

# JĘCZING?

Powiedz  
„DOŚĆ!”  
i naucz się  
czerpać  
z optymizmu

KAMILA PĘPIAK-KOWALSKA

onepress | sensus

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: ULABUKA

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/jecin>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-8674-7

Copyright © Kamila Pępiak-Kowalska 2022

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

---

<b>UWAGI AUTORKI NA TEMAT ŹRÓDEŁ</b>	<b>9</b>
<b>WSTĘP</b>	<b>11</b>

## **CZĘŚĆ I**

<b>ROZDZIAŁ 1. ZAWRZYJMY UMOWĘ</b>	<b>19</b>
P jak PURPOSE, czyli „Po co?”	22
P jak PRACTICAL, czyli „Jak organizacyjnie?”	25
P jak PSYCHOLOGICAL, czyli „O co zadbać psychologicznie?”	30
Uwagi końcowe	40
Podsumowanie rozdziału	43
<b>ROZDZIAŁ 2. SKĄD SIĘ WZIAŁ I CZYM JEST OPTYMIZM?</b>	<b>45</b>
Optymizm na czas	51
Learned Optimism	55
Czy optymizm jest uniwersalny?	61
Gen optymizmu	63
Miejsce na depresję w rozważaniach nad optymizmem	64
A co, jeżeli pakiet startowy nie był korzystny?	69
Rodzaje optymizmu	70
Uwagi końcowe	70
Podsumowanie rozdziału	71

<b>ROZDZIAŁ 3. OPTYMISTYCZNE NAWYKI</b>	<b>73</b>
Jak budujemy nawyki?	73
Nawyki optymistycznego zdrowia	79
Nawyki optymistycznych relacji	87
Uwagi końcowe	94
Podsumowanie rozdziału	95
<b>ROZDZIAŁ 4. NAWYK, KTÓRY STAŁ SIĘ NAŁOGIEM, CZYLI CIEMNA STRONA OPTYMIZMU</b>	<b>97</b>
Hiper optymizm jest groźny dla zdrowia	99
Ciężka toksyczna pozytywność	104
Zbyt dużo szczęśliwości powoduje nieszczęście	107
Uwagi końcowe	110
Podsumowanie rozdziału	110

## CZEŚĆ II

<b>ROZDZIAŁ 5. HASH, CZYLI NAUKOWE SKŁADOWE OPTYMIZMU</b>	<b>115</b>
H — HAPPINESS czyli stare, dobre SZCZĘŚCIE	116
A — jak AGENCY, czyli po polsku SPRAWCZOŚĆ	129
S — SELF-EFFICACY, czyli subiektywne poczucie WŁASNEJ SKUTECZNOŚCI	137
H — jak HOPE, czyli po naszymu NADZIEJA	145
Uwagi końcowe	153
Podsumowanie rozdziału	157

<b>ROZDZIAŁ 6. CO NAM STOI</b>	
<b>NA DRODZE DO OPTYMIZMU?</b>	<b>160</b>
Błędy poznawcze na drodze do optymizmu	160
Jęczenie wpisany w narodowość?	177
Krytyk wewnętrzny	190
Strachy karmiące nasz jęczenie	203
Porywacze	218
Podsumowanie rozdziału	225
<b>ROZDZIAŁ 7. NIE TAKI STRASZNY, JAK GO MALUJĄ...</b>	<b>228</b>
Stres	228
„Negatywne” emocje	233
Porażki	250
Tragiczny optymizm	261
Uwagi końcowe	263
Podsumowanie rozdziału	265
<b>ROZDZIAŁ 8. I ŻYLI DŁUGO I SZCZĘŚLIWIE...</b>	<b>268</b>
Wyrażanie wdzięczności i celebrowanie sukcesów	270
Rola książek	282
Terapia przez pisanie	284
Rola muzyki	288
Geografia szczęścia	295
Stoicki optymizm	300
Strategie optymistycznego przywódcy	303
Uwagi końcowe	307
Podsumowanie rozdziału	308

<b>PODSUMOWANIE</b>	<b>309</b>
<b>PODZIĘKOWANIA</b>	<b>310</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>313</b>
<b>PRZYPISY KOŃCOWE</b>	<b>322</b>



---

## NIE TAKI STRASZNY, JAK GO MALUJĄ...

---

### STRES

*Największym odkryciem mojego pokolenia jest to,  
że człowiek może zmienić swoje życie,  
zmieniając swoje nastawienie.*

William James, amerykański filozof, psycholog

Długo panowało przekonanie, że stres jest największym wrogiem naszego zdrowia. Koniecznie należy z nim walczyć, znaleźć sposób na pozbycie się go z życia, przy zastosowaniu wszelkich dostępnych technik. Żyliśmy w przekonaniu, że stres powoduje mnóstwo chorób. Aż przyszedł czas, kiedy od uzbrajania się w techniki walki ze stresem przeszliśmy do zarządzania nim, bo okazało się, że oprócz ciemnej strony mocy stres ma również swoją dobrą postać, czyli *eustres* — coś, co pomaga nam wstać rano z łóżka, działać, podejmować wyzwania. Czasem jest OK i jak się okazuje, nie zawsze jest taki straszny. Minęły dekady zmieniających się przekonań na temat stresu, aż przyszedł dzień, w którym same przekonania zaczęły rzucać światło na postrzeganie stresu. Tak, to zdanie ma sens. Okazało się, że przekonania na temat stresu są bardzo istotne.

W 1998 roku w Stanach Zjednoczonych 30 tysięcy dorosłych osób zapytano, *ile stresu doświadczyły w minionym roku*. Postawiono im



także pytanie: *Na ile stres szkodzi twojemu zdrowiu?* Na obydwa pytania miały one odpowiedzieć z uwzględnieniem skali od 0 do 10. Osiem lat później okazało się, że wysoki poziom doświadczanego stresu zwiększył ryzyko śmierci tych osób o 43%. Ale działa się tak wyłącznie w przypadku ludzi, którzy uważali, że stres szkodzi ich zdrowiu. Osoby, które deklarowały, że **stres nie jest szkodliwy dla zdrowia, miały najniższe ryzyko śmierci**, nawet niższe niż osoby, które deklarowały, że doświadczają niewielkiego stresu. Autorzy badania doszli do wniosku, że **to nie stres zabija, a podejście do niego, a dokładniej, że śmiertelnym zagrożeniem może być dla nas przekonanie o tym, iż jest on szkodliwy dla zdrowia**<sup>71</sup>. Co Ty na to? Pamiętam, że kiedy pierwszy raz trafiłam na te badania, nie chciałam się z nimi zgodzić. Pewnie poniekąd dlatego że zarządzanie stresem było jednym z moich pierwszych tematów szkoleniowych i zdążyłam już pokochać rozkminy i dyskusje o stresie miłością zawodową. Ulgę przynosiła mi świadomość, że w końcu można na coś zrzucić winę za wszelkie nasze krzywdy i nieszczęścia. *To nie ja, to przecież stres...* można było siebie wytłumaczyć. Podobalo się to wielu słuchaczom i studentom. Poza tym to była przecież ogólnie znana i powtarzana prawda. A tutaj nagle zmiana paradygmatu? To kogo teraz będzie można obwiniać za potencjalne niepowodzenia, za wrzody żołądka? Przecież stres to wrzody, a tu nagle okazuje się, że bakteria, a stres nie jest winny? Jak to?

Otóż nasze przekonania mogą mieć bezpośredni wpływ na nasze życie, nawet dosłownie. Ludzie, którzy mają pozytywny stosunek do procesu starzenia się, żyją dłużej niż ci, którzy starość postrzegają negatywnie. Badacze z Yale przez 20 lat przyglądali się grupie osób i ich obserwacje wykazały, że **pozytywne podejście do starzenia się wydłuża życie** nawet o 7,6 lat<sup>72</sup>. Dłużej żyją również osoby, które uważają, że większości ludzi można ufać. Tym razem badacze z Uniwersytetu Duke'a zaobserwowali, że 60% spośród badanych postrzegających ludzką naturę w cyniczny sposób po 15 latach badania

zmarło, podczas gdy 60% osób w wieku powyżej 55. roku życia, które postrzegały innych ludzi jako godnych zaufania, nadal żyło<sup>73</sup>. Na te i kilka innych badań, które dowodzą siły naszych oddziaływań, wskazała Kelly McGonigal podczas weryfikowania swojego podejścia do stresu. Trafiła też na badania, według których **dzięki stresowi możemy stawać się bystrzejsi i silniejsi, jesteśmy w stanie odnosić częstsze i większe sukcesy. Stres pomaga nam się uczyć i rozwijać, może nawet dodawać nam odwagi i wzbudzać w nas współczucie**. Natomiast zmiana postrzegania stresu może nas wspierać w stawaniu się **zdrowszymi i szczęśliwszymi ludźmi**. To, jak postrzegamy napięcie, wpływa na mnóstwo spraw, począwszy od funkcjonowania układu krążenia, a na poczuciu sensu życia skończywszy<sup>74</sup>. Pewnie pamiętasz z poprzednich rozdziałów, że zarówno nasze serce, jak i nasze poczucie sensu baaardzo mocno związane są z optymizmem.

Ludzie, którzy postrzegają **stres jako pomocny, rzadziej są przygnębieni, czerpią z życia więcej satysfakcji** niż osoby uważające stres za szkodliwy. Ci pierwsi **mają więcej energii i mniej problemów zdrowotnych, są szczęśliwsi i wydajniejsi w pracy**. Mają też inne relacje z samym stresem, częściej postrzegają **sytuacje pełne napięcia jako wyzwania, głębiej ufają własnej zdolności radzenia sobie** z takimi wyzwaniami i okazują się **skuteczniejsi w znajdowaniu sensu, nadawaniu znaczenia w trudnych okolicznościach**<sup>75</sup>. Być może w Twojej głowie pojawiają się teraz wątpliwość i sceptycyzm. Tiaaa, pewnie doświadczają mniej cierpienia i przykrych sytuacji, pewnie zależność jest wtórna, a nie pierwotna. Pewnie jest im łatwiej w życiu i dlatego tak mają. Okazuje się jednak, że nie jest to prawdą. **Ludzie pozytywnie postrzegający stres wcale nie zaznają w życiu mniej cierpienia**. Pozytywną opinię na temat stresu wspiera co innego, a **mianowicie uważność i zdolność akceptacji niepewności**<sup>76</sup>.

Co to oznacza dla stresu w naszym życiu? To rzuca zupełnie inne światło na stres, zmienia paradygmat i zachęca, żeby się jednak ze stresem zacząć przyjaźnić. Ale jak to? Że trzeba zmienić przekonania na temat przekonań dotyczących stresu, który nie jest już dla nas taki straszny, jak uważaliśmy całe dekady, jak wmawiano nam od lat i jak część z nas tłumaczyła innym i sobie? Oj, dużo roboty. Podobno jednak największymi analfabetami XXI wieku nie będą ci, co nie potrafią się uczyć, a ci, co nie potrafią się oduczać, więc zapraszam do ciekawego procesu — aktualizacji systemu. Do podjęcia redecyzji na podstawie nowych danych. Ten update wyjdzie Ci na zdrowie, dosłownie.

**Stres to biologiczna reakcja organizmu, która pojawia się, kiedy w grę wchodzi coś, na czym nam zależy** — taką definicję stresu proponuje McGonigal. Stres jest mocno **związany z sensem**, bo nie stresujemy się z powodu czegoś, co jest nam obojętne, stąd nie ma możliwości stworzenia sensownego życia bez doświadczenia stresu. Stres jest wszechobecny i **pozwala nam działać, pomaga naszemu ciału i umysłowi być gotowymi i reagować na bodźce**. Stres to **źródło energii**, która daje nam kopniaka do skupienia się i do działania. Jak to się dzieje? Nastawienie psychiczne do stresu kształtuje nie tylko sposób myślenia, ale i sposób postępowania. Osoby, które uważają stres za pomocne doświadczenie, częściej deklarują, że **radzą sobie z nim aktywnie, podejmują działania, akceptując najpierw sam fakt wystąpienia sytuacji stresowej**. Następnie **planują strategię radzenia sobie** nawet nie tyle ze stresem, ale **ze źródłem stresu**, szukając informacji, prosząc o radę czy pomoc. Podejmują kroki na rzecz usunięcia, ominięcia bądź przemiany źródła stresu. Wisienką na torcie bywa zrobienie możliwie najlepszego użytku z sytuacji stresowej, patrząc na nią w pozytywniejszy sposób albo wykorzystując jako okazję do rozwoju osobistego<sup>77</sup>.

Czy to wszystko oznacza, że w swoim jęczungu za stresem też się nie schowamy? Nie można już pomarudzić na sytuację, bo się stresujemy? I tak, i nie.

Michael F. Scheier i Charles S. Carver zwracają uwagę na **odmienne strategie radzenia sobie ze stresem, wyjaśniając zachowania pesymistów i optymistów**. Literatura wyróżnia **dwie ogólne strategie tego typu: ukierunkowanie na usuwanie przeszkód i na rozwiązania albo zachowania uciezkowe i koncentracja na przeżywanych emocjach**. Nie wykluczają się one. Zwykle korzystamy z obydwu, w zależności od sytuacji. Jednak któraś ze strategii u każdego jest dominująca. Kiedy mamy poczucie sprawstwa, częściej pojawia się ta pierwsza. Determinującym czynnikiem jest ocena sytuacji, często subiektywna. Optymiści z definicji koncentrują się generalnie na pozytywnych aspektach i jak pamiętasz, poczucie sprawstwa jest jednym z czterech podstawowych czynników optymizmu, stąd pierwsza strategia będzie uruchamiała się łatwiej. Potwierdzają to badania. Optymiści dokonywali pozytywnej reinterpretacji sytuacji stresowej. Aktywnie podchodzili do trudności i szukali wsparcia u innych. Unikali nieangażującego poddawania się trudnym sytuacjom<sup>78</sup>.

### Siłownia umysłu

- Wypisz swoje stresory w kolumnie — te duże i te małe.
- Zaznacz te, na które masz bezpośredni wpływ, z którymi możesz coś zrobić.
- Przy pozostałych zapisz, co możesz zrobić, co może Ci pomóc, żeby zaakceptować sytuację. Pamiętaj, że między bódcem a reakcją mieszka człowiek, jak mawiał Victor Frankl.
- Wróć do stresorów, na które masz wpływ. Inspirując się przytoczonymi wynikami badań, zaakceptuj sytuację, zastanów się i zapisz, co konkretnie jest źródłem stresu, a następnie poszukaj informacji, porady, poproś o pomoc w kreowaniu strategii i konkretnych działań w poradzeniu sobie ze źródłem stresu.

Proces ten może nie być łatwy, sama stosuję tę technikę i wiem, jak trudne może być dotarcie do źródła stresu, które niekiedy leży zupełnie gdzie indziej, niż sama reakcja stresowa. Bywa, że jest w nas, w naszych potrzebach, w naszych wartościach i przekonaniach. Wtedy naprawdę warto ze sobą na poważnie porozmawiać, ale bez stresu — na spokojnie.

## „NEGATYWNE” EMOCJE

**Negatywne omawianie wydarzeń natychmiast po ich wystąpieniu zmusza nasz mózg do ponownego ich przeżycia, więc tworzymy sobie silniejsze skojarzenie w pamięci, wyolbrzymiając wpływ epizodu emocjonalnego. Narzekanie na negatywne wydarzenia, czyli jęczą, cementuje incydent w Twoim umyśle.** Badania potwierdzają, że cementowanie incydentu nie pozwala nam iść dalej, pogarsza nasz nastrój, obniża satysfakcję i dumę z pracy, którą wykonujemy, obniża poziom szczęścia, jak i pogarsza samoocenę następnego dnia. Czyli dzisiaj jest źle, a jutro gorzej, bo zawiesiliśmy się na narzekaniu i daliśmy wciągnąć w pętlę. Narzekając, przeżywamy negatywne dla nas doświadczenie ponownie. Niestety, jest ono wysoce zaraźliwe<sup>79</sup>.

Czy oznacza to, że powinniśmy odciąć się od negatywnych emocji? Zanim zaproponuję Ci rozwiązanie, małe sprostowanie. **Nie ma czegoś takiego jak negatywne emocje.** Serio. I to nie jest z mojej strony żadne wyparcie.

**Emocje są informacją. Kropka. Emocje to subiektywne doznania obejmujące elementy neurobiologiczne, doświadczeniowe i behawioralne, stanowią istotę umysłu<sup>80</sup>. Są niezbędne dla nas zarówno jednostkowo, jak i ewolucyjnie!** Jesteśmy potomkami tych, którzy słuchali swoich emocji, m.in. bali się i w obliczu zagrożenia decydowali się brać nogi za pas, zamiast podziwiać krajobraz. Timing (czyli klasyczne wycucie czasu) jest niezwykle istotny w całym tym zamieszaniu z emocjami.

Strach, jak każda inna emocja, to informacja — alarm! zareaguj, bo będzie źle... albo Ciebie nie będzie. To, że aktualnie skala zagrożeń jest trochę inna, czasami jednak naszemu umysłowi umyka. I warto pracować nad tym, jak reagować adekwatnie do sytuacji. Tłumienie emocji nie zalicza się do adekwatnych reakcji. Udawanie, że jest dobrze, kiedy nie jest, również nie.

**Emocje karmią naszą egzystencję, nadają intensywność i barwę przeżyciom, to reakcje psychofizjologiczne, zdrowe i potrzebne, pozwalają ukierunkować myślenie i rozwiązać problemy. POJAWIAJĄ SIĘ I ZNIKAJĄ.** Ich wyrażanie wyzwala energię i mobilizuje do działania, pomaga podejmować decyzje.

Słowo „emocja” z łaciny to *e movere* — w ruchu, czyli **emocje są pobudzaczem do działania**. I pełnią w naszym życiu bardzo ważne funkcje. Nadają znaczenie, czyli mają funkcję informacyjną, pobudzają (funkcja energetyzująca) i pomagają nam się porozumieć, współpracować i budować relacje (funkcja komunikacyjna).

Swoją przygodę z poznawaniem emocji zaczęłam od złości. Zaintrygowała mnie. Złość to emocja, która nas informuje, że się nam nasze wyobrażenia z zastaną rzeczywistością nie sklejają. Każdy z nas w większym lub mniejszym stopniu buduje sobie w głowie wyobrażenia lub oczekiwania wobec nadchodzących zdarzeń, ludzi, sytuacji. Jeżeli realia tychże okazują się odbiegać od stworzonych przez nas w głowie obrazów, to czujemy złość. Bo jakże to? To ja się nastawiam, że będzie wyżerka, a to jakieś coctail party! Ja głodny jestem, nastawiłem się na dobrą kolację, a pod nos mam podtykane jakieś koreczki? To jeden z miliona dialogów wewnętrznych, jakie sam ze sobą prowadzi nasz zdenerwowany wewnętrzny krytyk, bo on miał swoją wizję. Złość to również informacja, że nasze wartości (wyobrażenie, potrzeby) zostały zignorowane, a nawet pogwałcone. Często rzeczona złość nazywana jest negatywną emocją, jakby złość była zła. Sama w sobie jest neutralna — informuje, że się obrazki rozjechały, a co Ty z tym zrobisz, to już inna bajka.

Tak samo jest ze smutkiem, to również informacja. Smutek informuje, że czas zrobić krok w tył na kilka chwil, bo właśnie nastąpiła jakaś strata i trzeba przegrupować szeregi, bo mamy zmianę na pokładzie. Czegoś brakuje i trzeba się na nowo poukładać. Co w tym negatywnego? Jeżeli zbyt długo pozostajemy w smutku, to może być dla nas destrukcyjne, ale smutek sam w sobie jest po prostu neutralną informacją, że nastąpiła zmiana.

Strach jest również często zaliczany do kanonu emocji negatywnych. I tu mam ogromną niezgodę, bo to jemu zawdzięczamy to, że tutaj jesteśmy. Serio. Nie jesteśmy potomkami tych jaskiniowców, którzy całymi dniami wączali kwiatki na łąkach, a w obliczu dziwnych i niepokojących odgłosów z pobliskich krzaków... kontynuowali wączanie. Ci wączacze stali się karmą dla powodującego dziwne odgłosy tygrysa szablozębnego. Jesteśmy potomkami tego, który wiedział, kiedy wziąć nogi za pas i zwiewać, bo jednak życie mu było miłe.

Znowu informacja. Nie negatywna emocja, a informacja, która pozwala przetrwać, kiedyś dosłownie.

Smutek, strach, złość i jeszcze całkiem sporo innych emocji jest moim zdaniem zdecydowanie niedocenionych. Nie jest frajdą mieć podły nastrój, ale jakkolwiek to zabrzmi, nauczyłam się cieszyć, że się smucę. To dla mnie oznacza, że jestem człowiekiem, że mam dostęp do całej palety emocji, że na czymś mi zależało, że coś ważnego było i się skończyło. Doceniam, że było, i daję sobie czas na przegrupowanie szeregów, przygotowując się na nowe. Podobne podejście reprezentuje Susan David, która wręcz namawia do czucia się komfortowo podczas przeżywania niewygodnych emocji. Może nam w tym pomóc zrozumienie, że są one nie tylko potrzebne, ale w pewnych sytuacjach wręcz niezbędne. **Pomagają w formułowaniu argumentacji**, bo to właśnie dzięki tym mniej wygodnym emocjom umiemy lepiej dostrajać się do sytuacji, a także unikać błędnych i wypaczonych ocen. **Poprawiają pamięć**, co udowodniono — w zimne ponure dni, nie mając specjalnie energii, uczestnicy pewnego

eksperymentu zapamiętali znacznie więcej szczegółów z wnętrza sklepu, niż w dni słoneczne i będąc w dobrym nastroju. Ponadto **zachęcają do wytrwałości**, bo przecież skoro jest dobrze, to po co się wysilać?

Okazuje się (zbadano), że studenci piszący testy w ponurym nastroju udzielają odpowiedzi na więcej pytań i częściej odpowiadają poprawnie. Trudne emocje sprawiają, że **jesteśmy taktowniejsi i uważniejsi**, chociażby przez częstsze oddawanie się nieświadomej mimikrze społecznej, czyli mimowolnemu odzwierciedlaniu gestów i wypowiedzi rozmówcy. Wzmacnia to więzy międzyludzkie. Mając się świetnie, jesteśmy bardziej stanowczy, bardziej koncentrujemy się na sobie i może nam uciec drugi człowiek. Ludzie w kiepskim nastroju przykładają większą wagę do **honorowego postępowania** i mają większą łatwość do **odrzućcia krzywdzących propozycji**. I w końcu, gdy jesteśmy rozsierzeni, **zmniejszamy podatność na tzw. przechył w stronę potwierdzenia (confirmation bias)**. Może to wynikać z faktu, że złość cechuje chęć „przygwożdżenia oponenta”, co skłania nas do poznania argumentów drugiej strony, a to paradoksalnie otwiera drzwi do tego, żeby dać się przekonać<sup>81</sup>. Nastrój jest czynnikiem decydującym o tym, czy przetwarzane informacje mają charakter pobieżny i heurystyczny, czy też głęboki, dokładny i przemyślany. Wiele badań dowodzi, że ludzie w dobrym nastroju mogą przetwarzać informacje pobieżniej, łatwiej popadają w skrypty, stereotypy i uprzedzenia. **W nastroju negatywnym stajemy się bardziej uważni, mniej ulegamy heurystykom, uwzględniając zindywidualizowaną informację na temat postrzeganych osób**<sup>82</sup>.

To nie jest więc tak, że trudne emocje i kiepski nastrój są z założenia złe. Wręcz przeciwnie, **przykre emocje mogą być posłańcami, którzy chcą nas uchronić**. To nie emocje same w sobie są problemem. Jeżeli podnosisz szklankę z wodą, to nie będzie ona dla ciebie raczej ciężka, ale jeżeli masz ją trzymać przed sobą kilkanaście



minut, pojawi się wysiłek. Tak samo jest z emocjami. Jeżeli są falą, pozwólmy im odejść. Problem pojawia się, gdy na siłę trzymamy się trudnych emocji poprzez jęczing, gdy wkręcamy się w narzekanie.

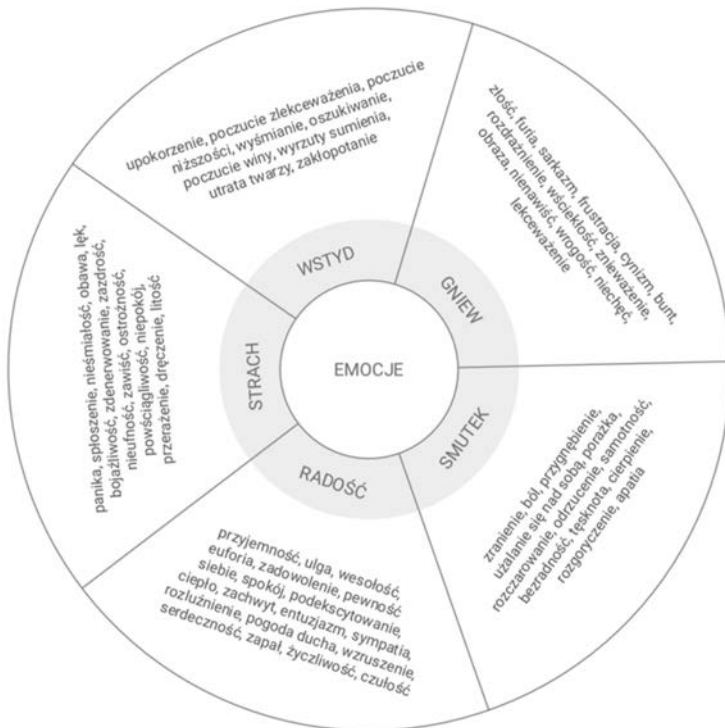
Skoro już ustaliliśmy, że nie ma negatywnych emocji, a one same w sobie nie są dla nas złe, lecz wręcz korzystne, to co można zrobić z tymi, które nam na dłuższą metę nie służą? Nie służą do tego stopnia, że działają na nas destrukcyjnie i porywają jako zakładników? Można wysłać tajnego agenta na ratunek. Poważnie. Można **śledzić emocje i sposób ich wyrażania, zarówno u siebie, jak i u innych**. Następnie można próbować **rozumieć emocje, analizować je i zdobytą wiedzę wykorzystać, aby ostatecznie je kontrolować i regulować**. Są to elementy składowe naukowego modelu J. Mayera i P. Saloveya czegoś, co nazywa się inteligencją emocjonalną (IE).

Po co nam to całe śledzenie i kontrolowanie? Daniel Goleman wskazał, że **osoby o wysokim poziomie IE lepiej radzą sobie z komunikowaniem swoich myśli, zamiarów i celów, są bardziej elokwentne i asertywne**, mają dzięki temu lepszą **umiejętność pracy w zespole**. Potrafią **budować atmosferę wsparcia i dbać o zaangażowanie pozostałych osób**, szczególnie poprzez bycie **spostrzegawczymi i zauważając mocne i słabe strony** swoje i członków zespołu. Osoby o wysokim poziomie IE mają **większą odporność na stres** i to, co przede wszystkim nas tutaj interesuje: **są mniej podatni na negatywne narzekanie, defensywne i destrukcyjne strategie. IE to tarcza na jęczing**. A teraz najlepsza wiadomość: można ją wypracować i rozwijać. Nawet warto i jest to wskazane. Jest tylko jedno ale... Czasem wystarczy jakieś mocne tąpnięcie w życiu, żebyśmy wrócili do punktu wyjścia ze swoim poziomem IE. Ale bądźmy dobrej myśli, bo po co być zły?

Jak więc można się zabrać do rozwijania IE? Proponuję przejście przez pięć etapów:

Jakie mamy emocje? To pytanie zadają na warsztatach z IE. Najczęściej padają dwie kategorie odpowiedzi: mamy pozytywne i negatywne emocje albo wymieniane są podstawowe, jak radość, smutek, gniew, odraza, lęk. Z wcześniejszej lektury wiesz, że nie ma negatywnych emocji, mogą być wątpliwej przyjemności, wręcz okropnie niewygodne, ale nie są negatywne. Negatywne mogą być konsekwencje tych emocji. Pierwsza wersja odpowiedzi nie jest więc poprawna. A co z drugą? Jest poprawna, ale niepełna. Emocji mamy całą paletę. Bo przecież oprócz radości możemy czuć ekstazę, błogość, zachwyt... A każda z tych emocji jest informacją o czymś innym. Wrzucanie więc do jednego worka wszystkich tych emocji jest błędem. To tak, jakby powiedzieć, że ser to ser. Już widzę oburzenie na to stwierdzenie wśród koneserów tego produktu spożywczego. Dla Francuzów istnieje cała paleta serów, dosłownie. Są fani sera żółtego, którzy nie przełkną sera białego. Tak samo jest z emocjami, to nie jeden wielki worek, a cała paleta i każda emocja ma swoją barwę, napięcie, odczuwamy ją gdzie indziej w ciele. To jest bardzo ważny element. *Granice naszego świata to granice naszego języka*, jak mawiał austriacki filozof Ludwig Wittgenstein. Jeżeli w naszym świecie jest raptem kilka określeń dla emocji, to granice mamy malutkie. Poszerz granice swojego świata. Zapoznaj się z paletą emocji. Możesz też tworzyć swoje nazwy. Poniżej znajdziesz koło emocji, z którym zapoznaję moich klientów. Jedna z klientek słusznie moim zdaniem zauważyła, że brakuje w tym kole emocji, którą ona często odczuwa. Nazwała ją *WTF* (z ang. *What the f\*ck*). **Rozpoznawanie własnych emocji** jest kluczowe, bo jeżeli nie potrafimy czegoś zauważyć, a następnie nazwać i określić, to ciężko nam tym zarządzać. Poniższe koło, do którego stworzenia zainspirowała mnie psycholog Agnieszka Marlińska, to tylko i aż punkt wyjścia do poszerzania słownika emocji. Agnieszka podkreśla rolę podstawowych emocji i nadbudowywanie na nich

swojego słownika emocji, poszerzanie go. Z emocjami jest trochę jak z jazdą samochodem. Rozpoznawanie podstawowych emocji jest jak wiedza o tym, jak odpalić silnik, wrzucić bieg, ruszyć z miejsca, jechać i hamować. Ta podstawowa wiedza pozwala nam już jechać i podróżować, to naprawdę dużo. Ale żeby mówić o profesjonalnej jeździe, potrzebujemy wiedzieć więcej. Omijanie jęczingu wymaga umiejętności hamowania na oblodzonej nawierzchni i radzenia sobie w różnych warunkach klimatycznych. Warto praktykować rozpoznawanie odcieni radości, smutku, strachu, zdziwienia, złości, szczęścia i wstrętu.



O emocjach pięknie opowiada Joanna Chmura w cyklu swoich podcastów *Emocje kocham i rozumiem* w ramach kanału „Story to tell”<sup>83</sup>.

### Siłownia umysłu

Zastanów się, co już wiesz o swoich emocjach, a czego jeszcze potrzebujesz się dowiedzieć.

**Właściwe podejście do swoich emocji.** Kiedy już potrafimy je zaobserwować i nazwać, to niestety najczęściej nie za bardzo wiemy, co z tymi emocjami zrobić. Istotne jest wypracowanie w sobie **umiejętności bycia zarządcą swoich emocji**, w przeciwnym wypadku to one będą zarządzać nami. Proponuję zrobienie pauzy, kiedy zaobserwujesz emocje i ją nazwiesz. Zastanów się, co ona oznacza, jaką informację niesie, o co tak naprawdę chodzi. Pamiętam poczucie podenerwowania, jakie całe lata temu towarzyszyło mi zwykle pod koniec prowadzonych zajęć. Długo zastanawiałam się, co jest tego przyczyną. Zachodziłam w głowę. Skoro zajęcia zostały przeprowadzone właściwie, uczestnicy są zadowoleni, czemu odczuwam podenerwowanie? I kiedyś mnie oświeciło. W ferworze zajęć piłam kawę za kawą, bezrefleksyjnie. Kiedyś przy n-tej zauważyłam, że pojawia się to dziwne poczucie podenerwowania. Bingo! Nie chodziło o moment w zajęciach ani o zajęcia. Źródłem mojego poczucia podenerwowania była nadmierna ilość kawy i mój organizm po prostu tak reagował. To może wydać Ci się blahym przykładem, zwróć jednak uwagę na zjawisko przeniesienia. W świecie zwierząt istnieje coś takiego jak agresja przeniesiona. Bywa często, że niewychodzący kot, całymi dniami oglądający wyteśkniony świat na zewnątrz, swoje napięcie wyładowuje na swoim towarzyszu, którego zwykle lubi, ale i pacnąć potrafi, bo tak. Mechanizm ten sam. Źle zidentyfikowane źródło napięcia może prowadzić do przeniesienia naszej emocji na niewinne zdarzenie,

człowieka, a nawet kota. Tylko po co? Istotą IE jest właściwe namierzenie, *co TAK NAPRAWDE oznacza ta emocja, skąd ona się bierze, o co chodzi, jaka informacja się za nią kryje?*

**Przemiana emocji w czyny.** Zaobserwowanie i nazwanie emocji, a następnie zorientowanie się, co się chce z nią zrobić, to ciężka praca. To jednak nadal jedynie czubek góry lodowej. Czas na wyzwanie: **coś konkretnego trzeba z tym zrobić.** Moim faworytem jest gniew, który atawistycznie miał za zadanie podkreślać nasze widzenie, wyostrzać zmysły, żeby móc zaatakować, czyli podjąć działanie. Gniew jest naturalną reakcją na zagrożenia. Powoduje uwalnianie adrenaliny do organizmu, napięcie mięśni oraz wzrost tętna i ciśnienia krwi. Opuuszczam element ataku i lubię, kiedy gniew można skanalizować w akcję, przerobić energię z gniewu na coś pozytywnego. Wielu z moich klientów potrafi nieźle czasy w bieganiu wykręcić na konkretnym nerwie, inni w tym stanie potrafią się maksymalnie skupić na zadaniu, jakie przed nimi stoi. Pamiętam, kiedy na studiach nauczyłam się kanalizować gniew w naukę. Nie mając wtedy pojęcia, że moje wyostrzone zmysły mają swoje uzasadnienie i mam to po naszych przodkach, intuicyjnie wręcz kanalizowałam całą gniewną energię w naukę. Najlepiej zdane przeze mnie egzaminy to te, do których uczyłam się, opierając właśnie na tej energii. *A jak Ty możesz kanalizować swoje emocje, zmieniając je w czyny, które będą korzystne dla Ciebie i dla otoczenia?*

Podjęmowanie mądrych i przemyślanych działań w odpowiedzi na nasze emocje to część inteligencji emocjonalnej nastawionej na nas samych. Kolejnym wyzwaniem jest konfrontowanie naszych emocji z emocjami innych i **nawiazywanie relacji z innymi ludźmi.** Inteligencja emocjonalna to coś więcej niż jaźń i ja. Kulturowanie trwałych relacji jest podstawą każdego programu nauczania IE. Osoby z wysokim IE są w stanie nawiązać głębsze relacje z innymi, jednocześnie opierając je na zaufaniu. Naukowcy z Mayo Clinic<sup>84</sup> przytaczają **jakość relacji jako kolejny główny czynnik**

**poprawiający stan zdrowia.** Wsparcie społeczne ma kluczowe znaczenie dla tych, którzy starają się zmienić negatywną samoocenę w pozytywne nastawienie, a wysoka inteligencja emocjonalna może zapewnić, że zawsze otrzymamy wsparcie, którego potrzebujemy. **Wyższy poziom IE i odporność mogą pomóc w tworzeniu trwałych relacji, a silne relacje mogą pomóc zrównoważyć emocje i zmniejszyć negatywne nawyki myślenia.**

**Indywidualne podejście do każdego człowieka.** Kiedy nauczymy się nawiązywać właściwe relacje z innymi, czas na kolejny stopień wtajemniczenia — zdobycie takiej biegłości w rozpoznawaniu własnych emocji, zarządzaniu nimi i wchodzeniu w relacje, że niezależnie od poziomu IQ czy IE innego człowieka potrafimy zbudować z nim zdrową relację opartą na wzajemnym szacunku. Póki co może Ci się wydawać to abstrakcyjne, na pewno wymaga wiele pracy, ale jest możliwe. I nie chodzi tutaj o lubienie całego świata, a o takie relacje — prywatne i zawodowe, intymne i oficjalne — w których będziesz mógł zrealizować swoje cele, zachowując przy tym pełną swobodę i spokój. Pojawia się przestrzeń do budowania takiej interakcji, która pozwoli również drugiej stronie odczuwać satysfakcję z przebywania z Tobą.

Pamiętam jedną z menedżerek, z którą miałam przyjemność współpracować w 2016 roku. *Świetny ekspert, niesamowicie nerwowy przełożony, który nijak nie kontroluje swoich emocji* — tak przedstawił mi ją jej przełożony. Nie chciał jej zwalniać, ale poziom rotacji w jej zespole zaczynał być przerażający. A na to nie było go stać. Posiłkując się wynikami kwestionariusza INTE\* (w skali 0 – 10

---

\* INTE — kwestionariusz służy do pomiaru inteligencji emocjonalnej, rozumianej jako zdolność do rozpoznawania, rozumienia i kontrolowania własnych oraz cudzych emocji, a także zdolność do efektywnego wykorzystywania emocji w kierowaniu własnym oraz cudzym działaniem (za PTP <https://www.practest.com.pl/inte-kwestionariusz-inteligencji-emocjonalnej-inte>).

poziom IE został określony na 3), wspólnie z nią ustalili, że Marta, tak nazwijmy naszą bohaterkę, zacznie pracę nad swoją IE. I tutaj się spotkałyśmy. Marta pracowała nad swoją IE przez kilka miesięcy, między innymi realizując działania zalecane przez Daniela Golemana, który podzielił IE na pięć podstawowych komponentów. Na koniec naszej współpracy powtórzono badanie kwestionariuszem INTE. Tym razem wynik wyniósł 7. Jak twierdzi sama Marta, oazą spokoju to ona nigdy nie będzie, ale przestała być niewolnikiem swoich emocji, szczególnie tych trudnych, które wyprzewadzały ją z równowagi. Ma poczucie kontroli nad sytuacją, a zaczęła właśnie od *samoregulacji*.

### Siłownia umysłu

Czytając o procesie, w którym uczestniczyła Marta, zastanów się, jak to jest u Ciebie:

Jak wygląda Twój poziom satysfakcji z poszczególnych elementów?  
Co już robisz dobrze i świadomie?

Nad czym i jak potrzebujesz jeszcze popracować? Możesz skorzystać z podpowiedzi poniżej. Zapisuj swoje przemyślenia i działaj, bo praca nad IE to konkretne przedsięwzięcia.

**Samoregulacja**, kontrolowanie szkodliwych emocji i impulsów:

- kontrola swoich emocji,
- odkładanie przyjemności na później,
- dostrzeganie długoterminowej gratyfikacji,
- umiejętność regeneracji po trudnym czasie,
- trzymanie się norm,
- przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania.

**Motywacja** i dążenie do osiągnięć:

- doskonalenie swoich mocnych stron (ich świadomość),
- umiejętność wyciągania wniosków z porażek,

- koncentracja na zadaniu i celu,
- przejmowanie inicjatywy,
- zaangażowanie,
- wytrwałość.

#### **Umiejętności społeczne:**

- panowanie nad swoimi emocjami w kontaktach z innymi,
- łagodzenie konfliktów,
- łatwość współpracowania,
- słuchanie bez uprzedzeń,
- inspirowanie innych do działania,
- tworzenie więzi i ich pielęgnowanie.

Wszystkie powyższe działania warto rozbić na jeszcze mniejsze zadania, osadzone w czasie i dostosowane do rzeczywistości, a następnie praktykować. Tak zrobiła Marta. Pamiętam do dzisiaj, jaka była z siebie dumna, kiedy odkryła, że w panowaniu nad swoimi emocjami w kontaktach z innymi pomogło jej przetasowanie dnia. Odkryła, że piętrzące się niezrobione zadania podnosiły poziom irytacji, co powodowało, że szybko traciła cierpliwość. Uzmysłowała sobie, że przychodzenie do pracy, kiedy jeszcze nie ma jej zespołu, aby ogarnąć w ciszy własne zadania, pozwoliło jej na spokojne słuchanie i wspieranie pracowników w ciągu dnia. Miała odhaczone zadania i maile, wówczas mogła spokojniej realizować swoje obowiązki wobec pracowników. W bonusie wypracowała sobie w ten sposób spokojniejszą wersję siebie w roli mamy, a to było pięknym i niezwykle cennym efektem ubocznym pracy nad IE w roli zawodowej.

Jaka jest Twoja analiza poszczególnych elementów układanki? Nad czym warto popracować, za co możesz sobie przybić piątkę?



Shakespeare zasłynął z wielu mądrych zdań. Wypowiadał się też na temat tego, o czym teraz mówimy. Nie nazywał tego inteligencją emocjonalną czy pracą nad emocjami. Warto jednak przytoczyć słowa Hamleta, na które powoływałam się w rozdziale dotyczącym ciemnej strony mocy optymizmu. *Nic nie jest ani w pełni dobre, ani złe — to myśl(enie) czyni je takim.* To nasze myśli oceniają, czy coś jest dobre, czy złe, czyli interpretują rzeczywistość. Wiesz, że **zanim pojawi się emocja, najpierw jest zdarzenie, a potem myśl.** Dopiero **po** tych dwóch etapach pojawia się emocja. Może na razie jest to dla Ciebie abstrakcją, ale to, jaka emocja się w nas pojawi, jest naszą decyzją. Jak? Mechanizm jest dosyć prosty.

Najpierw w naszym życiu pojawia się ZDARZENIE (zwane czasem bodźcem czy sytuacją zewnętrzną) — coś się stało. Następnie w nanosekundach pojawia się w naszej głowie MYŚL, która prowadzi do wcześniej wspomnianej przez Shakespeare'a INTERPRETACJI (czy to wydarzenie było dla mnie fajne, czy niefajne, podobało mi się, czy nie) i dopiero po tych nanosekundach, kiedy to w naszych głowach dzieją się rzeczy niesamowite, pojawia się EMOCJA, która pcha nas do AKCJI — działania (ucieczki, kłótni, głośnego śmiechu itd.). Na końcu pojawia się REZULTAT całego procesu, czyli konsekwencje naszych zachowań. Czy Ci się to podoba, czy nie — ponosimy pełną odpowiedzialność za nasze zachowania, ponieważ to MY decydujemy, jaka będzie nasza EMOCJA, ponieważ to MY dokonujemy INTERPRETACJI naszych MYŚLI w odpowiedzi na sytuację, którą napotykamy.

I w tym miejscu według mnie Shakespeare spotyka się z Franklem i Golemanem, proponując tę samą myśl, którą będę powtarzać jak mantrę.

### **Między bodźcem a reakcją mieszka człowiek.**

To my decydujemy, a IE nam pomaga dokonać świadomego wyboru, jak na sytuację zareagujemy. Jest to szczególnie ważne w trudnych

momentach, kiedy odruchowo chcemy zacząć jęczeć, marudzić i narzekać, bo... istnieje coś takiego jak *Negativity bias*, czyli negatywne nastawienie.

Według psychologa Ricka Hansona **negatywne nastawienie zostało wbudowane w nasze mózgi w oparciu o miliony lat ewolucji i w związku z radzeniem sobie z zagrożeniami**. Wspominałam o tym, że jesteśmy potomkami tych, którzy potrafili odpowiednio szybko zareagować na dziwne dźwięki.

Zgodnie z badaniem z 2016 roku dla Nielsen Norman Group **mamy tendencję do chronienia się przed stratami**. Negatywne odczucia związane ze stratą 50 dolarów (badanie przeprowadzane było w USA) są silniejsze niż pozytywne odczucia związane ze znalezieniem 50 dolarów. W rzeczywistości ludzie zazwyczaj będą pracować ciężiej, aby nie stracić 50 dolarów, niż by zyskać 50 dolarów.

Obecnie spokojnie przetrwalibyśmy bez tej ciągłej czujności na zagrożenia, jednak odziedziczone po przodkach negatywne nastawienie może nadal wpływać na to, jak działamy, reagujemy, czujemy i myślimy. Badania z obszaru ekonomii behawioralnej wskazują, że kiedy ludzie podejmują decyzje, przywiązują większą wagę do negatywnych aspektów wydarzeń niż do pozytywnych. Może to wpłynąć na wybory i chęć podejmowania ryzyka.

Według artykułu z 2014 r. negatywne nastawienie można znaleźć również w ideologii politycznej. Konserwatyści mają silniejsze reakcje fizjologiczne i poświęcają więcej zasobów psychologicznych negatywom niż liberałowie. Ponadto wyborcy częściej oddają swój głos na danego kandydata na podstawie negatywnych informacji o przeciwniku, niż uwzględniając osobiste zasługi kandydata. Dlaczego? Negatywy budzą ciało migdałowe, migdałową strukturę mózgu, którą psycholog Rick Hansen, założyciel Wellspring Institute for Neuroscience and Contemplative Wisdom, nazywa „dzwonkiem alarmowym twojego mózgu”. Według doktora Hansena **ciało migdałowe wykorzystuje około dwóch trzecich**

**swoich neuronów do szukania złych wiadomości.** Gdy zabrmi alarm, negatywne wydarzenia i doświadczenia są szybko chowane do pamięci, w przeciwieństwie do pozytywnych wydarzeń i doświadczeń, które zwykle muszą być utrzymywane w świadomości przez kilkanaście sekund, aby przenieść się z buforów pamięci krótkotrwałej do długoterminowego składowania<sup>85</sup>.

Ale są i dobre wieści. Pomimo ewolucyjnie zakodowanego negatywnego nastawienia **jesteśmy w stanie ominąć nasze „domyślne” ustawienie** i uniknąć popadnięcia w otchłań samooskarżania się, niepewności, smutku, gniewu, zgorzknienia i innych przykrych emocji. Mogą to zmienić wychowanie, środowisko, nasza interpretacja świata. *Pojedynczym najważniejszym czynnikiem leżącym u podstaw jest... sposób, w jaki rozmawiamy ze sobą o naszych doświadczeniach*, zauważa doktor Kenneth Yeager, dyrektor programu STAR (Stres, Trauma and Resilience) w Centrum Medycznym Wexnera na Uniwersytecie Stanowym Ohio<sup>86</sup>. *Jeśli rzucisz sobie wyzwanie... aby być świadomym swoich codziennych czynności, zauważając, co jest ważne, a co nie, masz większe szanse na pozytywne doświadczenia życiowe* — wyjaśnia doktor Yeager. Zasadniczo musisz włożyć wysiłek, aby naprawdę docenić wszystkie dobre i pozytywne aspekty swojego życia, aby nie zostać pokonanym przez negatywy. **Nawet jeśli masz do czynienia z wieloma obiektywnie negatywnymi sytuacjami, możesz spróbować docenić pozytywne aspekty swojego życia, niezależnie od tego, jak małe są.**

Brzmi znajomo? Kilukrotnie na łamach tej książki przytaczałam dowody na to, jak ważny jest nasz dialog wewnętrzny, jak możemy na niego wpłynąć i regulować nasz nastrój, przede wszystkim szukając okazji do zauważania pozytywów. I nie chodzi o podejście Pollyanny, nie o naiwność chodzi. Grant Brenner, MD, adiunkt kliniczny profesora psychiatrii, Mount Sinai Beth Israel Medical Center (Nowy Jork), doradza, aby być gotowym do rozpoznania tego, co się dzieje, gdy zaczynają się uaktywniać negatywne wzorce,

i ćwiczyć robienie czegoś, nawet czegoś bardzo małego, co ten wzorec przełamie. Moim klientom doradzam podniesienie czterech liter. Dosłownie: kiedy widzisz, że zaczynasz się odpalać, wstań. Jeżeli stoisz, idź. Zmień pozycję ciała, zrób sobie herbatę, pójdz pobiegać, zacznij słuchać muzyki, zdrzemnij się, jeżeli możesz. Zrób coś małego, co przerwie proces wkręcania się w jęcing.

Zwracać uwagę na swój negatywny dialog wewnętrzny, na to, co szepce nam do ucha nasz krytyk. Zastanów się, czy zamiast: *Ty idioto!*, możesz powiedzieć sobie: *Żałuję, że podjąłem(-am) taką decyzję, ale po tym doświadczeniu wiem, że na przyszłość będę pamiętał(-a), żeby...* I nie chodzi o czarowanie rzeczywistości i udawanie. Chodzi o przejście od samobiczowania na stronę wniosków.

### Siłownia umysłu

Pamiętasz *Pilota* z rozdziału o nawykach? Teraz przyszła kolej na jego drugą część, emocjonalną. Obserwując emocje, decyduj, co chcesz z nimi robić, mogą Ci w tym pomóc przyciski właśnie na naszym *Pilocie*:

- VOLUME DOWN — jeśli zaczyna się robić gorąco, głośno, złagodź lub ścisź swój głos;
- RECORD — nagraj i odtwórz sobie na spokojnie sytuację, aby zrozumieć, odpuszczając osąd, słuchaj uważnie;
- COFNIJ — pamiętaj, aby wrócić do spraw, które nie zostały rozwiązane, a mają znaczenie.

W przypadku pracy nad emocjami możesz też spokojnie używać przycisków, z których korzystaliśmy w pracy nad nawykami, czyli do Twojej dyspozycji jest PAUZA, MUTE, PRZEJŚCIE DO PRZODU umiejętność wyciągania wniosków z porażek.

Ważne jest, aby pamiętać, jak duży wpływ masz na to, aby złe komentarze do Ciebie przyłgnęły. Eleanor Roosevelt powiedziała: *Nikt nie może sprawić, że poczujesz się gorszy bez twojej zgody.*

### **Odmów zgody, aby poczuć się gorszym.**

Omówiona tutaj inteligencja emocjonalna pozostaje w bardzo bliskiej relacji z optymizmem, na co wskazała doktor Agnieszka Czerw w trakcie swoich badań nad optymizmem. W oryginalnej metodzie pomiaru IE – TMMS, w skali modyfikowania stanów emocjonalnych, tylko dwa spośród 11 stwierdzeń nie dotyczą optymistycznego lub pesymistycznego stylu wywoływania stanów emocjonalnych<sup>87</sup>.

### **Siłownia umysłu**

Obejrzyj film **W głowie się nie mieści** (ang. *Inside Out*) – amerykański, animowany komputerowo film 3D wytwórni Pixar, w reżyserii Pete'a Doctera. Obraz wyróżniono m.in. Oscarem, Złotym Globem i nagrodą BAFTA za najlepszy film animowany.

Przywołaj sytuację, która wiązała się dla Ciebie z silnymi emocjami. Zapisz, jakie emocje Ci towarzyszyły, postaraj się zrobić to precyzyjnie, nie poprzestawaj na napisaniu o złości, opisz szczegółowo, czy była to irytacja, wściekłość, frustracja, gniew, a może jednak wstręt. Im precyzyjniej określisz tę emocję, tym łatwiej będzie Ci z nią pracować.

Zapoznaj się z szerszą paletą emocji. Identyfikuj je, kiedy się pojawiają, nazywaj je.

Włącz filtr interpretacyjny, czyli zastanów się:

- Czego mnie ta sytuacja uczy?
- Przed czym przestrzega?
- W czym może mi pomóc?
- Co w niej jest dobrego?

Gdybyś jeszcze raz mógł/(-a) przeżyć tę sytuację, to jak byś chciał/(-a) zareagować, zachować się? Napisz nowy scenariusz i wprowadź go w życie przy najbliższej nadarzącej się okazji.

Zamiast pozbywać się czegoś, co nie istnieje, czyli negatywnych emocji, zdecydowanie bardziej sprawdzi się mądre zarządzanie emocjami za pomocą inteligencji emocjonalnej.

## PORAŻKI

Mało kto z nas lubi przegrywać. Niezależnie od tego, czy mowa o grze w karty, czy o walce o awans. Zwykle przegrywanie rozpatrujemy w kategoriach porażki. Traktujemy jako coś negatywnego. Jednak przegrywanie ma swoje plusy. Tak, plusy. **Trzeba tylko chcieć i umieć wyciągać wnioski z porażek.** Nauka, poprzez doświadczenie, w tym z porażek, może być dla nas najlepszą lekcją (z ang. *lesson learned*).

Był październikowy wieczór 2019 roku, lekko padało, ale było bardzo przyjemnie, a ja czułam niesamowitą ekscytację, bo przekraczałam właśnie progi nowoczesnego biurowca położonego niedaleko centrum Amsterdamu. Za chwilę miałam zasiąść na widowni wydarzenia organizowanego przez pewien globalny ruch. Pierwszy taki event został zorganizowany w 2012 roku w Meksyku. Wieść gminna niesie, że był on konsekwencją pewnej luźnej rozmowy zaprzyjaźnionych przedsiębiorców, pewnie przy dobrej tequili. Doszli oni do wniosku, że nic tak nie wsparło sukcesów ich przedsięwzięć jak... porażki. Postanowili zrobić z tego wydarzenie. Od tego czasu w ponad 100 miastach na całym świecie organizowane są spotkania, w trakcie których można posłuchać opowieści o niepowodzeniach. I tak właśnie narodzili się „fuckuperzy”<sup>88</sup>.

W *Spaces Amstel*, mając widok na biuro Ubera, słuchałam zabawnie opowiadanych i inspirujących historii dotyczących wpadek, porażek, błędów. Nie były to jednak narzekania, utyskiwania czy jęczą. Zdecydowanie nie, wręcz przeciwnie — z ogromnym dystansem do siebie, do omawianych projektów. Słuchałam o wnioskach, lekcjach, wglądach, podróży, z których widownia mogła czerpać garściami. Podziwiałam prelegentów, całkowicie odsłoniętych, bo scena była z czterech stron otoczona widownią. Ekspozycja społeczna

*level master*. Podziwiam prelegentów, bo mówią o sobie, o swoich błędach, mylnych założeniach, niedopatrzeniach, o swojej ignorancji, swoim strachu. Podziwiam, bo dzielą się sobą, ale podziwiam przede wszystkim, bo to wszystko intencjonalnie, świadomie, a teraz publicznie, przekuwają w lekcję, ba! nawet w sukces i w zabawę. Wielkie uszanowanie. *Edutainment* w pełnej krasie — połączenie edukacji na niesamowicie wysokim i praktycznym poziomie z zabawą (z ang. *education + entertainment*).

Z dużym prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością obstawiam, że każdy z nas ma na swoim koncie sytuacje, które nadawałyby się na scenę *Fuck-up Nights*. Porażki, które po odpowiedniej analizie, najczęściej z perspektywy czasu oraz z wiedzą o tym, co je tak naprawdę spowodowało, po wyciągnięciu wniosków i ich wdrożeniu, okazały się źródłem dalszego, nierzadko ogromnego sukcesu. Często przytacza się słowa Michaela Jordana: *Ponosilem porażkę za porażką — to właśnie dlatego odniosłem sukces*. Jeżeli chcemy się rozwijać, potrzebujemy szukać przeciwników i wyzwania wykraczających poza nasze możliwości, inwestować w przegrane po to, aby otworzyć się na możliwość uczenia się. Oczywiście warto **zaakceptować chwilowe uczucie złości czy smutku** — to jest OK. Następnie należy jednak **przeanalizować sytuację**, podnieść się z kolan i **iść dalej**.

Wyobraźmy sobie małe dzieci, które uczą się chodzić i nie akceptują porażki, a po pierwszej nieudanej próbie podejmują decyzję: *Nie nadaję się do chodzenia, nie umiem tego robić, więc po co w ogóle próbować?* Jaki byłby efekt, gdyby taka myśl przeszła Ci przez głowę te kilkanaście czy kilkadziesiąt lat temu i zadomowiła się na dobre? Raczej marny. Na szczęście dla nas, większość rodziców nie pozwala na to swoim dzieciom, pozostają z nimi w złości i smutku, nierzadko w płaczu, aby pomóc im podnieść się z kolan i iść dalej. Dosłownie.

Czemu więc my pozwalamy sami sobie na myśli z kategorii *Nie dam rady, to nie dla mnie*, na myśli o odpuszczeniu po porażce, będąc osobami już dorosłymi? Przecież **powstanie po upadku to teoretycznie dziecinnie prosta sprawa**.

Jak się okazuje, nie jest jednak taka łatwa, bo nasz umysł nie przepada za dyskomfortem wywołanym czuciem się słabym czy błędami. Jednak **proces uczenia się, rozwoju, wymaga od nas akceptacji słabości, wyczerpania, bezradności**, które możemy odczuwać nawet w sensie fizycznym. Nie jest to łatwe wyzwanie i każdy z nas będzie stosował inne techniki, aby zaakceptować ten stan rzeczy. Są osoby, którym po porażce pomaga medytacja, innym sprint. Twierdzą, że w ten sposób dosłownie zostawiają za sobą porażkę i ze świeżym umysłem mogą wrócić do jej przeanalizowania, a w rozdziale na temat optymistycznego zdrowia przytoczyłam dla Ciebie sporo badań, które potwierdzają to podejście. Są tacy, którzy potrzebują od razu rozłożyć na części pierwsze proces, w którym został popełniony błąd, są i tacy, którzy potrzebują się zdystansować (za pomocą snu, oddechu, kąpieli czy innej zajmującej czynności albo hobby). Niezależnie od tego, co wybierzesz Ty, pamiętaj, by poznać siebie na tyle, żeby wiedzieć co i kiedy jest właśnie dla Ciebie efektywne i stosuj to zaraz po porażce. Szczecińska coach Małgorzata Krawczak powtarza, że **PO-RAŻKA** to nic innego jak **PORA, Żeby Kontynuować Akcję** 😊.

Justyna Żejmo zgodziła się podzielić z Tobą swoją perspektywą na to, co może nam pomagać w stawianiu czoła porażkom:

*Lubię mówić o resilience jak o odporności psychicznej lub kondycji mentalnej. Z perspektywy badań naukowych nad sportowcami i menedżerami, którzy zwyciężają i osiągają zamierzone cele, wiemy, że **siłę mentalną buduje poczucie sprawczości, wgląd w siebie, dający poczucie pewności, podejście do zdarzeń jak do wyzwań i koncentracja na działaniu.***

*Tłumacząc to na działania, można powiedzieć, że łatwiej i szybciej poradzisz sobie z potknięciami życiowymi, jeśli:*

*Potrafisz się zatrzymać i dokonać autoanalizy: co dla Ciebie na dany moment jest ważne, co już masz, w czym jesteś dobry, czego uczą Cię doświadczenia, z czego możesz skorzystać, co Ci służy, a co Cię osłabia. Ta wiedza powyżej powoduje, że w ogóle zauważasz wybór.*



*Wybierasz i podejmujesz decyzję, wiedząc, że to nie jest decyzja na całe życie. Tylko jest to najlepsza decyzja na dany moment.*

*Kierujesz uwagę na zadania, działania, zgodne z podjętą decyzją.*

*Dajesz sobie przy podjęciu decyzji przestrzeń na to, że coś może nie pójść po Twojej myśli. Jeśli tak będzie, odbierzesz to jako znak, że potrzebujesz tej lekcji, aby dojść tam, gdzie chcesz.*

*Z perspektywy psychologa-neuromaniaka łączącego mózg z duchowością i podsumowując powyższe punkty, mogę powiedzieć, że odporność psychiczna to dbanie o taką komunikację między sercem a korą przedczołową, aby te dwie części były w zgodności. To niejednokrotnie bywa trudne, bo serce krzyczy, co czuje, a kora analizuje, przewiduje i kreuje czarne scenariusze, aby chronić nas przed zagrożeniem.*

*Kiedy kłócą się obie te części, wówczas, aby utrzymać się w równowadze psychicznej, trzeba wypracować między nimi kompromis. Czy to możliwe? Tak. Jeśli uwierzymy i zrozumiemy, że najwłaściwszy kierunek wskazuje serce, sygnalizując, jaka potrzeba w Tobie domaga się większej uwagi, a mózg jest doskonałym narzędziem od tego, aby znaleźć realne, zdrowe, wzmacniające rozwiązania, żeby w odpowiednim czasie dotrzeć tam, gdzie pokazuje serce.*

*Kiedy potrafimy rozdzielić te role i oddać mózgowi, co logiczne, a sercu, co odczuwalne — wtedy możemy się wewnętrznie dogadać i być w długotrwałej rezyliencji — patrz: dobrej kondycji psychicznej. To wymaga dużego wglądu w siebie i pracy ze sobą. Do tego namawiam każdego i zawsze będę zachęcać do życia w dużej świadomości siebie. To sprawia, że zaczynasz mieć mniejszą wrażliwość na jakiegokolwiek niepowodzenia.*

## Siłownia umysłu

Zainspirowana podejściem Justyny Żejmo, zachęcam Cię do kolejnej *Siłowni umysłu*, która ma za zadanie wesprzeć naszą odporność psychiczną:

Zatrzymaj się i dokonaj autoanalizy:

- Co jest dla Ciebie ważne?
- Co już masz?
- W czym jesteś dobry?
- Czego nauczyłeś się ze swoich doświadczeń?
- Z czego możesz skorzystać?
- Co Ci służy?
- Co Cię osłabia?
- Jaki masz wybór, patrząc na powyższe odpowiedzi?

Podejmij decyzję, akceptując, że to najlepsza decyzja na dany moment. Skup się na zadaniach, działaniach, które są zgodne z podjętą decyzją. Działaj, a w razie potknięć koryguj działanie.

Czego potrzebujesz po porażce? Chwilę po samej porażce, na drugi dzień, po tygodniu? Jak się podnosisz?

Czego jeszcze potrzebujesz, żeby skuteczniej się podnosić (wcale nie znaczy szybciej, ale mądrzej)?

Pomyśl o osobach z Twojego bliższego i dalszego otoczenia. Czego możesz się od nich nauczyć o podnoszeniu po porażce?

Co z powyższych strategii chcesz zastosować przy swoim najbliższym *fuck-upie*?

Jeżeli poszukujesz inspiracji, to w ramach *Siłowni umysłu* gorąco polecam książkę Rafała Żaka *Sztuka błędzenia*, a do obejrzenia *The Last Dance*, dokument o Chicago Bulls, wspomnianym powyżej Michaelu Jordanie i pozostałych Bykach.

*Umysł chce się chronić przed cierpieniem za pomocą balsamu usprawiedliwiania, ale dusza pragnie wyznać prawdę, bo uświadomienie sobie swoich błędów i wzięcie odpowiedzialności za nie*

może być ożywczym i uwalniającym doświadczeniem<sup>89</sup>. To zdanie ukradłam Tavis i Aronsonowi. Każdy z nas popełnia błędy, jednak to od nas zależy, jaką decyzję w związku z tym podejmiemy. Możemy wybrać między ukryciem błędu a przyznaniem się do niego. Nie musi się to od razu odbywać publicznie i na scenie *Fuck-up Nights*. Jednak decyzja, czy to zrobimy, ma kluczowe znaczenie dla naszych dalszych działań. Mamy wbudowany w naszą naturę mechanizm psychologiczny, który wywołuje samousprawiedliwienie się, chroniąc nasze przekonania o sobie samym, dba o naszą samoocenę i poczucie przynależności. Jest to dysonans poznawczy. Oprócz zadań, jakie ma wyznaczone, niestety potrafi narobić mnóstwo szkód, bo nasila uprzedzenia, korupcję, zniekształca pamięć, zmienia pewność w arogancję, utrwała niesprawiedliwość, wypacza miłość i powoduje konflikty. Jednak rozumiejąc, jak działa, możemy go unieszkodliwić.

Carol Tavis i Elliot Aronson zjedli swoje psychologiczne zęby na badaniu zjawiska, które powoduje u nas poczucie, że błądzą to inni, oni, my się przecież nie mylimy<sup>90</sup>. Taką postawę nazywam *mamracjonizmem*. Najlepszym lekarstwem na te klapki na oczach, czyli na myślenie tunelowe, które dotyka wszystkich śmiertelników, jest większa ilość światła. **Najtańszym rodzajem światła jest autorefleksja**, o której dyskutowaliśmy m.in. w rozdziale na temat sprawstwa. Nie każdy z nas ma jednak wbudowany ten mechanizm, nie pomaga nam też efekt ślepej plamki, o którym również pisałam. Czasem potrzebujemy procedur zewnętrznych, które mają za zadanie korygować nasze błędy i nie pozwalać na ich popełnianie w przyszłości. Takie jest główne założenie prawa, regulaminów w pracy, jedno z zadań mądrych menedżerów i kontrolerów jakości, a także rodziców czy nauczycieli. Tworzyć przestrzeń, w której możemy się wspólnie uczyć na błędach i porażkach. Co proponują Tavis i Aronson?

**Zatrzymaj się, przyjrzyj się swojemu postępowaniu krytycznie i beznamiętnie, tak, jakbyś obserwował(-a) kogoś obcego. To pozwala przerwać błędne koło „działanie – samousprawiedliwianie – bardziej zaangażowane działanie”.** Pomoże nam w tym omawiana już inteligencja emocjonalna i zastosowanie podejścia Frankla — między bodźcem a reakcją jest człowiek, w tym przypadku włącz opcję obserwującego „ja”. Takie postępowanie stworzy przestrzeń między odczuciami a sposobem, w jaki zareagujemy, na refleksję, na zastanowienie się, na zmianę zdania, zanim nasze myśli zastygną, tworząc utrwalony, niezmienny wzór<sup>91</sup>.

Przysłuchiwanie się swojemu dialogowi wewnętrznemu pomaga nam w budowaniu świadomości, kiedy i jak doświadczamy dysonansu poznawczego. Pomaga nam to dokonywać mądrzejszych i bardziej świadomych wyborów, zamiast pozwalać, żeby automatyczne mechanizmy obronne usuwały nieprzyjemne poczucie dyskomfortu w sposób umożliwiający nam zachowanie pozytywnego obrazu siebie<sup>92</sup>.

Dysonans mamy w pakiecie startowym, ale nie można tego powiedzieć o sposobie, w jaki myślimy o swoich błędach. Tego można się zdecydowanie nauczyć, aby myśli te były dla nas korzystne. Niestety zbyt powszechne jest przekonanie, że błędy świadczą o głupocie. Głupotą jest brak wyciągania wniosków z błędów, brak nauki po porażce. Bo to właśnie te braki pchają nas w szpony kolejnych porażek i błędów. Bardzo przemawiają do mnie słowa byłego premiera Izraela, Simona Peresa: *Kiedy ja, porządny, inteligentny człowiek, popełniam błąd, pozostaję nadal porządnym, inteligentnym człowiekiem, a mój błąd pozostaje błędem. Teraz muszę się zastanowić, jak mogę naprawić to, co zrobiłem.* Bliskie jest mi również podejście Adama Granta, który jest ogromnym zwolennikiem „myślenia jak naukowiec”, co mocno propaguje w swojej książce *Think Again: Myślenie jak naukowiec to coś więcej niż tylko reagowanie z otwartym umysłem. Oznacza to bycie aktywnie otwartym. Wymaga poszukiwania powodów, dla których możemy się mylić — a nie powodów,*

dla których musimy mieć rację — i rewizji naszych poglądów w oparciu o to, czego się uczymy.

Aby wygrywać, trzeba najpierw zaznać goryczy porażki. Colm O'Connell, znany jako ojciec chrzestny kenijskich biegaczy, twierdzi, że *to przegrany, który przeanalizował swoje błędy, jest zwycięzcą. Napotykanie przeszkód na początku kariery najprawdopodobniej motywuje wielu ludzi do nieustannej pracy nad sobą, bez oglądania się na wyniki. Najbardziej wytrzymałe rośliny rosną w najtrudniejszych warunkach*<sup>93</sup>.

Podobnie jak jest z optymizmem, poczuciem szczęścia, tak przekuwanie porażek we wnioski dla niektórych z nas jest łatwiejsze ze względu na pakiet startowy. Carol Dweck wyodrębniła u niektórych ludzi naturalną predyspozycję do posiadania tzw. *fixed mind* albo *growth mind*. Osobom z *growth mind* będzie łatwiej zrozumieć istotę procesu uczenia się, bo ich mózg z większą otwartością, już na starcie akceptuje uczenie się jako proces, wierząc w to, że możemy się zmieniać w wyniku doświadczeń, nauki i wyciągania wniosków. Osoby z tzw. *fixed mind* wierzą, że nasz umysł jest, jaki jest, i koniec, nie za wiele się da z nim zrobić, bo takie programy „mamy wgrane”. Nie interpretując racji jednych ani drugich — niezależnie od punktu startu — **mózg każdego człowieka, jeżeli jest odpowiednio stymulowany, ma umiejętność rozwoju**. Kluczowym terminem dla stymulacji jest wyrażenie ODPOWIEDNIO, to znaczy **adekwatnie do indywidualnych potrzeb i możliwości, aktualnego stanu emocjonalnego czy możliwości psychofizycznych**. Aby rozwijać w sobie *growth mindset*, należy przyjmować zakłócenia jako szansę na rozwój swojej odporności. Czyli dokładnie tak, jak zrobili to inicjatorzy ruchu *Fuck-up Nights* — porażki przekuwać w *edutainment*.

Czasem spotykam się z opinią, że optymistom łatwiej znosić porażki, bo bez wysiłku przychodzi im realizacja życiowych marzeń i ambicji poprzez przekuwanie porażki w sukces. Badania, które przeprowadzał Richard Wiseman na szczęściarzach i pechowcach

wykazały, że te dwie grupy nie tyle co różnią się rzeczywistością, w jakiej fizycznie żyją, co przede wszystkim **różnią ich oczekiwania wobec przyszłości**. Pechowcy są przekonani, że ich przyszłość będzie ponura i nie mają na nią za bardzo wpływu. Szczęściarze uważają dokładnie odwrotnie, są pewni, że przyszłość będzie pozytywna, że jeżeli zdarzają się jakieś przeciwności, to są one tymczasowe. Te dwa podejścia wywierają istotny wpływ na sposób myślenia. Ale przede wszystkim mają ogromne znaczenie dla konkretnych zachowań. **To od podejścia do przyszłości zależy, czy będziemy próbowali osiągnąć swoje cele i czy wykazemy się wytrwałością w obliczu niepowodzeń, jak w ogóle do nich podejmiemy, w jakie interakcje będziemy wchodzić z innymi.** Wiseman wykazuje, że szczęściarze nie realizują swoich marzeń dzięki ślepemu, przypadkowemu fartowi, a pechowcy nie są z góry skazani na porażkę<sup>94</sup>.

I już nawet kiedy nauczymy się przekuwać porażki w lekcje, nadal może nas kusić, żeby wyeliminować porażki na drodze do budowania optymistycznego nastawienia. Samo doświadczanie porażki może być bolesne, więc może można coś zrobić, żeby się go pozbyć.

Ja jednak zaproszę Cię do zastanowienia się nad pytaniem: **Jak możemy ponosić więcej porażek?** Tak! Więcej. Pytanie może Ci się wydawać dziwne, ale ma uzasadnienie i umocowanie w badaniach. Jednak nie tylko o ilość porażek *jako takich* chodzi, ale nacisk w tym pytaniu kładę na pierwszą część: *jak* możemy. Aby odpowiedzieć na to pytanie, musimy na moment wybrać się do szpitala. Będziemy towarzyszyć Amy Edmondson, która przez wiele lat badała zespoły, zastanawiając się tym samym, co takiego kryje się w tych ekipach, które mają dobre wyniki.

Wszystko zaczęło się od kwestionariusza efektywności zespołowej oraz gromadzenia danych o potencjalnie katastrofalnych w skutkach ludzkich błędach w szpitalach, czyli gra idzie o wysoką stawkę. Gromadzenie danych z tego badania spowodowało, że autorka książki *Firma bez strachu* była podekscytowana, gdyż zauważyła statystycznie

istotną korelację między niezależnie gromadzonymi danymi na temat liczby błędów oraz pomiarem efektywności zespołowej. Z jednym „ale”. Kierunek korelacji był dokładnie odwrotny, niż pierwotnie zakładany, czyli że **lepsze zespoły popełniały więcej błędów niż słabsze**. W dodatku korelacja była statystycznie istotna. Edmondson analiza wyników nie dawała spokoju, brała nawet pod uwagę, że lepsze zespoły stają się z czasem zbyt pewne siebie i stąd te błędy.

Prawda okazała się zupełnie inna. **W lepszych zespołach panował klimat otwartości, co zdecydowanie ułatwiało zgłaszanie i omawianie błędów!** Najlepsze zespoły nie tyle popełniają więcej błędów, co **zgłaszają więcej błędów**. Na podstawie tamtego badania sprzed dwóch dekad Edmondson przekonała się, że poziom bezpieczeństwa psychicznego różni się między grupami w tym samym szpitalu. Replikowała wielokrotnie wyniki, aby dojść do wniosku, że **bezpieczeństwo psychologiczne wydaje się istnieć na poziomie danej grupy**. Jest ono **kształtowane przez liderów poszczególnych zespołów**. Mówi o organizacji bez strachu, w której **strach (przed porażką również) jest minimalizowany, aby można było maksymalizować efekty pracy zespołu i organizacji w świecie opartym na wiedzy**<sup>95</sup>.

Rzecz nie dotyczy tylko zespołów szpitalnych. Mogła obić Ci się o uszy nazwa pewnej firmy, którą również zainteresował temat efektywności zespołów i cech wyróżniających najlepsze zespoły. Mowa tutaj o firmie Google, która przez pięć lat prowadziła na ten temat badania. Może chodzi o podobny poziom wykształcenia, może o równowagę płci, a może kontakty towarzyskie poza pracą? Szukali odpowiedzi. 180 zespołów, podwójnie ślepe wywiady, żeby uniknąć *biasów* i... nie! Na początku okazało się, że postawione tezy mają się nijak do efektywności. Aż wreszcie badacze Google'owi (nie googlali, tylko w Google badali) odkryli pięć czynników, z czego **bezpieczeństwo psychologiczne jest zdecydowanie najważniejszym** korelującym z efektywnością. Kolejne to **współzależność**,

## **struktura i jasność w wyznaczaniu celów, wzajemne egzekwowanie odpowiedzialności, znaczenie pracy i wpływ<sup>96</sup>.**

Już teraz wiesz, dlaczego poprosiłam Cię o zadanie sobie pytania: *Jak możemy popełniać więcej błędów?* Szukaj i kreuj środowisko i zespoły, w których możesz pozwolić sobie na błędy i porażki, gdzie samousprawiedliwianie się w związku z dysonansem poznawczym nie będzie musiało zabierać głosu, bo po prostu będzie OK, że się przewrócisz, a obok będzie ktoś, kto poda Ci rękę. **Jeżeli jesteś liderem, to tworzenie przestrzeni, w której członkowie Twojego zespołu czują się bezpiecznie, jest jednym z Twoich podstawowych zadań, również w walce z jęczyngiem.** Nader często jest on tylko i aż papierkiem lakmusowym wskazującym, że z poczuciem bezpieczeństwa psychologicznego jest coś nie tak i warto się przyjrzeć bliżej sytuacji, zamiast na nią narzekać.

W pamiętny październikowy wieczór w Amsterdamie dotykałam niemalże bezpieczeństwa psychologicznego, jakie stworzyli prelegentom organizatorzy i prowadzący. Reguły były bardzo jasne, przedstawione na początku, znaczenie i sens samego wydarzenia znał każdy, nie było przypadkowych osób. To bez wątpienia pomogło wtedy czterem holenderskim prelegentom podzielić się swoimi doświadczeniami porażki. Myślę, że w dużym stopniu dzięki uczestnictwu w tamtym wydarzeniu ja też nabrałam odwagi do popełniania błędów, do zadbania o swoje bezpieczeństwo psychologiczne, o swoje plemię.

### **Siłownia umysłu**

Problemy, porażki, wyzwania stały się motywem przewodnim wielu scenariuszy filmowych. Tak jak do tej pory, tak i teraz polecam Ci te oparte na historii, którą napisało życie. Z poniższych filmów możemy uczyć się stawiania czoła wyzwaniom i podnoszenia się po porażkach, radzenia sobie z problemami:



- **Kapitan Phillips** (ang. *Captain Phillips*) — amerykański dramat z 2013 roku w reżyserii Paula Greengrassa, z Tomem Hanksem w roli głównej. Film oparty na prawdziwej historii, wyprodukowany przez Columbia Pictures.
- **Sully** — amerykański dramat filmowy z 2016 w reżyserii Clinta Eastwooda, z Tomem Hanksem i Aaronem Eckhartem w rolach głównych, według scenariusza na podstawie książki pilota Chesleya Sullenbergera o locie US Airways 1549.

## TRAGICZNY OPTYMIZM

Stres, porażka, trudne wyzwania — czy można wobec nich zachować optymizm? Zdecydowanie tak. Mowa tutaj o tragicznym optymizmie, nie to że z optymizmem coś jest nie tak, że jest tragiczny. Mowa o zmianie patrzenia na tragedię, żeby potrafić w zderzeniu z nią powiedzieć: *pobyt w niewoli był niezwykle stresującym przeżyciem — z uwagi na tortury, choroby, niedożywienie czy izolację — niemniej ogromna liczba jeńców wojennych, weteranów wojny w Wietnamie, określała te doświadczenia wręcz jako pozytywne, dostrzegając w nich okazję do duchowego rozwoju*<sup>97</sup>.

Marek Edelman to polski kardiolog, który podczas drugiej wojny światowej był współorganizatorem powstania w warszawskim getcie. Z jego życiem i przedsięwzięciami zapoznałam się dzięki Hannie Krall i jej książce *Zdążyć przed Panem Bogiem*. Victor Frankl zachwyił się odpowiedzią Edelmana, kiedy przez dziennikarza został okrzyknięty herosem. Nazwanie działań Edelmana heroicznymi spotkało się z jego sprzeciwem. *To żaden wyczyn chwycić za broń i zacząć strzelać. Kiedy jednak esesmani prowadzą człowieka do komory gazowej albo na miejsce zbiorowej egzekucji, a on nie może już nic zrobić poza tym, by przyjąć swój los z godnością, to jest, proszę pana, prawdziwy heroizm*. Heroizm wyboru postawy, jak nazwał go Frankl<sup>98</sup>.

Tak jak Victor Frankl zachwyił się słowami Marka Edelmana, tak mnie zachwyiły słowa Justyny Żejmo, zwykle operującej w przestrzeni neuronaukowej psycholog i terapeutki, która zapytana o rekomendacje w obliczu wyzwań tym razem zastrzegła sobie prawo do dedykacji z poziomu duchowego:

*Zaufaj życiu. Ono naprawdę jest mądre. Wszechświat sprzyja każdemu z nas. Zaznanie straty pozwala nam poczuć, czym jest miłość. Poznanie cierpienia pokazuje nam, czym jest szczęście. Tylko bieda pozwala nam poznać bogactwo, smutek pokazuje, czym jest radość, a złość uzmysławia, czym jest spokój. Ja dziś wiem, co znaczy prawdziwie kochać, tylko dlatego, że straciłam tych, których kochałam. Nie miałam pojęcia, czym jest miłość, dopóki jej nie straciłam. Życie to najdłuższy uniwersytet, w którym studiujemy wszyscy. Każdy — bez wyjątku. I ja, i Ty. Wszystko, co Ci się w nim przydarza, to nauka, która jest drogą do wypełnienia misji Twojej duszy. Doświadczaj z otwartością i akceptacją. To pozwala czuć życie.*

Poczuj więc życie, doświadczaj go z otwartością i akceptacją na przekór porażkom, w doborowym towarzystwie swoich myśli, ze stresem jako przyjacielem, oczekując najpiękniejszego, będąc przygotowanym na wszystko.

***Człowiek zdolny jest zmienić świat na lepsze tylko wtedy, gdy jest to możliwe, może natomiast zmienić siebie na lepsze zawsze, gdy tylko jest to konieczne.*** W obozach koncentracyjnych, w tym żywym laboratorium i na polu doświadczalnym, obserwowaliśmy i byliśmy świadkami tego, jak wielu z naszych towarzyszy zachowywało się jak świnie, podczas gdy inni postępowali niczym święci. Człowiek ma możliwość wyboru każdej z tych postaw; to, którą z nich urzeczywistni, zależy wyłącznie od jego osobistej decyzji, a nie od okoliczności<sup>99</sup>. Za Franklem zawsze będę mówiła o możliwości wyboru, nawet w sytuacjach tragicznych, gdy zaglądamy w oczy śmierci, kalectwu i chorobie. Tam też jest przestrzeń do optymizmu.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# ZAMIEŃ NARZEKANIE NA OCZEKIWANIE... WSZYSTKIEGO NAJLEPSZEGO!

Kilka lat temu Kamila znalazła się w sytuacji granicznej. Unieruchomiona. Stojąc (leżąc!) w obliczu nieodwracalnego, postanowiła przeprowadzić sama ze sobą poważną rozmowę. Zdecydowała się na rezygnację z jęczingu i narzekania na to, na co nie ma wpływu, i całą życiową energię przekierowała na konsekwentne, celowe działania.

Pozytywna zmiana nastąpiła. Stała się przyczynkiem do głębszego przyjrzenia się optymizmowi jako zdrowej alternatywie dla naszego narodowego malkontentstwa. Tak! Okazuje się, że upodobanie do jęczingu mamy zapisane w DNA. Wewnętrzny krytyk karmi nasze strachy. Można to jednak przerwać. Nie oznacza to, że nie będzie problemów i wyzwań w życiu, ale że budowanie mądrego optymizmu pomaga stawiać im czoła. Nauka i badania dają nam mnóstwo odpowiedzi, jak możemy się mądrze do tego zabrać. Konkretnie dowody i konkretne zalecenia. Nawyk optymizmu ma sens. Jest korzystny dla zdrowia, relacji i biznesu. Potrafi uratować życie. Choć ma również ciemną stronę mocy. W ostatecznym rozrachunku jednak zdecydowanie warto i opłaca się porzucić uprawianie jęczingu.

## STOP MARUDZENIU I JĘCZINGOWI START DO OPTYMIZMU I SZCZĘŚCIA\*

\* jako kompetencji, których można się nauczyć

Ta książka nie sładzi, za to daje wskazówki. Nie czaruje rzeczywistości, ale podpowiada, jak czerpać z życia pełnymi garściami. To nie jest opowiadka o pastelowych jednorożcach skaczących po kwiecistej łące. To rzecz oparta na badaniach naukowych i historiach, które napisało życie.

**onepress sensus**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-283-8674-7



9 788328 386747

Cena: 59,00 zł