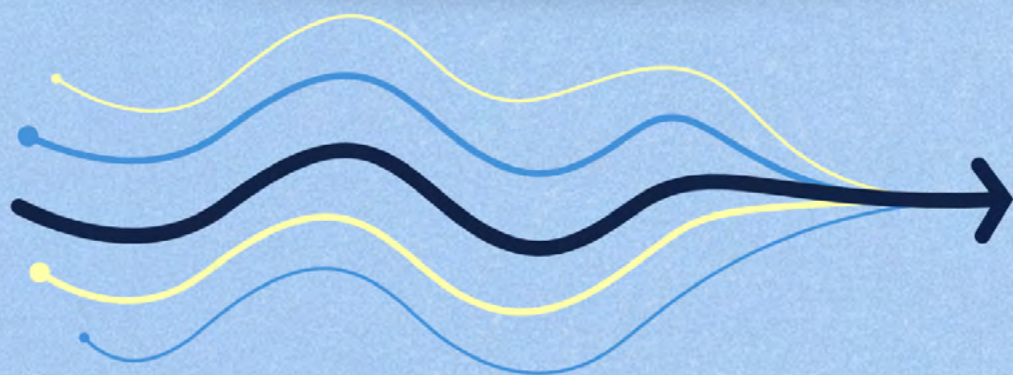


Natalia Koszewska
Iwona Tarnowska-Ciosek
Autorki podcastu INside

NEUROATYPOWY **LIDER**



**Jak zarządzać sobą,
zespołem i biznesem**

WSTĘP

Oddajemy w Wasze ręce publikację, która jest naturalnym rozszerzeniem i uporządkowaniem wszystkiego, czym od dawna dzielimy się w INside Podcast. To zbiór przemyśleń, dyskusji i teorii, które postanowiłyśmy ułożyć w spójną całość, by z bliska przyjrzeć się najważniejszym wątkom z życia współczesnych liderów i lidererek.

Chciałyśmy po swojemu odczarować powszechne mity na temat zarządzania, wyjść poza utarte schematy i zapytać o to, co naprawdę dzieje się w głowie i sercu człowieka stojącego na czele zespołu lub własnej firmy.

Tę publikację tworzyłyśmy dokładnie w naszym stylu. Żadna z nas nie napisałaby jej w pojedynkę w zaciszu własnego pokoju. Potrzebowałyśmy siebie nawzajem, żeby się nawzajem zmobilizować i dać sobie wzajemny impuls do działania. Koncepcja dojrzewała podczas spotkań w warszawskich kawiarniach i w trakcie kilometrów przespacerowanych ulicami Warszawy, kiedy z narastającą ekscytacją układałyśmy kolejne rozdziały. A potem... zderzyłyśmy się w praktyce ze wszystkim, o czym tutaj piszemy: z wątpliwościami, klasyczną prokrastynacją, oporem, aż po nagłe zrywy i twórczy hiperfokus, który pozwalał nam pisać wtedy, gdy przyszedł właściwy moment.

Łączymy w tej publikacji dwie uzupełniające się wizje: obraz świata budowania własnego biznesu i przedsiębiorczości z wizją perspektywy pracy w strukturach organizacji. Co więcej, publikacja ta daje szczególne miejsce perspektywie lidera neuroatypowego, kogoś, kogo mózg przetwarza świat

szybciej, boryka się z trudnościami wykonawczymi, ale też potrafi odnaleźć niezwykłą jasność tam, gdzie inni widzą tylko chaos.

O CZYM PRZECZYTACIE W NASZYM EBOOKU?

- O motywacji, dopaminie i hakowaniu prokrastynacji. Podpowiadamy, jak przestać polegać na czystej dyscyplinie, zrozumieć opór własnego układu nerwowego i projektować start zadania w oparciu o dwa filary motywacji.
- O nawykach, rutynie i zwalnianiu pamięci roboczej. Opowiadamy o tym, jak budować automatyzmy, które zmniejszają obciążenie poznawcze i pozwalają przekierować energię na decyzje strategiczne.
- O pieniądzach, stawianiu granic i „podatku od ADHD”, o wycenieniu realnej wartości i kompetencji, pokonywaniu lęku przed finansami i budowaniu dojrzałego poczucia własnej wartości na etacie oraz w biznesie.
- O samotności na szczycie i cenie sukcesu. Dzielimy się tym, jak balansowałyśmy między autentycznością a rolą w firmie i jak tworzyłyśmy własną, bezpieczną przestrzeń do rozmów ze współpracownikami.
- O kryzysie, wypaleniu i odwadze. Zdradzamy, jak odróżnić reaktywne gaszenie pożarów od mądrej strategii, jak słuchać własnej intuicji i podejmować trudne, nieodwracalne decyzje w zgodzie ze swoimi wartościami.
- O sztucznej inteligencji z ludzkiej perspektywy. Nie jesteśmy ekspertkami IT, ale w związku z tym, że bez sztucznej inteligencji nie ma już rynku pracy, mówimy, jak wykorzystać technologię jako zewnętrzne funkcje wykonawcze, nie tracąc przy tym krytycznego myślenia, sprawczości i miejsca na prawdziwą relację.

Napiszemy o sukcesach, ale i o cenie, jaką za nie płacimy. O pomyłkach, emocjach, przeciążeniu i szukaniu równowagi w świecie pełnym presji.

Mamy nadzieję, że ten ebook stanie się dla Was przewodnikiem, do którego będziecie chętnie wracać w gorszych i trudniejszych momentach zarządczych i pozwoli Wam poczuć, iż można być jednocześnie skutecznym liderem i po prostu człowiekiem, z prawem do zmęczenia, niepewności i szukania własnej drogi.

Zapraszamy Was do lektury!

Iwona Tarnowska-Ciosek i Natalia Koszewska

ROZDZIAŁ 1: SYNDROM OSZUSTA I PEWNOŚĆ SIEBIE NEUROATYPOWEGO LIDERA

Przez to, że się działa samotnie – to działa jak zamknięte koło – człowiek czuje się jeszcze bardziej samotny. A może właśnie trzeba się zatrzymać i tych ludzi zaprosić do tego procesu?

Czasami jednak dobra samotność: z czasem na pomyślenie, przemyślenie, wymyślanie wizji i zajęcie się swoimi emocjami jest bardzo ważna.

INside Podcast

Kiedy patrzę na swoją drogę zawodową, na mniej lub bardziej przemyślane zmiany, awanse, budowanie pozycji ekspertki i lata zbierania doświadczeń w pracy z ludźmi, mogłabym powiedzieć z perspektywy czasu, że wszystko układało się w spójną całość. Choć w trakcie mojej drogi zawodowej wcale tak nie uważałam. Długi czas pod powierzchnią tych sukcesów działał bardzo konkretny, wycieńczający mechanizm: dążenie do perfekcji i poczucie, że na każdą rzecz muszę sobie najpierw z nawiązką zasłużyć. I obwinianie się za każdy błąd.

Nawet dzisiaj, mając za sobą lata praktyki biznesowej, szkoleniowej i coachingowej, zdarza się, że w mojej głowie odzywa się znajomy, cichy głos: „Zaraz ktoś się połapie. Zorientują się, że nie jesteś wystarczająco przygotowana, że nie

przeczytałaś jeszcze tej jednej książki, że nie posiadasz wystarczającej ilości wiedzy, że się nie wypałaś, że nie myślisz jasno, że jesteś tu przypadkiem”.

To uczucie nie znika automatycznie wraz z kolejnym stanowiskiem czy dyplomem. Przepracowanie tego, nauka odpuszczania, godzenia się z porażkami i zaakceptowania faktu, że nie muszą stale udowadniać swojej wartości, zajęło mi wiele lat i wymagało ogromnej pracy nad sobą.

PRAWDZIWA WIEDZA, A GŁOŚNA PEWNOŚĆ SIEBIE

Mam w sobie dużą wrażliwość. Nigdy nie byłam typem lidera, który z absolutną, bezdyskusyjną pewnością siebie rzuca na stół danymi i dominuje w sali konferencyjnej. Wielokrotnie łapałam się na tym, że choć miałam rację i posiadałam twardą wiedzę, nie potrafiłam, a często po prostu nie chciałam przebijać się przez grono osób, które „wiedziały najlepiej”.

Jestem kobietą. Kulturowo od dziecka jesteśmy socjalizowane do tego, by być skrupulatne, przygotowane na 120% i nierzadko musimy udowadniać w biznesie znacznie więcej niż mężczyźni na tych samych stanowiskach. Przyjmujemy to często jako oczywistą normę, do której po prostu trzeba się dostosować.

Kiedy do tej kobiecej socjalizacji i dążenia do perfekcjonizmu dołożymy jeszcze profil neuroatypowy: układ nerwowy, który przetwarza bodźce głębiej, szybciej się wyczerpuje i funkcjonuje poza klasycznymi, korporacyjnymi ramami, powstawanie syndromu oszusta jest więcej niż prawdopodobne.

Prawdziwa pewność siebie nie polega na tym, że wiesz wszystko i nigdy się nie mylisz. Polega na tym, że przestajesz przeproszać za to, jak funkcjonujesz.

CZYM JEST SYNDROM OSZUSTA?

Kiedy rozmawiam o syndromie oszusta z liderami podczas warsztatów czy sesji indywidualnych, bardzo zależy mi na zdemaskowaniu pierwszego i najważniejszego mitu.

Syndrom oszusta to nie jest brak kompetencji. To nie jest też skromność ani pokora. To nadmiar wątpliwości związanych z własnym sukcesem.

To trudność w uznaniu własnych osiągnięć i głębokie przekonanie, że to, co dobre, wydarzyło się przez przypadek, łut szczęścia albo błąd innych. Wszystkiemu towarzyszy stały, czasami paraliżujący lęk przed zdemaskowaniem,

nieustanna obawa, że za chwilę ktoś wskaże nas palcem i powie: „Zaraz, zaraz, przecież ty się na tym nie znasz” albo zada nam pytanie, na które nie będziemy znać odpowiedzi. I wszyscy będą się z nas śmiać. Założę się, że niejeden i niejedna z Was miał/a taką fantazję.

Badania pokazują, że nawet 8 na 10 osób na pewnym etapie swojego życia czuje się niewystarczająco dobrymi, mimo posiadania obiektywnych dowodów na to, że jest inaczej. Co ciekawe, to doświadczenie uderza najmocniej w osoby ambitne, pracowite, wchodzące w nowe role zawodowe, kobiety oraz osoby na stanowiskach liderskich.

Syndrom oszusta to nic innego jak emocjonalne napięcie między tym, kim naprawdę jesteśmy, a tym, kim wydaje nam się, że powinniśmy/powinienem być.

TEATRALNA SCENA ORGANIZACJI I PUŁAPKA BŁĘDNYCH ATRYBUCJI

Dla mnie i dla wielu liderów, z którymi pracuję, świetnym punktem odniesienia do zrozumienia tego napięcia jest socjologiczna teoria ról i autoprezentacji Ervinga Goffmana. Goffman porównuje życie społeczne do teatru. W pracy odgrywamy role: liderki, dyrektora, eksperta. Staramy się utrzymać spójny wizerunek na „scenie”, bo chcemy być zaakceptowani. Napięcie pojawia się wtedy, gdy różnica między naszym „ja scenicznym” (rolą, w której musimy być pewni i nieomylni) a naszym „prawdziwym ja” (z całym bagażem wątpliwości i wrażliwości) staje się zbyt duża. U neuroatypowego lidera ten dystans wywołuje ogromne wyczerpanie.

Do tego dochodzi jeszcze mechanizm, który psychologia nazywa teorią atrybucji Bernarda Weinera:

- Kiedy odnosisz sukces, Twój wewnętrzny głos mówi: „Mieliśmy szczęście”, „Zespół zrobił robotę”, „Projekt był łatwy” (atrybucja zewnętrzna).
- Kiedy zdarzy się porażka lub potknięcie, natychmiast myślisz: „To moja wina, wiedziałem, że się do tego nie nadaję” (atrybucja wewnętrzna).

Powtarzanie tego wzorca prowadzi prosto do wyuczonej bezradności, ciągłego lęku przed ekspozycją i błędnego koła perfekcjonizmu. Wpadamy w tzw. „pułapkę standardów” Davida Burnsa – sukces przynosi nam jedynie krótkotrwałą ulgę, a nie dumę, po czym natychmiast stawiamy sobie kolejną, jeszcze wyższą poprzeczkę.



(Cykl syndromu oszusta oparty na modelu Pauline Rose Clance, 1985)

STRATEGIE PRZETRWANIA I ICH CENA

Gdy żyjemy w tym cyklu, najczęściej uciekamy w jedną z dwóch strategii:

1. **Nadmierne działanie (kompensacja):** „Muszę udowodnić za wszelką cenę, że potrafię”. Pracujesz po nocach, sprawdzasz wszystko po trzy razy, bierzesz na siebie odpowiedzialność za emocje całego zespołu.
2. **Unikanie:** „Nie podejmę tego ryzyka, nie zgłoszę się do tego projektu, żeby się nie skompromitować”.

Obie te drogi prowadzą do tego samego celu: rosnącego stresu, stałej samokrytyki, trudności w przyjmowaniu pochwał i wreszcie – wycieńczającego wypalenia zawodowego.

JAK MOŻESZ SOBIE POMÓC?

Przez lata szukałam sposobów na radzenie sobie z moim oszustem i opowiadanie wewnętrznego krytyka. Oczywiście, to nie jest tak, że wszystko się zmienia od razu, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki. Ważna jest konsekwencja, ale też akceptacja, że czasami po prostu znowu wpadniemy

w ten trudny tok myślenia. Jednak wzmacnia nas świadomość, że umiemy to obserwować i świadomie, powoli zmieniać swoje reakcje.

Oto kroki, które realnie zmieniają perspektywę:

1. Zrozum i nazwij głos wewnętrzny krytyka

Gdy czujesz, że zaczynasz wątpić w swoje kompetencje, zapisz zdanie, które pojawia się w Twojej głowie (np. „Zaraz odkryję, że się nie znam”). Nadaj temu głosowi imię – niech to będzie „Krytyk” albo „Perfekcjonistka”. Odseparuj go od siebie. Gdy się pojawi, powiedz sobie w duchu: „Dziękuję, Krytyku, że próbujesz mnie chronić przed porażką, ale dam radę mimo strachu”.

2. Zamień myśli na fakty

Zrób proste ćwiczenie w czterech krokach:

- Zauważ myśl: „Nie zasługuję na to stanowisko”.
- Nazwij emocję: wstyd, lęk, smutek.
- Zderz to z faktami: Mam 12 lat doświadczenia, przeprowadziłam dziesiątki udanych projektów, samodzielnie wyszkoliłam wielu liderów.
- Sformułuj nową myśl: „Jestem w tym miejscu, ponieważ mam kompetencje, które są tej organizacji potrzebne”.

3. Działaj metodą mikrokroków

Zamiast czekać, aż lęk całkowicie ustąpi (co może nigdy nie nastąpić), zidentyfikuj jedną rzecz, którą odkładasz. Zmniejsz ją do najmniejszego możliwego fragmentu, który możesz zrobić dzisiaj. Kiedy go wykonasz, skup się na emocji: „Dałam radę, mimo że się bałam”.

FUNDAMENT: SAMOŻYCZLIWOŚĆ (SELF-COMPASSION)

Największym przełomem w mojej pracy nad sobą były studia podyplomowe, które uczyły mnie uważności i współczucia. Było to połączenie zdobywania wiedzy z pewnego rodzaju procesem rozwojowym. Poznałam wówczas koncepcję Self-Compassion dr Kristin Neff i ta koncepcja jest moim kompasem po dziś dzień.

Samożyczliwość to nie jest użalanie się nad sobą. To umiejętność bycia dla siebie dobrym i wyrozumiałym wtedy, gdy przeżywamy trudności, popełniamy błąd albo czujemy, że zawiedliśmy.

Kristin Neff wskazuje na trzy filary samożyczliwości:

1. Życzliwość wobec siebie (*Self-Kindness*): Zamiast mówić sobie „Jestem beznadziejny”, powiedz: „To jest dla mnie trudny moment, ale zaopiekuję się sobą”.

2. Wspólne człowieczeństwo (*Common Humanity*): Pamiętaj, że błędy, wątpliwości i poczucie słabości są częścią kondycji ludzkiej. Nie jesteś jedyną osobą na świecie, która tak ma.
3. Uważność (*Mindfulness*): Zauważanie swoich emocji na bieżąco, bez ich tłumienia, ale też bez dbania o to, by nas całkowicie załamy.

BUDOWANIE KULTURY OTWARTOŚCI W ZESPOLE I NIWELOWANIE SYNDROMU OSZUSTA

Jako lider nie tylko sam mierzysz się z syndromem oszusta, ale też tworzysz dla swojego zespołu przestrzeń, która ma go wspierać w budowaniu pewności siebie. Jak to robić w praktyce?

- Wprowadź krótkie „check-iny”: Na początku spotkań zapytaj zespół: „Co w tym tygodniu dało Wam radość, a co sprawiło trudność/czego się obawiacie?”.
- Pokazuj własną ludzką stronę: Nie bój się powiedzieć: „Też mam momenty, kiedy wątpię. To naturalna część podejmowania wyzwań”.
- Modeluj docenianie: Wprowadź regularny feedback, który wyraźnie nazywa i docenia konkretne kompetencje pracowników.

Odczarowanie syndromu oszusta nie polega na tym, że już nigdy nie poczujesz niepewności. Polega na zmianie relacji z tą niepewnością, tak, by nie decydowała ona o Twoim poczuciu wartości ani o tym, jakimi liderami jesteśmy na co dzień.

INSIDE TALK:

Natalia: Wiesz Iwona, w pracy z liderami często uderza mnie to, jak bardzo balansują oni między potrzebą bycia autentycznym a tym, co nakłada na nich rola. Przypomina mi się teoria Goffmana i ten rozdźwięk pomiędzy naszym prawdziwym „ja” a tym „ja scenicznym”, które pełnimy w organizacji. Pytanie, czy w roli liderki w ogóle da się być w stu procentach sobą, czy zawsze musimy coś odgrywać?

Iwona: Myślę, że problem zaczyna się wtedy, gdy rola „sceniczna” całkowicie pochłania nasze prawdziwe „ja”. Szczególnie jeśli od dziecka uczyliśmy się, że na wszystko musimy zasłużyć i nieustannie coś udowadniać. Wtedy nakładasz na siebie pancerz: musisz wiedzieć najlepiej, musisz być nieomylna,

musisz panować nad wszystkim. A przecież syndrom oszusta żywi się właśnie tą presją perfekcji.

Natalia: *I wpadamy w pułapkę: z jednej strony chcemy zaprosić ludzi do współpracy, a z drugiej, boimy się odsłonić, żeby ktoś nie zauważył naszych wątpliwości.*

Iwona: *Dokładnie! A wiecie, przypomina mi się świetna anegdota, którą kiedyś usłyszałam. Ktoś w szkole teatralnej, w trakcie zajęć, zapytał, jak właściwie gra się króla. I odpowiedź brzmiała: to nie król gra króla. Króla gra cały zespół, to poddani swoim zachowaniem pokazują, że masz tę rolę. Przenosząc to na świat organizacji: jeśli masz kompetencje, budujesz relacje i ludzie uznają Twoje liderstwo, to nie musisz już każdego dnia udowadniać na siłę, że zasługujesz na koronę. Prawdziwa pewność siebie to moment, w którym przestajesz grać, a zaczynasz po prostu być.*

ŹRÓDŁA I BIBLIOGRAFIA

- INside Podcast. Syndrom oszusta – gdy Twój sukces wydaje Ci się fuksem (#5);
- INside Podcast. Pewność siebie – jak nad nią pracować? (#4);
- Burns D. D., *Radość życia, czyli jak zwyciężyć depresję. Terapia zaburzeń nastroju*, Wydawnictwo Zysk i S-ka 2010.
- Clance P. R., *The Impostor Phenomenon: Overcoming the Fear That Haunts Your Success*, Peachtree Publishers 1985.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
- Neff K., *Jak być dobrym dla siebie. Życie bez presji otoczenia, przygnębienia i poczucia winy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2018.
- Weiner B., *An attributional theory of achievement motivation and emotion*, „Psychological Review” 1985, 92 (4).
- Stoddard J., *Syndrom oszusta. Jak nie podkopywać wiary we własne możliwości*, Laurum 2024.