

Jarosław Chybicki

# SKUP się!



Trening  
**MINDFULNESS**  
dla zestresowanych  
pracą

*Naucz się  
zachowywać  
jasność myślenia  
w każdej sytuacji!*

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

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

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

Redaktor prowadzący: Joanna Gubernat  
Projekt okładki: ULABUKA  
Zdjęcie na okładce: Rafał Placek

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-2689-7

Copyright © Helion 2016

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

## Spis treści

Zapraszam do lektury .....	7
<b>1. Mindfulness .....</b>	<b>11</b>
Kto i w jakich sytuacjach powinien sięgnąć po trening uważności? .....	13
Czym jest mindfulness? .....	15
Czym mindfulness nie jest? .....	16
Efekty ćwiczenia uważności .....	19
<i>Umiejętności życiowe</i> .....	19
<i>Umysłowy dobrostan</i> .....	20
<i>Fizyczny dobrostan</i> .....	20
<i>Mindfulness, medytacja i mózg</i> .....	20
Uważność to inwestycja .....	21
<i>Jak obliczyć ROI?</i> .....	21
<b>2. Przywództwo a mindfulness .....</b>	<b>25</b>
Przegląd teorii przywództwa .....	27
<i>Teoria wielkiego człowieka</i> .....	27
<i>Teoria cech</i> .....	28
<i>Przywództwo transakcyjne</i> .....	28
<i>Przywództwo demokratyczne</i> .....	29
<i>Teoria sytuacyjnego stylu Freda Fiedlera</i> .....	29
<i>Ewolucyjny model przywództwa Herseya i Blancharda</i> .....	30
<i>Przywództwo służebne</i> .....	30
<i>Przywództwo transformacyjne</i> .....	31
<i>Przywództwo rezonujące, naturalne (resonant leadership)</i> .....	32
Poszukiwanie wspólnego mianownika .....	32
Przywództwo i zarządzanie a mindfulness .....	33
Czym się różni trening mindfulness	
od innych treningów menedżerskich? .....	38
Mindfulness jako metakompetencja .....	39
<i>Rozwój umysłu</i> .....	39
<i>Warunki rozwoju innych kompetencji</i> .....	40
<i>Równoczesny rozwój innych kompetencji</i> .....	42

<b>3. Etapy treningu uważności — model WZROST .....</b>	<b>45</b>
Wiedza .....	49
<i>Wiedza o mindfulness</i> .....	49
<i>Wiedza o sobie</i> .....	50
Zarządzanie uwagą — uwaga skoncentrowana .....	51
Rozszerzanie uwagi .....	53
Obecność .....	54
Samoświadomość, świadek i trening w każdej chwili .....	56
<i>Jak mnie widzą inne osoby? Perspektywa trzeciej osoby</i> .....	57
<i>Kim jestem? Perspektywa pozaosobowa</i> .....	57
<i>Trening w każdym momencie</i> .....	59
Cztery etapy praktyki .....	60
<b>4. Przeszkody w treningu .....</b>	<b>63</b>
Wątpliwości .....	65
<i>Jak sobie radzić z wątpliwościami?</i> .....	65
Niepokój .....	66
<i>Jak sobie radzić z niepokojem?</i> .....	66
Niechęć do rozpoczęcia ćwiczenia .....	67
<i>Jak sobie radzić z niechęcią?</i> .....	67
Poirytowanie, złość .....	67
<i>Jak sobie radzić z poirytowaniem?</i> .....	68
Niechęć do innych ludzi, poirytowanie w kontaktach z nimi .....	68
<i>Jak sobie radzić z niechęcią do innych ludzi?</i> .....	68
Senność .....	69
<i>Jak radzić sobie z sennością?</i> .....	69
<b>5. Tworzenie uważnych nawyków .....</b>	<b>71</b>
Uważne działanie .....	73
Zasada tworzenia nawyków uważnego działania .....	75
Pięć metod tworzenia nawyków uważnego działania .....	76
<i>Don't break the chain</i> .....	76
<i>Zewnętrzny wyzwalacz uważności</i> .....	77
<i>Wykorzystaj nadarzające się okazje</i> .....	78
<i>Ustal konkretną godzinę i miejsce treningu</i> .....	78
<i>Określ plan tylko na najbliższy tydzień</i> .....	79
<b>6. Dopamina — uważne strategie działania .....</b>	<b>81</b>
Dystans .....	83
<i>Dystans czasowy</i> .....	85
<i>Dystans do siebie</i> .....	88
<i>Dystans do sytuacji</i> .....	102

Obecność .....	107
<i>Zauważ brak obecności</i> .....	108
<i>Poznaj swoje techniki autoprezentacyjne</i> .....	109
<i>Skieruj uwagę na odczucia cielesne i zmysłowe</i> .....	112
<i>Naucz się nudzić</i> .....	115
Prostota .....	117
<i>Proste ćwiczenia uważności</i> .....	117
<i>Prostota w życiu</i> .....	120
<i>Prostota w firmie</i> .....	122
<i>Co robi mnich? Jedną rzecz naraz</i> .....	127
Akceptacja .....	143
<i>Rozczarowanie</i> .....	143
<i>Wybaczenie sobie i innym</i> .....	144
<i>Poczucie wdzięczności</i> .....	145
<i>Pogódź się ze swoim apodyktycznym umysłem</i> .....	146
Motywacja .....	149
<i>Potraktuj swój rozwój poważnie</i> .....	149
<i>Ucz się od innych</i> .....	154
Inteligencja emocjonalna .....	156
<i>Wysoka inteligencja emocjonalna</i> .....	158
<i>Inteligencja emocjonalna wpływa na rozwój kariery</i> .....	159
<i>Pięć czynników inteligencji emocjonalnej</i> .....	161
<i>Rozwijaj swoją inteligencję emocjonalną</i> .....	162
<i>Wykorzystuj proste sztuczki</i> .....	164
<i>Pięć „zet”</i> .....	165
<i>Głęboka i płytka praca emocjonalna</i> .....	169
<i>Uważne emocje</i> .....	170
Nieocenicanie .....	171
<i>Szukaj inspiracji, nie recept</i> .....	171
<i>Przewodnik młodzieży w górach. Cywilizacja „za mało”</i> .....	173
<i>To jej (jego) problem</i> .....	174
<i>Jeśli jest trudno — to znaczy, że działa</i> .....	175
Autopilot .....	177
<i>Rodzaje autopilota</i> .....	179
<b>7. Budowanie uważnej przestrzeni w firmie .....</b>	<b>185</b>
<i>Przed spotkaniem — technika ABC</i> .....	188
<i>Prowadzenie uważnych zebrań</i> .....	190
<i>Uważny uczestnik spotkania — technika WODA</i> .....	197
<i>Poinstruj innych, jak prowadzić uważne zebrania</i> .....	202

<b>8. Uważne relacje w pracy .....</b>	<b>205</b>
Jak budować dobre relacje? .....	209
Techniki i inspiracje budowania uważnych relacji .....	209
<i>Życzenie mu (jej) wszystkiego dobrego .....</i>	<i>209</i>
<i>Budowanie uważności — jedno spotkanie naraz .....</i>	<i>210</i>
<i>Zwracanie uwagi na inne osoby .....</i>	<i>210</i>
<i>Bycie dobrym — dla siebie i innych .....</i>	<i>212</i>
<i>Obserwowanie, jak wyobrażenia</i>	
<i>i oczekiwania różnią się od rzeczywistości .....</i>	<i>213</i>
<i>Nikt nie potrafi czytać w myślach .....</i>	<i>214</i>
<i>Porzucenie kontroli — w dobry sposób .....</i>	<i>215</i>
<i>Uważne przerwy .....</i>	<i>216</i>
<i>Rozmawiaj, kiedy rozmawiasz .....</i>	<i>216</i>
<i>Popatrz na sprawę z punktu widzenia drugiej strony .....</i>	<i>217</i>
Cztery kroki uważnej rozmowy .....	218
<b>9. Podstawowa technika mindfulness .....</b>	<b>221</b>
Technika PORA .....	223
<b>Polecane książki .....</b>	<b>227</b>
<b>Przypisy końcowe .....</b>	<b>233</b>

*1*

# Mindfulness

---





Trening mindfulness jest szczególnie przydatny dla osób pracujących w wymagającym i skomplikowanym środowisku biznesowym. Zwłaszcza na stanowiskach pracy, gdzie ważne jest, aby utrzymywać klarowny umysł, mieć obiektywną ocenę sytuacji i potrafić zachować koncentrację na zadaniach. Osoby, które mają szczęście pracować w mniej stresujących warunkach, znajdą w ćwiczeniu uważności inspirację do pełniejszego życia, poprawy dobrostanu i szczęścia osobistego. Warty odnotowania jest fakt, że trening uważności podnosi zarówno efektywność zawodową, jak i znacząco poprawia ogólny dobrostan osobisty. Niezależnie zatem od motywacji, czy to chęci poprawy efektywności zawodowej, czy osobistego dobrostanu, mindfulness ma wiele do zaoferowania.

## **Kto i w jakich sytuacjach powinien sięgnąć po trening uważności?**

- **Zajmujesz odpowiedzialne stanowisko** — codziennie podejmujesz decyzje, opierając się na niepełnych danych, a skutki Twoich działań pojawiają się w odległej perspektywie czasowej. Twoje decyzje dotyczą losu innych ludzi, podwładnych, współpracowników, czasem całej organizacji. Pomimo presji, niepełnych danych, stale zmieniającej się sytuacji powinieneś zachować jasność i klarowność umysłu.
- **Pracujesz w środowisku natłoku informacyjnego** — na przykład w świecie mediów, dziennikarzy, redaktorów serwisów internetowych, rzeczników prasowych, słowem, osób zalewanych na co dzień rzeką informacji. W tej sytuacji umiejętność zarządzania własną uwagą, możliwość skupiania się, ale i „czujna” obecność, które są rezultatem mindfulness, powodują, że znacznie lepiej radzimy sobie ze, zdawałoby się, przygniatającą nas ilością informacji.

- **Stres w pracy stał się bardzo intensywny** — dzieje się tak zwłaszcza w okresach, kiedy zmieniasz swoją pozycję zawodową (awansujesz lub zostałeś zdegradowany), firma jest w trudnej sytuacji (gwałtowny wzrost, połączenie z inną firmą, trudna sytuacja finansowa), stajesz wobec zadań, z którymi sobie nie radzisz.
- **Przeciążenie pracą jest nieodłącznym elementem Twojego dnia pracy** — terminy są „na wczoraj”, zakres zadań stale się zwiększa, niektóre z zadań przerastają Twoje możliwości, grafik masz tak wypełniony, że nie masz czasu na zwykłą kawę lub podstawowe zadania.
- **Jesteś zmuszony do wykazywania nieustannej kreatywności** — dostajesz coraz nowsze, niespodziewane zadania, musisz stale poznawać nowe rzeczy, uczyć się, a do tego niemal od razu wdrażać te poznane idee w działanie.
- **Nastąpił spadek efektywności zespołu, w którym pracujesz albo którym zarządzasz** — może on wynikać z wielu różnych przyczyn: wypalenie zawodowe, nadmierny stres, zła atmosfera w zespole, niskie zaangażowanie członków zespołu. Z reguły dzieje się tak, że nawet jedna lub dwie osoby w zespole, które działają bardziej uważnie, wpływają na znaczne polepszenie efektywności pozostałych członków zespołu; mindfulness jest bowiem „zaraźliwe”.
- **Chcesz zwiększyć własną efektywność** — próbowałeś dziesiątek programów rozwijających kompetencje, ale z doświadczenia wiesz, że ich działanie jest ograniczone. Szukasz czegoś, co realnie i trwale wpłynie na zwiększenie Twojej efektywności zawodowej.
- **Zaburzona została równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym** — balansujesz na granicy lub już przekroczyłeś granicę wypalenia zawodowego. W pracy martwią Cię kłopoty domowe, w domu stale myślisz o pracy, na wypoczynek zabierasz ze sobą mnóstwo rzeczy do nadrobienia. Nawet zwolnienie lekarskie nie jest powodem, aby wyłączyć komórkę.

## Czym jest mindfulness?

Treningi mindfulness są stosowane w medycynie, biznesie, edukacji (zarówno dla nauczycieli, jak i uczniów), a nawet w wojsku. W dosłownie każdej dziedzinie aktywności ludzkiej mindfulness znajduje swoje specyficzne aplikacje. Bez wielkiej przesady można powiedzieć, że jesteśmy w samym środku rewolucji mindfulness. Rewolucja ta oznacza, że mindfulness weszło do głównego nurtu, stało się modne, powszechne, liczba osób ćwiczących mindfulness rośnie z każdym dniem. Podobnie liczba doniesień badawczych, publikacji naukowych i popularnonaukowych jest olbrzymia. Każdego roku przybywa kilka tysięcy pozycji. Mindfulness znalazło się w kręgu zainteresowań wielu dziedzin: religioznawstwa, kulturoznawstwa, etnologii, psychologii ogólnej, psychologii religii, psychologii duchowości, psychologii klinicznej, psychiatrii, neurologii, kognitywistyki, a nawet teologii<sup>1</sup>. Mindfulness jest stosowane i promowane przez wielkie gwiazdy, znanych biznesmenów, naukowców.

Podstawowym celem wprowadzenia programu uważności w firmach jest podniesienie efektywności w pracy zawodowej poprzez trening umysłu zgodny z duchem mindfulness, a także naturalną potrzebą rozwoju osobistego.

Jon Kabat-Zinn (twórca metody redukcji stresu opartej na mindfulness) określa uważność jako szczególny rodzaj uwagi: świadomej, nieosądzającej i skierowanej na bieżącą chwilę<sup>2</sup>.

*Mówiąc najprościej, uważność to świadomość każdej chwili. Pielęgnuje się ją przez celową koncentrację na rzeczach, nad którymi zwykle się nie zastanawiamy. Jest to systematyczny rozwój nowych rodzajów kontroli i mądrości w naszym życiu, oparty na naszych wewnętrznych zdolnościach relaksacji, skupiania uwagi, świadomości i percepcji.*

Używając języka biznesowego, można powiedzieć, że w pracy trening uważności będzie nam służył do tego, aby świadomie zarządzać naszą uwagą. Oznacza to, że potrafimy w pełni skupić się na tym, co robimy, wiemy, dokąd podąża nasza uwaga. Ale także jesteśmy świadomi tego, co nas rozprasza. A w razie konieczności zajmujemy się tym, co odrywa od zadań. Uwaga swobodnie przepływa pomiędzy uwagą skierowaną na nas samych i świadomością tego, co się z nami dzieje, co myślimy, co czujemy, a uwagą skierowaną na zewnątrz. Dzięki temu nasze wewnętrzne

dialogi, zwykle zakłócające nasze działania, cichną. Potrafimy też swobodnie omiatać uwagą otoczenie, wymagania, jakie przed nami stoją, cele, jakie realizujemy, dzięki czemu zyskujemy bardziej obiektywny ogłąd sytuacji i pracujemy znacznie efektywniej. Wreszcie w polu naszej swobodnej uwagi są inni ludzie, nasze otoczenie społeczne, dzięki czemu możemy lepiej komunikować się i nawiązywać lepsze relacje.

Jeśli poszukamy pełnej, naukowej definicji mindfulness, to stwierdzimy, że naukowcy<sup>3</sup> zwracają uwagę na dwa elementy uważności. Po pierwsze, na autoregulację uwagi: świadomość, skoncentrowanie i pełną percepcję zdarzeń. Zwykle uważność, w tym uważność trenowana online i indywidualnie, prowadzi do zakotwiczenia uwagi w chwili bieżącej poprzez umiejętność koncentrowania się na bieżących wydarzeniach, takich jak oddech, obrazy, doznania cielesne, emocje. Po drugie, uważność to też specyficzna orientacja na doświadczenie. Polega ona na czterech zjawiskach:

1. Nieocenianie wydarzeń, jakie się pojawiają, jako pozytywnych lub negatywnych; utrzymywanie obserwacji zamiast oceniania.
2. Niedążenie do zmiany, aby osiągnąć jakieś cele lub zaspokoić oczekiwania.
3. Akceptacja aktualnej sytuacji, ale nie poprzez rezygnację lub bezwarunkową zgodę, ale unikanie prób zmiany tego, czego zmienić się nie da, co jest niezmiennie.
4. Pozwalanie na odejście myślom, emocjom, doznaniom, kiedy się pojawiają.

Uważność jest zatem zarządzaniem własną uwagą, która prowadzi nas do wytworzenia specyficznej postawy zorientowania na doświadczenie. Podstawowym środowiskiem pracy z uważnością jest nasza świadomość i uwaga. Z tych powodów do treningu uważności nie potrzeba nam zgoła nic poza naszą uwagą.

## Czym mindfulness nie jest?

Często dobrą pomocą w zrozumieniu mindfulness jest zdanie sobie sprawy z tego, czym mindfulness nie jest. Mindfulness jest coraz powszechniej stosowaną i propagowaną ideą. Jak to zwykle dzieje się w podobnych przypadkach, pojawiają się też swoiste wypaczenia idei mindfulness. Jednym z ważniejszych jest McMindfulness<sup>4</sup>, czyli traktowanie uważ-

ności jako remedium na wszystkie bolączki, upraszczanie treningu, nachalne komercjalizowanie. Uważność jest już na tyle rozpowszechnionym podejściem, że w ramach tego szerokiego nurtu pojawia się wiele mitów, nieporozumień czy zniekształceń<sup>5</sup>. Niezależnie od tego, jakie czasem mity funkcjonują w obszarze mindfulness, przyjrzyjmy się pokrótce temu, czym mindfulness na pewno nie jest.

**Uważność nie jest terapią.** Choć mindfulness bywa wykorzystywane jako metoda wspomagająca terapię różnych chorób czy też wspiera psychoterapię, to jednak samo w sobie jest to tylko metoda dodatkowa. W żadnym razie nie może zastąpić na przykład leczenia farmakologicznego.

**Uważność nie jest religią** — mimo że wiele osób praktykujących mindfulness widzi takie związki, to jednak twierdzą zdecydowanie, że mindfulness nie jest związane z żadną religią. Choć ćwiczenie mindfulness może u niektórych osób powodować różne przeżycia o charakterze duchowym, jest to raczej skutek uboczny, a nie cel. Tego typu przeżycia mogą wynikać z faktu, że rozwijamy naszą świadomość i przez to otwieramy się na różne doznania, w tym rozumiane jako duchowe.

**Mindfulness nie jest ćwiczeniem relaksacyjnym,** nauką odpoczynku, uspokajania się. Choć trzeba przyznać, że zazwyczaj wraz z ćwiczeniem mindfulness pojawia się uczucie zrelaksowania i spokoju, to jednak nie jest to celem ćwiczeń. Jest wiele innych metod relaksacji i uspokajania się, które są godne polecenia. W uważności szukamy raczej chłodnego i precyzyjnego oglądu spraw niezależnie od tego, jak bardzo jesteśmy zestresowani. Można powiedzieć, że uczymy się znajdować wygodę w niespokojnych chwilach, a nie poszukujemy spokoju. W pewnym sensie uczymy się działać niezależnie od tego, czy jesteśmy spokojni, czy nie, zrelaksowani, czy zestresowani. Ćwiczymy się w tym, aby być w pełni świadomymi tego, co się dzieje, niezależnie od tego, czy jest to przyjemne, czy nie, a następnie odpowiadać na zdarzenia i bodźce świadomie, a nie automatycznie.

**Mindfulness nie jest natychmiastowym remedium.** Jakkolwiek mindfulness bywa przedstawiane jako remedium na wszystkie kłopoty, a do tego szybko działającym, to warto zauważyć, że tak nie jest. Rzeczywiście udokumentowana skuteczność mindfulness jest imponująca, jednak na pewno efekty ćwiczeń nie są szybkie i natychmiastowe. Konieczne są dyscyplina, konsekwentny wysiłek i powtarzanie ćwiczeń. Wreszcie, jeśli nasze wewnętrzne, psychologiczne problemy są bardzo intensywne,

przydatna, a być może nawet niezbędna może okazać się jakaś forma psychoterapii czy leczenia farmakologicznego. Podobnie, jeśli chodzi o poważne dolegliwości somatyczne. Jakkolwiek udokumentowano związek ćwiczeń mindfulness na przykład z obniżeniem ciśnienia tętniczego<sup>6</sup>, w żadnym razie nie wolno porzucać leczenia farmakologicznego.

**Mindfulness nie jest techniką czy sposobem opróżniania głowy z myśli**, choćby dlatego, że to niemożliwe i niewskazane. Raczej porządkujemy nasze myślenie, tak abyśmy to my panowali nad naszym myśleniem, a nie nasze myślenie i nasz umysł nad nami. Zwykle nasze głowy i umysły są wypełnione myślami, które nie przyczyniają się do podejmowania bardziej świadomych decyzji, ruminujemy, wspominamy przeszłe błędy, martwimy się o przyszłość. Główną konsekwencją tego typu myślenia są negatywne emocje, nie zaś konstruktywne i efektywne działania. Ćwiczenia uważności dyscyplinują nasze myślenie tak, aby móc bardziej świadomie, w sposób autentyczny, nieautomatyczny myśleć, widzieć i działać.

**Do mindfulness nie jest konieczne znalezienie dużej ilości wolnego i spokojnego czasu**, wyciszenia umysłu czy spełnienie jakichkolwiek innych specjalnych wymogów. Praktykować uważność można w ciągu dnia pracy w różnorodnych sytuacjach, na spacerze, patrząc przez okno z biura, jadąc samochodem. Są osoby, które planują ćwiczenia w sposób zdyscyplinowany, konsekwentnie o pewnej porze dnia. Ale są też osoby, które korzystają z nadarzających się okazji, aby trenować mindfulness: podczas długiego czekania w kolejce, podróży na lotnisku, w poczekalni u lekarza. Mindfulness nie jest jakąś szczególną aktywnością, której wykonywanie jest związane z porzuceniem tego, co zwykle robimy, szukaniem innego sposobu życia. Jest wręcz przeciwnie, mindfulness polega na tym, aby żyć własnym życiem bardziej, w pełni świadomie. Im bardziej uważność wprowadzimy do naszych codziennych obowiązków i zadań, tym lepiej. Systematyczna, formalna praktyka uważności jest bardzo silnym motorem rozwoju naszej uważności, jednak tak czy inaczej ostatecznym celem ćwiczeń jest wprowadzenie uważności do naszego codziennego życia. Wszystkie ćwiczenia służą tylko temu. Ćwiczenie mindfulness można porównać do laboratorium, gdzie sprawdzamy, oglądamy, próbujemy. Jednak chodzi nam o to, aby wyniki „eksperymentów” stosować w codziennym życiu.

Czasem uważa się, że mindfulness jest dobre, ale tylko dla osób zrelaksowanych i spokojnych. Chociaż trening mindfulness prowadzi do większego spokoju, to jednak jest odwrotnie, tzn. właśnie ludzie, którzy doświadczają jakiegoś rodzaju niepokoju mogą na ćwiczeniu mindfulness zyskać najwięcej. A na pewno jest stosunkowo niewiele przeciwwskazań do treningu mindfulness i zaliczają się do tego tylko trudne przypadki psychiatryczne. Czyli mniej więcej 2 – 3% populacji. Warto zauważyć, że trening mindfulness nie ma żadnych negatywnych efektów.

## **Efekty ćwiczenia uważności**

W największym skrócie można powiedzieć, że efekty treningu mindfulness są bardzo różnorodne i obejmują wiele sfer życia. Liczba badań potwierdzających efektywność treningu mindfulness rośnie z każdym dniem. Nie sposób wymienić ich wszystkich. Poniżej prezentuję najważniejsze rezultaty badań dotyczących efektywności praktyki mindfulness. Przyglądając się ćwiczeniu uważności, można zauważyć, że daje ono pozytywne rezultaty w kilku obszarach naszego funkcjonowania<sup>7</sup>.

### **Umiejętności życiowe**

Bycie uważnym ułatwia nam relacje z innymi. Jedno z badań pokazało, że mindfulness jest związane z lepszą umiejętnością wyrażania siebie w sytuacjach społecznych, większą empatią, lepszym rozumieniem i nazywaniem własnych uczuć, mniejszym lękiem społecznym, większą odpornością na negatywne stany. Osoby uważne nawiązują bardziej satysfakcjonujące relacje, lepiej się komunikują, lepiej funkcjonują w konfliktach, w mniejszym stopniu myślą źle o innych osobach w trakcie konfliktu. Inteligencja emocjonalna i mindfulness wiążą się ze sobą. Sama inteligencja emocjonalna jest silnie skorelowana z wysokimi kompetencjami społecznymi, zdolnością do współpracy i możliwością przyjmowania perspektywy innej osoby. Osoby uważne są bardziej wyrozumiałe dla samych siebie, ale są też bardziej empatyczne — czują się bliżej innych, w lepszej relacji z innymi. Osoby uważne w mniejszym stopniu reagują defensywnie, kiedy są atakowane. Mindfulness podnosi samoświadomość i wspomaga witalność. Bycie bardziej uważnym związane jest też z osiąganiem celów zawodowych i prywatnych. Praktykowanie medytacji, jak wielokrotnie wykazano, poprawia uwagę, efektywność w pracy, pro-

duktywność, zadowolenie z pracy, poprawia relacje ze współpracownikami, przez co obniża stres zawodowy.

### **Umysłowy dobrostan**

U osób bardziej uważnych zachodzi niższe prawdopodobieństwo doświadczania negatywnego stresu, w tym depresji i lęku. Są mniej neurotyczne, bardziej ekstrawertyczne, doświadczają lepszego dobrostanu i satysfakcji z życia. Osoby, które są bardziej uważne, mają też większą świadomość, lepiej rozumieją i akceptują swoje emocje, w mniejszym stopniu im ulegają, lepiej radzą sobie ze stanem obniżonego nastroju. Nie są uwięzione w procesie powtarzalnego myślenia (tzw. ruminacji), nie zniechęcają się w obliczu trudności, są w mniejszym stopniu nadmiernymi perfekcjonistami. Mają mniej negatywnych myśli i potrafią lepiej sobie z nimi radzić. Mają wyższe, bardziej stabilne poczucie własnej wartości, mniej zależne od czynników zewnętrznych.

### **Fizyczny dobrostan**

Zdrowie fizyczne i stan umysłu są nierozzerwalnie związane, tak więc można oczekiwać, że mindfulness poprawia stan zdrowia fizycznego i psychicznego. Mindfulness bezpośrednio wpływa na zdrowie fizyczne, poprawiając stan układu odpornościowego, przyspiesza powrót do zdrowia i wywołuje poczucie fizycznego dobrostanu. Praktyka medytacji zwiększała przepływ krwi, obniżała ciśnienie, zmniejszała ryzyko wystąpienia nadciśnienia, zmniejszała ryzyko śmierci w następstwie schorzeń naczyniowych i łagodziła ich objawy. Statystyki amerykańskiego ubezpieczenia zdrowotnego pokazują, że osoby medytujące mają mniejszą liczbę hospitalizacji ze względu na choroby serca, jak i infekcje. Odwiedzają swoich lekarzy o 50% rzadziej<sup>8</sup>. Następuje osłabienie różnych objawów i symptomów chorobowych<sup>9</sup> oraz ogólna poprawa zdrowia fizycznego.

### **Mindfulness, medytacja i mózg**

Neurofizjologowie badali efekty medytacji i ich wpływ na mózg. Niektóre z badań pokazały, że mindfulness może prowadzić do trwałych, pozytywnych zmian neurologicznych. Porównanie grubości kory mózgu osób, które medytowały 40 minut dziennie, pokazało, że mają one grubszą korę między innymi w obszarach odpowiedzialnych za uwagę, podej-



mowanie decyzji. Ponadto osoby praktykujące mindfulness miały aktywniejsze te obszary, które są odpowiedzialne za pozytywne przeżycia. Osoby długo medytujące (ponad siedem lat) miały powiększone te obszary mózgu, które są związane z regulacją emocji. Kiedy eksponowano im emocjonalnie zagrażające bodźce, osoby te reagowały słabiej, nawet na poziomie neurofizjologicznym. Przeprowadzono ponad 100 badań fal mózgowych w trakcie medytacji. Wyniki wskazują na lepszą synchronizację fal alfa, które związane są ze stanem relaksu i dobrostanu. Fale te były też bardziej intensywne, co związane jest z przeżywaniem pozytywnych emocji. Zaobserwowano także lepsze interakcje obu półkul mózgowych. Osoby bardziej doświadczone w medytacji „produkują” więcej zsynchronizowanych fal typu beta, które są związane ze świadomością, uwagą i uczeniem się. Osoby zaawansowane mają większą aktywność w obszarach odpowiedzialnych za uwagę.

## Uważność to inwestycja

O ile dość oczywiste są korzyści z treningu mindfulness w życiu osobistym, o tyle można zadawać sobie pytanie, czy równie oczywiste korzyści uważność przynosi firmom. W dzisiejszym świecie firmy, wydając pieniądze, np. na programy mindfulness, oczekują mierzalnego efektu. Najlepiej finansowego. Naturalne jest zatem oczekiwanie, aby programy, których celem jest podniesienie dobrostanu pracowników (jak najczęściej się rozumie kursy mindfulness), przynosiły po prostu efekty finansowe. Jednym z aktualnie najlepiej zbadanych programów nakierowanych na podniesienie dobrostanu pracowników są właśnie programy oparte na mindfulness. Trening mindfulness nie jest sposobem szybkiego poprawienia wyników firmy poprzez podniesienie efektywności pracowników — wymaga dłuższej aktywności, przynajmniej paromiesięcznego treningu. Mindfulness jest jednak metodą bardzo skuteczną. Metodą, której efektywność potwierdziły tysiące badań. Jednak czy jest ona równie efektywna, jeśli przyjrzeć się jej tylko z finansowego punktu widzenia?

### Jak obliczyć ROI?

„Gallup Business Journal”<sup>10</sup> określa, że pracownicy o niższym poziomie dobrostanu lub niskim zaangażowaniu mają średnio niższą efektywność o 35%. W przypadku firmy zatrudniającej 10 000 osób oznacza to mniej

więcej 20 milionów dolarów rocznie strat. Osoby z lepszym poziomem dobrostanu i zaangażowania mają o ponad 40% niższe koszty zdrowotne w porównaniu z osobami niezaangażowanymi i o niższym poziomie dobrostanu. Przykładowo dla firm zatrudniających 10 000 osób oznacza to niższy koszt, na poziomie około 30 milionów dolarów rocznie. „Gallup” podaje jednocześnie, że ogólnoswiatowe badania wskazują, że osób, które wykonują swoją pracę z zaangażowaniem, jest tylko około 13%, reszta pracowników jest albo niezaangażowana (63%), albo aktywnie niezaangażowana (24%). Badania profesor Heike Bruch<sup>11</sup> wskazują z kolei na fakt, że tylko 10% menedżerów pracuje efektywnie, ponieważ tylko oni potrafią pracować zarówno z energią, jak i koncentracją. Jednym z ważniejszych efektów treningu mindfulness jest wzrost energii i koncentracji. Inteligencja emocjonalna, która rozwija się w trakcie treningu mindfulness, podnosi efektywność zawodową od 4 do 12%<sup>12</sup>. Kompetencje budowania relacji w pracy mogą podnieść efektywność nawet o 32%. Multitasking, czyli nieumiejętność przełączania się między zadaniami, generuje straty na poziomie około 28% spadku efektywności, co w samych USA szacuje się na kwotę około 650 miliardów dolarów rocznie.

Niektóre z powyższych wskaźników mogą posłużyć do oszacowania ROI<sup>13</sup> treningów mindfulness czy, szerzej, inwestycji w dobrostan pracowników. Podajmy cztery przykłady:

- Redukcja stresu, która jest efektem tego typu inwestycji, może prowadzić do obniżenia kosztów związanych z absencją, chorobami itp. W tym wypadku obliczenie ROI może bazować na określaniu zmian w poziomie różnych kosztów zdrowotnych pracowników. Możemy spodziewać się redukcji tego typu kosztów. Zwykle też trening mindfulness podnosi ogólny stan zdrowia, co skutkuje dodatkowym obniżeniem kosztów związanych ze zdrowiem.
- Poprawa dobrostanu zwykle występująca w korporacyjnych programach uważności doprowadza do spadku kosztów. Aby obliczyć ROI tych programów, można sprawdzać poziom fluktuacji, poprawę satysfakcji z pracy, ogólny poziom zaangażowania. Można zaobserwować także pozytywne zmiany związane z podwyższeniem satysfakcji z pracy, co skutkuje z reguły wyższą motywacją i zaangażowaniem. Ciekawym rozwiązaniem będzie też zbadanie zmian w jakości obsługi klientów zewnętrznych i wewnętrznych, co może być związane ze wzrostem sprzedaży i podniesieniem jakości obsługi.

- o Wzmocnienie przywództwa w firmie jest kolejnym efektem programów mindfulness, choć rzecz jasna, nie tylko tych programów. W tym wypadku, obliczając ROI, można skorzystać z różnych form pomiaru jakości przywództwa w firmie (360 stopni, testy kompetencji czy inne narzędzia). Badania pokazują, że programy mindfulness okazywały się skuteczne w promowaniu etycznych zachowań menedżerów i programów CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu).
- o Wzrost efektywności pracy wydaje się wskaźnikiem najbardziej oczywistym. Dzięki programom mindfulness ludzie pracują efektywniej, tracą mniej czasu, potrafią lepiej skupić się na zadaniach, sprawniej wykonują te zadania. Zwykle po treningach mindfulness obserwuje się następujące zmiany: mniejsza liczba niedotrzymanych terminów, większa liczba projektów realizowanych zgodnie z planem, niższe koszty realizacji projektów — to tylko niektóre możliwe miary do obliczenia ROI treningów mindfulness. Warto przyrzeć się funkcjonującym w firmie KPI (kluczowe wskaźniki efektywności), aby zaobserwować ich zmiany wynikające z treningu mindfulness.

Obliczanie ROI inwestycji w dobrostan pracowników jest zapośredniczone pomiarem innych czynników. Właśnie ten fakt, że korporacyjne programy mindfulness są bardzo efektywne, w tym efektywne finansowo, spowodował zainteresowanie mindfulness w biznesie. Dzięki temu „miękką” i nieokreślona sfera, jaką jest dobrostan pracowników, weszła do głównego nurtu biznesu. Mindfulness, czyli świadome zarządzanie własną uwagą, okazuje się bardzo ważnym źródłem ograniczania kosztów, kształtowania kultury organizacyjnej, budowania przywództwa w firmie. A to wszystko składa się na przewagę konkurencyjną. I przynosi wymierne efekty dla firmy.

Zanim jednak podejmie się decyzję o realizacji szerszych programów mindfulness w firmie, warto zadać sobie co najmniej kilka pytań:

1. Czy potrzebne jest szybkie rozwiązanie problemu? Jeśli odpowiedź na to pytanie brzmi „tak”, to lepiej poszukać innych rozwiązań. Trening uważności wymaga czasu, a jego efekty pojawiają się w dłuższym horyzoncie, kilku miesięcy. Jeśli jednak firma nie szuka natychmiastowego rozwiązania, to mindfulness może okazać się użyteczne.

2. Czy problem, jaki firma zamierza rozwiązać, jest spowodowany kulturą organizacyjną, finansami, logistyką, organizacją pracy? I znowu, jeśli odpowiedź na te pytania brzmi „tak”, warto sięgnąć po podejścia oferujące konsulting i rozwój w tych obszarach, a nie po mindfulness. Jeśli jednak problem jest spowodowany przez niskie zaangażowanie pracowników, słabszą efektywność, słowem, można ulokować jego źródła w postawie i zachowaniach pracowników, to trening mindfulness może okazać się dobrym rozwiązaniem.
3. Czy wiemy, jaki rezultat chcemy osiągnąć poprzez trening mindfulness? Jak go zmierzmy? Po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel? Określenie celu pomoże nam obliczyć ROI po zakończeniu programu treningowego.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



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

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

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

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

GRUPA WYDAWNICZA



**Helion SA**

**Uważność, koncentracja i umiejętność świadomego podejmowania decyzji należą do najważniejszych kompetencji każdego menedżera.** W trudnym i wymagającym środowisku biznesowym są one wręcz na wagę złota. Sęk w tym, że niełatwo osiągnąć stan, w którym te kompetencje stają się naszą drugą naturą. Przy odrobinie uporą i systematycznej pracy nad uważnością można jednak wykształcić w sobie nowe nawyki, właściwe strategie działania oraz kierowania swojej uwagi na najważniejsze kwestie. Można nauczyć się żyć bardziej świadomie, w pełni doświadczać rzeczywistości i rozumieć własne emocje oraz zachowania. To właśnie oferuje nam trening mindfulness.

Ta książka pokaże Ci, czym jest uważność i jak ją trenować. Jeśli czujesz się przytłoczony obowiązkami, przeżywasz kryzys związany z awansem lub degradacją, masz wszyskiego dość albo po prostu chcesz zacząć żyć bardziej świadomie i szczęśliwie, taki trening pomoże Ci odnaleźć najwłaściwszą ścieżkę. Zobacz, jak możesz poprawić swój dobrostan fizyczny i umysłowy, nawiązać bardziej satysfakcjonujące kontakty z ludźmi i zachować zimną krew w każdej sytuacji biznesowej. Zaakceptuj to, czego nie możesz zmienić, i naucz się kierować uwagę na najistotniejsze aspekty zdarzeń. Odsuń na drugi plan wszelkie zakłócenia i zyskaj możliwość obiektywnej oceny tego, co dzieje się w Twojej firmie.

- **Przywództwo a mindfulness**
- **Etapy treningu uważności**
- **Przeszkody w treningu**
- **Tworzenie uważnych nawyków**
- **DOPAMINA — uważne strategie działania**
- **Budowanie uważnej przestrzeni w firmie**
- **Uważne relacje w pracy**
- **Podstawowa technika mindfulness — PORA**
- **Bądź uważny na co dzień i od święta!**

**Jarosław Chybicki** — partner zarządzający Grow One Collective. Psycholog, absolwent Uniwersytetu Gdańskiego i Sorbony. Certyfikowany instruktor mindfulness, coach Focus Energy Balance Indicator (FEBI) i Leadership Development Framework (LDF). Prowadzi bloga Uważne Życie pod adresem [www.jchybicki.pl](http://www.jchybicki.pl). Twórca autorskiego programu podnoszenia efektywności pracy poprzez rozwój uważności — Mindfulness-Based Professional Training (MBPT).

książkiklasybusiness

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

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

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**GROW ONE** |   
COLLECTIVE | 1

cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-2689-7



9 788328 326897