

*Tara Mohr*

# PODEJMIJ WYZWANIE



GALAKTYKA



*Tara Mohr*

# PODEJMIJ WYZWANIE

Przekład: Piotr Cieślak

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:

*Playing Big*

Copyright © 2014 by Tara Sophia Mohr

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Gotham, an Imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Wszelkie prawa zastrzeżone włącznie z prawem do reprodukowania niniejszej książki w jakiegokolwiek formie w całości lub w części. Niniejsze wydanie opublikowano na podstawie umowy z Gotham, imprintem Penguin Publishing Group, będącym częścią Penguin Random House LLC.

Cytat Lisy Jemus na s. 26–27 dzięki uprzejmości Lisy Jemus. Cytat Kellie McElhaney na s. 28 dzięki uprzejmości Kellie McElhaney, profesorki w Haas School of Business na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. Cytat Sandy Johnson Clark na s. 42–43 dzięki uprzejmości Sandy Johnson Clark, menedżerki w firmie zajmującej się zarządzaniem karierą. Cytat Gerd Nilsson na s. 50 dzięki uprzejmości Gerd Nilsson. „Przewodnik po wizualizacji przyszłej siebie” na s. 55–58 dzięki uprzejmości Coaches Training Institute. Cytat Barbary Wasserman na s. 67–68 dzięki uprzejmości Barbary Wasserman, terapeutki i coacha. Cytat Erin Geesaman Rabke na s. 70 dzięki uprzejmości Erin Geesaman Rabke. Cytat Diany Tedoldi na s. 71 dzięki uprzejmości Diany Tedoldi. Cytat Meety Kaur na s. 104 dzięki uprzejmości Meety Kaur, mówczyni i autorki zbioru tekstów amerykańskich sikhijek. Cytat Carol Anne Wall na s. 157 dzięki uprzejmości Carol Anne Wall, analityczki i wykładowczynie technik pisarskich. Cytat Stacey Sargeant na s. 158–159 dzięki uprzejmości Stacey Sargeant, specjalistki od przywództwa i rozwoju zespołowego. Cytat Laury Grisolano na s. 165–166 dzięki uprzejmości Laury Grisolano, właścicielki firmy Bridge Mediation & Dispute Resolution Services LLC. Cytat Melissy Dinwiddie na s. 169 dzięki uprzejmości Melissy Dinwiddie, artystki i trenerki kreatywności. Cytaty Jeeny Cho na s. 210–211 dzięki uprzejmości Jeeny Cho, autorki książki *The Anxious Lawyer*. Cytaty na s. 222 i 232 pochodzą z książki Kelly McGonigal *Siła woli. Poznaj i wykorzystaj mechanizmy samokontroli* (tłum. K. Rojek; Helion, Gliwice 2014, wyd. elektroniczne).

Autorka dołożyła wszelkich starań, aby podane numery telefonów, adresy internetowe oraz inne informacje teleadresowe były aktualne w chwili publikacji niniejszej książki, jednak ani wydawca, ani autorka nie biorą odpowiedzialności za błędy lub zmiany, jakie mogły w nich zajść po opublikowaniu książki *Podejmij wyzwanie*. Ponadto, wydawca nie ma żadnego wpływu i nie bierze odpowiedzialności za działanie lub treść stron internetowych innych autorów oraz firm.

Wydanie polskie © 2016 by Galaktyka sp. z o.o.

90-562 Łódź, ul. Łąkowa 3/5

tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17

e-mail: [info@galaktyka.com.pl](mailto:info@galaktyka.com.pl); [sekretariat@galaktyka.com.pl](mailto:sekretariat@galaktyka.com.pl)

[www.galaktyka.com.pl](http://www.galaktyka.com.pl)

ISBN: 978-83-7579-496-0

Konsultacja: *Joanna Bylinka-Stoch*

Redakcja: *Bogumiła Widła*

Redakcja techniczna: *Marta Sobczak*

Korekta: *Monika Ulatowska*

Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*

Ilustracja na okładce: *retrorocket / Istock*

Projekt okładki: *Artur Nowakowski*

Skład: *Garamond*

Druk i oprawa: *Drukarnia ABEDIK*

# SPIS TREŚCI



WSTĘP (ix)

ROZDZIAŁ 1

**Krytyk wewnętrzny** (1)

ROZDZIAŁ 2

**Głos wewnętrznej mądrości** (31)

ROZDZIAŁ 3

**Bardzo stare, nowe spojrzenie na lęk** (65)

ROZDZIAŁ 4

**Uwalnianie się od wpływu  
pochwał i krytyki** (89)

ROZDZIAŁ 5

**Pożegnanie z nawykami  
przykładnej uczennicy** (122)

ROZDZIAŁ 6

**Ukrywanie się** (143)

ROZDZIAŁ 7

**Skok** (163)

ROZDZIAŁ 8

**Skuteczna komunikacja** (178)

ROZDZIAŁ 9

**Powołania** (198)

ROZDZIAŁ 10

**Nie utrudniaj sobie życia** (218)

PODSUMOWANIE

**Dołącz do zespołu przemian** (238)

POSŁOWIE

**Macierzyństwo  
a podejmowanie wyzwań** (247)

PODZIĘKOWANIA (253)

ADNOTACJE I ŹRÓDŁA (256)

## WSTĘP



Znasz tę kobietę. Jest dobrą przyjaciółką albo koleżanką z pracy. Inteligentna i pomysłowa. Wszystko chwyta w lot: ma świetne pomysły na to, jak należy postąpić w sytuacji zaistniałej w firmie, w najbliższym otoczeniu czy zasłyszanej w wiadomościach. Jest też wzorem cnót – obce są jej chciwość, przekupność i żądza władzy. A do tego jest zabawna, ciepła i godna zaufania.

Czasami, gdy jej słuchasz, myślisz sobie: „Ech, gdyby tylko ludzie tacy jak ona stali u sterów...”

Zaskoczę cię: wiesz, jak patrzysz na tę kobietę? Tak samo, jak na ciebie patrzy ktoś inny. W istocie podobnie czyni wiele osób. Dla nas to ty jesteś tą błyskotliwą kobietą, która nie zdaje sobie sprawy z własnych talentów. To ty jesteś tą kobietą, która – co do tego nie mamy wątpliwości – mogłaby założyć innowacyjną firmę albo wyciągnąć z opałów tę, w której pracuje; zmodernizować miejscowe szkolnictwo czy napisać książkę odmieniającą życie tysięcy ludzi. To ty jesteś tą wspaiałą kobietą, od której wszyscy oczekujemy, by wreszcie odważyła się wyjść z cienia.

W idei p o d e j m o w a n i a w y z w a ł chodzi o to, by zasypać przepaść między tym, co my dostrzegamy w tobie, a tym, co sama sądzisz na swój temat. To praktyczny poradnik, jak pokonać zwątpienie i osiągnąć

to, czego pragniesz najbardziej na polu zawodowym, w gronie najbliższych czy na niwie indywidualnych pasji. I nie chodzi tu o staromodne postrzeganie wyzwań (grubsze pieniądze, bardziej prestiżowe tytuły, potężniejsze imperium albo sławę). Chodzi o życie z poczuciem większej swobody w wyrażaniu opinii i realizowaniu swoich aspiracji. To ważne wyzwania w takim rozumieniu, w jakim są one prawdziwie istotne dla ciebie. A jeśli jeszcze nie wiesz, co to dla ciebie oznacza, wtedy wskazówki i narzędzia zawarte w tej książce pomogą ci to odkryć.

Ten rodzaj wyzwań nie polega na wspinaniu się po drabinie na przekór niezdrowym układom, lecz na uczeniu się wyrażania swojego zdania z myślą o zmianie tych układów. To nie kwestia „przystawiania” albo „nieprzystawiania” do aktualnej społecznej opinii o tym, co kobiety powinny robić, a co im nie przystoi. To dążenie do wyrwania się z ciasnych szufladek, skupienie uwagi na własnych tęsknotach oraz marzeniach, i podjęcie wyzwań w imię ich realizacji.

Ta książka zrodziła się z frustracji i nadziei. Frustracji? Bo błyskotliwe kobiety postępują zbyt zachowawczo. A nadziei? Bo dzięki naszemu większemu zaangażowaniu świat może stać się innym miejscem – o wiele, wiele lepszym.

Nisha była jedną z moich pierwszych klientek jako coacha: tuż po trzydziestce, z długimi, falującymi, czarnymi włosami, zawsze nosiła się w żywych kolorach, podkreślających jej urodę. Pracowała jako menedżerka średniego szczebla w organizacji non profit. Uchodziła tam za cichę, uporządkowaną pracowniczkę administracji, potrafiącą skutecznie wdrażać cudze pomysły.

Tymczasem w trakcie naszych sesji poznałam zupełnie inną Niszę. Okazała się głodna wiedzy i większość wolnego czasu poświęcała na czytanie ważnych publikacji i książek ze swojej dziedziny. Była kreatywna i pełna zaczerpniętych z najnowszych branżowych trendów pomysłów



na usprawnienie pracy w jej organizacji. Tak się złożyło, że dobrze znałam pracodawcę Nishy i po kilku spotkaniach nabrałam przekonania, iż jej przemyślenia dotyczące przyszłości organizacji były równie przenikliwe i wyrafinowane – a może nawet bardziej – jak wizje prezesa i zarządu. Tylko że w biurze Nishy nikt o tym nie wiedział. Pomysły i umiejętności kobiety były głęboko ukryte. Nie wypływały z jej serca i głowy na zewnątrz, do organizacyjnych struktur.

Wśród swoich klientek, przyjaciółek i koleżanek ciągle spotykam osoby takie jak Nisha: błyskotliwe kobiety niedostrzegające własnych talentów. Kobiety przekonane o tym, że ich pomysły, zanim zostaną wcielone w życie, wymagają usprawnienia, dopieszczenia lub czasu. Kobiety, które z powodów niejasnych nawet dla samych siebie nie dążą do realizowania swoich największych aspiracji i marzeń. Martwiło mnie to niezmiernie, bo chciałabym żyć w lepszym, bardziej humanitarnym, cywilizowanym świecie, który one z pewnością potrafiłyby współtworzyć.

Pamiętam Elizabeth, kolejną klientkę – przedsiębiorczą byłą redaktorkę magazynu, która wychowywała czwórkę dzieci adoptowanych z zagranicy. Pragnęła napisać o swoich adopcyjnych doświadczeniach. „Taro – powiedziała – wydaje mi się, że wiele się dowiedziałam o macierzyństwie i życiu. A jednak gdy rozglądam się wokół, odnoszę wrażenie, że wszystko, co wiem i czego się nauczyłam przez lata wychowywania dzieci, jakby zupełnie nie istniało. Nikt o tym nie mówi”. Czytałam wpisy Elizabeth na jej blogu – rozważania spisywane na szybko między dojazdami do pracy a lekcjami pływania. Miała dobre pióro i rzeczywiście pisała o macierzyństwie i miłości ponad granicami ze świeżej, cennej perspektywy. Chciałam, by jej punkt widzenia zagroził w dziale opinii w prasie i na księgarskich półkach. Tymczasem Elizabeth, pomimo rozległych kontaktów w branży wydawniczej, tkwiła jak w zawieszeniu – powstrzymywał ją brak pewności siebie i wątpliwości dotyczące praktycznych kroków, jakie powinna podjąć.

Przypominam sobie też Cynthię – kierowniczkę sprzedaży w firmie technologicznej z Doliny Krzemowej. Niesamowicie bystra i pracowita. Miała ponadto niezwykle talent do zażegnania konfliktów. Ale była już trochę znudzona pracą – piastowała swoje stanowisko przez ponad dekadę i tak naprawdę nigdy nie czerpała z tego szczególnej satysfakcji. Jej firma zamierzała jednak podjąć inicjatywę biznesową na innym polu, które bardzo Cynthię pasjonowało – jej zdaniem przedsięwzięcie zapowiadało się obiecująco i mogłoby zapewnić klientom dostęp do cennej, nowej usługi. Gdy rozmawialiśmy z Cynthią o tym, by zasugerowała kierownictwu stworzenie nowego stanowiska specjalnie dla niej, nie mogła uwierzyć, że właśnie jej mogłaby przypaść w udziale taka gratka.

Każda z tych kobiet miała ogromny, niewykorzystany potencjał do kształtowania swoich organizacji i najbliższego otoczenia. Każda miała zdolności, intelekt i doświadczenie pozwalające bez trudu zrealizować cel, który wydawał się poza ich zasięgiem. I każda traciła okazję do mnóstwa radości, spełnienia i osiągnięcia zawodowego sukcesu. Uważam, że większość z nas w pewnym stopniu przypomina te kobiety – nie dostrzegamy, iż nasze wielkie marzenia są tak naprawdę na wyciągnięcie ręki, nie doceniamy własnych zdolności i nie podążamy ścieżką kariery tak udanej, tak bezstresowej i tak satysfakcjonującej, jak byśmy mogły.

Obserwując moje klientki, czułam narastającą frustrację. Nisha miała świetne pomysły i dokonywała wnikliwych analiz, które mogłyby pomóc jej organizacji się rozwinąć. Cynthia reprezentowała typ oddanej, etycznej, otwartej na współpracę liderki, jakich znacznie więcej potrzeba w korporacyjnym świecie. Teksty Elizabeth poświęcone służbie i macierzyństwu dotyczyły ważnych kwestii, skrzętnie pomijanych w dyskusjach na tematy kulturowe. Chciałam, aby tak utalentowane kobiety i ich przeświadczenia wywierały wpływ na nasz świat. Tak więc pytanie, jak sprawić, by ich głos został usłyszany, miało dla mnie ważny wymiar osobisty. A za-

razem – ważny wymiar zawodowy, bo te kobiety przychodziły do mnie po wsparcie.

Moja praktyka coachingowa stała się laboratorium, w którym zamierzałam odkrywać, co umożliwiłoby tym kobietom obranie takich ścieżek kariery i życia, jakich naprawdę pragnęły. W trakcie sesji treningowej dochodzi do konfrontacji wizji z rzeczywistością. Nie wystarczy udzielić dobrze brzmiącej rady – trzeba wspólnie z klientem wypracować zmianę, której on oczekuje.

Co powinno się stać, by Nisha mogła zostać szanowaną liderką w swojej organizacji? Aby spisane rozważania Elizabeth trafiły do ludzi spoza grona jej przyjaciół i najbliższych? Żeby Cyntia mogła na co dzień zajmować się tym, co ją pasjonowało? Musiałam się tego dowiedzieć.

Znałam typowe rady: więcej pewności siebie, właściwi mentorzy, odpowiedzialne podejście do kolejnych etapów realizacji celów. W trakcie pracy z klientkami szybko przekonałam się jednak, że wszystko to niewiele pomagało. Strategie i wskazówki (jak napisać życiorys, jak podejść do rozmowy kwalifikacyjnej, jak negocjować albo występować publicznie) nie sprawdzały się, bo kobiety nie były w stanie wykorzystać całej tej wiedzy bez wewnętrznej podbudowy w postaci chęci do podejmowania ryzyka, pokonywania lęków i radzenia sobie ze zwątpieniem we własne siły. Pomaganie kobietom w nawiązywaniu relacji z mentorami okazało się w dużej mierze nieskuteczne, gdyż bez narzędzi pozwalających zaufać własnym osądom i przyjmować mentorskie porady ze zdrowym sceptycyzmem, zagubiłyby się one w cudzych opiniach i zboczyły z kursu, który naprawdę powinny obrać. Konwencjonalne metody wsparcia nie sięgały dostatecznie głęboko, nie docierały do tego, co te kobiety powstrzymywało, albo do tego, czego potrzebowały, by zacząć działać.

Tym, co rzeczywiście im pomogło w podejmowaniu wyzwań, był zbiór koncepcji i praktyk, które wpłynęły na to, jak siebie same postrzegały

i jakie inicjowały działania. Był to zarazem zbiór przemian – odejście od słuchania wewnętrznego głosu zwątpienia na rzecz skoncentrowania się na głosie spokoju i mądrości, odejście od perfekcjonizmu i nadmiernego planowania na rzecz nowych metod podejmowania szybkich działań, przejście od zamartwiania się tym, co sądzą inni ludzie, do skupienia na własnym spełnieniu, od samodyscypliny do samoakceptacji. Wszystkie te elementy złożyły się na pewną bazę, która wspierała kobiety w śmiałych dążeniach do spełniania marzeń, pokonywaniu wewnętrznych przeszkód i lepszym radzeniu sobie z zewnętrznymi problemami.

Ten sam zestaw narzędzi i praktyk umożliwił podejmowanie śmiałych wyzwań bardzo różnym kobietom: młodym i dojrzałym, zatrudnionym w korporacjach i inicjatorkom własnych przedsięwzięć, biznesmenkom, przedstawicielkom sektora publicznego i artystkom. Po kilku latach pracy z kobietami zebrałam swoje doświadczenia i opracowałam program warsztatów umiejętności przywódczych – treningu grupowego o nazwie *Podejmij wyzwanie*. Od pierwszej sesji program zbierał znakomite opinie, a do tej pory wzięło w nim udział ponad tysiąc kobiet z całego świata. Niektóre wiedzę na temat podejmowania wyzwań wykorzystywały do robienia kariery, inne w obszarach pozazawodowych, na przykład do realizowania twórczych pasji albo działalności filantropijnej. Mogę z dumą stwierdzić, że po wzięciu udziału w programie jego uczestniczki oświadczały, iż:

- czują się bardziej pewne siebie,
- częściej i śміielej dzielą się swoimi pomysłami, zadają pytania i wygłaszają opinie,
- mniej się boją krytyki,
- potrafią dobitniej wyrażać swoje zdanie,
- łatwiej sięgają do skarbnicy własnej mądrości,
- czują się pewniejsze tego, że są wystarczająco zdolne i dobre, by realizować swoją ścieżkę kariery,

- postrzegają się jako część globalnej społeczności kobiet dążących do pozytywnej zmiany,
- zaczynają podejmować śmielsze wyzwania w zgodzie z własnymi dążeniami.

W wyniku tych wewnętrznych przemian podejmowały decyzje zawodowe zgodne ze swoimi oczekiwaniami, otrzymywały awanse i podwyżki, zakładały i rozwijały przedsiębiorstwa oraz zajmowały kierownicze stanowiska. Zaczęły kształtować swoje otoczenie i świat w sposób, o jakim marzyły, ale nie spodziewały się, że potrafią. Z tej książki dowiesz się, czego się nauczyły, abyś ty także mogła zacząć podejmować własne, wielkie wyzwania.

## Moja historia

W pewnym sensie pomysł na tę książkę zakiełkował ponad dwadzieścia lat temu. Miałam wtedy piętnaście lat, nosiłam szorty ledwie zasłaniające pośladki, kochałam Red Hot Chili Peppers i uważałam się za zbuntowaną nastolatkę. Pierwszego dnia nowego roku szkolnego jakoś przetrwałam laboratorium z chemii (nie wyobrażałam sobie czegoś nudniejszego), hiszpański (to jakoś ujdzie, myślałam), podstawy algebry (nienawidziłam) i najgorsze ze wszystkiego – wuef – by dotrzeć do wymarzonych zajęć: angielskiego. Ach, zajęcia z angielskiego, świat bohaterów, opowieści, wierszy i wspaniałych idei – wszystkiego, co kochałam.

Nie spodziewałam się, że tak srodze się rozczaruję.

Z założonymi na piersiach rękami, opierając się wydatnym brzuchem o pamiętające lepsze czasy metalowe biurko, nasz nauczyciel wygłosił mowę powitalną z okazji pierwszego dnia szkoły. Powiedział, że w tym roku będziemy się zajmować motywem dorastania; przejściem od dzieciństwa do dorosłości. Mielśmy przeczytać różne opowieści o dojrzewaniu: *Black Boy* Richarda Wrighta, *A Separate Peace* Johna Knowlesa

i *Władcę much* Williama Goldinga. Odkrywać uniwersalne motywy i wyzwania związane z tym szczególnym rytuałem przejścia.

Początkowo po prostu nie byłam szczególnie podekscytowana żadną z wymienionych książek. Dopiero potem zorientowałam się dlaczego. Żadna z nich nie opowiadała o dorastającej dziewczynce. Już jako piętnastolatka wiedziałam, że dojrzewanie dziewcząt i chłopców to zupełnie inna bajka. Ja zaś pragnęłam przeczytać opowieść, w której mogłabym się odnaleźć.

Potem zauważyłam, że ani jedna z tych książek nie została napisana przez kobietę. Przyszło mi do głowy, że ten oto dorosły człowiek twierdzi, iż zapoznamy się z tematem wyczerpująco, a przecież tak naprawdę będziemy wsłuchiwać się tylko w to, co mieli do powiedzenia mężczyźni. Pomimo swoich zaledwie piętnastu lat miałam świadomość, że lekcje angielskiego nie są jedynym przykładem tego rodzaju podejścia. Potrafiłam wskazać tysiące innych sytuacji, w których punkt widzenia chłopców i mężczyzn był traktowany jako kompletny.

Poczułam nagły przypływ energii, a serce podskoczyło mi w piersi. Po prostu musiałam coś z tym zrobić. Po zajęciach podeszłam do biurka nauczyciela.

– Panie Haverson? Hmm... Chciałam o coś zapytać. Zauważyłam, że żadnej z tych książek nie napisała kobieta i żadna z nich nie opowiada o dorastaniu dziewcząt. To takie... niesprawiedliwe.

– Ale tylko takimi książkami dysponujemy. Nie mamy pieniędzy na zakup innych – wyjaśnił mi.

– A może moglibyśmy jakoś zebrać fundusze? – Usłyszałam samą siebie.

W ciągu kilku miesięcy powołano komitet, zebrano kilka tysięcy dolarów i zatwierdzono nowy plan nauczania. W kolejnym roku szkolnym do programu wielu zajęć z języka angielskiego włączono nowe książki, napisane przez kobiety i opowiadające o kobietach.

Był to początek czegoś, co stało się moim życiowym zadaniem: dostrzegać miejsca, w których brakuje kobiecego głosu, i na swoim małym poletku robić wszystko, by został on usłyszany.

Po szkole średniej dostałam się na Yale, gdzie w zupełnie inny sposób doświadczyłam braku kobiecego punktu widzenia. Ściany uczelni zdobiły wielkie portrety jej włodarzy, ale nie było wśród nich ani jednej kobiety. Etatowi wykładowcy byli w większości mężczyznami, a żadna z obowiązkowych lektur przewidzianych w programie nauczania dla studentów filologii angielskiej – ani jedna! – nie została napisana przez kobietę. A gdy ktoś spośród studenckiego grona wygłaszał przemówienie, nigdy nie umiałam się z nim zidentyfikować. Kobiety gościły w murach tej uczelni od niedawna – zaledwie od trzydziestu lat w jej niemal trzystuletniej historii. Pozwolono im brać udział w zajęciach i uczestniczyć w życiu instytucji, ale nie zastanawiano się, jakie istotne zmiany należy wprowadzić w jej funkcjonowaniu, by kobiety i mężczyźni mogli rozwijać się w niej równie owocnie.

Po ukończeniu college'u wspólnie z dwiema innymi kobietami opracowałyśmy antologię napisanych przez Żydówki tekstów poświęconych świętu Paschy, umożliwiając w ten sposób ludziom zapoznanie się z kobiecym punktem widzenia na liturgię, która – choć opowiada o prześladowaniu i wyzwoleniu – tradycyjnie była pozbawiona kobiecego głosu.

Kilka lat później zaskoczyłam przyjaciół i rodzinę decyzją o złożeniu papierów na studia MBA. Nie byłam typową kandydatką do szkoły biznesu, ale bardzo chciałam poznać narzędzia umożliwiające prowadzenie i rozwijanie na dużą skalę organizacji z misją. Dokładnie takie perspektywy oferowała mi uczelnia Stanford Business School. Przy okazji przesłam w niej przyspieszony kurs kultury otaczającej kobiety funkcjonujące w świecie korporacji – kultury zdecydowanie zbyt często przypominającej zasady panujące w akademiku. Zarówno w Yale,

jak i w Stanford bardzo wyraźnie dało się odczuć, że samo otwarcie dla kobiet podwojów instytucji stworzonych przez mężczyzn i dla mężczyzn po prostu nie wystarczy. Musiało się zmienić znacznie więcej (normy, reguły i forma zarządzania), by powstało miejsce, w którym kobiety mogą odnosić prawdziwe sukcesy.

Wszystkie te doświadczenia sprawiły, że zatęskniłam za środowiskiem, które byłoby w porównywalnym stopniu kształtowane przez kobiety i mężczyzn. A oprócz tego pragnęłam jeszcze innej zmiany: by całość wiedzy o zewnętrznym świecie, jaką oferowały te instytucje, została połączona z nauką o naszym wewnętrznym życiu; wewnętrznej rzeczywistości, która kształtuje zewnętrzne wydarzenia.

Miałam nietypowe dzieciństwo. W wieku siedmiu lat zorientowałam się, że nie wszystkie dzieci przy śniadaniu z mamą i tatą analizują swoje sny albo rysują diagramy różnych zjawisk na żółtych kartkach, tuż obok miseczki z owsianką. Gdy wracałam do domu z dziecinną skargą w rodzaju „Johnny zaczepiał mnie na przerwie”, zwykle słyszałam w odpowiedzi: „Jak myślisz, co takiego może się dzieć w domu Johnnynego, że skłania go to do zaczepiania innych dzieci?”

Moi rodzice nie byli psychoterapeutami, fanatykami religijnymi ani nawet hippisami. Byli zwykłymi ludźmi, którzy wierzyli, że zrozumienie siebie i innych jest bardzo istotnym elementem szczęśliwego życia. Od najmłodszych lat zachęcano mnie do zgłębiania psychologii i duchowości człowieka według różnych tradycji – Wschodu i Zachodu – oraz do wykorzystywania w życiu codziennym wiedzy zdobytej w obu tych dziedzinach. W naszym domu było mnóstwo książek poświęconych tym zagadnieniom. Wychowałam się na nich. Już jako nastolatka chodziłam na spotkania medytacyjne, a wolny czas spędzałam w dziale psychologicznym w księgarni. Medytacje, prowadzenie pamiętników oraz psychoterapię traktowałam jako wsparcie podczas burzy dorastania – i naprawdę bardzo mi pomogły.



Na tysiące sposobów rodzice pokazywali mi, że nasze wewnętrzne przeżycia kształtują zewnętrzną rzeczywistość. Jednocześnie trażałam do zupełnie innego środowiska: szkoły. W domu słyżałam, że wszystkie istoty ludzkie są równie wspaniałymi dziełami Stwórcy, ale w szkole klasyfikowano dzieci, tworono klasy dla zdolnych uczniów, a przez to pośrednio także dla tych mało zdolnych. Z domu wyniosłam przekonanie, że na postępowanie człowieka mają wpływ wewnętrzne przeżycia i podświadome motywy, ale na lekcjach poświęconych prezydentom i ministrom nauczyciele oczywiście nigdy nie zajmowali się życiem wewnętrznym oficjeli. Zachodziłam w głowę, dlaczego w szkole nie mówi się o tym, jak wczesne dzieciństwo Lincolna wpłynęło na jego późniejsze decyzje, albo czemu nigdy nie analizuje się psychologicznych motywów, które napędzają każdą eskalację przemocy, prowadzącą do wojny.

W dzieciństwie często odnosiłam wrażenie, że żyję w dwóch zupełnie innych światach. W jednym świecie dominowało myślenie, w drugim emocje. W jednym wiedza, w drugim intuicja. W jednym liczyło się to, co możemy zobaczyć, dotknąć i usłyszeć, w drugim – wewnętrzne przeżycia, mające namacalny wpływ na rzeczywistość.

Dążąc do splecenia obydwu tych światów, przekroczyłam granicę między tym, co teraz nazywam czasem podejmowania śmiałych wyzwań, a czasem, gdy angażowałam się tylko w drobiazgi. Bywało, że świetnie wiedziałam, co kocham najbardziej: pisanie, sztukę, duchowość, przedsiębiorczość, kreatywność, pracę na rzecz równouprawnienia kobiet i bycie częścią społeczności – i wokół tych spraw mogłam zbudować życie. Ale przez wiele lat byłam od tego odcięta. Formalna edukacja pomogła mi rozwinąć intelekt, jednak po drodze zagubiłam artyzm i odstawiłam życie duchowe na boczny tor. Zaczęłam nieco cynicznie podchodzić do kwestii osobistego rozwoju, czerpiąc wzorce z środowisk akademickich, w których się obracałam, zamiast wsłuchiwać się w wewnętrzny głos, którego prawdziwości byłam pewna. Co gorsza, wyrobiłam w sobie wspaniałą zdolność

krytycznego myślenia, ale odniosłam ją do własnych marzeń na przyszłość i zamiast być dla siebie sprzymierzeńcem, stałam się sceptykiem.

Tuż po trzydziestce rozdźwięk między tym, co robiłam, a tym, kim byłam, stał się zbyt bolesny, bym mogła go zignorować. Zaczęłam wtedy wprowadzać w swoim życiu daleko idące zmiany, odzwierciedlające moje prawdziwe aspiracje, zarówno osobiste, jak i zawodowe. Zaczęłam uważnie przyglądać się własnemu zwątpieniu i szukać sposobu na to, by iść przez życie z większą pewnością siebie. Wielu spośród narzędzi, które mi wówczas pomogły, używałam potem podczas pracy coacha z klientkami, a także w trakcie prowadzenia zajęć z przywództwa dla kobiet – narzędzia te zostały opisane w tej książce.

## Pomaganie kobietom w podejmowaniu wyzwań

Po studiach biznesowych zaczęłam pracę w dużej fundacji dysponującej aktywami o wartości dwóch miliardów dolarów. Jedną z rzeczy, które bardzo mi się w tej fundacji podobały, a zarazem jedną z przyczyn, dla których zdecydowałam się tam złożyć podanie o pracę, była obecność wielu silnych kobiet na kierowniczych stanowiskach. Niemal wszystkimi pionierkami fundacji zarządzały utalentowane, pracowite menedżerki. Ale najwyższe stanowisko – prezesa – przez ponad stulecie istnienia organizacji przypadło w udziale wyłącznie mężczyznom.

Pewnego razu mianowano nowego kandydata na stanowisko prezesa. Był to młody mężczyzna, który nie miał doświadczenia w kierowaniu dużymi organizacjami, lecz bezsprzecznie był bardzo utalentowany, charyzmatyczny i rzutki. W ciągu kilku kolejnych miesięcy zatrudniony przez nowego prezesa zespół szybko wdrożył kilka dalekosiężnych inicjatyw (bez większego przygotowania, planowania i analiz) oraz przydzielił znaczne środki na ich finansowanie. Starsze menedżerki, które w miarę żmudnego nabierania doświadczenia wolno wspinały się w hierarchii, zo-

stały zlekceważone i pominięte przy rozdawaniu awansów. Kilkakrotnie słyszałam, jak menedżerowie pokpiwali z owych kobiet, że chyba nie mają życia osobistego, zaś te, które najsilniej przeciwstawiały się ich decyzjom, nazywali opornymi.

Zszokowało mnie to, ale i wiele nauczyło. Obserwowałam, jak mężczyźni obracają wielkimi kwotami, a ich projekty są realizowane (mimo że nie podchodzili do nich z należytą starannością), podczas gdy wykwalifikowane kobiety, z ważnymi pomysłami, stały na uboczu, ponieważ po pierwsze – nikt ich nie słuchał, a po drugie – one same nie były przekonane, że owe pomysły są gotowe do wdrożenia.

Dorastając w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, w kółko słyszałam, że obecnie kobiety mają równe szanse w miejscu pracy, że dziewczyny takie jak ja nie powinny się tym przejmować, a jeśli cokolwiek stoi kobietom na przeszkodzie w robieniu kariery, to nieuchronne napięcia między pracą a rodziną. Tymczasem w moim miejscu pracy doświadczyłam czegoś wręcz przeciwnego, czegoś, co bez wątpienia miało związek z przywództwem, uprzedzeniami, pewnością siebie i skłonnością do podejmowania ryzyka.

Podczas rozmów z przyjaciółkami o tym, co dzieje się w mojej fundacji, raz po raz wysłuchiwałam podobnych opowieści o charyzmatycznych mężczyznach stojących u sterów, mężczyznach podejmujących odważne, choć często pochopne decyzje. Ich organizacje pełne były utalentowanych, ciężko pracujących kobiet na stanowiskach asystentek i innych, na wysokim szczeblu. Te kobiety pracowały dłużej, bardziej dbały o detale, miały większe doświadczenie i wiedzę. Ale nie zarządzały najważniejszymi inicjatywami, bo z jednej strony nie miały dostępu do najwyższych stanowisk kierowniczych, z drugiej zaś nie dzieliły się śmiałymi pomysłami ani nie inicjowały dalekosiężnych planów. Pracodawcy wykorzystywali ich silny etos pracy, lecz nie inteligencję – ich wyjątkowe pomysły, spostrzeżenia i talenty.



## ROZDZIAŁ 1



# Krytyk wewnętrzny

Niedawno jadłam lunch z koleżanką – instruktorką prowadzącą szkolenia dla menedżerów wysokiego szczebla i konsultantką biznesową. Pracowała dla najbardziej prestiżowych firm konsultingowych i może się poszczycić listą klientów, którzy niezmiennie cenią sobie jej rady. W trakcie posiłku zwierzyła mi się, że chciałaby częściej występować publicznie i w szerszym gronie przedstawiać koncepcje, jakie opracowała w trakcie swojej pracy. Mówiła z entuzjazmem i zdecydowaniem, niepewna jedynie co do konkretnych działań, jakie powinna podjąć.

Zaproponowałam, że poznam ją z kilkoma pośrednikami, którzy moim zdaniem prawdopodobnie chcieliby z nią współpracować i mogliby zapewnić jej okazje do wystąpień. Wtedy koleżanka nagle zaczęła mówić o tym, że potrzebuje kilku miesięcy na „doszlifowanie warsztatu” podczas małych, lokalnych prelekcji. W jej wypowiedzi pojawił się nowy nurt o rzekomym nieprzygotowaniu do występowania przed większą publicznością. Ponieważ chwilę wcześniej oglądałam relację wideo z jednego z jej przemówień, dobrze wiedziałam, że zupełnie nie o to chodzi.

W jej słowach pobrzmiewało coś, co potem słyszałam u setek innych kobiet. Nazywam to „nieswoim głosem” – wewnętrznym podszeptem, który wmawia kobiecie, że jeszcze nie jest gotowa do wzięcia sterów

w swoje ręce, nie ma dostatecznej wiedzy, nie jest wystarczająco dobra w tym czy w tamtym. To głos zwątpienia, głos wewnętrznego krytyka. Naszą podróż rozpoczniemy od niego, bo to głównie on powstrzymuje kobiety przed podejmowaniem odważniejszych wyzwań.

Wszystkie kobiety w ten lub inny sposób zmagają się z głosem zwątpienia. U niektórych z nich najdonośniej odzywa się on w życiu zawodowym. U innych pojawia się w kontekście kompetencji rodzicielskich albo partnerskich. Czasem ten głos daje o sobie znać w kwestiach wyglądu, sylwetki albo wieku. Kiedy indziej zaś najgłośniej komentuje twórcze marzenia – by komponować, malować albo pisać. Do tego stopnia przywykłyśmy do jego obecności, że większość z nas nie wyobraża sobie bez niego życia. Jest jak nieustannie towarzyszący szum otoczenia. Ponieważ nie rozmawiamy ze sobą o tych najbardziej zjadliwych podseptach, nie słyszymy kontrargumentów, nie otrzymujemy wsparcia i nie dowiadujemy się, że inne kobiety – kobiety, które podziwiamy, bo zdają się tak pewne siebie – słyszą w swoich głowach ten sam irracjonalny, surowy głos.

Konsekwencje zwątpienia u kobiet są olbrzymie. Pomyśl o wszystkich pomysłach, którymi się nie podzielono, o przedsięwzięciach, których nie rozpoczęto, o nigdy niezadanych ważnych pytaniach, o niespożytkowanych talentach. Pomyśl o spełnieniu i radości, jakich nie doświadczyłyśmy, bo osaczające nas wątpliwości powstrzymują przed wykorzystywaniem okazji, które mogłyby przynieść tę radość i spełnienie. To ta zła wiadomość dotycząca kobiecej niewiary we własne siły: jej wszechobecność i ogrom strat, jakie powoduje.

Ale mam też i dobrą wieść w związku z owym sceptycyzmem; wieść znacznie mniej znaną: chociaż problem z „brakiem wiary w siebie” w y d a j e się skomplikowany i trudny do rozwiązania, to wcale nie musi tak być. Okazuje się, że nie trzeba odnaleźć czarodziejskiego źródła pewności siebie, przepracowywać ran z dzieciństwa, by dokopać się do korze-

ni dzisiejszych kompleksów albo szukać metod na trwale wyrugowanie tego krytycznego głosu ze swojego umysłu. Wystarczy po prostu nauczyć się żyć z wewnętrznym głosem zwątpienia, ale nie dać mu pętać sobie rąk; słyszeć go, lecz nie kierować się jego podszeptami. Najlepsze jest to, że można się tego szybko nauczyć, posługując się prostymi narzędziami, z którymi zapoznasz się w tym rozdziale.

Ponieważ zwątpienie, któremu pozwolimy się rozpanoszyć, jest destrukcyjne, a zarazem tak prosto sobie z nim poradzić, jeśli się owe narzędzia zna, stałam się zapaloną orędowniczką idei, by każda kobieta i dziewczyna na świecie zapoznała się z czymś, co nazywam „ABC postępowania z krytykiem wewnętrznym”. Z tym elementarzem zaznajomisz się na kolejnych stronach. Przekonałam się, że zdolność skutecznego radzenia sobie z niewiarą we własne siły jest jedną z podstawowych, niezbędnych życiowych umiejętności – nawet bardziej podstawową i niezbędną niż prowadzenie samochodu czy przyrządzenie sobie posiłku. Wyobraź sobie, jak różniłby się świat od znanego nam, gdyby każda dziewczyna potrafiła rozpoznać głos wewnętrznego krytyka i wiedziała, co zrobić, by go uciszyć; gdyby w trakcie burzliwego okresu dojrzewania i wczesnej dorosłości nie paraliżowała jej niepewność. Wyobraź sobie inny kurs, jaki mogłoby obrać twoje życie, gdyby nauczono cię, o co tak naprawdę chodzi z wewnętrznym krytykiem, i pokazano metody odstawiania go na boczny tor. W tym rozdziale przejdiesz właśnie takie szkolenie – dla samej siebie i po to, by przekazać tę wiedzę innym. Przede wszystkim dowiesz się, jak powinnaś postępować, by niepewność przestała być przeszkodą na drodze do podejmowania ważnych wyzwań.

## Czym jest krytyk wewnętrzny?

Gdy opowiadałam o krytyku wewnętrznym albo o nieswoim głosie, mam na myśli taki głos w głowie, któremu można przypisać jedenaście wymie-

nionych niżej cech. Zapewne nie we wszystkim, co mówi wewnętrzny krytyk, dostrzeżesz każdą z tych cech, ale w jego wywodach na ogół przejawia się co najmniej kilka spośród nich.

1. **Surowy, obcesowy, złośliwy.** Gdy słyszysz w głowie głos mówiący przykre rzeczy, jakich nigdy nie powiedziałaś kochanej osobie – jest to głos wewnętrznego krytyka.
2. **Popada w skrajności.** Dla wewnętrznego krytyka wszystko jest czarne lub białe. Jesteś genialna albo beznadziejna. Piękna lub brzydka. Jesteś cudowną albo fatalną przyjaciółką. Twoje marzenia są w zasięgu ręki lub porywasz się z motyką na słońce. W opiniach wewnętrznego krytyka zwykle nie ma miejsca na odcienie szarości.
3. **Stwarza pozory głosu rozsądku.** Ten głos optuje za czymś, co zdaje się leżeć w twoim najlepszym interesie. Czymś racjonalnym i słusznym. Na przykład: „Jeśli zdecydujesz się wydać książkę, pogrzebiesz swoją reputację. Jest za wcześnie, by ta praca ujrzała światło dzienne. Lepiej trochę poczekać”. Albo: „Przy tego rodzaju działalności konsultingowej lepiej skorzystaj z cudzych teorii i podejścia. Jeżeli nie udowodnisz, że jesteś obyta z powszechnie znanymi metodami, ludzie nie będą traktowali cię poważnie. Twoje własne pomysły tutaj nie wystarczą”.
4. **Osąd „nie jesteś jeszcze gotowa”.** U kobiet opinia wewnętrznego krytyka często przyjmuje formę słów „jeszcze nie jesteś gotowa”. „Musisz zrobić kolejny fakultet”. „Potrzebujesz więcej czasu na przygotowania”. „Powinnaś zdobyć większe doświadczenie”.
5. **Ocena „nie jesteś dobra w matematyce/negocjacjach/sprawach technicznych”.** U wielu kobiet zwątpienie we własne siły odzywa się najgłośniejszy w przypadku tych umiejętności i działań, które w naszej kulturze są kojarzone z typowo męskimi cechami, co często nieświadomie przejmujemy. Chodzi między innymi o zdolności analityczne, negocjacyjne i techniczne, a także o kwestie finansowe oraz – niestety – często także o szeroko pojęte przywództwo.



6. **Perfekcjonizm wizerunku.** Kolejnym typowym przejawem opisywanego głosu jest samokrytyka ukierunkowana na figurę, wagę, wygląd albo wiek. „Już nie jesteś atrakcyjna”. „Rany boskie, co ty zrobiłaś z ramionami!”. „W tym wyglądasz grubo”. „Powinnaś zrzucić z pięć kilogramów. Na początek”.
7. **Jak z taśmy.** Głos wewnętrznego krytyka często sprawia wrażenie, że dobiega z nagranej taśmy, a nie jest efektem świadomych prze-myśleń. Może się nawet wydawać, jakby ów krytyczny głos z play-backu wtrącał się i przerywał tok myśli.
8. **Niczym zacięta płyta.** Wewnętrzny krytyk od czasu do czasu wpada na nowe pomysły, ale zazwyczaj miewa w kółko kilka tych samych tekstów, które słyszysz od dziesięcioleci.
9. **Nieracjonalny, ale uparty.** Czasami zdajesz sobie sprawę z tego, że ów straszliwy głos jest irracjonalny, ale mimo wszystko ma nad tobą władzę.
10. **Zadaje podwójny cios.** Technika takiego ciosu przedstawia się następująco: Przypuśćmy, że wewnętrzny krytyk najpierw zaczyna szeptać ci do ucha, że wszyscy na sali są bardziej poukładani od ciebie. A gdy już cię tym podenerwuje, zaczyna łajać: „Weź się w garść, popatrz na to z dystansem”. Albo: „Co z tobą? Inni ludzie są tacy pewni siebie, wyluzowani... Spójrz choćby na Susan...”. Krytyk najpierw zalewa cię więc potokiem negatywnych myśli, a potem sprawia, że się owych myśli wstydzisz. To właśnie podwójny cios.
11. **Wewnętrzny krytyk zdaje się inspirować negatywnymi opiniami ludzi z twojego otoczenia.** W jego głosie mogą pobrzmiwać echa krytykanctwa jednego z rodziców, rodzeństwa albo przełożonego. Albo echa etosu dominujących czynników kulturowych, takich jak religia, społeczeństwo, firma. Zewnętrzni krytycy znajdują przytulne lokum w naszych głowach.

## Wewnętrzny krytyk a realistyczne myślenie

Kobiety często mówią mi: „Ale są rzeczy, do których naprawdę nie mam kwalifikacji albo nie jestem w nich dobra. Skąd mam wiedzieć, czy idę za głosem wewnętrznego krytyka, czy po prostu jestem realistką?”. To faktycznie ważne pytanie, bo oczywiście są rzeczy, na które nie jesteśmy gotowe, a każda z nas ma jakieś słabsze strony. Oprócz kierowania się listą jedenastu cech głosu wewnętrznego krytyka, wykorzystaj poniższe wskazówki, by odróżnić irracjonalną samokrytykę od słuszných, pragmatycznych refleksji.

| Wewnętrzny krytyk                                                                                                    | Wewnętrzny racjonalista                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feruje kategorię wyroki na temat danej sytuacji.                                                                     | Zadaje wnikliwe pytania dotyczące danej sytuacji.                                                               |
| Nie jest zainteresowany prawdziwymi dowodami.                                                                        | Dąży do zebrania dowodów mających na celu wyciągnięcie racjonalnych wniosków.                                   |
| Myśli i wypowiada się w kategoriach czarno-białych.                                                                  | Potrafi dostrzegać złożoność sytuacji i odcienie szarości.                                                      |
| Zadaje „zero-jedynkowe” pytania typu tak – nie. („Czy to możliwe? Tak czy nie? Czy mam kwalifikacje? Mam czy nie?”). | Zadaje pomocne, otwarte pytania. („Jak można to osiągnąć? Jakie aspekty tego zadania wyglądają na wykonalne?”). |
| Jest monotony, powtarzalny.                                                                                          | Jest postępowy.                                                                                                 |
| Skupia się na przeszkodach i brakach.                                                                                | Szuka rozwiązań.                                                                                                |
| Mówi głosem podszytym lękiem.                                                                                        | Mówi spokojnym głosem.                                                                                          |
| Jego stanowisko opiera się na samokrytyce.                                                                           | Jego stanowisko opiera się na samopomocy.                                                                       |

Wewnętrzny racjonalista jest postępowy. Szuka rozwiązań. Krytyk będzie tylko nakręcał sytuację, eksponując zagrożenia i kreśląc czarne scenariusze. Krytyk często wypowiada się pełnym niepokojem i emocjami głosem. Pragmatyk twardo stoi na ziemi, ma jasność sytuacji i zachowuje

spokój. Wiele z nas uważa, że „realistyczne myślenie” jest nacechowane sceptycyzmem czy wręcz pesymizmem, ale w istocie realistyczne myślenie jest wnikliwe, badawcze i bardzo twórcze.

Przez dwie dekady Claire pracowała w firmach zajmujących się sprzedażą detaliczną i marzyła o otwarciu własnego sklepu. Gdy się nad tym zastanawiała, jej myśli zawsze biegly mniej więcej takim torem:

Marzę o otwarciu sklepu. To fantastyczna niezależność i wyzwanie. Czuję, że byłabym w swoim żywiole... ale nie jestem jeszcze gotowa. Muszę zdobyć większe doświadczenie i nie dysponuję kapitałem, zrobienie czegoś takiego byłoby więc nieodpowiedzialnością względem mojej rodziny. Naraziłabym ją na finansowe ryzyko.

Skąd wiadomo, czy to głos jej wewnętrznego krytyka, czy też przejaw zdrowego, pragmatycznego myślenia? Wewnętrznego krytyka w myśleniu Claire można rozpoznać na podstawie kilku wskazówek:

- Feruje **kategoryczne opinie na temat tego, co uważa za prawdziwe**: „nie jestem jeszcze gotowa”. Za tymi opiniami nie idą dowody i chęć zgłębienia tematu. Nie towarzyszą im otwarte, wnikliwe pytania pozwalające racjonalnie ocenić sytuację.
- Prowadzi do **eskalacji zamartwiania się**: stwierdzenie „muszę mieć większe doświadczenie...” szybko przeradza się w „naraziłabym rodzinę na finansowe ryzyko”. Roztrząsanie najczarniejszych scenariuszy jest charakterystyczną cechą wewnętrznego krytyka.
- Jego wątpliwości skupiają się na tych aspektach zadania, które **tradycyjnie kojarzą się z męskością**: zgromadzeniu kapitału i zarabianiu pieniędzy na utrzymanie rodziny.

A tak w tej samej sytuacji mogłoby wyglądać racjonalne myślenie:

Marzę o otwarciu sklepu. Czuję, że byłabym w swoim żywiole... ale nie wiem, czy jestem już na to gotowa. Zastanawiam się, jak spraw-

dzić, czy rzeczywiście mogłabym się tego podjąć na tym etapie. W tym tygodniu zrobię to i to, żeby trochę lepiej zbadać grunt... Czuję pod-ekscytowanie, ale zarazem trochę się boję. I oczywiście jestem odpowiedzialna za utrzymanie rodziny. Zastanawiam się, jak mogłabym się tego podjąć, nie przestając wspierać ich finansowo.

Zwróć uwagę na odmienny ton drugiego przykładu: bardziej optymistyczny, zachęcający, badawczy i w istocie znacznie bardziej racjonalny. Przejawia się w nim chęć zebrania praktycznych informacji. Istotą tego podejścia jest samo zagadnienie, a nie odwracające od niego uwagę rozważania wokół własnego ja – czy dorosło się do wyzwania, czy nie.

### Po co nam wewnętrzni krytycy?

Skąd się bierze ów wewnętrzny głos samokrytyki? Czy to pokłosie trudnego dzieciństwa, patriarchalnej kultury, czy stresów współczesnego życia?

Aby wyhodować w sobie surowego, wewnętrznego krytyka nie trzeba mieć jakichś szczególnych życiowych doświadczeń. Jesteśmy tak zaprogramowane. Wewnętrzny krytyk to przejaw instynktu samozachowawczego, czyli tej części nas, która nie chce się narażać na potencjalne, emocjonalne ryzyko zranienia, porażki, krytyki, rozczarowania albo odrzucenia przez społeczność. Instynkt samozachowawczy działa podstępnie. Gdyby powiedział po prostu: „Nie, nie komponuj piosenki, nie staraj się o posadę w biurze, nie zmieniaj pracy, nie opowiadaj o swoich pomysłach – to zbyt ryzykowne”, nie posłuchałabyś. „Nie, ryzyko mnie nie przeraża. Spróbuję” – odpowiedziałabyś zapewne. Instynkt samozachowawczy używa więc silniejszego argumentu: „Twoje obrazy są beznadziejne”. „Twoja książka nie oferuje niczego nowego – ten temat był już wielokrotnie wałkowany”. „Próba zmiany pracy skończy się tak, że wyłądujesz na bruku”. Głos wewnętrznego krytyka staje się bardziej

donośny i zawzięty, gdy wystawiamy się na prawdziwe albo urojone zagrożenie – na coś, co wyzwała lęk przed wstydem, odrzuceniem, porażką albo bólem.

Podejmowanie wyzwań – realizowanie swoich powołań i marzeń – każdego stawia na zagrożonej pozycji, ale dla kobiet stawka jest szczególnie wysoka. Zdajemy sobie sprawę, że śmielsze działanie może się spotkać z dotkliwą krytyką albo odrzuceniem, a ludzie mogą zwymyślać nas od arogamek, zołz lub złościc i zarzucić, że jesteśmy niemiłe czy nie da się nas lubić. Wielokrotnie byliśmy świadkami takiego nastawienia względem kobiet na eksponowanych stanowiskach. Czytałyśmy – zwłaszcza w internecie – gwałtowne, uprzedmiotowiające, niejednokrotnie wulgarne komentarze pod adresem prominentnych kobiet. Nasz własny instynkt bezpieczeństwa stara się więc chronić nas przed nagonką z zewnątrz przez produkowanie krzywdzącej samokrytyki („Nie jesteś na to gotowa, nawet nie wiesz, o czym mówisz”), która powstrzymuje nas od odsłonięcia się i zmierzenia z tego rodzaju atakami.

To trochę tak, jakbyś dysponowała wydziałami od załatwiania różnych spraw, a krytyk wewnętrzny był pracownikiem Działu Unikania Ryzyka. Ale ci z Działu Unikania Ryzyka nie współpracują z Działem Samorealizacji. Nie dbają o to, czy danego dnia czułaś się życiowo spełniona i usatysfakcjonowana! Są zadowoleni, gdy jesteś trochę znudzona, apatyczna i markotna – dopóki nie wysuwasz nosa poza swojskie rewiry.

I dlatego ci od unikania ryzyka nie dbają o to, czy słowa, które sączą ci do ucha, są prawdą, czy nie. To jest to wielkie „aha!”, którego wszystkie potrzebujemy, by poradzić sobie ze zwątpieniem. Podszepty wewnętrznego krytyka – „Nie jesteś gotowa. Nie wiesz, o czym mówisz. Ten pomysł/pytanie/dzieło są bezwartościowe” – są po prostu nieprawdziwe. To nie uczciwość jest bowiem celem wewnętrznego krytyka, ale unikanie emocjonalnego zagrożenia. Gdy zrozumiemy, że nasz instynkt samozachowawczy posługuje się krytykiem wewnętrznym jako narzędziem i że jego

opinie nie są odzwierciedleniem rzeczywistości, odbierzemy mu jego moc. W chwili wahania możemy sobie powiedzieć: „Słyszę ten głos, ale w i e m, że to nie jest głos prawdy i postanawiam nie brać go pod uwagę”.

### Podszepty zwątpienia słyszysz najgłośniej, gdy...

U wielu kobiet krytyk wewnętrzny najgłośniej odzywa się wtedy, kiedy w grę wchodzi najgłębsze marzenia dotyczące życia i pracy, bo właśnie w tych kwestiach czują się najbardziej niepewnie. Gdy tylko zaczynają realizować to, za czym naprawdę tęsknią, osacza je przytłaczające, paniczne zwątpienie. Krytyk wewnętrzny jest jak strażnik na granicy strefy komfortu. Dopóki nie wybierzesz się poza nią, krytyk może zostawić cię w spokoju – niczym wartownik, który uciął sobie drzemkę. Ale gdy znajdziesz się na obrzeżach bezpiecznych rewirów, zechcesz sprawdzić prawdziwość starych przekonań, zaczniesz myśleć o zmianach albo o podjęciu odważniejszych wyzwań, zbudzisz śpiącego strażnika. Wewnętrzny krytyk zacznie wtedy recytować swoje teksty, próbując zawrócić cię do swojskiej strefy istniejącego porządku rzeczy. Wiele kobiet przekonuje się, że im mocniej daje się im we znaki wewnętrzny krytyk, im donośniejszy, zacieklejszy i bardziej histeryczny jest jego głos, tym bliżej są podjęcia przełomowej decyzji albo tym większe jest prawdopodobieństwo, że znalazły się o włos od wykonania bardzo ważnego kroku. Pod tym względem gwałtowny szturm krytyka wewnętrznego często możesz potraktować jako dobrą nowinę: zapewne oznacza on, że zaczęłaś działać odważniej.

To może być mylące, jeśli zostałyśmy nauczone, że obraniu właściwej drogi towarzyszą uczucia dobrostanu albo przyjemnej ekscytacji. W istocie często jest tak, że gdy w życiu zawodowym podejmujemy się czegoś, czego najbardziej pragniemy – lub nawet gdy tylko o tym pomyślimy – czujemy pewien dyskomfort. Wiele kobiet mylnie sądzi, że całe to zwątpienie i nieprzyjemne

uczucia oznaczają, iż wcale nie obrały dobrego kursu. Tak naprawdę zaś po prostu obudziły śpiącego strażnika strzegącego ich strefy komfortu.

## A co jeśli mój wewnętrzny krytyk mnie motywuje?

Teraz, gdy orientujesz się już, czym jest krytyk wewnętrzny, zajmiemy się narzędziami i metodami postępowania, którymi możesz się w razie potrzeby posłużyć, by ograniczyć jego wpływ na swoje życie. Najpierw jednak poruszę ważną kwestię, którą podnosi wiele kobiet, gdy opowiadam im o wewnętrznym krytyku. Sprawa ta była dla mnie ogromnym zaskoczeniem: otóż wiele kobiet nie ma pewności, czy chce uciszyć swoich wewnętrznych krytyków! Pytają mnie, czy to właśnie przypadkiem nie krytyk wewnętrzny motywuje do starannej, mrówczej pracy.

Po raz pierwszy zetknęłam się z tym pytaniem kilka lat temu, podczas poświęconych krytykowi wewnętrznemu warsztatów zorganizowanych dla dużego biura rachunkowego. Siedząca w pierwszym rzędzie kobieta podniosła rękę. „Słucham tego, co opowiadasz o kłodach rzucanych przez wewnętrznego krytyka pod nogi, ale jeśli mam być szczerą, to gdybym przestała go słuchać, rozleniwiałabym się kompletnie. Mój krytyk wewnętrzny motywuje mnie do ciężkiej, sumiennej pracy. Czy on nie może być pozytywną siłą?”.

Tak jak dla wielu z nas, krytyk wewnętrzny tej kobiety był kimś w rodzaju towarzysza, z którym łączyło ją sprawdzone w bojach partnerstwo: gdy on miotał się w panice i dyskredytował, ona harowała co sił, wykonując swoją pracę rzetelnie i mądrze. Ten cykl – powtarzany dziesiątki razy dziennie – dawał naprawdę profesjonalne efekty.

Odpowiedziałam jej następująco – i tak samo odpowiadam tobie, jeśli nurtuje cię podobne pytanie: zwątpienie rzeczywiście może inspirować do ciężkiej pracy i osiągnięć, ale motywowanie się w ten sposób odbywa się znacznym kosztem.

- **Kosztom jakości życia.** Ile satysfakcji możesz czerpać z pracy, jeśli dzień w dzień odczuwasz lęk i słyszysz w głowie monotonny potok negatywnych myśli na swój temat?
- **Kosztom życia zawodowego.** Krytyk może skłaniać nas do ciężkiej pracy, ale często skłania do złej pracy. Zmotywowani podszeptami krytyka, dopieszczamy każdy szczegół (po wielokroć), jednak ów wewnętrzny głos nie potrafi zmobilizować do inteligentnego podejmowania ryzyka – podnoszenia sobie poprzeczki, zabierania głosu, rozwijania ważnych relacji – które zdecydowanie przyspiesza karierę. Wewnętrzny krytyk może stymulować do bycia sumienną, pracowitą pszczołką, lecz nie zainspiruje cię do pionierskich zmian.
- **Kosztom większych wyzwań.** Niezależnie od tego, czym dla ciebie są wielkie wyzwania, zastanów się nad następującą kwestią: czy twój krytyk wewnętrzny naprawdę pomaga ci działać odważniej, skuteczniej i z większą radością? Czy twój krytyk wewnętrzny zachęca cię do pójścia za głosem powołania? Nie.
- **Kosztom zdrowia.** Motywacja płynąca z lęku przed porażką sprawia, że organizm zalewa fala hormonów stresu. Przewlekły stres może być zaś przyczyną wielu schorzeń, począwszy od chorób serca, przez astmę, do depresji. Organizm człowieka nie jest przystosowany do funkcjonowania w stresie przez wiele godzin dziennie, a jeśli tak się dzieje, doprowadza to zdrowie do ruiny.

Jeśli leży ci na sercu własny fizyczny, emocjonalny i duchowy dobrostan, wsłuchiwanie się w wewnętrznego krytyka nie jest najlepszym źródłem motywacji.

W pewnym sensie rację miała kobieta z biura rachunkowego, która zadała tamto pytanie: jeżeli weźmie rozbrat ze swoim wewnętrznym krytykiem, to rzeczywiście może mieć przejściowe problemy z motywacją. Ale w tym jałowym okresie złapie chwilę oddechu, by odkryć naturalne źródła chęci do działania. I albo znajdzie pozytywny powód, by cieszyć się z sumiennego



wykonywania obowiązków w swojej firmie – na przykład realizowanie ciekawych przedsięwzięć wspólnie z zespołem, dzielenie się ze światem swoimi umiejętnościami i wyższe zarobki na rodzinne potrzeby – albo zacznie szukać innych ról, w których będzie mogła się odnaleźć z większym zaangażowaniem.

## Zauważanie i nazywanie krytyka

Zastanówmy się teraz, co możesz zrobić w danym dniu, w danej chwili albo w razie przyływu zwątpienia, by uciszyć swego wewnętrznego krytyka.

Dzień, w którym pocujemy absolutną, niezachwianą pewność siebie, nie nadejdzie. Zwątpienie zawsze będzie towarzyszyło zmaganiom związanym z podejmowaniem większych wyzwań. Ale nie w tym rzecz, by wyeliminować zwątpienie. Rzecz w tym, by nauczyć się pozwalać wewnętrznemu krytykowi robić swoje, jednocześnie nie czerpiąc od niego wskazówek. Chodzi o to, aby słyszeć głos wewnętrznego krytyka, lecz nie dopuszczać, by ów głos decydował za ciebie.

Prace bestsellerowej autorki Dani Shapiro były publikowane w „New Yorkerze”, „Elle”, „New York Times Book Review” oraz w „Los Angeles Timesie”. Dani prowadziła zajęcia z twórczego pisania na Uniwersytecie Columbia i Uniwersytecie Nowojorskim. Istnieje mnóstwo dowodów na to, że jest cenioną pisarką. A mimo to tak wyraża się o zwątpieniu przejawiającym się podczas pisania:

Któregoś dnia przeglądałam na komputerze wszystko, co napisałam w ciągu ostatnich kilku lat – eseje, opowiadania, książki, wpisy na blogu, wszystko. I uświadomiłam sobie, że tworzenie każdego z tych tekstów zaczynało się od tych samych, kotłujących się w głowie słów: „Nic z tego. Nic z tego. Tym razem naprawdę nic mi nie wyjdzie... Wiem, że wcześniej jakoś dawałam sobie radę, ale teraz mam pust-

kę w głowie. Nie uda mi się, nie będę umiała doprowadzić tego do końca. Ale wiesz co? I tak spróbuję”. A że dzieje się tak od lat, nabrałam wprawy w wysłuchiwanie głosu mówiącego „nie dasz rady” i ignorowaniu go. Wszyscy znamy ten głos. Ja nazywam go wewnętrznym sensorem. Zawsze jest w pobliżu i szepcze do ucha różne rzeczy. „Jesteś głupia” – mówi. Albo: „Ktoś inny zrobił już to lepiej”. Albo „Jak śmiesz? Kto ci dał takie prawo?”... Sztuka polega na wyciszeniu tego głosu, a nie pozbyciu się go.

Cherry Murray jest dziewczynką w Harvard School of Engineering and Applied Sciences. Przed podjęciem pracy na Harvardzie, kierowała w Bell Laboratories, w Lawrence Livermore National Laboratory, zespołem składającym się z jednych z najzdolniejszych naukowców i inżynierów w Stanach Zjednoczonych. W jednym z artykułów w magazynie „Nature” przedstawiono ją następująco: „Opublikowała ponad 70 prac w recenzowanych czasopismach naukowych, zdobyła wiele nagród, jest właścicielką dwóch patentów i brała udział w pracach ponad 80 krajowych i międzynarodowych komisji naukowych oraz ciał nadzorczych. Ale wciąż trapią ją wątpliwości. »Czy czasami powątpiewam w swoje kwalifikacje? Bez przerwy« – przyznaje”.

Twyla Tharp, nagradzana choreografka, w książce *The Creative Habit* opisuje pięć wielkich lęków, które wciąż prześladowają ją w życiu artystycznym: „1. Wyśmieją mnie. 2. Ktoś zrobił to już wcześniej. 3. Nie mam nic do przekazania. 4. Zirykuję kogoś, kogo kocham. 5. Realizacja nie dorówna mojej pierwotnej koncepcji”. Twyla pisze też: „Jeśli im pozwolę, stłumią moje impulsy (»Nie, nie możesz tego zrobić«), a być może w ogóle pozbawią mnie weny twórczej”.

Ja podchodzę do tego następująco: jeśli takie kobiety, kobiety wybitne w swoich dziedzinach, mające wszelkie prawo, by czuć się pewnie, na-

dal zmagają się z regularnymi, poważnymi napadami zwątpienia, to ciebie i mnie prawdopodobnie też to czeka. W istocie kobiety te borykają się z wątpliwościami właśnie dlatego, że podejmują odważne wyzwania, wciąż wystawiają się na krytykę, są w awangardzie, a ich poglądy i wszelkie potknięcia idą w świat. Z ich własnych słów można wywnioskować, że są zdolne do podejmowania wielkich wyzwań, bo umieją potraktować swojego krytyka tylko jako pewien głos wewnętrzny, a nie ostateczny autorytet.

Wydaje się to wręcz za proste, ale jest prawdziwe: ze swoim krytykiem wewnętrznym nie musisz wiele robić. W kulturze, w której gloryfikuje się podejmowanie działań, jest to prawda sprzeczna z intuicją. Czasami wystarczy świadome rozpoznanie głosu krytyka, by wyzwolić się spod jego hipnotyzującej władzy.

Dlaczego dostrzeżenie i nazywanie głosu zwątpienia mają taką moc? Otóż uwolnienie się spod wpływu wewnętrznego krytyka opiera się na jednym prostym spostrzeżeniu. To nie ty jesteś owym krytycznym głosem. Jesteś osobą świadomą tego głosu. Osobą, która jest przezeń zdezorientowana, wyzyskiwana albo mu ufa. Osobą, która stara się go zrozumieć, współpracować z nim bądź się go pozbyć. Jesteś kimś słyszącym ów głos, jednak nie płynie on z ciebie. Istotę ciebie stanowią bowiem twoje aspiracje i wewnętrzna mądrość. Krytyk jest kimś w rodzaju intruza. To głos, który rozbrzmiewa twojej głowie, ale nie odzwierciedla tego, kim naprawdę jesteś.

Większość z nas nie ma wprawy w rozróżnianiu głosów pobrzmiewających w naszych przemyśleniach. Sądzimy, że wszystkie są jednakowo „własne”. Kiedy jednak nauczysz się nazywać głos wewnętrznego krytyka, gdy tylko się pojawi, zaczniesz oddzielać go od innych aspektów „siebie” – wyobraźni, dążeń, mądrości. Samo stwierdzenie: „Aha, a teraz do głosu doszedł mój krytyk” pozwala sobie przypomnieć o tym, czym jest on w istocie, i podjąć działania pomimo jego narzekañ czy gróźb.

## A jeśli ów krytyczny głos to naprawdę ja?

Wielokrotnie zdarzyło mi się, że po przedstawieniu koncepcji, według której nie powinnyśmy utożsamiać się z wewnętrznym krytykiem, jakaś kobieta z sali stwierdzała: „Nie, Taro, właśnie to jestem prawdziwa ja. Tak brzmi mój głos, moje przemyślenia. Świetnie znam tę siebie, tkwiącą w mojej głowie”. Kilka innych kobiet na ogół jej przytakuje. Jeśli także odnosisz takie wrażenie, to po prostu oznacza, że krytyk przejął – tymczasowo – rolę dominującego wewnętrznego głosu. Może się tak zdarzyć z kilku powodów.

- **Pracujesz na stanowisku wymagającym krytycznego myślenia albo takie podejście jest dominujące na twoich studiach.** Jeżeli przez całe lata doskonalimy krytyczne myślenie (doszukujemy się luk w koncepcjach, szukamy problemów oraz ich potencjalnych rozwiązań, itp.), to analiza sytuacji, sceptycyzm i krytycyzm zaczynają dyktować metody postępowania, które stosujemy nie tylko w pracy, lecz także względem własnych, dojrzewających marzeń. Tymczasem jeśli chodzi o aspiracje, lepiej przysłużyłaby się nam postawa bardziej produktywna i stymulująca.
- **We wczesnym dzieciństwie byłeś pod ciągłym prężeniem krytyki ze strony najważniejszych osób,** a ich podejście na dobre się w tobie zakorzeniło.
- **Krytyk odniósł zwycięstwo (na razie).** U wielu kobiet wewnętrzny krytyk ma tendencję do samorzutnego umacniania się. Gdy pozwalamy się mu szarogęsić, krytyk przejmuje nad nami coraz większą i większą kontrolę, niczym najeźdźca zdobywający kolejne terytoria. Tak jak nieleczona, postępująca choroba, problem pogłębia się z upływem czasu. A w miarę tego procesu twoja strefa komfortu zacieśnia się i kosztuje. Wówczas zaś zaczynasz odnosić wrażenie, że krytyk „jest tobą”, bo jego głos w twojej głowie odgrywa dominującą rolę.

Jeśli czujesz, że twój wewnętrzny krytyk to „tak naprawdę ty”, możesz być pewna jednego – to nieprawda. W miarę wykonywania ćwiczeń opisanych w tym rozdziale przejdiesz wspaniałą, wyzwającą przemianę. Zaczyniesz słyszeć i rozpoznawać inne wewnętrzne głosy. Obiecuję.

## Ćwiczenia: co robić, gdy osaczają cię wątpliwości

1. **Dostrzegaj i nazywaj.** Gdy usłyszysz wewnętrznego krytyka, nazwij w myślach jego głos, mówiąc po prostu: „To odezwał się mój wewnętrzny krytyk”. Jest to podstawowe związane z wewnętrznym krytykiem ćwiczenie, na którym opierają się wszystkie pozostałe.
2. **Oddziel swoje ja od krytyka wewnętrznego.** Możesz na przykład powiedzieć: „Mój krytyk wewnętrzny trochę się przeraził” zamiast „Jestem trochę przerażona”. Nazywając osobnym mianem swojego wewnętrznego krytyka, zamiast utożsamiać go ze swoim ja, wyrabiasz w sobie przekonanie, że ów krytyk jest tylko jednym z twoich głosów... wcale nie najważniejszym.
3. **Stwórz postać będącą personifikacją krytyka wewnętrznego.** To fantastyczne narzędzie poznałam na zajęciach w Coaches Training Institute. Pytania kontrolne oraz przykłady podane w dalszej części tego rozdziału podpowiedzą ci, jak to krok po kroku robić. Gdy stworzysz postać (z jej własnym imieniem i wizerunkiem), łatwiej zapamiętasz, że krytyk nie jest w istocie tobą, tylko pewnym głosem ze swoją własną osobowością i zaburzeniami. A zarazem prościej ci będzie zapanować nad krytykiem, ponieważ zaczniesz traktować jego słowa jako pochodzące od pewnej postaci (zazwyczaj dość absurdalnej). Możesz zacząć patrzeć na niego z przymrużeniem oka – w końcu to, co mówi, zwykle jest niedorzeczne!

4. **Bądź wyrozumiała dla motywów kierujących krytykiem wewnętrznym.** Gdy usłyszysz krytyka, nawiąż z nim kontakt i zapytaj ów głos samowątpienia: „Co chcesz osiągnąć? Od jakiej krzywdy próbujesz mnie uchronić?”. Jeśli stworzyłaś postać wewnętrznego krytyka, możesz ją sobie w takiej chwili wyobrazić i wprost spytać ją (albo go) w wyobraźni, jakie kierują nią pobudki. Możesz spytać, czego najbardziej się lęka. Gdy poznasz intencje krytyka, potraktuj ze zrozumieniem jego niefortunną próbę zapewnienia ci bezpieczeństwa – zwykle przed atakiem, upokorzeniem, ostracyzmem albo potknięciem. Dobrze jest wtedy uświadomić sobie te powody i odpowiedzieć szczerze: „Dzięki za troskę, ale panuję nad sytuacją”.
5. **Poszukaj aspektów humorystycznych.** Zastanów się, jakie bzdury i niedorzeczności wygaduje twój krytyk.
6. **Usuń krytyka z pola widzenia.** Wstań i odegraj scenę wyprowadzania postaci krytyka wewnętrznego w odosobnione miejsce albo wyobraź sobie, że sam dokąś odchodzi. A potem ponownie przystąp do pracy ze świadomością: „Zostałam tylko ja – krytyk wewnętrzny ma teraz przerwę”.
7. **Symbolicznym gestem umieść wszystkie opinie krytyka wewnętrznego w jakimś naczyniu (kubku, misce, pudełku).** Następnie wynieś to naczynie z pokoju i przystąp do pracy ze świadomością, że krytyka nie ma już w pokoju.
8. **Wyobraź sobie głos zanikający w przestrzeni.** Zastanów się, skąd – niejako fizycznie – dochodzi głos krytyka, ulokowany wewnątrz ciebie lub na zewnątrz, i pofantazjuj, że oddala się od ciebie, zanikając w przestrzeni.
9. **Pomyśl, że potrafisz po prostu przyciszyć głos krytyka.** Wyobraź sobie „pokrętko głośności” i zdecydowanie go ścisz.

## Jak nie postępować z krytykiem: kłótnie i ataki

Dziewięć wymienionych narzędzi stwarza wiele możliwości reagowania na pojawienie się krytyka. Jest jednak także kilka ważnych zakazów, czyli wskazówek, jak nie postępować, gdy usłyszysz się jego głos.

Instruktor fitness Jillian Michaels jest nazywana najtwardszą trenerką w Ameryce. Kilka lat temu rozmawialiśmy w jej programie radiowym o krytyku wewnętrznym i rozważaliśmy, jaki wpływ na Jillian miał ten jej prywatny czarnowidz.

Jillian ciekawiło jak należy postąpić, gdy już uświadomimy sobie, że mamy do czynienia z krytykiem.

– Kazać mu się odwalić? – spytała. Zaczęła dostrzegać, pod iloma względami krytyk hamował jej działania i (co zrozumiałe) rozsierdziło ją to.

– No cóż... a na ile ta metoda się u ciebie sprawdzała? – zaciekawiałam się.

– Nie poszedł sobie... – przyznała.

Tak jak wiele z nas, Jillian instynktownie potraktowała krytyka jak wroga i postanowiła się z nim rozprawić. Może się wydawać, że taka reakcja świadczy o sile, ale niestety. Nigdy nie powinniśmy robić wroga z części siebie. Wybierać się na wojnę z czymś, co stanowi fragment naszej istoty. Poza tym gniewna, siłowa reakcja wcale krytyka nie utemperuje. Przeciwnie, może go nawet wzmocnić.

Dlaczego? Wyobraź sobie przez chwilę, że głos krytyka wewnętrzne go to głos dziecka, które ze strachu przed czymś staje się niegrzeczne. Czy powiedzenie takiemu dziecku, by zostawiło cię w spokoju albo było cicho, sprawi, że zacznie się lepiej zachowywać? Nie. Pomoże troskliwość, miłość i przegnanie trapiących dziecko lęków. Krytyk jest jak takie dziecko, wyrastające ze śmiertelnie wystraszonej części nas samych. Jeśli się na niego zezłościimy, często tylko pogorszymy sytuację.

Rozmawialiśmy potem z Jillian o innych formach reakcji: o dostrzeganiu i nazywaniu krytyka oraz o zrozumieniu jego dążenia do poczucia bezpieczeństwa, bo to pozwoli nam dodać otuchy załęcznionej części nas i podjąć inicjatywę pomimo wątpliwości.

Sprzeczką z wewnętrznym głosem zwątpienia jest kolejną po wybuchu gniewu odruchową reakcją, jaką przejawia wiele z nas – równie nieskuteczną jak złość albo atak. Taka sprzeczką może brzmieć tak:

– Wyglądasz okropnie! – mówi krytyk.

– Nieprawda, bardzo mi w tym do twarzy! – ripostujesz (albo próbujesz).

– Nie jesteś wystarczająco dobrze przygotowana do tej prezentacji. Stracisz klienta! – ocenia krytyk.

– Nie, nie stracę – dobrze się przygotowałam! – odpowiadasz.

Nie sposób wygrać awantury z wewnętrznym krytykiem. Wszelki czas poświęcony na taką wymianę zdań sprawia, że krytyk „wygrywa”, bo gdy ty marnujesz energię na kłótnię, nie robisz tego, co powinnaś, nie zabierasz głosu w ważnej sprawie, ryzykujesz niezrealizowanie aspiracji, nie pielęgnujesz rodzących się marzeń. Co więcej, twój krytyk ma długą listę powodów, dla których nie powinnaś podejmować śmielszych wyzwań, jeśli więc nawet uda ci się wygrać sprzeczkę w kwestii numer 84, to krytyk po prostu przytoczy argument numer 85. To kwadratura koła. Nie musisz wygrywać sporu z wewnętrznym krytykiem. Powinnaś w ogóle unikać takiej konfrontacji.

Możesz to zrobić w sposób opisany wcześniej, po prostu zauważając głos krytyka i nazywając go: „To odezwał się mój wewnętrzny krytyk”. Ponadto możesz użyć drugiego narzędzia z listy: przyjrzeć się motywom krytyka. Gdy usłyszysz głos zwątpienia, zapytaj: „Co próbujesz osiągnąć? Czemu chcesz zapobiec albo przed czym mnie ochronić?”. Znając prawdziwe intencje krytyka wewnętrznego, będziesz umiała odnieść się do nich ze zrozumieniem: jego celem jest bowiem chro-



nienie cię przed takimi zagrożeniami, poniżeniem albo ostracyzmem, których boi się on najbardziej.

Mój wewnętrzny krytyk często daje o sobie znać przed określonymi wystąpieniami publicznymi („Ta grupa słuchaczy nigdy w to nie uwierzy! Nie masz wystarczająco mocnych dowodów na to, co zamierzasz powiedzieć!”) albo przed występem w mediach („Ostatnio mało o sobie dbałaś i będziesz wyglądać jak strach na wróble. Nie przeciwczyłaś kolejnych punktów wypowiedzi. Jesteś kompletnie nieprzygotowana!”).

W podobnych sytuacjach jedną z moich ulubionych ripost na zapamiętanie krytyka wewnętrznego jest takie oto proste zdanie: „Dzięki za troskę, ale panuję nad sytuacją”. To „dzięki” wcale nie jest kpiące, lecz szczere. Mówiąc to, naprawdę czuję wdzięczność wobec krytyka, że starał się uchronić mnie przed potencjalnym zakłopotaniem albo gafą, gdy jestem na widoku. Słowa „panuję nad sytuacją” oznaczają zaś, że dojrzała ja przejmuję stery i zapewniają zaleknioną część mnie, że wszystko jest pod kontrolą. To jak znalezienie spokojnego, odpowiedzialnego dorosłego człowieka, który potrafi powiedzieć rozhisteryzowanemu dziecku: „Nie masz się czego bać. Zatrószczę się o nas”. Kiedy wypowiadałam te słowa, ani nie klóć się z krytykiem, ani go nie poskrwiam. Wysłuchuję obaw, trochę pocieszam i robię swoje.

## A jeśli uosobieniem wewnętrznego krytyka jest moja matka?

Kilka lat temu prowadziłam poświęcone krytykowi wewnętrznemu warsztaty dla dużej krajowej organizacji feministycznej. Większość zgromadzonych kobiet miała powyżej sześćdziesiątki i należała do prekursorów, przecierających kobietom szlaki w różnych dziedzinach pracy zawodowej.

Zastanawiałam się, jak zareagują na kwestię krytyka wewnętrznego. Nadal zmagają się z głosem zwątpienia czy ten etap jest już za nimi?

## Ekspertka z dziedziny przywództwa i motywacji uczy kobiety, jak wprowadzać zmiany w sobie i na świecie.

Już, już byłaś gotowa podjąć wyzwanie, gdy w twojej głowie znów przemówił ON – wewnętrzny krytyk. „Odpuść sobie, i tak nie dasz rady, za mało potrafisz, za mało wiesz” – powtarzał. I uwierzyłaś mu. Zrezygnowałaś. Tara Mohr pomaga okiełznać tego potwora. Jej książka to wspaniały zestaw koncepcji, ćwiczeń i praktyk, które pomogą zmienić twoje nawyki myślowe. Dzięki nim wyruszysz na przygodę swojego życia – ku odkrywaniu własnego potencjału.

Dagny Kurdwanowska  
dziennikarka, autorka, redaktor prowadząca  
portalu Sukces Pisany Szminką

Nareszcie pojawiła się ta bardzo ważna książka, inspirująca kobiety do zajęcia należnego im, twórczego miejsca w świecie. Mam nadzieję, że mnóstwo pań zaczerpnie z niej siłę, by pokazać, na co naprawdę je stać.

Elizabeth Gilbert  
autorka książki *Jedź, módl się, kochaj*



Obawiałam się, że będzie to kolejny poradnik typu „Jak już wiesz, czego chcesz, masz plan, będziesz zdeterminowana, to na pewno ci się uda”. Nic bardziej mylnego. Ta książka w przenikliwy sposób próbuje uporać się z odwiecznym problemem kobiet tkwiącym w nich samych. Uczy podejmowania ryzyka i decyzji wynikających z osobistych pragnień, a nie z sugestii innych. Pokazuje, jak ważne jest zaufanie własnym ocenom i opiniom w budowaniu pozytywnej zmiany. Przeczytaj i oswój wyzwanie. Niejedno.

Olga Kozierowska,  
założycielka Sukcesu Pisanego Szminką

PATRONI MEDIALNI:



ISBN: 978-83-7579-496-0



Cena: 39,90 zł (w tym 5% VAT)