

CHADE-MENG TAN

POSZUKAJ

ZASKAKUJĄCY SPOSÓB NA SUKCES
I SZCZĘŚCIE (ORAZ POKÓJ NA ŚWIECIE)

W SOBIE



GALAKTYKA

Każdy z nas może się zmienić na lepsze. Chade-Meng Tan, inżynier z firmy Google, napisał książkę, w której udało mu się połączyć starożytną praktykę uważności z nowoczesną dziedziną, jaką jest inteligencja emocjonalna. *Poszukaj w sobie* w jasny sposób pokazuje, że aby uniknąć określonych skutków, musisz zmienić warunki, w których one powstają. Korygując nawykowe tendencje umysłu, zmieniasz też towarzyszące im wzorce zachowania i stany emocjonalne, przez co doświadczasz spokoju i szczęścia.

– JEGO ŚWIĄTOBLIWOŚĆ DALAJLAMA

Poszukaj w sobie to prawdziwa skarbnica rad. Największe wrażenie zrobiła na mnie mądrość Menga i jego głębokie zrozumienie, że pomagając innym, tak naprawdę pomagasz sobie.

– JIMMY CARTER, 39. prezydent Stanów Zjednoczonych

Podczas gdy półki w księgarniach uginają się pod ciężarem książek uczących lepszego przywództwa, strategii biznesowych czy skutecznego rządzenia, Chade-Meng poszedł w innym kierunku i odważył się napisać książkę o tzw. inteligencji emocjonalnej. Należy mu się za to szacunek, bo to niezbędne, aby zrozumieć samego siebie. Rady i praktyki, które opisuje autor, z pewnością pomogą ci rozwinąć wszystkie aspekty życia, a w dalszej perspektywie stworzyć warunki do tego, by na świecie zapanowały szczęście i pokój.

– S.R. NATHAN, 6. prezydent Singapuru

Ta książka to kurs rozwoju uważności oparty o program zapoczątkowany przez firmę Google. Pokazuje jedną z najważniejszych cech kultury Google – to, że jeden człowiek z dobrym pomysłem może zmienić świat.

– ERIC SCHMIDT, prezes Google

Meng jest jak mądry i wesoły mnich, który nie przestanie cię inspirować nawet po latach, gdy już dawno odłożysz tę książkę na półkę. *Poszukaj w sobie* jest niezwykłym dziełem pokazującym wrażliwość na to, co się obecnie dzieje w świecie. To praktyczny i sprawdzony poradnik opakowany w odwieczną mądrość.

– JOHN MACKEY, dyrektor i współzałożyciel
Whole Foods Market

Chade-Meng Tan, łącząc starożytną mądrość ze współczesną nauką, stworzył zabawny i praktyczny poradnik pomagający osiągnąć sukces i szczęście.

– DEEPAK CHOPRA

Mahatma Gandhi namawiał do tego, abyś był dla siebie latarnią, która oświetla twoją drogę, i nie poszukiwał światła nigdzie indziej. Mengowi się to udaje. Zachęca czytelnika do towarzyszenia mu w tej głębokiej, pełnej miłości i współodczuwania praktyce, która rozwija emocjonalną mądrość opartą na uważności. Dzięki niej doświadczysz spokoju i harmonii oraz zbudujesz wokół siebie lepszy i szczęśliwszy świat. *Poszukaj w sobie* to niezwykle praktyczna, przystępna, a zarazem głęboka i sięgająca bardzo daleko książka. Nasz dobry przyjaciel Meng, wykorzystując przeróżne metody, rady i techniki – bogate w zabawne ilustracje służące szukaniu we własnym sercu – postawił miłowy krok w budowaniu oświeconego społeczeństwa w tym kakofonicznym świecie tonącym w natłoku wszechobecnej informacji. Szczerze polecam tę książkę każdemu, kto pragnie poznać samego siebie, rozwinąć uwagę oraz dyscyplinę i stać się bogatszym w mądrość duchową, by w każdej chwili cieszyć się radością przebudzonego życia. Szukajcie, a znajdziecie. To dobry początek.

– LAMA SURYA DAS

Książka, którą trzymasz w ręku, w znacznym stopniu wyjaśnia to, co kryje się za światowym sukcesem firmy Google. Jest obowiązkową lekturą dla każdego, kto pragnie uwolnić się od przestarzałych wzorców postępowania i systemów myślenia. Bez względu na to, czy chcesz dokonać rewolucji w szkolnictwie, opiece zdrowotnej, korporacji, czy własnej rodzinie, *Poszukaj w sobie* uczy cię, byś najpierw sam był zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie.

– TIM RYAN, amerykański kongresmen
i autor *A mindful nation*

Poszukaj w sobie to skarbnica humoru, skromności, mądrości i uważności. Trudno oderwać się od lektury. To przełomowy podręcznik pokazujący, jak być szczęśliwym. Dawno nie miałem okazji czytać książki, która byłaby równie inteligentna i pełna emocji. Kiedy dorosnę, chcę być taki jak Meng!

– CHIP CONLEY, założyciel Joie de Vivre Hotels,
autor *Emocji w równaniach*

Poszukaj w sobie to praktyczny poradnik z obszaru podstaw inteligencji emocjonalnej. Ta książka zmieni twoje życie i pomoże ci osiągnąć prawdziwe szczęście.

– TONY HSIEH, autor *Dawaj innym szczęście*, bestsellera „New York Timesa”, dyrektor Zappos

Chade-Meng Tan zwraca się do współczesnego odbiorcy niezwykle prostym językiem, dzięki czemu jest z chęcią słuchany. Ta książka to prawdziwa mieszanka duchowości i nauki. Meng ma do powiedzenia coś szalenie ważnego w naszych czasach – czyli że pokój na świecie zależy tylko i wyłącznie od ciebie, a drogą do niego wiodącą jest medytacja. Autor prezentuje starożytną mądrość, prowokuje i oszałamia oryginalnością. Dla Menga podstawą do zmiany na świecie jest przebudzenie umysłu. Pokazuje, jak tego dokonać za pomocą humoru, pasji i otwartości serca. Musisz przeczytać tę książkę, dzielić się nią z innymi, śmiać się wraz z nią i cieszyć się tym, że jest.

– ojciec LAURENCE FREEMAN, OSB, dyrektor World Community for Christian Meditation

Zamiast ciągle szukać na zewnątrz, o wiele więcej możesz odkryć, zaglądając w głąb siebie. Musisz jedynie się tego nauczyć. Meng wyjaśnia to w prosty i przystępny sposób, zapraszając do wspólnej wędrówki zakamarkami własnych serc.

– SCOTT KRIENS, przewodniczący Juniper Networks, dyrektor 1440 Foundation

Meng oczarowuje skromnością, poczuciem humoru, inteligencją i – odważę się rzec – miłością. Kiedy po raz pierwszy go spotkałem, odniosłem wrażenie, że promieniuje od niego miłująca dobroć. Czytając jego książkę, z pewnością zakochasz się w którymś z jego duchowych przyjaciół: mądrości, współodczuwaniu albo w równości. Jako doświadczony inżynier, Meng zdradza, gdzie szukać narzędzi, i rozrysowuje plan działania. A jako doświadczony adept medytacji zachęca cię, byś nacisnął przycisk PAUZA, zatrzymał się na chwilę, odwrócił się od osłepiającej technologii oraz nowoczesności świata zewnętrznego i spojrzął w głąb siebie. Tam znajdziesz radość i wydobędziesz z serca drzemiącą od wiek wieków starożytną mądrość.

– LARRY BRILLIANT, kierownik Skoll Global Threats Fund

Chade-Meng napisał doskonałą książkę, którą każdy, kto ma okazję, powinien przeczytać. Pokazuje światu, czym jest inteligencja emocjonalna i jej ukryte ścieżki – współodczuwanie, uważność i empatia. Zwraca przy tym delikatnie uwagę na to, że bez nich żadne społeczeństwo nie może istnieć. Nic dziwnego, że najlepsi kapitaliści i przedsiębiorcy, jakich znam, posiadają cechy, o których pisze Chade-Meng. W moim przekonaniu to jedna z najlepszych książek, jakie ukazały się ostatnimi czasy, traktująca wprost o rozwoju osobistym. Jest jak świeży powiew nadziei w nieco stęchłym środowisku. Przeczytaj ją, a dam ci słowo, że zmieni twoje życie.

– TAN YINGLAN, autor *The way of the VC* i *Chinnovation*

Z początku traktowałem tę książkę nieco z góry, niczym wujek przeglądający notatki z lekcji siostrzeńca. Z czasem jednak zdałem sobie sprawę z tego, że zacznę z coraz większą uwagą czytać kolejne zdania i rozmyślać nad ich znaczeniem. Kiedy kilka lat temu odwiedziłem w mieście Kom wielkiego ajatollaha, pożegnał mnie tymi słowami: „Oby udało ci się znaleźć to, czego szukasz”. Długo zastanawiałem się nad tym, co miał wówczas na myśli. Teraz już wiem, że książka Chade-Menga wskazała mi właściwy kierunek.

– generał brygady GEORGE YEO,
były minister spraw zagranicznych Singapuru

CHADE-MENG TAN

POSZUKAJ W SOBIE

ZASKAKUJĄCY SPOSÓB NA SUKCES
I SZCZĘŚCIE (ORAZ POKÓJ NA ŚWIECIE)

Przekład: Łukasz Hojun Szpunar

Ilustracje: Colin Goh

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:
SEARCH INSIDE YOURSELF
The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)

Copyright © 2012 by Chade-Meng Tan

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Choć autor i wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w tej książce informacje były rzetelne i kompletne, nie ponoszą oni żadnej odpowiedzialności za mogące się pojawić błędy, nieścisłości, przeoczenia lub niezgodności.

Autor i wydawca nie mieli też zamiaru nikogo obrazić ani przedstawić w złym świetle miejsc i organizacji.

Wydanie polskie © 2017 by Galaktyka sp. z o.o.

90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
www.galaktyka.com.pl
ISBN: 978-83-7579-590-5

Redakcja: *Bogumiła Widła*
Korekta: *Monika Ulatowska*
Redakcja techniczna: *Marta Sobczak-Proga*
Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*

Projekt okładki: *Artur Nowakowski*

Skład: *Garamond*

Druk i oprawa: *POZKAL*

Księgarnia internetowa!!!

Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach wydawniczych

Zapraszamy

www.galaktyka.com.pl

kontakt e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

Spis treści

	<i>Przedmowa Daniela Golemana</i>	IX
	<i>Przedmowa Jona Kabata-Zinna</i>	XIII
	Wstęp	1
ROZDZIAŁ PIERWSZY	Z inteligencji emocjonalnej skorzysta nawet inżynier	9
ROZDZIAŁ DRUGI	Oddychaj tak, jakby zależało od tego całe twoje życie	29
ROZDZIAŁ TRZECI	Uważność nie tylko na poduszce	51
ROZDZIAŁ CZWARTY	W stu procentach naturalna, organiczna pewność siebie	79
ROZDZIAŁ PIĄTY	Emocje na wodzy	103
ROZDZIAŁ SZÓSTY	Osiągaj zyski, wiosłuj dzielnie przez ocean i zmieniaj świat	133
ROZDZIAŁ SIÓDMY	Empatia i małpi interes limbicznego tanga	161
ROZDZIAŁ ÓSMY	Być skutecznym w działaniu, a jednocześnie kochanym	195
ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY	Trzy łatwe kroki ku pokojowi na świecie	231
ZAKOŃCZENIE	...a w wolnej chwili ratuj świat	241
	<i>Podziękowania</i>	245
	<i>Przypisy</i>	251
	<i>Polecane książki i inne materiały</i>	257
	<i>Indeks</i>	263

Przedmowa

Poznałem firmę Google przez pryzmat Chade-Meng Tana, powszechnie znanego jako Meng. Nieoficjalnie pełni w firmie funkcję faceta od witania gości. Meng to kolega po fachu i dobry, wesoły kompan („z czym każdy się zgodzi” – co można przeczytać na jego firmowej wizytówce).

Kiedy go spotkałem, od razu poczułem, że nie jest zwyczajnym facetem, a przekonałem się o tym, gdy na tablicy ogłoszeniowej przed jego biurem wpadły mi w oko fotki, na których obściskował się z takimi osobistościami jak Al Gore, Jego Świątobliwość Dalajlama, Muhammad Ali czy Gwyneth Paltrow. Później dowiedziałem się z pierwszej strony „New York Timesa”, że Meng znany jest jako „ten koleś z Google”, jeden jedyny inżynier wyposażony w wystarczającą ilość inteligencji społecznej, by uszczęśliwić każdego, kto odwiedza jego firmę, a do tego – można strzelić sobie z nim selfie.

Nie to jednak czyni z tego niewysokiego człowieka wyjątkową osobę. Jego niezwykłość polega na tym, że łączy w sobie dwie – na pierwszy rzut oka wykluczające się nawzajem – cechy: zdolność genialnej analizy systemu i szczerę, złote serce.

Powiem najpierw o tej pierwszej. Zostałem kiedyś zaproszony do firmy Google, aby wygłosić wykład na temat inteligencji emocjonalnej w ramach odbywającej się tam konferencji Authors@Google. Prawdę mówiąc, czułem się trochę, jakbym był jednym z dodatkowych przywilejów przysługujących tutejszym pracownikom, czymś pomiędzy sesją masażu a napojem gazowanym na orzeźwienie.

Nieco obawiałem się tego wykładu, bo Google to nie byle jakie miejsce. To prawdziwa twierdza intelektu. Przecież aby się tu dostać, musisz

wykazać się najwyższymi wynikami testu SAT. Nie byłem do końca przekonany, że ktoś z tych twardogłowych inżynierów będzie zainteresowany moim wystąpieniem. Nie mogłem bardziej się mylić. Po wejściu do największej sali tej części Googlepleksu spotkała mnie miła niespodzianka. Pomieszczenie wypełnione było po brzegi słuchaczami – spore zainteresowanie.

Pośród tych mózgowców wyťažających intelektualne mięśnie dla Google (*notabene* nigdy wcześniej nie miałem okazji przemawiać przed tak pokaznym gronem z tak wysokim IQ!) znalazł się też Meng. Jak się później okazało, właśnie ten facet miał największe jaja, aby odwrócić do góry nogami całą tę inżyniersko-emocjonalną układankę. Udało mu się rozłożyć ją na części pierwsze i później złożyć ponownie w całość, efekt końcowy był zaś niewiarygodny – ten skromny inżynier z Google pojął, że podstawą inteligencji emocjonalnej jest zrozumienie samego siebie, a najskuteczniejszym sposobem, aby to osiągnąć, jest niezwykle prosty trening umysłu – u w a ż n o ś ć.

Ten wgląd był kamieniem milowym w dalszym rozwoju programu Menga. Kiedy po raz pierwszy przeprowadził szkolenie na Uniwersytecie Google, nazwał je – jak przystało na nazwę firmy głównie zajmującej się szukaniem w sieci – *Poszukaj w s o b i e*. W tej książce przeczytasz relacje wielu uczestników tego programu przebudowy umysłu, którzy, jak sami mówią, zmienili całe ich dotychczasowe życie.

Meng był na tyle sprytny, że dobrze wiedział, z kim współpracować, aby jego przełomowe przedsięwzięcie odniosło sukces. Do swojej drużyny zaprosił między innymi Normana Fischera, nauczyciela zen czy Mirabai Bush, założycielkę i szefową Center for Contemplative Mind in Society, moją dobrą przyjaciółkę. Na tym nie koniec. Meng nie powściągnął się przed wykorzystaniem rad i pomysłów ojca praktyki uważności, samego Jona Kabata-Zinna, który zapoczątkował stosowanie tej metody treningu umysłu w szpitalach na całym świecie. Meng zna się doskonale na jakości i to nie było jego ostatnie słowo. Cała drużyna tak długo przebierała w rozmaitych materiałach, aż wybrała najlepsze z najlepszych i potwierdzonych naukowo metod służących pielęgnowaniu w samoświadomości dobrego samopoczucia, miłującej dobroci i poczucia trwałego szczęścia.

WSTĘP



Zajrzyj w siebie! W twoim wnętrzu jest źródło,
które nigdy nie wyschnie, jeśli potrafisz je odszukać.

– Marek Aureliusz

Czy wiesz, kto jest najszczęśliwszym człowiekiem świata? Z pewnością nie ja! Otóż jest nim pewien łysy Francuz w szatach tybetańskiego mnicha, a nazywa się Matthieu Ricard.

Matthieu urodził się we Francji. Tam też się wychował. W 1972 roku, po tym, jak obronił pracę doktorską z genetyki molekularnej w Instytucie Pasteura, postanowił zostać mnichem buddyjskim w tradycji tybetańskiej. Za każdym razem, gdy go spotykam, mówi, że zrobił tak, bo w 1972 roku nie przyjęto go do Google*, a ponieważ nie miał żadnego innego pomysłu na karierę, ogolił głowę, oblekł się w czerwone szaty i przekroczył wrota mniszej ovczarni.

Na tyle był w tym dobry, że w końcu uznano go za najszczęśliwszego człowieka pod słońcem. Kiedy Dalajlama zainteresował się naukowymi badania-

* Google w tym roku po prostu jeszcze nie istniał (przyj. red.).

mi nad medytacją, zaprosił kilku tybetańskich mnichów do wzięcia udziału w serii eksperymentów naukowych. Wśród nich znalazł się Matthieu, co nikogo nie zaskoczyło, bo był on *bona fide* naukowcem, rozumiał obydwa (zachodni i tybetański) sposoby myślenia i miał za sobą długoletni staż siedzenia ze skrzyżowanymi nogami. Rozpoczęto serię badań nad jego mózgiem¹.

Między innymi zmierzono u niego poziom szczęścia. Jak się okazuje, każdy z nas ma w mózgu wskaźnik szczęścia. Przy wysokim poziomie aktywności tego rejonu kory przedczołowej w lewej półkuli mózgu człowiek przeżywa więcej szczęścia, entuzjazmu, radości, a towarzyszy temu przypływ energii i rzeźkości². Okazało się też, że wysoki poziom aktywności tego samego rejonu drugiej półkuli, w prawej okolicy przedczołowej, zbiega się z odczuwaniem przez osoby badane przynębiających emocji. Kiedy zeskanowano mózg Matthieu, wskaźnik szczęścia osiągnął nieodnotowany dotąd w literaturze naukowej poziom. Był najszczęśliwszym człowiekiem, jakiego dotychczas zbadano. Niedługo potem zaczęto go w mediach określać najszczęśliwszym człowiekiem świata. Na ironię zakrawa fakt, że samego Matthieu nieco drażni ta ksywa.

Niebywały poziom szczęścia nie jest wszak jedyną czaderską cechą mózgu Matthieu. Został on również pierwszym człowiekiem w historii, któremu udaje się panować nad reakcją wzdrygnięcia (zwaną też odruchem zaskoczenia). To seria bardzo szybkich kurczów mięśni twarzowych (zwłaszcza wokół oczu) wywołanych bodźcem słuchowym (głośnym, niespodziewanym dźwiękiem) albo wzrokowym (równie nagłym, denerwującym widokiem). Podobnie jak wszystkie pozostałe odruchy reakcja wzdrygnięcia jest bezwarunkowa, mimo to Matthieu potrafi ją świadomie kontrolować w trakcie medytacji. Jest też ekspertem w rozpoznawaniu ulotnych sygnałów emocji, zwanych mikroekspresjami. Zdolność ich odczytywania można rozwijać w wyniku długotrwałych ćwiczeń, ale Matthieu, wraz z innym mnichem poddanym temu eksperymentowi, nigdy nie brał udziału w jakichkolwiek tego typu ćwiczeniach. Kiedy przeprowadzono na nich badania laboratoryjne, okazało się, że wykazują znaczne odchylenia od normy, o niebo przewyższając wszystkich wyćwiczonych profesjonalistów.

Opowieści z życia Matthieu i innych mistrzów starożytnych praktyk medytacyjnych nie przestają zadziwiać. Ci ludzie są dowodem na to, że każ-

dy może rozwinąć w sobie oświecony umysł, pełen prawdziwego spokoju, szczęścia i współodczuwania z innymi.

Każdy może tego doświadczyć, nawet ty czy ja. O tym właśnie jest ta książka.



Panie Ricard... Jakież sarny do pana. Pytają o lekcje z odczytywania mikroekspresji

Zanim na dobre zabraliśmy się za tworzenie kursu w firmie Google, postawiliśmy sobie zasadnicze pytanie: „A co by było, gdyby każdy mógł zastosować niektóre z tych praktyk duchowych, aby osiągnąć sukces w życiu codziennym i pracy?”. Innymi słowy, co by się stało, gdyby te praktyki sprzyjały poprawianiu bilansu biznesowego firmy, a pracownicy dzięki nim skuteczniej pięliby się po szczeblach kariery zawodowej? Powszechną prawdą jest, że wszystko, co sprzyja człowiekowi i biznesowi, zarazem szybko zyskuje na popularności. Byliśmy pewni, że jeśli plan się powiedzie, pomożemy ludziom na całym świecie spełniać ich marzenia. Jestem przekonany, że umiejętności, które opisałem w tej książce, okażą się pomocne w szerzeniu pokoju i szczęścia w twoim życiu oraz w życiu każdej bliskiej ci osoby, aż w końcu mieszkańcy różnych zakątków naszej planety będą mogli się nimi radować w równym stopniu.

W celu propagowania innowacji firma Google nie ogranicza zatrudnionych tu inżynierów – 20 procent swojego czasu pracy mogą przeznaczać na reali-

zowanie własnych projektów. Nasz zespół poświęcił ten czas na to, aby opracować program szkolenia *Poszukaj w sobie*. W rezultacie dzięki zaangażowaniu niezwykle utalentowanych osób, m.in. mistrza zen, dyrektora generalnego (CEO), naukowca z Uniwersytetu Stanforda i Daniela Golemana, autora książki o inteligencji emocjonalnej, udało nam się stworzyć program nauczania inteligencji emocjonalnej opartej na uważności. Brzmi to jak wstęp do jakiegoś dobrego żartu („Przychodzi mistrz zen i CEO do lekarza...”).



A tak wygląda wskaźnik giełdowy Tao Jones*

Program, który stworzyliśmy, nazwaliśmy *Poszukaj w sobie*. Podobnie jak w przypadku wielu innych rzeczy związanych z firmą Google, nazwa na początku miała być zwykłym żartem, ale w końcu została przyjęta a ja – jako pierwszy inżynier w historii tej firmy – opuściłem swoje stanowisko i zostałem przeniesiony do sekcji People Operations (pod taką nazwą w firmie Google funkcjonuje dział kadr), aby nadzorować rozwój programu i inne przedsięwzięcia związane z rozwojem osobistym. Śmieszy mnie czasem, że Google pozwala inżynierowi uczyć inteligencji emocjonalnej. Niezła firma, co?

* Nawiązanie do indeksu giełdy amerykańskiej Dow Jones i gra słów z terminem *dao (tao)*, podstawowym pojęciem filozofii chińskiej, zwłaszcza taoizmu, ale używanym też m.in. w konfucjanizmie. Oznacza m.in. „uniwersalną zasadę kierującą wszechświatem” (przyp. tłum.).

Okazało się jednak, że obecność inżyniera w zespole *Poszukaj w sobie* bardzo dużo wnosi. Po pierwsze, będąc niezwykle sceptyczną osobą, o umyśle skrzywionym naukowo, byłbym wielce zakłopotany, gdyby przyszło mi uczyć czegokolwiek bez stabilnej podstawy naukowej. Co za tym idzie, program *Poszukaj w sobie* ma charakter naukowy. Po drugie, mając za sobą długą karierę inżynierską w firmie Google, dysponowałem niesamowitym doświadczeniem, jeśli chodzi o stosowanie praktyk inteligencji emocjonalnej w codziennej pracy, ponieważ tworzyłem produkty, zarządzałem zespołami, pytałem szefa o podwyżkę i takie tam. Dlatego *Poszukaj w sobie* został ujęty w teście warunków skrajnych i można go śmiało używać na co dzień. Po trzecie, mój zaprogramowany inżyniersko mózg okazał się pomocny w tłumaczeniu nauk z języka tradycji duchowych na język, który nawet tak szalenie pragmatyczna osoba jak ja może zrozumieć. Weźmy na przykład wyrażenie ze słownika duchowego „głębsza świadomość emocji”. W moim mniemaniu o wiele łatwiej wyrazić to samo jako „postrzeganie procesu emocji w wyższej rozdzielczości” dodając, że jest to zdolność postrzegania emocji w chwili, gdy te się pojawiają, kiedy ustają i całej gamy subtelnych zmian pomiędzy.

Dzięki temu wszystkiemu program *Poszukaj w sobie* z jednej strony bazuje na badaniach naukowych, a z drugiej uczymy go za pomocą prostych słów, które nawet taki inżynier jak ja może pojąć. Widzisz? Wiedziałem, że lata spędzone w Google jako inżynier nie poszły na marne.

Wystartowaliśmy z *Poszukaj w sobie* w 2007 roku, ucząc pracowników naszej firmy. Wśród uczestników kursu wielu było takich, którzy twierdzili, że szkolenie całkowicie zmieniło ich dotychczasowe życie, zarówno zawodowe, jak i osobiste. Po zakończeniu kursu nierzadko napływają do nas bardzo pozytywne opinie, np. „Może to zabrzmia przesadnie, ale nie mam najmniejszych wątpliwości, że szkolenie zmieniło moje życie”.

Niejedynym uczestnikiem kursu odnalazł dzięki niemu nowe znaczenie wykonywanego zawodu i spełnienie w tym, co robi (jedna osoba nawet cofnęła swoją decyzję o odejściu z Google). Niektórzy zaczęli osiągać lepsze rezultaty w pracy, gdy poprawili jakość wykonywanych zadań. Bill Duane na przykład, inżynier i menedżer w Google, odkrył, jak ważne jest dać sobie więcej wolnego czasu, by lepiej wykonywać pracę. Postanowił więc skrócić godziny w biu-

rze do czterech dni tygodniowo. Niedługo potem awansował. Znalazł czas na to, aby zająć się lepiej samym sobą, i nauczył się, że można osiągnąć więcej, robiąc mniej. Spytałem go kiedyś o najważniejszą zmianę, jakiej doświadczył dzięki *Poszukaj w sobie*. Powiedział, że nauczył się lepiej słuchać, panować nad swoim temperamentem i lepiej rozumieć każdą sytuację. Jak sam to ujął: „Nauczyłem się odróżniać to, co prawdziwe, od tego, co wymyślone”. Dzięki temu Bill jest jeszcze lepszym menedżerem, a to z kolei pozytywnie wpływa na jego współpracowników.

Blaise'owi Pabonowi, inżynierowi sprzedaży, kurs *Poszukaj w sobie* pomógł stać się wiarygodniejszą osobą w kontaktach z klientami, bo łatwiej i spokojniej sobie teraz radzi z różnego rodzaju uwagami, gdy prezentuje któryś ze swoich produktów. Jest serdeczny wobec swoich klientów i ma w sobie sporo odwagi, która umożliwia mu działanie w zgodzie z głosem serca, kiedy opowiada o swoich produktach. Dzięki temu jest bardziej szanowany w świecie biznesu. Znajomy inżynier powiedział nam, że po ukończeniu kursu stał się o wiele bardziej twórczy. Inny z kolei przyznał, że dwie najważniejsze rzeczy, które przyczyniły się do powodzenia jego przedsięwzięcia, osiągnął dzięki praktykom medytacyjnym w ramach *Poszukaj w sobie*.

Jeśli z dobrodziejstw *Poszukaj w sobie* można korzystać w firmie, to dlatego nie poza nią. Wielu z uczestników kursu odnalazło w sobie więcej spokoju i szczęścia. Jeden z nich powiedział: „Teraz zupełnie inaczej reaguję na sytuacje stresowe. Daję sobie więcej czasu na przemyślenie różnych spraw i jestem bardziej wyrozumiały wobec innych, dzięki czemu w trudnych sytuacjach nie wyciągam pochopnych wniosków. Wprost kocham tego nowego siebie!”. Niektórzy odnaleźli nową jakość w małżeństwie, a innym udało się pokonać osobiste tragedie za pomocą rad wykorzystywanych podczas kursu. Jedna osoba wyznała mi kiedyś: „Podczas kursu spotkało mnie ogromne nieszczęście, zmarł mój brat. Mimo tak trudnego czasu grupa pomogła mi poradzić sobie z tragedią”. Jeszcze ktoś inny powiedział: „Widzę teraz siebie samego i otaczający mnie świat oczyma o wiele bardziej życzliwymi, więcej rozumiejącymi”.

Książka, którą trzymasz w dłoniach, oparta jest na programie nauczania *Poszukaj w sobie*, który od 2007 roku prowadzimy w firmie Google. Uczestnicy sami mogli się przekonać o tym, jak wiedza i praktyka wpływają na twórczość,

produktywność i szczęście. W *Poszukaj w sobie* znajdziesz wiele przydatnych, ale czasami też zaskakujących rad. Między innymi nauczysz się uspokajać swój umysł na życzenie. Osiągniesz większą zdolność koncentracji i będziesz miał więcej pomysłów. Zaczyniesz postrzegać większość procesów umysłowych i emocjonalnych znacznie wyraźniej. Odkryjesz, że pewność siebie jest czymś, co pojawia się naturalnie w wyćwiczonym umyśle. Nauczysz się odkrywać idealną dla siebie przyszłość i odnajdziesz w sobie więcej optymizmu i elastyczności potrzebnej do rozwoju. Zobaczysz, że dzięki odpowiedniej praktyce możesz stać się bardziej empatyczny. W końcu zrozumiesz, że umiejętności społeczne da się w sobie wyćwiczyć i że możesz pomóc innym w pokochaniu siebie.

Najwięcej satysfakcji czerpię z faktu, że kurs *Poszukaj w sobie* sprawdził się w przypadku tak zwanych zwykłych zjadaczy chleba, spędzających codzienne życie we współczesnych korporacjach. Gdyby zasięg opisanych tutaj praktyk ograniczał się jedynie do osób z tradycyjnie bogatych w spuściznę medytacyjną krajów, gdzie można zafundować sobie intensywne odosobnienie w prawdziwych klasztorach i eremach, nie byłoby w tym nic dziwnego. Ale przecież większość uczestników kursu to zwyczajni Amerykanie pracujący w środowiskach wypełnionych stresem nie do wytrzymania i mieszkający w domach pełnych rozwyrzonych dzieci i innych problemów. Mimo to w ciągu zaledwie dwudziestu czterech godzin zajęć każdego z siedmiu tygodni udaje im się całkowicie zmienić swoje życie.

Kurs *Poszukaj w sobie* obejmuje trzy fazy:

1. ćwiczenie uwagi,
2. poznanie samego siebie i sztuka panowania nad sobą,
3. tworzenie pozytywnych nawyków w umyśle.

Ćwiczenie uwagi

Uwaga jest podstawą wszystkich zaawansowanych zdolności poznawczych i emocjonalnych a więc każdy program nauczania inteligencji emocjonalnej musi zaczynać się właśnie od pracy nad uwagą. Chodzi o to, aby wyćwiczyć w sobie uwagę, dzięki której umysł będzie jednocześnie rozluźniony i skupiony. To podstawa rozwoju inteligencji emocjonalnej.

Poznanie samego siebie i sztuka panowania nad sobą

Użyj wyćwiczonej uwagi, aby rozwinąć w sobie zdolność postrzegania o wysokiej rozdzielczości. Dzięki temu będziesz w stanie obserwować swój strumień myśli i cały proces emocjonalny z większą wyrazistością i bardziej obiektywnie. Pozwoli ci to lepiej poznawać samego siebie, co w rezultacie umożliwi ci całkowite panowanie nad samym sobą.

Tworzenie pozytywnych nawyków w umyśle

Wyobraź sobie, że za każdym razem, kiedy kogoś spotykasz, pierwsza nawykowa myśl, która pojawia ci się w głowie, brzmi: „obyś zawsze był szczęśliwy”. Jeśli wyrobisz w sobie taki nawyk, całkowicie zmieni on twoją pracę, bo twoi koledzy będą odbierali tę szczerą i dobrą wolę. W rezultacie stworzysz poczucie zaufania i skutecznej współpracy. Takie nawyki możesz świadomie kontrolować.

Do opracowania programu *Poszukaj w sobie* zebraliśmy najnowsze wyniki badań naukowych i najlepszych ekspertów w danej dziedzinie. Zależało nam na tym, aby stworzyć kurs, który będzie spełniać nasze oczekiwania. Chciałbyś przegapić taką okazję? Szansę na to, żeby zmienić całe swoje życie? Lajknij to. Mówię całkiem serio.

Jestem święcie przekonany, że ta książka stanie się twoim życiodajnym źródłem. Znajdź w sobie odwagę, by rozpocząć tę fascynującą przygodę. Mam głęboką nadzieję, że będziesz miał z tego dużo frajdy, ale też zysków, a z pomocą jednego i drugiego przyczynisz się do pokoju na świecie.

ROZDZIAŁ PIERWSZY



Z inteligencji emocjonalnej skorzysta nawet inżynier

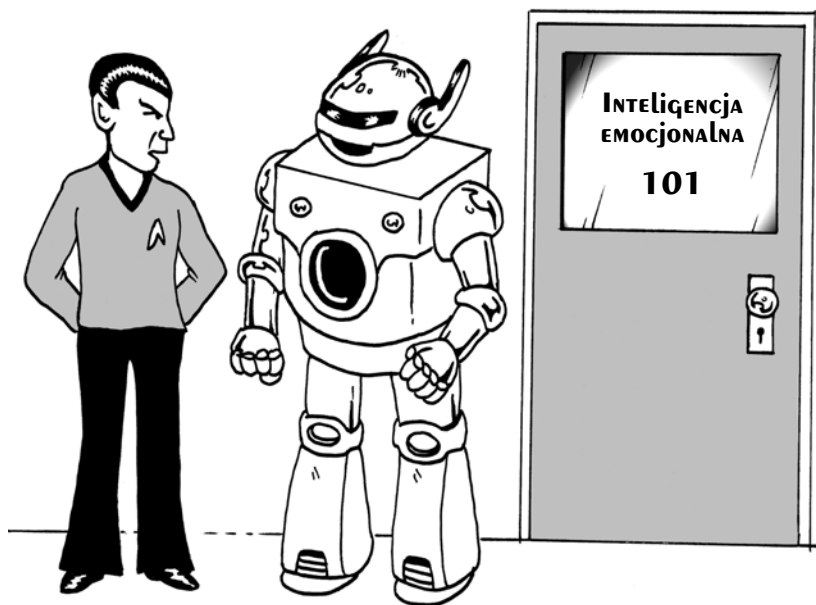
*– czyli o tym, czym jest inteligencja
emocjonalna i jak ją w sobie rozwinąć*

Wszystko, czego doświadczyłeś w życiu, i wszystko,
czego możesz doświadczyć w przyszłości, to nic w porównaniu z tym,
czego możesz doświadczyć, szukając w sercu.

– Ralph Waldo Emerson

Chciałbym rozpocząć naszą wspólną podróż nutką optymizmu, częściowo dlatego że jeśli zacznę ją nutką pesymizmu, książka się nie sprzeda. Ucząc w zespole Google i innych firmach, z własnego doświadczenia wiem i jestem tej dobrej myśli, że inteligencja emocjonalna to jeden z najskuteczniejszych wieszczów sukcesu w pracy i poczucia spełnienia w życiu osobistym. A co lepsze, możesz ją w sobie wyćwiczyć. Dzięki właściwej praktyce staniesz się bardziej inteligentny emocjonalnie. Pamiętaj zatem, że „jeśli Meng potrafi gotować, to czemu niby

mi miałyby się nie udać”. Jeżeli ten trening sprawdza się u takich introwertyków i mózgowców jak ja, z pewnością zadziała też w twoim przypadku.



Z jakiejś niewiadomej przyczyny Gwiezdna Flota chce, żebym ukończył ten kurs. Co ty na to?

Najtrafniej inteligencję emocjonalną określają Peter Salovey i John D. Mayer, ojcowie założyciele tej dziedziny:

Inteligencja emocjonalna reprezentuje zdolność spostrzegania emocji własnych i emocji innych ludzi, rozróżniania ich oraz wykorzystywanie tej wiedzy w celu kontrolowania własnego myślenia i działania¹.

Przełomowa w tej dziedzinie okazała się książka autorstwa Daniela Golemana *Inteligencja emocjonalna*, dzięki której autor spopularyzował ten temat. Dan jest moim dobrym przyjacielem i doradcą w tej materii. Jedną z najważniejszych rzeczy, jakiej dowiesz się z tej lektury, jest to, że umiejętności emo-

cyjnalne nie są żadnym wrodzonym talentem. Można się ich uczyć i rozwijać je dzięki systematycznej praktyce.

W ujęciu autora na inteligencję emocjonalną składa się pięć podstawowych kompetencji emocjonalnych i społecznych:

- samoświadomość – wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych;
- samoregulacja – panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami;
- motywacja – skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie;
- empatia – uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób;
- umiejętności społeczne – umiejętność wzbudzania u innych oczekiwanych reakcji.

Salovey i Mayer nie są jedynymi osobami, których praca ma związek z inteligencją społeczną i emocjonalną. Howardowi Gardnerowi, amerykańskiemu psychologowi, udało się opracować teorię tzw. inteligencji wielorakiej. Poszerza ona definicję inteligencji o umiejętności mierzone w testach inteligencji. Dziecko na przykład może mieć tzw. „słuch muzyczny”, czyli być mocno uwrażliwione na dźwięki płynące z otoczenia, świetnie tańczyć, dobrze śpiewać (inteligencja muzyczna) albo z łatwością posługiwać się językiem w celach rozrywkowych, uczyć się języków obcych (inteligencja językowa), z drugiej jednak strony mieć trudności w rozwiązywaniu zagadnień matematycznych (inteligencja logiczno-matematyczna). Gardner dodaje do podstawowej definicji inteligencji, mierzonej poprzez testy IQ, swoich osiem typów. Zwłaszcza dwa z nich – inteligencja interpersonalna (społeczna) oraz inteligencja intrapersonalna (intuicyjna) – odgrywają znaczącą rolę przy omawianiu inteligencji emocjonalnej. Gardner nazwał je inteligencjami osobistymi. Pięć typów inteligencji emocjonalnej Golemana wpasowuje się znakomicie w schemat gardnerowski – trzy pierwsze zdolności można traktować jako przykłady inteligencji intrapersonalnej, a dwie ostatnie zaklasyfikować do inteligencji interpersonalnej.

Co śmieszne, najlepszy według mnie przykład inteligencji emocjonalnej jako wyuczonej zdolności nie pochodzi z żadnego naukowego opracowania,

ale z historii o Ebenezerze Scrooge'u, bohaterze znanej wszystkim *Opowieści wigilijnej* Karola Dickensa². Na początku opowiadania Scrooge odznacza się dość niskim poziomem inteligencji emocjonalnej. Jego intrapersonalność jest tak niska, że mimo zamożności nie radzi sobie z własnymi emocjami. Jego samoświadomość również jest znikoma i potrzeba aż trzech duchów, by wyjaśnić mu istotę rzeczy. Jego inteligencja interpersonalna obrosła już legendą. Pod koniec opowieści Scrooge pokazuje jednak przykład rozwiniętej inteligencji emocjonalnej. Tworzy silną samoświadomość, dzięki której kontroluje własne emocje. Ma też w sobie znacznie więcej empatii i łatwiej mu nawiązywać oraz podtrzymywać kontakty z innymi. Scrooge jest więc doskonałym przykładem na to, że inteligencję emocjonalną można w sobie rozwinąć (w wersji telewizyjnej, którą widziałem, zajęło mu to dwie godziny z przerwami na reklamy, ale tobie może to zabrać mniej lub więcej czasu).

W następnych rozdziałach przyjrzymy się bliżej rozwojowi każdej z wyżej wymienionych umiejętności. Na szczęście nie będziemy musieli zapraszać bożonarodzeniowych duchów.

Dobrodziejstwa wysoko rozwiniętej inteligencji emocjonalnej

W środowisku, w którym pracuję, często można spotkać się z pytaniami: „No i co z tego? Wszystko cacy, ale co mi po tym?”. Jeśli popatrzysz na ten problem w kontekście środowiska pracy, okazuje się, że wysoko rozwinięta inteligencja emocjonalna pozwala na udoskonalanie w sobie trzech istotnych typów kompetencji: rewelacyjnych efektów pracy, znakomitej umiejętności przewodzenia zespołem oraz umiejętności tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi szczęścia.

Rewelacyjne efekty pracy

Dzięki wysokiej inteligencji emocjonalnej możesz uzyskiwać rewelacyjne efekty pracy. Badania potwierdzają, że przy osiągnięciu wysokiej wydajności pracy umiejętności emocjonalne są dwa razy ważniejsze niż same tyl-

ko zdolności intelektu czy wiedza specjalistyczna³. Martin Seligman, twórca tzw. psychologii pozytywnej oraz autor teorii wyuczonej bezradności, dowiódł, że agenci ubezpieczeniowi, którzy wykazują się dużym optymizmem już w pierwszym roku są o 8 procent, a w kolejnym aż o 31 procent lepsi niż ich zgorzkniali koledzy z branży⁴. (Tak, zgadza się. Jestem optymistą i wiem, że ta książka będzie bestsellerem. Dziękuję, że spytałeś).

Nic dziwnego. Przecież jest wiele stanowisk pracy (na przykład w dziale sprzedaży czy obsługi klienta), w których umiejętności emocjonalne bardzo się przydają. Podpowiada nam to głos intuicji. Byłem zdziwiony, że można je zastosować nawet w przypadku pracy inżynierskiej, gdzie – jak się wydaje – liczy się tylko i wyłącznie sprawność intelektualna. Badania dowodzą, że pracowników zatrudnionych w dziale technologii wyróżniają następujące cechy (w takiej kolejności):

1. silne dążenie do osiągnięcia sukcesu i wysokie ambicje,
2. zdolność wpływania na innych,
3. umiejętność myślenia konceptualnego,
4. zdolności analityczne,
5. inicjowanie podejmowania nowych wyzwań,
6. pewność siebie⁵.

Spośród wyżej wymienionych sześciu umiejętności, tylko dwie (myślenie konceptualne i zdolności analityczne) są czysto intelektualnymi kompetencjami. Pozostałe cztery, w tym dwie pierwsze, należą do kompetencji emocjonalnych.

Widać więc, że wysoko rozwinięta inteligencja emocjonalna pomaga w osiągnięciu rewelacyjnych efektów pracy. Nawet wśród inżynierów.

Znakomita umiejętność przewodzenia zespołem

Inteligencja emocjonalna czyni cię lepszym przywódcą. Większość z nas rozumie to intuicyjnie, wyciągając wnioski z codziennego doświadczenia, kiedy mamy do czynienia z tymi, którzy dowodzą, i z tymi, którymi się dowodzi. Badania potwierdzają, że tak w rzeczywistości jest i nie chodzi tylko o zwykłą intuicję. Daniel Goleman posłużył się przykładem analizy, która wykazała, że umiejętności emocjonalne stanowią 80–100 procent kompe-

tencji odznaczających się liderów⁶. Widać to doskonale po historii Geralda Grinsteina, prezesa zarządu, który musiał uporać się z cięciem kosztów w swojej firmie. Grinstein okazał się nieugięty, a ponieważ był wirtuozem, jeśli chodzi o umiejętności interpersonalne, zaskarbił sobie zaufanie wśród swoich pracowników i udało mu się wyleczyć schorowaną firmę mimo niełatwych decyzji. Dokonał tego wyczynu dwukrotnie, raz jako prezes zarządu Western Airlines, a raz jako prezes zarządu Deltę. Gdy przejął linię Deltę w samym środku kryzysu, natychmiast zabrał się za naprawianie komunikacji i zaufania pośród pracowników. Dobrze rozumiał znaczenie pozytywnego środowiska pracy i – dzięki nadzwyczajnym umiejętnościom przywódczym (inteligencji emocjonalnej) – przemienił toksyczną atmosferę w o wiele bardziej rodzinną.

Chcę podkreślić raz jeszcze, że nie jest to dla mnie żadnym zaskoczeniem, bo intuicyjnie rozumiemy rolę inteligencji emocjonalnej w kierownictwie. Zdziwiło mnie jednak, że można tego dokonać nawet w marynarce Stanów Zjednoczonych. Otóż, przeprowadzając badania nad rolą inteligencji emocjonalnej w przywództwie, Wallace Bachman udowodnił, że najsukcesywniejsi dowódcy floty amerykańskiej są: „bardziej pozytywni i towarzyscy oraz lepiej potrafią wyrażać swoje uczucia. Są przy tym bardziej zasadniczy, a zarazem cieplejsi i otwarci na świat (częściej się uśmiechają). Cechuje ich koleżeńskość i demokratyczne podejście, chęć do współpracy z innymi, są bardziej lubiani i »zabawni«, doceniają innych i im ufają. Do tego są o wiele łagodniejsi w obejściu niż dowódcy o słabiej rozwiniętej inteligencji emocjonalnej”⁷.

Pierwsze, co przychodzi nam na myśl, gdy mowa o dowódcach wojskowych, to obraz umięśnionego i twardego jak skała faceta wykrzykującego rozkazy i oczekującego od innych posłuszeństwa. Niesamowite jest to, że nawet w takim środowisku zimnych drani, tym, co odróżnia najlepszych dowódców od zwykłych przeciętniaków, jest inteligencja emocjonalna. Najlepsi z nich są po prostu fajnymi kolesiami, z którymi miło jest spędzać czas. Na tyle miło, że nazwa eksperymentu Bachmana brzmi *Nice Guys Finish First* (Fajni goście wygrywają szybciej).



Dżentelmeńskie wojaki

Umiejętność tworzenia warunków szczęścia

Spośród wszystkich umiejętności, jakie rozwijamy dzięki inteligencji emocjonalnej, prawdopodobnie najważniejsza jest zdolność tworzenia warunków trwałego szczęścia. Matthieu Ricard pisze: „Przez szczęście rozumiem głębokie poczucie rozkwitu, które wyrasta ze zdrowego umysłu. To coś więcej niż uczucie przyjemności, przemijająca emocja czy nastrój, to optymalny stan istnienia”²⁸. Ten stan jest „niezwykle głęboką emocjonalną równowagą będącą skutkiem zrozumienia tego, jak funkcjonuje nasz umysł”.

Francuski naukowiec i mnich zarazem stanowi najlepszy przykład tego, że szczęście jest umiejętnością, którą każdy z nas może w sobie rozwinąć. Trening rozpoczyna się od głębokiego wglądu w mechanizm własnego umysłu, emocji i tego, w jaki sposób doświadczasz świata zjawiskowego. To z kolei daje ci dostęp do wielu praktyk, które maksymalizują twoje wewnętrzne samopoczucie na najgłębszym poziomie, ostatecznie tworząc trwałe poczucie szczęścia i współodczuwania.

Moje doświadczenie jest podobne do doświadczenia Matthieu. Właściwie byłem nieszczęśliwym nastolatkiem. Oczywiście przeżywałem fajne chwile, ale kiedy mijały, od razu wpadałem w stan przygnębienia. Teraz jest wręcz odwrotnie – jeśli nic złego się nie wydarza, z reguły jestem szczęśliwy. Zawsze mam dobry nastrój, koledzy w firmie nazywają mnie nawet wesołym kompanem. Każdy z nas posiada pewną stałą wartość szczęścia, do której się odwołuje za każdym razem, gdy krótkotrwałe poczucie euforii tudzież bolesne przeżycie ustaje. Zakładamy, że jest to wartość stała i niezmienna. Z mojego doświadczenia, ale i doświadczenia wielu innych osób, w tym Matthieu, wynika, że wcale tak być nie musi. Okazuje się, że wskaźnik ten można w sobie regulować dzięki odpowiednim ćwiczeniom.

Umiejętności ułatwiające rozwijanie inteligencji emocjonalnej ułatwiają też dostrzeganie i wzmacnianie wewnętrznych czynników przyczyniających się do dobrego samopoczucia. Te same czynniki, które wpływają na inteligencję emocjonalną, pomogą ci także osiągnąć szczęście. Ono jest skutkiem ubocznym wysoko rozwiniętej inteligencji emocjonalnej. Pozostałymi skutkami ubocznymi są elastyczność, optymizm i dobroć. (Spytaj swojego lekarza, czy szczęście byłoby dla ciebie odpowiednim lekarstwem).



Tak, dopadło cię szczęście. Ale bez obaw, szybko można to wyleczyć

Z trzech dobrodziejstw inteligencji emocjonalnej szczęście jest tym, na którym najbardziej mi zależy (niech to zostanie między nami i milionem innych osób, które czytają tę książkę. O pozostałych umiejętnościach – rewelacyjnych efektach pracy i doskonałym przywództwie – mimo iż są szalenie skuteczne i poparte dowodami naukowymi, mówię tylko po to, żeby szef się nie czepiał). Zależy mi na tym, aby moi koledzy z pracy byli szczęśliwi. Dlatego właśnie inteligencja emocjonalna tak mnie kręci. Poza sprzyjaniem biznesowi przede wszystkim pomaga osiągnąć szczęście. A ja je uwielbiam.

Zoptymalizuj samego siebie

Jeśli miałbym podsumować jednym słowem to, co do tej pory powiedziałem (wskazówka: znam takie słowo), byłoby nim optymalizacja. Celem rozwijania w sobie inteligencji emocjonalnej jest pomoc w zoptymalizowaniu samego siebie i funkcjonowaniu na jeszcze wyższym poziomie niż ten, który dotychczas był dla ciebie normą. Nawet jeśli już osiągasz rewelacyjne efekty pracy (jak w przypadku każdego pracownika firmy Google), wyostrezenie i pogłębienie własnych umiejętności inteligencji emocjonalnej da ci dodatkową przewagę. Mam nadzieję, że program, o którym przeczytasz w tej książce, pomoże ci przejść z poziomu dobrego na poziom doskonały.

Rozwijanie inteligencji emocjonalnej

Kiedy ludzie przychodzą na kurs taki jak ten, reklamujący się jako „kurs rozwijania inteligencji emocjonalnej”, często oczekują, że będzie to szkolenie czysto behawiorystyczne. Chcą, żeby powiedzieć im, jak działać fair, dzielić się łakociami, a przy tym nie kąsać kolegów z pracy.

Postanowiliśmy jednak całkowicie zmienić podejście i skoncentrować się przede wszystkim na poszerzaniu zakresu i głębokości ludzkich umiejętności emocjonalnych. Zaczynamy od zrozumienia tego, że inteligencja emocjonalna to zbiór umiejętności uczuciowych i że – jak w przypadku pozostałych

kompetencji – można ją wyćwiczyć. Opracowaliśmy kurs, który ma służyć rozwijaniu tych zdolności. W naszym przekonaniu, dzięki nim behawioryzm zejdzie na dalszy plan. Wyobraź sobie, że budujesz w sobie zdolność do skutecznego kontrolowania gniewu. Dzięki temu wszystkie aspekty twojego zachowania związane z tą emocją zostają „automagicznie” rozwiązane. Emocjonalne umiejętności uwalniają cię od emocjonalnego przymusu. Problemy powstają, gdy emocje zmuszają cię do takiego, a nie innego działania. Jeśli jednak nauczysz się współpracować z emocjami, nigdy więcej już nie dasz im się wodzić za nos. Będziesz natomiast mógł postępować racjonalnie, w taki sposób, który przyniesie najwięcej korzyści tobie i innym. Teraz już możesz z uśmiechem działać fair, dzielić się łakociami i nie kąsać kolegów z biura.

Inteligencję emocjonalną może w sobie wyćwiczyć nawet dorosły. Tę tezę oparto na stosunkowo nowej gałęzi nauki zajmującej się plastycznością mózgu. Chodzi o to, że wszystko, o czym myślisz, co robisz i na co zwracasz uwagę, zmienia strukturę i funkcje mózgu. Bardzo interesującym przykładem jest eksperyment przeprowadzony na kierowcach czarnych londyńskich taksówek. Otóż aby zdobyć licencję taksówkarza w Londynie, musisz wykuć na pamięć 25 tysięcy ulic stolicy Anglii i wiedzieć, co się na nich znajduje. To twardy orzech do zgryzienia; wymaga od dwóch do czterech lat intensywnego treningu i przygotowań. Badania wykazały, że część mózgu odpowiedzialna za pamięć oraz orientację przestrzenną (czyli hipokamp) jest większa i bardziej aktywna u londyńskich taksówkarzy niż u innych osób. Ale to nie wszystko. Okazuje się, że im dłużej siedziałeś za kierownicą londyńskiej taksówki, tym większy i bardziej aktywny masz hipokamp⁹.

Dzięki właściwości plastyczności możesz świadomie zmieniać mózg za pomocą odpowiednich ćwiczeń. Badanie przeprowadzone przez Philippe'a Goldina, mojego przyjaciela i instruktora kursu *Poszukaj w sobie*, pokazuje, że już po 16 sesjach terapii poznawczo-behavioralnej (CBT) osoby wykazujące fobię społeczną potrafią wzmocnić aktywność obszarów mózgu odpowiadających za samoregulację, przetwarzanie języka i uwagę, pracując z negatywnymi wyobrażeniami na własny temat¹⁰. Tylko pomyśl, co by się stało, gdybyś mógł tak wyćwiczyć mózg, aby radzić sobie nawet z poważnymi zaburzeniami emocjonalnymi. Wyobraź sobie możliwość użycia mózgu do wy-

sprzątania swojego emocjonalnego bagienka. Taką nadzieję daje nam nauka i praktyki opisane w dalszej części tej książki.

Fascynujący przykład zastosowania plastyczności mózgu pochodzi z pracy Christophera deCharmsa¹¹. Pacjentów cierpiących na chroniczny ból poddał eksperymentowi za pomocą rezonansu magnetycznego (MRI), wykorzystując technologię rtfMRI (czynnościowe obrazowanie metodą rezonansu magnetycznego w czasie rzeczywistym); każdemu z badanych pokazywano na ekranie obraz ognia. Im większa była aktywność neuronowa w obszarach mózgu odpowiadających za ból, tym większy stawał się ogień na obrazku. Dzięki wykorzystaniu obrazów struktury mózgu pacjenci mogli się nauczyć regulować w górę i w dół czynności mózgu związane z bólem, co w rezultacie prowadziło do znacznego obniżenia poziomu doświadczanego bólu. Christopher określa to mianem terapii neuroobrazowania.

Dający się wyszkolić mózg – genialne.



Ćwiczenie uwagi

Jak więc rozpocząć rozwijanie w sobie inteligencji emocjonalnej? Pierwszym zadaniem jest ćwiczenie uwagi. Zapewne przychodzi ci do głowy pytanie: „Co ma uwaga do umiejętności emocjonalnych?”

Powinieneś zatem się dowiedzieć, że silna, stabilna uwaga i spostrzegawczość, dzięki której umysł jest spokojny i klarowny, stanowi podstawę inteligencji emocjonalnej. Samoświadomość zależy od tego, czy potrafisz postrzegać siebie obiektywnie. Wymaga to zdolności obserwacji własnych myśli i emocji z punktu widzenia trzeciej osoby, nie pozwalając na owładnięcie przez nie ani nie utożsamiając się z nimi. Taka umiejętność jest uzależniona od stabilnej i jasnej, nieoceniającej uwagi. Kolejny przykład pokazuje, jaką rolę odgrywa uwaga w samoregulacji. Jest coś takiego jak „elastyczność reakcji”, co może brzmieć dość wymyślnie, ale oznacza tylko zdolność nabrania jednego głębszego oddechu przed podjęciem jakiegoś działania. Kiedy jesteś wystawiony na silny emocjonalny bodziec, to zamiast natychmiast, tak jak zwykle zareagować (pokazać kierowcy w wyprzedzonym samochodzie środkowy palec), zatrzymaj się na sekundę i znajdź przestrzeń, w której możesz wybrać inne wyjście z tej sytuacji (schowasz rękę do kieszeni, bo wiesz, że w przeciwnym razie może się to dla ciebie źle skończyć – wyprzedzając to auto, mogłeś rozwścieczyć kierowcę, a był nim twój teść wiozący na tylnym siedzeniu zestaw kijów golfowych). Owa umiejętność zastanowienia się (wzięcia głębszego oddechu) nad własną reakcją jest miernikiem tego, w jakim stopniu masz rozwiniętą stabilną i wyostrzoną uwagę.

Cytuję za Viktorem Franklem: „Pomiędzy bodźcem a reakcją istnieje przestrzeń. W niej znajdziesz prawdziwą wolność i moc do tego, by zdecydować o tym, jak postąpisz. Tu również znajdziesz rozwój i szczęście”. Im więcej spokoju i klarowności w umyśle, tym więcej w nim przestrzeni.

Aby wyćwiczyć w sobie taką uwagę, musisz posłużyć się tzw. praktyką uważności. Według Jona Kabata-Zinna uważność to „szczególny rodzaj uwagi: świadomej, nieosądzającej i skierowanej na bieżącą chwilę”¹². Znany na całym świecie mnich z Wietnamu, Thích Nhất Hạnh z kolei pisze o uważności w bardziej poetycki sposób. Według niego uważność to „utrzymywanie żywej, pełnej świadomości tego, co wydarza się »na zewnątrz« i »wewnątrz« nas w chwili obecnej”¹³. To moja ulubiona definicja, ale myślę, że wersję Jona łatwiej wytłumaczyć inżynierom, a ja lubię tych koleśi. Uważność jest szczególnie właściwością umysłu, której każdy z nas doświadcza i cieszy się nią od czasu do czasu i którą można jeszcze bardziej wzmocnić dzięki praktyce.

Gdy będzie wystarczająco stabilna, umysł stanie się spokojny i klarowny, co z kolei posłuży rozwojowi inteligencji emocjonalnej.

Badania naukowe dowodzą, że większa zdolność regulowania uwagi zasadniczo wpływa na to, jak reagujesz na pojawiające się w umyśle emocje. Jeden z interesujących eksperymentów neuroobrazowania przeprowadziła Julie Brefczynski-Lewis, która wraz z zespołem poddała osoby z wieloletnim stażem medytacyjnym (mające za sobą ponad 10 tysięcy albo więcej godzin medytacji) badaniu, wystawiając ich uwagę na serię nieprzyjemnych dźwięków (na przykład kobiecy krzyk). Okazało się, że ciało migdałowe w mózgu, odpowiedzialne za stany emocjonalne, wykazuje u tych osób znacznie mniejszą czujność w porównaniu z początkującymi adeptami medytacji¹⁴. Eksperyment dowiódł, że im więcej medytujesz, tym mniejsza czułość ciała migdałowego. To niesamowite, ponieważ ten obszar mózgu ma szczególną rolę do odegrania – działa jak radar mózgu, wartownik i sygnalizator potencjalnego niebezpieczeństwa.

Ciało migdałowe to prawdziwa mieszanka wybuchowa, lepiej więc dmuchać na zimne. Kiedy wykryje potencjalne zagrożenie – na przykład obecność tygrysa szablozębnego biegnącego w twoją stronę albo w stronę twojego szefa – natychmiast aktywuje którąś z trzech reakcji: walki, ucieczki lub zastrygnięcia w bezruchu, i ogranicza twoje racjonalne myślenie. Ćwicząc uwagę, możesz regulować tak prymitywną i zarazem istotną częśći mózgu, jaką jest właśnie ciało migdałowe. Coś niebywałego.

Inna seria badań pochodzi z laboratorium Uniwersytetu Kalifornijskiego, a jej autorem jest Matthew Lieberman¹⁵. Jego eksperyment związany był z wykorzystaniem techniki tzw. etykietowania emocji, która polega na nazywaniu uczuć za pomocą słów. Kiedy nazywasz doświadczaną emocję (na przykład mówisz: „czuję złość”), możesz kontrolować swój stan emocjonalny. Według Liebermana za ten proces odpowiadają konkretne mechanizmy neuronalne. Nazywanie emocji po imieniu zwiększa aktywność w części brzuszno-bocznej kory przedczołowej, zwykle określanej jako „pedał hamulca” mózgu. Nasiloną aktywność w tym obszarze mózgu prowadzi do wzrostu czynności w części przysrodkowej kory przedczołowej, pełniącej rolę ośrodka wykonawczego mózgu, osłabiając czynności ciała migdałowego.

Podczas innego eksperymentu, który Matthew Lieberman przeprowadził wraz z Davidem Crewellem, okazało się, że u osób z wysoko rozwiniętą umiejętnością uważności, neuronalne procesy opisane powyżej zachodzą znacznie sprawniej, prowadząc do zwiększenia czynności innej części mózgu, tzw. brzuszo-przyśrodkowej kory przedczołowej. Wychodzi na to, że dzięki uważności możesz pomóc swojemu mózgowi w lepszym wykorzystywaniu poszczególnych obwodów elektrycznych i skuteczniejszemu radzeniu sobie z emocjami¹⁶.

Ćwiczenie uwagi w ciele

Kiedy już rozwiniiesz w sobie silną, stabilną uwagę i spostrzegawczość, kolejnym krokiem jest skupienie jej na ciele. Może to nie brzmi zbyt przekonująco, bo przecież co ma ciało do rozwoju inteligencji emocjonalnej?

Otóż istnieją dwa zasadnicze powody, dla których warto pracować z ciałem – wyrazistość i rozdzielczość.

Każda emocja ma swój odpowiednik w ciele. Laura Delizonna, badaczka, która została okrzyknięta strategiem szczęścia, w niezwykle trafny sposób definiuje emocję. Według niej emocja to „podstawowy stan fizjologiczny charakteryzujący się autonomicznymi, czyli cielesnymi zmianami, dającymi się zidentyfikować”¹⁷. Każde doświadczenie emocjonalne nie jest tylko i wyłącznie doświadczeniem emocjonalnym, ale również doświadczeniem fizjologicznym.

Zazwyczaj silniej doświadczasz emocji w ciele niż w umyśle. Kiedy więc próbujesz namierzyć określoną emocję, radzę ci skierować uwagę na ciało, nie na umysł.

Kierowanie uwagi na ciało pozwala dostrzec daną emocję w większej rozdzielczości. Wysokorozdzielcza percepcja oznacza, że dokładnie widzisz emocję zarówno w czasie, jak i w przestrzeni, i wiesz doskonale, kiedy się pojawia. Obserwujesz jej subtelne zmiany, gdy się nasila i słabnie; dokładnie kontrolujesz moment jej odejścia. Jest to o tyle ważne, że pozwala ci jasno i wyraźnie dostrzegać własne stany emocjonalne i zyskać nad nimi większą kontrolę. W zwolnionym tempie widzisz, jak poszczególne emocje pojawiają się i zmie-

niąją. Pamiętasz tę genialną scenę z *Matrixa*, kiedy Keanu Reeves (filmowy Neo) zręcznie lawiruje między przecinającymi powietrze pociskami, będąc świadomym momentu wystrzału i śledząc ich tor lotu w zwolnionym tempie? Wcale nie będziesz gorszy. No cóż, może nie będziesz aż tak bajerancki jak Neo w czarnych okularach, ale rozumiesz w czym rzecz... w przeciwieństwie do niego, ty osiągasz to samo nie poprzez zwolnienie czasu, a dzięki udoskonaleniu umiejętności dostrzegania doświadczanych emocji.

Jeśli chcesz rozwinąć w sobie taką wysokorozdzielczą percepcję emocji, musisz praktykować uważność ciała. Jeżeli łatwo wpadasz w złość, praktyka uważności umożliwi ci nieustanne obserwowanie tego, co się dzieje w umyśle. Dzięki temu uchwycisz moment wkradania się gniewu. Zamiast jednak szukać go w umyśle, o wiele łatwiej jest zaufać ciału. Często oznaką złości jest pojawienie się napięcia w klatce piersiowej, płytkiego oddechu i skurczu mięśni czoła. A więc gdy jesteś w kłopotliwej sytuacji i nagle czujesz, że klatka piersiowa zaczyna ci się kurczyć, a oddech staje się coraz szybszy i napięnasz czoło, stanowi to wyraźny sygnał, że właśnie nadciąga fala gniewu. Owa świadomość daje ci możliwość wyboru reakcji (możesz wyjść z pokoju, zanim zrobisz coś, czego będziesz później żałował, albo pozwolić na to, by złość wzrastała, jeśli to jest jedyna właściwa reakcja w danej sytuacji).

Ponieważ emocja objawia się na poziomie fizycznym, trudno jest rozwijać inteligencję emocjonalną, pomijając aspekt ciała. Dlatego właśnie kierujemy uwagę ku materii.

I ostatni, ale nie mniej ważny punkt: przekonującym powodem rozwijania wysokorozdzielczej percepcji ciała jest wzmocnienie intuicji. Spora jej część pochodzi z ciała, a więc ucząc się słuchać jego głosu, możesz sporo osiągnąć. Posłużę się tu przykładem z książki *Błysk!* autorstwa Malcolma Gladwella:

Wyobraź sobie, że poprosiłem cię, abys zagrał ze mną w bardzo prostą grę hazardową. Widzisz przed sobą na stole rozłożone cztery talie kart – dwie z nich są czerwone, a dwie niebieskie. Każda karta w tych czterech taliach albo daje ci zwycięstwo w postaci nagrody pieniężnej, albo kosztuje cię utratę tej sumy. Twoim zadaniem jest odwracanie poszczególnych kart w talii, za każdym

razem tylko jedną, w taki sposób, żeby zwiększyć szansę na wygraną. Ale nie wiesz jednak, że czerwone talie są polami minowymi... Możesz wygrać tylko wtedy, kiedy będziesz sięgać po karty z niebieskich talii... Pytanie zatem brzmi: ile ci zajmie czasu, żeby to zrozumieć?

Grupa naukowców z Uniwersytetu Iowa przeprowadziła ten eksperyment kilka lat temu i udało im się odkryć, że po odwróceniu mniej więcej pięćdziesięciu kart większość z nas zaczyna rozwijać w sobie intuicję, co jest grane. Nie wiemy dlaczego, ale sięgamy chętniej po karty z niebieskich talii, jesteśmy pewni, że niebieskie dają nam większe szanse na wygraną. Po odkryciu ponad pięćdziesięciu kart większość zapewne już wie, o co chodzi i potrafi prawidłowo wyjaśnić, dlaczego pierwsze dwie talie nie są dobrym pomysłem. Ale naukowcy z Iowa zrobili coś jeszcze. I tu dopiero zaczyna się najdziwniejsza część eksperymentu. Podłączyli każdego z hazardzistów do wariografu, czyli wykrywacza kłamstw, który miał mierzyć poziom aktywności gruczołów potowych znajdujących się tuż pod skórą dłoni. Większość z gruczołów reaguje na zmiany temperatury, ale te pod skórą dłoni otwierają się w reakcji na czynnik stresowy. Wiesz już więc, dlaczego twoje ręce się kleją, kiedy się denerwujesz. Naukowcy odkryli, że osoby poddane eksperymentowi zaczęły reagować na stres wywołany wyciąganiem kart z czerwonej talii przy dziesiątej karcie, a zatem czterdzieści kart wcześniej, niż sami mogli się domyślić, co jest grane i które karty dają wygraną. A co ważniejsze, dokładnie w tym samym czasie, kiedy ich dłonie zwilgotniały, zaczynali się inaczej zachowywać i sięgać po dobre karty¹⁸.

Istnieje neurologiczne wyjaśnienie tego, dlaczego intuicja to przede wszystkim zdolność ciała, a nie umysłu. Matthew Lieberman dokonał przeglądu badań i udowodnił, że: „jądra podstawne stanowią neuroanatomiczny fundament bezwarunkowego uczenia się i intuicji”. Przyjrzyjmy się historii jąder podstawnych w ujęciu naszego przyjaciela Daniela Golemana:

Jądra podstawne obserwują wszystko, co robimy w życiu, każdą sytuację, na podstawie których formułują zasady podejmowania decyzji... Nasza życiowa mądrość dotycząca poszczególnych dziedzin jest przechowywana właśnie tam – w jądrach podstawnych. Są one tak pierwotne, że nie mają żadnego dostępu do ośrodków mowy. Są nieme. Zamiast alarmować obszary werbalne, naśladują tę emocję w naszym ciele. Dowiadujemy się, co jest właściwe, a co nie, dzięki przeczuciu¹⁹.

Może dlatego właśnie doświadczamy intuicji w ciele jako przeczucia, czegoś, co trudno wyrazić w słowach.



Może powinieneś bardziej skupić się na rozwijaniu instynktu niż przeczucia

Od uważności do inteligencji emocjonalnej

Rozwijanie inteligencji emocjonalnej rozpoczynamy od praktyki uważności, dzięki której ćwiczysz uwagę. Następnym krokiem jest skierowanie tej naładowanej mocą uwagi na cielesność emocji, by dostrzec pojawiające się uczucie wyraźniej i w większej rozdzielczości. Zdolność klarownej i wysokoroz-

dzielczej percepcji doświadczenia emocjonalnego to podstawa inteligencji emocjonalnej.

A potem żyjesz długo i szczęśliwie...

W kolejnych rozdziałach przyjrzymy się bliżej temu procesowi i zobaczymy, jak rozwijać dodatkowe umiejętności, które w całości tworzą pięć typów inteligencji emocjonalnej.

Dwie minuty uważności

Każdego wieczoru, zanim położę się spać, przez dwie minuty razem z młodszą córką praktykujemy uważność. Czasami żartuję, że to optymalna dawka dla nas – dziecka i inżyniera – zanim jedno i drugie się znudzi. W ciągu tego krótkiego czasu cieszymy się życiem i tym, że możemy być w tej chwili razem. Przez dwie minuty cieszymy się, że jesteśmy. Tak po prostu. Po prostu być jest najzwyklejszym, a jednocześnie najcenniejszym doświadczeniem w życiu.

I znowu okazuje się, że jednocześnie uczę się od dziecka i uczę dorosłych. Zawsze wykorzystuję te dwie minuty w nauczaniu uważności podczas zajęć dla początkujących.

Na szczęście osiągnięcie stanu przytomnego umysłu jest zenująco łatwe. Zawsze wiedzieliśmy, czym on jest i od czasu do czasu możemy go sami doświadczyć w życiu codziennym. Pamiętasz definicję uważności Jona Kabata-Zinna? Uważność to „szczególny rodzaj uwagi: świadomej, nieosądzającej i skierowanej na bieżącą chwilę”. Najprościej mówiąc, uważność to przytomny umysł. Bądź jedynie świadom każdego kolejnego momentu, nie oceniając go przy tym. To wszystko.

O wiele trudniej jest pogłębić i wzmocnić praktykę tak, by uważność towarzyszyła ci bez przerwy, zwłaszcza w trudnych chwilach. Kiedy umysł będzie przytomny, bez względu na to, czy spotyka cię coś miłego, czy nieprzyjemnego, zyskasz poczucie głębokiego spokoju i wyraźnej obecności. To nie jest łatwe i wymaga wielu wyrzeczeń, ale sama idea uważności jako taka jest szalenie prosta. Nietrudno zrozumieć, o co w tym chodzi, i sprawić, by ten stan zagościł w umyśle. W ten sposób uczę praktyki uważności.

Zajęcia zawsze rozpoczynam od wyjaśnienia pokrótce teorii neurobiologii, która jest nieodłącznie związana z uważnością. Następnie zachęcam

uczestników do wspólnego posmakowania tego stanu. Wykorzystuję przy tym dwa sposoby – pierwszy z nich to tzw. łatwy sposób, a drugi to tzw. łatwiejszy sposób.

Łatwy sposób polega na tym, że przez dwie minuty próbujesz skupić niewymuszoną uwagę na oddechu. To wszystko. Bądź świadom tego, że oddychasz, i skieruj uwagę na proces oddychania. Za każdym razem, gdy coś cię rozproszy, łagodnie sprowadź uwagę z powrotem na oddech.

Łatwiejszy sposób jest – jak sama nazwa wskazuje – jeszcze łatwiejszy. Musisz jedynie siedzieć przez dwie minuty w spokoju, bez żadnego konkretnego celu. Czy może być coś prostszego? Chodzi wyłącznie o przejście z trybu robić w tryb być – bądź przez kolejne dwie minuty. Po prostu bądź.

Ułatwię ci zadanie jeszcze bardziej. W trakcie tej krótkiej, dwuminutowej praktyki możesz swobodnie przechodzić z łatwego sposobu do łatwiejszego sposobu. Kiedy zechcesz skierować uwagę na oddechu, użyj łatwego sposobu, a gdy zechcesz najzwyczajniej posiedzieć – sięgnij po sposób łatwiejszy.

Owo proste ćwiczenie jest właśnie praktyką uważności. Jeśli podejdziesz do niego poważnie i zastosujesz te zalecenia w codziennym życiu, w twoim umyśle szybko zagości spokój i klarowność. Będziesz głęboko wdzięczny za każdą chwilę, doceniając jej wartość i wyjątkowość. Ta praktyka całkowicie odmieni twoje życie. Tak samo jak odmieniła moje.

A najlepsze, że nawet małe dziecko potrafi to zrobić. I inżynier też.

W następnym rozdziale zanurzymy się po pas i po szyję w oceanie uważności.



Słyszałeś, co powiedział ten facet? B(zzz)yc, po prostu b(zzz)yc

NA PODSTAWIE PRZEŁOMOWEGO PROGRAMU SZKOLENIOWEGO GOOGLE

Każdy z nas może się zmienić na lepsze. Chade-Meng Tan, inżynier z firmy Google, napisał książkę, w której udało mu się połączyć starożytną praktykę uważności z nowoczesną dziedziną, jaką jest inteligencja emocjonalna. *Poszukaj w sobie* w jasny sposób pokazuje, że aby uniknąć określonych skutków, musisz zmienić warunki, w których one powstają. Zmieniając nawykowe tendencje umysłu, zmieniasz towarzyszące im wzorce zachowania i stany emocjonalne, przez co doświadczasz spokoju i szczęścia.

Jego Świątobliwość DALAJLAMA

Poszukaj w sobie to prawdziwa skarbnica rad. Największe wrażenie zrobiła na mnie mądrość Menga i jego głębokie zrozumienie, że pomagając innym, tak naprawdę pomagasz sobie.

JIMMY CARTER, 39. prezydent Stanów Zjednoczonych

Ta książka pokazuje jeden z najistotniejszych punktów widzenia kultury Google – że jeden człowiek z dobrym pomysłem może zmienić świat.

ERIC SCHMIDT, prezes Google

Poszukaj w sobie to praktyczny poradnik prezentujący podstawy inteligencji emocjonalnej. Ta książka zmieni twoje życie.

**TONY HSIEH,
autor *Dawaj innym szczęście*, dyrektor Zapos**

PATRONAT MEDIALNY:

 **SUKCES
PISANY SZMINKĄ**



Zmiany w Życiu



**NOWA
PSYCHOLOGIA**



Fundacja
Polski Instytut
Mindfulness

ISBN: 978-83-7579-590-5



9 788375 795905
Cena: 39,90 zł (w tym 5% VAT)