

Agnieszka Rędzińska<sup>1</sup>

## Głębokie słuchanie jako kluczowa kompetencja liderów i przedsiębiorców XXI w.

### Abstrakt

Głębokie słuchanie jest kompetencją, która wspiera liderów i przedsiębiorców w rozwiązywaniu problemów, kreowaniu innowacyjnych rozwiązań oraz podejmowaniu decyzji w warunkach ciągłej zmienności, niepewności, złożoności i wieloznaczności współczesnego świata (tzw. *VUCA world*). Autorka opisuje naturę „słuchania”, jej rolę w procesie twórczego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz przedstawia praktyczne możliwości wykorzystania muzyki i niektórych technik muzykoterapii (praktyk opartych na dowodach naukowych) w coachingu i treningu kompetencji głębokiego słuchania.

**Słowa kluczowe:** rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, kreatywność, słuchanie, muzykoterapia, komunikacja

## Deep listening – essential competence of leaders and entrepreneurs of 21<sup>st</sup> – century

### Abstract

Deep listening is one of the competences that support leaders and entrepreneurs in problem solving, creating innovation and decision making in so called VUCA world. This article describes nature of listening, its role in creative problem solving and decision making process and proposes practical possibilities of using music and some music therapy technics (EBA – evidence based approach) as tools in deep listening competence coaching and training.

**Keywords:** problem solving, decision making, creativity, listening skills, music therapy, communication

---

<sup>1</sup> Ekonomista, doktor nauk społecznych o specjalności psychologia, dyplomowany coach i muzykoterapeuta, [www.agnieszkaredzinska.pl](http://www.agnieszkaredzinska.pl); e-mail: [info@agnieszkaredzinska.pl](mailto:info@agnieszkaredzinska.pl)

## Wprowadzenie. Wirtuoz biznesu – człowiek orkiestra czy człowiek w orkiestrze?

Warunki, w jakich funkcjonują współcześni ludzie w biznesie są niezwykle wymagające, jeżeli weźmiemy pod uwagę psychofizyczne możliwości człowieka. Ciągła zmienność, działanie w warunkach niepewności, szybkie tempo i konieczność podejmowania ryzyka oraz rozwiązywania złożonych problemów, a także wymagające natychmiastowej reakcji sytuacje kryzysowe, stanowią obciążenie generujące stres i napięcie. Długotrwały stres obniża możliwości poznawcze związane ze sprawnością przetwarzania dostępnych informacji, kreatywnością i podejmowaniem decyzji i przekłada się bezpośrednio na obniżenie jakości działania (Amen, 2010).

Wirtuozeria w biznesie to pewne kompetencje i umiejętności, które ułatwiają ciągłą adaptację do zmieniającej się rzeczywistości przy jednoczesnym realizowaniu założonych celów. Autentyczny lider lub skuteczny przedsiębiorca to osoba, która potrafi rozwiązywać kompleksowe problemy, nie wyczerpując nadmiernie dostępnych zasobów. To osoba, która działa samodzielnie, wyznacza kierunek działań, organizuje pracę i bierze odpowiedzialność za swoje decyzje, ale jednocześnie nie działa w próżni. Współpracuje z innymi ludźmi i działa na ich rzecz.

Zgodnie z Raportem Światowego Forum Ekonomicznego (2015) kluczowymi kompetencjami, skutecznych liderów i przedsiębiorców XXI w. są rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, kreatywność, komunikacja i współpraca. Są to kompetencje, których nie nabywa się w procesie tradycyjnego kształcenia ekonomicznego, dlatego coaching jako metoda rozwoju, wpisująca się w ideę uczenia się przez całe życie (*life long learning education*), może być skutecznym narzędziem wspomagania w rozwiązywaniu złożonych problemów i rozwijaniu biznesowych kompetencji.

W niniejszym opracowaniu autor opisuje możliwości wykorzystania muzyki i aktywności muzycznych we wzmocnieniu postulowanego w Teorii U (Scharmer i Kaufer, 2013), wielopoziomowego, „głębokiego” słuchania siebie (określonego tu metaforą „człowieka-orkiestry”) i systemu, w którym funkcjonuje (określonego metaforą „człowieka w orkiestrze”).

## Od słyszenia do słuchania – rola uważnego przetwarzania informacji dla procesów myślenia i podejmowania decyzji

Na to, w jaki sposób człowiek myśli, jak dokonuje wyborów i podejmuje decyzje, mają wpływ dwa zasadnicze elementy: sposób funkcjonowania umysłu oraz kontekst, w jakim człowiek funkcjonuje. Konsekwencją współwystępowania tych dwóch czynników jest sposób, w jaki odbiera i przetwarza napływające informacje: słyszenie i słuchanie. Celem niniejszego artykułu jest teoretyczne uzasadnienie możliwości wykorzystania muzyki jako bodźca modyfikującego i wspomagającego procesy odbioru i przetwarzania informacji.

### Kontekst funkcjonowania a możliwości psychofizyczne człowieka

W świecie zmienności, niepewności, złożoności i wieloznaczności (tzw. VUCA – *Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) człowiek musi radzić sobie z ogromną ilością informacji, których nie jest w stanie poznawczo przetworzyć. Wsparcie nowoczesnych technologii w kwestii dostępu informacji nie zapewnia jednocześnie wsparcia w ich przetwarzaniu: selekcji i organizowaniu. Przyspiesza jedynie proces dostępu do nich i wymusza działanie pod presją czasu.

Już w latach 70. ubiegłego wieku, po wynalezieniu komputerów, które zapoczątkowały rewolucję informacyjną, Alvin Toffler postawił pytanie o „barierę wzrostu”, wynikającą z ograniczeń psychofizycznej adaptacji człowieka do cywilizacji przyszłych zmian. Postęp technologiczny powoduje powstawanie „informacyjnego smogu”, określanego też jako „szum informacyjny”, którego symptomami są: gwałtowny wzrost ilości produkowanych informacji, sprzeczność i niedokładność dostępnych informacji oraz ich fragmentaryzacja (Babik, 2012). Ilość informacji nie ma oczywiście wiele wspólnego z ich jakością, dlatego gwałtowny przyrost informacji nie przekłada się proporcjonalnie na przyrost wiedzy lub mądrości.

Mimo że podejście normatywne w teorii decyzji zakłada racjonalność podmiotu oraz wybór optymalnego w danej sytuacji rozwiązania maksymalizującego jego użyteczność, decyzje ludzkie podejmowane na co dzień (również dotyczące działalności biznesowej czy finansów) dalekie są od postulowanej racjonalności. Decydenci raczej kierują się tzw. racjonalnością ograniczoną, ograniczając liczbę wyborów oraz wybierając rozwiązanie satysfakcjonujące, to znaczy spełniające minimalne kryteria. Rozwiązanie wystarczająco dobre, a nie idealne (Tyszka, 2010). Jest to jeden ze sposobów radzenia sobie z informacyjnymi przeciążeniami. Na gruncie teorii systemów wyróżnia się trzy takie sposoby radzenia sobie: za-

wężenie pola uwagi (tzw. widzenie tunelowe), automatyzacja czynności lub próba zmniejszenia ich objętości (Ledzińska, 2002).

Również sposób, w jaki przetwarzane są przez człowieka informacje, nie sprzyja ich dokładnej obróbce. Ludzki mózg przetwarza na poziomie świadomym bardzo niewielką ilość informacji. Daniel Kahneman wyróżnił w funkcjonowaniu umysłu dwa tryby myślenia: System 1 i System 2. Tak zwany System 2 reprezentujący świadome „ja”, rozumujący i decydujący, co myśleć i robić, rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działaniami wymagającymi umysłowego wysiłku. Tymczasem System 1, działający w sposób szybki i automatyczny, poza świadomą kontrolą i bez wysiłku lub niewielkim wysiłkiem, konstruuje wrażenia i emocje, które później są podstawowym źródłem świadomych przekonań i celowych wyborów Systemu 2 (Kahneman, 2012). Adaptacyjna skłonność człowieka do „lenistwa poznawczego” i minimalizowania wykorzystania ograniczonych zasobów uwagi sprawia, że wiele decyzji podejmowanych jest głównie na bazie Systemu 1, zapewniającego oszczędność zasobów: uwagi i czasu. Nie zawsze jednak decyzje te są spójne z logiką lub optymalne w odniesieniu do użyteczności.

Kontekst, w którym funkcjonuje człowiek, to nie tylko nadmierna ilość informacji i określony sposób dostępu do nich, ale również ograniczone ilości czasu. Presja czasu, w jakiej funkcjonują ludzie w biznesie, napięte terminy realizacji zadań, wymuszają dostarczanie szybkich i skutecznych rozwiązań. Zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych oczekuje się od liderów sprawnego i szybkiego rozwiązania problemów. Kult efektywności i oczekiwanie szybkich rozwiązań wymusza myślenie i działanie na skróty, ale jednocześnie zwoździ na manowce i w ostatecznym rozrachunku sprawia, że osiągnięty efekt jest przeciwny do zamierzonego. Rozwiązania szybkie wykorzystują „przetarte ścieżki” mózgu (tzw. heurystyki) i prowadzą do rozwiązań wynikających z przeszłych doświadczeń, które przy zmienności systemu, w którym człowiek funkcjonuje, mogą się okazać nieadekwatne. Jak mawiał Kierkegaard „żyjemy do przodu, a rozumiemy wstecz”. Praca na nieaktualnych danych przynosi rozwiązanie, które mogło być dobre kiedyś, ale niekoniecznie jest aktualnie użyteczne. Często szybkie rozwiązania okazują się rozwiązaniami jedynie doraźnymi i nie rozwiązują problemu u jego źródła, tuszując jedynie jego symptomy i generując błędy.

Tymczasem przyznanie się do błędów może być trudne. Efekt „utopionych kosztów” sprawia, że im bardziej człowiek inwestuje w dane rozwiązanie – pieniądze, zasoby ludzkie, technologię, marketing, tym mniej jest skłonny do poszukiwania czegoś lepszego. Przyznanie się do błędów bywa trudne, ale jest podstawowym elementem uczenia się i rozwiązywania problemów. Widzenie „tunelowe” sprawia, że nawet jeżeli pojawiają się przesłanki wskazujące, że wybrane rozwiązanie jest

dobrze, człowiek jest skłonny je odrzucić, traktując je jako przypadek, a nie argument, który podważa słuszność decyzji. Zwolnienie tempa i głębsze przyjrzenie się problemowi, pozwala zadbać o szczegóły rozwiązania i uniknąć popełnienia niektórych błędów. Jest konieczne, aby nie zgubić sensu działania, które jest kluczowe dla pełnego zaangażowania i satysfakcji z podejmowanej aktywności (Smith, 2018).

Albert Einstein, zapytany, co by zrobił, gdyby miał godzinę czasu na uratowanie świata, powiedział: „Spędziłbym pięćdziesiąt minut na zdefiniowanie problemu, a tylko pięć minut na znalezienie rozwiązania” (Honore, 2014). Skupianie się przede wszystkim na rozwiązaniach (nastawienie na efekt), zamiast w pierwszym rzędzie na naturze problemu, wymaga czasu i przekonania, że taka strategia będzie bardziej skuteczna.

Pośpiech i nadmiar spraw generują dodatkowo stres, napięcie i związane z nimi stany emocjonalne, które nie sprzyjają konstruktywnemu myśleniu i podejmowaniu decyzji.

Na poziomie emocjonalnym pojawiają się lęk, niepokój, rozdrażnienie, złość, uczucie onieśmienia, zakłopotanie, zniecierpliwienie, nadmierne pobudzenie, niemożność relaksu, poczucie samotności i izolacji, zmienność nastroju i depresja. Na poziomie poznawczym natomiast problemy z pamięcią, obniżenie koncentracji i rozproszenie uwagi, nieadekwatna ocena aktualnej sytuacji i jej przyszłych następstw, obniżony poziom obiektywizmu i krytycyzmu, gonitwa myśli, zmniejszenie kreatywności, trudności z podejmowaniem decyzji (Jachym, 2017).

Symptomami specyficznymi tzw. stresu informacyjnego są zwiększona skłonność do pomijania kluczowych informacji przy podejmowaniu decyzji coraz mniejsza ilość czasu przeznaczona na refleksję, trudności w przyciąganiu uwagi innych oraz zmniejszona zdolność do ogólnej koncentracji (Jachym, 2017). Napięcie ma ogromne konsekwencje dla jakości wykonanych zadań. Badania nad kreatywnością w miejscach pracy potwierdzają, że o ile nieznaczna presja czasu jej nie szkodzi, o tyle nadmierna presja czasu potwierdza uniemożliwia pełne zaangażowanie i szkodzi kreatywności (Amabile, 1996). Kreatywność na ogół wymaga czasu i okresu inkubacji – poczucia problemu do tego stopnia, żeby zaabsorbował, a następnie zainspirował.

Powolność i cierpliwość nie są w dzisiejszych czasach uznawanymi cnotami, zwłaszcza w świecie biznesu. A w przypadku trudnych, kompleksowych problemów, mających swoje źródło w dynamice systemu, najlepsze rozwiązania człowiek generuje wtedy, kiedy zwalnia tempo i inwestuje czas i wysiłek w „pochylenie się nad nimi” oraz zrozumienie ich prawdziwej natury. Złożone problemy wymagają uwzględnienia szerszej perspektywy.

Takie podejście proponuje opracowana przez Otto Scharmera Teoria U (Scharmer i Kaufer, 2013). Krzywa „U” obrazująca proces podejmowania decyzji dotyczy kolejno:

- 1) obserwacji, słuchania, czucia i weryfikacji swoich przekonań, aby odpuścić to, co znane, a co nie jest już dłużej adekwatne i użyteczne w obecnej sytuacji (*observing*),
- 2) doświadczania i bycia uważnym – zatrzymania się, głębokiego wsłuchania się w sens tego, co się dzieje i swoją rolę w tym procesie (*presencing*),
- 3) tworzenia i testowania nowych rozwiązań (*prototyping*).

Warunkiem zaistnienia tych trzech etapów jest otwarte podejście na poziomie umysłu (*open mind*), serca (*open heart*) i woli działania, intencji (*open will*).

To medytacyjne i bardziej empiryczne podejście do generowania rozwiązań problemów i podejmowania decyzji wymaga zaangażowania i uważności. Uruchomienie głębokiego słuchania, wyjście poza przetwarzanie informacji przychodzących z zewnątrz, pozwala, przez doznania, na dotarcie również do tych obszarów, które pozwalają zwrócić się ku przyszłości i rozwiązaniom, które zapewniają wolność też od tego, co już było. To podejście nie tylko umożliwia szerokie spojrzenie na aktualną sytuację i dostrzeżenie jej złożoności, lecz także nakierowuje na możliwości, jakie niesie przyszłość.

Pozwolenie sobie na to, by poświęcić czas na rozwiązanie problemu, oznacza odroczenie gratyfikacji, jaką jest w tej sytuacji szybkie rozwiązanie. Wiąże się z pewnym kosztem emocjonalnym, z którym człowiek musi sobie poradzić. Dodatkowo pojawiające się napięcie i stres generowane przez przeładowanie informacyjne i presję czasu sprawiają, że zatrzymanie się i zanurzenie w doświadczaniu i słuchaniu może być wysiłkiem przekraczającym aktualne możliwości człowieka.

Dlatego muzyka może stanowić bodziec, który ułatwia wejście w stan uważności i skupienia, pozwalający na odfiltrowanie ważnych informacji i uruchomienie „głębokiego słuchania”.

## Odbiór i przetwarzanie informacji, czyli o różnicy między słyszeniem a słuchaniem

Z perspektywy fizjologicznej słyszenie jest możliwe dzięki zmysłowi słuchu, którego podstawowym narządem, odpowiedzialnym za odbiór bodźców dźwiękowych jest ucho. Fale dźwiękowe (drgające cząsteczki powietrza) docierają do małżowiny usznej i przez przewód słuchowy, do błony bębenkowej, która zaczyna drgać zgodnie z częstotliwością (wysokością) i amplitudą (natężeniem) fal dźwiękowych.

Drgająca błona bębenkowa uruchamia mechanizm młoteczka, kowadełka i strzemiączka, przekazujący drgania dalej do ucha wewnętrznego, pobudzając fale płynu w ślimaku ucha, gdzie zamieniane są na impulsy nerwowe i nerwem słuchowym przekazywane do kory słuchowej zlokalizowanej w płatach skroniowych półkul mózgowych (Zimbardo, 1999). W mózgu impulsy są porządkowane i analizowane, porównywane z dźwiękami przechowywanymi w pamięci, rozpoznawane i identyfikowane. Większość tych procesów odbywa się nieświadomie.

**Słuchanie** wymaga uruchomienia uwagi słuchowej, która może ułatwiać przetwarzanie bodźca (przez wybór reakcji i dostęp świadomości do informacji istotnych) lub hamować przetwarzanie (przez dostęp do informacji nieistotnych oraz reakcje na nie). Hamowanie bodźców jest konieczne, ponieważ zmysł słuchu, jako jedyny zmysł człowieka, zapewnia stały kontakt ze środowiskiem. Oczywiście można zamknąć, nos zatkać, natomiast dźwięki odbierane są przez organizm nieustannie; nawet osoby niedosłyszące lub niesłyszące, dzięki przewodzeniu chrząstnokostnemu, odbierają drgania fal akustycznych przez ciało. Efektem tego jest to, że do ucha dociera ogromna ilość informacji i mechanizmy uwagi odpowiedzialne za selekcję i hamowanie informacji kierują reakcje i świadomość przede wszystkim na bodźce intensywne, nowe, nieoczekiwane, wyraziste lub szczególne. Dzięki mechanizmowi habituacji człowiek potrafi tłumić znane i powtarzające się bodźce (efekt „Ty mnie nigdy nie słuchasz!”). Jest to efekt naturalnego procesu alokacji ograniczonych zasobów uwagi (Kahneman, 1973 za: Zimbardo, 1999).

Słuchanie podlega również tym samym procesom organizacji percepcyjnej co spostrzeganie, takim jak bliskość, podobieństwo, zamknięcie i kontynuacja (Sloboda, 2002). Psychologia muzyki dostarcza potwierdzenia, że istnieje wiele paradoksów w odbiorze bodźców muzycznych, zwanych iluzjami muzycznymi (Deutsch, 2007). Podobnie jak w spostrzeganiu (Zimbardo, 1999), w rozpoznawaniu i rozumieniu tego, co zostało usłyszane, bierze udział pamięć, oczekiwania, motywacja, cechy osobowości, doświadczenie społeczne i kontekst. Dlatego w psychologii zwraca się uwagę na to, że słuchanie jest procesem aktywnym, nieograniczonym jedynie do odbioru bodźca, ale mającym charakter konstrukcyjno-interpretacyjny.

W niniejszym artykule słuchanie rozumiem jako aktywny proces, który może mieć dwojaki charakter:

- słuchanie siebie – rozumiem jako aktywność nakierowaną na własny proces myślenia, odczuwania i zachowania (metafora metapoznania),
- słuchanie innych ludzi – rozumiem jako aktywność nakierowaną na odbieranie komunikatów innych ludzi i służącą wymianie informacji, budowaniu relacji oraz kształtowaniu własnych reakcji i kierowania własnym zachowaniem.

Słuchanie jako metapoznanie to wiedza o własnych procesach poznawczych oraz sposobie wykorzystywania tej wiedzy w regulacji przebiegu procesów przetwarzania informacji oraz regulacji zachowania. Terminem „metapoznanie” określa się często grupę procesów poznawczych nazywanych procesami wyższego rzędu, których przedmiotem są inne, procesy poznawcze. Metapoznanie dotyczy świadomej selekcji, kontroli i samoregulacji, która zdaniem wielu badaczy stanowi kwintesencję racjonalności (Ledzińska, Zajenkowski i Stolarski, 2013). Wiąże się z formułowaniem celu, nadzorem nad podjętym zachowaniem, utrzymaniem kierunku działania i zakończeniem aktywności po osiągnięciu zamiaru. Najbardziej podstawową formą kontroli metapoznawczej jest proces organizowania dostępnych informacji. Wyższy poziom regulacji, zwany autoetycznym, wiąże się z obserwowaniem własnych stanów psychicznych, zdawaniem sobie sprawy ze stosunku do siebie, otoczenia fizycznego i społecznego. Psychologiczne ujęcie metapoznania jako samokontroli nawiązuje do pojęcia sterowania sformułowanego na gruncie teorii systemów (Ledzińska, Zajenkowski i Stolarski, 2013).

W przypadku efektywności kontroli kluczowe znaczenie ma dostępność zasobów (czasu, uwagi). Ograniczenie zasobów osłabiające efektywność kontroli zachodzi przede wszystkim w następujących sytuacjach: obciążeniu poznawczym, obciążeniu emocjonalnym i pod presją czasu.

Jeżeli chodzi natomiast o słuchanie w kontekście społecznym, to określa się je jako zdolność do rozumienia przekazu nadawcy oraz udzielenia adekwatnej odpowiedzi. Tak zwane aktywne słuchanie jest jedną z podstawowych kompetencji psychologów i coachów (Suchańska, 2007). Według Carla Rogersa (1969) aktywne i empatyczne słuchanie to zdolność do poświęcenia pełnej uwagi drugiej osobie i sprawienie, żeby czuła się wysłuchana i lepiej zrozumiana. Z uwagą związane są całkowita akceptacja i szacunek dla osoby, z którą jesteśmy w kontakcie, budująca większą niezależność, pewność siebie i spontaniczność.

Tak rozumiana umiejętność słuchania buduje określony rodzaj relacji opartej na zrozumieniu i zaufaniu, a badania pokazują, że możliwość bycia wysłuchanym stanowi dla pracownika dodatkową formę uznania (Lloyd i in., 2015). Liderzy, którzy potrafią słuchać (tzn. okazują szacunek rozmówcy, potrafią zachować ciszę i są świadomi tego, jak ich osobiste założenia i przekonania wpływają na odbiór informacji) są uważani za lepszych szefów i osiągają lepsze wyniki w biznesie (Keyser, 2013; Rain, 2011; Sypher i in., 1989).

## Definicja i znaczenie muzyki dla funkcjonowania człowieka

Ludzie od najdawniejszych czasów dostrzegali leczniczy charakter muzyki, a na przestrzeni wieków w różny sposób tłumaczono mechanizm jej oddziaływania.



Pitagorejczycy, a później również Arystoteles, zwracali uwagę na lecznicze oddziaływanie wartości estetycznych w muzyce i możliwość osiągnięcia dzięki niej *katharsis*. Platon zwracał uwagę na wychowawcze działania harmonii niesionej przez muzykę, dzięki której można kształtować pożądany społecznie profil osobowości (Stachyra, 2012). Dzięki dynamicznemu rozwojowi muzykoterapii w XX w. i wsparciu rozważań czysto filozoficznych badaniami empirycznymi, muzykoterapia zyskała status nauki i jest obecnie szeroko stosowana w medycynie, jako wsparcie w leczeniu chorób zarówno psychicznych, jak i somatycznych.

Muzykoterapia, według dosyć szerokiej definicji prekursora polskiej muzykoterapii, Tadeusza Natanson (1979, s. 51), rozumiana jest jako: „metoda postępowania, wielostronnie wykorzystująca wieloraki wpływ muzyki na psychosomatyczny ustrój człowieka”. Według bardziej współczesnej i szczegółowej definicji Krzysztofa Stachyry (2012, s. 27): „Muzykoterapia jest procesem, w którym wykwalifikowany muzykoterapeuta posługuje się muzyką lub jej elementami w celu przywracania zdrowia, poprawy funkcjonowania lub wspierania rozwoju osób z różnorodnymi potrzebami natury emocjonalnej, fizycznej, umysłowej lub duchowej.”

Abstrahując od różnych definicji muzyki, według których muzyka traktowana jest jako sztuka i szczególny wyraz twórczej ekspresji, z punktu widzenia muzykoterapii najbardziej istotne i praktyczne znaczenie ma rozumienie muzyki jako trypoziomowego zbioru informacji o charakterze: akustycznym (bodziec fizyczny), semantycznym (dotyczącym przekazywanych przez muzykę treści) oraz estetycznym (związanym z efektami wywoływanymi przez muzykę; Natanson, 1979).

Dzięki takiemu rozumieniu muzyki można łatwo uzasadnić jej wielopłaszczyznowe oddziaływanie na człowieka. Muzyka jako bodziec akustyczny oraz nośnik znaczeń oddziałuje bowiem na człowieka na wielu poziomach (Stachyra, 2012; Konieczna-Nowak, 2013a):

- fizjologicznym – wpływając na procesy biologiczne organizmu, takie jak rytm bicia serca, tętno, oddech, napięcie mięśniowe, funkcje mózgu oraz związane ze stanami afektywnymi reakcje skórno-galwaniczne,
- na poziomie psychologicznym:
  - emocjonalnym – wzbudzając stany afektywne lub hamując przeżywane emocje,
  - poznawczym – wpływając na procesy poznawcze, takie jak m.in. uwaga, pamięć lub percepcja,
- na poziomie społecznym – ułatwiając komunikację między ludźmi oraz wzmacniając więzi społeczne dzięki tworzeniu okazji do przeżywania wspólnych doświadczeń,
- na poziomie duchowym – dostarczając przeżyć estetycznych i transcendentalnych (poszerzając samoświadomość oraz dostarczając wsparcia

w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania natury egzystencjalnej o sens i cel życia).

To kompleksowe oddziaływanie muzyki zapewnia jej skuteczność w oddziaływaniach wspomagających funkcjonowanie w pełnym zdrowiu, które według definicji Światowej Organizacji Zdrowia obejmuje nie tylko brak choroby, lecz także funkcjonowanie w pełnym dobrostanie (*well-being*), pozwalające realizować własne zdolności, radzić sobie z normalnym stresem życiowym, pracować produktywnie i skutecznie oraz wносить wkład w życie innych ludzi (Trzebińska, 2008).

To kompleksowe oddziaływanie muzyki na organizm człowieka wiąże się również ze sposobem, w jaki muzyka aktywuje mózg. Nie istnieje bowiem, jak w przypadku innych funkcji, takich jak ruch, mówienie, myślenie, pamięć czy emocje, żaden konkretny ośrodek w mózgu odpowiedzialny za słyszenie i rozpoznawanie muzyki. Muzyka aktywuje różne ośrodki mózgu, przez co jednocześnie dostarcza doznań aktywujących motorykę, emocje oraz wyobrażenia, pamięć itp. (Karwowska i Kudlik, 2012).

Kompleksowość oddziaływania muzyki przejawia się w możliwości wzmacniania zasobów psychicznych, jakimi są skuteczność czy też dojrzałość procesów psychicznych, na którą składają się takie czynniki jak:

- odpowiedni poziom samokontroli – efektywność działania,
- skuteczność procesów poznawczych – uwagi, spostrzegania, świadomości, myślenia i podejmowania decyzji,
- skuteczność procesów emocjonalnych – zdolność do odczuwania różnorodnych emocji i reagowania adekwatnie do sytuacji,
- zdolność do budowania relacji z innymi ludźmi – komunikacja i rozumienie innych ludzi.

Wspomaganie muzyką dobrostanu jednostki odnosi się bezpośrednio do wspomaganie jej twórczości i kreatywności oraz radzenia sobie z nadmiarem informacji i skutecznym wykorzystaniem czasu potrzebnego na dotarcie do nowych i oryginalnych rozwiązań. Ewa Klimas-Kuchtova (2010) klasyfikuje zasoby, które w ramach profilaktyki zdrowia można wzmacniać muzyką, jako zasoby:

- biologiczne – stymulacja dla mózgu,
- psychiczne – wspomaganie pamięci i koncentracji, regulowanie emocji,
- społeczne – ułatwienie komunikacji i poczucia przynależności do grupy.

Na przestrzeni wieków interdyscyplinarne działania, integrowanie nauki i sztuki przynosiło niezwykle rozwiązania. Leonardo da Vinci, oprócz tego że był wynalazcą, był również malarzem, rzeźbiarzem, muzykiem, anatomem i pisarzem. Kepler wiedzę

o ruchu planet, przypływach i odpływach integrował z wiedzą na temat harmonii muzycznych. Alexander Bell, wynalazca telefonu, był zawodowym pianistą (Honore, 2015). Współczesne wyniki badań potwierdzają, że niemal wszyscy laureaci Nagrody Nobla w dziedzinie nauk ścisłych uprawiają jakąś działalność artystyczną. Kreatywność wymaga bowiem uruchomienia artystycznej wyobraźni, a muzyka może ją stymulować.

Muzyka i aktywność muzyczna może tworzyć taką przestrzeń, w której tworzy się czas i miejsce na „usłyszenie” czegoś nowego, stworzyć nową perspektywę, w której rozwiązanie problemu przedstawionego w inny sposób przychodzi w sposób naturalny i prosty. Istnieje bowiem ryzyko, że to sposób sformułowania problemu uniemożliwia dojście do rozwiązania, natomiast przeformułowanie problemu umożliwia dostęp do nowych, lepszych pomysłów.

Wykorzystanie muzyki w coachingu wiąże się bezpośrednio z traktowaniem jej jako bodźca o charakterze akustycznym (porcja energii) i semantycznym (porcja informacji).

**Muzyka jako bodziec o charakterze akustycznym** (porcja energii, słyszenie) oddziałuje na człowieka przede wszystkim na poziomie fizjologicznym, wpływając na przebieg napięć i odprężeń w ciele oraz stymulując aktywność mózgu i regulując poziom pobudzenia i koncentracji. W sytuacji szumu informacyjnego i presji czasu proponowane przez Teorię U uważność i głębokie słuchanie stają się jeszcze trudniejsze do zrealizowania. Dla osób żyjących w pośpiechu i stresie zatrzymanie się może stanowić ogromny dyskomfort emocjonalny i poznawczy. Zdolność organizmu do synchronizacji z rytmemi muzycznymi, zwana w literaturze „wzdrzeniem muzycznym” (Klimas-Kuchtowa, 2010), ułatwia wejście w stan relaksu, pozwala odzyskać siły oraz wspomóc koncentrację i uważność.

**Muzyka jako bodziec o charakterze semantycznym** (porcja informacji, słuchanie) oddziałuje na funkcjonowanie człowieka w wymiarze emocjonalnym, poznawczym i duchowym. Muzyka tworzy tu przestrzeń do inkubacji – ważnego etapu procesu rozwiązywania problemów. Przez swoją funkcję komunikacyjną może tworzyć nową przestrzeń dla wymiany informacji i poglądów. Ułatwia współdziałanie i przez lepsze usłyszenie się – lepsze rozumienie problemów innych. To rozumienie może być podstawą konkretnego wzajemnego wsparcia innych w rozwiązywaniu problemów – wyniki badań pokazują bowiem, że w sytuacji rozwiązywania cudzych problemów, łatwiej uruchamia się kreatywność (Polman i Emich, 2011).

## Praktyczne wykorzystanie muzyki w procesie coachingu rozwiązywania kompleksowych problemów i kreowania oryginalnych rozwiązań

Opisane w niniejszym artykule możliwości: scenariusze i techniki pracy coachingowej z wykorzystaniem muzyki i wybranych technik muzykoterapii, zostały pilotażowo przetestowane na grupie około 50 osób dorosłych, kobiet i mężczyzn w wieku od 25 do 50 lat.

Uczestnicy przeprowadzonych warsztatów pracowali nad swoimi aktualnymi, indywidualnymi problemami i wyzwaniem, a celem zajęć było szukanie rozwiązań oraz podjęcie decyzji co do dalszych kroków.

W wyniku wstępnej analizy jakościowej wypowiedzi uczestników zajęć dotyczących efektów partycypowania w tego rodzaju aktywnościach, wyodrębniono następujące korzyści deklarowane przez osoby uczestniczące:

- nowe pomysły dotyczące problemów nad którymi pracowali uczestnicy,
- połączenie zabawy i przyjemności z twórczą pracą,
- możliwość dostrzeżenia czegoś nieoczywistego, co utrudniało rozwiązanie problemu (przekonania, emocje),
- możliwość nauczenia się panowania nad emocjami i nastrojem,
- możliwość doświadczenia czegoś nowego w kontakcie z muzyką (doświadczenie określane było jako: „świeże”, „zaskakujące”, „przyjemne”),
- zaskakująco dużą ilość informacji, jaką można uzyskać dzięki muzyce i wykorzystaniu instrumentów,
- sprzyjającą współpracy i komunikacji atmosferę zajęć – szybkie budowanie poczucia bezpieczeństwa i więzi między uczestnikami dzięki komunikowaniu się nie wprost,
- zadowolenie z przyjemnie i efektywnie spędzonego czasu.

### Kwestie organizacyjne – formy pracy, techniki oraz struktura sesji

Wykorzystanie muzyki w coachingu może mieć zróżnicowany charakter ze względu na formę pracy (indywidualną lub grupową) oraz zastosowanie technik muzykoterapii (technik receptywnych i aktywnych). Techniki receptywne, wykorzystujące muzykę jako porcję energii, mogą być wykorzystane do regulacji napięcia i treningu koncentracji. Z kolei techniki aktywne (improvizacja), wykorzystujące muzykę jako porcję informacji (metaforę), znajdują zastosowanie do rozwiązywania problemów oraz ekspresji i komunikacji.

W pracy indywidualnej, która może być wstępem do „tradycyjnego” procesu coachingowego, wykorzystanie muzyki jest bardziej skoncentrowane na urucho-

mieniu „słuchania siebie”, wzmacnianiu samoświadomości oraz rozwiązywaniu indywidualnych problemów.

Praca z grupą, oprócz tego, że daje większe możliwości wykorzystania technik aktywnych, pozwala na rozwiązywanie wspólnych problemów oraz uruchomienie ekspresji i słuchania w szerszym kontekście społecznym. Dalej omówione zostaną metody zastosowania muzyki w coachingu realizowanym w formie spotkań grupowych. Przedstawione techniki receptywne i aktywne muzykoterapii mogą być realizowane osobno lub łączone w trakcie jednej sesji.

Liczne korzyści z realizowania coachingu w pracy grupowej wynikają z tego, że grupa:

- zapewnia odpowiedni kontekst społeczny, w którym ułatwia zdobywanie umiejętności społecznych (komunikacyjnych),
- daje poczucie przynależności do wspólnoty – może wzmacniać relacje, lub pozwalać nadawać nowy wymiar relacjom,
- pomaga dostrzec nowe perspektywy w spojrzeniu na kwestie problematyczne,
- stwarza dodatkowe możliwości uczenia się dzięki informacjom zwrotnym otrzymywanym od uczestników grup,
- stanowi wygodniejszą formułę pracy dla osób, dla których doświadczanie intymności w relacji indywidualnej jest zbyt intensywne,
- pozwala obniżyć koszty coachingu w porównaniu z coachingiem indywidualnym.

Do trudności związanych z pracą grupową należą:

- osiągnięcie właściwego poziomu zaufania ze względu na liczbę zaangażowanych osób,
- bardziej wymagająca logistyka związana z prowadzeniem zajęć (np.: większe pomieszczenie niż w przypadku w pracy indywidualnej),
- mniejsza ilość uwagi coacha poświęcana poszczególnym uczestnikom,
- większa widoczność grupy dla otoczenia przez jej szczególne wyodrębnienie i możliwość napiętnowania,
- konieczność nadzoru nie tylko samego procesu coachingu, ale również dynamiki grupy (Malchiodi, 2014).

Przy założeniu, że praca grupowa przebiega w pewnym procesie (zwykle od 6 do 10 spotkań) realizacja coachingu w grupach zamkniętych sprzyja budowaniu zaufania, które prowadzi do większej otwartości przy wymianie doświadczeń.

Struktura sesji może mieć formę trzyczęściową: wstęp, główne aktywności oraz dyskusja i zamknięcie grupy.

Na etapie wstępu następuje ustalenie podstawowych zasad dotyczących przebiegu spotkania: częstotliwości, długości trwania, przerw w trakcie spotkań, wzajemnego szacunku, poufności, wypowiedzania się we własnym imieniu, użycia telefonów komórkowych oraz poszanowania do pracy twórczej drugiego człowieka, a także jego wyłącznego prawa do interpretacji własnej twórczości oraz doceniania wkładu członków grupy.

Po krótkiej rozgrzewce (ćwiczeniu wstępnym) następuje przejście do etapu głównych aktywności i praca na konkretnym celu sesji. W trakcie tego etapu należy zapewnić komfort uczestnikom, w miarę możliwości nie ingerując w proces twórczy, pozwalając na niezakłóconą możliwość ekspresji i odpowiednio organizując przerwy po wykonaniu określonych bloków aktywności.

Dyskusja, jako etap zamknięcia, może kończyć każdą z głównych aktywności muzycznych, lub proces następujących po sobie bez przerwy aktywności. W trakcie rozmowy uczestnicy powinni mieć możliwość widzenia siebie nawzajem i utrzymywania kontaktu wzrokowego oraz zabrania głosu. To, czy wypowiadają się tylko osoby, które chcą zabrać głos, czy wszyscy po kolei, zależy od ustaleń w grupie – należy jednak zwrócić uwagę na proporcje, aby osoby, które chętnie zabierają głos, nie zdominowały innych osób i jednocześnie uszanować decyzję osób, które nie mają ochoty dzielić się swoimi wrażeniami (Malchiodi, 2014).

## Człowiek orkiestra? Zastosowanie technik receptywnych w coachingu

Celem zastosowania technik receptywnych muzykoterapii (związanych ze słuchaniem muzyki) w coachingu jest wzmocnienie tzw. energii mentalnej. To podejście nawiązuje do roli muzyki traktowanej jako porcja energii – bodźca regulującego przebieg napięć i odprężeń w organizmie (wymiar emocjonalny funkcjonowania) oraz poziomu koncentracji i mobilizacji procesów uwagi (poziom poznawczy funkcjonowania).

Człowiek działający w szybkim tempie i konfrontowany z dużą ilością spraw, zadań i informacji zaczyna odczuwać stres. W kontekście neurobiologii stan stresu powoduje aktywację układu limbicznego mózgu, odpowiedzialnego za emocje. Nadaktywność układu limbicznego obniża z kolei aktywność płatów przedczołowych w korze mózgowej, odpowiedzialnych za procesy myślenia, podejmowania decyzji oraz samoregulację. Konsekwencjami tej dezorganizacji emocjonalno-poznawczej są: odczucie niepokoju, napięcia, trudność w opanowaniu nastroju oraz trudności w koncentracji uwagi, skłonność do fatalistycznego myślenia, trudności w znajdowaniu rozwiązań, planowaniu i podejmowaniu decyzji (Amen, 2010).

Wśród technik receptywnych, które mogą być pomocne w redukowaniu psychofizycznych konsekwencji stresu, są techniki określane według klasyfikacji Galińskiej (Dobrzyńska, Cesarz i Rymaszewska, 2006) jako relaksacyjne i treningowe.

Celem zastosowania technik relaksacyjnych i treningowych jest usunięcie napięcia psychofizycznego. W muzykoterapii treningi polegające na stosowaniu ćwiczeń relaksacyjnych, takie jak na przykład trening autogenny Schulza, wspomagane są zastosowaniem odpowiednio dobranej muzyki, tak aby wspierała osiągnięcie stanu relaksu. Odpowiednio dobrana muzyka powinna charakteryzować się określonymi cechami, takimi jak: regularny rytm, przewidywalna dynamika, konsonansowa harmonia oraz rozpoznawalne brzmienie instrumentów i głosów. Muzyka spełniająca wymienione cechy zwiększa skuteczność treningu relaksacyjnego (Stachyra, 2012).

Sluchanie odpowiednio dobranej muzyki przynosi wiele korzyści – sprzyja uwalnianiu i ekspresji tłumionych emocji, a także daje poczucie spokoju i wyciszenia. Jest to zarazem jedna z podstawowych i najłatwiejszych do zastosowania technik muzykoterapeutycznych. Niezwykle efektywne jest również połączenie muzyki z ćwiczeniami oddechowymi i wyobrażeniowymi (Kronenberger, 2004a; 2004b).

Techniki relaksacyjne mogą być stosowane również w połączeniu z wizualizacją kierowaną, polegającą na wyobrażaniu sobie przez uczestników sesji sugerowanych przez coacha treści, które mogą zawierać różne obrazy, metafory czy bajki jak również wizualizacją swobodną, bez sugestii osoby prowadzącej. Tego typu oddziaływania, określane jako Wizualizacja Muzyczna (*Music Imagery*) wspierają szybsze dochodzenie do równowagi psychofizycznej oraz stymulowanie wyobraźni oraz kreatywności (Stachyra, 2012).

Przy prowadzeniu tego typu aktywności warto szczególnie zwrócić uwagę na odpowiedni dobór materiału muzycznego. W muzykoterapii zwraca się uwagę na polisemantyczność muzyki, czyli różny sposób, w jaki jest odbierana przez różnych ludzi w zależności od ich preferencji muzycznych i doświadczenia. Wpływ muzyki można porównać do oddziaływania metafor w języku, które dzięki abstrakcyjnej naturze pomijają mechanizmy kontroli emocjonalnej i poznawczej i otwierają na nieuświadomione informacje. Nawet słuchanie muzyki nie jest tak naprawdę procesem biernym, ale przez fakt przetwarzania jej przez mózg, stanowi formę twórczej aktywności (Stachyra, 2012).

Z tego względu nie istnieje żaden uniwersalny zestaw („muzyczna apteczka”), który mógłby być stosowany w odniesieniu do każdej grupy osób. Przy doborze muzyki warto wziąć pod uwagę, aby była ona lubiana przez osoby uczestniczące w sesji oraz warto zwrócić uwagę na pewne cechy, które mogą w większym stopniu realizować cele sesji: stymulować relaks lub uruchamiać wyobraźnię.

Muzyka stosowana w relaksacji to tzw. muzyka *small container* (o niewielkiej zawartości treściowej), sprzyjająca osiągnięciu stanu Alfa mózgu oraz dająca niewielką przestrzeń do wyobrażeń muzycznych. Jest to muzyka o regularnym rytmie, przewidywalnej i umiarkowanej dynamice (głośności), bez nieprzyjemnie brzmiących dysonansów oraz w której są rozpoznawalne brzmienia instrumentów lub głosów (np. znajome, dające poczucie bezpieczeństwa odgłosy przyrody) (Stachyra, 2012). Taką muzykę można byłoby określić za Mastnakiem (za: Stachyra, 2012) jako muzykę z kołyszającym, równomiernym i nieakcentowanym rytmem, powolnym tempem, z melodyką *legato* (gładką, płynną), konsonansową harmonią i miękką barwą.

Z kolei do uruchomienia wyobraźni bardziej wskazane jest wykorzystanie muzyki o większej zawartości treściowej (tzw. *big container*). Taka muzyka charakteryzuje się mniej regularnym rytmem, szybszym i zmiennym tempem, bogatą, zaskakującą słuchacza melodyką i harmonią.

### Człowiek w orkiestrze? *Coaching jam session* jako forma zastosowania technik aktywnych w coachingu

Celem ogólnym wykorzystania technik aktywnych jest ekspresja oraz komunikacja w grupie. Cele szczegółowe mogą dotyczyć poprawy komunikacji w zespole lub generowania nowych pomysłów i rozwiązań przez zespoły.

Wykorzystanie technik aktywnych muzykoterapii w coachingu nawiązuje do komunikacyjnej roli muzyki, traktowanej jako porcja informacji, metafora, która stanowi niewerbalną formę komunikacji i dzięki swojej abstrakcyjności niesie dodatkowe treści.

Jak opisano w poprzednim podrozdziale, muzyka może być używana do regulacji codziennego nastroju lub przebiegu procesów poznawczych. W tym procesie pośrednią rolę może odgrywać środowisko muzyczne, w którym odbywa się odbiór muzyki. Muzyka organizuje nie tylko wewnętrzny, lecz również społeczny świat jednostki. Dzięki niej możliwe jest rozwijanie i modyfikowanie relacji interpersonalnych. Dzięki preferencjom muzycznym człowiek decyduje, do której grupy społecznej się włączyć, a aktywność której zignorować. Przez aktywność muzyczną człowiek również prezentuje się innym osobom (Lewandowski, 2014).

Wśród technik aktywnych techniką, która może być najbardziej pomocna w realizacji wyżej opisanych celów jest improwizacja muzyczna, która daje możliwość nawiązania kontaktu z otoczeniem, stwarza przestrzeń do swobodnej, niewerbalnej ekspresji, a ponadto:

- ustanawia niewerbalny kanał komunikacji,
- umożliwia autoekspresję i kształtowanie samoświadomości i tożsamości,



- pozwala na doświadczenie wolności, spontaniczności i zabawy,
- pozwala na doświadczenie różnych aspektów siebie w relacji z innymi,
- rozwija umiejętności grupowe,
- rozwija zdolności percepcyjne i poznawcze (Stachyra, 2012).

Improwizacja może być realizowana w formie improwizacji swobodnej, w której uczestnik wybiera temat improwizacji lub improwizacji referencjalnej, ukierunkowanej na tematy pozamuzyczne. Improwizacja referencjalna może stanowić sposób na niewerbalne przedstawienie natury problemu oraz potencjalnych rozwiązań. Umożliwia również ćwiczenie interpersonalnych zachowań społecznych (rozmowy, kłótni, kompromisu). Muzyka oddziałuje tu podobnie jak drama, wykorzystując jednak muzyczny, niewerbalny język (Konieczna-Nowak, 2013a; Konieczna-Nowak, 2013b).

Muzykoterapia w formie aktywnej może być realizowana dzięki wykorzystaniu głosu i ciała (przez klaskanie czy tupanie) oraz na prostych instrumentach muzycznych (np. na instrumentarium Orffa lub instrumentach etnicznych). W przypadku tej formy pracy ważnym etapem wstępu jest krótka rozgrzewka umożliwiająca uczestnikom wypróbowanie instrumentów.

Muzyczna improwizacja tworzy przestrzeń opartą na wspólnym zaufaniu i wsparciu, pozwala na realizację potrzeb takich jak humanistycznie rozumiana samorealizacja i samoakceptacja. Klient podczas tworzenia może się czuć wolny, nieoceniany i nieograniczony żadnymi barierami. Ważne jest, aby „miał poczucie, że wszystko, co robi, jest dobre, aby mógł sam decydować o sposobie gry, jakości, ilości oraz intensywności uczestniczenia w improwizacji. Improwizacja jest eksperymentowaniem, odkrywaniem siebie, swoich umiejętności i relacji międzyludzkich (Knapik-Szweda, 2014). Procesy zachodzące w trakcie tworzenia improwizacji sprawiają, że staje się ona silnym bodźcem do rozwoju.

Dlatego ważne jest, aby przed rozpoczęciem sesji poinformować klientów, że ich twórczość muzyczna nie będzie podlegała ocenie. Na etapie dyskusji ważne jest, aby w interpretacji aktywności muzycznych powstrzymać się od oceny, nawiązującej do odczuć estetycznych („ładne–brzydkie”), a koncentrować się na „komunikacie ja”: „słuchając Cię, czułam/pomyślałam/przypomniał mi się taki moment, kiedy .../wyobrażałam sobie, że ...”.

Szczególnie istotna jest tu rola coacha, który powinien nie tylko monitorować, czy grupa realizuje cel spotkania, stwarzać warunki do tworzenia, ekspresji i wzmacniania otwartą komunikację i interakcję, lecz także interweniować, gdy grupa utknie w miejscu lub komunikaty dotyczące twórczości poszczególnych członków grupy zawierają element oceny (Malchiodi, 2014).

## Wnioski końcowe

W niniejszym artykule przedstawione zostały możliwości wykorzystania muzyki jako bodźca wspierającego realizowanie celów w procesie coachingu. Pokazano wybrane możliwości zastosowania muzyki jako bodźca wzmacniającego twórcze podejście i kreatywność w procesie rozwiązywania, problemów, podejmowania decyzji (metafora: człowiek orkiestra) oraz wzmacniania relacji międzyludzkich przez komunikację niewerbalną (metafora: człowiek w orkiestrze).

Po co sięgać po muzykę w coachingu? Muzyka ma wartość estetyczną, pozwala doświadczyć piękna i harmonii, budzi emocje, otwiera umysł i pomaga lepiej poznać siebie. Pełni również funkcje społeczne. Pomaga integrować ludzi oraz lepiej porozumiewać się. Pozwala wyrazić to, co trudno jest ubrać w słowa, ale uczy również dyscypliny słuchania, która jest niezmiernie ważna dla optymalnego funkcjonowania oraz efektywnej komunikacji.

Muzyka (jak również inne dziedziny sztuki) pomaga zmienić perspektywę, stworzyć nową przestrzeń, w której łatwiej jest dotrzeć do tego, co nieświadome, wyjść poza schematy i bezpiecznie eksperymentować. Kontakt z muzyką wzmacnia postawę twórczą, postawę nakierowaną na tworzenie rzeczy nowych (niekoniecznie dzieł artystycznych, ale również twórczych rzeczy w codziennym życiu). Ta pełna otwartości postawa nakierowana na rzeczy nowe ułatwia podejmowanie codziennych decyzji, radzenie sobie z bieżącymi problemami i wyzwaniem i zapewnia adaptacyjną elastyczność, która jest najważniejszym czynnikiem zdrowia psychicznego i jakości życia.

Zamiast mówić o swoich doświadczeniach, myślach, emocjach lub oryginalnych, wykraczających poza codzienne schematy pomysłach, można je zagrać na instrumencie. Takie doświadczenie pozwala w bezpieczny sposób wyjść ze strefy komfortu. Pozwala wyrazić się w sposób pełniejszy, niż można to zrobić przez przekaz werbalny. Zastosowanie działań twórczych pomaga w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania coachingowe.

Wiele osób czuje potrzebę zmiany, ale jednocześnie odczuwa przed nią lęk. Kontakt ze sztuką pomaga w bezpieczny sposób poradzić sobie z lękiem i przetransformować zahamowania w motywację do działania. Dzięki aktywnościom muzycznym, które mają formę zabawy, funkcjonujemy w sposób bardziej autentyczny. Jej zadaniem w procesie rozwoju osobistego jest stworzenie przestrzeni do doświadczenia siebie jako istoty swobodnej i twórczej oraz szybsze dotarcie do posiadanych zasobów.

Zastosowanie muzyki i wybranych technik muzykoterapii w coachingu może być sposobem na zwiększenie efektywności procesu coachingu: skrócenia czasu

trwania procesu przy jednoczesnym osiągnięciu zamierzonych celów. Ta teza, potwierdzona wstępnie w przeprowadzonych badaniach pilotażowych, może być w chwili obecnej jedynie punktem wyjścia do dalszych badań. Niemniej jednak ich podjęcie jest uzasadnione licznymi badaniami naukowymi dotyczącymi zastosowania muzyki w terapii dla zwiększenia skuteczności procesu leczenia i podnoszenia poziomu dobrostanu (Aldridge, 1993; Evans, 2002; Kamionka i in., 2014). Wyniki tych badań są niezwykle obiecujące, jeśli chodzi o zastosowania muzyki w coachingu – szczególnej formie wspierania rozwoju jednostki przez optymalizację jej funkcjonowania i potencjalizację jej aktywności.

## Bibliografia

- Aldridge, D. (1993). Music therapy research 1: a review of the medical research literature within a general context of music therapy research. *The Arts in Psychotherapy*, 20(1): 11–35.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. i Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154–1184.
- Amen, D. (2010). Pilot Controlled Trial of Mindfulness Meditation and Education for Dementia Caregivers. *Journal of Alternative & Complementary Medicine*, 16(10): 1031–1038.
- Babik, W. (2012). Ekologia informacji katalizatorem równoważenia rozwoju społeczeństwa informacji i wiedzy. *Zagadnienie Informacji Naukowej*, 2(100): 48–65.
- Deutsch, D. (2007). Music Perception. W: Listening in the world: Behavioral and neurobiological bases of complex-sound perception. *Frontiers of Bioscience (special issue)*, 12: 4473–4482.
- Dobrzyńska, E., Cesarz, H., Rymaszewska, J. i Kiejna, A. (2006). Muzykoterapia. *Psychiatria w Praktyce Ogólnolekarskiej*, 6(2).
- Evans, D. (2002). The effectiveness of music as an intervention for hospital patients: a systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 37(1): 8–18.
- Honore, C. (2014). *Bez pośpiechu*. Warszawa: Drzewo Babel.
- Jachym, W. (2017). *Stres informacyjny – czy dostrzegamy zagrożenie dla zdrowia?*, [https://www.researchgate.net/profile/Wioletta\\_Jachym/publication/323485436\\_Stres\\_informacyjny-czy\\_dostrzegamy\\_zagrozenie\\_dla\\_zdrowia/links/5a97f2060f7e9ba429756c57f/Stres-informacyjny-czy-dostrzegamy-zagrozenie-dla-zdrowia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wioletta_Jachym/publication/323485436_Stres_informacyjny-czy_dostrzegamy_zagrozenie_dla_zdrowia/links/5a97f2060f7e9ba429756c57f/Stres-informacyjny-czy-dostrzegamy-zagrozenie-dla-zdrowia.pdf)
- Kamioka, H., Tsutani, K., Yamada, M., Park, H., Okuizumi, H., Tsuruoka, K., Honda, T., Okada, S., Park, S. Kitayuguchi, J., Abe, T., Handa, S., Oshio, T. i Mutoh, Y. (2014). Effectiveness of music therapy: a summary of systematic reviews based on randomized controlled trials of music interventions. *Patient Preference and Adherence*, 8: 727–754.

- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina Sp. z o.o.
- Karwowska, D. i Kudlik, A. (2012). Neurofizjologiczne mechanizmy odbioru i przetwarzania muzyki. W: E. Czerniawska (red.), *Muzyka i my. O różnych przejawach wpływu muzyki na człowieka*. Warszawa: Difin.
- Kaysler, J. (2013). Active Listening Leads to Business Success. *Workforce Development*, July: 26–28.
- Klimas-Kuchtowa, E. (2010). Wieloaspektowość muzyki i jej oddziaływań na zdrowie. *Sztuka Leczenia*, 3–4, XXI, <http://www.sztukaleczenia.pl/indexfw.php/sztukaleczenia/wydanie/2010/3-4>.
- Konieczna-Nowak, L. (2013). *Wprowadzenie do muzykoterapii*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kronenberger, M. (2004a). *Muzykoterapia: podstawy teoretyczne do zastosowania muzykoterapii w profilaktyce stresu*. Szczecin: Mediator Sp. z o.o.
- Kronenberger, M. (2004b). *Muzykoterapia: wykorzystanie technik aktywnych i receptywnych w profilaktyce stresu*. Łódź: Global Enterprises.
- Ledzińska, M. (2002). Stres informacyjny jako zagrożenie dla rozwoju. *Roczniki Psychologiczne*, 5: 77–97.
- Ledzińska, M., Zajenkowski, M. i Stolarski, M. (2013). *Temperament i poznanie. Energetyczne i czasowe zaplecze umysłu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lewandowski, R. (2014). Homo musicus. Muzyka w relacjach społecznych. W: R. Lewandowski i J. Kaleńska-Rodzaj (red.), *Psychologia muzyki. Współczesne konteksty zastosowań*. Gdańsk: Harmonia Universalis.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J.W. i Voelpel, S. (2015). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 130: 509–524.
- Malchiodi, C.A. (red.) (2014). *Arteterapia: podręcznik*. Gdańsk: Harmonia Universalis.
- Natanson, T. (1979). *Wstęp do nauki o muzykoterapii*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Polman, E. i Emich, K.J. (2011). Decisions for others are more creative than decisions for the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(4): 492–501.
- Rain, D.B. (2011). Good Listening Skills Make Efficient Business Sense. *Journal of Soft Skills*, V(4): 43–51.
- Rogers, C.R. (2002). *O stawianiu się osobą: poglądy terapeuty na psychoterapię*. Poznań: Rebis.
- Root-Bernstein, M. i Root-Bernstein, B. (2009). A missing piece in the Economic Stimulus: Hobbling Arts Hobles Innovation. *Psychology Today*. 11.02.2009.
- Scharmer, O. i Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future. From ego-system to eco-system economies*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Sloboda, J.A. (2002). *Umysł muzyczny. Poznawcza psychologia muzyki*. Warszawa: Akademia Muzyczna im. Fryderyka Chopina Katedra Psychologii Muzyki.
- Smith, E.E. (2018). *Znajdź w życiu sens*. Warszawa: Muza.
- Stachyra, K. (2012). *Podstawy muzykoterapii*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Suchańska, A. (2007). *Rozmowa i obserwacja w diagnozie psychologicznej*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Sypher, B.D., Bostrom, R.N. i Seibert, J.H. (1989). Listening, Communication Abilities and Success at Work. *The Journal of Business Communication*, Fall: 293–303.
- Światowe Forum Ekonomiczne (2015). *Raport: New vision for education. Unlocking the Potential of Technology*. Geneva: World Economic Forum.
- Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Tyszka, T. (2010). *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zimbardo, P.G. (1999). *Psychologia i życie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.