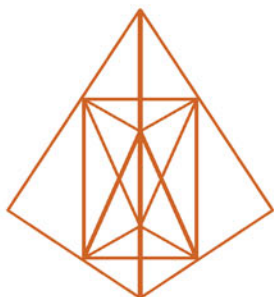


# MINDFULNESS

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Mindfulness. HBR Emotional Intelligence Series

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-4123-4

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Translation copyright © 2018 Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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 Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

*<http://onepress.pl/user/opinie/uwahbr>*

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

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)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

## 1. Uwaga w erze złożoności 9

*Czym jest i dlaczego jest taka ważna?*

Wywiad z Ellen Langer, przeprowadziła Alison Beard

## 2. Uwaga może dosłownie zmienić Twój mózg 33

*Nauka*

Christina Congleton, Britta K. Hölzel i Sara W. Lazar

## 3. Jak ćwiczyć uwagę w pracy? 41

*Wytrenuj swój mózg, żeby osiągał lepsze skupienie*

Rasmus Hougaard i Jacqueline Carter

- 4. Odporność dla reszty z nas** **49**  
*Wykorzystuj uważność do naładowania akumulatorów*  
Daniel Goleman
- 5. Sprawność emocjonalna** **57**  
*Nie pozwól, żeby zawładnęły Tobą negatywne emocje*  
Susan David i Christina Congleton
- 6. Nie pozwól, żeby władza Cię skorumpowała** **73**  
*Czy jesteś świadomy własnej nieuprzejmości?*  
Dacher Keltner
- 7. Uważność dla tych, którzy są zbyt zajęci, żeby medytować** **89**  
*Kiedy po prostu nie masz czasu*  
Maria Gonzalez
- 8. Czy coś tracimy, gdy stosujemy uważność do poprawy wydajności?** **97**  
*Być może nie dostrzegasz istoty sprawy*  
Charlotte Lieberman
- 9. Uważność w pracy niesie ze sobą ryzyko** **107**  
*Nie przesadzaj*  
David Brendel

# 5

## **Sprawność emocjonalna**

*W jaki sposób skuteczni liderzy  
zarządzają swoimi myślami  
i uczuciami?*

Susan David i Christina Congleton



Szesnaście tysięcy — tyle słów wypowiadamy średnio każdego dnia. A pomyśl tylko, ile niewypowiedzianych myśli krąży po naszych głowach. Większość z nich nie mówi o faktach, lecz ma postać ocen i opinii połączonych z emocjami — niektórych pozytywnych i pomocnych (*Ciężko pracowałem i na pewno świetnie przeprowadzę tę prezentację; Ten temat warto poruszyć; Ten nowy wiceprezes jest chyba sympatycznym facetem*), a innych negatywnych i niezbyt przydatnych (*On celowo mnie ignoruje; Wyjdę na głupka; Udaję tylko, że coś wiem*).

Mądrość biurowa mówi, że w firmie nie ma miejsca na trudne myśli i uczucia. Dyrektorzy, a zwłaszcza liderzy, powinni prezentować stoicką albo radosną postawę. Muszą emanować pewnością siebie i tłumić w sobie negatywne emocje. Ale to jest sprzeczne z podstawowymi zasadami biologii. Wszystkie zdrowe istoty

ludzkie mają wewnętrzny strumień myśli i uczuć, które obejmują krytykę, zwątpienie i strach. A nasze umysły po prostu wykonują pracę, do której zostały stworzone: próbują przewidywać problemy i je rozwiązywać, a także unikać potencjalnych pułapek.

W naszej pracy, polegającej na doradzaniu i udzielaniu konsultacji firmom na całym świecie w zakresie strategii związanych z ludźmi, widzimy liderów, którzy potykają się nie dlatego, że *mają* niepożądane myśli i uczucia (to jest nieuniknione), lecz dlatego, że dają się na nie *złapać* jak ryby na haczyk. Tak się dzieje z dwóch powodów: traktują swoje myśli jak fakty (*Tak samo było w mojej ostatniej pracy; Cała moja kariera to jedna wielka porażka*) i unikają sytuacji, które działają pobudzająco (*Nie podejmę się tego nowego wyzwania*). Albo — zazwyczaj zgodnie z życzeniem ich stronników — kwestionują istnienie myśli i starają się dać im racjonalne uzasadnienie (*Nie powinienem mieć takich myśli; Przecież wcale nie jestem kompletnym nieudacznikiem*), a czasami też wymuszają podobne sytuacje, nawet jeśli są one sprzeczne z ich głównymi wartościami i celami (*Zgłoś się do tego zadania — będziesz mieć to już z głowy*). Tak czy inaczej, zwracają oni zbyt dużą uwagę na dialog wewnętrzny i pozwalają, aby czerpał on siłę z ważnych źródeł poznawczych, które mogłyby zostać wykorzystane do dużo lepszych celów.



Jest to powszechny problem, który często nasilają popularne strategie zarządzania sobą. Regularnie spotykamy dyrektorów wyższego szczebla, którzy zmagają się ciągle z tymi samymi wyzwaniem emocjonalnymi w pracy — niepokojem związanym z priorytetami, zazdrośczeniem innym ich sukcesów, strachem przed odrzuceniem, zamartwianiem się z powodu krytycznych uwag. Dyrektorzy ci mają własne sposoby na „naprawienie” tego problemu: pozytywne afirmacje, listy rzeczy do zrobienia tworzone według priorytetów, całkowite zaangażowanie się w określone zadania. Ale gdy pytamy ich, jak długo zmagają się z danym problemem, w odpowiedzi słyszymy, że od 10, 20 lat albo nawet od dzieciństwa.

To oczywiście, że te techniki nie działają. Istnieje mnóstwo badań dowodzących, że próby zminimalizowania albo zignorowania myśli i emocji tylko je nasilają. W słynnym badaniu przeprowadzonym przez nieżyjącego już profesora Harvardu Daniela Wegnera uczestnicy, którym kazano nie myśleć o białych niedźwiedziach, mieli ogromny problem z wykonaniem tego zadania. A gdy zniesiono ten zakaz, myśleli o białych niedźwiedziach dużo częściej niż osoby z grupy kontrolnej. Każdy, kto choć raz był na ścisłej diecie i marzył o zjedzeniu ciasta czekoladowego i frytek, dobrze zna to zjawisko.

Skuteczni liderzy nie angażują się w swoje emocje *ani* nie starają się ich tłumić. Zamiast tego podchodzą do nich w uważny, wydajny sposób, którego fundamentem są określone wartości. W ten sposób budują coś, co nazywamy *sprawnością emocjonalną*. W naszej złożonej, szybko zmieniającej się gospodarce wiedzy ta zdolność do zarządzania własnymi uczuciami i myślami jest niezbędna do odniesienia sukcesu w biznesie. Liczne badania, przeprowadzone przez profesora Uniwersytetu Londyńskiego Franka Bonda oraz innych badaczy, wykazały, że sprawność emocjonalna może pomóc w złagodzeniu stresu, zmniejszeniu liczby popełnianych błędów, osiągnięciu większej innowacyjności i poprawieniu wydajności w pracy.

Współpracujemy z liderami z rozmaitych branż, pomagając im budować tę kluczową umiejętność. W tym miejscu prezentujemy cztery praktyki zaczerpnięte z terapii akceptacji i zaangażowania (ang. *Acceptance and Commitment Therapy*, w skrócie ACT), której autorem jest Steven C. Hayes, psycholog z uniwersytetu w Nevadzie. Są one tak zaprojektowane, abyś mógł się nauczyć tego samego, co wspomniani liderzy: rozpoznawania schematów, nazywania swoich myśli i emocji, akceptowania ich i podejmowania działań zgodnie ze swoimi wartościami.

## Ryba na haczyku

Zacznijmy od dwóch przykładów. Cynthia jest prawniczką. Pracuje w dużej korporacji i ma dwoje małych dzieci. Często miała silne poczucie winy związane z utraconymi okazjami, zarówno w firmie (gdy widziała, że inni pracują 80 godzin tygodniowo, podczas gdy ona pracowała tylko 50), jak i w domu, gdzie często była zbyt rozproszona albo zmęczona, żeby w wartościowy sposób spędzić czas z mężem i dziećmi. Dokuczliwy głos w jej głowie powtarzał, że musi być lepszym pracownikiem, w przeciwnym razie ucierpi na tym cała jej kariera. Inny głosik mówił, że musi być lepszą matką, jeśli nie chce zaniedbywać rodziny. Cynthia marzyła o tym, żeby przynajmniej jeden z tych głosów się zamknął. Ale tak się nie stało, a ona, w reakcji na te głosy, nie potrafiła zgłaszać się do eksytujących nowych projektów w firmie i kompulsywnie sprawdzała wiadomości na telefonie podczas rodzinnych obiadów.

Jeffrey, dyrektor i wschodząca gwiazda w wiodącej firmie produkującej dobra konsumenckie, miał inny problem. Był inteligentny, utalentowany i ambitny, ale często się denerwował — na przełożonych, którzy ignorowali jego uwagi, na podwładnych, którzy nie słuchali jego poleceń, a także na współpracowników, którzy nie wykonywali swoich obowiązków.

Kilka razy zdarzyło mu się stracić panowanie nad sobą w pracy. Dostał zalecenie, aby nauczył się lepiej kontrolować swoje emocje. Ale gdy próbował to zrobić, czuł, że tłumi główne cechy swojej osobowości, a to sprawiało, że denerwował się jeszcze bardziej.

Ci mądrzy, odnoszący sukcesy liderzy dali się złapać na haczyk swoich negatywnych myśli i emocji. Cynthię ogarniało poczucie winy, a Jeffrey eksplodował złością. Cynthia chciała, żeby głosy w jej głowie zamilkły, a Jeffrey starał się tłumić swoją frustrację. Oboje chcieli uwolnić się od dyskomfortu, który odczuwali. Byli niewolnikami własnych uczuć, które próbowali kontrolować albo zamienić na inne.

## Urwanie się z haczyka

Na szczęście zarówno Cynthia, jak i Jeffrey uświadomili sobie, że nie da się żyć w ten sposób (a już na pewno nie da się odnosić sukcesów i odczuwać pełni szczęścia). Konieczne jest zastosowanie skuteczniejszych wewnętrznych strategii. Dlatego nauczyliśmy ich czterech praktyk.

## *Rozpoznaj u siebie schematy*

Pierwszym krokiem w budowaniu sprawności emocjonalnej jest to, by nauczyć się zauważać, kiedy nasze myśli i uczucia łapią nas na swój haczyk. To nie jest proste zadanie, ale istnieją pewne znaki, których można wypatrywać. Jednym z nich jest to, że Twoje myśli stają się sztywne i powtarzalne. Cynthia na przykład zaczęła dostrzegać, że jej oskarżycielskie myśli przypominały zepsutą płytę, przybierając postać wciąż tych samych komunikatów. Druga wskazówka jest taka, że historia, którą opowiada Twój umysł, wydaje się stara — jakby dotyczyła czegoś, co już kiedyś przeżyłeś. Jeffrey zauważył, że jego postawa w stosunku do niektórych współpracowników (*On jest niekompetentny; Nigdy nie pozwolę, żeby ktoś się do mnie odzywał w taki sposób*) jest mu dobrze znana. Prawdę mówiąc, doświadczył czegoś podobnego w swojej poprzedniej pracy — a także we wcześniejszej. Źródłem problemów nie było tylko otoczenie Jeffreya, ale też jego własne wzorce myśli i uczuć. Zanim zapoczątkujesz jakąkolwiek zmianę, musisz sobie uświadomić, że utknąłeś w martwym punkcie.

## Nazwij swoje myśli i emocje

Kiedy jesteś na haczyku, uwaga, jaką skupiasz na swoich myślach i uczuciach, zaśmieca Twój umysł. Zabiera miejsce potrzebne do ich analizy. Jedną ze strategii, które mogą Ci pomóc spojrzeć na własną sytuację w bardziej obiektywny sposób, jest prosta czynność nazywania. Tak samo jak nazywasz łopatę łopata, nazwij myśl myślą, a emocję emocją. W ten sposób stwierdzenie *Nie robię wystarczająco dużo w pracy albo w domu* zamienia się na *Mam taką myśl, że nie robię wystarczająco dużo w pracy albo w domu*. I podobnie: *Mój współpracownik jest w błędzie, a to mnie strasznie denerwuje* zamienia się w *Mam taką myśl, że mój współpracownik jest w błędzie, i czuję złość*. Dzięki nazywaniu zaczynasz widzieć we własnych myślach i uczuciach to, czym naprawdę one są: nietrwałe źródła danych, które mogą się okazać pomocne lub nie. Z psychologicznego punktu widzenia ludzie są zdolni spojrzeć z takiej szerszej perspektywy na własne przeżycia, a coraz więcej badań naukowych dowodzi, że prosta praktyka uważności, taka jak tu opisana, nie tylko wpływa na poprawę zachowania i samopoczucia, ale również wywołuje korzystne biologiczne zmiany w mózgu na poziomie komórkowym. Kiedy Cynthia zaczęła spowalniać

swoje myśli i po kolei je nazywać, krytyka, która kiedyś ją otaczała jak gęsta, ponura mgła, przybrała postać chmur płynących po błękitnym niebie.

### *Zaakceptuj je*

Przeciwieństwem kontroli jest akceptacja, czyli nie-podejmowanie działań pod wpływem każdej myśli i niepoddawanie się negatywności, lecz reagowanie na własne pomysły i emocje w sposób otwarty, zwracanie na nie uwagi i pozwolenie sobie na ich przeżywanie. Weź 10 głębokich oddechów i zwróć uwagę na to, co się dzieje w danym momencie. Możliwe, że poczujesz ulgę, ale nie ma gwarancji, że Twoje samopoczucie znacząco się poprawi. Może być tak, że uświadomisz sobie, jak zdenerwowany jesteś. Ważne jest, aby obdarzyć siebie (oraz innych) odrobiną współczucia i przeanalizować daną sytuację. Co się dzieje — zarówno wewnątrz Ciebie, jak i na zewnątrz? Kiedy Jeffrey uświadomił sobie swoje uczucia frustracji i gniewu i znalazł na nie miejsce, zamiast je odrzucać, tłumić albo wyładowywać na innych, zaczął dostrzegać ich energetyczną moc. Te uczucia były sygnałem, że dzieje się coś ważnego, a on musi podjąć produktywne działania. Zamiast krzyczeć na ludzi, może po prostu grzecznie ich poprosić

o podjęcie potrzebnych działań albo samemu zająć się pilną sprawą. Im bardziej Jeffrey akceptował swój gniew i zwracał na niego uwagę, tym bardziej to uczucie wspomagało go jako lidera, zamiast podważać jego autorytet.

*Podjmij działania zgodne  
z Twoimi wartościami*

Kiedy uwolnisz się od haczyka trudnych myśli i emocji, możesz rozszerzyć listę dostępnych opcji. Możesz podjąć działania, które będą zgodne z Twoimi wartościami. Zachęcamy liderów, by skupiali się na koncepcji *wykonalności*: Czy Twoja reakcja przyniesie korzyści Tobie oraz całej firmie, zarówno na dłuższą metę, jak i w najbliższych godzinach? Czy pomoże Ci pokierować innymi tak, aby zrobili postępy na drodze do Waszego wspólnego celu? Czy Ty sam zrobisz krok w kierunku przywództwa, które najbardziej chcesz prezentować, oraz życia, o jakim marzysz? Strumień myśli w mózgu płynie bez przerwy, a emocje zmieniają się tak samo jak pogoda. Wartości natomiast są czymś stałym, do czego możesz się odwołać w każdej chwili i w dowolnej sytuacji.



## JAKIE SĄ TWOJE WARTOŚCI?

Poniższa lista została zaczerpnięta z zestawu kart osobistych wartości opracowanego przez W. R. Millera, J. C'de Bacy, D. B. Matthews'a i P. L. Willbourne'a z Uniwersytetu Nowego Meksyku w 2001 roku. Możesz jej używać, żeby szybko zidentyfikować swoje wartości, które mogą Ci pomóc w rozwiązaniu trudnej sytuacji. Następnym razem, gdy będziesz podejmować decyzję, zastanów się, czy jest ona spójna z tymi wartościami.

Autentyczność	Obowiązek	Rodzina	Wiedza
Autonomia	Odpowiedzialność	Rozrywka	Wiedza o sobie
Autorytet	Osiągnięcia	Rozwój	Władza
Bezpieczeństwo	Otwartość	Ryzyko	Własny wkład
Biegłość	Pasja	Służenie	Współczucie
Bogactwo	Pokora	Sprawiedliwość	Współpraca
Cel	Pomocność	Stabilność	Wybaczenie
Dokładność	Popularność	Tolerancja	Wyzwania
Hojność	Porządek	Tradycja	Zabawa
Humor	Prostota	Troska	Zależność
Komfort	Przyjaźń	Uczciwość	Zdrowie
Kreatywność	Racjonalność	Umiarkowanie	
Nonkonformizm	Realizm	Uprzejmość	

Kiedy Cynthia zastanowiła się nad swoimi wartościami, zrozumiała, jak ważne są dla niej zarówno rodzina, jak i praca. Uwielbiała spędzać czas z dziećmi, ale walka o sprawiedliwość była jej pasją. Uwolniwszy się od rozpraszaćcego i zniechęcającego

go uczucia winy, postanowiła, że będzie się kierować swoimi zasadami. Zrozumiała, jak ważne jest to, by codziennie po południu wracać do domu na rodzinny obiad i opierać się pokusie sprawdzania wiadomości z pracy podczas wspólnego posiłku. Jednocześnie podjęła działania w celu uczestnictwa w ważnych wyjazdach biznesowych. Niektóre z nich odbywały się w tym samym czasie, co uroczystości szkolne, na których chciałyby być obecna. Ale mając pewność, że jej wartości — a nie wyłącznie emocje — kierują jej działaniami, w końcu odnalazła spokój i spełnienie.

---

Nie da się zablokować trudnych myśli i emocji. Skuteczni liderzy zwracają uwagę na swoje wewnętrzne przeżycia, ale nie dają się złapać na haczyk. Umieją uwolnić swoje wewnętrzne zasoby i podjąć działania, które są zgodne z ich wartościami. Zbudowanie sprawności emocjonalnej nie jest szybkim procesem. Nawet ci, którzy — podobnie jak Cynthia i Jeffrey — regularnie ćwiczą metodę opisaną powyżej, często odkrywają, że znów dali się złapać na haczyk. Tylko ci liderzy, którzy z czasem nauczą się coraz lepiej panować nad własnymi emocjami i myślami, będą odnosić największe sukcesy.

**SUSAN DAVID** jest dyrektorem generalnym Evidence Based Psychology, współzałożycielką Institute of Coaching oraz wykładowcą psychologii na Uniwersytecie Harvarda.

**CHRISTINA CONGLETON** jest konsultantką specjalizującą się w przywództwie i wprowadzaniu zmian w Axon Leadership. Oprócz tego bada stres oraz mózg człowieka w Massachusetts General Hospital i na uniwersytecie w Denver. Ukończyła rozwój człowieka i psychologię na Harvardzie.

Przedruk z „Harvard Business Review”,  
listopad 2013 roku (nr produktu R1311L).



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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>

## PRAKTYKUJ MINDFULNESS W ERZE CHAOSU!

W czasach wciąż rosnącej złożoności zagadnień uproszczenia i rutyna wydają się niezbędne. Bardzo wielu ludzi postępuje bezrefleksyjnie i działa „tak jak inni”. Mindfulness, czyli uważność dziś może wydawać się luksusem albo niepotrzebnym obciążeniem. Tymczasem uważność, rozumiana jako proces aktywnego dostrzegania nowych rzeczy, pozwala na zaangażowanie się w to, co dzieje się w danej chwili. Pozwala na pełniejszy odbiór kontekstu i perspektywy. Człowiek uważny jest efektywniejszy, bardziej kreatywny, w naturalny sposób wywiera większe wrażenie na innych. Przy tym wszystkim w mniejszym stopniu poddaje się stresowi i wcześniej dostrzega niebezpieczeństwa. Okazuje się, że uważność jest cechą ludzi wybitnych – dotyczy to również menedżerów, artystów, naukowców.

Autorami artykułów zamieszczonych w tej książce są między innymi Daniel Goleman, Ellen Langer i Susan David – uznane autorytety w dziedzinie inteligencji emocjonalnej. Przedstawiają szereg praktycznych metod budowania poczucia obecności w codziennej rutynie. Zapoznasz się z naukowymi podstawami koncepcji uważności i dowiesz się, w jaki sposób skutecznie wypracować nawyk aktywnego dostrzegania. Jeśli tylko zechcesz, będziesz mógł na własnej skórze przekonać się, jak smakuje wzmożona kreatywność, głębsza samoświadomość i większa charyzma. Być może nauczysz się żyć spokojniej. Poczujesz się lepiej, być może nawet odnajdziesz szczęście!

- Znaczenie uważności i jej wpływ na pracę mózgu
- Naukowe podłoże praktyk zwiększających uważność
- Uważność a sprawność emocjonalna
- Trening w dostrzeganiu istoty sprawy
- Wady nadmiernej uważności

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Magazyn należy do najbardziej opiniotwórczych w takich dziedzinach jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz szereg sprawdzonych informacji i praktycznych porad dotyczących radzenia sobie w nawet najtrudniejszych sytuacjach.

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint<sup>PL</sup>



ISBN 978-83-283-4123-4



9 788328 341234

Cena: 39,90 zł

onepress



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



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

książki i klasy business

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[www.szkolenia.hellion.pl](http://www.szkolenia.hellion.pl)