

Bestseller
„New York Timesa”
oraz „Wall Street
Journal”

*To wciągający, wnikliwy i przekonujący
podręcznik osiągnięcia optymalnych wyników
i satysfakcjonującego życia. Tony Schwartz
napisał biznesową lekturę obowiązkową.*

DANIEL GOLEMAN,
autor *Inteligencji emocjonalnej*

TAKA PRACA NIE MA SENSU

czyli jak zarządzać swoją energią

TONY SCHWARTZ

JEAN GOMES

CATHERINE McCARTHY

mt biznes

**TAKA PRACA
NIE MA SENSU**



TAKA PRACA NIE MA SENSU

czyli jak zarządzać swoją energią

TONY SCHWARTZ

JEAN GOMES
CATHERINE McCARTHY

mt biznes

PRZEKŁAD

DARIUSZ BAKALARZ

Spis treści

CZĘŚĆ I

NOWY SPOSÓB PRACY	9
Rozdział 1 – Więcej i więcej, mniej i mniej	11
Rozdział 2 – Nie możemy zmienić tego, czego nie dostrzegamy	29
Rozdział 3 – Jesteśmy istotami złożonymi z nawyków	39

CZĘŚĆ II

RÓWNOWAGA/FIZYCZNOŚĆ	53
Rozdział 4 – Wycucie pulsu	55
Rozdział 5 – Sen albo śmierć	61
Rozdział 6 – Fale	71
Rozdział 7 – Wykorzystuj, bo stracisz	83
Rozdział 8 – Mniej to więcej	95
Rozdział 9 – Pulsująca kultura	109

CZĘŚĆ III

BEZPIECZEŃSTWO/EMOCJE	121
Rozdział 10 – Wojna międzystanowa	123
Rozdział 11 – Jak nie masz honoru, nie masz niczego	133
Rozdział 12 – Fakty i dopowiadane historie	147
Rozdział 13 – Propozycja nowej wartości	161

CZEŚĆ IV

SAMOREALIZACJA/UMYSŁ	173
Rozdział 14 – Deficyt uwagi	175
Rozdział 15 – Jedna rzecz naraz	187
Rozdział 16 – Rozwijanie całego mózgu	201
Rozdział 17 – Niezależność i odpowiedzialność	215

CZEŚĆ V

ZNACZENIE/DUCHOWOŚĆ	227
Rozdział 18 – Kim jesteś i na czym ci tak naprawdę zależy?	229
Rozdział 19 – Jesteśmy tu wszyscy razem	239
Rozdział 20 – Cel i pasja	251
Najważniejsze myśli	265
Bibliografia	287
Podziękowania	291
The Energy Project	297
O autorach	299

CZEŚĆ I
NOWY SPOSÓB PRACY

Rozdział 1

Więcej i więcej, mniej i mniej

Nasze metody pracy są wadliwe. Współczesny etos pracy wymaga od nas robienia więcej i szybciej. Mamy do dyspozycji coraz więcej informacji i zawieramy transakcje w coraz szybszym tempie, co sprawia, że cały czas spieszymy się i ciągle coś nas rozprasza. Mamy więcej klientów do obsłużenia, więcej maili wymagających odpowiedzi, więcej telefonów, więcej zadań, więcej spotkań, więcej miejsc do odwiedzenia i poczucie, że musimy pracować coraz więcej godzin, żeby nie pozostać w tyle.

Technologie umożliwiające natychmiastową komunikację z każdego miejsca przyspieszają podejmowanie decyzji, poprawiają skuteczność i napędzają naprawdę globalny rynek. Ale zbytek dobra zamienia się w zło. Te same technologie bez nadzoru i regulacji mogą nas przytłoczyć. Bezlitosny pośpiech – cechujący kulturę większości korporacji – szkodzi kreatywności, jakości, zaangażowaniu, głębokim przemyśleniom, a w końcu także wynikom.

Obojętne, ile wartości dzisiaj wypracowujemy – mierzonej w gotówce, liczbie transakcji, towarów albo gadżetów – zawsze jest za mało. Szybciej biegamy, bardziej się męczymy i dłużej pracujemy. Tak bardzo absorbuje nas dotrzymywanie kroku, że przestajemy zauważać, iż bierzemy udział w syzyfowym wysiłku, którego i tak nie jesteśmy w stanie wygrać.

Cała ta gorączkowa bieganina pociąga za sobą ukryte koszty: utrudnioną koncentrację, mniej czasu na każde zadanie, rzadsze okazje do refleksji i myślenia w dalszej perspektywie. Gdy w końcu wieczorem wracamy do domu, mamy mniej energii dla rodziny, mniej czasu na relaks i odpoczynek, a także

mniej godzin na sen. Rano wracamy do pracy, czujemy się niewypoczęci, nie jesteśmy w stanie w pełni zaangażować się w pracę, mamy trudności z koncentracją. To błędne koło, które kręci się siłą własnej bezwładności. Nawet ci, którym nadal udaje się osiągać wysoki poziom wyników, płacą osłabieniem poczucia satysfakcji i spełnienia. Etos „więcej i szybciej” generuje wartość zawężoną, spłyconą i doraźną. Paradoksalnie coraz więcej i więcej daje coraz to mniej i mniej.

Taką sytuację pokazują wyniki przeprowadzonych przez firmę konsultingową Towers Perrin badań dotyczących pracowników na świecie. Objęły one ok. 90 tys. pracowników z 18 krajów i były prowadzone w latach 2007–2008, jeszcze przed światową recesją. Jedynie 20% badanych czuło się w pełni zaangażowanych w pracę – w tym sensie, że dają z siebie więcej, niż się od nich wymaga, bo widzą sensowny cel i podchodzą do pracy z pasją. 40% „robiło swoje”, lecz bez pełnego zaangażowania, a 38% było zniechęconych do swojej pracy i niezaangażowanych.

Wszystko to przekłada się na wyniki działalności przedsiębiorstw. Firmy mające najbardziej zaangażowanych pracowników osiągały 19% wzrostu przychodów, a 28% wzrostu zysków na akcję. Te, których pracownicy angażowali się najmniej, notowały spadek wpływów o 32%, a ich zyski kurczyły się o 11%. W przedsiębiorstwach, w których pracownicy wykazywali się zaangażowaniem, 90% z nich nie planowało porzucenia pracy, a tam gdzie zaangażowanie było mniejsze – 50% zastanawiało się nad odejściem. Ponad 100 przeprowadzonych badań wykazało korelację pomiędzy zaangażowaniem pracowników a wynikami działalności firmy.

Pomyśl przez chwilę o swoich doświadczeniach z pracy.

Jak bardzo się angażujesz? Jaką cenę płacisz za swój styl pracy? Jaki to ma wpływ na twoich podwładnych i najbliższych?

Ile wyniosą skumulowane koszty po dziesięciu latach, jeśli nadal będziesz postępować tak, jak do tej pory?

Nasze obecne podejście do pracy źle wpływa na życie osobiste, na ludzi, którymi kierujemy, i na organizacje, w których pracujemy. Przyjmujemy fatalne założenie, że najlepszy sposób na osiągnięcie czegoś więcej, to dłuższe godziny nieprzerwanej pracy. Lecz im dłużej pracujemy i im dłużej brakuje nam prawdziwego odpoczynku, tym bardziej popadamy w przeciętność i redukujemy swoją efektywność, a nasza niecierpliwość, frustracja, rozkojarzenie i brak zaangażowania szkodliwie wpływa na otoczenie.

Rzecz nie w tym, ile godzin spędzamy za biurkiem, lecz ile energii wkładamy w pracę i ile w efekcie generujemy wartości. Coraz więcej badań pokazuje, że najbardziej produktywni jesteśmy wtedy, gdy okresy silnej koncentracji prze-

płatamy wypoczynkiem. A my żyjemy w strefie cienia, stale coś robimy, ale rzadko się w to angażujemy. Czasami nawet nie angażujemy się wcale. Konsekwencje są takie, że osiągamy jedynie ułamek tego, co jesteśmy w stanie.

Dlaczego taka niesprzyjająca wydajności sytuacja trwa tak długo?

Odpowiedź wynika z prostego założenia, które głęboko zakorzeniło się w kulturach organizacji i naszych własnych przekonaniach, że istota ludzka najwydajniej działa w taki sam jednowymiarowy sposób, jak komputer: stale, na wysokich obrotach, przez długi czas i obsługując wiele programów jednocześnie. Już za długo wierzymy w ten mit, który stanowi coś w rodzaju syndromu sztokholmskiego: pilnie usiłujemy naśladować maszyny, którymi mamy kierować, co kończy się tym, że to one kierują nami.

Nawet najnowszy i najwydajniejszy komputer z czasem traci na wartości. Ludzie w odróżnieniu od komputerów dysponują potencjałem do rozwoju i postępu, do pogłębiania swego wnętrza, a także doskonalenia swoich umiejętności. Jednak, aby wykorzystać ten potencjał, muszą postępować znacznie bardziej umiejętnie niż dotychczas.

Zużywanie i regenerowanie energii to jedna z naszych podstawowych potrzeb, decydująca o przetrwaniu. Jesteśmy zaprogramowani na działanie falowe – czujność w dzień, sen w nocy, intensywna praca, ale przez ograniczony okres – a coraz bardziej próbujemy działać liniowo. Pracując długo i bez przerwy, zużywamy zbyt wiele umysłowej i emocjonalnej energii, bo brakuje nam przerw na regenerację. I nie chodzi tylko o rezygnację z przerw w pracy w ciągu dnia, ale także o wynikającą z tego utratę niepowtarzalnych korzyści, jakie dają okresy odpoczynku i regeneracji: kreatywnych pomysłów, spojrzenia z szerszej perspektywy, szans na refleksję i czasu na przemyślenie przeżyć. W efekcie, siedząc głównie przykuci do biurka, wykorzystujemy za mało energii fizycznej i stajemy się coraz słabsi. Brak aktywności odbija się nie tylko na naszym organizmie, ale także na tym, jak czujemy i myślimy.

Puls Wydajności

W roku 1993 czołowy badacz wybitnych osiągnięć, profesor Florida State University, Anders Ericsson, przeprowadził niezwykle badania oceniające wpływ ćwiczeń na skrzypków¹. Od lat do jego wyników odwołuje się wielu autorów

¹ K.A. Ericsson, R.Th. Krampe, C. Tesch-Romer, *The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*, „Psychological Review” (100) 1993, nr 3, 363–406; [http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePracticePsychologicalReview\).pdf](http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePracticePsychologicalReview).pdf)

– m.in. Malcolm Gladwell w bestsellerowej książce *Outliers*² – dowodzących, że przeceniamy rolę wrodzonych talentów. Jak to ujął Gladwell: „Ludzie z wyczyn nie pracują ciężiej ani nawet dużo ciężiej od pozostałych. Oni pracują o wiele, wiele ciężiej”.

Jednak takie wnioski nawet nie sygnalizowały, jak skomplikowanych odkryć dokonał Ericsson. Wraz z dwoma kolegami, kierując się ocenami profesorów, podzielili 30 młodych skrzypków z berlińskiej Music Academy na trzy odrębne grupy. Do „najlepszej” trafili ci, którzy mieli zostać zawodowymi solistami. Po „dobrych” oczekiwano, że będą grać w orkiestrach. Trzecia grupa składała się z tych, którym wrócono karierę nauczycieli muzyki. Wszyscy rozpoczęli grę na skrzypcach w wieku około ośmiu lat.

Na temat badanych zebrano ogrom danych, z czego wiele na podstawie dzienników, w których przez cały tydzień co godzina mieli robić notatki. Poproszono ich także o dokonanie oceny – w skali od 1 do 10 – swojej pracy pod kątem trzech następujących kwestii: pierwsza to, jak ważne jest dla badanego doskonalenie swojej gry na skrzypcach, druga – jak trudno mu to przychodzi, a trzecia – ile radości mu to sprawia.

W dwóch lepszych grupach skrzypkowie, którym wrócono zawodowstwo, ćwiczyli średnio 20 godzin tygodniowo, natomiast przyszli nauczyciele poświęcali tylko 9 godzin, czyli mniej więcej jedną trzecią tego, co pozostali. Ta kolosalna różnica pokazywała, jak wielką wagę mają ćwiczenia. Jednak nie mniej fascynujący związek odkrył Ericsson pomiędzy intensywnością ćwiczeń a przerwami na odpoczynek.

Wszyscy skrzypkowie zgadzali się co do tego, że największy wpływ na doskonalenie gry mają „samodzielne ćwiczenia”. Prawie wszyscy też przyznawali, że jest to najtrudniejsza i najmniej przyjemna czynność w ich życiu. Muzycy dwóch czołowych grup ćwiczyli po 3,5 godziny dziennie w trzech osobnych sesjach nie dłuższych niż 90 minut, głównie rano, gdy byli najbardziej wypoczęci i skupieni. Między sesjami robili sobie przerwy na odpoczynek. W grupie najgorzej ocenianej skrzypkowie ćwiczyli po 75 minut dziennie, bez ustalonych godzin, często po południu, co może sugerować, że zwlekali z tym zajęciem.

Wszystkie trzy grupy jednogłośnie przyznawały, że drugą z najważniejszych czynności wpływających na jakość gry jest sen. Muzycy z dwóch lepszych grup spali średnio po 8,6 godziny na dobę – prawie o godzinę dłużej niż przyszli nauczyciele, którym wystarczało 7,8 godziny. Dla kontrastu przeciętny Amerykanin śpi w nocy 6,5 godziny. Skrzypkowie z dwóch lepszych grup stosun-

² M. Gladwell, *Outliers*, Little, Brown, New York 2008, s. 39.

kowo częściej niż „nauczyciele” robili sobie także drzemki w ciągu dnia – w sumie 3 godziny w tygodniu („nauczyciele” tylko godzinę).

Badania Ericssona sugerują więc, że wielcy wykonawcy pracują intensywniej niż większość z nas, ale jednocześnie bardziej się regenerują. Ćwiczenia indywidualne prowadzone w intensywnym skupieniu są szczególnie wyczerpujące. Najlepsi skrzypkowie instynktownie wyczuwają, że najwięcej osiągają, gdy pracują intensywnie i bez przerwy, ale nie dłużej niż 90 minut naraz i nie więcej niż 4 godziny w ciągu dnia. Zdają sobie sprawę, że potem ważne jest zrobienie sobie wolnego, aby odpocząć i odbudować energię. Na podstawie takich dziedzin, jak sport, szachy i badania naukowe można wnioskować, że 4 godziny dziennie to maksimum, przez które pracują najlepsi. Ericsson doszedł do wniosku, że ta liczba oznacza: „bardziej ogólny limit dla celowego działania, jaki można utrzymywać przez dłuższy czas bez zmęczenia”³.

Ponieważ liczbę godzin łatwo zmierzyć, często firmy oceniają pracowników na podstawie czasu spędzonego za biurkiem, a nie pod kątem przyłożenia do pracy lub wytworzonej wartości. Wielu z nas narzeka na długi czas pracy, lecz rzeczywistość wygląda tak, że praca umiarkowanie intensywna przez dłuższy czas jest mniej wymagająca, niż praca na najwyższych obrotach przez nawet krótsze okresy. Gdyby więcej z nas potrafiło – jak skrzypkowie – koncentrować się intensywnie, lecz przez krótszy czas, to wszystko wskazuje na to, że mielibyśmy częściej niż dotąd do czynienia z wybitnymi osiągnięciami.

Prawdą jest także to, że jeśli aktywnie nie starasz się o lepsze robienie tego, co robisz, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że osiągasz coraz gorsze wyniki – niezależnie od tego, od czego zaczynałeś. Jak pisze Geoffrey Colvin w prowokacyjnej książce *Talent jest przeceniany*, jeśli robisz coś przez długi czas, to nie masz żadnej gwarancji, że robisz to dobrze, a już na pewno nie coraz lepiej. „W coraz większej liczbie dziedzin – pisze – jeśli chodzi o najważniejsze umiejętności – czy to o rekomendowanie akcji przez maklerów, czy prognozowanie recydywy przez policjantów, czy też ocenianie aplikacji na studia przez pracowników uczelni – ludzie z największym doświadczeniem w pracy wcale nie wywiązują się lepiej ze swoich obowiązków, niż osoby z niewielką praktyką”.

W wielu przypadkach ludzie wraz z wiekiem wykonują swoją pracę coraz gorzej. „Większość doświadczonych lekarzy – pisze Colvin – na testach wiedzy medycznej osiąga słabsze wyniki niż ich młodszy koledzy. Generalnie wraz z upływem czasu radzą sobie gorzej z diagnozowaniem na podstawie EKG czy zdjęć rentgenowskich. Audytorzy tracą umiejętności prowadzenia pewnych ty-

³ K.A. Ericsson, R.Th. Krampe, C. Tesch-Romer, *The Role of Deliberate ...*, op. cit.

pów oszacowań⁴. Czasami pogorszenie wyników stanowi rezultat niedotrzymania kroku postępowi dokonującemu się w jakiejś dziedzinie. Ale często jest to efekt skłonności do popadania w nawyki, które nie dają optymalnych wyników.

Cztery zasadnicze potrzeby

Wybitne wyniki wymagają nie tylko rytmicznego przechodzenia od pracy do odpoczynku, ale także czerpania energii z różnych źródeł. Aby komputer działał, wystarczy podłączyć go do ściennego gniazdka. Natomiast człowiek, aby funkcjonował optymalnie, potrzebuje czterech źródeł energii: fizycznej, emocjonalnej, umysłowej i duchowej.

Przechodząc rytmicznie pomiędzy aktywnością i spoczynkiem w tych czterech aspektach, zaspokajamy potrzeby⁵: równowagi, bezpieczeństwa, samorealizacji i uznania. Jednocześnie wykorzystujemy umiejętność generowania coraz większej wartości.

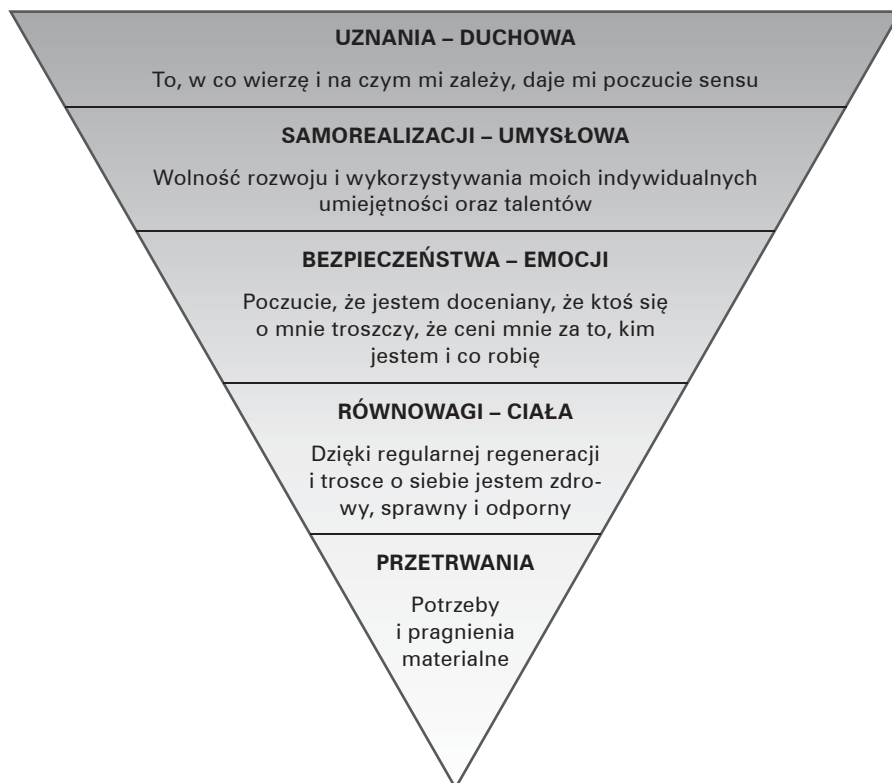
Szkopuł w tym, że tylko nieliczni świadomie i regularnie zajmują się zaspokajaniem tych czterech kluczowych potrzeb, również organizacje je lekceważą. Jeśli żyjemy się pokarmami bez koniecznych substancji odżywczych, to nie powinniśmy się dziwić, że kończymy niedożywieni i nie jesteśmy w stanie działać najlepiej, jak potrafimy.

„Wartość” to słowo o wielu poziomach znaczeniowych. Generalnie miarą naszej skuteczności jest wytwarzana przez nas wartość, miarą naszej satysfakcji – wartość, jaką odczuwamy, natomiast miarą naszego charakteru – wartość, która tkwi w nas.

⁴ G. Colvin, *Talent Is Overrated*, Portfolio, New York 2008, s. 3–4.

⁵ A.H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” (50) 1943, nr 50, s. 370–396. Wiele zawdzięczam Maslowowi, ponieważ na jego pracach oparłem strukturę potrzeb energetycznych. Pierwszy raz swoją „hierarchię potrzeb” opublikował w 1943 r. w artykule *A Theory of Human Motivation* zamieszczonym w „Psychological Review”. Przedstawił pięć potrzeb w pięciu poziomach i wysunął tezę, że jeśli potrzeby niższego szczebla są zaspokojone, pojawiają się potrzeby wyższego rzędu. Na dole jego piramidy znalazły się potrzeby fizjologiczne, a nad nimi potrzeba bezpieczeństwa, miłości, przynależności, szacunku i samospelnienia. Ja nazwałem nasze podstawowe potrzeby następująco: potrzeba przetrwania, utrzymania się, bezpieczeństwa, samorealizacji i uznania. Na najwyższym poziomie znajdują się potrzeby duchowe, których Maslow nie uwzględnił w swoim modelu. Jednak jego ujęcie potrzeb podstawowych jest tak znakomite, że przetrwało próbę czasu.

PODSTAWOWE POTRZEBY



Pomiędzy pracodawcami i pracownikami zachodzi wymiana dwóch wartości: czasu za pieniądze. Jest to jednak płytka, jednowymiarowa transakcja. Każda ze stron stara się wyciągnąć od drugiej jak najwięcej, ale żadna nie otrzymuje tego, na czym jej naprawdę zależy. Nie ma takiej sumy, jaką pracodawca mógłby zapłacić za nasz czas, aby zaspokoić wszystkie nasze wielowymiarowe potrzeby. Dopiero gdy wspiera nas i zachęca do zaspokajania tych potrzeb, możemy wzmacniać naszą energię, poprawiać koncentrację, pogłębiać zaangażowanie, realizować pasję i rozwijać kreatywność, co prowadzi do wybitnych osiągnięć.

Chcemy czy nie, współtworzymy świat, w którym pracujemy. Nasz współudział zaczyna się paradoksalnie od tego, jak sami siebie traktujemy.

Tolerujemy w naszym życiu ogromne niedociągnięcia, nawet w tych aspektach, na które jesteśmy w stanie wpływać. Za mało bierzemy odpowiedzialności za zaspokajanie swoich podstawowych potrzeb i zbyt dużo energii tracimy na narzekanie i szukanie winnych.

Nie dbamy o siebie, chociaż w konsekwencji szkodzimy swojemu zdrowiu, szczęściu i swojej wydajności.

Za mało czasu spędzamy z tymi, których kochamy i którzy nas kochają, chociaż mamy z tego powodu poczucie winy. Gdyby było inaczej, to wracalibyśmy do pracy z większą energią.

Pod wpływem presji popadamy w rozdrażnienie, niepokój i frustrację, chociaż instynktownie zdajemy sobie sprawę z tego, że negatywne emocje przeszkadzają w jasnym myśleniu i podejmowaniu decyzji, a ponadto demoralizują naszych podwładnych.

Pozwalamy, aby przeszkadzały nam maile i błahostki, zamiast wszystkie myśli koncentrować na priorytetach i poświęcać bezcenny czas na myślenie kreatywne, strategiczne i perspektywiczne.

Jesteśmy tak bardzo zajęci pracą, że zbyt rzadko zatrzymujemy się, by rozważyć, na czym właściwie nam najbardziej zależy oraz gdzie zainwestować czas i energię, aby te cele osiągnąć.

Oczywiście nie możemy zaspokajać swoich potrzeb i rozwijać możliwości w próżni. Większość organizacji pozwala na nasze dysfunkcyjne postępowanie, a nawet zachęca do niego za pośrednictwem polityki, praktyk, systemów wynagrodzeń i kultury, które służą do drenowania naszej energii i – w dłuższej perspektywie – ograniczenia naszej wartości.

W sytuacji, gdy wymiana wartości polega przede wszystkim na wymianie czasu na pieniądze, ludzie są jednostkami wymiennymi, które można zastąpić innymi. Coraz więcej organizacji mydli oczy twierdzeniem, że „naszym największym majątkiem są ludzie”. Wystarczy wpisać to zdanie w Google, żeby otrzymać ponad milion wyników. Jednak nawet w przedsiębiorstwach, które nie poprzestają na słowach, zdecydowana większość opieki nad pracownikami jest spychana do tak zwanych „działów zasobów ludzkich”, a one rzadko mają coś do powiedzenia w sprawach zarządzania. W efekcie potrzeby pracownicze są marginalizowane i zaspokajane niejako dodatkowym bonusem socjalnym w postaci kursów poruszających takie tematy, jak „rozwój zdolności przywódczych”, „równowaga między życiem osobistym a zawodowym”, „dobra forma”, „elastyczność” i „zaangażowanie”.

W rzeczywistości w większości przypadków są to tylko puste zwroty, za którymi stoi niewiele sensu. Kursy takie są fundowane w czasach prosperity, a gdy tylko pojawia się konieczność cięć budżetowych, one idą na pierwszy ogień. Zdecydowana większość organizacji nie dostrzega związku pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeb pracowników a efektywnością ich pracy.

Zasadą, jaką przyjęto w tej książce, jest czerpanie z wyników badań szerokiego spektrum dyscyplin: od dietetyki przez teorię poznania, trening siłowy,

skuteczne szkolenia, emocjonalną samoregulację, rolę prawej półkuli mózgowej, po wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywacyjne. Dokonywane w tych dziedzinach odkrycia ekspertów rzadko bywają ze sobą łączone. Nasza misja polega więc na zebraniu wszystkich dowodów naukowych do jednego koszyka, aby lepiej zrozumieć, jak wzajemnie oddziałują na siebie podejmowane przez nas decyzje.

Wiele dowiedzieliśmy się także z badań tych, którzy osiągają wybitne wyniki w różnych dziedzinach. Współpracowaliśmy z dyrektorami takich korporacji, jak Sony, Toyota, Novartis, Google, Ford, Ernst & Young, Grey Advertising i Royal Dutch Shell. Nawiązaliśmy również kontakty z kardiochirurgami i pielęgniarkami oddziału intensywnej terapii z Cleveland Clinic, oficerami policji Los Angeles Police Department i uczniami szkoły średniej w Bronksie. Jesienią 2007 r., po opublikowaniu artykułu w „Harvard Business Review”⁶, otrzymaliśmy pytania od firm i osób indywidualnych z ponad 20 krajów, w tym z Singapuru, Kolumbii, Rosji, Chin, Korei, Niemiec, Austrii, Włoch, Tajlandii, Danii, Indii i Australii. Niezależnie od kultury i szczebla w hierarchii zarządzania ludzie mają poczucie, że ich sposoby pracy się nie sprawdzają, zależy im na bardziej satysfakcjonujących, produktywnych i wyważonych metodach pracy oraz życia.

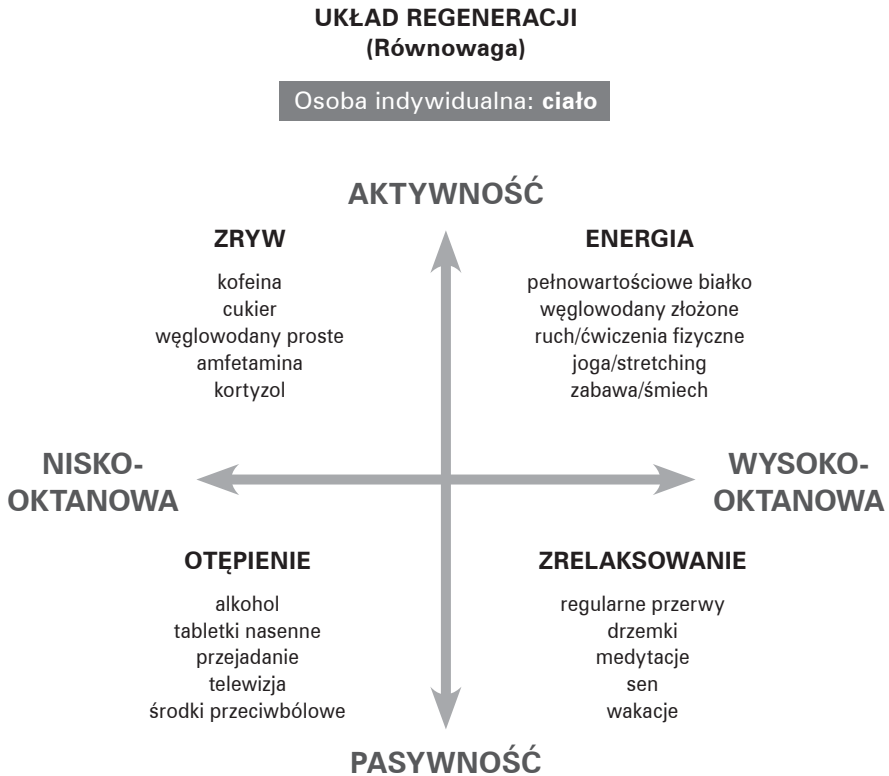
Na poziomie fizycznym obok potrzeby przetrwania mamy jeszcze potrzebę *równowagi*. Składają się na nią cztery czynniki: odżywianie, kondycja fizyczna, sen i odpoczynek. Wszystkie one stanowią formy aktywnej i pasywnej regeneracji. Nasze możliwości fizyczne stanowią podstawę, bo od nich zależą pozostałe źródła energii.

Na poziomie indywidualnym najważniejszym wyzwaniem jest wyrobienie sobie rytmu przechodzenia od aktywności do wypoczynku. Pola z lewej strony na poniższej ilustracji prezentują dysfunkcyjne sposoby generowania i odnawiania energii. Optimum stanowi przechodzenie od prawej górnej części do prawej dolnej. Nawet jednak wówczas nadmiar jednego kosztem drugiego jest niezdrowy. Większość z nas pod względem fizycznym zalicza się do pola dolnego prawego, oznaczającego brak ruchu. Dla kontrastu ćwiczenia fizyczne (u góry po prawej stronie) podnoszą tętno serca i poszerzają naszą wydolność fizyczną. Zapewniają też odnowę umysłową i emocjonalną, bo uspokajają umysł i koją emocje. Właśnie dlatego wykonywanie ćwiczeń fizycznych w czasie godzin pracy – zwłaszcza po okresie zintensyfikowanego wysiłku – stanowi znakomitą formę regeneracji. Z drugiej strony nadmiar ćwiczeń prowadzi do „przetrenowania”, a czasami także do załamania i wypalenia.

⁶ T. Schwartz, C. McCarthy, *Manage Your Energy, Not Your Time*, „Harvard Business Review”, październik 2007.

TAKA PRACA NIE MA SENSU!

Najlepsi skrzypkowie z badań Ericssona regenerowali się fizycznie nie tylko snem dłuższym niż ich słabsi koledzy, lecz także częstszymi drzemkami w ciągu dnia. Jedzenie wysokoenergetycznych pokarmów – co najmniej co trzy godziny – stabilizuje poziom cukru we krwi. Wielu z nas próbuje wytrzymać zbyt długo na zbyt małej ilości pożywienia, a potem kompensuje to sobie objadaniem. Niedojadanie pozbawia nas ważnego źródła energii potrzebnego do optymalnego działania, natomiast nadmiar jedzenia wprawia nas w stan letargu.



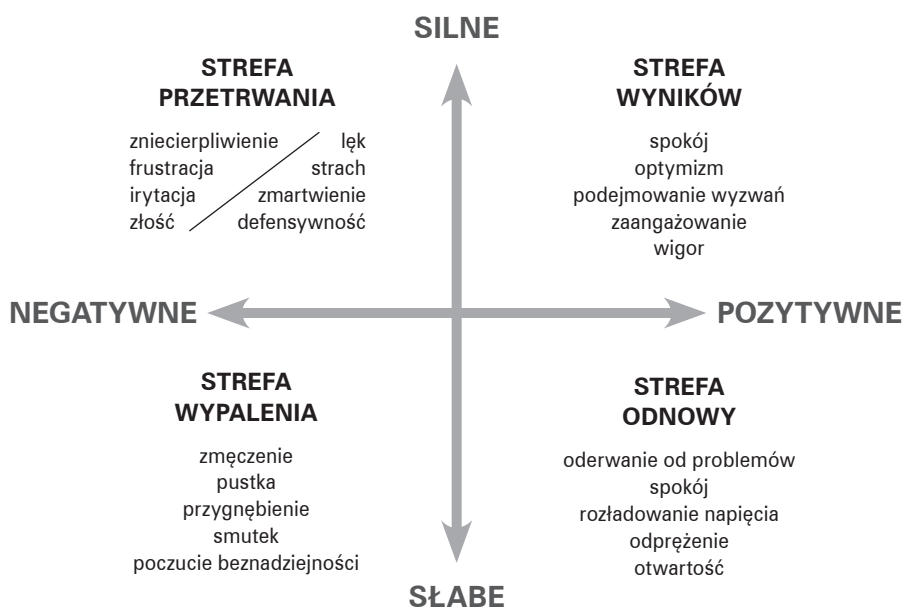
Współpracujemy z liderami organizacji nad wprowadzaniem praktyk i kulturowych wymogów, które pomogąby pracownikom w stosowaniu bardziej rytmizowanych metod pracy. Gdy przedstawiliśmy nasze opracowania najwyższym oficerom policji z Los Angeles Police Department, szybko stało się jasne, że wielu przedstawicielom zespołu szeryfa Williama Brattona dolega zmęczenie i niedobór snu. Gdy zajęliśmy się tym problemem, niewiele było potrzeba, aby do zespołu wróciła energia.

Na zakończenie naszej pracy Bratton i jego zespół zgodzili się na wprowadzenie dziewięciu zmian w działaniu, w tym ograniczenie nocnych telefonów

do oficerów dowodzących, aby poprawić jakość i zwiększyć czas ich snu; przeniesienie ważnych spotkań na takie godziny, w których uczestnicy mają najwyższy poziom energii, oraz opracowanie nowych reguł dających oficerom więcej szans na regenerację w ciągu dnia pracy. „Nasi ludzie zaczęli przychodzić do pracy bardziej wypoczęci – powiedział Bratton w rok po naszej interwencji – łatwiej się koncentrują, jaśniej myślą i zachowują spokój w obliczu kryzysów, które w naszej pracy są na porządku dziennym”.

UKŁAD EMOCJONALNOŚCI⁷
(Bezpieczeństwo)

Osoba indywidualna: **emocje**



Na poziomie emocjonalnym nasza najważniejsza potrzeba dotyczy *bezpieczeństwa*, poczucia zadowolenia, które w znacznej mierze zależy od tego, czy czujemy się akceptowani i doceniani. Nasze uczucia wywierają znaczny wpływ na wyniki pracy. Gdy czujemy się niedoceniani, zostajemy zepchnięci do Strefy

⁷ Nieco inną wersję układu – pod nazwą Dynamika Energii – przedstawił Jim Loehr, z którym napisałem *The Power of Full Engagement*. Niniejsza książka zawiera osiem układów dotyczących czterech typów naszej energii – fizycznej, emocjonalnej, umysłowej i duchowej – w odniesieniu do jednostki indywidualnej oraz do organizacji.

Przetrwania (lewy górny kwadrant na powyższym wykresie), która wzmaga nasz strach, rozprasza uwagę, pozbawia energii i umniejsza wartość, którą jesteśmy w stanie wytworzyć. W tej sferze optymalne jest rytmiczne przechodzenie pomiędzy pozytywną energią odczuwaną, gdy działamy najlepiej, jak umiemy – Strefą Wyników – a Strefą Regeneracji, w której następuje odnowa emocjonalna. Im bardziej regenerujemy się emocjonalnie, tym lepiej czujemy się z samym sobą i tym bardziej jesteśmy odporni na życiowe stresy i wyzwania.

Przed rozpoczęciem współpracy z kardiochirurgami i pielęgniarkami w Cleveland Clinic kilku przedstawicieli naszego zespołu realizującego Energy Project spędziło 24 godziny na obserwacji trzech dyżurów pielęgniarek z oddziału intensywnej terapii. W tym czasie każdą spotkaną pielęgniarkę pytaliśmy, co budzi jej największe rozgoryczenie w pracy. Odpowiadały jednogłośnie: brak uznania ze strony chirurgów.

„To my całe dni i nocę podtrzymujemy pacjentów przy życiu, a lekarze nie pytają nas o zdanie i nawet nie przyjdą porozmawiać” – powiedziała jedna z nich. „Traktują nas jak pokojówki. To frustrujące i poniżające”. Później mieliśmy okazję zadać to samo pytanie sześciu chirurgom z tego samego oddziału. Oni też odpowiedzieli jednogłośnie: brak uznania ze strony administracji szpitala.

Chyba żadna ludzka potrzeba nie jest w miejscu pracy tak zaniedbywana, jak potrzeba uznania. Wytykanie błędów i zwracanie uwagi na niedociągnięcia przychodzi nam instynktownie. Natomiast wyrażanie uznania wymaga bardziej świadomych intencji. Jednak *poczucie*, że jesteśmy doceniani, jest nam tak samo potrzebne do życia, jak jedzenie. Potrzeba ta pojawia się przy urodzeniu i nigdy nie znika. Jednym z objawów niedostatecznego rozwoju noworodków jest zbyt powolne przybieranie na wadze. Badacze twierdzą, że jedną z przyczyn takiego syndromu jest brak dotyku, zachęty i troski pierwszych opiekunów. Niemowlęta pozbawione troski i uwagi popadają w depresję i wycofanie. Szybko tracą motywację do jedzenia i kontaktów z otoczeniem. Pojawiają się początki niepełnosprawności intelektualnej, podatność na infekcje, a w skrajnych przypadkach może nawet dojść do śmierci. Takie niemowlęta dosłownie balansują na krawędzi życia i śmierci.

Większość z nas ma lepsze mechanizmy obronne, ale potrzeba relacji i ciepłych słów istnieje przez całe życie i w znacznym stopniu wpływa na wyniki naszej pracy. Instytut Gallupa ustalił, że najważniejszym czynnikiem decydującym o chęci odejścia bądź pozostania w pracy są stosunki z bezpośrednim przełożonym. Ten sam Instytut ustalił też 12 kluczowych czynników wywołujących silne zaangażowanie w pracę, wysoką wydajność i pozostawanie w firmie. Aż połowa z nich dotyczy kwestii poczucia, że jest się docenianym, do-

znawanego m.in. wówczas, gdy regularnie otrzymujemy słowa uznania lub pochwały za dobrą pracę, mamy przełożonego lub kolegę, którego „interesuję jako człowiek”, a także „posiadamy w pracy najlepszego przyjaciela” i kogoś, kto „zachęca do rozwoju”.



Na szczęście okazuje się, że na to, co odczuwamy, mamy znacznie większy wpływ – niezależnie od wydarzeń w otoczeniu – niż nam się pierwotnie wydawało. Pierwsze wyzwanie polega na uświadamianiu sobie, co w danej chwili czujemy. Im więcej uczuć jesteśmy w stanie wyodrębnić, w tym większym stopniu potrafimy zdecydować, jak na nie zareagować. Drugie wyzwanie to nauka intencjonalnego i regularnego regenerowania pozytywnych emocji, które najlepiej wpływają na wyniki naszych działań.

Zaprogramowane w umyśle reakcje na postrzegane zagrożenie pozbawia nas pozytywnej energii. Im większe zapasy poczucia wartości i zadowolenia, tym mniejsza podatność emocjonalna na kłopoty dnia codziennego. Odporność, umiejętność szybkiego otrząśnięcia się z emocjonalnych komplikacji,

w mniejszym stopniu zależy od tego, co się wydarzyło, a w większym od tego, jak to sobie zinterpretowaliśmy. Chociaż mamy zaprogramowaną czujność na wszelkie zagrożenia, możemy systematycznie trenować uświadamianie sobie wartościowych rzeczy w naszym życiu oraz aktywne poszukiwanie ludzi i zajęć, dzięki którym zyskujemy lepsze uczucia wobec siebie. Świadome rozwijanie optymistycznego podejścia regeneruje nasze zasoby emocjonalne.

Na poziomie materialnym ważna potrzeba dotyczy *samorealizacji*, czyli swobody wykorzystywania w życiu swoich talentów i umiejętności. Pożywkę dla *samorealizacji* stanowi umiejętność panowania nad kierunkiem podążania naszej uwagi i koncentrowania się w danej chwili tylko na jednej rzeczy. W tej sferze optimum stanowi przechodzenie od myślenia analitycznego i dedukcyjnego, mającego na celu zrealizowanie określonego zadania – ze Strefy Taktyki – do szerszego, bardziej otwartego spojrzenia pobudzającego myślenie kreatywne i strategiczne – do Strefy Kontekstu.

We współczesnym życiu stale nam coś przeszkadza i ciągle pojawiają się jakieś żądania. Wielu z nas wykonuje po kilka zadań naraz i ma kłopoty z koncentracją uwagi na jednym z nich przez dłuższy czas. Za brak skupienia płacimy obniżeniem jakości tego, co robimy, a także spadkiem wydajności, wynikającym z wydłużenia czasu potrzebnego do zrealizowania zadania.

Praca nad samorealizacją na poziomie indywidualnym zaczyna się od uznania, że umysł kieruje się własną wolą i aby nad nim panować, musimy regularnie ćwiczyć zdolność koncentracji. Im bardziej panujemy nad swoją uwagą, tym swobodniej dokonujemy świadomych wyborów, gdzie i na jak długo ją skierować. To właśnie w badaniach Ericssona osiągnęli najlepsi skrzypkowie, którzy na najtrudniejszą pracę rezerwowali sobie czas, kiedy nikt i nic im nie przeszkadzało. W ten sposób rozwijali nie tylko umiejętności muzyczne, ale także poznawali swoje zdolności do koncentracji uwagi. Wkrótce odkryli, że najdłuższy czas, przez jaki można utrzymać pełnię koncentracji, to 90 minut.

Od najmłodszych lat jesteśmy uczeni skupiania uwagi wykorzystywanej do logicznego i dedukcyjnego rozwiązywania problemów oraz do etapowej pracy prowadzącej do oczekiwanego wyniku. W tym celu odwołujemy się głównie do lewej półkuli mózgowej, która odpowiada między innymi za kwestie języka. Aby myśleć bardziej kreatywnie i strategicznie oraz w większym stopniu posługiwać się wyobraźnią, musimy ćwiczyć uwagę bardziej intuicyjną i metaforyczną, która opiera się głównie na lewej półkuli. Dopiero nauka swobodnego wykorzystywania raz jednej raz drugiej półkuli (kwadrant górny prawy i dolny prawy) umożliwia nam korzystanie z całego umysłu i wznoszenie się na wyższy poziom myślenia.

Przed liderami i organizacjami stoi podobne wyzwanie. Powinny tworzyć takie środowisko pracy, w którym ludzie swobodnie i z zaangażowaniem koncentrują się na absorbujących zadaniach i nikt im stale nie przerywa. Jeden z najprostszych sposobów polega na zachęcaniu do częstej regeneracji. W Ernst & Young prowadziliśmy dwa pilotażowe programy, w których kilka grup pracowników miało możliwość regularnego odpoczynku podczas najbardziej absorbujących sesji związanych z wyliczaniem podatków. W takich dużych firmach w najtrudniejszych miesiącach – od stycznia do kwietnia – od młodych księgowych oczekuje się zwykle 12–14 godzin pracy dziennie przez sześć albo siedem dni w tygodniu. To wyczerpująca i demoralizująca praca.

Nauczaliśmy zespoły księgowych z E&Y pracy w głębszym skupieniu przez dziewięćdziesięciminutowe okresy przeplatane przerwami. Zachęcaliśmy ich także do regeneracji sił podczas dnia. Wielu z nich zaczęło wychodzić po południu na godzinę do pobliskiej sali gimnastycznej, o czym przed wprowadzeniem pilotażowego programu nawet nie mogli pomyśleć. Zgodnie twierdzili, że po powrocie do pracy o szesnastej lub siedemnastej – w okresie, w którym zwykle ich wydajność zaczynała znacznie spadać – czuli nowy przypływ energii i mogli się lepiej skoncentrować. Ponieważ po południu mogli pracować sprawniej, wieczorem często udawało im się wyjść wcześniej. W efekcie w domu mieli więcej czasu na relaks i sen, dzięki czemu następnego dnia wracali do pracy z większą energią i łatwiej im było w pełni zaangażować się w zajęcia.

W większości organizacji, które przeważnie stawiają na szybkie rezultaty i narzucają mordercze terminy, zachęcanie pracowników do rezerwowania czasu na kreatywne, strategiczne i perspektywiczne myślenie stoi w jeszcze większej sprzeczności z kulturą. Do kreatywnego myślenia zachęca pracowników zwłaszcza firma Google. Jej inżynierowie od dawna mają prawo inwestować 20% swego czasu w realizację dowolnych projektów, zgodnych z ich zainteresowaniami. Mimo to wielu z nich znajduje się pod tak silną presją codziennych obowiązków, że z trudem udaje im się zajmować własnymi zadaniami.

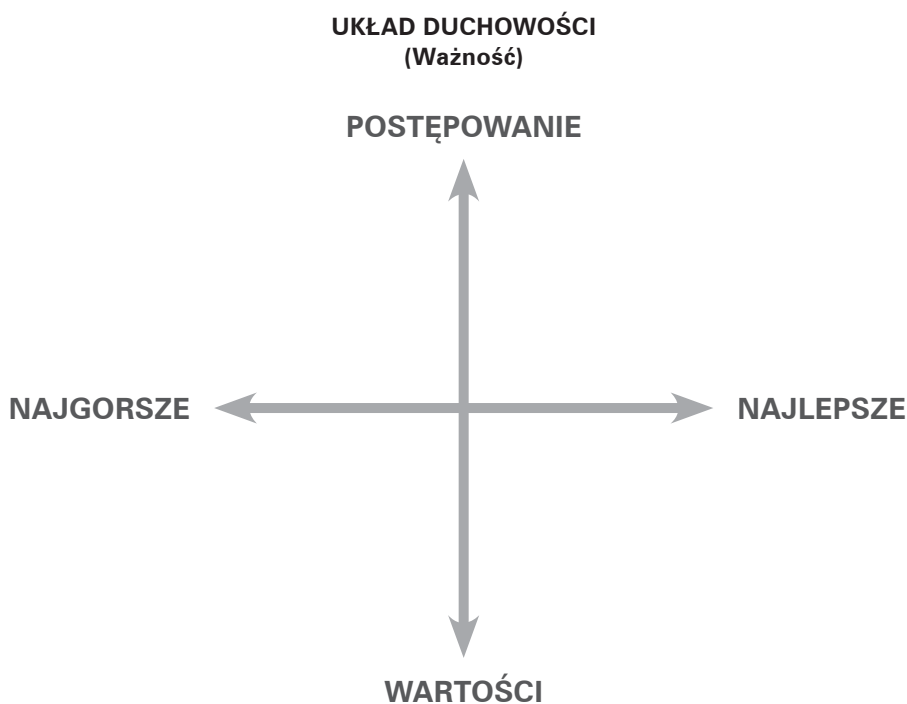
Potrzeba poczucia *uznania* w pracy to przejaw wrodzonego pragnienia nadawania swojemu życiu znaczenia. Nazywamy je *duchową energią*, która napędza nasze głęboko zakorzenione wartości i jasno wytyczony cel, przekładające się na nasze indywidualne dążenia i tkwiące w naszych codziennych zachowaniach. W tej sferze optimum stanowi przechodzenie pomiędzy rozwijaniem świadomości tego, na czym nam zależy (prawy dolny kwadrant na poniższej ilustracji) oraz wyrażaniem naszych wartości w działaniach (prawy górny kwadrant). Wartości to aspiracje, które ożywają dopiero w działaniu.

Poczucie sensu i uznania może wydawać się luksusem. Stanowi ono jednak niepowtarzalne źródło energii rozpalającej pasję, umacniającej koncentrację

TAKA PRACA NIE MA SENSU!

i wspierającej wytrwałość. Uwalnianie duchowej energii zaczyna się od określenia, na których z napierających na nas sił najbardziej nam zależy. Jeb Steward Magruder, skazany za udział w spisku Watergate, po usłyszeniu wyroku powiedział sędziemu: „Gdzieś pomiędzy ideałami i ambicjami zatraciłem swój moralny kompas”.

Głęboko tkwiące w nas wartości pomagają unikać załamania pod naporem wiejących wokół wiatrów. Wartości stanowią wewnętrzny głos kierujący naszymi działaniami. W odróżnieniu od Magrudera, większość z nas nie łamie prawa, wszyscy jednak stajemy przed różnymi możliwościami i musimy dokonywać wyborów, które później uzasadniamy. Najlepszym wyjściem jest poświęcanie czasu na refleksje i przemyślenia dotyczące niekoniecznie tego, czego chcemy w danej chwili, ale z czym najlepiej będziemy się czuć w dalszej perspektywie, na zajmowanie się nie tylko swoimi dążeniami, ale także sposobami, jakimi chcemy wносить wartość do ogólnego dobra.



W odróżnieniu od innych układów, ten dotyczący duchowości nie zawiera przymiotników opisowych, ponieważ cechy rozwijające energię duchową są bardziej subiektywne niż na trzech pozostałych układach. Przymiotniki te będziesz mógł sam sobie wybrać w rozdziale 18.

Celem jest wyrażenie tego, na czym nam zależy. Spotykani przez nas ludzie na ogół nie mają silnego poczucia celowości swojej pracy. Wystarcza, że dostają regularne wynagrodzenie i mają szansę awansu. Większość z nas tak bardzo stara się dogodzić klientom – czyli wykonywać swoją pracę – że nie zostawiamy sobie dość czasu i energii na przemyślenia, o co nam właściwie chodzi i jak nasze wybory wpływają na innych.

Z powodu egoizmu stajemy się płytsi i szkodzimy innym, lecz również altruizm może nas krzywdzić. Dotyczy to zwłaszcza pielęgniarek, nauczycieli, pracowników społecznych i innych, którzy zawodowo zajmują się niesieniem pomocy. Służenie innym jest tak absorbujące, że często odbywa się kosztem własnego dobra i w końcu godzi także w tych, którym służymy. „Zmęczenie współczuciem” objawia się takimi symptomami, jak depresja, dekoncentracja, spadek wydajności, wypalenie i załamanie nerwowe. Przed ludźmi poświęcającymi życie na pomaganie innym stoi wyzwanie, aby cenić własne potrzeby i regenerować się dla dobra zarówno własnego, jak i tych, którym służymy.

Misja instytucji zajmujących się udzielaniem pomocy, szpitali, organizacji dobroczynnych i szkół z gruntu zaspokaja ludzką potrzebę poczucia uznania i dostrzegania sensu pracy. Co jednak z większością przedsiębiorstw, które niekoniecznie wytwarzają produkty i świadczą usługi wyraźnie przyczyniające się dla dobra ogółu? W takich firmach liderzy mogą tworzyć kulturę, która daje ludziom szansę życia zgodnie z własnymi wartościami i poczucia celowości pracy.

Weźmy Zappos.com sprzedającą obuwie i odzież⁸. Niedawno cały dzień spędziłem na zwiedzaniu siedziby Zappos, która mieści się w bezbarwnej dzielnicy przemysłowej na przedmieściach Las Vegas. Większość pracowników to przedstawiciele do spraw serwisu klienta, którzy zarabiają od 12 do 18 dolarów na godzinę, jednak wielu z nich odczuwa satysfakcję z pracy⁹. Zappos inspiruje pracowników nie tylko wyjątkowo dobrym traktowaniem, lecz także angażowaniem we wspólną misję, polegającą na zapewnianiu klientom nadzwyczaj wysokiego poziomu obsługi.

W większości infolinii pracownicy są oceniani między innymi na podstawie tempa załatwiania spraw klienta przez telefon. Pracują przeważnie zgodnie ze ściśle ustalonymi scenariuszami rozmowy. W Zappos pracownicy są zachęceni, aby przedłużać rozmowę, naprawdę poznawać klienta i nawiązywać z nim relacje, które przetrwają jeszcze długo. Dlatego czują się ważni nie z powodu sprzedawanych towarów, lecz dzięki podtrzymywanym relacjom.

⁸ www.zappos.com.

⁹ Tony Hsieh w rozmowie z autorem, luty 2009; <http://about.zappos.com/meet-our-monkeys/tony-hsieh-ceo>

Poznawanie podstawowych potrzeb ludzi

„Jak wydobyć z ludzi jeszcze więcej?” – regularnie pytają nas liderzy. Radzimy im zadać inne pytanie: „Jak świadomie więcej inwestować w poznawanie wielowymiarowych potrzeb swoich pracowników, aby uwalniać, inspirować i dodawać im energii do dawania z siebie w codziennej pracy wszystkiego, co najlepsze?” W chwili publikacji tej książki chwiejny stan gospodarki wszędzie wzmagają ludzkie lęki. Żyjemy w niezmiernie skomplikowanym świecie, który zmienia się z prędkością światła. Systemy sprawdzające się dawniej, nie działają w przyszłości.

Aby zdobywać przewagę nad konkurencją, przedsiębiorstwa muszą pomagać pracownikom rozwijać cechy, które nigdy wcześniej nie były ważne, między innymi autentyzm, empatię, świadomość siebie, kreatywność i wewnętrzne poczucie sensu oraz – przede wszystkim – odporność na nieuchronne zmiany. Czymkolwiek zajmują się pracownicy, rozwijaniem tych cech działamy na własną korzyść, bo stają się bardziej zadowoleni nie tylko z pracy, ale i z życia.

ROZDZIAŁ PIERWSZY ETAPY DZIAŁANIA

- Zastanów się nad czterema potrzebami związanymi z dostarczaniem energii: równowagi (potrzeba fizyczna), bezpieczeństwa (emocjonalna), samorealizacji (umysłowa) i uznania (duchowa). Czy prawidłowo je zaspokajasz? Czego robisz za mało? Jakie koszty ponosisz ty i inni ludzie z twojego życia?
- Pomyśl o typowym dniu pracy. Jak długo pracujesz bez przerw? Zarezerwuj sobie czas rano i po południu, aby poeksperymentować z regeneracją.
- Wyłóż jednego z pracowników, który nie pracuje na tyle dobrze, na ile twoim zdaniem go stać. Którą z czterech podstawowych potrzeb mógłbyś pomóc mu lepiej zaspokajać? Jeśli nie wiesz, porozmawiaj z nim o tym, czego najbardziej od ciebie potrzebuje. Jeśli nie masz podwładnych, zadaj sobie to pytanie w odniesieniu do najlepszego przyjaciela z pracy.

Rozdział 2

Nie możemy zmienić tego, czego nie dostrzegamy

Pod względem tego, co można w zewnętrznym świecie mierzyć i obserwować, istoty ludzkie dokonują ogromnych postępów. Sportowcy biją rekordy. Naukowcy coraz wnikliwiej rozumieją przyczyny chorób i odkrywają nowe sposoby ich leczenia. Technika stwarza wciąż nowe możliwości, urządzenia stają się coraz bardziej wielofunkcyjne i coraz tańsze w produkcji. Jednak pomimo tych nadzwyczajnych osiągnięć zewnętrznych, zdumiewająco mało uwagi poświęcamy na lepsze zrozumienie naszego świata wewnętrznego. Zgromadziliśmy ogromną wiedzę, ale żałośnie mało wiemy o sobie.

„Jesteśmy już najbardziej doinformowanymi i najmniej refleksyjnymi ludźmi w całych dziejach cywilizacji – twierdzą Robert Kegan i Lisa Lahey, psychologowie z Harvardu i czołowi znawcy rozwoju dorosłych. „Prawdziwy rozwój dotyczy przekształceń samego systemu, a nie tylko poszerzania ogółu wiedzy i repertuaru zachowań”¹. Ta sama zasada dotyczy poziomu organizacyjnego. Kegan i Lahey mówią, że nasze obecne możliwości „nie wystarczają w świecie wymagającym liderów, którzy potrafią nie tylko kierować organizacją, lecz także rozwijać ją pod względem norm, misji i kultury”².

¹ R. Kegan, *Immunity to Change*, Harvard Business Press, Boston 2009, s. 6.

² Ibidem, s. 26.

„Flatlandia” to nazwa, jaką pisarz i filozof Ken Wilber nadał jałowemu, dwuwymiarowemu pogładowi na świat, obowiązującemu nie tylko w organizacjach, ale w coraz większym stopniu również w naszej kulturze. Wilbert twierdzi, że pogląd ten wywodzi się jeszcze z oświecenia i przyczynił się do rozwoju naukowego materializmu: „Jeśli czegoś nie można zbadać empirycznie i opisać obiektywnie, to to coś »w rzeczywistości nie jest rzeczywiste«³. Dalej tłumaczy: „Każda wiedza musi być obiektywna i dlatego rzeczywistość zaczyna przypominać zbiór podmiotów bez sumienia, bez subiektywizmu, bez jaźni, bez moralności, bez wartości, bez wnętrza i bez głębi”. Nawet Albert Einstein dostrzegał ograniczenia w swoich nadzwyczajnych odkryciach. „Możliwe byłoby opisanie wszystkiego sposobem naukowym – pisał – lecz nie miałyby to sensu, nie byłoby w tym treści. Zupełnie jakby opisywać symfonię Beethovena pod kątem zmienności fal dźwiękowych”.

Do miejsca, w którym jesteśmy, doprowadziła nas poszerzająca się wiedza o świecie zewnętrznym. Nie rozumiejąc, kim jesteśmy ani jakie potrzeby musimy mieć zaspokojone, jesteśmy słabo wyposażeni do podejmowania ogromnych wyzwań, przed którymi stajemy. Na szczęście istnieje wyjście. Trzeba zacząć od samoświadomości. Daniel Goleman, zainspirowany dokonaniem psychiatry R.D. Lainga, pisał⁴:

*Zakres naszych myśli i czynności
ogranicza to, czego nie potrafimy dostrzec.
A ponieważ nie potrafimy dostrzec,
że nie potrafimy dostrzec,
niewiele jesteśmy w stanie zrobić,
aby to zmienić,
chyba że dostrzeżemy,
że nie potrafimy dostrzegać
kształtów naszych myśli i czynów.*

My w swojej codziennej pracy zauważamy brak dostrzegania związków pomiędzy zachowaniami a ich konsekwencjami. Pracę z klientami zaczynamy od poproszenia o przeprowadzenie „audytu energetycznego” i udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy prawidłowo się odżywasz, pracujesz regularnie i wysypiasz się?
- Czy rano chętnie i z zapałem zabierasz się do pracy?

³ K. Wilber, *A Brief History of Everything*, Shambhala, Boston 1996, s. 190.

⁴ R.D. Laing, *The Politics of the Family and Other Essays*, Tavistock, London 1971.

- Czy koncentrujesz uwagę na sprawach priorytetowych i osiągasz pełnię swojej potencjalnej wydajności?
- Czy motywuje cię wyraźne zrozumienie sensu pracy, którym jest coś więcej niż własny interes?
- Czy inspirujesz swoich podwładnych i dodajesz im pozytywnej energii?

W większości przypadków okazuje się, że odpowiedzi przychodzą naszym klientom z trudem i są niesatysfakcjonujące. Ewidentnie nie odkrywają niczego, czego by wcześniej nie wiedzieli. Uświadomienie sobie, że nie łączą w życiu jednego z drugim, i przypomnienie wszystkich przykładów koncentrowania się na jednej sferze kosztem innych, budzi dyskomfort.

To samo dotyczy liderów. W minionym dziesięcioleciu setkom z nich zadaliśmy poniższe pytanie:

- „Czy uważasz, że twoi ludzie pracują lepiej, gdy są zdrowsi i szczęśliwsi?” Prawie zawsze padała odpowiedź twierdząca. Wtedy zadawaliśmy następne pytanie:
- „Czy twoja firma regularnie inwestuje w zdrowie i szczęście ludzi?” Prawie zawsze padała odpowiedź przecząca.

Obydwa zestawy pytań – te dla liderów i te dla osób indywidualnych – miały na celu wywołanie dyskomfortu. Gdy ludzie zaczynają łączyć ze sobą poszczególne elementy, wyłania się obraz, który rzadko bywa przyjemny. Wielu z nas pracuje przez długie godziny i stale odczuwa pośpiech. Zajmujemy się wieloma koniecznymi sprawami i brakuje nam poczucia, że wystarczająco dużo czasu poświęcamy zadaniom najważniejszym. Wracamy do domu wieczorem i brakuje nam energii dla rodziny. Zbyt mało czasu przeznaczamy na myślenie strategiczne i perspektywiczne, zbyt mało uwagi poświęcamy sobie i zbyt mało czasu zajmuje nam zwykłe cieszenie się życiem. W wielu przypadkach 30 minut poświęcone na udzielenie odpowiedzi to pierwszy raz od długiego czasu, kiedy zastanawiamy się na korzyściach i zyskami płynącymi z dokonywanych wyborów.

Na zakończenie ćwiczenia zachęcamy do zmierzenia się z następującym pytaniem:

Czy życie, które prowadzisz, warte jest ceny, którą płacisz?

Głębiej, bogaciej, bardziej refleksyjnie

Kilka lat temu w dużym przedsiębiorstwie spotkałem się z pewnym dyrektorem po pięćdziesiątce, aby porozmawiać o rosnącym zapotrzebowaniu na usług-

gi konsultantów pracujących w jego firmie, zwłaszcza o ich napiętych harmonogramach podróży i długich godzinach pracy.

Dyrektor ten – nazwijmy go Carl⁵ – zaczął od entuzjastycznego opisu strategii, które opracował w celu ułatwienia podróżowania: punktualnie być na lotnisku, wybierać najlepsze hotele i najlepsze restauracje plus sztuczka z ustaleniem spotkań w dwóch miastach jednego dnia. Wyraźnie było widać, że wiele inwestuje w swoją pracę.

Ale Carl miał też znaczną nadwagę. Podczas naszej rozmowy przyznał, że rzadko ma czas na ćwiczenia fizyczne, często zarywa posiłki, a potem nadmiernie się objada i prawie nigdy nie przesympia całych nocy, a poza tym rzadko spędza w domu więcej niż jeden dzień tygodniowo. Podczas tamtego popołudnia przygotowywał się do powrotu do domu dzień wcześniej niż zwykle, aby odwieźć na uczelnię swoją córkę jedynaczkę, która za tydzień zaczynała studia.

„Co twoja rodzina myśli o takim harmonogramie podróży?” – zapytałem.

Carl zastanawiał się chwilę. Zaczął mówić, ale głos ugrzął mu w gardle. Oczy zaszczyły łzami. W tamtej krótkiej chwili na dzień przed wyjazdem córki z domu zdał sobie sprawę z kosztów, których wcześniej nie chciał dostrzec.

Dwa tygodnie później Tony był w sali konferencyjnej, w której dyrektor generalny firmy Carla wygłaszał przemówienie powitalne do kilkuset pracowników. Ten charyzmatyczny człowiek, dumny z tysięcy przelatywanych co roku mil – nazwijmy go Bill – rozpoczął od opowieści o tym, jak kilka dni wcześniej wracał z zagranicznej podróży i wylądował o czwartej nad ranem. „Było ciemno i mogłem jechać do domu przespać się jakiś czas, wziąć prysznic, zmienić ubranie – opowiadał wymownie – ale doszedłem do wniosku, że mam rzadką szansę pojechać prosto do biura i popracować kilka godzin, zanim zaczną przychodzić ludzie i przeszkadzać”.

Carl był wytworem właśnie takiej kultury i nie dopuszczał do siebie myśli o jej konsekwencjach, podobnie jak dyrektor generalny. Bill nie przyjmował do wiadomości, że kilka godzin snu pomogłoby mu zregenerować siły i zrelaksować się po tygodniowej nieobecności przy domowym śniadaniu z żoną i dziećmi. Świadomie lub nie przesyłał swoim podwładnym komunikat, że w tej firmie tak wygląda droga do sukcesu, chociaż takie podejście pozbawia ich energii i zaangażowania.

Eugene O’Kelly, dyrektor firmy rachunkowej KPMG, prowadził takie samo życie, jak Bill. „Mój kalendarz był szczelnie wypełniony na 18 miesięcy na-

⁵ Carl to pseudonim, podobnie jak w przypadku wszystkich osób wymienianych wyłącznie z imienia.

przód” – pisał. „Stale poruszałem się z prędkością stu mil na godzinę. Pracowałem non stop, w weekendy, wiele kolejnych nocy do późna. Dosłownie ani razu nie byłem w szkole u mojej młodszej córki. Średnio rocznie przemierzałem 150 tysięcy mil. Podczas ostatnich 10 lat w firmie udało mi się znaleźć czas na lunch z żoną – dwa razy”.

W roku 2004 zdiagnozowano u niego śmiertelnego guza mózgu. W ostatnich miesiącach choroby napisał książkę zatytułowaną *Chasing Daylight* o swoim stylu życia. „Co by było, gdybym tak ciężko nie pracował?” – zastanawiał się. „Co by było, gdybym dobrze wykonując swoją pracę, dawał innym przykład zrównoważonego życia? Gdybym robił to świadomie, to kto powiedział, że oprócz większej ilości czasu dla rodziny nie miałbym umiejętności lepszego skoncentrowania się w pracy? A może byłbym bardziej kreatywny? Bardziej wydajny? (...) Ale nie byłem. Przez wiele lat ślepo parłem przed siebie. Dopiero w późnej fazie niedającego się operować guza mózgu zacząłem patrzeć z tej perspektywy”. Wkrótce po napisaniu tych słów O’Kelly umarł.

Dla wielu ludzi, których poznajemy, pierwszą przeszkodę stanowi brak świadomości, niedostrzeganie konsekwencji dokonywanych wyborów dla życia własnego i tych, którzy są im najdrożsi. Istnieje niemal stuprocentowo pewna reguła, że w im większym stopniu pracujemy nieprzerwanie, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że rozpoznajemy swoje uczucia.

Świadomość ma wiele wymiarów. Zazwyczaj prosimy klientów, aby spojrzeli na nią z trzech punktów widzenia: jak daleko sięga twoja perspektywa myślowa, jak szeroki jest zakres twojego patrzenia oraz, co najważniejsze, jak wnikliwie patrzysz? Myślenie o dalszej perspektywie wymaga wzniesienia się ponad instynktowne skoncentrowanie na bezpośredniej gratyfikacji. Szersze spojrzenie oznacza regularne wykraczanie poza wąsko pojmowany interes własny, aby wziąć pod uwagę wpływ swoich codziennych zachowań na innych. Patrzenie wnikliwie oznacza gotowość do obserwowania siebie z bezkompromisową szczerością.

Świadomość poszerza wiedzę, a wiedza nas wzbogaca. Im więcej chcemy zobaczyć, tym większy staje się świat. Nauka obserwowania własnych uczuć w chwili powstawania, a nie tylko reagowanie pod ich wpływem, pozwala na bardziej refleksyjne i intencjonalne dokonywanie wyborów tego, co chcemy pokazać światu.

Każdy z nas posiada nieograniczone umiejętności oszukiwania samego siebie. Doskonalimy się w zaprzeczaniu, bo to nam pomaga unikać dyskomfortu. „Nasze usprawiedliwianie ma na celu zaspokojenie potrzeby zadowolenia z tego, co robimy, w co wierzymy i kim jesteśmy” – tłumaczy Carol Tavris

i Elliot Aronson w cudownie zatytułowanej książce *Błądzą wszyscy (ale nie ja)*⁶. „Błądzenie jest rzeczą ludzką – piszą dalej – ale człowiek ma do wyboru ukrywać to lub się przyznawać. Stale słyszymy, że powinniśmy uczyć się na własnych błędach, ale jak się na nich uczyć, skoro nie przyznajemy się do nich?”⁷ Albo jak to ujęła psycholog Sandra Schneider: „Samookłamywanie przejawia się brakiem prób weryfikacji rzeczywistości. Opiera się na przetwarzaniu informacji jedynie przez potwierdzenie”⁸.

Strach przed tym, co zobaczymy, powstrzymuje nas przez szczerym przyjrzeniem się sobie. Zaprzeczanie uruchamia samonapędzające się błędne koło. „Każde naruszenie własnych zasad powoduje negatywne uczucie, które sprawia, że samoświadomość staje się nieprzyjemna” – pisze psycholog Roy Baumeister. I dalej: „Człowiek unika monitorowania swojego postępowania, a to z kolei umożliwia dalsze odstępstwa od zasad. Im dłużej to trwa, tym bardziej nieprzyjemny jest powrót do ponownego monitorowania siebie, bo trzeba by przyznać się do poważnego odstępstwa od zamierzonego postępowania”⁹.

Wolimy tracić energię na racjonalizowanie, minimalizowanie i usprawiedliwianie naszych konformistycznych zachowań. Znamienne, że na przykład podczas ostatniego kryzysu finansowego prawie nikt z głównych graczy nie wziął na siebie osobistej odpowiedzialności za katastrofalne decyzje, które wielu z nich podejmowało. „Najpoważniejsza wina – powiedział filozof Thomas Carlyle – to być nieświadomym niczego”¹⁰. Natomiast gotowość do przyjęcia odpowiedzialności za swoje błędy i niedociągnięcia uwalnia energię do nauki, rozwoju i wnoszenia wartości.

Przyjmowanie sprzeczności

Widzenie więcej wymaga przede wszystkim nieprzymykania oczu na wiele rzeczy. Wszyscy mamy skłonności do opowiadania się po jednej stronie: dobra albo zła, czerni albo bieli, zwycięstwa albo porażki. Oczywiście dzięki temu czujemy się bezpieczniejsi, zwłaszcza w czasach zmian i niepokoju. W konsekwencji jednak tworzymy zawężony, dwuwymiarowy świat, chociaż otaczająca nas rzeczywistość staje się coraz bardziej złożona.

⁶ C. Tavis, E. Aronson, *Mistakes Were Made But Not by Me*, FL: Harcourt, Orlando 2008, s. 19.

⁷ Ibidem, s. 10.

⁸ Ibidem, s. 257.

⁹ R.F. Baumeister, T.F. Heatherton, D.M. Tice, *Losing Control*, Academic Press, San Diego 1994, s. 29.

¹⁰ Thomas Carlyle, http://en.wikiquote.org/wiki/Thomas_Carlyle

NIE MOŻEMY ZMIENIĆ TEGO, CZEGO NIE DOSTRZEGAMY

Godząc się z własnymi sprzecznościami i czując się wygodnie z przeciwieństwami, tworzymy głębsze i bogatsze życie. Jest to szczególnie ważne dla liderów, którzy muszą brać pod uwagę wiele punktów widzenia, znajdować równowagę pomiędzy sprzecznymi priorytetami, współpracować z wieloma stronami i podejmować decyzje w sprawach, w których nie ma łatwych odpowiedzi. „Nie wdaję się w niuanse” – często mówił George W. Bush¹¹. Ale właśnie znajomość niuansów jest nam potrzebna bardziej niż kiedykolwiek – gotowość do dostrzegania odcieni szarości, widzenie subtelnych wyróżników, opieranie się pokusie szybkiego zdobywania pewności. „Czy przeczę sobie?” – pytał Walt Whitman w pieśni *Song of Myself*. „I bardzo dobrze, przeczę sam sobie. Jestem wielu, składam się z wielości”.

Zastanówmy się przez chwilę nad następującymi cechami:

Ekstrawertyczny	Introspekcyjny
Decyzyjny	Otwarty
Logiczny	Intuicyjny
Taktyczny	Refleksyjny
Wymagający	Akceptujący
Uczciwy	Współczujący
Odważny	Rozważny
Wytrwały	Elastyczny
Nieustępliwy	Empatyczny

Którą cechę z każdej pary cenisz sobie bardziej? Zakreśl je przed dalszą lekturą.

Czy można wątpić, że większość z nas staje po stronie jednej z cech, ceniąc ją bardziej od drugiej? Wiele firm ceni sobie cechy z lewej strony znacznie wyżej niż z prawej. Ale hołdując jednemu zestawowi cech i niedoceniając drugiego, zamykamy sobie drogę do ważnych aspektów siebie i innych.

Wiele organizacji prowadzi szkolenia dla liderów oparte na „modelach kompetencji”, czyli liście podstawowych umiejętności, których rozwijania oczekują od wszystkich przywódców. W modelach tych znajduje się znacznie więcej cech z lewej strony niż z prawej. Jeszcze nigdy nie spotkaliśmy programu szkolenia dla liderów, w którym ceniona byłaby umiejętność swobodnego i elastycznego przechodzenia pomiędzy przeciwnymi cechami, która jest potrzebna do osiągnięcia najlepszych wyników.

¹¹ J. Weisberg, *The Bush Tragedy*, Random House, New York 2008, s. 104.

Dziesięć lat temu, reagując na modele kompetencji, Instytut Gallupa zaczął interesować się czymś, co jest znane pod nazwą przywództwo „w oparciu o mocne strony”¹². Wyciągnął wnioski, że lepiej służymy innym, jeśli rozwijamy swoje mocne strony, zamiast próbować naprawiać swoje wady. To kusząca teza, ale ma swoje ograniczenia.

Badania Andersa Ericssona i innych jasno pokazują, że osiągnięcie wybitnego poziomu zależy przede wszystkim od praktyki, a od talentu – w mniejszym stopniu. Przy odpowiednim treningu jesteśmy w stanie rozwinąć w sobie prawie każdą umiejętność. Jednak wada tezy Gallupa polega przede wszystkim na tym, że jest to klasyczny przykład opowiadania się po jednej stronie. To prowadzi do fałszywego wyboru, tak samo jak zdobywanie kompetencji zachęca do koncentrowania się wyłącznie na swoich słabych stronach. Żadne z tych podejść nie jest samo z siebie wystarczające. Z jednej strony z całą pewnością bardziej frustrujące i wymagające jest poprawianie się w dziedzinach, które są naszą słabością, niż rozwijanie swoich mocnych stron. Prawdą jest również, że najefektywniej robimy to, co nam sprawia radość. Z drugiej strony koncentrowanie się wyłącznie na swoich mocnych stronach wiąże się z wieloma problemami. „Zawsze istnieje wartość optymalna – tłumaczy filozof Gregory Bateson – za którą wszystko staje się toksyczne: tlen, sen, psychoterapia, filozofia”¹³. Stoicy nazywali ten paradoks *anakolutem*, nieodłącznym elementem cnot¹⁴. Twierdzili, że żadna z cnót nie jest cnotą sama w sobie. Nawet najszlachetniejsze z nich mają swoje granice.

Szczerłość bez współczucia staje się okrucieństwem. Wytwałość bez elastyczności bywa śmieszna. Pewność siebie bez skromności zamienia się w arogancję. Odwaga bez rozważenia zamienia się w bezmyślność. Ponieważ każda z zalet wiąże się z inną, nadużywanie mocnych stron staje się szkodliwe. Głębokie oddychanie robi dobrze, ale jedynie wówczas, gdy głęboko wydychamy. Związek istnieje nawet między przyjemnością i cierpieniem. Wychodzenie poza swoją strefę komfortu jest niewygodne, ale to jedyny sposób, aby uczyć się i rozwijać, a w efekcie osiągać lepsze wyniki i przeżywać głębszą satysfakcję. Ta wiedza ma swoje korzenie w starożytności. W chińskiej filozofii *yin* i *yang* to przeciwstawne siły, które są wzajemnie zależne i stanowią część większej całości¹⁵. Seng-tsan, chiński mistrz zen, ujął to w ten sposób: „Jeśli chcesz

¹² M. Buckingham, D.O. Clifton, *Now, Discover Your Strengths*, Free Press, New York 2001; polska edycja: *Odkryj swoje silne strony*, MTBiznes, Warszawa 2010.

¹³ D. Goleman, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception*, Simon & Schuster, New York 1985, s. 245.

¹⁴ M. Murphy, *The Future of the Body*, J.P. Tarcher, Los Angeles 1992, s. 558.

¹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Yin_and_yang

ujrzeć jasną prawdę, nigdy nie bądź za ani przeciw. Zmagania »za«z »przeciw« to najgorsza choroba umysłu¹⁶.

Najwyższą wartość generujemy nie dzięki skupieniu jedynie na mocnych stronach lub ignorowaniu słabości, lecz poprzez poświęcanie uwagi i jednym i drugim. Nigdzie nie jest to tak ważne, jak w przypadku postrzegania siebie samego. „Niełatwo kochać siebie – pisze psycholog James Hillman – ponieważ to oznacza kochanie w sobie wszystkiego, także mrocznych stron świadczących o gorszości i nieakceptowanych społecznie. Poświęcanie uwagi tej nieprzyjemnej stronie działa także leczniczo, nigdy jednak nie wolno zapominać o wymiarze moralnym. Lekarstwem jest więc paradoks wymagający połączenia dwóch rzeczy, których nie da się połączyć: wynikającego z moralności przyznania, że te moje elementy ciążą mi, nie można ich tolerować i trzeba zmienić, oraz pełnej miłości i pogody akceptacji, kiedy z uśmiechem bierzemy je takimi, jakimi są. Człowiek jednocześnie mocno próbuje i odpuszcza, ostro osądza i z radością przyjmuje¹⁷. Taka samoakceptacja uwalnia nas i pozwala zarówno zaakceptować wiedzę o przeszkodach, jak i rozwijać umiejętności potrzebne do osiągnięcia najlepszych wyników, na jakie nas stać.

ROZDZIAŁ DRUGI ETAPY DZIAŁANIA

- Wejdź na www.theenergyproject.com i przeprowadź Energy Audit, aby ocenić, na ile skutecznie panujesz obecnie nad energią z czterech podstawowych aspektów. Określ konkretne postępowanie, które twoim zdaniem najbardziej przeszkadza ci w osiągnięciu większej efektywności i satysfakcji. Dlaczego nie zająłeś się tym wcześniej?
- Zaczynaj o różnych porach dnia prowadzić dziennik, aby rozwijać świadomość własnych uczuć. Wybierz jeden lub dwa konkretne terminy, w których sprawdzisz sam siebie. Obserwowanie swoich emocji pozwala postępować bardziej świadomie i skutecznie. Jak się czujesz w danej chwili? Potrafisz powiedzieć, dlaczego?
- Nadużywanie mocnych stron może okazać się uciążliwe. Zapisz na papierze trzy swoje najważniejsze mocne strony i zostaw miejsce na wpis pod spodem. Następnie zastanów się, do jakich zachowań masz skłonności, gdy za bardzo na tych mocnych stronach polegasz. Poproś kolegów z pracy, aby dawali ci znać, gdy nadużywasz którejsz z tych cech.

¹⁶ J. Haidt, *The Happiness Hypothesis*, Basic Books, New York 2006, s. 78.

¹⁷ J. Hillman, *The Soul's Code*, cyt. za: J. Loehr, T. Schwartz, *The Power of Full Engagement*, Free Press, New York 2003, s. 162.

ZARZĄDZANIE

Zawieramy transakcje w coraz szybszym tempie. Mamy więcej klientów do obsłużenia, więcej maili wymagających odpowiedzi, więcej telefonów, więcej zadań, więcej spotkań...

Cały czas się śpieszymy i pracujemy coraz więcej godzin, bo mamy poczucie, że inaczej nie nadążymy za wymaganiami i pozostaniemy w tyle. Wielu liderów i szefów zastanawia się, jak pomóc sobie i swoim podwładnym uzyskiwać większą efektywność, bo okazuje się, że dotychczasowe metody pracy nie są wystarczające. Nasze obecne podejście do pracy źle wpływa zarówno na nasze życie osobiste, jak i na ludzi, którymi zarządzamy, oraz na organizację, w których pracujemy. Jak możemy to zmienić?

Zarządzanie sobą i swoją energią w pracy

Na podstawie odkryć wielu dziedzin nauki, m.in. psychologii, medycyny i teorii organizacji, oraz w oparciu o wieloletnią współpracę z takimi firmami, jak Google, Ford, Sony, Ernst & Young czy Shell, Tony Schwartz kreśli mapę ukazującą drogę do nowego sposobu pracy. Pokazuje, że wybitne wyniki wymagają nie tylko rytmicznego przechodzenia od pracy do odpoczynku, ale także czerpania energii z różnych źródeł. Najlepiej funkcjonujemy nie wtedy, gdy przez długi okres pracujemy na wysokich obrotach, jak komputer, lecz wtedy, gdy regularnie przechodzimy od zużywania do regenerowania energii związanej z każdą z czterech potrzeb: fizyczną, emocjonalną, umysłową i duchową.

Taka praca ma sens!

Jeśli więc chcesz uniknąć uczucia wypalenia czy permanentnego przemęczenia, które szkodzi twojej kreatywności, koncentracji, energii i pasji, zastosuj proste zasady organizacji czasu i życia opracowane przez Schwartza i uzyskaj większą wydajność, zarówno w pracy, jak i poza nią. Dzięki lekturze tej książki przekonasz się, że satysfakcja, poczucie i świadomość celu mogą iść w parze z wysokimi wynikami oraz umiejętnością regeneracji i odpoczynku przy zachowaniu idei *work life balance*.

W pierwszych latach bycia przedsiębiorcą pracowałem po 14 godzin dziennie. Dziś pracuję maksymalnie sześć. Okazuje się, że idą za tym... wyższe zarobki (nie mówię już o podniesieniu jakości życia). Skoro więc są narzędzia, żeby pracować mniej, a zarabiać więcej, szaleństwem byłoby nie skorzystać. Książka Tony'ego Schwartza jest najlepszym, jakie znam. Serdecznie polecam!

JAKUB B. BĄCZEK, trener mentalny olimpijczyków

ISBN: 978-83-8087-899-0



9 788380 878990

MT20014
Cena 49,90 zł