

ADAM GRANT

Autor bestsellerów „New York Timesa”
Buntownicy i Leniwy umysł



UKRYTY POTENCJAŁ

Ty też go masz i co z nim zrobisz?

Spis treści

Prolog: Róża, która wyrosła na betonie	9
---	---

Część I. ATUTY CHARAKTERU

<i>Doskonalenie się w sztuce doskonalenia się</i>	31
--	----

Rozdział 1. Umiłowanie dyskomfortu

<i>Jak polubić nieznośne niewygody poszerzania wiedzy?</i>	37
--	----

Rozdział 2. Człowiek gąbka

<i>Co robić, żeby chłonąć więcej i lepiej się przystosowywać?</i>	61
---	----

Rozdział 3. Imperfekcjoniści

<i>Idealna równowaga między tym, co doskonałe i niedoskonałe</i> ...	83
--	----

Część II. STRUKTURY MOTYWACJI

<i>Rusztowanie, które pomaga przezwyciężać przeszkody</i>	109
---	-----

Rozdział 4. Nowe oblicze codziennej żmudnej pracy

<i>Jak tchnąć pasję w praktykę?</i>	115
---	-----

Rozdział 5. Wyjście z impasu

<i>Jak okrężną drogą dojść do postępu?</i>	139
--	-----

Rozdział 6. Wbrew grawitacji

<i>Jak wziąć się w garść i dźwignąć ku górze?</i>	167
---	-----

Część III. SYSTEMY SZANS

Otwieranie drzwi i okien	195
Rozdział 7. Każde dziecko może się wysforować naprzód <i>Szkoły, które wydobywają z uczniów to, co w nich najlepsze</i>	201
Rozdział 8. Kopalnia złota <i>W jaki sposób zespoły mogą czerpać z pokładów zbiorowej inteligencji?</i>	233
Rozdział 9. Surowy diament <i>Jak odkryć nieoszlifowany klejnot na etapie rozmowy rekrutacyjnej do pracy czy na studia?</i>	263
Epilog: Długa droga	297
Działania o dużej sile sprawczej	309
Podziękowania	319
Prawa autorskie do materiałów graficznych	323

Rozdział 1

Umiałowanie dyskomfortu

Jak polubić nieznośne niewygody poszerzania wiedzy?

*Charakteru nie da się kształtować w spokoju i w ciszy.
Trzeba prób i cierpienia, aby dusza mogła się wzmacniać,
wizja się wyklarowała, ambicje nasyciły, a sukces przybliżył.*

– Helen Keller¹

W pewnym momencie życia Sara Maria Hasbun odkryła w sobie supermoc². Nie знаła wtedy jednak nikogo innego, kto by posiadał podobne zdolności jak ona. Dopiero potem odkryła społeczność obcych ludzi, w których towarzystwie czuła się mniej osamotniona. W 2018 roku zaczęła podróżować po świecie, żeby poznać ich osobiście. Pozornie niewiele ich łączyło. Pochodzili z różnych krajów, wykonywali różne zawody. Jednoczyła ich jednak misja równie niezwykła jak to, co ich wyróżniało.

Sara Maria podjęła wyzwanie i zaczęła torować sobie drogę do tej społeczności. Dokądkolwiek się udała, przedstawiała się w miejscowym języku jako przedsiębiorczyni z Kalifornii. W Bratysławie powie-

¹ H. Keller, *Helen Keller's Journal*, Doubleday, New York 1938.

² Rozmowa autora z Sarą Marią Hasbun, 14.02.2022; *Interview with Sara Maria Hasbun*, International Association of Hyperpolyglots, 2022, polyglotassociation.org/members/sara-maria-hasbun; J. Fotheringham, *Polyglot & Miss Linguistic Founder Sara Maria Hasbun on How to Learn a Language Like a Linguist*, „Language Mastery”, 3.05.2019; S.M. Hasbun, *I've Learned 9 Languages, All After the Age of 21*, *MissLinguistic*, 21.08.2018, misslinguistic.com/i-learned-nine-languages; *Interview with Sara Maria Hasbun*, Glossika, YouTube, 21.11.2019, youtu.be/isErps6lUoA.

działa: *Ahoj, volám sa Sara Maria*. W Fukuoce przywitała zgromadzonych po japońsku: *Konnichiwa! Watashi no namae wa Sara Maria desu*. Gdy wybuchła pandemia, przebywała akurat w Chinach. Zgłosiła się wówczas do pomocy niesłyszącym mieszkańcom Pekinu i rozmawiała z nimi w chińskim języku migowym.

Jakkolwiek banalnie to brzmi, umiejętności językowe Sary Marii nie ograniczały się do prostych powitań. Podczas jednej ze swoich podróży nawiązała znajomość z irlandzkim inżynierem o nazwisku Benny Lewis. Już po godzinie mogli śmiało konwersować po mandaryńsku, hiszpańsku, francusku, angielsku oraz w amerykańskim języku migowym³.

Sara Maria i Benny są poliglotami, czyli ludźmi zdolnymi rozmawiać – i myśleć – w wielu językach. Ona sama płynnie mówi w pięciu językach, a w kolejnych czterech sprawnie się porozumiewa. On osiągnął biegłość w sześciu językach, a cztery inne zna na poziomie średniozaawansowanym. Gdy razem zjeżdżają na doroczne spotkanie poliglotów, mogą z łatwością wyjść poza tych pięć języków, które oboje dobrze znają. Sara Maria zwykle spotyka kogoś, kto chętnie wymieni z nią parę słów po koreańsku czy indonezyjsku albo pomoże jej przypomnieć sobie podstawy kantońskiego, malajskiego czy tajskiego. (Trudniej znaleźć kogoś, z kim można by poćwiczyć nikaraguański język migowy). Benny też nie musi długo szukać, żeby znaleźć partnera do rozmów po niemiecku, irlandzku, holendersku, włosku, portugalsku, w esperanto czy... po klingońsku.

Poliglota imponują nie tylko znajomością wielu języków, ale także tempem przyswajania nowych umiejętności. Sara Maria nauczyła się od zera sześciu nowych języków w ciągu zaledwie dekady. Benny potrzebował ledwie paru miesięcy w Czechach, żeby zupełnie przyswoić zacząć mówić po czesku, trzech miesięcy na Węgrzech, żeby

³ Rozmowa autora z Bennym Lewisem, 2.04.2023; M. Williams, *Natural-Born Linguists: What Drives Multi-Language Speakers?*, „The Guardian”, 5.09.2013; A. Laimboeck, *How Far Did Benny Lewis Get to Learn Fluent Mandarin in Three Months?*, LTL Language School, 28.02.2023; B. Lewis, *Fluent in 3 Months: How Anyone at Any Age Can Learn to Speak Any Language from Anywhere in the World*, HarperOne, New York 2014; fluentin3months.com.

swobodnie rozmawiać po węgiersku i trzech miesięcy na opanowanie podstaw egipskiej wersji arabskiego (mieszkał wtedy w Brazylii). Po pięciu miesiącach w Chinach potrafił porozumiewać się na poziomie średniozaawansowanym i wziął udział w godzinnej dyskusji, która toczyła się w całości po mandaryńsku. Zawsze uważałem, że poligłoci to takie „wybryki natury”. Miałem ich za ludzi, którzy urodzili się z niezwykłą umiejętnością, jaka manifestuje się zawsze wtedy, gdy mają okazję przyswoić sobie nowy język. Jeden z moich współlokatorów na studiach miał takie właśnie zdolności. Mówił w sześciu językach i często wykorzystywał swoją lingwistyczną biegłość do wymyślenia nowych idiomów. *Mojego ulubionego używam do dziś. Gdy ktoś zrzuca na mnie za dużo swojego życiowego bagażu, mówię: „Dość mam już tego obkładania walizami”*. Z podziwem obserwowałem, z jaką łatwością przyswajają kolejne języki i przerzuca się z jednego na drugi.

Gdy więc poznałem Sarę Marię i Benny’ego, uznałem, że mam do czynienia z przedstawicielami tego samego dziwnego gatunku. Jakże się myliłem!

Benny w dzieciństwie nie wierzył, że mógłby nauczyć się dobrze choćby jednego języka obcego. W szkole przez 11 lat zgłębiał tajniki irlandzkiego, a przez pięć lat próbował przyswoić sobie niemiecki, ale nie opanował żadnego z nich na tyle, żeby prowadzić swobodną rozmowę. Po studiach przeniósł się do Hiszpanii i choć spędził tam pół roku, języka nie złapał ni w ząb. W wieku 21 lat mówił płynnie tylko po angielsku i był gotów zrezygnować z kolejnych prób opanowania jakiegokolwiek obcej mowy. „Powtarzałem sobie, że zwyczajnie nie mam talentu do języków”.

Sara Maria też miała początkowo pod górkę. Hiszpańskiego uczyła się przez sześć lat, ale bez rezultatu. Szybko doszła do przekonania, że pewnie przegapiła optymalny moment na naukę języków obcych. Jej ojciec pochodził z Salwadoru, ale świetnie mówił po angielsku, więc nie miała zbyt wiele styczności z hiszpańskim.

W domu rozmawialiśmy po angielsku. Hiszpańskiego zaczęłam się uczyć w szkole średniej i z wielkim zdumieniem stwierdziłam,

że idzie mi bardzo opornie (...). To rzekomo jeden z najłatwiejszych języków dla użytkowników angielskiego, (...) ale ja miałam duże trudności. Nawet mój nauczyciel się dziwił, że nie łapię. (...) Co chwila ktoś do mnie podchodził i mówił coś po hiszpańsku, a mnie się serce krajało, że nie potrafię odpowiedzieć. (...) Nie rozumiałam, dlaczego nie mogę opanować tego języka. Wszyscy wokół mnie w lot chwyтали różne inne języki.

Ojciec przez wiele lat próbował jej pomagać w zadaniach domowych, ale w końcu w uprzejmych słowach stwierdził, że ona nigdy nie nauczy się hiszpańskiego. Dodał, że to nie szkodzi, bo w Stanach Zjednoczonych nie jest jej potrzebny. Zasugerował, żeby zajęła się czymś innym, żeby przeznaczyła czas na coś, co lepiej jej wychodzi.

Wielu ludzi marzy o tym, żeby nauczyć się nowego języka, ale uważa, że to wymaga zbyt wiele wysiłku. Niektórzy, jak Benny, dochodzą do wniosku, że zwyczajnie nie mają do tego talentu. Inni, jak Sara Maria, przypuszczają, że przegapili optymalny moment. Wydaje im się, że gdyby zaczęli jako małe dzieci, to być może coś by chwycili. Kolejne dowody potwierdzają jednak, że nie ma żadnych czynników natury biologicznej, które ograniczałyby naszą zdolność do nauki języków po ukończeniu 18. roku życia. Takie myślenie to jakiś błąd systemu edukacji⁴.

Poligłoci dowodzą, że nowego języka można się śmiało nauczyć również w wieku dorosłym. Sarę Marię i Benny'ego poznałem przez internet, ale od razu wiedziałem, że muszę koniecznie ustalić, na czym polega ich tajemnica, ponieważ są oni fachowcami od poszerzania wiedzy. Jakże się zdziwiłem, gdy się dowiedziałem, że pierwszy język obcy w końcu udało im się opanować wcale nie dlatego, że przezwyciężyli jakąś blokadę poznawczą, tylko na skutek usunięcia blokady

⁴ K. Hakuta, E. Bialystok, E. Wiley, *Critical Evidence: A Test of the Critical-Period Hypothesis for Second-Language Acquisition*, „Psychological Science” 14, no. 1 (2003), s. 31–38; F. van der Slik, J. Schepens, T. Bongaerts, R. van Hout, *Critical Period Claim Revisited: Reanalysis of Hartshorne, Tenenbaum, and Pinker (2018) Suggests Steady Decline and Learner-Type Differences*, „Language Learning” 72, no. 1 (2022), s. 87–112.

o charakterze motywacyjnym. Chodziło o to, że w pewnym momencie polubili dyskomfort.

Odkrycie w sobie zamiłowania do dyskomfortu może nam otworzyć drogę do zdobywania różnego rodzaju wiedzy. Trzeba nie lada siły charakteru, aby świadomie narażać się na niedogodności. To szczególnie istotna postać determinacji. Wymaga odwagi trojakiemu rodzaju. Po pierwsze, trzeba porzucić stare i sprawdzone metody postępowania, po drugie, trzeba opuścić strefę komfortu, jeszcze przed osiągnięciem stanu całkowitej gotowości, wreszcie trzeba być gotowym popełniać więcej błędów, niż inni podejmują prób. Najlepszy sposób na przyspieszenie wzrostu to otwarcie się na dyskomfort, aktywne poszukiwanie go i wzmacnianie.



STYLE, STYLE, STYLE...

W szkołach standardowo stosuje się pewną praktykę, która dość skutecznie zniechęca uczniów do narażania się na dyskomfort. Praktyka ta ukształtowała się w szczytnym celu, z myślą o rozwiązaniu problemu, który nękał amerykańską edukację. Przez dziesięciolecia szkoły w większości funkcjonowały jak linie produkcyjne w fabryce. Uczniów traktowano wtedy jak anonimowe śrubki, bezimiennych uczestników masowego procesu kształtowania młodych umysłów.

Choć różnili się między sobą pod względem predyspozycji, wszystkich zmuszano do przyswajania tej samej wiedzy tymi samymi ustandaryzowanymi metodami wykładowo-lekcyjnymi.

W latach 70. ubiegłego wieku w edukacji pojawiło się całkiem nowe myślenie, które wstrząsnęło nią w posadach. Opierało się ono na założeniu, że trudności edukacyjne wynikają z niedostosowania metod nauczania do stylu przyswajania wiedzy właściwego dla danej osoby, a przecież każdy ma pewien specyficzny tryb poznawczy, w którym najłatwiej mu jest przyswajać i zapamiętywać informacje. Aby więc zrozumieć sens nowej koncepcji, ten, kto uczy się za pomocą słów, musi o niej przeczytać, a następnie coś o niej napisać; wzrokowiec musi obejrzeć obrazek, wykres lub zestawienie; słuchowiec natomiast usłyszeć, jak ktoś o tym mówi. Jeśli zaś ktoś wykazuje preferencje kinestetyczne, to potrzebuje doświadczyć nowych informacji poprzez działanie angażujące całe ciało.

Teoria stylów uczenia się szybko zyskała ogromną popularność. Rodzice bardzo się cieszyli, że ktoś wreszcie dostrzega indywidualność ich dzieci. Nauczyciele zyskali wolność różnicowania metod i dopasowywania materiału do specyficznych potrzeb każdego ucznia.

Dziś style uczenia się stanowią podstawę wiedzy przekazywanej przyszłym nauczycielom, uwzględnia się je również w pracy ze studentami. Osiemdziesiąt dziewięć procent nauczycieli na świecie zgadza się z tezą, że należy dopasowywać sposób przekazu do stylu zdobywania wiedzy właściwego dla ucznia. Sam nieraz słyszałem od studentów, że wolą słuchać podcastów, niż czytać książki, ponieważ łatwiej przyswajają słowo mówione⁵. Czytelnicy tej książki być może zaliczają się do wzrokowców lub do grona tych, dla których kluczowe jest słowo.

Z całą tą koncepcją stylów uczenia się jest tylko jeden problem...
To mit!

Zespół ekspertów pochylił się nad obszernym zbiorem danych zebranych przez kilkadziesiąt lat w ramach badań nad stylami uczenia

⁵ P.M. Newton, A. Salvi, *How Common Is Belief in the Learning Styles Neuromyth, and Does It Matter? A Pragmatic Systematic Review*, „Frontiers in Education” 5 (2020), s. 602451.

się i stwierdził, że nie sposób doszukać się w nich potwierdzenia słuszności tej teorii⁶. Zarówno w kontrolowanych eksperymentach polegających na prowadzeniu konkretnego rodzaju lekcji, jak i w porównaniach podłużnych realizowanych w okresie całego semestru, uczniowie i dorośli studenci uzyskiwali takie same wyniki niezależnie od tego, jakie metody nauki stosowali i czy wykładowca dopasowywał się do ich specyficznych preferencji. „Nie ma przekonujących argumentów przemawiających za uwzględnieniem oceny stylu uczenia się w ogólnej praktyce edukacyjnej”, skonstruowali naukowcy. „Rozbieżność między wielką popularnością metody dostosowywania stylu przekazywania wiedzy do preferencji ucznia a brakiem rzetelnych dowodów na skuteczność tej metody jest (...) uderzająca i niepokojąca”⁷.

Nie chcemy oczywiście wracać do modelu, w którym szkoła przypomina fabrykę, ale też nie powinniśmy szufladkować ludzi na podstawie kryterium preferowanego sposobu zdobywania wiedzy. Każdy z nas może mieć oczywiście jakieś preferencje, jeśli chodzi o to, w jaki sposób przyswaja nowe informacje czy umiejętności. Dziś jednak wiemy, że te preferencje nie mają charakteru niezmiennego, ale też, że jeśli robi tylko to, co nam przychodzi z łatwością, to nie wykorzystuje się szansy doskonalenia się w tych obszarach słabości⁸.

Człowiek chciałby się uczyć w dogodny dla siebie sposób. To jednak niekoniecznie najlepsza metoda. Czasem nawet skuteczniej można czegoś się nauczyć w sposób niekomfortowy – ponieważ wymaga to większego wysiłku. I to jest pierwsza forma odwagi: trzeba wykazać

⁶ H. Pashler, M. McDaniel, D. Rohrer, R. Bjork, *Learning Styles: Concepts and Evidence*, „Psychological Science in the Public Interest” 9, no. 3 (2008), s. 105–119.

⁷ L.J. Massa, R.E. Mayer, *Testing the ATI Hypothesis: Should Multimedia Instruction Accommodate Verbalizer-Visualizer Cognitive Style?*, „Learning and Individual Differences” 16, no. 4 (2006), s. 321–335; P.R. Husmann, V. Dean O’Loughlin, *Another Nail in the Coffin for Learning Styles? Disparities among Undergraduate Anatomy Students’ Study Strategies, Class Performance, and Reported VARK Learning Styles*, „Anatomical Sciences Education” 12, no. 1 (2019), s. 6–19.

⁸ D. An, M. Carr, *Learning Styles Theory Fails to Explain Learning and Achievement: Recommendations for Alternative Approaches*, „Personality and Individual Differences” 116, no. 1 (2017), s. 410–416.

się gotowością do wystawienia się na dyskomfort, a więc trzeba zapomnieć o koncepcji preferowanych stylów uczenia się.

Świetnego przykładu słuszności tego spostrzeżenia dostarcza nam świat kabaretu. Steve Martin stawiał pierwsze kroki na scenie stand-upowej w latach 60. Początkowo szło mu tragicznie. Podczas jednego z występów nieusatisfakcjonowany widz wstał i rzucił w niego kieliszkiem pełnym czerwonego wina. „Nie miałem wrodzonego talentu” – wspomina Steve, a krytycy jego pierwszych występów zdawali się podzielać jego zdanie. Jeden z nich napisał o jego występie, że był to „najbardziej nietrafiony punkt programu w całej historii Los Angeles”⁹.

Gdyby zastanowić się nad tym, w jaki sposób wybitni mistrzowie sceny doskonalą się w swoim rzemiośle, pewnie strzelalibyśmy w słuchanie, obserwację i praktykę. I na to właśnie postawił Steve. Postanowił słuchać, co do swoich programów włączają inni, obserwować ich zachowania na scenie, zbierać historie, które mógłby wpleść do występów i ćwiczyć się w sztuce prezentacji. Poświęcał na przygotowania wiele godzin, ale nadal nie potrafił oczarować publiczności. Jednego wieczoru nie usłyszał z audytorium śmiechu przez bite pięć minut... a potem przez kolejne pięć minut... i jeszcze przez pięć. Napocił się straszliwie, a mimo to przez 20 minut nikt nawet nie zachichotał. Najwyraźniej w jego przypadku słuchanie, obserwowanie i praktyka nie wystarczały.

Steve dotychczas nie próbował przygotowywać się do występów na piśmie. Wychodził z założenia, że to nie w jego stylu. Nie lubił pisać, przychodziło mu to z trudem. „To było takie trudne, takie trudne”.

Jego przekonanie podziela wiele osób. Znam nawet kilku świetnych pisarzy, którzy chwytają się każdej możliwej wymówki, byle

⁹ S. Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life*, Scribner, New York 2007; *Cruel Shoes*, G.P. Putnam's Sons, New York 1979; *Pure Drivel*, Hyperion, New York 1998; H. Shearer, S. Martin, *Not Wild but Witty Repartee with Martin, Shearer*, „Los Angeles Times”, 9.12.1998; C. Clinch, *No Art Comes from the Conscious Mind*, „Creative Screenwriting”, 8.03.2016; S. Gimbel, *Isn't That Clever: A Philosophical Account of Humor and Comedy*, Taylor & Francis, New York 2017.

tylko odłożyć pisanie na później¹. Gdy w perspektywie mamy opuszczenie własnej strefy komfortu, do głosu często dochodzi prokrastynacja. Bloger Tim Urban napisał kiedyś, że mózg pada ofiarą porwania. Daje się wpędzić w pułapkę natychmiastowej gratyfikacji i pozwala sobie wmówić, że lepiej wybierać to, co proste i fajne, a nie to, co konieczne, ale co wymaga ciężkiej pracy. Wtedy czas mija, a my zostajemy z poczuciem bezczynności i bezsensu istnienia. Nasze poczucie własnej wartości spala się na popiół w ogniu wstydu.

Wielu ludzi uznaje prokrastynację za przejaw lenistwa. Tymczasem psychologowie twierdzą, że skłonność do odkładania zadań na później nie wpisuje się w katalog spraw związanych z zarządzaniem czasem². Tu problemem jest zarządzanie emocjami. Prokrastynacja nie bierze się z tego, że człowiekowi nie chce się wysilać. To raczej próba uniknięcia nieprzyjemnego uczucia, które budzi działanie danego rodzaju. Prędzej czy później człowiek dochodzi jednak do wniosku, że w ten sposób pozbawia się również szansy na osiągnięcie założonego celu.

¹ Ludzie przekonani o tym, że pisanie nie leży w ich naturze, często zaślaniają się „blokadą twórczą”. Steve Martin żartuje: „Blokada twórcza to takie błyskotliwe hasło wymyślone jako wymówka usprawiedliwiająca sięgnięcie po kieliszek”. Nie bez powodu zjawisko to nie dotyczy ani tancerzy, ani stolarzy. W przypadku pisarzy blokada twórcza to w istocie blokada myślowa. Człowiek siedzi nad kartką i nie jest w stanie niczego napisać, ponieważ nic mu nie przychodzi do głowy. Niektórzy pisarze rozgrzewają się, wstukując do pliku swoje ulubione zdania z cudzych książek. Ja zbieram pomysły podczas odpisywania na e-maile. To dla mnie taki wstęp, takie ćwiczenie na rozpęd. Do pisania trzeba przywyknąć, a gdy już wejdzie nam w nawyk, słowa będą płynąć na strony dokładnie tak samo gładko, jak wypływają nam z ust podczas rozmowy. Psychologowie odkryli, że jeśli poleci się wybranym losowo osobom uwzględnić w planie dnia krótką sesję pisania, to efektywność w tym zakresie szybko rośnie czterokrotnie [patrz: R. Boice, *Professors as Writers: A Self-Help Guide to Productive Writing*, Oklahoma, New Forums, 1990]. Postęp można osiągnąć już dzięki codziennej sesji trwającej zaledwie kwadrans. Dziś dodatkowo można skorzystać z pomocy sztucznej inteligencji. Wstępne eksperymenty wskazują, że fachowcy losowo przydzieleni do korzystania z narzędzi takich jak Chat GPT czy Bing szybko doskonalą się w sztuce pisania. Nawet jeśli początkowo słabo sobie z tym radzili, w krótkim czasie odnotowują poprawę zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym – przechodzą od kreślenia szkiców do formułowania i redagowania konkretnych pomysłów [patrz: S. Noy, W. Zhang, *Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence*, SSRN, 1.03.2023]. Dla porządku dodam, że ani jeden fragment tej książki nie powstał z wykorzystaniem AI. Choć pewnie AI też bez zająknięcia złożyłaby taką deklarację.

² F.M. Sirois, *Procrastination: What It Is, Why It's a Problem, and What You Can Do About It*, APA LifeTools, Washington 2022; A. Grant, *The Real Reason You Procrastinate*, „WorkLife”, 10.03.2020.

Wszyscy możemy doskonalić się w sztuce doskonalenia się

Nasz świat ma obsesję na punkcie talentu. Podziwiamy ludzi, którzy mają wyraźną przewagę nad innymi, i zapominamy zastanowić się nad tym, jaką pokonali drogę, aby coś osiągnąć.

Bazując na przelomowych wynikach badań, zaskakujących spostrzeżeniach i żywych historiach, Adam Grant opowiada o tym, co możemy zrobić, aby wspiąć się na nieosiągalne dotąd wyżyny i pomóc w tym innym. Prowadzi nas z sali lekcyjnej do sali posiedzeń zarządu, z placu zabaw na stadion olimpijski, z wnętrza Ziemi w Kosmos. Udowadnia, że miarą postępu nie jest ciężka praca, lecz trwałość wniosków, a o rozwoju świadczy nie skala geniuszu człowieka, tylko charakter, który udało mu się zbudować. Grant pokazuje, jak doskonalić osobowość i budować struktury motywacyjne sprzyjające uwalnianiu potencjału. Podpowiada, w jaki sposób projektować systemy, które zapewnią większe szanse ludziom dotychczas niedocenianym i lekceważonym.

Wielokrotnie opisywano już nawyki supergwiazd, którym udało się dokonać wielkich rzeczy. Ta książka dowodzi, że takie osiągnięcia są w zasięgu każdego z nas.

**Prawdziwą miarą potencjału nie jest
wysokość szczytu, który udało nam się zdobyć,
lecz droga, którą musieliśmy przejść**

*Ta błyskotliwa książka obala wszystkie nasze założenia dotyczące doskonalenia się i sukcesu.
Żałuję, że nie mogę cofnąć się w czasie, żeby ją sprezentować młodszej wersji samej siebie.
Na pewno pomogłoby mi to kroczyć ścieżką rozwoju z większą radością.*

SERENA WILLIAMS

23-krotna triumfatorka zawodów Wielkiego Szlema

ISBN 978-83-8231-455-7



9 788382 314557

MT24013

Cena 64,90 zł

Książka dostępna także jako **e-book**.

mtbiznes.pl