

Psychologia Zmiany

w życiu
i biznesie

Angelika
Chimkowska



mt biznes

Redakcja

Agnieszka Al-Jawahiri

Korekta

Anna Żółcińska

Opracowanie graficzne i skład

studio KARANDASZ

Ilustracje

Tomasz Manowski, studio KARANDASZ

Copyright © 2016 by Angelika Chimkowska

All rights reserved.

Copyright © 2016 by MT Biznes

All rights reserved.

Warszawa 2016

MT Biznes sp. z o.o.

ul. Jutrzenki 118, 02-230 Warszawa

tel. (22) 632 64 20

www.mtbiznes.pl

e-mail: sekretariat@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-166-3

Spis treści

WSTĘP	7
--------------------	---

CZĘŚĆ I

Rozdział 1. Transteoretyczny proces zmiany	14
Procesy	16
Stadia zmiany	19
Jak przebiega zmiana	23
Rozdział 2. Mózg	27
Mity dotyczące mózgu	29
Mózg – fascynujące urządzenie	31
Strach, stres i jego pochodne	36
Rozdział 3. Siła woli	40
Brak czy wyczerpanie silnej woli	41
Kiedy zużywamy silną wolę	44
Wyczerpywanie ego można zobaczyć w mózgu	45
Rozdział 4. Nawyki	49
Mózg a nawyki	49
Jak tworzy się nawyk?	51
Tworzenie nowych nawyków w praktyce	54

CZĘŚĆ II

Rozdział 1. Zanim wyruszysz w drogę	58
Droga Everymanki. Scena pierwsza	58
Kiedy dzieje się zmiana	60
Po pierwsze potrzeba	63
Fakty i mity motywacji	68
Jak bronimy się przed zmianą	73
A co, jeśli się nie zmienię?	80
Kamień milowy – podsumowanie pierwszego etapu	84
Rozdział 2. Podróż, ale dokąd?	90
Droga Everymanki. Scena druga	90
Ale czy na pewno jestem gotowy?	93
To nie jest właściwy moment	96
Paraliż analityczny	102
Miejsce twoich marzeń	108

Zdecyduj.....	112
Kamień milowy – podsumowanie drugiego etapu	120
Rozdział 3. Przygotuj się i w drogę	124
Droga Everymanki. Scena trzecia.....	124
Porażka: jak przejść dalej.....	126
Kolejna porażka: co na to nasz mózg?	130
Zaangażowanie	133
Zaplanuj drogę	140
Najtrudniejszy pierwszy krok	146
Oswoić lęk	152
Kamień milowy – podsumowanie trzeciego etapu.....	158
Rozdział 4. Przygoda podróżowania	162
Droga Everymanki. Scena czwarta	162
Liczy się każdy krok	164
Celebryj nawet najmniejsze zwycięstwo	172
Zdrowe w miejsce destrukcyjnego	178
Pokusa większa niż zwykle	184
Kamień milowy – podsumowanie czwartego etapu	188
Rozdział 5. W drodze do celu	191
Droga Everymanki. Scena piąta.....	191
Zmęczenie drogą.....	192
Cel to nie jest koniec drogi	197
Zmieniony, ale czy na zawsze?	202
Kilka zasad udanej zmiany	207

CZĘŚĆ III

Rozdział 1. Wprowadzenie	214
Rozdział 2. Modele zmiany	221
Siły wpływające na firmę, blokady i popularne modele zmian	221
Monitorowanie zmian w otoczeniu biznesowym	223
Blokady dla zmian	224
Rozdział 3. Status quo i brak klimatu sprzyjającego zmianie	233
Rozdział 4. Opór wobec zmiany	238
Rozdział 5. Ocena gotowości firmy do zmian	246
Rozdział 6. Komunikacja – kluczowy element sukcesu.....	253
Rozdział 7. Organizacja nastawiona na zmianę	261
Najważniejsze elementy udanej zmiany grupowej	267
Bibliografia	270
Podziękowania	273



Trzymasz w rękach książkę, którą można czytać na kilka sposobów, bo zawiera w sobie kilka kluczowych elementów.

Pierwszym z nich i zarazem kręgosłupem książki jest część popularnonaukowa. Zebrałam w niej najnowsze wyniki badań i odkrycia dotyczące funkcjonowania naszego mózgu, sposobu tworzenia nawyków i wypracowywania silnej woli oraz przebiegu transteoretycznego procesu zmiany. Ta wiedza jest podstawą do określenia możliwości i niebezpieczeństw, jakie wynikają z faktu bycia człowiekiem. To swoista mapa terenu, po którym poruszamy się jako ludzie.

Drugi ważny element to kilka scen z życia młodej kobiety, która przechodzi przez proces zmiany.

Z premedytacją nie nadałam jej imienia. Przede wszystkim dlatego, że każdy z nas ma w sobie skojarzenia mocno związane z osobami, które kiedyś spotkał. Jeżeli w szkole nasz kolega Tomek dokuczał wszystkim w klasie, to najprawdopodobniej nowo spotkanego Tomusia w pierwszym odruchu zaszufładkujemy także jako łobuza. Za skarby świata nie damy tak na imię swojemu synowi, no chyba że zapagniemy mieć łobuza. Nie chciałam, aby bohaterka tej książki obarczona była jakimikolwiek skojarzeniami.

Dodatkowo każde imię ma określone znaczenie i może definiować cechy charakteru oraz sposób, w jaki osoba, która je nosi, jest odbierana przez otoczenie. Inaczej wyobrażamy sobie kogoś, kto przedstawia się jako Anna, a zupełnie inaczej widzimy Klarę.

Z powyższych powodów nasza bohaterka nie ma imienia, ale jeżeli bardzo chcesz móc się do niej zwracać w jakikolwiek sposób, nazwijmy ją Everymanką.

Sceny z życia Everymanki są migawkami etapów, które zachodzą na drodze zmiany. Everymanka jako jednostka nie istnieje. Jest raczej zlepkiem osób przeze mnie poznanych lub takich, z którymi współpracowałam jako menedżer, trener czy mentor.

Everymanka jest jak statystyczny człowiek naszych czasów, ani wybitna, ani skrajnie nieporadna. Obdarzona talentami, ale mająca też liczne słabości. To wszystko oczywiście składa się na jej unikalność i wspaniałość. Jej przykład jest wręcz laboratoryjny, a dzięki temu każdy z nas może w niej zobaczyć siebie. Streszczając w jednym zdaniu jej historię, powiedziałabym, że Everymanka przechodzi proces stawania się supermanką.

Czy to oznacza, że supermanka nie ma wad, zawsze potrafi się właściwie zachować i w pełni kontroluje swoje życie? Nie, bynajmniej.

Nie wiem, czy wiesz, że pierwowzór Supermana w przeciwieństwie do Clarka Kenta wcale nie był ideałem i nie pochodził z planety Krypton. Był człowiekiem z krwi i kości równie niedoskonałym jak każdy z nas.

Osobiście głęboko wierzę, że my, ludzie, jesteśmy w stanie robić ponadprzeciętne rzeczy. Dlatego warto zmieniać się w przestrzeniach, które utrudniają nam realizację ważnych celów, zadań i marzeń, ale nie we wszystkich i nie zawsze. Nie będę cię oszukiwać, że głęboka i długotrwała zmiana jest łatwa, przyjemna i do przeprowadzenia w trzech prostych krokach. To nie ta książka.

Na drodze prawdziwej zmiany zmierzysz się ze swoimi słabościami, upadniesz, powstaniesz, aby zrobić kilka kolejnych kroków i by znowu upaść. To nieuniknione, jest to element procesu. Jednak finalnie zwyciężysz i staniesz się supermanem lub supermanką – nie dlatego, że pozbędziesz się wszystkich wad, i nie dlatego, że obdarzę cię ponadnaturalną mocą. Głęboko wierzę w to, że nasze życie nie musi być perfekcyjne, aby było idealne. Nie musisz być supermanem, aby działać z ponadprzeciętną mocą.

Misja, powołanie i cele, jakie stawiają sobie ludzie ofensywni, często są wysoko ponad ludzkimi możliwościami. Dlatego supermanem jest każdy, kto pomimo wad i słabości przemierza drogę do ambitnie wyznaczonego celu.

Tak jak wspomniałam, książkę można czytać na kilka sposobów (a kreatywny czytelnik znajdzie ich zapewne więcej).

Po pierwsze, można oczywiście czytać ją tradycyjnie, od deski do deski. Narracja przeprowadzi nas wtedy przez aspekt popularnonaukowy, abyśmy następnie w bardziej świadomy sposób mogli zobaczyć proces zmiany. Można zapoznać się najpierw z kamieniami milowymi każdego z etapów, aby zrozumieć założenia całego procesu.

Można również zacząć czytać o tym etapie zmiany, na którym właśnie sami się znajdujemy, po to, aby z pomocą książki skutecznie go zakończyć.

Na końcu każdego rozdziału znajduje się kamień milowy, czyli lista cech charakterystycznych, technik oraz elementów, które są konieczne, abyśmy mogli przejść każdy etap. Warto przyjrzeć się tej liście, aby określić, dlaczego utknęliśmy i co musi się wydarzyć, abyśmy mogli zakończyć go z sukcesem.

Do książki dołączam bonus w postaci krótkiego wprowadzenia do zmiany w organizacji biznesowej. Zakładam, że skoro w sposób ofensywny podchodzisz do swojego życia, wcześniej czy później będziesz pomagać innym lub już teraz mierzysz się

ze zmianami we własnej firmie czy też w zarządzanym przez ciebie zespole.

Najważniejsze, abyś potraktował tę książkę nie jako zwyczajne czytadło, ale raczej jako instrukcję obsługi zmiany. Oczywiście jednak nic się nie zmieni, póki nie zaczniesz działać.

Po co to wszystko?

Przed wszystkim po to, aby pogłębić twoją świadomość i dać ci narzędzie, którym będziesz mógł się posługiwać celowo. Pojedyncza zmiana może czasem udać się zupełnie przypadkiem. Problem pojawia się wtedy, gdy chcemy taki wyczyn powtórzyć.

Winston Churchill powiedział, że „poprawa wiąże się ze zmianami, doskonałość wiąże się z częstymi zmianami”.

Praktyczne zastosowanie tej książki pozwoli ci na uczynienie zmiany stylem życia, dzięki niej będziesz poruszał się w tym procesie w sposób świadomy i planowy.

Przyznam, że książkę tę napisałam również egoistycznie dla siebie. Jest ona narzędziem, o którym zawsze marzyłam jako trener, mentor i menedżer, a którego brakowało w księgarniach. Dlatego cieszę się, że jest teraz dostępna dla każdego, kto ma świadomość konieczności zmian i odwagę ich wprowadzania.

Wierzę, że ludzie mogą się zmieniać. Wierzę w to, że mogą to robić samodzielnie. Jest to możliwe, w końcu psychologia jako nauka ma około 200 lat. Wcześniej ludzie jakoś radzili sobie bez pomocy profesjonalistów.

Planowanie zmiany można porównać do remontu domu. Aby przeprowadzić całkowitą metamorfozę, musisz zdecydować, co, jak i kiedy chcesz zmienić. Musisz zaplanować efekt oraz to, jakich materiałów użyjesz, aby go uzyskać.

Jeżeli dysponujesz odpowiednimi kwalifikacjami i czasem, możesz wszystko zrobić samodzielnie. Ta książka to instruktaż, jak przeprowadzić zmianę w swoim życiu. Jednak jeżeli chcesz przyspieszyć cały ten proces lub nie czujesz się na siłach, aby działać samodzielnie, możesz zatrudnić profesjonalistę. Niezależnie od tego, czy to będzie psychoterapeuta, coach, czy mentor, cała odpowiedzialność spoczywa nadal na twoich ramionach. To w końcu twój dom, to twoje życie i nikt nie zdejmie z ciebie tej odpowiedzialności.

Zanim zaczniemy, mam jeszcze dwie ważne informacje.

Po pierwsze, siłą napędową zmiany, tak jak i większości ludzkich działań, są emocje, a nie logika. Gdyby logika kierowała człowiekiem, to czytanie etykiet spożywczych spowodowałoby, że ludzie przestaliby jeść śmieciowe jedzenie, a ostrzeżenie: „Palenie papierosów powoduje raka płuc i choroby serca...” w zupełności by wystarczyło, aby zniechęcić palaczy do palenia. Lubimy myśleć o sobie, że jesteśmy logiczni, mądrzy i działamy zdroworozsądkowo. Nic bardziej mylnego. Człowiek działa pod wpływem emocji, impulsów i często jego działanie jest zupełnie nieracjonalne. Zaakceptowanie tego faktu uwalnia od złudzeń i pozwala obrać zupełnie inną strategię, w której sercem i motorem naszych działań są właśnie emocje. Przedstawię ci najnowsze wyniki badań i strategię przeprowadzenia zmiany w życiu, ale zapewniam cię, że jedynie uruchomienie emocji pomaga z sukcesem przejść tę drogę.

Po drugie, skup się przede wszystkim na zadawaniu właściwych pytań. Niestety, jako dorośli tracimy tę cenną umiejętność. Jako dzieci zadajemy setki pytań każdego dnia: *dlaczego, dlaczego właśnie tak to robimy, a dlaczego nie inaczej, jak to działa* itd. Zadziwiające, że jako dorośli już ludzie przestajemy zadawać pytania, a przyjmujemy wszystko takim, jakim jest. Może oduczają nas tego rodzice, mówiąc: „Przestań zadawać tyle pytań”, a może przyczyniła się do tego szkoła, podsuwając jedyne właściwe odpowiedzi.

Pewnie jako dorośli wycofujemy się z zadawania pytań, aby nie wyjść na tych, którzy czegoś nie wiedzą. W pracy chcemy być postrzegani jako profesjonalisci, a ekspert informuje, osądza, wyjaśnia, a nie stawia pytania. Pytania są dla tych, którzy nic nie wiedzą.

Nic bardziej mylnego. To właśnie brak pytań odcina nas od poszukiwań, kreatywności i nowych odkryć. Pytania są siłą napędową naszego uczenia się. Bez zadawania pytań nie uczymy się niczego nowego. Jeżeli pragniesz zmiany, to prawdopodobnie musisz zacząć działać w nowy, nieznany ci jeszcze sposób. Zachęcam, zacznij od zadawania większej ilości pytań. W tej książce znajdziesz ich setki, nie dlatego, że nie znam na nie odpowiedzi, ale po to, aby pobudzić cię do spojrzenia na daną kwestię z zupełnie nowej perspektywy.

Teraz już wiesz wszystko, aby wejść na drogę zmiany. Pozostaje nam działać i wytrwale ją przemierzać.

Do zobaczenia gdzieś na szlaku.

Angelika Chimkowska

Oznaczenia ważnych elementów książki pomagających nie zgubić się na drodze zmiany:



narzędzia i ćwiczenia ułatwiające zmianę



szczególnie ważne, kluczowe fragmenty tekstu



pytania pomagające w analizie sytuacji



kamienie milowe, czyli opisy etapów procesu zmiany



Rozdział 2

Mózg

Nieźmiennie zadziwiający jest dla mnie fakt, jak wiele poradników samopomocowych oraz książek poświęconych zmianie szerokim łukiem omija temat mózgu. Może wynika to z tego, że gdy tematem jest totalna transformacja w pięciu łatwych krokach, mózg nie bardzo pasuje?

Zdecydowanie wiedza o zasadach jego funkcjonowania utrudnia utrzymywanie tezy, że zmiana może być szybka, prosta i przyjemna.

Już we wstępie do tej książki znalazłeś ważne ostrzeżenie: zmiana jest wymagająca; jest prosta, ale to wcale nie oznacza, że jest łatwa. Ten rozdział pomoże w jasnym określeniu, w których działaniach nasz mózg będzie sprzymierzeńcem, a kiedy źródłem silnego oporu i sabotażu. Mózg zarządza radością, motywacją, ale też frustracją i chęcią poddania się. Przechodzenie przez proces zmiany wiąże się z nieustannym mierzeniem się z tego typu emocjami. Niezależnie jednak od tego, czy finalnie

zdecydujesz się na rozpoczęcie zmiany, czy też nie, znajomość zasad, jakimi kieruje się mózg, pomaga w lepszym mierzeniu się z codziennością. Wiedza ta pomoże zrozumieć nie tylko własne reakcje, ale również lepiej komunikować się z innymi, współpracować i pomagać.

Osobiście muszę przyznać, że zainteresowanie się tematem mózgu było dla mnie początkiem wielkiego przełomu w komunikacji z innymi, a przede wszystkim z własnymi dziećmi. Łatwiej mi teraz mówić w sposób, który jest dla nich zrozumiały, mam więcej cierpliwości i trafniej określam właściwy poziom trudności zadań w zależności od wieku i sytuacji.

Z tych powodów chcę podzielić się z tobą najważniejszymi dla mnie odkryciami neurologii i mam nadzieję zarazić cię chęcią zgłębiania tajników ludzkiego mózgu. Nauki z nim związane rozwijają się bardzo dynamicznie, więc jest szansa, że staną się naszym wspólnym hobby na najbliższe lata.

Fascynacja ludzkim mózgiem wśród naukowców trwa już setki lat, lecz dotychczas możliwości jego poznania były bardzo ograniczone. Wynalezienie pozytonowej tomografii emisyjnej (PET) czy magnetycznego rezonansu jądrowego (fMRI) umożliwiło dokonanie wielu przełomowych odkryć i zrozumienie funkcjonowania układu nerwowego człowieka.

Należy mieć świadomość, że 90 procent wiedzy dotyczącej mózgu to odkrycia ostatnich 20 lat. Z tego faktu wynika ważna zależność. Teorie powstałe przed 1997 rokiem należy na nowo sprawdzić w świetle wcześniej nieistniejących wyników badań i metod, które nie były dostępne na tamtym etapie rozwoju technologicznego.

Dwadzieścia lat dla nauki to niewiele. Dlatego wciąż funkcjonuje wiele mitów na temat mózgu. Przyjrzyjmy się trzem najbardziej popularnym.

Mity dotyczące mózgu

Mit 1: wykorzystujemy zaledwie 10 procent naszego mózgu

Mit ten jest efektem błędnej interpretacji wyników badań przeprowadzonych przez Williama Jamesa. Badania, które prowadził, opisywały przypadek genialnego Williama Sidisa, którego osiągnięcia naukowiec podsumował stwierdzeniem, że człowiek wykorzystuje zaledwie 10 procent mózgu.

Teza ta trafiła na podatny grunt, zaczęto sprzedawać wszelkiego typu szkolenia, książki i metody mające pomagać używać mózgu w większym zakresie. W końcu jeżeli coś może się rozwijać, to można sprzedawać metody, które w tym rozwoju pomogą.

Współczesne badania obrazujące pracę mózgu pokazują coś zupełnie innego. Wykonanie nawet prostego polecenia – na przykład: posłuchaj piosenki i naciśnij guzik, gdy usłyszysz „lalałala” – powoduje aktywację ogromnych obszarów mózgu.

Cały ludzki mózg pozostaje w aktywności właściwie bez chwili wytchnienia. Musi spostrzegać i selekcjonować różnego typu informacje, zapamiętywać to, co ważne, a ignorować to, co nieistotne. Nie tylko odpowiada za procesy myślowe, ale też reguluje podstawowe procesy biologiczne. Zarządza oddychaniem, snem, popędami czy głodem. Działa aktywnie nawet wtedy, gdy śpimy.

Z tego właśnie powodu używamy mózgu przez całą dobę nie w 100 procentach, ale w zależności od potrzeby. Podobnie jak w komputerze rzadko włączamy wszystkie programy naraz, a na ogół korzystamy z tych, które w danym momencie są potrzebne.

Mit 2: efekt Mozarta

Zgodnie z tym mitem słuchanie Mozarta, szczególnie jeszcze przed narodzinami i w niemowlęctwie, znacząco poprawia inteligencję. Dlatego wiele artykułów zachęca kobiety w ciąży do puszczania muzyki klasycznej swoim jeszcze nienarodzonym dzieciom. Badania zgłębiające ten temat wskazują jednak na poprawę zaledwie dwuprocentową i to w dodatku krótkotrwałą, bo po godzinie spadającą do zera⁷.

Mit 3: dominacja jednej z półkul ma bezpośredni wpływ na to, kim będziesz w przyszłości

Okazuje się również, że na jakość naszego życia nie ma wpływu to, czy mamy bardziej rozwiniętą prawą, czy lewą półkulę mózgu. Zdarza się, że dzieciom cierpiącym na ciężką epilepsję usuwa się całą półkulę mózgową. Jeśli jednak taki zabieg zostanie przeprowadzony odpowiednio wcześnie, to pozostała półkula jest w stanie przejąć wiele funkcji usuniętej części mózgu.

Potwierdza to przypadek siedmioletniej dziewczynki, której w wieku trzech lat usunięto lewą półkulę mózgu ze względu na przewlekłe zapalenie opon mózgowych i ataki padaczki. Obawiano się, że brak lewej półkuli odpowiedzialnej za mowę spowoduje niepełnosprawność. Jednak tak się nie stało. Prawa półkula

⁷ S.O. Lilienfeld, S.J. Lynn, *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, CiS, Warszawa 2011, s. 87–92.

przejęła funkcje lewej. Dziewczynka świetnie się komunikuje i to w dwóch językach⁸.

Przykład ten pokazuje, jak plastyczny i zdolny do przystosowania jest ludzki mózg. Jest w nas ogromny potencjał. Niech świadomość, jak wspaniałe urządzenie mamy pomiędzy uszami, mobilizuje nas do tego, by w większym stopniu z niego korzystać.

Mózg – fascynujące urządzenie

Ludzki mózg to około 1,5 kilograma galaretki generującej prąd. W jego skład w większości wchodzi woda (około 1,5 litra), trochę białka (130 g), tłuszczu (95 g) i soli mineralnych. Fascynujący jest fakt, że ta mało wyrafinowana substancja zawiera komórki nerwowe w liczbie około 100 miliardów, które łączą się z innymi, by stworzyć zawiłą sieć kwadrylionu połączeń⁹.

Nasz mózg jest prosty i symetryczny, podzielony na dwie części. Do niedawna wierzano, że lewa półkula jest istotniejsza. Jako ta racjonalna i analityczna, a przede wszystkim logiczna, była uosobieniem tego, czego oczekujemy od mózgu. Prawa półkula, związana z instynktem i kreatywnością, była postrzegana jako drugorzędna.

Współcześnie udowodniono, że żadna z półkul nie jest mniej istotna, bo każda z nich pełni ważną rolę. Dwie półkule naszego mózgu nie działają w taki sposób, że wykluczają jedna drugą. Obie biorą udział we wszystkim, co robimy. Dlatego nie można przypisać wybranych funkcji życiowych wyłącznie do określonych części mózgu.

⁸ M. Spitzer, *Jak uczy się mózg*, PWN, Warszawa 2007, s. 24.

⁹ D.H. Pink, *Całkiem nowy umysł*, Poligraf, 2009, s. 24.

Odkrycia Rogera W. Sperry'ego udowodniły, że żadna z półkul nie jest ani gorsza, ani mniej istotna. Udowodnił on, że lewa półkula postrzega sekwencyjnie, dlatego jest idealna w analizie i ekspresji słownej. Jest szczególnie dobra w określaniu kolejności zdarzeń i stąd lepiej odnajduje się w schemacie. Funkcje, za które jest odpowiedzialna, to mówienie, rozumienie, czytanie czy pisanie.

Z kolei prawa półkula widzi holistycznie, dostrzega zależności i potrafi interpretować komunikaty niewerbalne. Prawa półkula nie postępuje według schematu i nie przestrzega kolejności. Ona działa symultanicznie, widzi dany problem jakby z lotu ptaka. Stąd świetnie sprawdza się w interpretowaniu wydarzeń, znajdowaniu związków przyczynowo-skutkowych.

Można powiedzieć, że lewa półkula specjalizuje się w tekście, a prawa w kontekście. Lewa półkula skupia się na analizowaniu szczegółów, prawa z kolei widzi cały obraz.

Obie uzupełniają się wzajemnie. Bez działania prawej półkuli bylibyśmy w stanie zrozumieć, co ktoś do nas mówi, ale nie byłoby możliwe zrozumienie ładunku emocjonalnego, jaki niesie ten komunikat. Spojrzenie czy grymas potrafią przekazać więcej niż słowa: „U mnie wszystko dobrze”. Prawa półkula dostrzega wskazówki wysyłane przez mowę ciała – intonację, wyraz twarzy czy postawę. Może również zrozumieć metafory i aluzje, czego nie jest w stanie osiągnąć samodzielnie lewa półkula.

Mózg – trzy w jednym, a może trzy mózgi?

Pofalowana kora mózgowa oraz prawa i lewa półkula to coś, co widzimy na zewnątrz mózgu. Jednak tak naprawdę mózg składa się z trzech mózgów, które działają niezależnie, a czasem nawet sprzecznie.

Wyobraź sobie, że mózg to cebula złożona z nakładających się na siebie warstw¹⁰.

Kora mózgowa (zwana również **korą nową**) to najbardziej zewnętrzna część cebulowego modelu mózgu. Odpowiada za to wszystko, z czym powszechnie kojarzy się mózg: racjonalne myślenie, planowanie, analizowanie i rozwiązywanie problemów, abstrakcyjne postrzeganie i kontrolowanie odruchów. To najbardziej logiczna część naszego mózgu. Głębsze warstwy mózgu są coraz mniej logiczne i bardziej podatne na impulsy, emocje i popędy.

Niżej, w kierunku pnia mózgu – miejsca, w którym mózg łączy się z rdzeniem kręgowym – znajduje się drugi mózg, czyli **system limbiczny**, zwany mózgiem emocjonalnym. Zarządza on naszymi emocjami, uczuciami, instynktami, pragnieniami, takimi jak głód czy zachowania seksualne. Co najważniejsze, celem tego obszaru jest dążenie do przyjemności i unikanie wszystkiego, co wydaje się niebezpieczne, bolesne czy po prostu nieprzyjemne. Gdy ta część mózgu otrzyma informację o niebezpieczeństwie, włącza tryb autopilota. Mobilizuje organizm do jednej z trzech reakcji: natychmiastowej ucieczki, walki lub zastygnięcia w bezruchu. Uruchamia takie reakcje biologiczne, jak napięcie mięśni, zwężenie naczyń krwionośnych, wydzielanie hormonów stresu, kołatanie serca. Wszystko po to, aby się ratować.

Tutaj chciałabym zwrócić uwagę na ważną zasadę. Tryb reakcji działa jak autopilot w samolocie, ale jest jedna zasadnicza różnica. W samolocie pilot decyduje o włączeniu autopilota, gdy jest na bezpiecznej wysokości i warunki zewnętrzne są sprzyjające. Mózg człowieka na odwrót – włącza autopilota, a wyłącza naszą kontrolę, gdy robi się niebezpiecznie.

¹⁰ Ch. Duhigg, *Siła nawyku*, PWN, Warszawa 2013, s. 42.

Ostatnia warstwa cebulowego modelu mózgu to **mózg gadzi**, w którego skład wchodzi mózdzek i pień mózgu. Razem tworzą centrum zarządzania instynktami oraz podstawowymi funkcjami organizmu, takimi jak oddychanie czy bicie serca, które są poza naszą świadomością.

Warto wspomnieć o jeszcze jednej ważnej części mózgu – **płatach przedczołowych**, których zadaniem jest integrowanie działania funkcji trzech opisanych wyżej mózgów.

Płaty przedczołowe łączą wszystkie pozostałe obszary mózgu. Dzięki temu mogą zarządzać wszystkimi sygnałami, które przechodzą od ciała do mózgu i od mózgu do ciała. Upraszczając, można powiedzieć, że płaty przedczołowe to panel sterowniczy, który zarządza sygnałami wytwarzanymi przez inne struktury w naszym mózgu.

Zobaczmy to na przykładzie. Załóżmy, że jesteś w pracy, jest koniec miesiąca i szef wzywa cię do swojego gabinetu. Co dzieje się z twoim ciałem? Zaczynasz się zastanawiać, co to wezwanie może dla ciebie oznaczać. Myśli uruchamiają reakcję biologiczną stymulowaną przez mózg emocjonalny – układ limbiczny. Czujesz przyspieszone bicie serca, ucisk w żołądku, pocisz się, może nawet na twoim ciele pojawia się gęsia skórka. Te wszystkie sygnały płynące z twojego ciała są natychmiast przesyłane przez rdzeń kręgowy i odbierane przez pień mózgu i układ limbiczny (mózg emocjonalny). Twój organizm zostaje zaalarmowany: uwaga, uwaga, coś się dzieje! Gadzi mózg jest gotowy do natychmiastowej reakcji, która umożliwi przeżycie. Układ limbiczny uruchamia reakcję strachu: ratuj się, kto może – kłopoty!

Teraz wszystko zależy od reakcji twoich płatów przedczołowych. To jest moment, od którego zależy, czy zostanie włączony autopilot.

Jeśli powiesz sobie, że wezwanie może zupełnie nic nie oznaczać i że nie będziesz się denerwował, póki się nie dowiesz, o co

chodzi, bo w końcu i awans, i zwolnienie są równie prawdopodobne, to przy użyciu płatów przedczołowych wyciszysz reakcję ciała i bardziej pierwotnych części mózgu.

Jeśli jednak zinterpretujesz wezwanie szefa jako jednoznaczny znak, że zostaniesz zwolniony, to reakcja zamiast się wyciszyć, może ulec dodatkowemu wzmocnieniu.

Musisz mieć świadomość, że emocje i myśli potrafią z równą siłą jak czynniki zewnętrzne uruchamiać reakcje stresowe. Jak pewnie zauważyłeś, czasem nie potrzeba rzeczywistych wydarzeń, aby nasze myśli spowodowały uruchomienie przesadnej reakcji emocjonalnej.

Wystarczy wspomnieć jakieś bolesne wydarzenie z przeszłości, aby uruchomić całą paletę objawów emocjonalno-biologicznych. Stąd tak ważne jest to, o czym myślisz i w jaki sposób oceniasz otaczający cię świat. Myśli nieadekwatne do rzeczywistości napędzają emocje, które są nieproporcjonalne do zdarzeń.

Bywa też tak, że emocje, które rodzą się w naszym „niższym” mózgu, są tak silne i obezwładniające, że nasze płaty przedczołowe nie są w stanie zareagować i tracą kontrolę nad pozostałą częścią mózgu. Autopilot zostaje włączony i wyzwala jedną z trzech reakcji: ucieczkę, walkę lub zastygnięcie w bezruchu. Tracimy nad sobą kontrolę, bo za stery chwyta nasze ciało migdałowe.

Jest na szczęście kilka możliwości panowania nad naszymi bardziej emocjonalnymi częściami mózgu.

Po pierwsze, płaty przedczołowe niczym mięśnie można ćwiczyć. Oznacza to, że chociaż dzisiaj jesteś osobą, która kiepsko radzi sobie z własnymi emocjami, to w przyszłości możesz nauczyć się lepiej nimi zarządzać. Klucz do tego to pogłębienie świadomości oraz nauczanie się studzenia emocji i szybkiego integrowania mózgu, czyli łączenia działania całości mózgu. O różnego typu technikach pomagających wydłużać reakcje na bodźce oraz

zadbać o odpowiedni poziom energii dla płatów przedczołowych przeczytasz w drugiej części książki.

Po drugie, gdy jesteśmy zmęczeni, głodni lub bierzemy na siebie zbyt dużo odpowiedzialności, energia mentalna potrzebna płatom przedczołowym do efektywnego zarządzania szybko się wyczerpuje. To dlatego łatwiej wyprowadzić nas z równowagi, to dlatego tak szybko porzucamy postanowienia o zmianie, bo zwyczajnie za dużo postanawiamy naraz i w dodatku nieproporcjonalnie do istniejących już obciążeń i możliwości.

Świadomość tych czynników pomaga lepiej zrozumieć nasze reakcje i właściwie planować wyzwania i obciążenie mózgu, tak aby nie dopuszczać do wejścia w tryb autopilota narzucany przez mózg emocjonalny.

Choć mózg jest bazą wszystkich funkcji fizycznych i umysłowych, warto powiedzieć jeszcze o **neuroprzekaźnikach** – substancjach chemicznych, takich jak dopamina, serotonina, noradrenalina i melatonina, które przenoszą informacje pomiędzy komórkami nerwowymi.

Ich odpowiedni poziom stanowi o właściwym funkcjonowaniu mózgu, a wszelkiego typu odchylenia przyczyniają się do chorób układu nerwowego. Współcześnie dzięki większej wiedzy na temat funkcjonowania mózgu wiemy, że takie choroby, jak depresja, mogą mieć również podłoże fizjologiczne, a nie tylko psychiczne.

Strach, stres i jego pochodne

Gdy mózg emocjonalny przejmuje kontrolę, przełącza organizm w tryb automatyczny, w którym możliwe są trzy rodzaje reakcji: walka, ucieczka lub zastygnięcie w bezruchu. Nasze tętno przyspiesza, oddech się spłyca, wzrasta ciśnienie tętnicze i poziom

cukru we krwi. A przede wszystkim następuje utrata zdolności do myślenia perspektywicznego i rozważania różnych opcji.

Nasz organizm w odpowiedzi na stresowe bodźce produkuje neuroprzekaźnik CRH (*corticotropin-releasing hormone*) – kortykoliberynę. CRH stymuluje przysadkę mózgową do wytwarzania kortykotropiny (ACTH, hormon adrenokortykotropowy), która pobudza korę nadnerczy do uwolnienia kortyzolu. Zwiększa on we krwi poziom glukozy, która jest konieczna do natychmiastowej reakcji, jaką jest na przykład ucieczka.

Jednym z ważnych hormonów związanych ze stresem jest adrenalina, popularnie nazywana hormonem 3F (*fight, flight, freeze* – uciekaj, walcz, zastygnij). Mobilizuje nas do reakcji, zmuszając układ krwionośny i oddechowy do szybszej pracy.

O wpływie tych dwóch hormonów napisano już dużo książek. Jedno jest pewne – pozostawanie pod wpływem reakcji stresowej może mieć fatalne skutki dla naszego zdrowia, bo powoduje wiele schorzeń: choroby serca, nadciśnienie, wrzody żołądka czy osłabienie ogólnej odporności.

Jeszcze bardziej niepokojące jest odkrycie, że ciągły stres powoduje obumieranie komórek mózgowych, prowadzi do kurczenia się obszarów mózgu odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji i do nieświadomego powtarzania działań według negatywnego wzorca¹¹. Długotrwały stres wpływa negatywnie na nasze zdolności intelektualne, bo zmniejsza liczbę wypustek neuronalnych w hipokampie¹².

Dlatego w stresie nasze reakcje są nielogiczne i zdominowane przez emocje.

¹¹ G. Hawn, W. Holden, *10 minut uważności. Jak pomóc dzieciom radzić sobie ze stresem i strachem*, Laurum, Warszawa 2013, s. 67.

¹² J. Vetulani, M. Mazurek, *Bez ograniczeń. Jak rządzi nami mózg*, PWN, Warszawa 2015, s. 100.

Jednak o ile do długotrwałego stresu organizm w jakiś sposób może się adaptować, to najbardziej niekorzystny jest niespodziewany i nieregularnie pojawiający się czynnik stresowy o wysokim natężeniu.

Obecnie większość osób uskarża się na problemy ze stresem, ale stres możemy rozumieć na wiele sposobów. Są to na przykład reakcje o różnym stopniu nasilenia:

- Niepokój – nieprzyjemny stan, gdy czujesz niebezpieczeństwo, zagrożenie (realne lub wyobrażone).
- Lęk – jest mocniejszy od niepokoju, w większym stopniu uruchamia reakcje organizmu, a nie tylko myśli.
- Strach – to reakcja na konkretne bodźce, czyli na przykład na czyjś krzyk, na widok jadącego na nas pojazdu lub atakującego nas zwierzęcia.

Gdy spojrzymy obiektywnie na sytuacje, w których pogrążamy się w reakcjach stresowych, to mało z nich wiąże się z koniecznością ratowania życia. Częściej reakcje napędzane są przez myśli, a przez to nieadekwatne do sytuacji. Dlatego radzenie sobie z lękiem i stresem jest umiejętnością nie tylko przydatną w procesie zmiany, ale też wpływającą na jakość naszego życia.

Co ciekawe, lęk uwarunkowany jest genetycznie. Przeprowadzono badania na myszach – poddawano je nieprzyjemnym bodźcom przy określonej muzyce. U myszy w trzecim pokoleniu, czyli tych, które nigdy faktycznie nie doświadczyły tortur, ta sama muzyka wywoływała fizjologiczną reakcję lękową.

Z kolei osoby z uszkodzonymi jądrami migdałowatymi, które są częścią układu limbicznego, mogą w ogóle nie odczuwać strachu i mieć ograniczoną percepcję w odczytywaniu emocji u innych osób.

A co neutralizuje stres?

Białko BDNF (*brain-derived neurotrophic factor* – neurotroficzny czynnik pochodzenia mózgowego), którego wydzielanie jest stymulowane przez wysiłek fizyczny.

Chciałabym podzielić się jeszcze jednym ważnym odkryciem dotyczącym mózgu, a istotnym w kontekście zmiany – chodzi o neuroplastyczność mózgu.

Jeszcze do niedawna wierzono, że mózg kształtuje się w dzieciństwie i u dorosłego człowieka nie dochodzi już do tworzenia się nowych połączeń nerwowych (neurogenezy). Obecnie wiadomo, że choć mózg przestaje rosnąć w wieku około dwudziestu kilku lat, to nie ma ograniczeń dla neurogenezy ze względu na wiek.

Neuroplastyczność mózgu oznacza, że można zmieniać strukturę mózgu i nasze zachowania w dowolnym wieku.

Dr Judy Willis powiedziała: „Termin »plastyczność« odnosi się do rozwoju nowych połączeń nerwowych i usuwania nieużywanych. Polega na zmienianiu fizycznego kształtu mózgu pod wpływem doświadczeń. (...) Kiedy powstaje więcej połączeń, rośnie zdolność uczenia się”¹³.

Naukowo udowodniono to, w co wierzyło wielu przed nami. Nie jesteśmy skazani na łaskę i niełaskę starych nawyków. Możemy tworzyć nowe połączenia w mózgu, podejmować dobre decyzje i mieć lepsze, szczęśliwsze życie.

¹³ G. Hawn, W. Holden, *10 minut uważności. Jak pomóc dzieciom radzić sobie ze stresem i strachem*, Laurum, Warszawa 2013, s. 69.

A large, abstract pink scribble made of many overlapping loops, resembling a doodle or a stylized 'O', framing the chapter title.

Rozdział 3

Siła woli

Jako osoba pracująca ze zmianą od wielu lat słyszałam setki powodów, dla których ludzie nie podejmują się zmiany lub poddają się przy pierwszej trudności. Najczęściej powtarzającym się powodem, niemal tak pewnym jak deszcz latem nad Bałtykiem, jest brak silnej woli. Nic dziwnego, gdyż to właśnie ona uznawana jest za źródło naszej wytrwałości i samokontroli. Brak silnej woli to wymówka łatwa i zawsze możliwa do zastosowania.

Po pierwsze, nie da się z zewnątrz ocenić, czy rzeczywiście mamy silną wolę, czy nie. Brak butów do biegania, pieniędzy na karnet do siłowni czy też czasu – łatwo można zweryfikować. Brak silnej woli to argument gotowy do użycia w dowolnym momencie. Słyszając, że ktoś nie ma silnej woli, jesteś zmuszony uwierzyć na słowo.

Po drugie, brak silnej woli w odczuciu osoby, która to mówi, sprawia, że nie czuje się ona zobowiązana do podejmowania jakichkolwiek prób zmiany. Tak jakby myślała: „Takim mnie, Boże,

stworzyłeś, takim mnie masz. Taki już mój los, inni mają silną wolę, więc im się udaje”.

Brak czy wyczerpanie silnej woli

Często słysząc takie argumenty, odwołuję się do powszechnie znanego doświadczenia psychologicznego zwanego „testem cukierka”. W latach 60. XX wieku Walter Mischel przeprowadził eksperyment wśród czterolatków. Użył w nim popularnej słodkiej pianki, nazwano go więc „marshmallow test”. Eksperyment polegał na tym, że dziecko dostawało cukierek z obietnicą, że jeżeli nie zje go od razu i poczeka do czasu, gdy wróci dorosły, w nagrodę dostanie kolejny cukierek. Udręka oczekiwania miała trwać całe 15 minut. Umiejętnością odroczenia sobie przyjemności w tym teście wykazało się około 30 procent dzieci. Po kilkunastu latach zbadano losy dzieci poddanych eksperymentowi i stwierdzono, że dzieci, które oparły się pokusie, lepiej sobie radziły w życiu, miały więcej punktów z testów na inteligencję ogólną oraz mniejszą skłonność do korzystania z używek. Na podstawie tych wyników określono pozytywny wpływ umiejętności opierania się pokusie na wiele aspektów życia. Co najciekawsze, nadal cyklicznie odbywa się sprawdzanie losów osób poddanych testowi i wraz z upływem czasu okazuje się, że dzieci wykazujące się silną wolą wciąż przewyższają ogólnym poziomem satysfakcji życiowej swoich mało cierpliwych rówieśników.

Wspominam o tym doświadczeniu, gdyż w świadomości społecznej funkcjonuje ono jako dowód na genetyczne lub związane z wczesnym dzieciństwem uwarunkowanie silnej woli. Eksperyment ten w odczuciu wielu osób jest dowodem, że silna wola to coś, co dostajesz w genach lub rodzice mogą ci to rozwinąć

w dzieciństwie. W życiu dorosłym jesteście, jacy jesteście, i nie da się już nic z tym zrobić. Nic bardziej mylnego.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że silna wola jest jak mięsień, który każdy z nas posiada. Możemy go ćwiczyć i wzmacniać.

Kolejną osobą, która przyczyniła się do odkrycia praw, jakimi kieruje się silna wola, był Mark Muraven. Nie podzielał on poglądu części naukowców, że silna wola jest umiejętnością. Wiedział z własnego doświadczenia, że czasem potrafi radzić sobie z pokusami, a innym razem w obliczu tych samych wyzwań ponosi sromotną porażkę. W czasie jednego z eksperymentów częstował grupę studentów rzodkiewkami i ciasteczkami. W jednej grupie pozwalał uczestnikom jeść wszystko, na co mieli ochotę, a w drugiej pozwalał jeść tylko rzodkiewki. Następnie każdej z grup przekazywał łamigłówkę do rozwiązania. W rzeczywistości była ona nie do rozwiązania (o czym uczestnicy nie wiedzieli), a liczył się czas podejmowania prób, a nie poprawna odpowiedź. Okazało się, że osoby, które nie musiały zmagać się z pokusą i odmawiać sobie ciastek, próbowały rozwiązywać zadanie średnio dwa razy dłużej, niż ci, którzy jedli wyłącznie rzodkiewki. Eksperyment jasno wskazał na to, że silna wola to zasób, który jest wyczerpywany w ciągu dnia. Z tego właśnie powodu osoby, które wcześniej nie mogły jeść ciastek i były zmuszane do jedzenia rzodkiewek, miały mniej silnej woli. Zwyczajnie wcześniej wyczerpały część swoich zasobów na opieranie się ciasteczkom. To jak podnoszenie sztangi na siłowni czy robienie pompek. Na początku idzie łatwo, ale po każdej kolejnej serii jest coraz mniej przyjemnie.

Z tego właśnie powodu wieczorem, gdy wracamy do domu po całym dniu dyscyplinowania się, może nie starczyć nam silnej woli w konfrontacji z zamrażalnikiem pełnym ulubionych lodów.

Wyniki tych i podobnych badań pokazały również, że jesteśmy wyposażeni w jeden zbiornik silnej woli, a nie oddzielne dla

różnego typu czynności. Każde nasze zaangażowanie w opieranie się pokusie, podejmowanie trudnych decyzji czy inny rodzaj samokontroli bazuje na tym samym źródle energii.

Co się dzieje, gdy wyczerpuje się silna wola

Kiedy nasza silna wola jest na wyczerpaniu, łatwiej reagujemy w emocjonalny sposób, często mówimy coś, czego później żałujemy. W takich momentach mamy skłonność do wybierania łatwiejszych opcji, które przynoszą szybkie rozładowanie napięcia. Trudniej wtedy opierać się bodźcom z zewnątrz – i przez to pozwalamy sobie na kompulsywne objadanie się, niekontrolowane zakupy i to wszystko, co przynosi natychmiastową ulgę, ale długoterminowe szkody.

Wyczerpanie silnej woli powoduje, że emocje biorą górę nad logicznym i analitycznym oglądem sytuacji. Łatwiej jest nam wtedy oszukiwać siebie samych, uciekamy w zaprzeczanie, wypieranie i innego rodzaju mechanizmy obronne (więcej o mechanizmach obronnych w dalszej części książki).

Co ciekawe, eksperymenty dowiodły, że nieustanny ból fizyczny również ogranicza siłę woli, bo nasz umysł wyczerpuje się walką o zignorowanie cierpienia. Niech ta informacja pomoże nam wykazywać więcej empatii i zrozumienia wobec osób chorych lub cierpiących¹⁴.

¹⁴ R.F. Baumeister, J. Tierney, *Siła woli. Odkryjmy na nowo to, co w człowieku najpotężniejsze*, Media Rodzina, Warszawa 2013, s. 51.

Kiedy zużywamy silną wolę

Roy F. Baumeister, guru naukowców badających silną wolę, wskazuje na cztery główne sposoby, w jakie ją wykorzystujemy.

1. Po pierwsze, zużywamy ją do kontrolowania myśli.
2. Po drugie, do kontrolowania emocji, czyli do świadomej regulacji samopoczucia. Najczęściej objawia się to ucieczką przed złymi nastrojami i dręczącymi myślami. Kontrola emocji jest szczególnie trudna i wymagająca dla silnej woli.
3. Trzecią kategorię stanowi to, co w ogólnej świadomości jest kojarzone z silną wolą, czyli opieranie się pokusom. Najczęściej wymieniane są: alkohol, słodycze, tytoń i inne używki.
4. Ostatnia kategoria to kontrola sprawności, czyli skupienie energii na określonym zadaniu, zarządzanie czasem i wytrwałość w trudnych momentach.

Te wszystkie działania wyczerpują nasze zasoby mentalne zwane silną wolą. Baumeister nazwał to *wyczerpaniem ego*¹⁵.

Co w praktyce z tego wynika

Wyczerpywanie się zasobów silnej woli pociąga za sobą przede wszystkim konieczność wyboru. Jeżeli możliwość samokontroli jest ograniczona i zużywamy ją na różne czynności w ciągu dnia, to musimy zdecydować, co jest priorytetem. Gdy podejmiemy się zmiany na kilku polach, może nie wystarczyć nam

¹⁵ R.F. Baumeister, J. Tierney, *Sila woli. Odkryjmy na nowo to, co w człowieku najpotężniejsze*, Media Rodzina, Warszawa 2013, s. 53.

zasobów silnej woli, która nie będzie w stanie sprostać zbyt wielu jednoczesnym wyzwaniom.

Dobrym przykładem są postanowienia noworoczne. Ludzie, którzy podejmują się totalnej metamorfozy z początkiem roku, już kilka tygodni później ponoszą porażkę. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że planując zmiany od Nowego Roku, jesteśmy z reguły po odpoczynku związanym z Bożym Narodzeniem. Pozytywnie nastawieni, wypoczęci i zrelaksowani, zbyt optymistycznie oceniamy własne możliwości. Mamy wtedy tendencję do życzeniowego patrzenia na życie i zmiany, które chcemy wprowadzić, traktujemy właśnie jako życzenia, a nie jako rzeczywiste plany. Postanawiamy w zbyt wielu przestrzeniach naraz, a potem rezygnujemy całkowicie pod wpływem zbyt dużego ciężaru. Piśzemy listę postanowień noworocznych, choć nie mamy szansy ich wykonać, nawet gdyby świat był idealny, dieta nie sprawiała trudności, a dzieci nie chorowały.

Wyczerpywanie ego można zobaczyć w mózgu

Proces zmniejszania się siły woli, czyli *wyczerpania ego*, został zbadany przez Michaela Inzlichta oraz Jennifer Gutsell z uniwersytetu w Toronto. Przy użyciu elektroencefalografii (EEG) określili oni przestrzenie aktywności mózgu w sytuacjach zaangażowania siły woli, gdy mózg radzi sobie z problemami.

Zwrócili oni szczególnie uwagę na obszar mózgu zwany *przednim zakrętem obręczy kory mózgowej* lub *układem wykrywania błędów*, ponieważ odpowiada za sprawdzanie zgodności tego, co robimy, z tym, co planowaliśmy. Ta część mózgu włącza alarm, kiedy zaistnieje niezgodność naszych działań z intencjami.

W czasie eksperymentu badano dwie grupy osób. Jedna z nich była poddana procesowi wyczerpania ego, a druga nie. Następnie badani wykonywali zadania. Obserwacja mózgów osób poddanych testom wskazała, że wyczerpanie ego wyhamowuje aktywność mózgu właśnie w układzie wykrywania błędów. Wyniki udowodniły, że wyczerpanie ego prowadzi do spowolnienia pracy nie tylko tego jednego układu, ale również zmniejsza umiejętność wykrywania błędów i spowalnia pracę całego mózgu.

Kiedy zapala się czerwona lampka?

Wiemy już, że zasoby naszej silnej woli są ograniczone i wykorzystywane do wielu różnych zadań. Wiemy również, co się dzieje, kiedy nasze zasoby silnej woli zostają zużyte i dochodzi do wyczerpania ego. Czy nie byłoby jednak praktycznie móc określić lub przewidzieć moment, gdy zbliżymy się do granicy wyczerpania ego? Przydałaby się taka czerwona lampka, jak w samochodzie, która ostrzegałaby odpowiednio wcześniej, że jedziemy już na rezerwie paliwa.

Baumeister i zespół Kathleen Vohs z uniwersytetu w Minnesocie w swoich kolejnych badaniach zaczęli poszukiwać odpowiedzi na pytanie, co wskazuje na wyczerpanie ego, a nie jest jeszcze uleganiem pokusom.

Odkryli kilka objawów, które odpowiednio wcześniej zauważone pomogą nam zatrzymać się, zanim wydarzy się coś, czego nie chcemy. Są to drobne oznaki, takie jak reakcje nieproporcjonalne do bodźca, zbytne przejmowanie się. Nie są one takie same w przypadku wszystkich osób, reakcje różnią się w zależności od cech indywidualnych i typów bodźców. Udało się jednak określić jeden wspólny element dla wszystkich badanych – jest

to silniejsza niż zazwyczaj reakcja emocjonalna. Niezależnie od tego, czy emocje są związane z radością czy smutkiem, w wypadku wyczerpywania się ego reakcja zawsze jest znacznie intensywniejsza od reakcji typowej dla danej osoby. Wynika z tego ważna dla nas informacja: jeżeli przejmujemy się wszystkim bardziej niż zwykle lub dobre wieści cieszą nas mocniej niż zazwyczaj, to znak, że obwody w naszym mózgu nie kontrolują emocji z wystarczającą skutecznością.

W takiej sytuacji wysiłek związany z opieraniem się pokusie może okazać się tak duży, że nasza zdolność przeciwstawienia się okaże się zbyt słaba. Wyczerpanie ego powoduje, że siła woli słabnie, a pragnienia nabierają większej intensywności niż zwykle i nie jesteśmy w stanie oprzeć się tym emocjom.

Zaskakujące wyniki badań dotyczących ludzi charakteryzujących się silną wolą

Standardowo rozumiemy silną wolę jako coś niezbędnego do opierania się pokusie czy wytrwania w postanowieniu.

Jednak wyniki badań Baumeistera wskazują na coś zgoła odmiennego. Osoby o silniejszej samokontroli rzadko korzystają z silnej woli w celu opierania się pokusom. Obserwując bacznie ich zachowania, można ogólnie stwierdzić, że ci, którzy mają silną wolę, wykorzystują ją raczej do stworzenia nawyków, które powodują, że nie muszą konfrontować się z pokusami. Ludzie ci doświadczają mniej pokus i wewnętrznych konfliktów i dlatego też nie potrzebują używać siły woli. Sprawnie porządkują swoje życie, dzięki czemu nie doprowadzają do konfliktowych sytuacji. Wykorzystują siłę woli nie do działania w kryzysie, ale do rozwijania dobrych nawyków

i zwyczajów, które w naturalny sposób przeciwdziałają konieczności jej wydatkowania¹⁶.

Najlepsi pracownicy i studenci osiągają najlepsze wyniki dzięki dobrym nawykom. To nie ci, którzy biorą się do roboty na kilka dni przed egzaminem, ale raczej ci, którzy pracują regularnie przez cały rok. Dodatkową korzyścią jest mniejszy stres, który z reguły towarzyszy sytuacjom konfliktowym czy każdemu opieraniu się pokusie.

Dlatego samokontrolę warto wykorzystywać do przeciwdziałania kryzysom i unikania ich, a nie do ich przezwyciężania.

Osoby o rozwiniętej samokontroli częściej unikają niezdrowych zwyczajów, jak palenie, objadanie się czy upijanie. Wykorzystują siłę woli do ustalenia zdrowych wzorców zachowania, a gdy stają się one nawykami, wszystko idzie już gładko.

¹⁶ R.F. Baumeister, J. Tierney, *Siła woli. Odkryjmy na nowo to, co w człowieku najpotężniejsze*, Media Rodzina, Warszawa 2013, s. 283.



Angelika Chimkowska aktywnie działa na rzecz zmian dla osób indywidualnych i organizacji biznesowych. Jest jedynym trenerem na rynku polskim, który w swojej pracy stosuje metody Lean Change Management.

Wybrane metody współpracy:

W życiu:

Doradztwo, mentoring
Procesy zmiany indywidualnej
Warsztaty w małych grupach

W biznesie:

Wykłady
Szkolenia
Mowy motywacyjno-biznesowe
Warsztaty i wsparcie dla grup managerów przeprowadzających zmiany



ANGELIKA
CHIMKOWSKA

www.chimkowska.com

kontakt@chimkowska.com

ARRANGE THE CHANGE, CREATE YOUR FUTURE

