteś w trakcie. Osoba, której zazdrościsz kompetencji, też ma na swojej liście pozycje w grupie B. Różnica polega na tym, że ona ich nie traktuje jako dowodu na to, kim jest.

3.5. Co jeśli wyszło jedno i drugie

Wyjdzie. U większości ludzi wychodzi.

To najczęstszy wynik i jednocześnie najbardziej mylący, bo mózg robi wtedy pewną sztuczkę: **bierze dwie pozycje z grupy B i używa ich jako dowodu, że cała reszta się nie liczy.**

To się dzieje automatycznie. *No dobra, prowadzę ten zespół od dwóch lat, ale przecież nie umiem rekrutować, więc tak naprawdę nie jestem prawdziwym liderem.*

Zauważ, co się właśnie stało. Trzy twarde dowody zostały skasowane przez dwa braki. Nie zważone — skasowane.

Tak działa dyskontowanie i to jest ten sam mechanizm, przez który pochwały nie zostają w tobie na dłużej niż piętnaście minut. Rozbieram go na części w rozdziale 7.

Na razie zrób jedną rzecz. Podziel pracę na dwa tory i **nie mieszaj ich**:

Tor umiejętności — pozycje z grupy B. Plan, termin, kryterium zamknięcia. Trzy kroki z poprzedniej strony.

Tor przekonań — pozycje z grupy A. Wszystko, co dalej.

Dlaczego to takie ważne, żeby ich nie mieszać? Bo jeśli je pomieszasz, będziesz próbować zamknąć lukę przekonań nauką. To znaczy: zrobisz kolejny kurs, żeby wreszcie poczuć, że zasługujesz.

Nie poczujesz.

Zrobisz następny.

Tę pętlę zna większość osób, które sięgają po taką książkę — i właśnie w niej gubi się najwięcej lat. Kurs nie jest zły. Kurs po prostu nie leczy przekonania, bo nigdy nie miał takiego działania.

Z tego rozdziału wychodzisz z...

1. Wiesz, ile pozycji masz w grupie A, ile w B, ile w C.

2. Wiesz, że to nie musi być „albo–albo” — i że u większości ludzi nie jest.

3. Masz jedną konkretną rzecz z grupy B wybraną do zamknięcia. Albo wiesz, że grupa B jest pusta — a to znaczy, że dalsza praca jest dokładnie dla ciebie.

W następnym rozdziale dostaniesz coś, co działa od razu. Bez czekania, aż przeczytasz całość.

Bo jeśli masz jutro rozmowę, to „przepracuj to w trzy miesiące” jest bezużyteczną radą.

ROZDZIAŁ 4

PIERWSZA POMOC NA JUTRO

Trudna rozmowa bywa jutro o dziewiątej. Wtedy nie ma czasu na mechanizmy.

Powód jest prosty. Kiedy w głowie siedzi lęk, nikt nie ma cierpliwości do stu pięćdziesięciu stron. Prośba „przepracuj to przez kwartał, a potem wróć" jest wtedy bezużyteczna — bo po taką książkę sięga się nie wtedy, gdy jest spokojnie, tylko wtedy, gdy zaczyna palić.

Trzy narzędzia, które działają od razu. Bez rozgrzewki, bez teorii, bez zadania domowego na miesiąc.

Jedno zastrzeżenie, żeby było uczciwie od początku: to jest opatrunek, nie leczenie. Opatrunek ma sens — zatrzymuje krwawienie i pozwala dojść do domu. Ale jeśli na tym poprzestaniesz, wrócisz tu za trzy tygodnie z tym samym.

4.1. Zasada trzech sekund

Zacznijmy od momentu, o którym mówią wszyscy, choć rzadko tak samo.

Jesteś na spotkaniu. Ktoś zadaje pytanie, ktoś patrzy w twoją stronę, ktoś rzuca „a co ty o tym myślisz". I w głowie odpala się jedno zdanie: *zaraz się wyda*.

To, co dzieje się w kolejnych sekundach, decyduje o całym spotkaniu. Nie o tym, jak wypadasz — o tym, jak się będziesz czuć przez następne dwie godziny i czy odezwiesz się jeszcze raz.

Bo lęk działa szybko. Myśl pojawia się w pierwszej sekundzie, w drugiej ciało już reaguje, a w trzeciej zapada decyzja: mówię czy milczę, zgłaszam się czy przepuszczam. Ta decyzja zapada, zanim zdążysz cokolwiek przemyśleć.

Zasada trzech sekund polega na tym, żeby wejść w tę szczelinę.

Jak to zrobić

Sekunda pierwsza: nazwij. W głowie, jednym słowem: *lęk*. Albo: *jest*. Nie „o Boże, znowu", nie „dlaczego ja tak mam". Jedno słowo, bez oceny. Nazwanie stanu wyłącza część automatyzmu — zamiast być w środku fali, przez moment stoisz obok niej.

Sekunda druga: znajdź stopy. Dosłownie. Poczuj podeszwy butów na podłodze, ciężar ciała na krześle, temperaturę blatu pod dłonią. Cokolwiek fizycznego, byle konkretnego. Lęk mieszka w przyszłości — w tym, co za chwilę się wyda. Ciało jest jedyną rzeczą, która zawsze jest tu.

Sekunda trzecia: wydech dłuższy niż wdech. Nie głęboki oddech, bo głęboki oddech na spotkaniu wygląda dziwnie i rzadko pomaga. Zwykły wdech, a potem wydech mniej więcej dwa razy

dłuższy. Powolny wydech to najprostszy bezpośredni sposób, żeby zadziałać na układ, który właśnie się uruchomił.

Razem: trzy sekundy. Nikt nie widzi. Można to zrobić w trakcie czyjegoś zdania.

Czego to nie robi

Nie sprawia, że myśl znika. To ważne, bo pierwsze rozczarowanie zwykle brzmi: „no i co z tego, dalej się boję".

Właśnie. Nadal się boisz — ale trzecia sekunda już nie należy do lęku. Należy do ciebie. I to wystarczy, żeby odpowiedzieć na pytanie zamiast je przeczekać.

Cel tej techniki nie jest emocjonalny, tylko czysto praktyczny: **odzyskać decyzję**. Lęk ma zostać, ale ma przestać wybierać za ciebie, czy zabierasz głos.

Jeśli po trzech sekundach nadal nie wiesz, co powiedzieć, powiedz to, co wiesz. „Widzę tu dwie rzeczy" jest dobrym początkiem zdania nawet wtedy, gdy druga rzecz przyjdzie ci do głowy dopiero w trakcie mówienia pierwszej.

Kiedy trzech sekund nie ma

Czasem nie ma. Pytanie pada, oczy się podnoszą i trzeba mówić natychmiast.

Wtedy zostaje jedna rzecz: kupić czas zdaniem, które i tak trzeba powiedzieć. Nie chodzi o wykręt, tylko o normalny ruch, który wykonują ludzie prowadzący spotkania od dwudziestu lat — po prostu robią to bez lęku, więc nie wygląda to na technikę.

SKRYPT — kiedy pytanie pada nagle

Zamiast: milczenia, w które wchodzi ktoś inny — albo pierwszego zdania rzuconego byle jak, żeby cisza się skończyła. **Powiedz:** „Daj mi sekundę, poukładam to." — i weź tę sekundę. Nikt nie protestuje. **Albo:** „Zanim odpowiem, doprecyzuję: pytasz o termin czy o zakres?" — pytanie zwrotne jest w pełni uprawnione i daje trzy sekundy w prezencie. **Albo:** „Powiem, co wiem na pewno, a czego nie wiem." — to zdanie ustawia całą wypowiedź i zdejmuje wymóg bycia nieomylnym.

Żadne z tych zdań nie brzmi jak słabość. Wszystkie brzmią jak spokój — i to jest ta rzadka sytuacja, w której forma wyprzedza treść w dobrą stronę.

Ewelina używa tego od czterech miesięcy na zarządzie. Mówi, że najbardziej pomogło jej nie wyciszenie, tylko coś innego: przestała traktować przyspieszone tętno jako informację o swoich kompetencjach. Serce łomocze — to znaczy, że serce łomocze. Nie znaczy, że nie zna się na produkcji.

4.2. Zdanie, które przerywa spiralę

Drugie narzędzie zajmuje trzydzieści sekund i jest jeszcze prostsze. Wygląda na sztuczkę językową. Nie jest.

Porównaj dwa zdania:

Jestem oszustem.

Mam myśl, że jestem oszustem.

Treść ta sama. Różnica jest gdzie indziej — w tym, czym to zdanie **jest**.

Pierwsze jest opisem rzeczywistości. Skoro tak jest, to trzeba coś z tym zrobić: ukryć się, dopracować, wycofać. Pierwsze zdanie wymaga działania.

Drugie jest opisem tego, co dzieje się w głowie. Zdarzenie, nie fakt. Zdarzenia nie trzeba naprawiać — wystarczy zauważyć, że zaszło.

Dlaczego to działa

Przez większość czasu myśli nie widzisz. Patrzysz przez nią, tak jak patrzy się przez okulary, nie na okulary. Myśl „nie nadaję się" nie jest wtedy zdaniem — jest po prostu tym, jak wygląda świat.

Dopisanie z przodu „mam myśl, że" przenosi okulary z nosa na stół. Nagle jest na co popatrzeć. To nadal to samo zdanie, ale przestało być podłożem i stało się przedmiotem.

Fachowo nazywa się to defuzją: rozklejeniem myśli od tego, kto myśli. Nazwa nie ma znaczenia, mechanizm ma.

I tu ważna rzecz, żeby nie było nieporozumień. **Nie chodzi o to, żeby myśl zwalczać, zaprzeczać jej ani udowadniać sobie, że jest nieprawdziwa.** Kłótnia z własną myślą to najlepszy znany sposób na to, żeby zajmowała więcej miejsca. Chodzi wyłącznie o zmianę statusu: z wyroku na zdanie.

Uczciwe zastrzeżenie

Ta technika pochodzi z terapii akceptacji i zaangażowania. To podejście ma solidną bazę dowodową jako całość — było badane w wielu obszarach i wielokrotnie.

Ale nie było badane wprost na poczuciu bycia oszustem. Nie istnieje badanie, które by pokazywało, że akurat defuzja obniża akurat te odczucia. Piszę to, bo wolę, żeby było jasne, co jest sprawdzone, a co jest rozsądnym przeniesieniem z sąsiedniego obszaru.

To drugie. Sensowne, tanie, bez skutków ubocznych — i nieprzebadane na tym konkretnym problemie.

Dodam jeszcze, czego ta technika nie zastąpi. Jeśli myśl wraca kilkanaście razy dziennie od miesięcy, jeśli odbiera sen albo nie pozwala rano wyjść do pracy, to rozklejanie jej jest za lekkim narzędziem. Granica, przy której warto pomyśleć o rozmowie ze specjalistą, jest opisana konkretnie w rozdziale 18, o nawrotach — i nie stoi tam dla ostrożności redakcyjnej.

ĆWICZENIE 4 — ROZKLEJENIE MYŚLI

Czas: 30 sekund. **Potrzebujesz:** niczego.

Krok 1. Złap zdanie, które właśnie leci w głowie. Dokładnie tak, jak brzmi. Nie ulepszaj go, nie skracaj. Typowe: *„zaraz się wyda”*, *„nie powinno mnie tu być”*, *„oni wiedzą więcej”*.

Krok 2. Powtórz je w głowie z przedrostkiem: **„Mam myśl, że** ……..

……”

Krok 3. Jeśli myśl jest uparta, zrób drugie okrążenie: **„Zauważam, że mam myśl, że** ……” To brzmi niezgrabnie i o to chodzi. Niezgrabność robi dystans.

Krok 4. Wróć do tego, co robisz. Nie sprawdzaj, czy zadziałało. Sprawdzanie jest częścią spirali.

Wypełnione — Kasia, drugi tydzień po powrocie do pracy: Zdanie: *„Wszyscy widzą, że nie ogarniam nowych narzędzi.”* Po rozklejeniu: *„Mam myśl, że wszyscy widzą, że nie ogarniam nowych narzędzi.”* Kasia mówi, że nic nie poczuła. Ale zadała pytanie o to narzędzie na czacie zespołu, czego przez dwa tygodnie nie zrobiła ani razu.

Skąd wiesz, że zadziałało: nie po tym, że myśl znika — ona zwykle nie znika. Po tym, że w ciągu następnej minuty robisz to, co i tak jest do zrobienia: odzywasz się, wysyłasz maila, klikasz „wyślij”. Kryterium jest behawioralne, nie emocjonalne.

4.3. Tryb awaryjny: masz jutro rozmowę

Trzecie narzędzie jest na konkret. Jutro jest ocena roczna, rozmowa o podwyżce, prezentacja przed zarządem, spotkanie z klientem, pierwszy dzień w nowej roli.

Poniższa checklista zajmuje dziesięć minut i robi się ją **przed** rozmową, nie w jej trakcie. Najlepiej dziesięć minut przed, nie wieczorem — wieczorem to się zamienia w rozpamiętywanie.

Lista działa na każdą rozmowę, przed którą pojawia się myśl, że tym razem się wyda. Nie ma znaczenia, czy po drugiej stronie siedzi zarząd, czy jedna osoba z HR — mechanizm jest ten sam, więc obsługa też.

Nie działa natomiast wtedy, gdy zostanie zrobiona trzy dni wcześniej. Zrobiona z wyprzedzeniem zamienia się w kolejny materiał do dopracowywania, a dopracowywanie jest właśnie tym, co ten mechanizm napędza. Dziesięć minut przed, nie wcześniej.

Jest zaprojektowana tak, żeby dało się ją sfotografować telefonem i mieć w galerii. Zrób to teraz, zanim będzie potrzebna. W momencie, w którym będzie potrzebna, nikt nie szuka strony w książce.

CHECKLISTA — 10 MINUT PRZED TRUDNĄ ROZMOWĄ

- ☐ **Zapisz trzy fakty. Nie wrażenia — fakty.** Trzy rzeczy z ostatniego półrocza — z liczbą, datą albo nazwiskiem. „Zamknięte dwanaście projektów.” „Klient przedłużył umowę.” Nie „chyba dobrze mi szło”. Zapisz na kartce, nie w głowie. Kartka idzie z tobą.
- ☐ **Napisz jedno zdanie, po co tam idziesz.** Jedno. „Chcę dostać zgodę na dwie osoby do zespołu.” „Chcę usłyszeć, czego ode mnie oczekują w tym kwartale.” Bez tego zdania rozmowa zamienia się w egzamin, a egzamin zawsze wygrywa druga strona.
- ☐ **Rozklej główną myśl.** „Mam myśl, że ……” Trzydzieści sekund. Ćwiczenie 4.
- ☐ **Przygotuj jedno zdanie na „nie wiem”.** Bo padnie pytanie, na które nie znasz odpowiedzi, i to jest normalne. Wybierz teraz, co wtedy powiesz: *„Nie mam tego teraz w głowie, sprawdzę i odpiszę do jutra.”* Zdanie przygotowane wcześniej wychodzi spokojnie. Improwizowane wychodzi jak przyznanie się do winy.
- ☐ **Ustal, jak poznasz, że rozmowa poszła dobrze.** Kryterium ma dotyczyć tego, co zrobisz, nie tego, jak cię ocenią. „Powiem punkt o budżecie” — to jest kryterium. „Zrobię dobre wrażenie” — to nie jest.
- ☐ **Trzy sekundy przed wejściem.** Stopy na podłodze. Wydech dłuższy niż wdech. Wchodzisz z lękiem, nie po lęku. To jest dozwolone.

Po rozmowie — jeden warunek. Nie robisz przeglądu w ciągu pierwszej godziny. Godzina po trudnej rozmowie to najgorszy możliwy moment na ocenianie siebie i najlepszy na przekręcanie faktów.

Sześć punktów, dziesięć minut. Zwróć uwagę, że nie ma wśród nich ani jednego, który by kazał sobie coś wmawiać. Nie ma „powtórz sobie, że dasz radę" i nie ma „wyobraź sobie sukces". Wszystkie sześć to czynności: zapisz, napisz, rozklej, przygotuj, ustal, oddychaj.

To nie jest przypadek. Przed trudną rozmową afirmacja ma jedną wadę — trzeba w nią uwierzyć, a właśnie z uwierzeniem jest problem. Czynność takiego wymogu nie ma. Kartkę z trzema faktami można trzymać w dłoni niezależnie od tego, co się o sobie w danym momencie myśli.

Z tego rozdziału wychodzisz z...

1. Zasadą trzech sekund — nazwij, stopy, dłuższy wydech. Do użycia w trakcie spotkania, niewidocznie.

2. Rozklejeniem myśli — „mam myśl, że...". Trzydzieści sekund, kryterium skuteczności behawioralne, nie emocjonalne.

3. Checklistą na dziesięć minut przed trudną rozmową — sfotografowaną, a nie zapamiętaną.

SPIS TREŚCI

Zaraz się wyda 5
CZĘŚĆ I — ZOBACZ 11
Nie jesteś jedyną osobą w tym pokoju 12
Czy to ty? 24
A jeśli naprawdę się nie nadaję? 40
Pierwsza pomoc na jutro 51
CZĘŚĆ II — ROZBRÓJ 63
Silnik: cykl oszusta 64
Bliźniaki: przepracowanie i unikanie 77
Dlaczego pochwała nie zostaje 91
Perfekcjonizm, który cię trzyma 101
Nie wystarczy być dobrym 112
Skąd to masz — polskie korzenie 119
CZĘŚĆ III — DZIAŁAJ 134
Awans, którego się boisz 135
Rozmowa o podwyżce 148
Nowa praca i pierwsze 90 dni 159
Kiedy trzeba zabrać głos 171
Feedback, ocena roczna i krytyka 181
Aplikowanie, rekrutacja, przebranżowienie 192
Sceny szczególne 202

CZĘŚĆ IV — UTRZYMAJ 216
To wróci — i co wtedy 217
Co naprawdę pomaga — i czego nie kupuj..... 227
Jeśli prowadzisz zespół 237
Nie musisz przestać wątpić..... 248
Materiały dodatkowe 253
Bibliografia i źródła 265

A jeśli po udanym spotkaniu ulga trwa tylko chwilę?

Dwa rozdziały to początek. Reszta książki jest o tym, dlaczego to wraca.

W pełnej książce znajdziesz rozdziały o umniejszaniu osiągnięć, odrzucaniu pochwał, perfekcjonizmie i przepracowaniu. Są przykłady z awansu, z nowej pracy, z zabierania głosu i z krytyki.

Na koniec narzędzia do dalszej pracy — na dni, w których wątpliwości wracają mimo wyników.

CAŁA KSIĄŻKA

Zobacz pełną książkę „Nie jesteś tu przez pomyłkę”

Cztery części, 21 scen z życia zawodowego, 25 skryptów i plan na trzynaście tygodni. PDF i EPUB, dostęp od razu po zakupie.

lifelessonstudio.pl/products/nie-jestes-tu-przez-pomylke

Maja Rozan