

# POSTAWA COACHA – NIEUSTANNY ROZWÓJ WŁASNY

## ABSTRAKT

Aby coach mógł o sobie myśleć jako o profesjonalście, osobie kompetentnej, musi ciągle doskonalić swoje umiejętności i znajdować się w procesie świadomego samorozwoju. W artykule postaram się wyjaśnić i uzasadnić, dlaczego tak się dzieje i jaki to może mieć wpływ na pracę coacha. Spośród wielu elementów, które składają się na postawę coacha, wybrałam trzy, które nakładają się i są z sobą silnie związane, a według mnie są znaczące w jego samorozwoju.

Po pierwsze – otwartość, ciekawość nowych badań psycho-neurologicznych, otwartość na wiedzę i odkrycia naukowców – badaczy kognitywistów, neurobiologów, neuroprzyrodników, czyli potrzeba ciągłego szukania i poznawania.

Po drugie – ciągle doskonalenie siebie i praca nad sobą, szczególnie szlifowanie swojej emocjonalności. Dbanie o wszystkie elementy swojej inteligencji emocjonalnej to klucz do rozumienia innych oraz rozwijania empatii i intuicji.

Po trzecie – dbanie o rozwijanie w sobie poczucia humoru i radości. Śmiech daje dystans do trudnych sytuacji, jest elementem inteligencji społecznej.

## Słowa kluczowe

coach , coaching, rozwój, inteligencja emocjonalna

## OTWARTOŚĆ NA NOWE BADANIA – PIERWSZY ELEMENT POSTAWY COACHA

*Ludzkość cierpi nie na defekt logicznej kompetencji, lecz na defekt emocji, które udostępniają ważne informacje logicznemu procesowi – Antonio Damasio*

Mózg jest miejscem duchowych odczuć. Jako pierwszy twierdził tak grecki lekarz Hipokrates w V wieku przed narodzinami Chrystusa. Jest to teza, którą przeforsował

dopiero pod koniec XVIII wieku anatom Franz Joseph Gall (1758–1828). Obecnie to nie serce, ale mózg uważany jest za motor napędowy naszych emocji. Brzmi niewiarygodnie? Renomowany badacz mózgu, Antonio R. Damasio (University of Iowa), twierdzi: „Uczucia i emocje nie tracą nic ze swojego wspaniałego czy strasznego charakteru, nie doznają żadnego uszczerbku na swoim znaczeniu dla poezji i muzyki, jeśli zdefiniujemy je jako konkretne, kognitywne i neuronowe. Jeżeli rozumiemy biologiczne mechanizmy, które leżą u podstaw uczuć i emocji, nie oznacza to przecież, że musimy zrezygnować z romantycznego interpretowania ich znaczenia dla ludzi”. Mózg i emocje rozwijały się równolegle w trakcie ewolucji: im bardziej zaawansowany i złożony był mózg, tym bardziej różnorodne i zróżnicowane były emocje. Ale jakie są te neuronowe procesy, dzięki którym odczuwamy nasze uczucia?

Neurolog Paul McLean reprezentował pogląd, że mózg w trakcie ewolucji rozwijał się trzystopniowo:

- Najstarsza warstwa, czyli zlokalizowany w pniu mózgu „zespół R” (od niem. *reptilien*, czyli „gadzi”), reaguje instynktownie. Steruje automatycznie naszymi funkcjami życiowymi, takimi jak oddychanie, bicie serca i temperatura ciała.
- Ponad nim znajduje się układ limbiczny, centrum przetwarzania emocji. Aktywuje on nasze uczucia.
- Najmłodsza część, z punktu widzenia historii rozwoju, to kora mózgowa (*neokortex*). Otacza ona pień mózgu i układ limbiczny, jest podzielona na dwie półkule mózgowe. Tutaj umiejscowione są nasze umiejętności motoryczne, sensoryczne i umysłowe.

Ten trzystopniowy model może odpowiadać historii rozwoju mózgu; niezaprzeczalna jest również teza, wysunięta w 1952 roku przez Paula McLeana, według której układ limbiczny steruje naszymi uczuciami, i założenie, że w mózgu istnieją jasno zarysowane regiony. Obecnie wielu badaczy mózgu uważa, że organ ten pracuje jak zorganizowana dystrybucyjnie sieć. Wszystkie jego regiony cały czas współdziałają ze sobą. Zaledwie w ostatnich dziesięcioleciach badania nad „anatomią emocji” poczyniły ogromne postępy dzięki rozwojowi komputerów. Badacze mózgu mogą uporządkować neuronowe oddziaływania w korze mózgowej, określić zasady przetwarzania i przeprowadzić eksperymenty symulacyjne. Dyrektor instytutu zajmującego się badaniami mózgu we Frankfurcie nad Menem, prof. Wolf Singer, mówi: „Nie przesadzam, twierdząc, że bez tych liczących maszyn próba wyjaśnienia neuronowych podstaw wyższych procesów mózgowych nie miałaby szansy powodzenia”. Współcześnie transfer wiedzy opiera się na wzajemności, eksperci komputerowi uczą się od badaczy mózgu i odwrotnie. Bez technologii komputerowej nie moglibyśmy zobaczyć, jakie regiony mózgu są uaktywniane, gdy osoby testowane

w badaniach na przykład formułują zdania albo odczuwają strach. Przedstawione poniżej informacje na temat naszego neuronowego systemu uczuć uważane są obecnie za pewniki.

### UKŁAD LIMBICZNY

Układ limbiczny znajduje się między dwiema półkulami mózgu i jest stale połączony z ich regionami odpowiedzialnymi za myślenie. Stanowi on region mózgu zajmujący się powstawaniem uczuć, ich przetwarzaniem i zapamiętywaniem. Tutaj każda wiedza i każde przeżycie zostają zabarwione emocjonalnie. Układ limbiczny spełnia różnorodne zadania: dolna jego część jest odpowiedzialna za fizyczne wyrażanie uczuć, a górna za świadome doświadczenia emocjonalne. Jako „centrala uczuć” odgrywa ważną rolę w nauce, ponieważ części układu limbicznego są odpowiedzialne za procesy nauki i zapamiętywania. Tutaj sprawdzana jest każda docierająca nowość: czy jest ważna, pozytywna, negatywna albo przynajmniej śmieszna. Wiele informacji zostaje odrzuconych; zapisywane są tylko te, z którymi związane są silne uczucia. Jeśli chodzi o przetrwanie, to z tego miejsca rozpoczyna się nasza reakcja walki i ucieczki. Jeśli na przykład grozi nam coś ze strony drugiego człowieka, to odczuwamy strach i układ limbiczny już wysyła coś w rodzaju „listu gończego” do długotrwałej pamięci. Układ limbiczny jest ściśle powiązany z wegetatywnym układem nerwowym, który stanowi podstawę emocjonalnych stanów związanych z naszym ciałem. Jego splot nerwów, który sięga aż do regionów klatki piersiowej, brzucha i miednicy, ustanawia jakby „cielesność” naszych emocji. Splot słoneczny (*solar plexus*) w stanach strachu wywołuje ściskanie żołądka. Łacińskie pojęcie *limbus* oznacza „brzeg”, „rąbek” i zostało wybrane z tego powodu, że części układu limbicznego są ułożone w dolnym regionie mózgu na kształt rąbków pierścieni. Do układu limbicznego należy pięć regionów mózgu, które w różny sposób wywierają wpływ na nasze życie uczuciowe:

1. **Wzgórzomózgowie** pracuje jako stacja przekaźnikowa dla tego, co rejestrują nasze zmysły, z wyjątkiem zmysłu węchu. Tutaj interpretowane są odczucia, które powstają przez dotyk, ból i temperaturę.
2. **Podwzgórze** jako „strażnik” troszczy się w przypadku trudnych sytuacji, aby umysł i ciało pozostały opanowane, były zdolne do wysiłku i wytrwałości odgrywa ważną rolę w bólu, złości i agresji.
3. **Hipokamp** przetwarza i utrwała wszystkie informacje, które docierają ze wzgórzomózgowia i podwzgórza. Ten przekazuje sensoryczny impuls, w zależności od znaczenia, dalej do pamięci krótko- albo długotrwałej. Tworzy ślady w pamięci i dlatego jest niezwykle istotny w procesie nauki jako miejsce transferu.
4. **Zwoje (jądra) podstawne** sterują motoryką mięśni naszej twarzy i oczu. Potrzebujemy ich do wyrażenia stanów emocjonalnych.

5. **Jądro migdałowe** składa się z dwóch skupisk neuronów, przypominających kształtem migdały – po jednym w każdej półkuli mózgu – które wykształcają się już w szóstym tygodniu ciąży. Jądro migdałowe odgrywa wielofunkcyjną rolę w powstawaniu i sterowaniu naszymi emocjami. Ponieważ przetwarza ono docierające informacje, sprawdza ich emocjonalną zawartość i zwraca naszą uwagę na wydarzenia, które zagrażają naszemu przeżyciu. Zapamiętuje ważne dla przetrwania emocje, takie jak strach, i inicjuje naszą ucieczkę. Nowe badania wykazują, że ludzie z uszkodzeniami jądra migdałowego tracą wszelkie odczucia strachu oraz zdolność interpretowania wyrazu twarzy innych ludzi. Jądro migdałowe „zajmuje się” przede wszystkim jednym pytaniem: „Czy jest to coś, czego nie lubię, co mnie obraża albo czego się boję?”. Jeśli odpowiedź brzmi „tak”, wtedy natychmiast wysyła sygnał o kryzysie do wszystkich części mózgu, a tym samym wywiera silny wpływ na proces nauki.

### **PŁATY CZOŁOWE**

Jako najmłodsza część płaty czołowej uczestniczą w bardziej zaawansowanych funkcjach mózgu, takich jak myślenie, osobowość i charakter. Ich połączenia z układem limbicznym – w porównaniu z innymi drogami komunikacji w mózgu – nie są tak mocno wykształcone. Być może z tego właśnie powodu nasze uczucia tak często zwyciężają nad rozsądkiem. Przy emocjonalnym stresie krew płynie do podświadomych regionów przetrwania w układzie limbicznym, a płaty czołowe są gorzej ukrwione. Wtedy trudniej nam się uczyć i skierować myśli na konkretne rozwiązanie.

### **CHEMIA UCZUĆ**

Oprócz neuronowej trasy do transportowania naszych uczuć posiadamy również trasę chemiczną. Nasz mózg nie jest przecież sztywną, suchą masą, ale żywym, wilgotnym organem. Oprócz przepływu krwi i wody odbywa się w nim cyrkulacja hormonów i peptydów, które wydzielane są do organizmu przy różnych nastrojach i przez krwiociąg docierają do mózgu. Tam wywołują uspokajające albo alarmujące sygnały. Neurochemia uczuć rozpoczyna się w układzie limbicznym, stąd chemiczne substancje przewodzą sygnały od jednej komórki do drugiej. Odbywa się to w opisany poniżej sposób. Na końcach komórek nerwowych, tam gdzie są synapsy, znajduje się maleńka, wypełniona płynem szczelina. Jeśli dotrze tam wysłany przez neurony elektryczny sygnał, wtedy uwalniane są chemiczne substancje, które do tej pory przechowywane były w maleńkich pęcherzykach w synapsie. Obecnie wiemy, że około pięćdziesięciu substancji w mózgu może, jako substancje przekaźnikowe, przenoszące znaczenia, wywierać wpływ na nasze życie uczuciowe: podczas agresji wydzielana jest

noradrenalina, podczas smutku i depresji zmniejsza się serotonina, a w chwili strachu uaktywnia adrenalina. Przy dużym wydzielaniu adrenaliny produkujemy kortyzol, substancję, która mocno ogranicza nasze zdolności pamięci i nauki. Jeśli jednak połączymy naukę z radosnymi uczuciami, wtedy powstają takie substancje jak dopamina, interferon i interleukina. Pomagają nam one w rozbudowywaniu i stabilizowaniu sieci neuronowej, w optymalizowaniu naszego myślenia i przypominania. Poza tym mózg produkuje wewnątrzpochodne morfiny, na przykład endomorfiny, aby przekazać nam radosne emocje. Zadaniem naszego układu „substancji przekaźnikowych” jest łączenie oddalonych od siebie części mózgu w wielkoobszarowe jednostki operacyjne.

### **JELITO TEŻ MA UCZUCIA**

Żaden inny narząd nie reaguje tak gwałtownie na psychiczne obciążenia i nie traci tak szybko równowagi jak przewód pokarmowy. Czyżby ten prymitywny narząd trawienia o kształcie węża dysponował samodzielnie pracującym mózgiem? Dzisiaj neuro-gastro-enterologia potwierdza to, co przez długi czas wydawało się absurdalne: posiadamy „mózg brzucha”, a dokładniej mówiąc – jelitowy układ nerwowy. Tam więcej niż sto milionów komórek nerwowych steruje przełykiem, żołądkiem, jelitem cienkim i grubym. Już u płodu komórki nerwowe wędrują do jamy brzusznej i tworzą tam niezwykle inteligentną centralę w jelicie. „Mózg brzucha” jest potężną fabryką chemiczną, która produkuje i dokładnie reguluje co najmniej 40 hormonów. Tutaj powstaje w 90% tzw. hormon szczęścia – serotonina. Dlatego też lekarstwa poprawiające nastrój (antydepresyjne) działają nie tylko w mózgu, lecz także w jelicie, wywołując biegunkę albo zaparcia. A kiedy po jedzeniu odczuwamy przyjemne uczucie, to zawdzięczamy to wysokiej koncentracji serotoniny w brzuchu. Medycyna już dawno udowodniła: „mózg brzucha” jest miejscem intuicji. Pomaga nam ona w podejmowaniu decyzji, sygnalizując, kiedy odczuwamy strach, złość czy zdenerwowanie. Oczywiście „mózg brzucha” i mózg głowy są ze sobą w stałym kontakcie: wszystkie reakcje i informacje z brzucha lądują w banku emocji i pamięci w głowie. Ta wyprawa w głąb mózgu i ciała wyraźnie pokazała, że nie istnieje jedno centrum uczuć. Przez długi czas sądzono, że układ limbiczny jest jedyną centralą uczuć. Teraz wiemy, że ta jednostronna teoria lokalizacji uczuć nie odpowiada zmiennemu splutowi połączeń mózgowych, hormonów i sygnałów jelita. Nasze uczucia są w każdej chwili czymś więcej niż tylko sumą ich części składowych, ponieważ powstawanie emocji w mózgu można porównać do ustawienia graczy podczas meczu piłki nożnej: każdy członek drużyny jest potrzebny, a żaden z nich nie może samodzielnie rozstrzygnąć spotkania – tak samo jak jedno centrum w mózgu nie jest w stanie wywołać emocji... W ostatecznym rozrachunku liczy się więc nie tyle pojedynczy piłkarz, ile współdziałanie drużyny.

Dla nas, coachy, ważne jest w związku z tym poznanie tych silnych graczy i idealnego współdziałania całej drużyny.

### UCZUCIA I NAUKA

„A teraz podyskutujmy rzeczowo, odłóżmy uczucia na potem!” – to żądanie niemożliwe do zrealizowania. Myślenie, odczuwanie i rozwój są ze sobą nierozzerwalnie powiązane; tworzą związek na całe życie. „Przy pozytywnych emocjach cała inteligencja funkcjonuje bez zarzutów i jest gotowa na nowe doświadczenia. Negatywne emocje przerywają ten proces, hamują myślenie i powodują stałe powracanie w zwolnionym tempie myśli obciążonych bólem”. Neurolog Antonio Damasio ze współpracownikami udowodnił w swoich eksperymentach, że przy chorobliwym zaburzeniu emocji niemożliwe są racjonalne zachowanie i nauka. Damasio wychodzi z tego założenia, że dysponujemy emocjonalnymi markerami, które informują myślenie o tym, jaki kierunek musi ono obrać, aby zagwarantować przetrwanie i uniknąć ryzyka. Emocje są rejestrowane fizycznie, więc ciało stanowi jakby miernik i probierz dla myślenia. Uczucia nie przeszkadzają więc w myśleniu, wręcz przeciwnie: dopiero nasza zdolność emocjonalnego zabarwiania doświadczeń umożliwia rozsądne myślenie.

W dorosłym życiu jedność odczuwania i zapamiętywania jest nam dobrze znana: wykład nudnego mówcy, który nie wywołuje w nas prawie żadnych uczuć, zapamiętujemy gorzej niż słowa wykładowcy błyskotliwego i dowcipnego. Aktualne badania nad wpływem uczuć na pamięć potwierdzają te doświadczenia z życia codziennego: przypominanie sobie różnych rzeczy funkcjonuje tym lepiej, im intensywniejsze uczucia mu towarzyszyły. Grupa naukowców pod kierunkiem neurologia Manfreda Spitzera badała zdolność przypominania sobie u osób, którym pokazywano neutralne, negatywne i pozytywne słowa. Rezultat był jednoznaczny: najlepiej przypominano sobie te słowa, które zostały zapamiętane w pozytywnym kontekście emocjonalnym. Liczne badania potwierdzają te ścisłe zależności emocji i kognicji, odczuwania i zapamiętywania.

Ale każda reguła zna również wyjątki:

- Gdy emocje są zbyt silne, mogą utrudniać zapamiętywanie albo „kasować” zawartość pamięci. Ten proces neurologicy określają jako uwarunkowaną emocjonalnie amnezję, a psychoanalitycy jako „wyrugowanie”.
- Wzmacniający efekt emocji działa tylko przy średnioterminowym przywołaniu wiedzy, tzn. po upływie co najmniej dwóch minut i dłużej. Jeśli chcemy sprawdzić pamięć przed upływem tych dwóch minut, uczucia działają raczej hamująco.
- Pozytywne treści przypominamy sobie lepiej niż negatywne. Strach i smutek blokują pamięć.



- Uczucia wspierają przede wszystkim zapamiętywanie epizodycznych i autobiograficznych treści, w mniejszym stopniu faktów. Lepiej pamiętamy przeżycia emocjonalnie zabarwione niż te neutralne. Wielka miłość czy śmierć przyjaciela zapisują się głębiej w naszej pamięci niż każdy wzór matematyczny.

Biologiczne podstawy naszych systemów odczuwania, myślenia i działania tworzy plastyczność mózgu. Oznacza to, że sieć neuronów wciąż się modyfikuje, a jej układy przełączające tym ściślej ze sobą współpracują, im częściej są uaktywniane. Rezultatem i wyrazem tej złożonej sieci są nasze uczucia i wspomnienia, które z kolei wywierają wpływ na samopoczucie naszego ciała. Emocje są w związku z tym kwintesencją naszych doświadczeń życiowych odcisniętych w ciele. Jeśli na stres reagujemy wrzodami w żołądku, na zakłopotanie czerwienieniem się, a na strach napięciem mięśni karku, to przejawia się w tym złożoność naszego organizmu. Nawet oczy reagują na uczucia: podziw, sympatia albo czułość poszerzają nasze źrenice i sprawiają, że stajemy się atrakcyjniejsi. Oznacza to, że uczucia wędrują od mózgu do ciała i z powrotem do mózgu. Za każdym razem, gdy człowiek musi podjąć jakąś decyzję, opiera się ona nie tylko na kalkulacjach intelektu, lecz także na podświadomych informacjach z gigantycznego katalogu zapamiętanych emocji i reakcji ciała.

### **DLA COACHA**

- Uczucia i myślenie nie wykluczają siebie nawzajem. Wszystkie informacje docierające do narządów zmysłów są emocjonalnie zabarwiane i oceniane. Każda informacja również wywołuje uczucia. Dopiero nasza umiejętność emocjonalnego oznaczania doświadczeń umożliwia nam rozsądne myślenie.
- Pamięć zapisuje nie tylko rzeczową część danej informacji, ale również jej emocjonalne zabarwienie. Dlatego też łatwo może dojść do tego, co psychologowie nazywają generalizowaniem.
- Emocje działają jak wzmacniacz każdej nowej informacji: lepiej zapamiętujemy wydarzenia i fakty, które powiązane są z silnymi uczuciami. A wszystko, co jest połączone z pozytywnymi uczuciami, zapamiętujemy szczególnie dobrze.
- Aby stworzyć optymalne warunki przyswajania wiadomości, trzeba unikać negatywnych uczuć, zastępując je uczuciami pozytywnymi.
- Ekstremalnie silny albo nawet chroniczny stres oddziałuje negatywnie na pamięć. Hormony stresu redukują absorpcję glukozy, a tym samym zmniejszają ilość energii dostępnej mózgowi.
- Strach jest ściśle powiązany z kortyzolem – hormonem, który mocno ogranicza naszą zdolność nauki i zapamiętywania.

- Chęć czyni nas sprytnymi: dopamina jest substancją, która nas napędza, bez której nie bylibyśmy w stanie się rozwijać. Po pierwsze: dopamina pobudza, zwraca uwagę na to, co nowe i szczególnie interesujące. Po drugie, wspiera naukę, wspiera zapamiętywanie dobrych doświadczeń. Pod jej wpływem myślimy i reagujemy szybciej, łatwiej kojarzymy i jesteśmy bardziej kreatywni.

**Neurony:** około 100 mld neuronów mózgowych w 50 różnych podstawowych kształtach. W mózgu płodu dzielą się one bardzo często i z ogromną prędkością: w ciągu jednej minuty może powstać 250 tys. neuronów. Każdy neuron posiada ponad tysiąc miejsc kontaktowych, kilka neuronów w korze mózgowej ma nawet do 200 tys. synaps. Ogólna liczba wszystkich możliwych połączeń w sieci neuronów jest większa niż liczba wszystkich atomów w znanym nam do tej pory wszechświecie. Komórki glikowe (gr. *glia* oznacza „klej”), gliocyty, nie należą do neuronów, ale w mózgu występują dziesięć razy częściej niż komórki nerwowe. Komórki glikowe funkcjonują jak gąbki – wychwytyują w mózgu trujące substancje. W rozwoju mózgu odgrywają ważną rolę jako tory: po ich śladzie torowym neurony prześlizgują się na przewidziane dla nich miejsce w mózgu.

**Rozwój:** W momencie narodzin większość neuronów znajduje się na swoim właściwym miejscu przeznaczenia w mózgu. Tutaj krok po kroku zaczyna się kontakt z sąsiednimi neuronami za pomocą synaps. Od tej pory każda drobna zmiana w życiu codziennym i w otoczeniu odzwierciedla się w zmianach sieci neuronów. Obowiązuje przy tym reguła: *Use it or loose it* („Używaj albo strać”), co oznacza, że mało używane połączenia neuronowe wygasają, a te często używane wzmacniają się. Ta plastyczność mózgu zostaje zachowana do późnego wieku. **Uczucia** – de Sousa analizuje to szczegółowo – **kierują doświadczeniami**. Człowiek zawsze przeciwstawiony jest niezliczonym wrażeniom, których nagłość musi pospiesznie sam ocenić. Dopiero uczucia umożliwiają racjonalność ludzkiego rozsądku. Antonio R. Damasio podkreśla: „Rezultaty moich badań przekonały mnie, że emocje są integralną częścią składową procesu myślenia”. Jego zdaniem: „ludzkość cierpi nie na defekt logicznej kompetencji, ale raczej na defekt emocji, które udostępniają ważnych informacji logicznemu procesowi”. Dla Davida Gelerntera, który zajmuje się badaniami z zakresu informatyki: „emocje nie są szczególną formą myśli, nie są dodatkową drogą myślenia ani specjalnym procesem kognitywnym; emocje stanowią raczej jednorodny splot z myśleniem”. Dopiero uczucia sprawiają, że nasze myśli są elastyczne. Podczas gdy logiczny rozsądek długo rozważa każdą myśl, uczucia potrafią podejmować błyskawiczne decyzje, które nie bazują na logice. Oceny opierające się na uczuciu płyną z dwóch innych źródeł: z genetycznego zaprogramowania naszej intuicji oraz z naszych doświadczeń. „Tak jak obraz może wyrazić więcej niż tysiąc słów, tak jedna emocja może



często powiedzieć więcej niż tysiąc myśli”. Przez długi czas iloraz inteligencji (IQ) uważany był za jedyną miarę sukcesu. Coraz więcej krytyków jednak w to wątpi. O czym właściwie mówi nam liczba punktów zdobytych w teście IQ? Czy kandydat ze 135 punktami jest bardziej inteligentny niż ten, który dostał 105 punktów? „Nie znam nikogo, kto w sensie tych testów jest inteligentny. Znam ludzi, którzy cały czas robią coś mądrego, a czasem robią coś głupiego – jest to uzależnione od okoliczności, w jakich działają”. Goleman, który współpracuje z ponad 500 przedsiębiorstwami, stwierdził, że inteligencja emocjonalna pracowników jest w większej mierze zaangażowana w sukces odnoszony przez firmę niż iloraz inteligencji i znajomość rzeczy razem wzięte. „Inteligencja emocjonalna oznacza również poznanie własnych uczuć i optymalne sterowanie nimi, takie regulowanie odczuciami, aby gniew stał się efektywny, a strach możliwy do poskromienia. Człowiek mający inteligencję emocjonalną prawie zawsze potrafi sam pokonać przygnębiecie czy trudności, zachować optymistyczny nastrój i na przykład pracować dalej, mimo frustracji”. Inteligencja emocjonalna szybko awansowała do rangi *soft skill* w nowej ekonomii, która dostrzegła w niej klucz do sukcesu. Nowością w pojęciu „inteligencja emocjonalna” było połączenie dwóch światów, które przez długi czas uważane były za niemożliwe do zjednoczenia: nieokreślone emocje i konkretna inteligencja. W naszym społeczeństwie dominuje bowiem w dalszym ciągu obraz człowieka kierującego się rozsądkiem, świadomego i podejmującego samodzielne decyzje. Uczucia uważane są za trudne do uchwycenia; w przeciwieństwie do myśli nie mają treści, które można byłoby konkretnie nazwać; nie odnoszą się do określonego przedmiotu i dlatego są mało precyzyjne. Założenie, że myślenie i odczuwanie trzeba zdecydowanie oddzielać jest wprawdzie wciąż jeszcze głęboko zakorzenione, ale nie odpowiada już od dawna rezultatom badań z zakresu neurologii. Badania nad mózgiem pokazują dzisiaj, że rozsądek i rozum są wplecione w emocjonalną naturę człowieka. Ciało, myślenie i uczucia są ściśle ze sobą powiązane przez sieci neuronowe i funkcjonują jako całość. Emocjonalne bodźce oddziałują na prawie wszystkie regiony kory mózgowej, która steruje naszym postrzeganiem i złożonymi procesami myślenia. Układ limbiczny ocenia i rozważa wszystko, co robimy z zasobem naszych doświadczeń. Nasze uczucia odpowiadają widocznym i możliwym do zmierzenia odczuciom fizycznym: serce szybciej bije z radości, na czole pojawia się pot ze strachu, smutek każe nam zwiesić ramiona, z przerażenia jesteśmy bladzi jak ściana, a gdy wpadniemy we wściekłość, czerwienimy się.

## **DLA COACHY**

- Uczucia mają za zadanie utrzymywać organizm przy życiu. W tej funkcji regulacyjnej pracują zdeterminowane biologicznie. Oznacza to, że automatycznie wywołują w określonej sytuacji specyficzną reakcję. Regulują wewnętrzny stan

organizmu w taki sposób, aby mógł on reagować szybko i adekwatnie, na przykład szybszym dopływem krwi do tętnic w nogach, dla umożliwienia ewentualnej ucieczki.

- Ich korzenie tkwią we wrodzonych strukturach mózgu, które mają za sobą długą historię ewolucyjną. Pod tym względem uczucia są również inteligentnymi osiągnięciami w procesie dostosowania.
- Ciało jest najważniejszą sceną uczuć: każde uczucie jest doświadczeniem, które domaga się emocjonalnego wyrazu fizycznego. Może być on widoczny albo niewidoczny.
- Z każdym stanem emocjonalnym związane są hormonalne i sercowo-naczyniowe zmiany, których przebieg uzależniony jest z jednej strony od rodzaju danej emocji, a z drugiej – od zachowania kontrolnego człowieka.
- Uczucia wywierają wpływ na układy przełączające mózgu i ciała. Wywołują skoncentrowaną akcję chemiczną i neuronową oraz przekazują swoje informacje dwutorowo: przez krwiobieg, który transportuje chemiczne molekuły, na przykład w komórkach ustroju, oraz drogą komórek nerwowych, które przekazują elektrochemiczne sygnały do innych neuronów czy narządów.
- Każde uczucie bazuje na sieci neuronowych i chemicznych reakcji, a towarzyszy mu charakterystyczny schemat fal mózgowych.
- To, w jaki sposób wykształcamy uczucia, jak sobie z nimi radzimy i jak je akceptujemy, jest wyrazem nauki i kultury. Wynika z tego interesująca różnorodność: Japończycy znają na przykład uczucie *yugan*, które znaczy „estetyczny moment jedności”, a Indianie uczucie *rasa*, które oznacza tyle co „podziw bez słów”. W Europie nie mamy na to odpowiednich pojęć.

## INTELIGENCJA EMOCJONALNA – DRUGI ELEMENT POSTAWY COACHA

Amerykański psycholog i publicysta, Daniel Goleman, dzieli rozwój inteligencji emocjonalnej na pięć kroków:

- **Pierwszy krok: dostrzeganie i poznawanie własnych emocji.** Na pierwszym miejscu znajduje się znajomość własnych emocji, ponieważ człowiek o wysokiej inteligencji emocjonalnej potrafi dobrze rejestrować swoje uczucia i jest wrażliwy na wahania swojego nastroju.

*Ty sam musisz być przemianą, jaka ma się dokonać w świecie* – Mahatma Gandhi

„Źródłem naszych pasji jest miłość do siebie samego, która jest wrodzona człowiekowi i która go nie opuszcza, jak długo żyje. Jest pierwotną pasją, wrodzoną i pierwszą przed wszystkimi innymi. Ponieważ każdy musi troszczyć się o własne

przetrawianie, jest to pierwsze i najważniejsze zmartwienie, by nieustannie o nie zabiegać. Jak człowiek mógłby tego dokonać, gdyby sam nie był tym w pełni zainteresowany? Pierwszym uczuciem dziecka jest miłość do siebie samego”.

- **Drugi krok: radzenie sobie z emocjami – sterowanie emocjami.** Tylko ten, kto zwraca wystarczająco dużo uwagi na swoje uczucia, potrafi też wyrzucić na nie wpływ i szybciej pokonać na przykład złość, strach czy przygnębienie. Goleman mówi tutaj o samoregulacji i samokontroli albo – opierając się na buddyzmie zen – o właściwym baczeniu na siebie samego. W drugim kroku o emocjonalnej inteligencji Goleman mówi: „Ten, kto jest w tym słaby, musi wciąż walczyć z przytłaczającymi uczuciami; ten, kto jest w tym dobry, o wiele szybciej dochodzi do siebie po niepowodzeniach i stresie życia codziennego”. Badacze mózgu udowodnili w eksperymentach przeprowadzonych na zwierzętach oraz na podstawie badań osób, że specjalne regiony układu limbicznego odpowiedzialne są za określonego systemu uczuć:
  - ◆ System złości-wściekłości regulowany jest przez te regiony jądra migdałowatego i płatu skroniowego, które skierowane są do wnętrza mózgu.
  - ◆ System strachu-lęku podlega centrum jądra migdałowatego.
  - ◆ System paniki-smutku jest ściśle powiązany z przednią częścią *gyrus cinguli* (zwój po wewnętrznej stronie obu półkul mózgu).

Nie oznacza to jednak, że jesteśmy marionetkami w maszynerii uczuć, na którą nie mamy żadnego wpływu. Potrzebujemy raczej dużej dozy samokontroli i samosterowania, aby móc odpowiednio reagować na świadomie zarejestrowane uczucie. Chodzi więc tutaj o umiejętność oddziaływania na wahania nastroju przez wewnętrzny dialog i sterowania nim w taki sposób, żebyśmy nie byli zdani na łaskę i niełaskę uczuć, ale mogli aktywnie w nie ingerować. Każde uczucie ma swoją specyficzną wartość i nie należy go tłumić. Musimy uczyć się inteligentnego sposobu radzenia sobie ze wszystkimi ogarniającymi nas uczuciami i to z zamiarem podtrzymywania naszej emocjonalnej równowagi i wewnętrznej stabilności.

- **Trzeci krok: przełożenie emocji na działania.** Teraz trzeba produktywnie wykorzystać dostrzeżone uczucia, przełożyć je na konkretne działania i zmotywować siebie samego. W tym celu trzeba wykształcić zasadniczą umiejętność emocjonalną: kontrolę bodźców.

*Nieotrzymanie tego, czego się chce, jest czasem tytułem szczęścia – Dalajlama*

Różnorodna orkiestra uczuć potrzebuje kompetentnego dyrygenta. Ważne zadanie coacha polega na tym, żeby spowodować, by klient (a najpierw sam coach) stał

się dyrygentem swoich uczuć. Żeby nauczył się wykorzystywać emocje do osiągnięcia konkretnego celu, potrzeba, zdaniem Daniela Golemana, dużo samokontroli i motywacji. Te podstawowe umiejętności emocjonalne można wykształcić tylko wtedy, gdy się nauczy pokonywać dwie przeszkody:

- ◆ kontrolę bodźców jako podstawę do panowania nad sobą;
- ◆ optymizm jako podstawę motywacji.

**Na pewno mi się to uda!** Kto opanuje to optymistyczne zdanie, ten będzie potrafił przenosić góry. Każdy, kto pozytywnie ocenia swoje umiejętności i uczucia, jest bowiem w stanie motywować się samodzielnie. Dlatego należy sobie powtarzać: „Potrafię wywierać wpływ na moje myśli, uczucia i działania, mogę nimi sterować i produktywnie z nich korzystać”. Chodzi więc o umiejętność postrzegania zarówno sukcesów, jak i porażek jako wielkości, na które mamy wpływ i które możemy zmieniać. Pesymiści natomiast przypisują sobie niepowodzenia jako niemożliwe do zmienienia porażki. Nadzieja i optymizm nie są ustalonymi przez los cechami charakteru, można się ich nauczyć.

- **Czwarty krok: rozwijanie empatii.** Chodzi tutaj o umiejętność prawidłowego rozpoznawania uczuć innych ludzi oraz rozwijanie współczucia. Psychologowie nazywają to empatią.

*Nie oceniaj, zanim nie przejdziesz jednej mili w moich mokasynach* – przysłowie indiańskie

Uczucia są nie tylko zwierciadłem naszej osobowości, ale przede wszystkim oknem na innych ludzi. Dlatego też, zdaniem Daniela Golemana, częścią inteligencji emocjonalnej jest także umiejętność „poznania, co czują inni. Kto jest wrażliwy na uczucia innych, łatwiej reaguje na ukryte sygnały, które pokazują nam, czego ktoś potrzebuje albo czego sobie życzy”. Tylko ten, kto jest gotowy otworzyć się na wymagający niezwyklej uwagi akt równowagi między światem własnych uczuć, a światem uczuć innych ludzi, odkrywa skarb empatii. Jest on szczególnie cenny, ponieważ stanowi rdzeń naszego człowieczeństwa, naszej moralności. Już francuski filozof Jean-Jacques Rousseau uważał: „Tak długo, jak wrażliwość na każdego człowieka pozostanie ograniczona, czyny nie będą miały moralnego charakteru. Kto czuje się istotą moralną, musi poznawać siebie przez swoje więzi z innymi ludźmi, a jest to zadanie na całe życie. W tym celu potrzebujemy umiejętności wczucia się w położenie drugiego człowieka, zrozumienia jego myśli i uczuć, respektowania ich i odpowiedniego na nie reagowania. Wychodząc od swoich własnych doświadczeń, wczuwamy się w osobowość drugiego człowieka”. Psycholog Jirina Prekop formułuje to w następujący sposób: „Człowiek staje się

«ja» poprzez «ty»”. Ten emocjonalny rozwój poprzedzony jest wieloma drobnymi krokami świadomości, które Prekop opisuje w następujący sposób:

- ◆ „Chcę wczuć się w drugiego człowieka, dostrzec jego uczucia.
- ◆ Porównuję jego uczucia z moimi. Czy przeżyłem coś podobnego? Co wtedy czułem?
- ◆ Świadomie wycofuję się na drugi plan, ponieważ: «ja» i «ty» to zupełnie coś innego. Druga osoba mogła to samo odczuwać zupełnie inaczej. Przyglądam się jej położeniu z jej perspektywy, a nie z mojej.
- ◆ Szukam uczuciowej harmonii między nami.
- ◆ Wiem teraz, jak mogę z wyczuciem działać i co mogę zrobić dla drugiego człowieka, żeby się dobrze czuł”.

Ale już w *Podstawowych regułach poznania człowieka* Jean-Jacquesa Rousseau wyraźnie widać, że nasza empatia nie jest bezgraniczna:

- ◆ „Człowiek nie potrafi wczuć się w położenie tych, którzy są bardziej szczęśliwi, a tylko tych, którzy są od niego nieszczęśliwsi.
- ◆ Skarżymy się u innych na cierpienia, przed którymi sami nie jesteśmy bezpieczni.
- ◆ Współczucie, jakie okazujemy innym, niemierzone jest wielkością ich cierpienia, ale uczuciem, jakim darzymy nieszczęśliwca”.

Gdy zarażeni ziewaniem innych, także ziewamy, to posiadamy dobrze wykształconą empatię. Psychologowie z uniwersytetu Albany udowodnili, że istnieje ścisła zależność między zdolnością empatii i ziewaniem razem z innymi. Z pomocą ankiet naukowcy zebrali cechy osobowości testowanych, a potem pokazywali im na filmie ziewających ludzi. Ludzie o szczególnie empatycznych charakterach wczuwali się w zmęczenie i pozwalali się nim „zarazić”. Podobnie rzecz ma się z uśmiechem. Neurobiolodzy wyjaśniają to zjawisko istnieniem w mózgu komórek lustrzanych, których ilość możemy wyćwiczyć i powielić.

- **Piąty krok: zdobywanie społecznych kompetencji.** Znajomość pierwszych czterech kroków i posiadanie tych umiejętności stanowią podstawę naszego podejścia do związków i przyjaźni. Potrafimy organizować nasze życie kompetentnie pod względem społecznym.

*Ze wszystkiego, co prowadzi do osiągnięcia szczęścia, najwspanialsza jest przyjaźń – Epikur*

„Insekty – przede wszystkim mrówki i pszczoły – dostarczają nam imponujących przykładów społecznej współpracy, które właściwie powinny bardzo zawstydzać walne zgromadzenie narodów zjednoczonych” – w ten humorystyczny sposób



wypowiada się neurolog i badacz mózgu, Antonio Damasio. Jest on przekonany, że złożone zachowania społeczne wielu zwierząt wynikają z wrodzonego sterowania neuronowego. Natomiast człowiek od momentu narodzin musi znosić napięcie między swoimi egoistycznymi potrzebami i silną tęsknotą za stworzeniem wspólnoty z innymi ludźmi, do której będzie się czuł przynależny. W przeciwieństwie do egocentrycznego motta „Dodaj gazu, chcę więcej przyjemności!” złota reguła dobra ogólnego brzmi: „Nie czyn drugiemu, co tobie niemiłe”. Pod jednym względem nie różnimy się od pszczoły czy mrówki: jesteśmy istotami społecznymi – *zoon politikon* – jak nazywał nas Arystoteles – na dobre i złe zdani na wspólnotę. Psycholog, Manfred Spitzer, uważa: „Uczący się człowiek nie jest gryzoniem, który wykształca zachowania warunkowane, im więcej otrzymuje kulek pokarmu za określone postępowanie. Nauka człowieka dokonuje się już od zawsze we wspólnocie, a wspólne działanie jest najbardziej znaczącym wzmocnieniem. Tak samo jak mowy można się nauczyć tylko we wspólnocie mówiących ludzi poprzez mówienie i rozumienie, tak społecznych zachowań można się nauczyć tylko we wspólnocie, w której i z którą można działać. Wspólnota jest stabilna wtedy, gdy jest tak zorganizowana, że każda jednostka chce dla siebie tego, co służy także wspólnocie, która jest nośnikiem”. Zanim człowiek osiągnie ten wysoki stopień emocjonalnej inteligencji, musi dysponować choćby minimalną samokontrolą i – zdaniem amerykańskiego psychologa kognitywnego, Howarda Gardnera – zdobyć cztery umiejętności:

- ◆ Organizowanie grup: inicjowanie powstawania grup i koordynowanie nimi.
- ◆ Pertraktowanie rozwiązań: zapobieganie albo rozwiązywanie konfliktów, występowanie w roli mediatora z dyplomatycznym wyczuciem.
- ◆ Osobiste więzi: opanowanie dzięki empatii sztuki nawiązywania i pielęgnowania kontaktów.
- ◆ Społeczna analiza: odkrywanie, rozumienie i respektowanie uczuć, motywów i spraw całej grupy.

Również dla Daniela Golemana te cztery elementy stanowią „podstawę popularności, przewodzenia i interpersonalnej efektywności. Ci, którzy doskonale opanowali te umiejętności, odnoszą sukcesy we wszystkim, co opiera się na bezproblemowej współpracy z innymi – są «społecznymi gwiazdami». Kto ma te społeczne umiejętności, może kształtować więzi międzyludzkie, może mobilizować i inspirować innych, ma dobrych przyjaciół, potrafi ludzi przekonywać i wywierać na nich wpływ oraz stwarzać odprężoną atmosferę pracy”. Osoby posiadające kompetencje społeczne charakteryzują się tym, że dobrze pracują w grupach i motywują innych, ale potrafią też rozpoznawać fałszywych przyjaciół i intrygi. Przede wszystkim znają podstawową zasadę społecznego życia

– emocje są zaraźliwe. Przekazujemy sobie nastroje i przechwytujemy nastroje innych, jakby były społecznymi wirusami. W interakcji dwóch osób nastrój tej, która intensywniej wyraża swoje uczucia, jest przenoszony na osobę pasywną. Chodzi więc również o emocjonalną synchronizację: jeśli ludzie dostosowują się do nastrojów innych albo potrafią łatwo wciągnąć innych w swoje nastroje, wtedy interakcje na płaszczyźnie emocjonalnej przebiegają bez większych zakłóceń. Do największych osiągnięć w zakresie kompetencji społecznej należy bez wątpienia konstruktywne rozwiązanie konfliktu w sposób zadowalający dla wszystkich zaangażowanych osób. Poza tym wiemy, że ludzie w grupach mogą się tak wzajemnie wspierać i motywować, że osiągnięcia wynikające z inteligencji są dużo wyższe niż suma indywidualnych ilorazów inteligencji. Mamy tutaj do czynienia z większym poziomem inteligencji, mianowicie z inteligencją społeczną, to znaczy pojedyncze mózgi współpracują i działają w danej chwili jako jeden duży mózg. Większość filozofii przedsiębiorstw bazuje dzisiaj na tak zwanych *soft skills*, czyli na umiejętności pracy w grupie, i *leadership*. Umiejętność radzenia sobie z ludźmi nabiera coraz większego znaczenia na wolnym rynku. Hierarchie spłaszczają się, a zasoby możliwości każdego pracownika i każdego pracodawcy muszą być wykorzystywane w większym stopniu. Tylko ten, kto potrafi prowadzić siebie samego, jest w stanie poprowadzić innych. Warunkiem sukcesów w zarządzaniu i w kierowaniu jest więc duży poziom kompetencji społecznych.

#### **DLA COACHY**

- Prośba „Bądźcie dla siebie mili” nie wystarczy. Reguł społecznych kompetencji uczy tylko życie. W konkretnych sytuacjach poznajemy swoje granice i uczymy się społecznych zachowań.
- W tym celu potrzebujemy dużej swobody ruchu i przestrzeni doświadczeń.
- Przekazujemy coraz więcej obowiązków i odpowiedzialności.
- Ceniśmy społeczną kompetencję jako nadrzędną wartość w życiu. Okazujemy innym respekt, zrozumienie i miłość. Wzmacnia to samoświadomość i zdolność do współpracy w grupie.
- Nie chwalmy w grupie tylko najlepszych, powodujemy bowiem wtedy, że pozostali źle się czują.
- Grupę można zmotywować tylko wtedy, gdy sami okazujemy zachwyty. Iskra przeskakuje, gdy przekazujemy treści z pasją. Nazywamy to „pedagogicznym Erosem”, miłością do zawodu. Jako emocjonalna istota jesteśmy najsilniejszym medium społecznych kompetencji, silniejszym niż książka.
- Nie poddawajmy się zwątpieniu.

- Organizujmy spotkania wymagające aktywnego udziału: konferencje, fora dyskusyjne, podczas których każdy będzie mógł wyrazić swoje życzenia i pomysły. Innymi miejscami trenowania kompetencji społecznych są kluby sportowe i hobbyistyczne, grupy kościelne i polityczne, a w biznesie – spotkania integracyjne i warsztaty rozwojowe.

## ŚMIECH I POCZUCIE HUMORU – TRZECI ELEMENT POSTAWY COACHA

*Między śmiechem i zabawą dusza odzyskuje zdrowie* – przysłowie arabskie

Wielu badaczy śmiechu uważa śmiech za najstarszą formę komunikacji – za pewnego rodzaju niewerbalne esperanto, uniwersalny język, który łączy wszystkich ludzi. Nasi przodkowie śmiali się prawdopodobnie już długo przed tym, zanim zaczęli mówić. Działo się tak, ponieważ centra mowy znajdują się w młodszej – z punktu widzenia historii rozwoju – części kory mózgowej, podczas gdy śmiech przyporządkowywany jest starszej części mózgu. Śmiech jest wrodzony. Najczęściej uśmiechają się niemowlęta i małe dzieci – około czterdziestu razy w ciągu dnia – podczas gdy dorośli uśmiecha się już tylko około piętnaście razy dziennie.

### Co warto wiedzieć z gelotologii ( gr. *gelos* – śmiech)

Od lat 70. XX wieku naukowcy zajmują się fizycznymi i duchowymi sposobami oddziaływania śmiechu na *homo ridens*, człowieka śmiejącego się. Bodźcem do rozpoczęcia tego typu badań stała się choroba kręgosłupa dziennikarza, Normana Cousinsa. Kiedy nic nie pomagało na silne bóle, oprócz medycznej terapii sam zaaplikował sobie terapię śmiechem. Oglądał komedie i czytał śmieszne książki. Po dziesięciu miesiącach bóle ustały. Tym przypadkiem medycznym zainteresował się profesor William F. Fry ze Stanford, który obecnie uważany jest za ojca gelotologii. Kiedy w 1964 roku założył Instytut Badania Humoru, był z tego powodu wyśmiewany przez wielu kolegów. Obecnie Science of Pleasure jest uznaną na całym świecie dyscypliną nauki. Fry przeprowadził, poczynając od siebie samego, liczne eksperymenty i stwierdził, że aktywność komórek odpowiedzialnych za odporność organizmu znacznie wzrasta podczas śmiania się. Jego badania układu immunologicznego cieszyły się ogromnym zainteresowaniem na całym świecie.

Nawet jeśli badacze mózgu wciąż jeszcze poszukują „centrum humoru”, jedno jest pewne: Żeby zrozumieć istotę humoru i móc się nim cieszyć, potrzebujemy kilku umiejętności.

Biolog zachowań, dr Gabriele Haug-Schnabel z uniwersytetu we Freiburgu, wymienia następujące:

- Umysłowy, społeczny rozwój musi być tak zaawansowany, żeby to, co śmieszne nie zostało rozpoznane jako odchylenie od normy.

- Nie wszystko, co zostaje powiedziane trzeba traktować poważnie, niekiedy słowa wymieniane są tylko dla zabawy. Trzeba umieć słuchać, jaki sens mają wypowiedziane słowa, czyli jaka jest ich pointa.
- Ważna jest wewnętrzna suwerenność, trzeba stanąć ponad dosłowność wypowiedzi i nie czuć się osobiście dotkniętym.
- Aby móc się śmiać, trzeba być w stanie zrozumieć perspektywę dowcipu lub humorystycznej sytuacji, zniekształcającą rzeczywistość.

Nasza energia życiowa wyraża się w płaczu i w śmiechu. W żydowskiej księdze mądrości Sirach, istniejącej ponad 2200 lat, jest napisane: „Radosne serce jest życiem człowieka, a radość przedłuża jego życie”. Również rodzime przysłowie mówi: „Śmiech to zdrowie!”. Potwierdzają to także liczne badania.

Śmiech powoduje:

- przyspieszenie bicia serca i zwiększenie ciśnienia krwi;
- zwiększenie ilości przeciwciał immunoglobulin i lepsze funkcjonowanie układu odpornościowego;
- zwiększenie granicy odporności na ból;
- większą czujność mózgu;
- wzmocnienie ruchów przepony, która z kolei masuje wewnętrzne narządy i poprawia trawienie;
- zwiększenie zawartości tlenu we krwi i poszerzenie objętości płuc;
- trening 240 ze wszystkich 630 mięśni ciała;
- redukcję produkcji hormonów stresu: adrenaliny i kortyzolu;
- zwiększenie wydzielania hormonów szczęścia (endorfin) i tym samym lepsze samopoczucie;
- likwidację duchowych blokad i przełamanie utartych schematów myślenia;
- większą kreatywność mózgu i otwartość na nowe rozwiązania.

Już od dawna „terapeutyczny śmiech” awansował na poważnie traktowane pojęcie w medycynie. Do jego prekursorów należy neurolog i psychogerontolog Rolf Hirsch. Jako ordynator szpitala stosował terapię śmiechem w geriatric. Również Michael Christensen, założyciel ruchu klaunów w klinikach (Big Apple Circus, Nowy Jork), wiedział, jak skuteczny może być śmiech. Od połowy lat 80. sześćdziesięciu klaunów pracuje na oddziałach dziecięcych klinik w Nowym Jorku i w Bostonie. W 1994 roku za nowojorskim przykładem Laura Fernandez założyła stowarzyszenie Doktor Klaun. Ernst J. Kophard zdobył serca dzieci najpierw jako klaun, następnie został profesorem od psychomotoryki. Obecnie niezwykle popularne są seminaria dotyczące szerokiej

gamy tematów: od terapii śmiechem po jogę śmiechu. Ta metoda, wymyślona w 1995 roku przez indyjskiego lekarza Madan Kataria, bazuje na podstawach jogi i na wynikach badań z zakresu gelotologii. Na całym świecie panuje więc jednomyślność co do tego, że humor jest lekarstwem pozbawionym wszelkiego ryzyka i działań ubocznych. Uśmiech albo śmiech buduje pomost od „Ja” do „Ty”. Tę społeczną funkcję opisał francuski filozof Henri Bergson: „Śmiech wymaga najwyraźniej echa. Nasz śmiech jest zawsze śmiechem grupy. Warunkiem najbardziej swobodnego śmiechu jest zawsze poczucie wspólnoty, można powiedzieć sprzysiężenia z innymi śmiejącymi się”. Dla Bergsona śmiech był społecznym sprawdzianem; w poetycki sposób porównywał go z pianą na falach morskich: „Śmiech powstaje tak samo jak ta piana. Informuje o wszystkich lekkich rewoltach na powierzchni społecznego życia. Błyskawicznie naśladuje ruchome figury tego wstrząsu”. Śmiechu nie kontroluje nasza wola, po prostu ma on charakter refleksu. Raz wywołany, usamodzielnia się. Śmiech może również przynosić ulgę, na przykład przy zranieniach albo niesprawiedliwym potraktowaniu, lub też sygnalizować zwyczajstwo, na przykład nad swoim strachem przed przełożonym. Śmiech pozwala nam zachować dystans, także w obliczu poważnych albo smutnych wydarzeń. Śmiech jest odskocznią dla innej perspektywy. Być może dlatego Johann Wolfgang von Goethe uważał: „Spośród moich gości najbardziej lubię tego, kto jest wesoły, rozbawiony”. Goleman twierdzi: „Pozytywny i otwarty wyraz daje naszemu mózgowi do zrozumienia, że właśnie znajdujemy się w odprężonej, luźnej, a tym samym bezpiecznej atmosferze i przygotowuje go do przetwarzania pozytywnych treści”. „Być może my – ludzie – nauczeni powagi szczególnie mamy skłonności do tego, by mylić głębię myśli z melancholią.” Ale już filozof Arhur Schopenhauer zauważył, że poczucie humoru i powaga są ze sobą powiązane: „Im bardziej człowiek jest w stanie odczuwać całą głębię powagi, tym serdeczniej może się śmiać”. Rzymski poeta Horacy (65–8 r. p.n.e.) twierdził nawet: „Żart i śmiech decydują o wielkich sprawach często trafniej i lepiej niż powaga i surowość”. A pisarz Erich Kastner głosił, że „humor to parasol mędrców”.

#### **DLA COACHY**

- Dorośli, przede wszystkim odgrywający istotne role społeczne, mają skłonności ku temu, by postrzegać życie poważnie. W ten sposób sprawiają, że jest ono jeszcze bardziej skomplikowane niż w rzeczywistości.
- Wyniki badań gelotologii i biofeedbacku powinny dać wiele do myślenia wszystkim poważnym i pesymistycznie spoglądającym w przyszłość, pozbawionym poczucia humoru dyrektorom i menedżerom, którzy postrzegając rzeczywistość w ten sposób, szkodzą nie tylko innym, ale również i przede wszystkim sobie samym.



- Bądźmy żywym przykładem dobroczynnego działania poczucia humoru. Czy dajemy się czasem połaskotać? Czy cenimy humorystyczne sytuacje i potrafimy sobie z nimi poradzić?
- Unikajmy w stosunku do innych wszelkich form ironii albo sarkazmu.
- Pamiętajmy o tym, że uśmiech jest najkrótszą drogą między dwojgiem ludzi.

*Każdy dzień, w ciągu którego się nie uśmiechniesz, jest dniem straconym* – Charlie Chaplin

## PODSUMOWANIE

Nasz zasób wiedzy ciągle się powiększa – rocznie naukowcy publikują na świecie sześć milionów fachowych artykułów, co daje siedemnaście tysięcy dziennie. Najwyższy czas, żebyśmy my, coache, skupili się na naszych najważniejszych umiejętnościach wspierania głową i sercem. Jeśli będziemy wykonywali swoje zadania, kierując się głową i sercem w duchu starych reformatorów, a do tego uwzględnimy aktualne rezultaty badań z zakresu biologii mózgu, nic nie tracimy, a wiele zyskujemy. Społeczeństwo wiedzy, które uważa, że wszystko wie, jeśli tylko przepływ informacji sprawnie działa, udowadnia ostatecznie, jak mało rozumiało. Ulega bowiem błędnemu przekonaniu, że im więcej strumieni informacji się transportuje, tym większa jest powszechna wiedza i zrozumienie. Menedżer Daniel Goeudevert ostrzega: „Jesteśmy bogaci w informacje, grozi nam utonięcie w ich nadmiarze, a jednocześnie, czy może właśnie dlatego, bardzo brakuje nam przeżytej wiedzy, doświadczonych uczuć i stabilnych wartości. Coraz więcej sytych ludzi umiera z emocjonalnego łaknienia! Wiedza bez umiejscowienia jej w moralnej kulturze człowieka jest barbarzyńska”. Kiedy filozof Max Scheler powiedział: „Wiedza jest udziałem w egzystencji”, miał na myśli żywą wymianę poglądów, emocjonalne spotkanie i zaangażowanie. Możliwe jest to tylko w rzeczywistym życiu z prawdziwymi ludźmi; w małym świecie znajomości faktów pozyskiwanych przez internet horyzonty doświadczania są bardzo ograniczone. Ten, kto otrzymuje wszystko bezpośrednio do domu, nie musi już wyruszać w drogę, a tym samym pozostaje niedoświadczony. Obecnie stoimy przed decydującymi pytaniami: Kiedy osiągnięty zostanie „punkt wrzenia” w natłoku informacji? Jak długo jeszcze nasze emocje mogą znieść spiralę „jeszcze trochę więcej”? Kiedy emocjonalny chłód przerodzi się w przemoc? Czy odpowiednio wcześnie zauważymy, że to nieprzyswajanie ogromnych ilości wiedzy, ale nasza zdolność całościowego integrowania ciała, umysłu i psychiki gwarantuje nam naszą przyszłość? Jeśli człowiek definiowany jest wyłącznie przez swój sukces, karierę i majątek, wtedy nie ma już wartości, znajduje się pod presją. A tam, gdzie brakuje sensu i rządzi presja, kwitną strach, depresja i przemoc. W ciągu swojego życia każdy z pewnością doświadczył tego, że osiągnięcia

zawodowe nie gwarantują szczęśliwego życia. Peter-Matthias Gaede ostrzega: „Przeliczenie wartości człowieka na banknoty nie jest nowym ćwiczeniem. Tak samo stare jest pytanie o kryteria, które leżą u jego podstaw. Czy kierownik działu, który spłonął 11 września 2001 roku w północnej wieży nowojorskiego World Trade Center był bardziej wartościowy niż posłaniec, który stracił życie w wieży południowej? Z tego powodu rozpętała się makabryczna kłótnia wśród krewnych ofiar, czekających na odszkodowania, którym znany adwokat przygotowuje różne rozliczenia. Czy kapitał ludzki jest możliwy do zmierzenia, jak przedstawiają to badania przeprowadzone na zlecenie Niemieckiego Instytutu Bankowego, które wyznaczają wartość przeciętnego Niemca na 230 tys. euro, wyliczając to na podstawie kosztów własnych i inwestycji produkcyjnych dla przeciętnego materiału ludzkiego germańskiego pochodzenia? Wyobrażenie, że jako błędna inwestycja zostanie potraktowane to, co z człowieka czyni człowieka, na przykład własne zdanie, upór i zejście z drogi optymalizujących i kalkulujących, może już wywołać poczucie strachu. Ale przeliczanie kilogramów życia na centy, najwyraźniej nikogo nie oburza”. Najwyższy już czas pojąć, że kapitał ludzki nie jest wartością dla giełd. W przeciwnym bowiem razie zdarzy się to, przed czym ostrzegał angielski pisarz Oscar Wilde: „Nowoczesny cynizm polega na tym, że znamy cenę wszystkiego, ale możliwe, że nie znamy tego wartości”. Optymalny rozwój oznacza własną inicjatywę i emocjonalne zaangażowanie, a nie konsumowanie faktów. Nasz przykład, jako coachy, jest przy tym bardzo ważny. Najwyższy już czas, by rozwijać się dalej, zostawiając za sobą etap człowieka rozsądku i wreszcie dotrzeć do świadomości. Najwyższy czas, by rozpoznać, że rozum tak naprawdę nigdy nie zasługiwał na respekt, jakim go darzymy, ponieważ nie potrafi on udzielić nam wystarczającej odpowiedzi na wszystkie naprawdę istotne pytania. A przy tym od wieków mamy do dyspozycji obszerne, optymalne narzędzie: uczucia.

Irządsko słyszymy od dyrektorów, że mają „emocjonalnie uzdolnionych pracowników”, o pracownikach z „matematycznymi” czy „technicznymi” zdolnościami mówi się częściej. Pod tym względem nasz system edukacji siebie wiele zaprzepaścił – zbliżenie ludzi do ich wewnętrznego potencjału, do siły ich wewnętrznego fundamentu i rozwijanie ich umiejętności kierowania samym sobą. Już humanista Wilhelm von Humboldt domagał się kształcenia, które uczyni z człowieka to, czym powinien on być – człowieka. Nie oznacza to, że kształcenie ma odbywać się bez fachowej wiedzy tylko w przyjemnych kontaktach towarzyskich społecznej nauki, bez żadnego trudu. „Nie ma kształcenia bez wysiłku”, powiedział Roman Herzog w swoim znanym przemówieniu. Tak długo, jak będziemy mierzyli poziom edukacji człowieka tym, co zna na pamięć albo jaki jest jego iloraz inteligencji, tak długo będziemy żyli w błędnym przekonaniu, że mistrzowie technik pamięci i geniusze testów są wykształconymi ludźmi. *Nie chcę apelować do waszego rozumu. Chcę pozyskać wasze serca* – Mahatma

Gandhi miał całkowitą rację: za pomocą samego rozsądku, mądrości i bystrości umysłu niewiele zyskujemy. Aby wyzwolić nasz wewnętrzny rozwój i zewnętrzne przemiany, tak samo duże znaczenie ma energia serca. Każda przemiana zaczyna się od optymizmu i przede wszystkim od nas samych.

*Jeśli chcesz zaprowadzić porządek w kraju, musisz najpierw zaprowadzić porządek w prowincjach. Jeśli chcesz zaprowadzić porządek w prowincjach, musisz zaprowadzić porządek w miastach. Jeśli chcesz zaprowadzić porządek w miastach, musisz zaprowadzić porządek w rodzinach. Jeśli chcesz zaprowadzić porządek w rodzinach, musisz zaprowadzić porządek we własnej rodzinie. Jeśli chcesz zaprowadzić porządek w swojej rodzinie, musisz doprowadzić siebie do porządku – Konfucjusz*

**Dr Urszula Sadowska**

International Coach Federation ICF MCC, ICF ACTP Ericsson College International, ICC International Coaching Communication, Trener IA NLP.

e-mail: urszulasadowska@inetia.pl

#### BIBLIOGRAFIA

- Amen, D.G.** (2007) *Zmień swój mózg*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Amen, D.G.** (2009) *Zadbaj o mózg*. Warszawa: MT Biznes.
- Bauer, J.** (2008) *Empatia – Co potrafią lustrzane neurony*. Warszawa: WN PWN.
- Blackmore, S.** (2002) *Maszyna Memowa*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Damasio, A.R.** (2002) *Błąd Kartezjusza*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Damasio A.R.** (2000) *Tajemnica świadomości*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Dawkins, R.** (2007) *Samolubny gen*. Warszawa: CiS.
- Desgagnes, P.** (2008) *Śmiech to zdrowie*. Warszawa: Klub dla Ciebie.
- Dialogi Konfucjańskie* (1976) Warszawa: PiW.
- Doidge, N.** (2007) *The brain that changes itself*. New York: Viking.
- Goleman, D.** (2007) *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.
- Goleman, D.** (2007) *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.
- Goleman, D.** (2007) *Inteligencja społeczna*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Koch, C.** (2008) *Neurobiologia na tropie świadomości*. Warszawa: WUW.
- Kossut, M.** (1994) *Mechanizmy plastyczności mózgu*. Warszawa: WN PWN.
- LeDoux, J.** (2000) *Mózg emocjonalny*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.
- Licaucó, J.T.** (2009) *Zadziwiająca moc umysłu*. Warszawa: Helion.
- Longstaff, A.** (2006) *Neurobiologia*. Warszawa: WN PWN.
- Pinker, S.** (2005) *Tabula rasa. Spór o naturę ludzką*. Gdańsk: GWP.
- Świat Nauki* (2002) numer specjalny *Umysł a mózg*, listopad 2002.
- [http://www.ted.com/talks/vs\\_ramachandran\\_the\\_neurons\\_that\\_shaped\\_civilization.html](http://www.ted.com/talks/vs_ramachandran_the_neurons_that_shaped_civilization.html)
- <http://www.ted.com/>