

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Jak pokonać **syndrom oszusta** i uwierzyć we własne kompetencje

Jak przestać umniejszać swoje sukcesy, zaufać
własnym umiejętnościom i działać mimo wątpliwości



**Mamy problem. Ale spokojnie. Da się go rozwiązać
i jeszcze będzie z czego się pośmiać.**

SPIS TREŚCI

INTRO.....	3
Rozdział 1 - Skąd się bierze to idiotyczne „to na pewno przypadek”.....	9
Rozdział 2 - Twój wewnętrzny audytor ma za dużo czasu. .15	
Rozdział 3 - Im więcej wiesz, tym więcej widzisz.....	21
Rozdział 4 - Co nie działa, choć wygląda bardzo profesjonalnie.....	29
Rozdział 5 - Przestań zdawać egzamin, którego nikt nie organizuje.....	39
Rozdział 6 - Porównujesz swoje kulisy z cudzym zwiastunem.....	48
Rozdział 7 - Nie przepraszaj za to, że coś potrafisz.....	58
Rozdział 8 - Ukrywanie się działa świetnie. Jeśli chcesz nadal się bać.....	68
Rozdział 9 - Zbieraj dowody, zanim mózg je zgubi.....	80
Rozdział 10 - Naucz się oceniać siebie jak człowieka, a nie wadliwy produkt.....	92
Rozdział 11 - Naucz się mówić o swoich osiągnięciach bez poczucia, że właśnie stawiasz sobie pomnik.....	105
Rozdział 12 - Zbuduj pewność siebie z zachowań, nie z nastroju.....	116
Rozdział 13 - Naucz się rozmawiać z własnym mózgiem jak z podejrzanym świadkiem.....	128
Rozdział 14 - Zbuduj system wsparcia, który nie zamieni się w infolinię „czy na pewno jestem dobry?”.....	141

Rozdział 15 - A co, jeśli naprawdę trafisz na coś, czego nie umiesz?.....	154
Rozdział 16 - Co robić, kiedy po błędzie cały postęp znika z głowy.....	166
Rozdział 17 - Co robić, kiedy pewność siebie znowu siada	178
Rozdział 18 - Zauważ powrót oszusta, zanim znowu urządzi ci biuro.....	187
Rozdział 19 - Nie potrzebujesz większego ego. Potrzebujesz lepszych zasad.....	198
Rozdział 20 - Nie musisz już codziennie udowadniać, że zasługujesz na swoje miejsce.....	209

INTRO

Siedzisz na spotkaniu. Ktoś właśnie pyta cię o opinię w sprawie, którą zajmujesz się od kilku lat. Znasz temat, masz doświadczenie, przeżyłeś już trzy reorganizacje, dwie zmiany strategii i przynajmniej jednego przełożonego, który odkrył słowo „synergia” i przez pół roku używał go we wszystkich możliwych zdaniach. Odpowiadasz konkretnie. Ludzie kiwają głowami. Ktoś mówi: „Świetna uwaga”.

A ty myślisz:

„O Boże. Kiedy oni odkryją, że nie mam pojęcia, co robię?”

To ciekawe, bo właśnie przed chwilą miałeś pojęcie.

Mało tego. Najwyraźniej miałeś go wystarczająco dużo, żeby inni uznali twoją wypowiedź za wartościową. Ale twój mózg nie zamierza przejmować się takimi drobiazgami jak fakty. Fakty są nudne. Znacznie ciekawsza jest teoria, według której twoja dotychczasowa kariera jest wieloletnią operacją dezinformacyjną, a ty przypadkiem oszukałeś wszystkich ludzi wokół i teraz tylko czekasz, aż do biura wejdzie komisja ekspertów i powie:

„Dzień dobry. Przyszliśmy odebrać stanowisko, laptop i kubek. Wszystko się wydało.”

Na szczęście komisja ma dziś dużo pracy.

Syndrom oszusta — choć nie jest formalną diagnozą medyczną, lecz określeniem pewnego sposobu myślenia o własnych osiągnięciach — potrafi być wyjątkowo przekonujący. Nie mówi ci: „jesteś beznadziejny”. To byłoby zbyt proste. Zazwyczaj mówi coś znacznie sprytniejszego: „Może i dobrze ci poszło, ale...”.

I właśnie za tym „ale” zaczyna się cała impreza.

Dostałeś awans? Miałeś szczęście. Udał ci się projekt? Zespół był świetny. Klient cię pochwalił? Pewnie jest uprzejmy. Rozwiązałeś problem, z którym inni sobie nie radzili? Przypadek. Masz piętnaście lat doświadczenia? Tak, ale przecież nadal istnieje człowiek na LinkedInie, który wie więcej od ciebie i właśnie napisał post zaczynający się od „10 lekcji, które zmieniły moje życie przed trzydziestką”.

No i pozamiatane.

Charakterystyczne w tym mechanizmie jest to, że sukces rzadko trafia na twoje konto w pełnej wysokości. Psychiczna księgowość działa tu według bardzo ciekawego systemu. Porażka? Sto procent twojej odpowiedzialności. Sukces? Trzy procent kompetencji, dwadzieścia siedem procent przypadku, czterdzieści procent pomocy innych i trzydzieści procent niewyjaśnionych zjawisk atmosferycznych.

Urząd skarbowy samooceny byłby zachwycony.

Możesz więc przez lata gromadzić dowody własnych kompetencji i jednocześnie wcale ich nie poczuć. Dostajesz coraz trudniejsze zadania, ludzie coraz częściej proszą cię o pomoc, zarządzasz większymi projektami, podejmujesz decyzje, rozwiązujesz problemy, a mimo to gdzieś z tyłu głowy siedzi mały audytor z notesem i mówi:

„Tak, tak. Bardzo ładnie. Ale pamiętasz tę prezentację z 2019 roku, kiedy pomyliłeś dwa slajdy?”

Pamiętasz.

Oczywiście, że pamiętasz.

Nie pamiętasz natomiast czterdziestu siedmiu prezentacji, które poszły dobrze, bo mózg ma interesujący system archiwizacji. Wstyd z 2019 roku: dostęp natychmiastowy. Udany projekt sprzed miesiąca: plik prawdopodobnie usunięty.

Problem staje się szczególnie uciążliwy wtedy, kiedy zaczynasz przez niego działać inaczej. Nie zgłaszasz się do nowego projektu, bo „jeszcze trochę się poduczysz”. Nie prosisz o awans, bo „musisz mieć więcej doświadczenia”. Nie negocjujesz wynagrodzenia, bo przecież „inni wiedzą więcej”. Przygotowujesz prezentację trzy razy dłużej, niż trzeba, bo istnieje możliwość, że ktoś zapyta o szczegół znajdujący się na stronie 184 raportu, którego nikt poza tobą nawet nie otworzył.

Najbardziej ambitna osoba w pokoju zaczyna zachowywać się tak, jakby ubiegała się o pozwolenie na przebywanie w pokoju.

I wtedy syndrom oszusta przestaje być tylko nieprzyjemną myślą. Zaczyna wpływać na decyzje.

Czasami prowadzi do nadmiernego przygotowywania się. Czasami do perfekcjonizmu. Czasami do unikania nowych wyzwań. A czasami do bardzo dziwnej mieszanki, w której robisz więcej niż większość ludzi, osiągasz dobre wyniki i jednocześnie jesteś przekonany, że za chwilę ktoś zauważy, iż kompletnie nie zasługujesz na swoją pozycję.

To trochę jak wygrać maraton i przez całą ceremonię wręczenia medali zastanawiać się, czy organizatorzy przypadkiem nie pomylili numerów startowych.

Nie chodzi przy tym o to, żeby od jutra stanąć przed lustrem i oznajmić:

„Jestem genialny. Jestem niezwykły. Jestem absolutnym mistrzem wszystkiego.”

Zwłaszcza jeśli chwilę później przez dziesięć minut szukasz telefonu, rozmawiając przez niego z kimś.

Zdrowa pewność siebie nie polega na przekonaniu, że wszystko potrafisz. Polega raczej na tym, że potrafisz

realistycznie ocenić, co umiesz, czego jeszcze nie umiesz i czego możesz się nauczyć. Człowiek kompetentny może powiedzieć „nie wiem” bez natychmiastowego składania rezygnacji z własnej wartości.

Nie musisz być ekspertem od wszystkiego, żeby być ekspertem od czegoś.

W tej książce nie będziemy więc pompować samooceny jak materaca na wakacjach. Nie chodzi o sztuczne przekonywanie się, że jesteś najlepszy, wyjątkowy i że cały świat tylko czeka, aż pokażesz mu swój potencjał. Świat ma własne sprawy. Prawdopodobnie próbuje właśnie znaleźć miejsce parkingowe.

Zajmiemy się czymś znacznie bardziej użytecznym: tym, jak przestać automatycznie odbierać sobie zasługi.

Przyjrzymy się temu, dlaczego kompetentni ludzie tak często koncentrują się na brakach zamiast na tym, co już potrafią. Dlaczego im więcej wiesz, tym łatwiej zauważasz ogrom tego, czego jeszcze nie wiesz. Dlaczego porównywanie własnego zaplecza do cudzej wystawy internetowej kończy się zwykle bardzo słabym raportem rocznym własnej samooceny.

Bo widzisz własne wątpliwości.

U innych widzisz prezentację PowerPoint.

To nierówna konkurencja.

Pokażę ci też, jak oddzielać fakty od wewnętrznego komentarza, jak zbierać realne dowody kompetencji, jak reagować na błędy bez ogłaszania upadłości całej swojej kariery i jak przestać traktować każdą nową sytuację jak egzamin przed komisją, która od początku podejrzewa, że dostałeś się tam przez pomyłkę.

Będziemy rozbrajać perfekcjonizm, nadmierne przygotowywanie się, unikanie ekspozycji i absurdalne standardy, według których ty musisz wiedzieć wszystko, podczas gdy inni mogą spokojnie powiedzieć „sprawdzę i wrócę z odpowiedzią” i nadal funkcjonować w społeczeństwie.

To odkrycie bywa szokujące.

Prawdopodobnie zauważysz również, że pewność siebie nie zawsze pojawia się przed działaniem. Bardzo często powstaje dopiero po serii działań wykonanych mimo niepewności. Czekanie, aż poczujesz się w stu procentach gotowy, może więc trwać długo. Mniej więcej do emerytury.

A wtedy pojawi się nowy problem.

Nie chodzi też o całkowite pozbycie się wątpliwości. Wątpliwość sama w sobie nie jest wrogiem. Czasami chroni przed głupimi decyzjami, zmusza do sprawdzenia faktów i przypomina, że może warto jeszcze raz przeczytać mail przed wysłaniem go do całej firmy.

Wróg pojawia się wtedy, gdy wątpliwość dostaje stanowisko dyrektora generalnego.

Dlatego celem nie będzie stworzenie człowieka, który nigdy nie myśli: „Czy dam radę?”. Celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której po tym pytaniu potrafisz odpowiedzieć: „Nie wiem. Sprawdźmy”, zamiast automatycznie zakładać, że odpowiedź brzmi „oczywiście, że nie”.

Twoje kompetencje nie znikają tylko dlatego, że ich chwilowo nie czujesz.

To bardzo ważne rozróżnienie.

Możesz być zdenerwowany i kompetentny. Możesz czegoś nie wiedzieć i nadal być kompetentny. Możesz

popętnić błąd i nadal być kompetentny. Możesz wejść do pokoju pełnego świetnych ludzi i nie stać się przez to automatycznie najgłupszą osobą w Europie Środkowej.

Naprawdę.

Nie ma takiego rankingu.

A jeśli masz za sobą lata pracy, nauki, rozwiązywania problemów i zdobywania doświadczenia, być może największym oszustwem wcale nie jest to, że udało ci się przekonać innych, że jesteś dobry.

Być może oszustwem jest to, że nadal próbujesz przekonać siebie, że nie jesteś.

I właśnie tym się zajmujemy.

Bez magicznych afirmacji.

Bez krzyczenia do lustra.

Bez kupowania kolejnego kursu zatytułowanego „ODKRYJ SWOJĄ WEWNĘTRZNĄ POTĘGĘ W 48 GODZIN”.

Najpierw sprawdzimy, co właściwie dzieje się w twojej głowie.

Bo zanim wyrzucisz oszusta z firmy, dobrze byłoby ustalić, czy w ogóle tam pracuje.

Kontynuacja zgodnie z układem z przesłanego pliku: Rozdział 1 i 2.

Rozdział 1 - Skąd się bierze to idiotyczne „to na pewno przypadek”

Dostajesz dobrą wiadomość. Szef chwali twoją pracę, klient jest zadowolony, projekt wypalił, a ktoś właśnie powiedział, że bez ciebie ten bałagan nie miałby prawa się spaść. W normalnym świecie taki komunikat powinien trafić do działu „fakty” i zostać tam na stałe. U ciebie jednak przechodzi przez wewnętrzny filtr, który działa mniej więcej tak: „Docenił mnie? Dobrze, ale sprawdźmy najpierw, czy nie był po prostu uprzejmy, zdezorientowany albo chwilowo pozbawiony dostępu do pełnych danych”.

I już po chwili sukces zamienia się w podejrzaną przesылkę.

Nie otwierasz go z radością. Oglądasz go ze wszystkich stron i szukasz ukrytej pułapki.

To właśnie jeden z najważniejszych mechanizmów syndromu oszusta: sukces nie jest interpretowany jako dowód kompetencji, tylko jako coś, co trzeba natychmiast osłabić, podważyć albo logicznie rozmontować. Zamiast myśleć „zrobiłem to dobrze”, myślisz „udało się”. A „udało się” to bardzo sprytne sformułowanie, bo wygląda niewinnie, a jednocześnie odbiera ci sprawczość. Jeśli coś ci się udało, to jeszcze pół biedy. Ale jeśli wszystko, co robisz dobrze, jedynie „się udaje”, to twoja kariera zaczyna przypominać serię kosmicznych zbiegów okoliczności.

A jednak jakoś regularnie trafiasz.

Warto tu od razu doprecyzować jedną rzecz: syndrom oszusta nie bierze się zwykle z lenistwa ani z braku ambicji. Wręcz przeciwnie. Bardzo często pojawia się u ludzi sumiennych, zaangażowanych, odpowiedzialnych i takich, którzy naprawdę chcą robić rzeczy dobrze. To osoby, które

widzą szczegóły, wyłapują błędy, analizują ryzyko i nie należą do sekty pod tytułem „byle jak, ale szybko”. Problem polega na tym, że te same cechy, które pomagają być dobrym specjalistą, mogą też zostać użyte przeciwko tobie.

Bo jeśli jesteś uważny, to zauważasz również własne niedoskonałości.

Jeśli myślisz analitycznie, to potrafisz przeprowadzić piękny, szczegółowy atak na samego siebie.

Jeśli masz wysokie standardy, to prędzej czy później uznasz, że skoro nie jesteś idealny, to pewnie nadal się nie liczysz.

To działa szczególnie mocno w środowiskach, gdzie dużo się porównuje. W pracy widzisz ludzi, którzy brzmią pewnie. W internecie widzisz ekspertów, którzy piszą tak, jakby od szóstego roku życia zarządzali sobą, czasem i rzeczywistością. Na spotkaniu słyszysz kogoś, kto mówi płynnie i bez zająknięcia. Nie widzisz jednak, że ten ktoś mógł przygotowywać się do tej wypowiedzi trzy dni, właśnie w nocy obudził się zlany potem albo po spotkaniu wyjdzie z sali z przekonaniem, że powiedział same głupoty.

Ty znasz swój środek.

Innych oglądasz od zewnątrz.

A środek człowieka prawie zawsze wypada gorzej niż jego opakowanie.

Do tego dochodzi jeszcze bardzo częsty nawyk wychowawczy i kulturowy: chwalenie skromności i podejrzliwe patrzeć na pewność siebie. Wiele osób dorastało w klimacie, w którym nie wypadało za bardzo cieszyć się z własnych sukcesów, mówić o nich wprost ani uznawać siebie za kogoś naprawdę dobrego. Trzeba było być porządnym, ale nie za dumnym. Kompetentnym, ale nie