

Tim Sanders

# Moc pewności siebie

Osiągaj zamierzone cele  
i poczuj siłę spełnienia



**Wzbogać własne życie o trochę pewności siebie!**

- Twojemu życiu brak rozmachu?
- Nie czujesz motywacji do pracy?
- Chcesz dokonać wielkiego przewrotu?
- Pragniesz trwałej i znaczącej zmiany?

**charyzma**  
sensus.pl 

Tytuł oryginału: Today We Are Rich: Harnessing the Power of Total Confidence

Tłumaczenie: Wojciech Białas  
Projekt okładki: Michał Wójcik

ISBN: 978-83-246-3681-5

Copyright © 2011 by Tim Sanders.

Polish edition © 2012 by Grupa Wydawnicza Helion S.A.  
with permission of Tyndale House Publishers, Inc. All rights reserved.

Edycja polska © 2012 Grupa Wydawnicza Helion S.A.  
za zgodą Tyndale House Publishers, Inc. Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://sensus.pl/user/opinie/mopesi>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)

WWW: <http://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# SPIS TREŚCI

PROLOG. Lekcja Billye, której nigdy nie zapomnę 9

## **Część I: W obronie pewności siebie**

ROZDZIAŁ 1. Lata za boczną linią 19

ROZDZIAŁ 2. Przebudzenie 27

ROZDZIAŁ 3. Pozytywne sprzężenie 31

## **Część II: Reguły totalnej pewności siebie**

ROZDZIAŁ 4. Reguła 1: Karm swój umysł dobrymi rzeczami 39

ROZDZIAŁ 5. Reguła 2: Posuwaj rozmowę do przodu 57

ROZDZIAŁ 6. Reguła 3: Okazuj wdzięczność 79

ROZDZIAŁ 7. Reguła 4: Dawaj, by być bogatym 99

ROZDZIAŁ 8. Reguła 5: Przygotuj się 121

ROZDZIAŁ 9. Reguła 6: Bądź zrównoważony w swojej pewności siebie 143

ROZDZIAŁ 10. Reguła 7: Obietnica złożona to obietnica dotrzymana 167

EPILOG. Pierwszy krok w stronę pozytywnego sprzężenia 187

Podziękowania 191

O autorze 192



## 9.

[REGUŁA 6]

# BĄDŹ ZRÓWNOWAŻONY W SWOJEJ PEWNOŚCI SIEBIE

Kiedy byłem nastolatkiem, na placu dla przyczep kempingowych znajdującym się na końcu naszej ulicy mieszkał Curt. Był moim najlepszym przyjacielem z podstawówki i razem spędzaliśmy większość wolnego czasu na wspólnych zabawach.

Curt i jego brat startowali w lokalnych zawodach bokserskich Golden Gloves. Ich ojciec był trenerem boksu w naszym centrum sportowym, wilgotnym pomieszczeniu urządzonym w piwnicy pod noclegownią na Grand Street. Curt zachęcił mnie, żebym przyłączył się do ich niedzielnych treningów.

Mimo że byłem fizycznie słaby, zainteresowało mnie to. Byłem zdeteminowany, by znaleźć sposób na stawienie czoła łobuzom ze szkoły, którzy nieustannie mnie zaczepiali. Billye była początkowo pełna rezerwy, martwiąc się, że może mi się coś stać. Ale ona również chciała, bym nabrał większej pewności siebie, i doszła do wniosku, że w naszym wieku Curt i ja nie możemy sobie wyrządzić zbyt wielkiej krzywdy.

Przed pierwszą wizytą na treningu starszy brat Curta zaferował, że będzie sędziował naszą rozgrzewkową walkę u nich na podwórku. Billye była zaciekawiona i poszła ze mną, by dać mi wsparcie. Kiedy zakładaliśmy skórzane ochraniacze na głowę i rękawice dla dorosłych, które na moich rękach wydawały się wielkie jak poduszki, wokół nas zaczęły się gromadzić dzieciaki z pola kempingowego.

Na dźwięk dzwonka zaczęliśmy walkę. Curt tańczył wokół mnie, uderzając prostymi i zataczając dookoła mnie kręgi. Ponieważ miałem

bardzo słabą koordynację ruchową, starałem się ze wszystkich sił nie upaść i próbowałem go jednocześnie naśladować i unikać.

Byłem wysoki i niezdarly, dlatego potykałem się cały czas, jak nowo narodzony żrebak próbujący ustać na nogach. Moje ruchy były całkowicie pozbawione jakiegokolwiek gracji, a kiedy próbowałem tańczyć dookoła przeciwnika, wyglądałem, jakbym tańczył charlestona. Dzieciaki na widowni ryczały ze śmiechu. Moim największym wyzwaniem było utrzymanie się na nogach. Kiedy wykonywałem ostry skręt, traciłem równowagę i padałem nawet bez otrzymania ciosu.

W przeddzień wizyty na treningu bokserskim Billye dała mi lekcję fizycznej równowagi. Aż po okres dojrzewania była chłopczycą. Jako nastolatka uczęszczała na lekcje wdzięku, które polegały między innymi na zapoznawaniu jej z technikami ładnego poruszania się. Jedno z jej ulubionych ćwiczeń polegało na utrzymywaniu równowagi podczas chodzenia z talerzami po pokoju. Sądząc, że sprawdzi się to również w moim przypadku, zebrała plastikowe talerze oraz kubki i zaczęła mnie trenować.

Byłem skrępowany. W końcu nie potrzebowałem szkoły wdzięku — miałem się bić z chłopakami, a nie z bandą baletnic!

„Co to ma wspólnego z walką?” — zapytałem.

„Každy sport wymaga koordynacji ruchowej — odpowiedziała. — A żeby ją opanować, potrzebujesz solidnego poczucia równowagi. Twój ulubiony skrzydłowy, Lynn Swann [zawodnik zespołu Pittsburgh Steelers], uczęszczał na lekcje baletu, i sam widzisz, jak mu to pomogło w grze!”

Kiwnąłem głową, przypominając sobie, jak pewien reporter opowiadał w telewizji, że gracze futbolowi wszystkich pozycji uczą się ruchów baletowych, by poprawić swoją równowagę na boisku. Początkowo też nie chcieli tego robić, ale trenerzy przekonali ich, by spróbowali. Więc ja też powinienem.

„Jeśli zdołasz przejść przez ten pokój z talerzami na głowie i nie wylejesz ani kropelki, będzie to znaczyło, że trzymasz równowagę” — powiedziała, uważnie umieszczając na mojej głowie trzy naczynia.

Początkowo nie mogłem przejść jednego metra bez głośnego upadku kubka albo spodka na podłogę — na co nasz pies reagował ucieczką do sąsiedniego pokoju. Ale Billye szkoliła mnie, pouczając, żebym się na czymś skoncentrował, na przykład na magnetofonie stojącym po drugiej stronie pokoju, zamiast skupiać się na naczyniach. Próbowałem utrzymać chwytające się naczynie na głowie.

W końcu udało mi się przejść z jednego krańca pokoju na drugi, przenosząc talerz, spodek i kubek idealnie ustawione na mojej głowie. W miarę moich postępów Billye cały czas udzielała mi wskazówek na temat równowagi i pouczała mnie, żebym odniósł to ćwiczenie do mojego pragnienia opanowania reguł boksu.

„Równowaga umożliwi Ci kołysanie się, kluczenie, uniki, a przede wszystkim ustawienie się do wyprowadzenia potężnych ciosów, takich jak te Cassiusa Claya [późniejszego Muhammada Ali] — obiecywała. — Równowaga uczyni z Ciebie dobrego tancerza, czy to na ringu, czy w *Tańcu z gwiazdami*”.

Zdarzyło się nam spędzić kilka niedzielnych poranków na oglądaniu płynnych ruchów uczestników *Tańca z gwiazdami* i innych programów. Zazdrościłem im elegancji, gracji i płynności ruchów.

„Równowaga pomoże Ci również w myśleniu — dodała Billye. — Dbaj o nią także przy gotowaniu obiadu czy zarabianiu pieniędzy. Każdy dobry przepis wymaga dokładnie odmierzonej mieszanki składników. Każdy dobry dyrektor wykorzystuje w równym stopniu swój mózg, śmiałość i determinację”.

Choć moja kariera bokserska była krótka, Billye kontynuowała te lekcje równowagi również później. Kiedy ciężko pracowałem, radziła mi zrobić sobie chwilę oddechu, by w moim życiu nie nastąpił przechył. Gdy zaangażowałem się w działalność kościelną, poradziła mi, bym nie zaniedbywał swojej pracy w szkole. Zachęcała mnie, abym przykładał się i do przedmiotów artystycznych, i do ścisłych, dzięki czemu mogłem osiągnąć wszechstronny rozwój.

W latach 70. rosły w siłę ruchy postulujące samodzielność i kładące nacisk na poczucie wartości. Billye sądziła, że ich uczestnicy są zbyt skupieni na sobie. Obawiała się, że zbyt duża koncentracja na sobie uniemożliwi nam należyte funkcjonowanie i osłabi nasz potencjał. Przesadna koncentracja na sobie samym oznacza brak równowagi.

Książki z naszej biblioteki uczyły, że ludzie powinni pielęgnować w swoim życiu trzy rodzaje ufnej wiary. Norman Vincent Peale w swojej książce *The Power of Positive Thinking* zwrócił uwagę, że „najpotężniejszą siłą ludzkiej natury jest technika duchowej mocy wyłożona w Biblii [...] wiara w Boga, wiara w innych ludzi i wiara w siebie”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Norman Vincent Peale, *The Power of Positive Thinking*, Fireside, Nowy Jork 2003, s. 88.

Billye twardo wierzyła, że aby być zdolnym do jakiegokolwiek pozytywnego myślenia, najpierw trzeba wierzyć w siebie, ale jednocześnie wiedziała, że nie jest to pełna recepta na pewność siebie. Powiedziała mi to bardzo zdecydowanie, kiedy podczas nauki w liceum dołączyłem do kółka mówców i dyskutantów. Miałem w tamtym czasie partnera do dyskusji, na którym musiałem polegać, trenera, któremu musiałem wierzyć, oraz zestaw wyzwań, z którymi się jeszcze nigdy nie zmierzyłem — byłem dzieciakiem ze prowincji rywalizującym z dziećmi z wielkiego miasta.

„Pewność siebie jest bardzo ważna, ale to dopiero początek — powiedziała pewnego dnia Billye, wioząc mnie do szkoły na turniej. — Źródłem bogatego poczucia pewności są trzy rodzaje przekonań: wiara w siebie, zaufanie do innych oraz wiara w Boga”. Kiedy wyciągałem z tylnego siedzenia naszego Buicka Electry moje szufladki z fiszkami, Billye podsumowała tę lekcję głęboką myślą: „Jeśli dysponujesz wszystkimi trzema rodzajami pewności, uda Ci się wypracować wiarę i wytrwałość. Kiedy będziesz Ci brakować jednego rodzaju pewności, pozostałe dwa będą pod ręką, by go uzupełnić”.

To dlatego zawsze mówiła: „Dzisiaj *jesteśmy bogaci*”, kiedy udało nam się zrobić coś dobrego. W przypadku pewności siebie nie liczysz się nigdy jedynie *Ty*; utrwalona pewność siebie zakłada również wiarę, że ważni jesteśmy *my*. Całkowita pewność siebie wymaga wiary w siebie, w ludzi obecnych w Twoim życiu oraz w coś większego niż Ty sam. Kiedy zdobędziesz wszystkie te trzy rodzaje wiary, będziesz się mógł cieszyć równoważoną pewnością siebie — która przeprowadzi Cię przez wszelkie kłopoty i okresy niepewności. Zawsze, kiedy to możliwe, miej świadomość poziomu swojej pewności siebie w każdej z tych trzech kategorii, uzupełniając te z nich, które ciągną resztkami sił. A teraz przekonamy się, co to znaczy mieć wiarę w siebie.

## WIARA W SIEBIE

Albert Bandura, profesor ze Stanford University, spędził kilka lat na badaniach wpływu poczucia pewności siebie studentów na ich zdolność do nauki i na rozwiązywanie testów. Odkrył, że pewni siebie studenci wykazują poczucie własnej skuteczności — przekonanie, że są wystarczająco kompetentni, by z powodzeniem zrealizować stojące przed nimi zadanie. Ale skąd bierze się to poczucie?



Chirurg plastyczny Maxwell Maltz w swojej słynnej książce *Psycho-Cybernetics* zwrócił uwagę na rolę, jaką obraz samego siebie odgrywa w poczuciu własnej skuteczności, pisząc: „Stosując takie autodefinicje [jestem głupi, jestem słaby z matematyki itd.], student musiał uzyskiwać słabe oceny, by pozostać wiernym samemu sobie. Mimo że nie był tego świadomy, uzyskiwanie słabych ocen stało się dla niego »kwestią moralną«<sup>2</sup>. Innymi słowy: kiedy okazało się, że dostał dwójkę, student, który sam siebie definiował jako słabego ucznia, otrzymał dowód na to, że miał rację! Maltz doszedł do tego wniosku, kiedy badał, dlaczego jego pacjenci podtrzymywali negatywne poglądy na własny temat nawet po udanej operacji usunięcia blizn lub zniekształceń. Uświadomił sobie, że wielu z nich nie potrzebowało wcale operacji, ale lepszego obrazu samych siebie, własnych zdolności oraz mocnych stron.

Po poprawieniu ich obrazu samych siebie, pacjenci zaczęli wierzyć, że są wystarczająco dobrzy, by kochać, odnosić sukcesy albo przewodzić, nawet bez zabiegów korekcyjnych.

Książka Maltza sugeruje, że nieustannie poprawiamy swój obraz samych siebie, tak by nasza podświadomość aktywnie zaangażowała się w dążenie do sukcesu. „Obraz samego siebie — pisał — to »przesłanka«, podstawa albo fundament, na którym zbudowana jest cała Twoja osobowość, zachowanie, a nawet Twoja sytuacja życiowa<sup>3</sup>. Maltz dodał potem jeszcze: „Nasz obraz samych siebie wyznacza granice osiągalności wszelkich konkretnych celów<sup>4</sup>. Na podstawie Twojego obrazu samego siebie, który wszystkim steruje, Twój umysł jest nastawiony albo na sukces, albo na porażkę.

W moim życiu często stwierdzałem, że mój obraz samego siebie wyznaczał granice tego, co mogłem osiągnąć. Kiedy pojawiała się okazja, której wykorzystanie leżało w według mnie poza moim zasięgiem, przepuszczałem ją — za każdym razem! Dopóki uważałem, że nie ma mowy, abym mógł być dobrym biznesmenem, za każdym razem zawodziłem w roli przedsiębiorcy albo menedżera, ponieważ nie zdając sobie z tego sprawy, sabotowałem swoje starania. Henry’emu Fordowi przypisuje się

---

<sup>2</sup> Maxwell Maltz, *Psycho-Cybernetics: A New Way to Get More Living out of Life*, Pocket Books, New York 1989, s. 50.

<sup>3</sup> *Ibid.*, s. 2.

<sup>4</sup> *Ibid.*, s. 13.

następujące, stosowne w tym miejscu słowa: „Kiedy sądzisz, że jesteś w stanie coś zrobić, albo że nie jesteś w stanie czegoś zrobić, to w obu przypadkach masz rację”.

Odwrotną stroną medalu jest to, że kiedy postrzegasz siebie jako człowieka zdolnego do zmierzenia się z danym wyzwaniem, nabierasz wiary i wytrzymałości, które pozwolą Ci odnieść sukces. Tak było w przypadku Richarda Nguyena, dwudziestokilkuletniego pracownika działu technicznego, zatrudnionego wraz ze mną w Yahoo!. Zanim iPhone’y i aparaty BlackBerry dokonały bezproblemowej synchronizacji książek adresowych i e-maili z komputerami, bieżący dostęp do informacji zapewniały nam bardziej prymitywne urządzenia, takie jak Scout.

Te metalicznie niebieskie, trzymane w ręce przyrządy w kształcie granatu otrzymali wszyscy uczestnicy konferencji handlowej, w której brałem pewnego razu udział. Kiedy następnego dnia udałem się do pracy, próbowałem zainstalować oprogramowanie Scouta, by ściągnąć na nie dane ze swojego laptopa, ale bez skutku.

Gdy poprosiłem o pomoc nasz dział IT, wysłano mi do pomocy Richarda. Kiedy zapytałem go, czy jest nadzieja, że będę mógł używać Scouta, dzięki czemu moje życie stałoby się bardziej mobilne, jego odpowiedź stanowiła odzwierciedlenie jego obrazu samego siebie: „Jestem mistrzem wszystkich gadżetów. Zawsze byłem i zawsze będę. Sprawię, że to zacnie działać, jeśli tylko w ogóle nadaje się to do działania”.

Przez dwie godziny manipulował przy tym urządzeniu i przy moim laptopie i wypróbowywał różne sposoby ich łączenia. Ściągnął dodatkowe oprogramowanie, a następnie zadzwonił do producenta oraz do naszego centrum technicznego w Indiach. Był niezadowolony, mrużąc: „Nie pokonasz mnie, Scoucie. Jestem mistrzem wszystkich gadżetów”.

Wreszcie, po ostatniej manipulacji, urządzenia zostały zsynchronizowane, a Richard klasnął w dłonie, wykrzykując: „O tak, dałem radę!”.

Miałem teraz mobilne urządzenie zawierające najaktualniejsze informacje, e-maile i wszystkie moje kontakty. Kiedy wychodziłem na parking, trzymając Scouta w ręce, spotkałem współpracownika, który brał udział w tej samej konferencji i otrzymał to samo oprogramowanie. Gdy zapytałem go, czy udało mu się je zainstalować i uruchomić, odpowiedział: „To niemożliwe. Ten sprzęt nie dogaduje się z systemem operacyjnym naszych komputerów”.

Zaintrygowany zapytałem go, z którym spośród naszych speców od techniki pracował. „Z Billem, jednym z naszych weteranów — padła od-

powiedz. — To smutne, że nie było takiej możliwości i że trzeba by nadludzkich zdolności, żeby zrozumieć, o co chodzi. Będę musiał zrezygnować z tej usługi i poczekać, aż technologia posunie się do przodu”. Obraz samego siebie Billa („tylko człowieka”) sprawił, że poddał się w tych zmaganiach ze Scoutem, zamiast wytrwać wystarczająco długo, by znaleźć rozwiązanie.

Później tego samego roku, na specjalnym zebraniu poza biurem, byłem zaskoczony, natykając się na Richarda. Był tam osobistym attaché do spraw techniki naszego dyrektora wykonawczego, Tima Koogla. Kiedy zapytałem Tima, dlaczego zabrał ze sobą osobistego specja od technologii, odpowiedział: „To Ty nie wiesz? Richard jest mistrzem wszystkich gadżetów. Możliwe, że jest tu jedną z najważniejszych osób!”.

Masz własny obraz samego siebie niezależnie od tego, czy sobie to uświadamiasz, czy nie. Masz nad nim całkowitą kontrolę i tylko Ty jesteś odpowiedzialny za jego konstrukcję i modyfikacje. Inni mogą próbować dyktować Ci, jak powinieneś się postrzegać, ale ostatecznie to Twoja decyzja. To od Ciebie zależy, czy zechcesz tak pokierować swoim umysłem, byś mógł zrealizować dany Ci przez Boga potencjał. Jesteś reżyserem i głównym producentem filmu, który rozgrywa się w Twojej głowie. Niech to będzie dobry film.

## WIARA W INNYCH

Uznanie i podziw dla innych to jedno; zupełnie czymś innym jest zaś całkowite zawierzenie im swojego sukcesu. Wiara w innych wymaga wysokiego poziomu zaufania, który sprawi, że nie będziesz się sprzeciwiał rezygnacji z kontroli nad swoją sytuacją. Ufamy innym z powodu wrażenia, jakie wraz z upływem czasu udało im się na nas zrobić.

Choć możemy sądzić, że nasze oceny innych ludzi są sprawiedliwe, często subiektywnie podejmujemy decyzję o zauważaniu pewnych szczegółów, przy jednoczesnym ignorowaniu innych. Nasza uwaga zaopatrzona jest w filtr, którego używamy na co dzień, i to właśnie przy zastosowaniu tego filtra tworzymy nasze zaufanie do innych osób. Możemy na przykład pomniejszać sukcesy naszego współpracownika, wyolbrzymiając jednocześnie jego porażki.

Aby nabrać wiary w drugą osobę, musisz podjąć świadomą decyzję, że zachowasz obiektywizm przy kreśleniu obrazu tej osoby w swoim umyśle. To dobre miejsce, by zastosować modyfikację złotej zasady: oceniam innych

w taki sposób, jak sam chciałbyś być przez nich oceniany. Jeśli chcesz, by inni Cię szanowali i Ci ufali, Ty również okaż im zaufanie i szacunek. W przeciwnym przypadku Twoja wzrastająca pewność siebie może na tyle wzmocnić Twoje ego, że stanie się ono bezlitosnym sędzią każdej osoby obecnej w Twoim życiu, prezentując mentalność, która mówi: „Jeśli coś ma być zrobione dobrze, muszę to zrobić sam!”. Uczyni to z Ciebie swego rodzaju samotnego strzelca, który jest przekonany, że nikt nie potrafi działać równie sprawnie jak on.

Niezależnie od tego, jak duża jest Twoja pewność siebie, nie możesz odnieść sukcesu bez pomocy innych. Jeśli będziesz się upierał przy działaniu bez niczyjej pomocy, Twój poziom pewności siebie będzie stabilny, ponieważ staniesz oko w oko z wyzwaniem, którym nie będziesz prawdopodobnie w stanie sprostać w pojedynkę.

Billye często mówiła: „Nie ma czegoś takiego jak człowiek, który do wszystkiego doszedł sam. Istnieją oczywiście ludzie z ikra, ale żaden człowiek nie zdoła sam poruszyć góry”. Moje doświadczenia wskazują, że miała rację — żadne z przełomowych dokonań mojego życia nie byłoby możliwe bez grupy ludzi przy moim boku.

Gdy próbowałem działać samemu, zawsze kończyłem w rozpaczliwym położeniu z przerażającym uczuciem, że wszystko już stracone.

Kiedy pracowałem w Yahoo!, byłem naocznym świadkiem przypadku, który reprezentował sobą pewien dyrektor do spraw sprzedaży. Przyszedł on do nas z branży programistycznej, gdzie osiągnął fantastyczne sukcesy dzięki indywidualnemu wysiłkowi. Sukcesy te pomogły mu zbudować silny obraz samego siebie, ale nie przełożyło się na wiarę w jego zespół, kiedy doszło do załamania na rynku firm internetowych w roku 2000.

Jeśli na horyzoncie pojawiała się jakaś ważna umowa, wkraczał osobiście do akcji i przejmował jej prowadzenie od niższych rangą przedstawicieli handlowych, ponieważ był przekonany, że tylko on jest w stanie doprowadzić do jej zawarcia. Kiedy pojawiały się problemy z jednym z naszych produktów, przedstawiał zespołowi do spraw rozwoju gotowe dyspozycje zmian, zamiast poprosić ich o pomoc. Ten sam sposób postępowania stosował też wobec działu prawnego, marketingowego i PR, a nawet wobec działu obsługi klienta. Po jakimś czasie, kiedy nastąpiła recesja z lat 2000 – 2001, zaczął tracić wiarę, że firma jest w stanie utrzymać się na powierzchni.

Jego nastawienie nie służyło też utrzymaniu talentów. Ludzie nie lubią, kiedy się im nie ufa. Niektórzy z naszych najlepszych speców od sprzedaży uciekli do innych firm, a inni zrezygnowali z pracy, nawet kiedy wy-

magalo to zwrotu posiadanych opcji giełdowych. Im więcej było takich przypadków, tym bardziej potwierdzały się lęki tego dyrektora, że firma jest zgubiona.

W roku 2002 zrezygnował, jako przyczyny podając stres i wypalenie. Miał dość odgrywania przez całe życie roli Atlasa i nie mógł już znieść myśli o tym, żeby przepracować choć jeden dzień więcej. Nie miał też wiary, że większość firm internetowych, z którymi robiliśmy interesy, zdoła przetrwać, co tylko pogłębiało jego przeczcucie nieuchronnej klęski. Środowisko ludzi zajmujących się biznesem internetowym miało dobre nastawienie do Yahoo!, więc z radością skorzystałoby z szansy okazania wsparcia, by wspólnymi siłami obmyślić jakieś rozwiązania dla naszego zastoj w sprzedaży, ale ten dyrektor w ogóle nie miał zamiaru skorzystać z tej sposobności, a to z powodu jego sposobu patrzenia na świat, w którym był on jedyną kompetentną osobą.

Tak właśnie kończą się próby działania w pojedynkę. Ale jeśli wierzysz w swój zespół, poziom Twojej pewności siebie wzrasta pod samo niebo, nawet kiedy doświadczasz osobistych potknięć. Mając obok siebie członków zespołu, nie zostaniesz sam ze swoimi ryzykownymi przedsięwzięciami albo zmaganiem. Możesz wtedy wejść w rolę współtwórcy, zamiast być zbawcą.

Jeśli sam stwierdzasz, że brakuje Ci wiary w kolegów z Twojego zespołu, przeczytaj ponownie reguły 2. (Posuwaj rozmowę do przodu) i 3. (Okazuj wdzięczność), by odzyskać równowagę.

W miarę, jak Twoja wiara w kolegów z zespołu będzie rosła, deleguj część swoich uprawnień, odłóż pewne zadania na późniejszy termin, a potem odpuść. Kiedy będziesz to robił, pamiętaj o słowach zachęty. Przekaż swoim kolegom w jasnych słowach, że w nich wierzysz i że jesteś pewny, iż sobie poradzą.

Nie poprzestawaj na zakomunikowaniu swojej pewności jedynie zespołowi — zakomunikuj ją również sobie samemu. Wyobraź sobie, jak osoby obecne w Twoim życiu (niezależnie od tego, czy będą to współpracownicy, czy członkowie rodziny) odnoszą sukces. Zobacz, jak uzyskują świetne rezultaty, a nawet przerastają wszelkie oczekiwania. Utrwal w swoim umyśle ich obraz jako osób silnych, mądrych i utalentowanych. Spodziewaj się po nich sukcesów.

Podkreślając znaczenie Twojego obrazu samego siebie, nie można zapomnieć o znaczeniu Twojego sposobu postrzegania innych. W psychologii występuje zjawisko zwane efektem Pigmaliona, które wskazuje, że ludzie

reagują adekwatnie do tego, czego się po nich spodziewasz. Jeśli sądzisz, że dysponują odwagą, wyczują to i będą przejawiać odwagę. Jeśli zaś postrzeżasz ich jako niepozobieranych, to pójdą tym tropem, postępując w sposób, który będzie potwierdzał Twoją ocenę.

To właśnie dlatego liderzy muszą pamiętać, jak istotne znaczenie dla wyników całej grupy ma wiara w zespół. Wyobraź sobie swój zespół jako grupę zwycięzców, a poszczególnych ludzi w tym zespole jako superbohaterów, a nie miernoty. Wspieraj ich każdego dnia i chwal przy każdej nadarzającej się okazji.

## PEWNOŚĆ WŁASNEJ WIARY

Twoja wiara to przekonanie o istnieniu siły większej od każdego z nas. To przekonanie o sprawiedliwości tej wyższej siły i o tym, że jako część większego planu otrzymasz jakieś błogosławieństwo.

Często przemawiam na konferencjach biznesowych na całym świecie, gdzie opowiadanie o duchowych kwestiach może nie odpowiadać temu, czego się ode mnie oczekuje (technologia, marketing, przywództwo itd.). W takich przypadkach mówię o ekonomicznej wyższej sile: o wolnym rynku. Jest to coś, z czym może się zgodzić każdy, niezależnie od religijnych przekonań: chodzi w gruncie rzeczy o to, że w biznesie dobre rzeczy zdarzają się dobrym ludziom, a złe rzeczy złym firmom. W regułach rządzących światem kryje się moralny porządek. Dlaczego? Jedno z wyjaśnień mówi, że w ostatecznym rozrachunku rynek potrafi się o siebie zatroszczyć, dzięki kontroli mediów, aktywności konsumentów i nadzorowi ze strony prawodawców.

Adam Smith, którego prace położyły podwaliny pod nasze rozumienie kapitalizmu, napisał, że rynkiem kieruje niewidzialna ręka, która koryguje wszystko w taki sposób, że światem rządzą w ostatecznym rozrachunku sprawiedliwość, uczciwość i wartość. W dłuższej perspektywie zło nie zwycięża nigdy. Właśnie tak siły rynkowe podtrzymują jego istnienie, co przypomina sposób, w jaki organizm radzi sobie z patogenami.

Jeśli zatem prowadzisz biznes albo sprzedajesz jakieś produkty, a są one dobrej jakości, powinieneś wierzyć, że w dalszej perspektywie rynek nagrodzi Twoje starania. Oczywiście zdarzają się takie wypadki, jak rok 1998, kiedy to nieuczciwe firmy, takie jak WorldCom lub Enron, bezkarnie złamały rynkowe zasady. Ale to był, jak lubię powtarzać, „tylko początek tego

filmu”. Koniec był dla tych firm oczywiście brutalny. Natomiast w przypadku firm, które przedkładają ludzi nad dolary, takich jak Southwest Airlines, SAS Institute albo Chick-fil-A, zrównoważone zyski są w dalszej perspektywie czymś niemal naturalnym.

Sam nadzieję pokładam w Bogu z Biblii. Tak wychowała mnie Bilye, często cytując dwudziesty pierwszy wers ósmego rozdziału *Listu do Rzymian*: „Jeżeli Bóg jest z nami, któż przeciwko nam?”. To właśnie stąd czerpała swoją niezwykłą pewność siebie, nawet w obliczu straty męża, majątku i wielu innych ważnych rzeczy. Wiedziała, że Bóg jest przy niej. Gdyby nie miała tej wiary, prawdopodobnie uległaby naturalnej u ludzi tendencji i upadłaby w starciu z potężnymi przeciwnościami.

Możemy myśleć o Bogu jako o menedżerze, liderze albo najwyższej władzy. I choć wszystko to jest prawdą, Pismo Święte mówi też, że Bóg troszczy się o nas i o swoje stworzenie. Pragnie, żebyśmy osiągnęli w życiu spełnienie. Chce, abyśmy się traktowali z wzajemną miłością i szacunkiem. Dlatego Biblia mówi: „Bóg jest miłością”<sup>5</sup>. Pragnie się o nas troszczyć, jak o swoje dzieci.

Wiara w coś większego niż Ty sam generuje poczucie odpowiedzialności, zarówno w kwestiach biznesowych, jak i duchowych. Jeśli polegasz na Bogu, tak jak ja, albo jeśli wierzysz, że wolny rynek się Tobą zajmie, to musisz dotrzymywać reguł gry i odgrywać swoją rolę w tym planie, który wykracza poza Twoje samolubne pragnienia. Odpowiedzialność ta jest linią obrony przed ludźmi i organizacjami, które wymykają się spod kontroli.

Liderzy, którzy nie poddają się komuś lub czemuś większemu niż oni sami, upijają się w końcu fałszywym poczuciem własnej mocy. W rezultacie ludzie ci stają się własnymi bóstwami. Skutki owego rozwoju wypadków widać na przykładzie takich firm jak Enron. W przypadku religii brak odpowiedzialności prowadzi do rozwoju sekt, takich jak ta kierowana przez Jima Jonesa w Gujanie. W przypadku polityki tworzy tyranów, takich jak Adolf Hitler albo Pol Pot.

Znam jednak niezliczonych liderów biznesu, którzy wierzą w wolny rynek i zdrowy szacunek dla jego naprawczej mocy. W rezultacie praktykują społeczną odpowiedzialność korporacyjną: zapewniają swoim pracownikom sprawiedliwe traktowanie, włączają się w działania na rzecz lokalnych społeczności i oszczędzają zasoby dla przyszłych pokoleń.

---

<sup>5</sup> *Ewangelia św. Jana*, 4:8.

**Liderzy, którzy nie poddają się komuś lub czemuś większemu niż oni sami, upijają się w końcu fałszywym poczuciem własnej mocy.**

Z racji mojego chrześcijańskiego wychowania nauczyłem się, że Bóg obserwuje każdy mój krok. Moja wiara w Boga jest ostateczną, wieczystą polisą ubezpieczeniową, za którą nigdy nie będę mógł zapłacić. Mogę jedynie wierzyć i przestrzegać Bożych przykazań. Sprawia to, że jestem zobowiązany wyjść poza zwykłą troskę o własne przetrwanie i muszę postępować, jak przystało na kogoś, kto jest wyznawcą Boga, robiąc to, co należy, dając coś z siebie oraz będąc przykładem dla innych.

Kiedy wierzysz, że stoi za Tobą ktoś lub coś większego niż Ty sam, to ta wiara daje Ci energię i entuzjazm, których potrzebujesz, by iść naprzód. W sytuacjach, kiedy Ty i Twój zespół dalszcie z siebie wszystko, a i tak okazało się, że to nie wystarczy, uwierz, że i tak uda Ci się osiągnąć swój cel. Nazywamy to cudem — a ci, którzy mają wiarę, oczekują takich cudów. To wiara w coś większego niż Ty sam pozwala Ci się rozluźnić i złożyć wszystko w ręce tej wyższej instancji, po czym wrócić do bieżącego zadania. Moja wiara w Boga regularnie umożliwia mi takie postępowanie.

Gdy byłem młody, Billye wyjaśniła mi to w następujący sposób: „Kiedy masz silną wiarę, to tak, jakbyś miał dodatkowy bak z paliwem rakietowym, przeznaczony na te okazje, kiedy droga jest długa, a w zasięgu wzroku nie ma żadnych stacji benzynowych”. W ciągu mojego życia nauczyłem się, że wiara daje nam przewagę nad tymi, którzy wierzą tylko w siebie albo w swoje doczesne zdolności. Moja wiara zapewnia mi najlepszy system wsparcia.

Dla wielu z tych, którzy tak jak ja odznaczają się osobowością typu A, myśl o tym, żeby odpuścić i złożyć sytuację w ręce Boga, nie jest czymś naturalnym. Wydaje się to niewłaściwe. Lubimy atakować problemy bezpośrednio, odgadywać, w czym rzecz, przejmować kontrolę i znajdować rozwiązanie.

W moim życiu słyszałem niezliczone historie o ludziach, którzy, wyczerpawszy wszelkie dostępne ludziom środki zaradcze w starciu z przeciwnościami losu, zdawali się „na Bożą łaskę”. Godzili się zawierzyć rezultat Opatrzności, angażując swój umysł w próby polepszenia tego rezultatu na tyle, na ile to możliwe. W prawie wszystkich tych sytuacjach dochodziło do cudów, czasem wielkich, czasem drobnych. W wielu przypadkach zdarzało się, że po zawierzeniu Bogu ludzie uwalniali się od ciężaru sytuacji, dzięki czemu byli w stanie odzyskać koncentrację i jasność myślenia.



Szczególnie jedna historia wymaga specjalnej uwagi. Pokazuje ona, że czasem, kiedy poprosisz Boga o pomoc, otrzymujesz radę, dokładnie taką, jakiej potrzebujesz w danej sytuacji. Ostatnio ja i mój przyjaciel John Maxwell, niezwykle mądry biznesmen, rozmawialiśmy o ludzkiej skłonności do kurczowego trzymania się swoich problemów. John powiedział, że w młodości wzbraniał się przed złożeniem wszystkiego w ręce Boga. I nie chodziło tu o to, że Mu nie ufał; po prostu sobie ufał równie mocno. Poza tym, jak wielu z nas, sądził, że jeśli dany problem nie dotyczył czegoś poważnego, nie ma potrzeby zwracać tym Bogu głowy. Przez całe lata starał się zrozumieć znaczenie słów z piątego wersetu piętnastego rozdziału *Ewangelii św. Jana*: „Beze mnie nie możecie nic uczynić”.

„Miałem całą listę rzeczy, które mogłem zrobić, nie angażując w nie Boga — powiedział. — Ale pewnego dnia, po kilku latach wewnętrznych zmagania z tą kwestią, doszedłem do wniosku, że kiedy Bóg powiedział: »Beze mnie nie możecie nic uczynić«, to tak naprawdę miał na myśli: »Beze mnie nie możecie zrobić nic, co miałoby znaczenie dla wieczności«. Innymi słowy: jest mnóstwo rzeczy, które mogę zrobić. Ale, mówiąc wprost, wszystkie one zginą. Ich wartość jest w ostatecznym rozrachunku minimalna. To tylko powszednie działania, które przetrwają chwilę, by następnie przeminać, a my ruszymy dalej. Ale tych rzeczy, które mają wieczyste znaczenie — które całymi latami trwają w życiu innych osób — nie mogę zrobić sam. Muszę zaufać, że poprzez moje działania jestem narzędziem w rękach Boga. Zmieniło to całe moje spojrzenie na życie”.

John opowiedział mi następnie historię ze swojej młodości, kiedy pracował przy zakładaniu nowych zborów:

*Realizowaliśmy właśnie nasz pierwszy projekt budowlany, a ja miałem dopiero 25 lat. Był to duży projekt jak na dzieciaka, który nigdy wcześniej nie miał z tym do czynienia. Na naszej parceli była ziemia — o wiele za dużo ziemi, by można ją było usunąć, ponieważ skończyły nam się pieniądze. Usiadłem na bryle ziemi i gniewnie powiedziałem do Boga: „Będziesz mi musiał pomóc, bo nie wiem, jak pozbyć się całej tej ziemi. Nie mam pieniędzy. Jak mam sobie z tym poradzić?”. Wciąż pamiętam, jak Bóg przemówił w moim sercu. Zapisał w nim coś, co nie miało dla mnie sensu. Ale i tak to wypełniłem.*

*Mieliśmy sąsiada, któremu nie podobał się nasz projekt budowlany, podobnie zresztą jak i mnie. Bóg odezwał się w moim sercu, mówiąc: „Idź i zapytaj swojego sąsiada, czy nie zechciałby wziąć trochę ziemi na swoją działkę”. Tak też zrobiłem, a sąsiad odpowiedział przecząco. Wróciłem więc*

*i znowu usiadłem na grudzie ziemi. Wtem ponownie usłyszałem: „Idź i jeszcze raz zapytaj”. Więc poszedłem i znowu usłyszałem „nie”. Ponownie wróciłem do swojej hałdy ziemi. I ponownie usłyszałem: „Idź i zapytaj sąsiada jeszcze raz”. Rozumiesz, że w tym momencie było mi już trochę głupio. Ale wykonałem i to polecenie.*

*Kiedy wszedłem na werandę tego człowieka, spojrzał na mnie i powiedział: „Przyrzekłem sobie, że jeśli przyjdiesz do mnie trzy razy, to pozwolę Ci przerzucić ziemię na mój teren”. I tego samego dnia, wracając z tej werandy, zrozumiałem, że metody działania Boga są poza moim zasięgiem. Zrozumiałem, że jeśli pragnę zrobić coś naprawdę znaczącego, to nie mam pytać, czy powinienem Mu zaufać, czy też Mu to ofiarować. Mam pytać, czy zawsze Mu ufam i zawsze Mu to ofiaruję.*

Jeśli masz wrażenie, że Twój system wsparcia tworzą jedynie ludzie (Twój talent i talenty Twojego zespołu), to nie będzie ono wystarczające, by umożliwić Ci przetrwanie kryzysów, które są nieuniknione — sytuacji, których opanowanie przekroczy Twoje możliwości. Powinieneś zahartować swoją wiarę, by przygotować się na te sytuacje. Zastosowanie znajdzie tu reguła 1. (Karm swój umysł dobrymi rzeczami): ucz swój umysł spojrzenia z szerszej perspektywy, częściej czytaj Biblię. Jeśli jesteś biznesmenem, możesz poczytać książki historyczne, zauważając rozkwit i upadek firm, które w celu uchwycenia wizji dającej dostęp do tej szerszej perspektywy odwoływały się jedynie do swojej wartości. Wykorzystaj też regułę 3. (Okazuj wdzięczność), by bardziej doceniać moc Bożą objawiającą się w Twoim życiu.

Im bardziej jesteś skłonny odpuścić, odprężyć się i złożyć swoją przyszłość w ręce Boga, tym bardziej bezwarunkowa będzie się stopniowo stawała Twoja wiara. Czasem Twoje modlitwy spotkają się z odmową. Nie oznacza to, że zostałeś zawiedziony. Oznacza to natomiast, że prawdopodobnie w grę wchodzi także inne czynniki, których nie rozumiesz, a które wymagają, byś tym razem pogodził się z porażką. Nie pozwól, by takie sytuacje testowały Twoją wiarę; niech to ona testuje Ciebie i niech dodaje Ci sił.

## **UCZYŃ SWYM CELEM DAŻENIE DO RÓWNOWAGI**

A teraz zajmę się kwestią równowagi od innej strony: od strony poziomu pewności siebie. „Istnieje coś takiego — powiedziała pewnego razu Billye — jak przesadna pewność siebie. Ulegasz jej wtedy, kiedy tracisz kontakt

z rzeczywistością. Będiesz z jej powodu postrzegany jako zarozumialec, zniechęcając do siebie ludzi. Będiesz przez nią ignorował pułapki i popełniał wielkie błędy”.

Nasze ego nie ma żadnych problemów z generowaniem nadmiernej pewności siebie, szczególnie kiedy możemy liczyć na sprzyjający feedback, który zapewnia nam pozytywne sprzężenie zwrotne. Można ją dostrzec u wszelkiego rodzaju wschodzących gwiazd, od osobistości estrady po miejscowe gwiazdy biurowe. Kiedy ci ludzie odniosą pewne sukcesy, zaczynają myśleć, że są lepsi od innych. W rezultacie zrażają do siebie dokładnie te osoby, dzięki którym udało się im odnieść sukces.

Na drugim krańcu skali pewności siebie znajduje się zbytnia pokora (nazywana też fałszywą pokorą), która objawia się tym, że nie przyznajemy się do własnych osiągnięć. Możemy ją prezentować indywidualnie albo w imieniu całego zespołu. Taka fałszywa pokora jest często posunięciem taktycznym, mającym nam zapewnić uznanie innych ludzi, którym oddajemy swoją chwałę. Niektórzy praktykują fałszywą pokorę, ponieważ sądzą, że dzięki temu lepiej wyglądają w oczach Boga. Powoduje to wypaczenie naszego pojęcia na temat skuteczności poszczególnych działań i może prowadzić do zerwania pozytywnego sprzężenia zwrotnego poprzez maskowanie pozytywnego feedbacku, który napędza nasze postępy. Pamiętaj: Twoja podświadomość zawsze podsłuchuje Twoje wewnętrzne rozmowy.

Aby osiągnąć równowagę na skali pewności siebie, musimy znaleźć idealny punkt pomiędzy dwoma skrajnościami. Trudno to uzyskać wyłącznie dzięki wysiłkowi wewnętrznemu, ponieważ nasze ego albo nasza potrzeba bycia lubianym wypaczają naszą percepcję. Potrzebujemy metody, dzięki której będziemy mogli trafnie wyważyć nasze poczucie pewności siebie.

Jednym z ulubionych narzędzi Billye była długa na 30 centymetrów poziomicą. Używała jej do wyznaczania prostych linii przy wieszaniu obrazów albo budowaniu półek. 10 lat temu kupiłem profesjonalną kamerę i wysokiej jakości statyw. W szczytowej części statywu znajdowała się mała poziomicą. Kiedy bąbelek powietrza ustawiał się dokładnie między kreskami, oznaczało to, że kadr był równo wypoziomowany. Bez tej poziomicy próby dokładnego ustawienia statywu mogłyby przyprawić użytkownika o szaleństwo.

Także Twoje życie ma poziomicę, która może Ci pomóc osiągnąć równowagę na skali pewności siebie. Tą poziomicą jest cel. Wyobraź sobie, że Twój cel jest jak te kreski, pomiędzy którymi musisz umieścić bąbelek,

by zrównoważyć swoją pewność siebie. Cel jest w efekcie punktem, w którym ogniskuje się całe Twoje życie, otwierając przed Tobą drogę wartą tego, by nią podążać, którą pójdziesz, nie szcędząc wysiłków. Kiedy osiągniesz równowagę w swojej pewności siebie, potrzeba bycia najlepszym albo lubianym zejdzie na drugi plan, ustępując miejsca celowi — ponieważ opinie nie mają znaczenia, liczą się rezultaty. Innymi słowy: nie chodzi o Ciebie, ale o Twój cel.

Twój cel musi dotyczyć czegoś większego niż Ty sam. Profesor Stanford University William Damon definiuje cel jako „stabilną i ogólną intencję osiągnięcia czegoś, co z jednej strony ma dla nas znaczenie, a z drugiej wpływa również na świat poza naszym »ja«”<sup>6</sup>. Kiedy żyjesz „z celem”, starasz się działać dla dobra innych osób, co daje Ci z kolei poczucie sensu.

Jednym z największych ekspertów w kwestii celu był Viktor Frankl, który napisał wspaniałą książkę zatytułowaną *Człowiek w poszukiwaniu sensu*. Frankl miał za sobą niewolę w nazistowskim obozie koncentracyjnym i był sławnym na cały świat psychiatrą, który zasugerował, że nie wybieramy sobie swojego życiowego celu, ale raczej odkrywamy znaczenie poszczególnych momentów w życiu. Jednym ze sposobów dokonania tego jest „tworzenie pracy lub dokonywanie czynu”<sup>7</sup>. Innymi słowy: kiedy nad czymś pracujemy, ukazuje się nam nasz cel, który przy odrobinie szczęścia udaje się nam zauważyć.

Jak możesz odkryć swój wyższy cel? Jest on ukryty tam, gdzie sposobność do zrobienia czegoś dobrego spotyka się z Twoimi osobistymi uzdolnieniami. Potrafisz rozpoznać potrzeby, których zaspokojeniu mogą służyć Twoje talenty, a fala entuzjazmu, jaki zaczynasz odczuwać, stanowi dla Ciebie potwierdzenie, że masz przed sobą swój cel.

Najlepszym sposobem na wykrycie, gdzie dochodzi do tego spotkania sposobności i uzdolnień, jest skupienie się na początek właśnie na swoich zdolnościach: talentach, skłonnościach, możliwościach, wrodzonych umiejętnościach albo instynktach. Każdy ma jakieś uzdolnienia, coś, co może wykorzystać dla wspólnego dobra. Im szybciej zdołasz zidentyfikować swoje zdolności, tym łatwiej będzie Ci odnieść je do zewnętrznego zapotrzebowania, którego zaspokojenie jest dla Ciebie ważne.

---

<sup>6</sup> William Damon, *The Path to Purpose: Helping our Children Find Their Calling in Life*, Free Press, New York 2008, s. 33.

<sup>7</sup> Viktor Frankl, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, 2011.

Nakreśl w swoim dzienniku pionową linię na środku pustej kartki. Po lewej stronie wypisz listę swoich talentów. Co takiego potrafisz robić, aby warto było za to zapłacić? Czy robisz coś, co wyświadcza dobro innym? Co wnosisz do każdej sytuacji jako jednostka? Jakimi zdolnościami obdarzył Cię Bóg?

Pokaż tę listę członkom swojej rodziny albo przyjacielowi, by spojrzeli na to z zewnątrz. Nie bój się wpisywać na tę listę wielu punktów, dzięki temu nie pominiessz żadnego miejsca, gdzie Twoje zdolności mogą się spotkać ze sposobnością. Wpisuj i szczególnie uzdolnienia, i ogólne właściwości.

A teraz po prawej stronie zapisz listę wszystkich potrzeb, na których zaspokojeniu Ci zależy. Pomyśl o czymś, co widziałeś albo czego doświadczyłeś, co sprawia, że krew kipi Ci w żyłach albo co wyciska z Twoich oczu łzy<sup>8</sup>.

Wykorzystując to ćwiczenie, zdołałem ostatnio udoskonalić moje pojęcie o wyższym celu. Najpierw sporządziłem zestawienie swoich talentów, w którym znalazły się również moje zdolności komunikacyjne (pisanie i przemawianie) oraz orientacja na polu marketingu. Następnie zidentyfikowałem potrzeby, na których zaspokojeniu najbardziej mi zależy. Były to między innymi: sprawiedliwość biznesowa, godność w miejscu pracy oraz ludzka potrzeba bycia kochanym przez innych.

Początkowo mój cel był ogólny: chciałem się przyłożyć do położenia kresu cierpieniom. Ale choć ukierunkowało to moje działania, wciąż nie był to konkretny, którego potrzebowałem, by sterował moimi codziennymi decyzjami. Pewnego dnia, podczas porannej sesji czytania, natknąłem się na biblijny werset, który mówił: „Troszczmy się o siebie wzajemnie, by się zachęcać do miłości i do dobrych uczynków”<sup>9</sup>. Kiedy to przeczytałem, wyczułem cel uszyty na miarę moich uzdolnień: motywowanie innych do działania pełnego miłości i do dobrych czynów. To wspaniały cel dla pisarza i mówcy motywacyjnego! Ponieważ wykonałem już wcześniej to ćwiczenie w swoim dzienniku, mój umysł był przygotowany do wykrywania, a następnie selekcji mojego celu, kiedy tylko mi się on objawił.

---

<sup>8</sup> Przeczytaj rozdział *Nawyk 2* w książce Stephena R. Coveya, *7 nawyków skutecznego działania. Inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego*, by wypracować własne oświadczenie osobistej misji albo, jak to nazywa Covey, „osobistą konstytucję”. Pomoże Ci to w identyfikacji tego, co popierasz, jak również tego, czemu się sprzeciwiasz.

<sup>9</sup> *List do Hebrajczyków*, 10:24.

Mając tak określony cel w rękę, mam kreski poziomicy, pomiędzy którymi muszę umieścić bąbelki (moją działalność). Jeśli jakaś okazja biznesowa nie jest zgodna z moim celem, uchylam się od niej. Gdy wygłaszam przemówienie, zajmuje mnie jedynie moja misja, a nie to, czy będę lubiany albo czy dostanę owację na stojąco. Kiedy pisałem tę książkę, nie koncentrowałem się na dążeniu do nagród albo pieniędzy. Miarą mojego sukcesu jest to, na ile dobrze udało mi się zrealizować mój cel.

Aby zaprząć swoje talenty do służby wyższemu celowi, cały czas zadawaj sobie pytania: *Dlaczego to robię? Jak wpływa to na innych?*, aż natrafisz na taką zewnętrzną potrzebę, która do Ciebie przemawia. Jeden z niedawnych uczestników mojego seminarium, Ryan, wykorzystał te pytania, by znaleźć własny cel. Powiedział mi: „Moim talentem jest uzdolnienie w programowaniu”. Kiedy zapytałem go, dlaczego wiąże z tym swój cel, zaczął mamrotać coś o korzyściach z produktu dla klienta, głównie zresztą finansowych. Ale nie wystarczyło mu to do znalezienia celu. W końcu uświadomił sobie, że jego zdolności programistyczne są ważne, ponieważ mogą mu pomóc uzyskać niezłe zarobki oraz ubezpieczenie zdrowotne, „co zapewni mojej rodzinie zdrowie i szczęście”. W tym przypadku celem jest opieka nad rodziną. Rodzina potrzebuje jego sukcesów w pracy. Dokładnie taki sam był mój pierwszy dorosły cel, po ukończeniu trzydziestki, który sprawił, że wróciłem do gry.

Inna z moich seminarzystek, Mary Beth, uzyskała odmienny wynik. Jednym z jej talentów były zdolności organizacyjne, które wielu zespołom pomogły przejść od planowania do wykonania. Kiedy zastanowiła się, jaki ma to cel, zdała sobie sprawę, że przyczyniała się do sukcesów zarówno w swojej firmie (od której zależały zarobki wielu osób), jak i w organizacji non profit prowadzącej badania nad rakiem piersi, w której działała. W ten sposób rozpoznała swój cel: zajmować się organizacją po to, by inni mogli odnosić sukcesy!

Ważna uwaga: żaden cel nie jest ani lepszy, ani gorszy od innych. Jeśli stanowi wsparcie dla innych i daje Ci poczucie sensu, to realizacja tego celu będzie dla Ciebie czymś dobrym. Opieka nad rodziną albo ochrona środowiska — oba te zajęcia są dobrymi celami, jeśli to właśnie one do Ciebie przemawiają i pozwalają Ci dobrze wykorzystać to, co masz do zaoferowania.

Nie musisz się też silić na oryginalność. Możesz włączyć się do realizacji misji organizacyjnej, takiej jak społeczne zobowiązania Twojej firmy (do pomocy społecznościom, do zwiększania szczęścia klientów itd.). Możesz też wspierać cel życiowy swojej partnerki.

Możesz mieć również podwójne cele. W moim przypadku są nimi zdrowie i szczęście mojej rodziny oraz postanowienie, by promować dobre uczynki i miłość. Zawsze, kiedy to możliwe, próbuję dążyć do obydwu tych celów jednocześnie — co czasem wymaga ode mnie kreatywności. Kiedy podchodzę do różnych sposobności z tym zamysłem w tyle głowy, zadaję sobie pytanie: *Czy mogę to zrobić tak, by przysłużyć się obydwu tym celom?* Kiedy odpowiedź brzmi „tak”, oznacza to, że bąbelek jest ustawiony równo między kreskami.

Twoje poczucie celu zmienia się, w miarę jak ujawniają się u Ciebie nowe talenty, a okoliczności zewnętrzne generują nowe potrzeby wymagające pilnej uwagi. Ktoś, kto właśnie został ojcem, może po raz pierwszy uczynić swym celem rodzinę. Biznesmen może poczuć, że musi się zająć jakąś społeczną potrzebą, przy zaspokajaniu której mogą się przydać jego umiejętności. Oto przykład z życia wzięty: John Wood zrezygnował ze swojego wysokiego stanowiska w Microsoftzie, by założyć organizację non profit zajmującą się zwalczaniem analfabetyzmu w krajach Trzeciego Świata. Jego decyzja nie była rezultatem kryzysu wieku średniego; było to dostosowanie się do celu. Dorósł do tej decyzji. Aby poznać tę historię, przeczytaj jego książkę *Leaving Microsoft to Change the World*<sup>10</sup>.

## DAŻENIE DO CELU A REALIZOWANIE PASJI

Kiedy opowiadam o znaczeniu dążenia do celu, niektórzy pytają mnie: „A co, jeśli realizuję swoją pasję? Tak właśnie robią wirtuozi i supergwiazdy”.

Chciałbym w tym miejscu powiedzieć rodzicom: dawanie Waszym dzieciom pozwolenia na całe życie, by realizowały swoje pasje (koncentracja na sobie), zamiast dążenia do celu (koncentracja na służbie innym), jest złym pomysłem. Wiem, że to może trochę zaboлеć, ponieważ ruch promocji poczucia własnej wartości doprowadził do wykształcenia się metody wychowania, która streszcza się w słowach: „Po prostu realizuj swoje pasje i nie pozwól, by ktokolwiek Ci w tym przeszkodził”. Ale efektem tej filozofii są miliony bezsensownych żyć, kiedy to ludzie dryfują bez celu, robiąc to, na co mają ochotę, a nie to, co powinni robić, aby przysłużyć się społeczeństwu. Na późniejszym etapie, kiedy już dadzą sobie spokój ze swoimi pasjami, dociera do nich, że na pogoni za nimi zmarnowali sporą część swojego życia.

---

<sup>10</sup> John Wood, *Leaving Microsoft to Change the World: An Entrepreneur's Odyssey to Educate the World's Children*, HarperCollins, New York 2007.

W przypadku młodzieży realizacja pasji pomaga jej w osiągnięciu wszechstronnego rozwoju i umożliwia wyklarowanie wrodzonych talentów oraz głębokich zainteresowań. Ale kiedy wkraczamy w dorosłość, powinniśmy przyjąć radość, jaką daje słuzenie innym. Istota dojrzałości duchowej polega na tym, że zaczynamy dążyć do celu i cieszymy się naszymi pasjami, ale nie jesteśmy ich marionetkami. Kiedy już w dorosłym życiu realizowałem moje pasje muzyczne, mojej rodzinie przyniosło to straty finansowe i emocjonalne cierpienie. Zmieniałem prace jak rękawiczki i żyliśmy od wypłaty do wypłaty, bez ubezpieczenia zdrowotnego. Później, kiedy zdałem sobie sprawę, że moim nadrzędnym celem jest troska o zdrowie i szczęście mojej rodziny, muzyka stała się moim hobby, a nie sensem życia.

Muzyka była dla mnie pasją, ale nie była moim celem. Zajmowałem się nią, ponieważ sprawiało mi to radość. Marzyłem, aby podpisać umowę z wytwórnią nagraniową, tak by utrzymywać się z tej pasji. Gdyby muzyka była moim celem (po to, bym mógł sprawiać radość innym), podszedłbym do własnego muzykowania w zupełnie inny sposób.

Powodem, dla którego musiałem podjąć świadomą decyzję o ograniczeniu statusu muzyki w moim życiu do kategorii hobby, na które można przeznaczać pewien ograniczony czas, był fakt, że pasje z samej natury są bardzo czasochłonne. Ego to potężna siła, a kiedy dopadnie nas pasja, nic innego się nie liczy. Kiedy jesteśmy zaangażowani w którąś z naszych pasji, to często jesteśmy jakby poza czasem, czując, że wyrosły nam skrzydła. Całymi godzinami możemy zajmować się tym samym, nie odczuwając żadnego zmęczenia. W takim momencie pasji wszystkie problemy wydają się nagle zupełnie bez znaczenia. Twoja miłość do pasji jest spowodowana tym, co dzięki niej czujesz, a nie tym, jakie dobro z niej wynika. Jest to zabawa. Zanim się zorientujesz, zaczynasz zaniedbywać swoje zobowiązania albo marnować okazje, tylko po to, by pasja mogła się rozwijać w niezakłócony sposób. To właśnie dlatego nigdy nie dążyłem do podjęcia poważnej kariery, aż do chwili, kiedy znalazłem swój rodzinny cel.

Wiele osób doradza Ci, byś robił tylko to, co kochasz, twierdząc, iż każda inna droga postępowania spowoduje, że będziesz wiódł marne życie. Helen Keller była innego zdania, pisząc: „Wiele osób ma złe pojęcie o tym, na czym polega prawdziwe szczęście. Nie dochodzimy do niego poprzez nagradzanie własnego ja, lecz przez wierność wartościowym celom”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Dorothy Herrmann, *Helen Keller: A Life*, Chicago Press, Chicago 1999, s. 261.



Nie neguję bynajmniej pozytywnego wpływu pasji na osiągnięte przez nas wyniki. Kiedy łączy Cię z jakimś przedmiotem emocjonalna więź, przepełniają Cię intensywnie pragnienie i energia. Mam dobrą wiadomość: z czasem udało mi się rozwinąć pasję (pragnienie i entuzjazm) dla mojego celu. Choć nie udało mi się jeszcze znaleźć sposobu na wykorzystanie mojej pasji muzycznej w karierze pisarskiej i przy przemawianiu, to udało mi się pokochać moją karierę w takim samym stopniu, jak kocham muzykę. Spełnienie, którego doświadczasz, dążąc do celu, zapewni w miarę upływu lat to, co najlepsze po obu stronach tej linii podziału, przywracając Ci poczucie uskrzydlenia i pozaczasowości, którego doświadczalesz jako dziecko, pochłonięty swoją ulubioną zabawą.

## CEL DAJE WIARĘ I WYTRZYMAŁOŚĆ

Cel zapewnia Ci coś więcej niż tylko równowagę poziomu pewności siebie. On ją ochrania. James Allen napisał: „Ci, którzy nie mają w swoim życiu głównego celu, łatwo padają ofiarami drobnych zmartwień”<sup>12</sup>.

Jeśli nie masz celu albo jesteś egoistą, każda zmiana sytuacji będzie dla Ciebie niepokojąca. Twoją instynktowną reakcją będzie pytanie: *Co to dla mnie oznacza?* Potknięcia będą się rozrastać do osobistych kryzysów, podczas których będziesz miał wrażenie, że nikt nie rozumie, przez co przechodzisz. Będziesz bardziej wrażliwy na krytykę ze strony innych. Nie będziesz miał żadnej ochrony przed lękiem. Będziesz się łatwo zrażał i będzie Ci trudno dokończyć to, co zacząłeś. Będziesz pozbawiony inspiracji.

Napoleon Hill napisał: „Najbardziej praktyczną metodą kontrolowania umysłu jest nawyk nieustannego skupiania jego energii na określonym celu”<sup>13</sup>. Kiedy dążysz do celu, drobne problemy stają się w porównaniu z Twoją misją nieistotne. Możesz się uwolnić od zwątpienia i fali osobistej niepewności. Twój cel jest Twoją tarczą, chroniącą Cię przed ludźmi o negatywnym i pesymistycznym nastawieniu. Twój umysł koncentruje się na poszukiwaniu rozwiązań, a nie na drobiazgach.

Cel wzmocni też Twoją ogólną pewność siebie. Ponieważ starasz się zrobić coś dobrego, zyskasz wewnętrzne poczucie wartości. Będziesz czuł,

---

<sup>12</sup> James Allen, *Tak, jak człowiek myśli*, IPE, 2002.

<sup>13</sup> Napoleon Hill, *Mysł i bogactwo. Jak zrealizować ambicje i osiągnąć sukces*, Onepress, Gliwice 2006, s. 239.

że Twoje wysiłki czynią Cię godnym sukcesu. Kiedy jesteś wierny celowi, masz poczucie osobistej prawości. Pomoże Ci ono uwierzyć, że inni ludzie oraz Bóg będą razem z Tobą. Będziesz czuł związek z czymś większym niż Ty, a dzięki tej więzi poczujesz się silniejszy.

Kiedy kierujesz się w swoim życiu celem, potrafisz czerpać poczucie sensu nawet z drobnych osiągnięć, co działa jak duchowa adrenalina. Viktor Frankl zdołał się przekonać (dzięki prowadzonym całe życie badanom oraz osobistym doświadczeniom), że poczucie sensu to jedna z naszych największych potrzeb, a gdy ją zaspokoimy, możemy znieść z godnością każdy rodzaj cierpienia.

W toku mojej kariery dążenie do celu zapewniło mi nieograniczoną energię, zarówno fizyczną, jak i mentalną. Swoją zawodowy cel odkryłem po raz pierwszy, kiedy przeczytałem napisany przez profesora Nicholasa Negroponte bestseller na temat biznesu zatytułowany *Being Digital*. W książce tej przewiduje on, że technologia informacyjna stworzy otwartą przyszłość, a w niej wszyscy będziemy mogli wpływać na firmy, z którymi robimy interesy, i na służących nam polityków. Książka opowiadała się za cyfrową przyszłością, w której będziemy mogli konsumować informacje w dowolnym czasie i w dowolnym miejscu za pośrednictwem naszych komputerów albo innych urządzeń — w każdej części świata, który stanie się również bardziej przyjazny dla środowiska. Będzie to także miejsce, gdzie przestępcy zawsze zostaną schwytani, i to szybciej niż w przeszłości. Pod koniec lektury poczułem powołanie i stojący przede mną cel: promowanie ery informatycznej. Byłem przekonany, że zmieni ona świat na lepsze, tworząc szanse dla milionów ludzi i zapoczątkowując epokę przejrzystości, dzięki której sprawiedliwość dosięgnie wszystkich złoczyńców tego świata. Ten cel dodawał mi sił w pracy. Zacząłem się rozglądać po moich współpracownikach, by znaleźć także innych prawdziwych wyznawców, którzy byli równie jak ja podekscytowani nadchodzącą epoką internetu. Zacząłem tworzyć luźne grupy „dobrej myśli”, których celem było pomaganie wszelkiego rodzaju firmom w dostrzeżeniu potencjału rozszerzenia swojej działalności, jaki otwierał przed nimi internet. Wymienialiśmy się rekomendacjami książek, pomysłami zaczerpniętymi z niedawnych prezentacji targowych oraz osobistymi chwilami ośnienienia, jakie przytrafiały się nam podczas codziennej pracy z klientami.

Cel ten wzmacniał moją wiarę w siebie i w moich kolegów. Moje pragnienie podzielenia się ze światem nowiną o internecie rosło. Doskonaliłem swoje zdolności prezentacyjne, wygłaszając poranne poniedziałkowe

przemówienia do innych przedstawicieli handlowych w „gnieździe kruka”, sali konferencyjnej znajdującej się nad pomieszczeniami biurowymi naszej firmy Broadcast.com. Moja widownia powiększała się z każdym tygodniem, obejmując ostatecznie inżynierów, klientów i partnerów biznesowych. Pewnego dnia między moimi porannymi słuchaczami znalazł się nawet guru biznesu Tom Peters.

Mój cel pozwolił mi w ostatecznym rozrachunku na ponowne zdefiniowanie samego siebie, już nie jako przedstawiciela handlowego, ale jako kaznodzieję internetu, biorącego na siebie zadanie uczenia naszych klientów, jak postępować, by nadchodząca rewolucja informatyczna była dla nich szansą, a nie zagrożeniem. Każde spotkanie z klientami było kolejną okazją do promowania internetowej rewolucji.

Trochę później, będąc już pracownikiem odpowiedzialnym za szukanie rozwiązań w Yahoo!, przelatałem w latach 2001 – 2003 ponad dwa miliony kilometrów podczas moich podróży. Przemierzałem cały świat, rezygnowałem z posiłków i żyłem na walizkach. Na mojej głowie było gaszenie pożarów i dobijanie targów. Walczyliśmy o przetrwanie, budując jednocześnie globalny biznes. Ponieważ czułem, że robię coś bardzo dobrego dla świata, setki godzin spędzone w samolotach nie wytrąciły mnie z równowagi. Byłem w świetnym humorze i często żartowałem, by rozluźnić atmosferę. Wspominam te czasy jako zabawę, a nie mordęgę.

Od tamtych dni odwołuję się do mojego celu zawsze, kiedy tylko potrzebuję doładowania. To działa jak wewnętrzna mowa zagrzewająca do walki, która dodaje energii i wzmacnia przekonanie o słuszności tego, co się robi. Następnym razem, kiedy dojdiesz do ściany, zastanów się, dlaczego robisz to, co robisz. Zauważ swoją misję i wyobraź sobie, że jesteś bohaterem mającym za zadanie ją wypełnić.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

# Pewność siebie

## to Twoje osobiste paliwo rakietowe

Pewność siebie nie jest cechą zapisaną w genach. To umiejętność, którą możesz opanować — wystarczy tylko odpowiedni przewodnik, który szybko wprowadzi Cię w arkana tej potężnej sztuki. Co możesz zyskać? Kiedy Twoje spojrzenie na rzeczywistość jest podbudowane pewnością siebie, działasz na najwyższym poziomie skuteczności i zaczynasz dokonywać tego, co do niedawna uważałeś za niemożliwe.

Dowiedz się, jak uwolnić własny potencjał, jak trenować drobne umiejętności, które z czasem będą w coraz większym stopniu zapewniać Ci sukces oraz popularność. Naucz się budować własny wizerunek, dokładnie planować swoje cele, a następnie je osiągać, oraz zamieniać złe nawyki na korzystne przyzwyczajenia. Pewność siebie to rezultat stylu życia, w którym kierujesz się kilkoma prostymi regułami. Poznaj koncepcje stworzone przez mistrzów motywacji i przewartościąuj swoje dotychczasowe priorytety.

- Dowiedz się, jak wypełniać swój umysł myślami budującymi pewność siebie.
- Sprawdź, jak nadać życiu rozmach za pomocą wypowiedzianych słów.
- Przygotuj plan sprawdzający się przy najróżniejszych wyzwaniach.
- Naucz się błyskawicznie podnosić po niepowodzeniu.
- Zyskaj wiarygodność i powszechne zaufanie.

### OSOBYWÓŚĆ ODNOWA

Nr katalogowy: 7711

 Księgarnia internetowa:  
<http://sensus.pl>

 Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
 **0 601 339900**

### sensus

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://sensus.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:
- <http://sensus.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:
- <http://sensus.pl/nawosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)  
<http://sensus.pl>

Cena: 32,90 zł

ISBN 978-83-246-3681-5



9 788324 636815