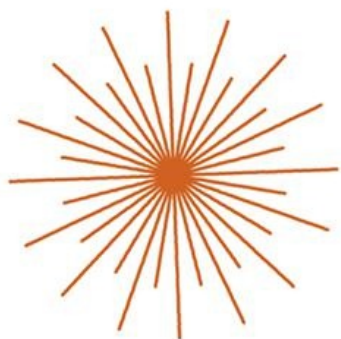


Inteligența emoțională

DESPRE FERICIRE

Texte de:

- Daniel Gilbert
- Annie McKee
- Gretchen Spreitzer
- Teresa M. Amabile

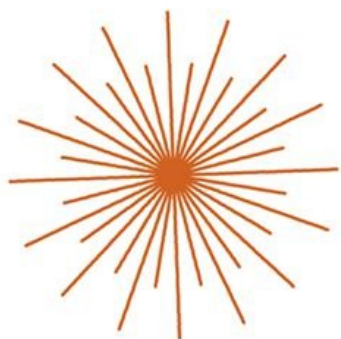


Inteligența emoțională

DESPRE FERICIRE

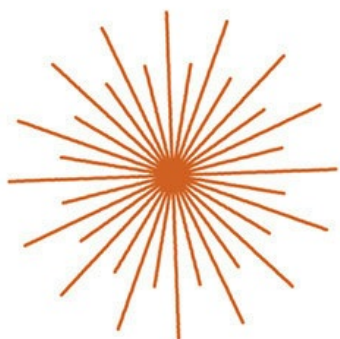
Texte de:

- Daniel Gilbert
- Annie McKee
- Gretchen Spreitzer
- Teresa M. Amabile



Inteligența emoțională

DESPRE FERICIRE



Texte de:

- Daniel Gilbert
- Annie McKee
- Gretchen Spreitzer
- Teresa M. Amabile

CUPRINS

[Fericirea nu înseamnă lipsa sentimentelor negative](#)

[Cum să fim mulțumiți pe termen lung?](#)

[Jennifer Moss](#)

[E important să fim fericiți la locul de muncă](#)

[Munca ne privește la modul personal](#)

[Annie McKee](#)

[Arta de a zâmbi](#)

[Cercetarea](#)

[Interviu cu Daniel Gilbert, de Gardiner Morse](#)

[Puterea din spatele micilor victorii](#)

[Cum îmbunătățim modul de raportare a angajaților la procesul de muncă](#)

[Teresa M. Amabile și Steven J. Kramer](#)

[Cum să faci performanță pe termen lung](#)

[Forța de muncă înfloritoare](#)

[Gretchen Spreitzer și Christine Porath](#)

[Ce nu ne place să spunem despre fericirea la locul de muncă?](#)

[Nu e totul numai lapte și miere](#)

[André Spicer și Carl Cederström](#)

[Partea întunecată a fericirii](#)

[Să coborâm cu picioarele pe Pământ](#)

[Alison Beard](#)

INTROSPECTIV

DEZVOLTARE PERSONALĂ

Evoluția începe de la cunoașterea de sine.
Prin lectură, pornim într-o călătorie
înspre sine, pentru ca apoi să găsim
starea de împăcare și echilibrul
interior. *Introspectiv* își propune
să ofere cititorului cărți-reper
din domeniile spiritualității, psihologiei
și dezvoltării personale.

Inteligența emoțională

DESPRE FERICIRE

Texte de:

- Daniel Gilbert
- Annie McKee
- Gretchen Spreitzer
- Teresa M. Amabile

Traducere din limba engleză
CORINA TUDOSE

LITERA

București
2020

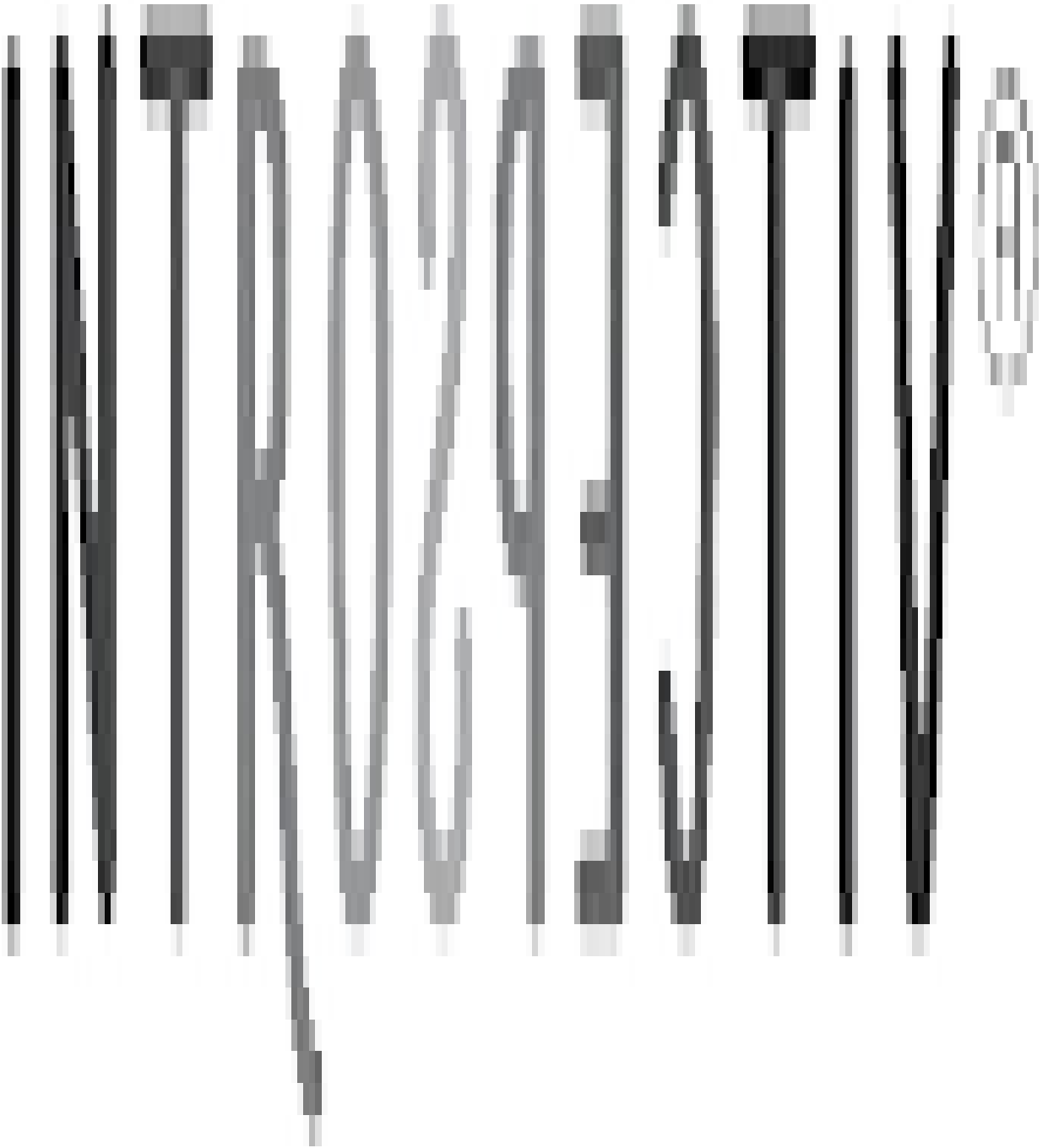
Happiness

Harvard Business School Publishing Corporation

Copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Ediție publicată prin înțelegere cu Harvard Business Review Press

prin intermediul Agenției Literare Livia Stoia



Introspectiv este o divizie a Grupului Editorial Litera

O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România tel. 021 319 6390; 031 425 1619;
0752 548 372

Despre fericire

Copyright © 2019, 2020 Grup Media Litera

pentru versiunea în limba română

Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactor: Aloma Ciomâzică-Mărgărit

Corector: Georgiana Enache

Copertă: Bogdan Mitea

Tehnoredactare și prepress: Anca Suciu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Harvard Business Review Press

Despre fericire / ; trad.: Corina Tudose – București: Litera, 2020

Isbn 978-606-33-3252-4

ISBN EPUB 978-606-33-5849-4

I. Tudose, Corina (trad.)

159.9

Fericirea nu înseamnă lipsa sentimentelor negative

Cum să fim mulțumiți pe termen lung?

Jennifer Moss

Pentru mulți dintre noi, fericirea este o noțiune insuportabil de greu de identificat. Ca și ceața – poți s-o vezi de la depărtare, densă și plină de formă. Dar, când te apropii, particulele se depărtează și ceața devine brusc imposibil de atins, chiar dacă este peste tot în jurul tău.

Oamenii insistă asupra importanței pe care o are căutarea fericirii, dar, dacă stăm să ne gândim la asta, definiția verbului „a căuta” presupune încercarea de a găsi ceva fără garanția vreunui succes.

Până acum vreo șase ani, alergam cu fervoare și fără izbândă după fericire. Pe vremea aceea locuiam în San Jose, California (SUA), împreună cu soțul meu, Jim, și cu băiatul nostru în vârstă de doi ani, așteptând venirea pe lume a unui nou membru în familia noastră. Pe hârtie, viața părea colorată în roz. Totuși, nu reușeam să găsesc bucurie în a trăi. Mă simțeam mereu vinovată pentru tristețea mea; aveam să aflu mai târziu că problemele mele erau jenant de mărunte în acel moment.

Apoi, în septembrie 2009, universul meu s-a zguduit când Jim s-a îmbolnăvit foarte grav. A fost diagnosticat cu gripă porcină (H1N1), apoi cu virusul West Nile și cu sindrom Guillain-Barré pe fondul unui sistem imunitar compromis.

Soțului meu nu-i era niciodată teamă de moarte. Mie, da.

Când ni s-a spus ca starea lui s-a îmbunătățit, că bătălia cu boala fusese câștigată, am răsuflat ușurați. Tot atunci am aflat și că era foarte probabil ca Jim să nu poată merge o perioadă – un an sau poate mai mult – și ne-am făcut iar griji. Știam că prognosticul acesta însemna, de fapt, sfârșitul carierei lui Jim ca jucător profesionist de lacrosse. În schimb, nu aveam nici o idee despre cum urma să plătim facturile pentru serviciile medicale sau câtă energie avea să-i mai rămână soțului meu pentru a se implica în rolul de părinte.

Cu zece săptămâni înainte de venirea pe lume a bebelușului, nu mai aveam timp să mă gândesc și să reflectez. Pe de altă parte, lui Jim îi rămăsese doar timp. Era obișnuit cu viteza, atât în viața de zi cu zi, cât și pe teren, așa că minutele treceau cu greutatea orelor atunci când era în spital. Mergea la fizioterapie și terapie ocupațională, dar avea la fel de multă nevoie și de sprijin psihologic.

Atunci Jim a lansat o provocare pe rețelele de socializare pe care avea cont și le-a cerut oamenilor să-i sugereze materiale pe care le-ar fi putut citi ca să se poată

„vindeca“ mental. Sugestiile au început să curgă. A primit cărți și casete audio însoțite de bilețele care spuneau cât de eficiente fuseseră acele resurse și cum îi ajutaseră pe oameni să-și depășească dificultățile.

Jim își petrecea timpul citind tot felul de cărți motivaționale, începând cu cele scrise de Tony Robbins și terminând cu Oprah, sau uitându-se la materiale TED-Talks în care era vorba, de exemplu, despre impactul traumelor asupra creierului – așa cum este cazul filmului lui Jill Bolte Taylor – My stroke of Insight. Au urmat cărțile lui Deepak Chopra și ale lui Dalai Lama, care accesau latura spirituală, și o serie de articole scrise de Martin Seligman, Shawn Achor, Sonja Lyubomirsky și mulți alți cercetători care treceau în revistă studiile științifice legate de fericire și de recunoștință.

Amândoi am observat că, în toată această literatură, exista o temă recurentă – recunoștința. O regăseam în scrierile științifice, în poveștile adevărate și în cărțile motivaționale care te învățau cum să ai succes. Jim s-a gândit atunci să țină un fel de jurnal al recunoștinței și a început să aducă mulțumiri. Le mulțumea celor care îi schimbau așternuturile și membrilor familiei care îi aduceau câte o cină caldă. Era recunoscător față de asistenta care îl încuraja sau față de echipa de la recuperare pentru atenția suplimentară pe care i-o acordau acei oameni chiar și în timpul lor liber. (Membrii echipei care avea grijă de Jim chiar au mărturisit că se străduiau mai mult tocmai pentru că simțeau cât de recunoscător era soțul meu pentru eforturile lor.)

Atunci Jim m-a rugat să îmbrățișez și eu aceeași abordare și, cum îmi doream atât de mult să-l ajut să se vindece, pentru că vedeam cât de grea era situația pentru el, m-am străduit să am o atitudine cât mai pozitivă când îl vizitam în rezerva de la spital. Nu reușeam întotdeauna. Câteodată mă descuraja atâta neputință – dar, după un timp, am observat că începuse să se simtă mai bine. Și, chiar dacă viziunile noastre nu erau congruente, făceam lucrurile să meargă. Mă adaptam.

Toată experiența a fost zguduitoare și înfricoșătoare, dar Jim a ieșit din spital pe picioarele lui, folosindu-se de cârje (pentru că a refuzat cu încăpățânare scaunul cu roțile), la numai șase săptămâni distanță de momentul în care fusese internat de urgență. Atunci ne-am gândit că vindecarea lui nu putea fi pusă numai pe seama unei șanse extraordinare.

Una din cărțile de început care l-au influențat pe Jim a fost Flourish, a lui

Seligman. Psiholog, fost președinte al Asociației Americane de Psihologie, Seligman este responsabil pentru definirea acronimului PERMA, care stă la temelia multor proiecte de cercetare în psihologia pozitivă pe glob. Acronimul vine de la inițialele din limba engleză a cinci elemente esențiale pentru o stare de mulțumire care să dureze:

- Pozitivitate (Positive emotion) – din această categorie fac parte pacea, recunoștința, satisfacția, plăcerea, inspirația, speranța, curiozitatea, iubirea.
- Implicare (Engagement) – participarea trup și suflet la rezolvarea unei probleme sau la realizarea unui proiect, atât de intens încât apare senzația condensării timpului.
- Relații sociale (Relationships) – oamenii care au relații pozitive, importante, cu alți indivizi sunt mai fericiți decât cei care nu cultivă asemenea legături.
- Însemnătate (Meaning) – presupune atingerea unui obiectiv care să ne ajute să ne depășim condiția. Indiferent dacă e vorba despre o orientare religioasă sau despre o cauză în slujba umanității, într-un fel sau altul, toți avem nevoie de sentimentul unei vieți cu sens.
- Atingerea obiectivelor, realizarea de sine, împlinirea (Accomplishment/achievement) – se referă la sentimentul de satisfacție în viețile noastre, la nevoia de autorealizare și de autodepășire.

Încet, încet, am readus aceste principii din nou în viața noastră. Jim s-a întors la Universitatea Wilfrid Laurier din Ontario să aprofundeze neuroștiințele și, împreună, am pus bazele companiei Plasticity Labs, cu scopul de a le împărtăși

altor oameni ceea ce am descoperit noi despre căutarea fericirii. Pe măsură ce în viețile noastre a crescut nivelul de empatie, recunoștință și sens, sentimentul de tristețe pe care îl aveam a dispărut.

Din acest motiv, când sesizez scepticismul unor oameni în legătură cu psihologia pozitivă, mă simt jignită direct. Oare criticii acestui curent în psihologie au o problemă cu ideea de recunoștință? Cu relaționarea? Cu ideea de însemnătate a unei vieți? Cu nevoia de speranță?

Poate că parte din problemă este faptul că avem tendința să simplificăm prea mult conceptul de fericire în cultura noastră consumeristă și să respingem astfel noțiunea pe de-a-ntregul pentru că este nedemonstrată. Așa cum îmi scria într-un e-mail Vanessa Buote, o prietenă care și-a dat doctoratul în psihologie socială:

Una dintre greșelile pe care le facem când ne gândim la fericire este că o confundăm cu o permanentă stare de veselie, bucurie și mulțumire care implică automat un zâmbet nelipsit de pe față. Să fii fericit și să duci o viață împlinită înseamnă să accepți deopotrivă binele și răul și să înveți cum să-ți schimbi percepția asupra răului. De fapt, în articolul „Emodiversity and the Emotional Ecosystem“, scris recent de cercetătorul Jordi Quoidbach (Harvard) și publicat în Journal of Experimental Psychology, se demonstrează că experimentarea unei game largi de emoții – atât pozitive, cât și negative – se află în directă legătură cu o atitudine mentală sănătoasă și o stare fizică bună.

Nu numai că avem tendința de a înțelege greșit ce este fericirea, dar se pare că o și căutăm într-o direcție greșită. Shawn Achor, cercetător și instructor corporatist care a publicat în revista HBR (Harvard Business Review) articolul „Positive Intelligence“, este de părere că majoritatea oamenilor se gândesc la fericire în mod eronat: „Cea mai mare greșală de interpretare la care ne împinge industria fericirii este că transformă noțiunea într-o destinație, când, de fapt, ea ar trebui privită ca un instrument. Credem că dacă obținem sau ajungem la ce ne dorim vom fi fericiți. Dar se pare că mintea noastră lucrează în direcția opusă.“

Prietena mea Vanessa Buote este de acord cu această interpretare: „Câteodată avem tendința de a percepe fericirea ca fiind scopul suprem – uitând că, de fapt, cu adevărat importantă este călătoria, încercarea de a descoperi ce ne face fericiți

și implicarea cu prioritate în acele activități care ne ajută să trăim o viață care să ne împlinească“.

Cu alte cuvinte, când alergăm după fericire nu suntem fericiți. În mod paradoxal, suntem mai fericiți când nu ne gândim la fericire; când ne bucurăm de prezent, când ne implicăm trup și suflet într-un proiect important pentru noi sau când ajutăm pe cineva care are nevoie de sprijinul nostru.

O atitudine cu adevărat pozitivă nu înseamnă să-ți ascunzi sentimentele și trăirile reale. Fericirea nu presupune absența suferinței: ci, mai degrabă, este vorba despre capacitatea oamenilor de a se raporta diferit la ea. Mai mult, nu trebuie să confundăm fericirea cu bucuria sau cu extazul. Fericirea implică mulțumire, stare de bine și o flexibilitate emoțională care-ți dă voie să experimentezi o gamă largă de trăiri. În compania noastră avem colegi care s-au confruntat cu anxietate și depresie. Alții au înfruntat sindromul stresului post-traumatic sau au experiența unor boli mentale grave în familiile lor. Putem fi deschiși să ne împărtășim experiențele sau nu. Oricare ar fi situația, o acceptăm ca atare și știm să îi sprijinim pe cei care plâng la birou (indiferent dacă lacrimile lor sunt de durere sau de fericire).

Există și oameni – aflați probabil în căutarea unei abordări diferite – care susțin că fericirea e dăunătoare (vezi, pentru exemplificare, ultimele două articole din această carte). Din experiența mea, scopul exercițiilor care ajută la îmbunătățirea stării mentale și emoționale nu este acela de a ne face să zâmbim sau de a ne scăpa de probleme printr-o simplă dorință. Este vorba despre exercițiul de a învăța să faci față factorilor stresori instruindu-te, așa cum te-ai antrena, spre exemplu, pentru participarea la un maraton.

Perioada petrecută în spital l-a schimbat pe Jim foarte mult. Aceste transformări s-au petrecut sub ochii mei – mai întâi, ele au căpătat forme subtile, apoi mi-am dat seama brusc că practica recunoștinței și fericirea care vine odată cu aceasta mi-au adus și mie un dar: mi l-au readus pe Jim. Și, dacă astfel fericirea e dăunătoare, atunci, așa să fie!

Jennifer Moss

este cofondatoarea și coordonatoarea echipei de comunicare de la Plasticity
Labs.

Text adaptat după conținutul site-ului hbr.org – 20 august 2015

E important să fim fericiți la locul de muncă

Munca ne privește la modul personal

Annie McKee

Până nu demult, oamenii erau tentați să creadă că fericirea la locul de muncă nu este obligatorie pentru a avea succes. Mai erau de părere și că nu e nevoie să-ți placă oamenii cu care lucrezi și nici măcar să le împărtășești valorile. „Munca nu e ceva personal“, enunța pe scurt această teorie. Nimic mai eronat.

Studiile pe care le-am făcut cu zeci de companii și sute de oameni – precum și cercetările altor specialiști în neuroștiințe ca Richard Davidson și V.S. Ramachandran și profesori ca Shawn Achor – ilustrează din ce în ce mai mult un fapt foarte simplu: oamenii fericiți sunt angajați mai buni. Cei care sunt implicați trup și suflet în activitățile lor și în echipele de la serviciu muncesc mai mult și mai eficient.

Cu toate acestea, un număr alarmant de mare de oameni nu sunt implicați în munca lor. Datele unui raport Gallup din 2013 indică faptul că numai 30% din forța de muncă din SUA manifestă o implicare de tip „trup și suflet“ la locul de muncă. Acest rezultat confirmă și concluziile cercetărilor mele. Sunt puțini oamenii cu adevărat implicați emoțional și intelectual¹ în organizațiile în care lucrează. Mult prea mulți sunt complet detașați de ceea ce se întâmplă în jurul lor. Pentru ei, miercurea este ziua de „tras tare“ și lucrează numai ca să ajungă cât mai repede la ziua de vineri. Nu trebuie ignorat nici faptul că unul din cinci angajați își manifestă activ lipsa de implicare, conform concluziilor aceluiași raport. Acești oameni sabotează proiectele, își trădează colegii și tulbură atmosfera de la locul de muncă.

Raportul Gallup notează, de asemenea, faptul că nivelul de implicare a angajaților a rămas relativ constant de-a lungul anilor, în pofida instabilității economice. Concluzia nu este îmbucurătoare: nu suntem implicați în munca pentru care suntem plătiți, și lucrurile stau așa de multă vreme.

S-a demonstrat că oamenii neimplicați și nefericiți nu sunt prea buni colegi și nu aduc prea multă valoare adăugată: ei afectează activitatea companiilor (și, implicit, economia) în moduri profund negative. Impactul e și mai dăunător când lipsa de implicare apare la nivelul managementului, pentru că aceasta are efect de contaminare și poate prejudicia întreaga companie. Trăirile și felul de a gândi ale managerilor influențează starea de spirit a celorlalți angajați, precum și nivelul lor de performanță. Până la urmă, felul în care simțim este legat de ce anume și cum gândim. Cu alte cuvinte, gândurile ne determină emoțiile și emoțiile ne influențează gândurile.²

E timpul să spulberăm mitul conform căruia ceea ce simțim la locul de muncă este lipsit de importanță. Știința e de partea noastră: s-a demonstrat că există legături neurologice clare între trăiri, gânduri și acțiuni.³ Când ne aflăm sub imperiul unor emoții negative puternice, suntem „orbiți”. Ne concentrăm mai ales – dacă nu în mod exclusiv – asupra sursei durerii. Nu procesăm informațiile, nu gândim creativ și nu luăm decizii bune. Frustrarea, furia și stresul fac o parte importantă din noi să fie inaccesibilă – și această parte este exact aceea responsabilă cu maniera de a gândi și cu implicarea⁴ în muncă. Fenomenul de neimplicare este, de fapt, un răspuns neurologic și psihologic natural la emoții negative generalizate.

Dar nu trebuie să acordăm atenție doar emoțiilor negative. Și emoțiile pozitive foarte puternice pot avea același efect⁵ dăunător. Anumite studii indică faptul că prea multă fericire poate să afecteze creativitatea și să predisună la comportamente cu risc (gândiți-vă cât de nebunește ne comportăm când suntem îndrăgostiți). În sfera organizațională, am întâlnit grupuri de oameni implicați frenetic în participarea la conferințe de vânzări sau la diverse întâlniri corporatiste care au ca scop socializarea și promovarea spiritului de echipă. În general, aceste întâlniri nu sunt asociate cu dezvoltarea profesională sau cu învățarea inovativă, ci, mai degrabă, cu mult alcool și cu o mulțime de alte probleme.

Dacă suntem de acord că starea emoțională pe care angajații o au la locul de muncă este importantă, atunci ce putem face să creștem gradul de implicare și să îmbunătățim performanța?

În ultimii câțiva ani, împreună cu echipa mea de la Teleos Leadership Institute am studiat zeci de companii și am intervievat mii de oameni. Primele descoperiri pe care le-am făcut despre legăturile care există între ceea ce simt oamenii și nivelul lor de angajament în muncă sunt extraordinare. Există asemănări clare între ceea ce oamenii spun că-și doresc și au nevoie, indiferent de mediul din care provin sau de compania și de domeniul de activitate în care activează. Suntem tentați să presupunem că există diferențe mari de la o industrie la alta sau de la o regiune geografică la alta, însă cercetările contrazic aceste ipoteze.

Conform părerii generale, implicarea totală și sentimentul de fericire la locul de muncă apar când sunt satisfăcute trei cerințe:

1. O perspectivă atrăgătoare. Când angajații au discutat cu echipa de cercetători despre ce funcționa și ce nu în companiile la care lucrau și despre ce considerau că îi ajută sau îi deranjează legat de implicarea în muncă – ei vorbeau, mai ales, despre viziune. Oamenii au nevoie să poată „vedea” ce implică viitorul și să-și dea seama în ce fel se vor putea integra. Și, după cum ne arată și colaborarea cu expertul în comportament organizațional Richard Boyatzis, oamenii sunt dispuși să învețe și să se schimbe atunci când viziunea personală coincide cu viziunea mai largă a organizației pentru care lucrează.⁶ Din păcate, mult prea mulți lideri de companii nu reușesc să prezinte o imagine atrăgătoare a viitorului, nu încearcă să apropie această viziune de valorile personale ale oamenilor și nu știu să comunice eficient. Drept rezultat, pierd angajați.

2. Nevoia de a avea un scop (sens). Oamenii vor să simtă că munca lor contează, că își aduc contribuția la atingerea unui obiectiv important. Și, cu excepția celor de la vârf, valoarea acțiunilor companiei nu reprezintă un scop important care să provoace și să stârnească implicarea angajaților. În schimb, aceștia vor să știe că ei – și organizațiile lor – fac ceva important pentru alți oameni.

3. Relaționarea constructivă. Știm că oamenii se alătură unei companii, dar părăsesc un șef.⁷ O relație disonantă cu șeful e un factor demotivant, dureros. La fel sunt și relațiile cu colegii. Lideri, manageri și angajați deopotrivă ne-au spus că relațiile apropiate, bazate pe sprijin și pe încredere, sunt extrem de importante pentru starea lor de spirit și pentru disponibilitatea unei implicări pe măsură în muncă, aducând și o contribuție importantă la formarea unui spirit sănătos de echipă.

Mai mult decât atât, științele psihosociale și cercetările organizaționale desființează vechile mituri, demonstrând că stările afective sunt foarte importante pentru atmosfera de la locul de muncă, că nivelul de fericire a angajaților contează și că, pentru a fi pe deplin implicați în activitățile desfășurate, oamenii au nevoie de perspective, însemnătate, scop și relații constructive.

Ține de noi să găsim moduri în care munca noastră să oglindească valorile personale puse în slujba companiilor pentru care lucrăm și să construim relații

interpersonale de calitate. Pe de altă parte, liderii și managerii au datoria de a crea un mediu de lucru unde oamenii pot progresa. E simplu și pragmatic: dacă vrei să ai forță de muncă implicată, ai grijă cum creionezi o viziune a companiei, creează legături între munca oamenilor și obiectivele organizației și recompensează-i pe angajații care colaborează cu alți angajați.

Annie McKee

este lector la Universitatea din Pennsylvania, director al programului doctoral PennCLO și fondator al Teleos Leadership Institute. Este coautor, alături de Daniel Goleman și Richard Boyatzis, al cărților Primal Leadership, Resonant Leadership și Becoming a Resonant Leader. Ideile prezentate în acest articol sunt explicate pe larg în cea mai recentă carte a sa How to Be Happy at Work, apărută la editura Harvard Business Review.

Text adaptat după conținutul site-ului hbr.org – 14 noiembrie 2014

Note

1. A.K. Goel et al. „Measuring the Level of Employee Engagement: A Study from the Indian Automobile Sector“. International Journal of Indian Culture and Business Management 6, nr. 1 (2013): pp. 5–12
2. J. Lite, „MIND Reviews: The Emotional Life of Your Brain“, Scientific American MIND, 1 iulie 2012, <http://www.scientificamerican.com/article/mind-reviews-the-emotional-life-of/>
3. D. Goleman, Destructive Emotions: A Scientific Dialogue with The Dalai Lama (New York: Bantam, 2004)

4. D. Goleman et al. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. (Boston: Harvard Business Review Press, 2013)
5. J. Gruber, „Four Ways Happiness Can Hurt You“, Greater Good, 3 mai 2012, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/four_ways_happiness_can_hurt_you
6. R.E. Boyatzis & C. Soler, „Vision, Leadership and Emotional Intelligence Transforming Family Business“, Journal of Family Business Management 2, nr. 1 (2012), pp. 23–30; A. McKee et al. Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness (Boston, Harvard Business Review Press, 2008). <http://www.amazon.com/Becoming-Resonant-Leader-Relationships-Effectiveness/dp/1422117340>.
7. „How Managers Trump Companies“, Gallup Business Journal, 12 august 1999, <http://businessjournal.gallup.com/content/523/how-managers-trump-companies.aspx>

Arta de a zâmbi

Cercetarea

Interviu cu Daniel Gilbert, de Gardiner Morse

Daniel Gilbert este profesor de psihologie la Harvard și este bine-cunoscut pentru bestsellerul său publicat în 2006, *Stumbling on Happiness*. Lucrarea sa pune în evidență, printre altele, greșelile repetate pe care le facem cu toții când ne imaginăm cât de fericiți sau nefericiți ne vom simți în anumite condiții. În acest interviu acordat lui Gardiner Morse pentru *Harvard Business Review*, Gilbert face o trecere în revistă a cercetărilor despre fericire și explorează granițele acestui concept.

HBR: Cercetările în domeniul fericirii au devenit un subiect fierbinte în ultimii 20 de ani. De ce?

Gilbert: De curând ne-am dat seama că putem adresa științei – care este cea mai nouă modalitate de a obține răspunsuri – una dintre cele mai vechi întrebări care ne preocupă: „Care este natura fericirii umane?” Până acum câteva zeci de ani problema fericirii era apanajul aproape exclusivist al filosofilor și al poetilor.

Psihologii au fost mereu preocupați de latura emoțională, dar în ultimii 20 de ani studiile în domeniul afectivității s-au înmulțit exponențial, iar una dintre emoțiile asupra căreia psihologii și-au concentrat atenția a fost fericirea. De curând, economiștii și specialiștii în neuroștiințe s-au alăturat și ei provocării. Toate aceste discipline urmăresc scopuri distincte, dar care se intersectează: psihologii vor să înțeleagă ce simt oamenii, economiștii vor să știe ce prețuiesc oamenii, iar pe specialiștii în neuroștiințe îi interesează cum răspunde creierul la ideea de recompensă. Cum toate aceste trei discipline separate sunt interesate de același subiect, acesta a ajuns în programul de studiu al oamenilor de știință. Acum, revista *Science* publică articole despre fericire, oamenii care studiază acest concept câștigă Premiul Nobel, iar guvernele din toată lumea se grăbesc să găsească diverse căi prin care să măsoare și să crească nivelul de fericire al cetățenilor lor.

HBR: Cum se poate măsura ceva atât de subiectiv ca fericirea?

Gilbert: Măsurarea experiențelor subiective este mai ușor de realizat decât s-ar crede. E ceea ce face medicul oftalmolog când caută dioptria cea mai potrivită pentru un pacient cu prescripție pentru ochelari. Doctorul pune o lentilă în fața ochiului și îi cere bolnavului să-i împărtășească calitatea experienței vizuale, apoi încearcă o altă lentilă, apoi o alta. Medicul se folosește de relatările pacientului ca de niște date, le analizează din punct de vedere științific și creează o lentilă care îl va ajuta pe subiect să vadă perfect – totul bazându-se pe relatări despre experiențele individuale. Datele pe care oamenii le oferă în timp real sunt aproximări foarte realiste asupra experiențelor pe care le au și fac posibilă o viziune asupra lumii prin ochii lor. Poate că oamenii nu ne pot spune cât de fericiți au fost ieri sau cât de fericiți vor fi mâine, dar ne pot spune cum se simt în momentul în care sunt întrebați. „Ce faci, cum ești?” e poate cea mai frecventă întrebare din lume, dar nimeni nu este pus în încurcătură când trebuie să ofere un răspuns.

Există multe moduri în care poți măsura fericirea. Putem formula o întrebare de tipul „cât de fericit te simți în acest moment?” și îi putem cere respondentului să indice nivelul propriei emoții folosind o scară de evaluare. Putem folosi la fel de bine și rezonanța magnetică pentru a măsura fluxurile sangvine la nivel cerebral, sau electromiograma pentru a măsura activitatea „mușchilor zâmbetului” la nivel facial. În majoritatea cazurilor, aceste măsurători sunt corelate și poți alege să te folosești de oricare dintre metode în funcție de bugetul pe care îl ai la dispoziție. E drept că, dacă ai fi în poziția guvernului federal, probabil ai prefera metodele complicate și costisitoare în detrimentul celor simple și economice.

HBR: Scările de măsurare nu sunt subiective? Nivelul cinci indicat de un subiect poate fi nivelul șase în accepțiunea altui subiect.

Gilbert: Imaginați-vă că o farmacie vinde termometre ieftine, care nu sunt bine calibrate. Oamenii cu temperatură normală ar putea să primească alte rezultate decât 37°C, iar doi oameni care au aceeași temperatură s-ar putea să obțină rezultate diferite. Aceste inexactități i-ar putea determina pe oameni să caute tratament medicamentos când nu au nevoie, de fapt, sau

dimpotrivă, i-ar putea împiedica să beneficieze de un tratament care le-ar folosi. Deci da, termometrele necalibrate pot fi o problemă – dar nu întotdeauna. De pildă, să presupunem că invităm 100 de oameni într-un laborator și pe jumătate dintre ei îi punem în contact cu un virus gripal. O săptămână mai târziu, folosim termometrele cu probleme pentru a măsura temperatura tuturor celor 100 de oameni. Valoarea medie a măsurătorilor în cazul subiecților care au fost expuși la virus va fi aproape sigur mai mare decât temperatura medie a celorlalți. Unele termometre ar înregistra valori sensibil mai mici, altele mai mari, dar, atâta vreme cât eșantionul este bine dimensionat, inexactitățile se vor exclude de la sine. Chiar și folosind instrumente de măsură necalibrate, putem face comparații pe eșantioane mari de subiecți.

O scară de măsurare este similară unui termometru necalibrat. Inadvertențele o fac improprie pentru măsurarea anumitor tipuri de variabile (de exemplu, este imposibil să spui exact cât de fericit era John la ora 10.42, în dimineața zilei de 3 iulie 2010). Cu toate acestea, scările sunt perfect valabile pentru a face măsurătorile pe care majoritatea psihologilor le folosesc în experimentele lor.

HBR: Ce au descoperit acești cercetători despre fericire?

Gilbert: O mare parte a studiilor confirmă ipotezele pe care le-am presupus întotdeauna. De exemplu: în general, oamenii care sunt implicați în relații romantice funcționale sunt mai fericiți decât ceilalți. Oamenii sănătoși sunt mai fericiți decât cei bolnavi. Oamenii activi din punct de vedere religios sunt mai fericiți decât cei care nu manifestă acest tip de comportament. Oamenii bogați sunt mai fericiți decât cei săraci. Și așa mai departe.

Acestea fiind spuse, cercetările au demonstrat că există, totuși, și surprize. De pildă, deși tot ce am menționat anterior reprezintă motive de fericire pentru oameni, de fapt, fiecare dintre aceste motive contează uimitor de puțin. Da, o casă nouă sau o proaspătă soție te pot face mai fericit, dar nu în mod semnificativ și nu pentru mult timp. Se pare că oamenii nu se pricep foarte bine să anticipeze ce anume i-ar face fericiți și pentru cât timp. Ei se așteaptă ca evenimentele pozitive să le aducă mai multă fericire decât se întâmplă, de fapt, și

ca evenimentele negative să-i facă mult mai nefericiți decât în realitate. Atât în experimentele desfășurate în mediul natural, cât și în cele de laborator, s-a descoperit că a câștiga sau a pierde alegerile, a cuceri sau a pierde un partener într-o relație romantică, a obține sau nu o promovare, a trece sau nu un examen – toate au un impact mai mic asupra fericirii decât își imaginează oamenii. Un studiu recent a indicat faptul că foarte puține experiențe ne afectează pentru mai mult de trei luni. Așa se face că atunci când ni se întâmplă lucruri bune suntem bucuroși o vreme și sărbătorim, iar apoi ne trezim la realitate. În cazul experiențelor negative, plângem și ne văităm pentru o perioadă, apoi ne revenim și ne continuăm viața.

HBR: De ce evenimentele au un asemenea efect pasager asupra stării de fericire?

Gilbert: Un motiv ar fi că oamenii sunt pricepuți să esențializeze experiențele și să ia partea bună a lucrurilor. Ca rezultat, de obicei, suntem mai fericiți decât anticipăm după aproape orice tip de traumă sau tragedie. Luați orice ziar și, răsfoindu-l la întâmplare, o să găsiți o mulțime de exemple. Vă amintiți de Jim Wright care a demisionat în dizgrație din funcția de purtător de cuvânt al Camerei Reprezentanților din cauza unor afaceri dubioase? Câțiva ani mai târziu, el declara pentru New York Times că „se simțea mult mai bine din punct de vedere fizic, financiar, emoțional, mental, și așa mai departe“. Mai avem și exemplul lui Moreese Bickham, care a petrecut 37 de ani în penitenciarul din Louisiana, iar după eliberare a declarat: „Nu regret nici o clipă. A fost o experiență memorabilă.“ Acești oameni par să trăiască în cea mai bună lume cu putință. Apropo de asta, Pete Best, toboșarul cu care au început cei de la Beatles și care a fost mai apoi înlocuit de Ringo Starr, în 1962, chiar înainte ca Beatles să ajungă o trupă renumită, este în prezent instrumentist de studio. Ce a avut de spus despre faptul că a ratat șansa de a face parte din cea mai cunoscută trupă a secolului XX? „Sunt mai fericit decât aș fi fost cu cei de la Beatles.“

Una dintre cele mai de interesante și mai încurajatoare descoperiri făcute în cadrul studiilor despre fericire este faptul că nu trebuie să ne facem programare la o ședință de terapie de fiecare dată când ni se tocește flecul de la pantof. Avem

o abilitate remarcabilă să luăm tot ce e mai bun din lucrurile care ni se întâmplă. Majoritatea oamenilor sunt mai rezistenți decât cred.

HBR: Oare nu se păcălesc singuri? Fericirea reală nu este mai bună decât cea artificială?

Gilbert: Să fim atenți la cuvintele pe care le folosim. Un fir de nylon este cât se poate de real, doar că nu e obținut natural. Fericirea artificială este ceea ce simțim când nu obținem ceea ce ne dorim, iar fericirea naturală este ceea ce simțim când dorințele ne sunt împlinite. Cele două noțiuni se pot defini diferit, dar nu sunt neapărat diferite ca experiență emoțională. Una nu este în mod evident mai bună sau mai puțin bună decât cealaltă.

Desigur, mulți oameni nu văd lucrurile așa. În majoritatea lor, oamenii cred că fericirea artificială nu este la fel de bună ca fericirea naturală, că promotorii ei se păcălesc singuri și că nu sunt cu adevărat fericiți. Nu știu să existe dovezi care să demonstreze acest lucru. De exemplu, dacă cineva are ghinionul să își piardă vederea sau doar averea, o să descopere că, la capătul acestor evenimente, există o lume cu totul nouă. Cu această ocazie o să devină accesibile multe lucruri din această lume nouă care sunt cu adevărat pozitive. De fapt, o să apară chiar și câteva elemente care sunt fără îndoială mai bune decât experiențele cunoscute. Un astfel de om nu se minte singur și nici nu are halucinații. Doar descoperă lucruri pe care nu le-a știut și nici nu ar fi putut să le cunoască înainte de această viață nouă. Drept rezultat, omul va căuta elemente și motive care să-i facă viața mai bună, le va găsi, și asta îl va face fericit. Cel mai surprinzător pentru mine, ca om de știință, este faptul că cei mai mulți dintre noi nu ne dăm seama cât de ușor ne va fi să găsim aceste lucruri. Oamenii nu ar spune niciodată „sigur, dacă mi-aș pierde averea sau dacă m-ar părăsi soția, aș găsi un mod să fiu la fel de fericit ca acum“. Și, cu toate astea, este cât se poate de adevărat.

HBR: Ar trebui să ne dorim întotdeauna să fim fericiți? Mă gândesc acum la exemplul geniilor creatoare care au fost profund nefericite – Beethoven, van Gogh, Hemingway. Nu cumva o anumită doză de nefericire stimulează performanța și creativitatea?

Gilbert: Nici vorbă! Toată lumea se poate gândi la exemplul istoric al unei persoane care a fost și nefericită și extrem de creativă, în același timp, dar asta nu înseamnă că nefericirea hrănește creativitatea unui individ. Să vă dau un altfel de exemplu – există, cu siguranță, oameni care au fumat două pachete de țigări pe zi și au trăit până la 90 de ani, dar asta nu ne dă dreptul să tragem concluzia că țigările sunt sănătoase. Diferența dintre folosirea exemplelor plastice pentru a sublinia o idee și forța unei demonstrații științifice este că, în cazul științei, nu putem alege pilda care servește cel mai bine scopului urmărit. Trebuie să analizăm toate elementele determinante sau cel puțin să luăm în calcul un eșantion reprezentativ, semnificativ al acestora și să stabilim dacă există mai mulți subiecți cu potențial creativ în tabăra fericiților față de cea a nefericiților. Ca să duc exemplul mai departe am putea încerca să stabilim și dacă sunt mai mulți nefericiți printre subiecții lipsiți de creativitate comparativ cu numărul subiecților fericiți din aceeași categorie. Dacă nefericirea ar genera creativitate, am vedea un procent mai mare de persoane creative printre cei nefericiți decât printre cei fericiți. Și nu este așa. Se observă cu ochiul liber că, în majoritatea cazurilor, oamenii fericiți sunt mai creativi și mai eficienți. Sigur, puteți spune că au existat și oameni a căror nefericire a fost izvor de creativitate! Da, bineînțeles. Dar acei oameni sunt excepția care confirmă regula.

HBR: Mulți manageri sunt de părere că oamenii mulțumiți nu sunt cei mai productivi dintre angajați, așa că ar fi de dorit să-i ții pe subordonați într-o oarecare frustrare, poate chiar anxietate, în ceea ce privește locul lor de muncă.

Gilbert: Managerii care au mai multă încredere în datele disponibile și nu se bazează pe intuiție nu spun asta. Nu știu despre nici o concluzie a vreunui studiu care să arate că angajații anxioși și cei temători sunt mai creativi sau mai eficienți. Rețineți, mulțumirea pe care o simt angajații în raport cu locul lor de muncă nu îi predispune pe aceștia la un comportament relaxat și contemplativ. Asta fac angajații plictisiți și, în principiu, oamenii urăsc să se simtă plictisiți. Știm că subordonații sunt cei mai fericiți atunci când li se

cere să răspundă unor provocări pe măsură – ca, de exemplu, când încearcă să atingă niveluri de performanță ridicate, fără să fie vorba de sarcini imposibile. Există o diferență între lansarea de provocări la care să răspundă angajații și folosirea amenințării ca instrument de management într-o organizație. Oamenii „înfloresc” când sunt chemați să răspundă unei provocări și „se ofilesc” când se simt amenințați. Evident poți obține rezultate și prin constrângere: ca manager poți spune cuiva „dacă nu-mi aduci asta până vineri ești concediat” și probabil că o să ai lucrarea până vineri. Dar, în același timp, vei avea un angajat care va face tot ce poate să îți submineze autoritatea, care nu va mai simți loialitate față de companie și care nu va face niciodată mai mult decât este nevoie. Ar fi mult mai eficient să-i spui angajatului „nu cred că sunt mulți oameni care să poată finaliza lucrarea asta până vineri, dar am încredere deplină că tu ești unul dintre ei. Pot să-ți spun și că rezultatul este extrem de important pentru întreaga echipă.” Psihologii studiază mecanismele recompensei și ale pedepsei de cel puțin un secol și concluzia e clară: recompensa dă rezultate mai bune.

HBR: Înțeleg că provocările îi fac pe oameni fericiți. Ce altceva mai știm despre sursele fericirii?

Gilbert: Dacă ar trebui să reduc la un singur cuvânt întreg conținutul literaturii științifice referitoare la sursele fericirii, m-aș opri la termenul „social”. Suntem de departe cea mai „socială” specie de pe pământ. Chiar și furnicile sunt mici copii pe lângă noi. Dacă aș vrea să ghicesc cât de fericit este un om și aș putea afla doar un singur lucru despre el, nu m-ar interesa genul, orientarea religioasă, starea de sănătate sau nivelul veniturilor. Aș vrea să știu cum e viața socială pe care o are – cum sunt prietenii, familia și care este calitatea relațiilor acelei persoane cu mediul social în care trăiește.

HBR: În afară de dimensiunea relațională, ce altceva ne face fericiți zi după zi?

Gilbert: Psihologul Ed Diener a descoperit ceva ce mie îmi place foarte mult. El a demonstrat că frecvența experiențelor pozitive pe care le are un om este un indicator mult mai bun al nivelului de fericire decât intensitatea acelor experiențe. Când ne gândim la ce ne-ar face fericiți avem tendința să ne concentrăm pe evenimente de impact – ieșirea la o întâlnire cu o celebritate, câștigarea unui premiu Pulitzer, cumpărarea unui yaht. Dar Diener și colegii lui au demonstrat că nivelul calității experiențelor nu contează atât de mult pe cât contează numărul experiențelor pozitive pe care le avem. Asta înseamnă că o persoană care experimentează zilnic zece întâmplări pe care le califică drept agreabile în mod moderat este mai fericit decât cineva care trăiește un singur eveniment cu adevărat extraordinar. Deci, sfatul meu este să folosim încălțări confortabile, să ne sărutăm cu pasiune partenerii, și chiar să ne delectăm cu câte un cartof prăjit. Par lucruri mărunte și așa și sunt. Dar lucrurile mărunte contează. Cred că asta ne ajută să ne explicăm de ce e atât de greu pentru noi să ne previzionăm stările afective. Ne imaginăm că unul sau două lucruri mari vor avea un efect semnificativ. Dar se pare că fericirea e suma a sute de lucruri mici. Să fii fericit presupune aplicarea unei strategii similare celei pe care oamenii o folosesc când vor să slăbească. De obicei, oamenii caută o formulă magică care să dea rezultate pe loc. Nu există așa ceva. Știm deja cum reușesc oamenii să piardă în greutate: mănâncă mai puțin și fac mai multă mișcare. Ideea e că nu trebuie să mănânce mult mai puțin și să facă mult mai mult efort fizic – trebuie doar să facă aceste lucruri cu consecvență. Cu timpul, rezultatele pozitive încep să se arate. Așa e și cu fericirea. Lucrurile pe care poți să le faci pentru a crește nivelul de fericire sunt evidente, mici și cer puțin timp. Trebuie doar să le faci în fiecare zi și să aștepti rezultatele.

HBR: Care sunt aceste lucruri mici pe care trebuie să le facem?

Gilbert: Revin la comparația de mai devreme, cu oamenii care vor să slăbească. Cele mai importante e să-și însușească anumite comportamente – meditație, exercițiu fizic, somn suficient și altruism. Unul dintre cele mai egoiste gesturi pe care le putem face ca oameni este să-i ajutăm pe ceilalți. Ne oferim voluntari la un adăpost de persoane fără locuință. Poate că asta îi ajută mai mult sau mai puțin pe cei defavorizați, dar cu siguranță ne va

ajuta pe noi. Și ne va hrăni cercul relațional. Am putea încerca un alt exercițiu – de două ori pe săptămână să scriem despre două lucruri pentru care suntem recunoscători și să împărtășim cuiva ceea ce am scris. Știu că ceea ce spun seamănă cu sfaturile de pe vremea bunicii. Ei bine, în opinia mea, bunica era înțeleaptă! Secretul fericirii seamănă cu secretul pierderii în greutate – de fapt, nu este vorba despre nici un secret!

HBR: Dacă nu e nici un secret... ce ar mai fi de studiat?

Gilbert: Întrebări rămân. Zeci de ani psihologii și economiștii au încercat să afle cine sunt cei fericiți. Cei bogați? Cei săraci? Cei tineri? Vârșnicii? În căutarea răspunsurilor, cel mai bun lucru pe care l-au putut face a fost să împartă oamenii în grupuri, să îi observe în diverse ocazii și să încerce să stabilească dacă subiecții dintr-un grup erau în medie mai fericiți decât cei din celelalte grupuri. Instrumentele pe care cercetătorii le-au avut la dispoziție până acum erau destul de puțin rafinate. Lucrurile s-au schimbat semnificativ pentru că, în prezent, milioane de oameni au în buzunare mici computere sub forma telefoanelor inteligente. Astfel, cercetătorii pot studia un număr foarte mare de subiecți, colectând informații referitoare la ce fac și la cum se simt oamenii într-un anumit moment investigat. Cred că nu mai e nevoie să amintesc că această performanță nu a fost posibilă până acum.

Unul dintre colaboratorii mei, Matt Killingsworth, a creat o aplicație în acest sens pe care a numit-o „Track Your Happiness“. Matt colectează date de la peste 15 000 de subiecți, utilizatori de telefoane iPhone, chestionându-i de câteva ori pe zi despre ce fac și care e starea lor emoțională. Sunt acasă? În autobuz? Se uită la televizor? Se roagă? Cum se simt? La ce se gândesc? Cu această tehnologie, Matt încearcă să răspundă la o întrebare mai concludentă decât cea pe care psihologii au pus-o zeci de ani în trecut. În loc să se concentreze asupra categoriilor de subiecți care se declară fericiți, el întreabă când anume sunt fericiți participanții la studiu? Aceasta nu poate fi o întrebare directă întrucât s-a constatat că, pe bună dreptate, oamenii nu știu să ofere un răspuns. Răspunsul vine din observații pe termen lung, este vorba despre ce anume fac oamenii și cât de fericiți sunt când fac acel lucru. Sunt de părere că acest tip de tehnologie va revoluționa felul în care înțelegem stările afective în viața de fiecare zi și nivelul

de bunăstare al oamenilor. (Vezi „Viitorul cercetărilor în domeniul fericirii“, p. 49.)

HBR: Care sunt noile frontiere ale studiilor despre fericire?

Gilbert: Trebuie să învățăm să rafinăm variabilele pe care le măsurăm. Să vă dau un exemplu – mulți cercetători susțin că fac cercetări despre fericire, dar variabilele pe care le măsoară studiază, de fapt, depresia sau nivelul de satisfacție a vieții. Și aceste aspecte au legătură cu fericirea, dar, în fond, nu sunt același lucru. Sunt studii care demonstrează că oamenii care au copii sunt, în general, mai puțin fericiți în viața de zi cu zi decât cei care nu sunt părinți. Nu trebuie să uităm că oamenii care au copii se pot simți împliniți într-un fel în care cei fără copii nu pot. De aceea, nu putem spune că unii sunt mai fericiți decât ceilalți, pentru că fiecare grup poate fi mai fericit în unele privințe și mai puțin fericit în altele. Sunt de părere că trebuie să renunțăm să facem portretul fericirii folosind o pensulă așa de groasă.

HBR: Credeți că aceste studii ne vor face la un moment dat mai fericiți?

Gilbert: Învățăm și vom continua să învățăm cum să ne maximizăm fericirea. Așa că, da, nu încapă nici un fel de îndoială că cercetarea ne-a fost de folos și va continua să ne ajute să ne sporim nivelul de fericire. Rămâne totuși, o mare întrebare: ce fel de fericire ar trebui să ne dorim? Vrem ca nivelul mediu de fericire al experiențelor noastre să fie cât mai ridicat cu putință sau, dimpotrivă, vrem ca suma experiențelor noastre fericite să fie cât mai mare? Sunt lucruri diferite. Vrem ca din viețile noastre să dispară suferința și durerea sau există și beneficii asociate acestor experiențe? În viitorul apropiat, știința va putea să ne spună cum să trăim viețile pe care ni le dorim, dar nu ne va spune niciodată ce fel de vieți ar trebui să vrem să trăim. Asta va rămâne la latitudinea noastră.

Viitorul cercetărilor în domeniul felicității

Dr. Ștefan Ștefănescu

de Matthew Killingsworth

La prima vedere, ar putea părea simplu să ne dăm seama ce ne face fericiți. Totuși, până de curând, cercetătorii au fost nevoiți să se bazeze pe relatările subiecților despre nivelul mediu al stării lor emoționale raportată la perioade mari de timp, și pe predictorii ai fericirii simplu de monitorizat, cum sunt variabilele demografice. Drept rezultat, știm că oamenii căsătoriți sau bogați sunt, în medie, mai fericiți decât cei necăsătoriți sau mai puțin înstăriți. Dar ce îi face pe oamenii căsătoriți sau pe cei bogați să fie fericiți?

Concentrarea pe nivelul mediu al stării emoționale omogenizează fluctuațiile pe termen scurt ale nivelului de fericire și, prin urmare, reduce abilitatea noastră de a înțelege cauzele acestor fluctuații. De exemplu, cum este afectat nivelul de fericire al unei persoane de detalii legate de întâmplările obișnuite din rutina vieții respectivei persoane?

Acum putem începe să răspundem întrebărilor de genul acesta cu ajutorul cercetărilor făcute prin intermediul aplicațiilor pentru telefoane inteligente. Pentru un proiect de cercetare despre fericire aflat în desfășurare, intitulat „Track Your Happiness“, am recrutat mai mult de 15 000 subiecți din 83 de țări care au fost rugați să evalueze în timp real starea lor emoțională din anumite momente, folosind o tehnologie care este permanent la îndemână. Am creat o aplicație pentru iPhone care le cere utilizatorilor la anumite intervale să ofere detalii despre propria stare de spirit (respondenții au la dispoziție o scară – de la foarte rău la foarte bine), despre activitatea pe care o desfășoară în momentul respectiv (se poate face o selecție din 22 de opțiuni care includ „sunt în trafic“, „lucrez“, „merg la sală“, „mănânc“) și anumiți factori precum nivelul de productivitate atins, natura mediului frecventat, cantitatea și calitatea somnului și a interacțiunilor sociale. Începând cu anul 2009, au fost colectate mai mult de jumătate de milion de linii de date – ceea ce face ca acest studiu să devină, după știința mea, prima cercetare din lume efectuată la o scară atât de largă și care se referă la fericire în viața de zi cu zi.

Una dintre marile descoperiri făcute în analiza datelor de care dispun este că mințile oamenilor sunt absente cam jumătate din timp și asta pare să afecteze negativ starea de spirit a subiecților. Fenomenul minții absente, care alunecă spre subiecte neplăcute sau neutre, este asociat cu niveluri semnificativ mai scăzute de fericire, pe când rătăcirea minții într-o zonă pozitivă nu are nici un efect asupra stării emoționale generale. Perioadele în care mintea rătăcește variază în funcție de activitatea subiecților, de la aproape 60% din timp în cazul în care aceștia sunt în trafic, la 30% dacă este vorba despre o conversație sau despre implicarea într-un joc, și până la 10% dacă e vorba despre o activitate sexuală. Concluzia este că, indiferent ce fac oamenii, ei sunt mult mai puțin fericiți când mintea lor rătăcește, decât atunci când sunt concentrați asupra unei anumite sarcini.

Toate acestea sugerează că, pentru optimizarea stării noastre emoționale, ar trebui să fim cel puțin la fel de atenți la ce se întâmplă cu mintea noastră pe cât suntem de atenți la ceea ce facem propriu-zis. Totuși, pentru majoritatea dintre noi, direcționarea propriilor gânduri nu se regăsește în planificarea activităților zilnice. Când ne trezim sâmbătă dimineața și ne întrebăm „ce fac azi?“, de obicei, răspundem referindu-ne la un loc în care ne vom deplasa – de exemplu, mergem la plajă, la meciul de fotbal al copiilor sau în parc. Ar trebui să ne întrebăm și „ce fac azi cu mintea mea?“

Există cercetări conexe care examinează relația dintre rătăcirea minții și productivitate. Mulți manageri, în mod special aceia ai căror angajați prestează munci care implică un anumit nivel de creativitate, pot să fie de părere că o anumită doză de „visat cu ochii deschiși“ poate fi benefică, fiind un mijloc de deconectare și o modalitate prin care oamenii reflectă la soluții pentru probleme legate de muncă. Din nefericire, datele de până acum sugerează că, pe lângă efectul de scădere a nivelului de fericire, visatul cu ochii deschiși la locul de muncă prejudiciază și nivelul de performanță al angajaților. Se pare că momentele în care mintea rătăcește ocupă 50% din timpul de muncă al angajaților, un nivel mult mai ridicat decât își imaginau managerii – iar mintea alunecă aproape întotdeauna spre interese

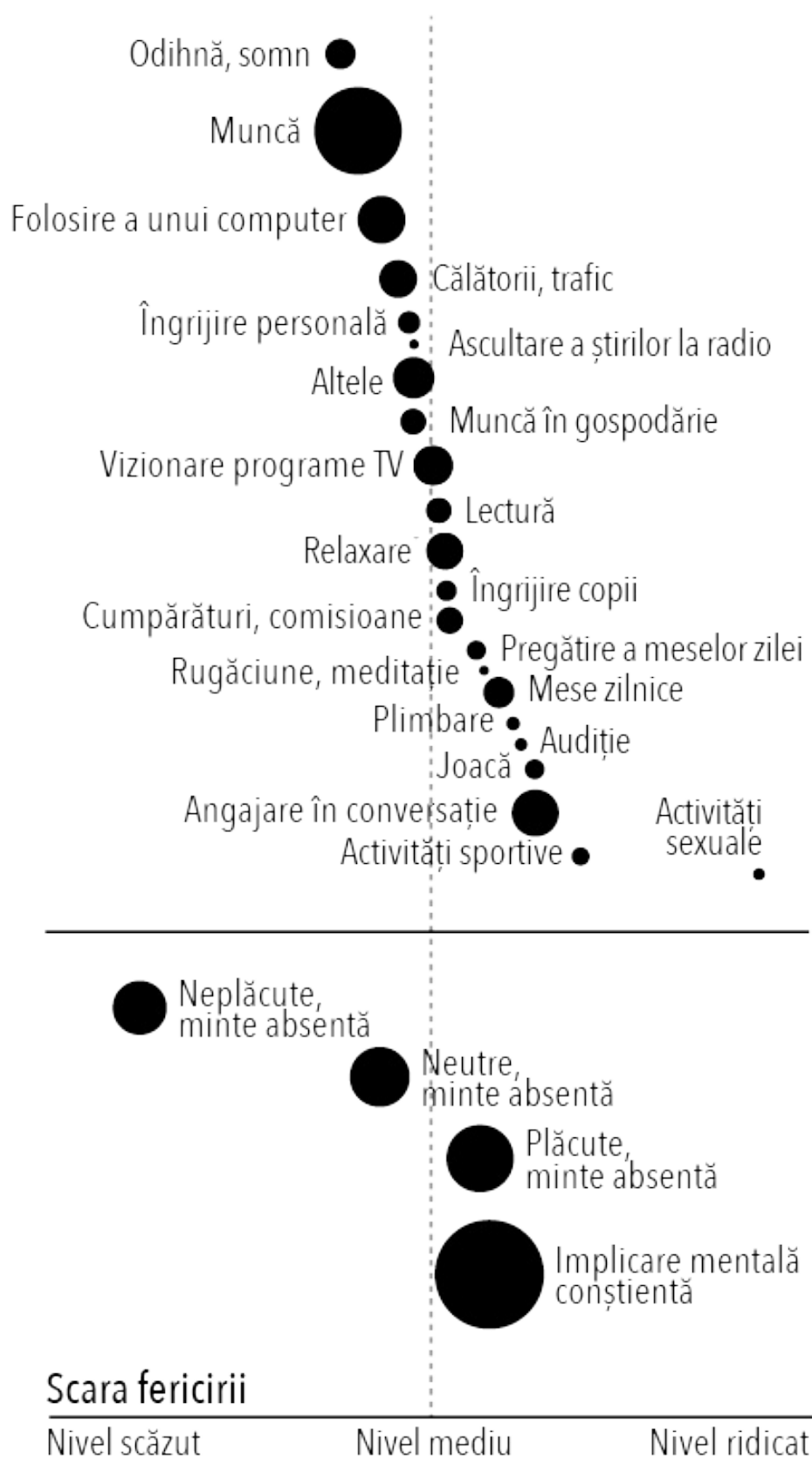
personale. Acestea fiind spuse, probabil că organizațiile vor fi interesate să caute modalități prin care să-și motiveze angajații să rămână concentrați, atât în beneficiul personal, cât și în cel al companiei.

Datele analizate descriu fluctuații ale nivelului de fericire, atât pentru fiecare individ în parte, cât și de la un individ la altul. Cea mai surprinzătoare descoperire în acest sens este că nivelul de fericire diferă mai mult de la un moment la altul decât de la o persoană la alta. Acest lucru ne face să ne gândim la faptul că fericirea nu depinde de stabilitatea sau de siguranța din viețile noastre (de exemplu, nu contează atât de mult unde locuim, dacă suntem căsătoriți sau nu), ci, mai degrabă, de lucrurile mici care ni se întâmplă în fiecare zi.

În același fel, nivelul de fericire la locul de muncă poate să depindă mai mult de experiențele noastre de la un moment la altul – de interacțiunile obișnuite cu colegii, de proiectele în care suntem implicați, de contribuția noastră zilnică – decât de condițiile stabile pe seama cărora a fost pusă fericirea până acum – un salariu mare sau o funcție pe măsură.

O minte prezentă este o minte fericită

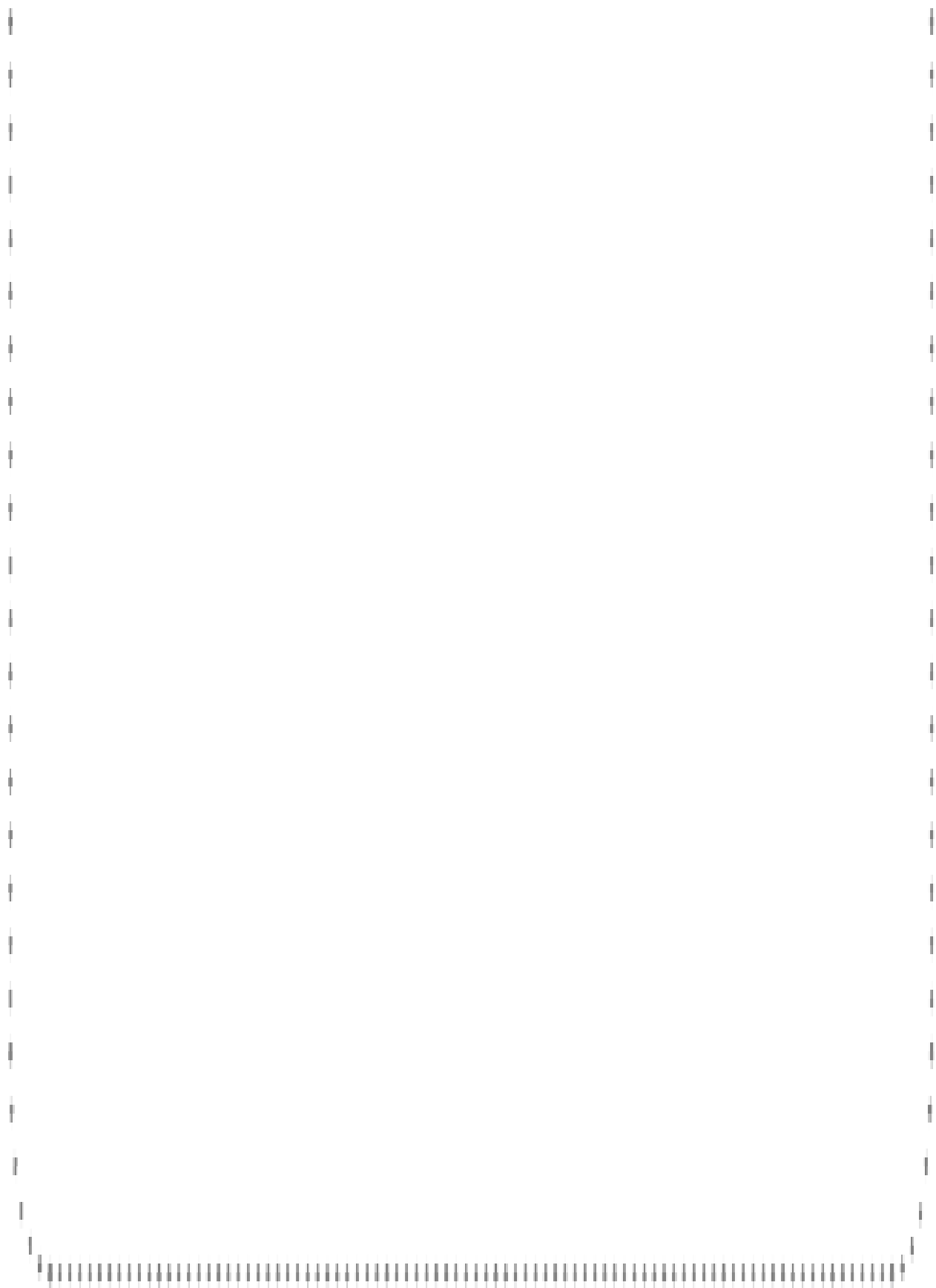
Participanții la studiu au fost întrebați despre starea lor de spirit și despre nivelul de prezență mentală pe parcursul a 22 de activități. Bulinele din diagramă reprezintă activitățile și gândurile subiecților. Cu cât bulina este poziționată mai la dreapta diagramei, cu atât mai fericiți sunt subiecții (în medie). Cu cât o bulină este mai mare, cu atât mai mare este gradul de implicare în activitatea desfășurată sau în gândurile respective.



O prioritate a studiilor mele actuale și viitoare este utilizarea tehnologiei moderne în cercetări legate de procesul de muncă și sper să identific, în sfârșit, ce anume îi face fericiți, de fapt, pe angajați.

Matthew Killingsworth

**este doctorand în psihologie la Universitatea Harvard. Este creatorul
www.trackyourhappiness.com.**



Daniel Gilbert

este profesor de psihologie la Universitatea Harvard. A câștigat numeroase premii pentru cercetările sale și pentru activitatea didactică, inclusiv premiul special acordat de Asociația Americană de Psihologie pentru contribuția sa de până acum din domeniu. Este autor al cărții *Stumbling on Happiness*, gazdă și coautor al serialului de televiziune *This Emotional Life*, difuzat de PBS.

Gardiner Morse

este editor senior la Harvard Business Review.

Preluat din Harvard Business Review, ianuarie–februarie 2012

Puterea din spatele micilor victorii

Cum îmbunătățim modul de raportare a angajaților la procesul de muncă

Teresa M. Amabile și Steven J. Kramer

Care este cel mai bun mod de a stimula inovația în procesele de muncă dintr-o organizație? Indicii importante care să ne ajute să răspundem la această întrebare pot fi găsite în poveștile de succes ale unor creatori de renume mondial. Cei mai mulți manageri nu-și dau seama că oamenii obișnuiți care lucrează în mediul științific, marketing, programatorii și alții, a căror activitate profesională presupune un nivel crescut de creativitate zi de zi, au foarte multe în comun cu inventatori celebri. Ceea ce se întâmplă la birou în fiecare zi, evenimentele comune care stârnesc emoții, alimentează motivații și determină percepții sunt, în esență, aceleași.

În 1968, James Watson publica *The Double Helix*, o lucrare autobiografică creată în jurul decodificării structurii ADN, în care descria caruselul de emoții pe care el și Francis Crick l-au experimentat în timpul procesului de cercetare care le-a adus, în cele din urmă, un premiu Nobel. După entuziasmul cu care au încercat pentru prima dată să construiască un model ADN, Watson și Crick au remarcat erori importante în teoria lor. „Primele noastre momente petrecute față în față cu modelele... nu au fost unele de bucurie.“ Mai târziu, în aceeași seară, „efortul nostru a început să dea roade, ceea ce ne-a readus optimismul“. Când le-au prezentat colegilor descoperirea lor, cei doi au înțeles că modelul nu funcționa. Au urmat zile dificile de îndoială și de scădere a motivației. Când, în cele din urmă, modelul revoluționar a fost definitivat și colegii de breaslă nu au mai găsit nici un cusur, Watson a scris: „moralul meu a urcat până la cer, pentru că intuiam că descifrasem răspunsul la ghicitoare“. Watson și Crick au fost atât de motivați de acest succes, încât, practic, s-au mutat în laborator, în încercarea lor de a-și termina munca.

Pe parcursul acestor episoade, reacțiile celor doi cercetători au fost influențate, în egală măsură, atât de succese, cât și de eșec. În cercetările noastre recente în mediul organizațional, referitoare la activitățile creative, am întâlnit un fenomen foarte asemănător. Analizând minuțios jurnalele zilnice de activități păstrate de firmele participante la cercetare, am descoperit ceea ce o să numim mai departe „principiul progresului“: dintre toate variabilele care pot influența emoțiile, motivația și percepția angajaților, cel mai important pare să fie succesul. Cu cât angajații vor trăi mai intens sentimentul evoluției, al succesului în activitățile în care sunt implicați, cu atât ei vor fi mai creativi și mai productivi pe termen lung. Indiferent dacă e vorba despre rezolvarea unei enigme științifice importante sau, pur și simplu, despre realizarea unui produs de înaltă calitate, succesele de zi cu zi, chiar dacă sunt mici, fac diferența în felul în care oamenii se simt și

performează.

Puterea succesului este fundamentală pentru natura umană. Cu toate acestea, puțini manageri înțeleg și știu cum să folosească efectul pe care succesul îl are asupra creșterii nivelului de motivație. De fapt, motivația la locul de muncă este un subiect larg dezbătut. Consultând un studiu despre instrumentele cu ajutorul cărora angajații pot fi motivați, am descoperit că anumiți manageri au identificat recunoașterea calității muncii ca fiind cea mai importantă, în timp ce alții au acordat punctaje mai mari unor motivatori tangibili. Unii au dat mai multă valoare sprijinului interpersonal, în timp ce alții au fost de părere că obiectivele clare erau mai relevante. Interesant este faptul că puțini manageri au poziționat progresul ca fiind pe primul loc. (Vezi „O surpriză pentru manageri“.)

Pentru manageri, principiul progresului influențează, în mod evident, direcționarea eforturilor într-o anumită direcție. Implicit, el demonstrează că acțiunile celor care conduc au mai multă influență asupra stării de bine a angajaților, a motivației și a rezultatelor creative ale acestora decât poate părea la prima vedere. Din acest motiv, cheia unui management eficient poate fi cunoașterea și utilizarea corespunzătoare a factorilor de influență pozitivă sau negativă care se manifestă la nivel organizațional.

În acest articol, ne-am propus să facem cunoscute rezultatele obținute în cercetarea noastră referitoare la influența manifestării principiului progresului într-o organizație. Pentru că este important să traducem concluziile în acțiuni manageriale concrete și în instrumente care să poată fi folosite zilnic, am realizat un ghid care îi va ajuta pe manageri să transforme comportamentele eficiente ale angajaților lor în obiceiuri. Înainte de toate, vom descrie cercetarea făcută și descoperirile pe care le-am desprins din analiza jurnalelor zilnice de activități păstrate de companii. Acest demers este util pentru a clarifica de ce acțiunile managerilor au o importanță atât de mare și un efect atât de puternic asupra atitudinii angajaților față de muncă.



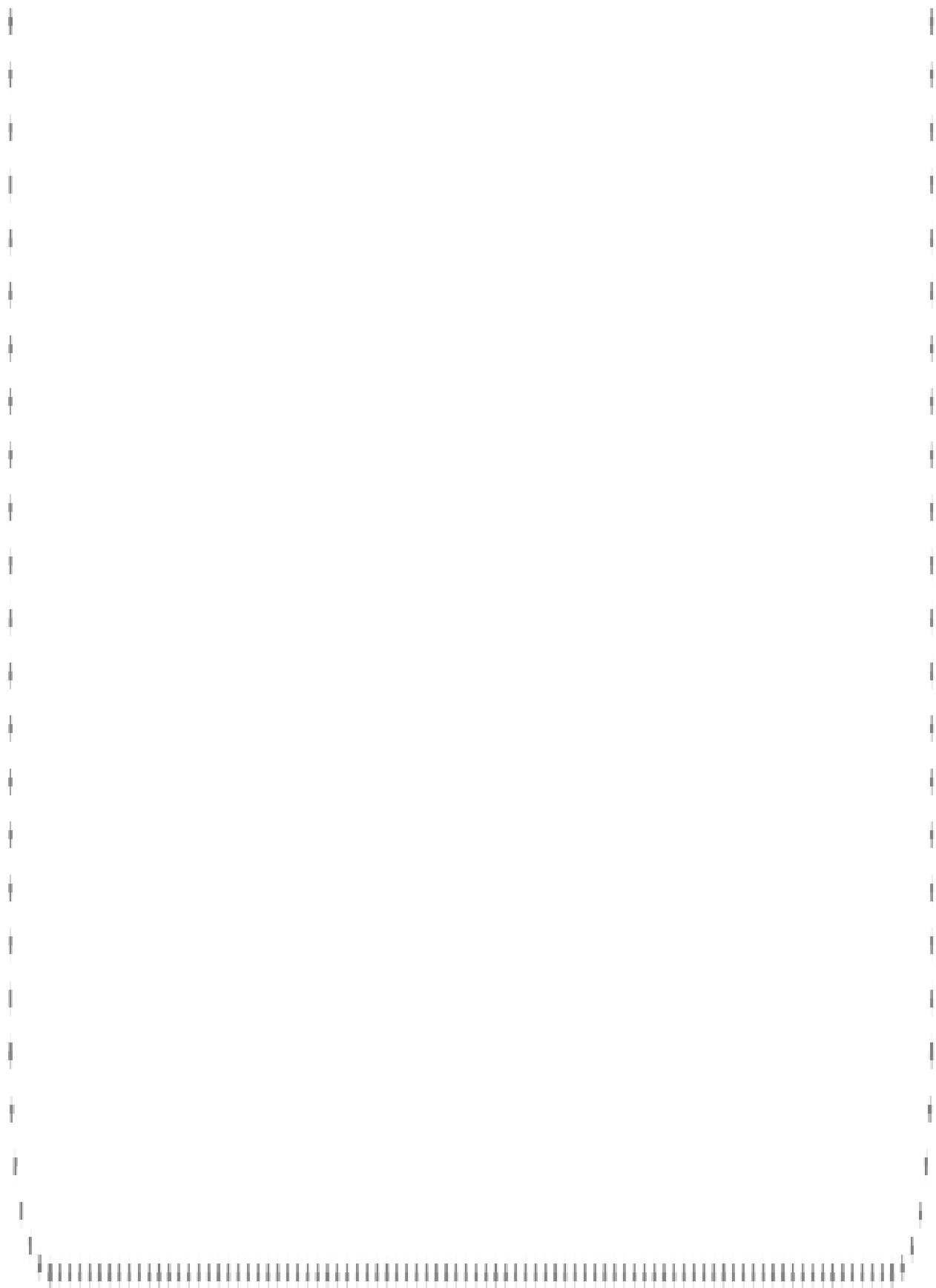
O surpriză pentru manageri

Într-un număr din 1968 al Harvard Business Review, Frederick Herzberg a publicat un articol devenit clasic, intitulat „One More Time: How Do you Motivate Employees“. Descoperirile noastre sunt congruente cu mesajul lui: oamenii simt cea mai mare satisfacție la locul de muncă (și, prin urmare, ating cel mai ridicat nivel de motivare) când au șansa să obțină rezultate și au realizări. Cercetarea pe care o descriem în acest articol – după ce am analizat la microscop mii de zile de muncă în timp real – a pus în lumină mecanismul prin care angajații obțin sentimentul realizării profesionale. Rezultatele notabile în muncă au la bază un nivel relevant de progres în cadrul proiectelor în care angajații sunt implicați.

Însă managerii nu prea au ținut cont de lecția lui Herzberg. Pentru a evalua gradul actual de conștientizare a importanței pe care o are progresul în munca de fiecare zi, am realizat recent un studiu la care au participat 669 de manageri de pe diferite nivele ierarhice, din zeci de companii din întreaga lume. I-am întrebat despre politicile care influențează motivația angajaților și implicarea emoțională în raport cu activitatea depusă. Respondenții au fost solicitați să ordoneze în funcție de importanță cinci instrumente manageriale – acordarea de sprijin pentru înregistrarea progreselor în muncă, recunoașterea rezultatelor pozitive, acordarea de stimulente, sprijin interpersonal și stabilirea clară a obiectivelor.

Dintre managerii respondenți, 95% vor fi probabil surprinși să afle că acordarea de sprijin pentru înregistrarea progreselor în muncă este primul factor ca importanță motivațională într-o companie. Din totalul de respondenți, doar 35 de manageri (aproape 5%) au plasat acest factor pe primul loc. Cea mai mare parte a participanților la cercetare l-au considerat a fi pe ultima poziție în topul posibililor motivatori și al treilea ca influență asupra stării afective a angajaților. Ei au indicat „recunoașterea rezultatelor“ (fie în mod public, fie în particular) ca fiind cel mai important factor în motivarea angajaților și în influențarea stării lor de fericire. Rezultatele studiului nostru au arătat că recunoașterea meritelor profesionale alimentează o imagine pozitivă a angajatului cu privire la

procesul de muncă, dar influența acestui factor nu este nici pe departe atât de semnificativă precum a factorului progres (obținerea succesului în activitate). Mai mult decât atât, fără rezultate, managerii nu au ce merite să recunoască.



Munca în interiorul organizațiilor și nivelul de performanță

De aproape 15 ani, studiem mecanismele psihologice și nivelul de performanță atins de angajații implicați în activități cu grad ridicat de complexitate în cadrul organizațiilor. Încă de la început am înțeles că unul dintre factorii determinanți ai nivelului de performanță în domeniul creativității și al productivității muncii este modul unic în care fiecare angajat se raportează la procesul de muncă. Mai precis, este vorba despre combinația dintre emoții, motivație și percepție, în cursul unei zile de lucru. Cât de fericiți se simt angajații, cât sunt de motivați de un interes intrinsec legat de rolul lor, cât de pozitivă este imaginea pe care o au despre compania în care lucrează, despre management, despre echipă, despre munca în sine, despre ei înșiși – toate acestea combinate fie îi conduc la nivele ridicate de performanță, fie îi trag înapoi.

Pentru a înțelege mai bine această dinamică interioră, am chestionat membri ai unor echipe de proiect (am ales proiecte care durau în medie 4 luni), solicitându-le să răspundă individual, prin e-mail, la un studiu desfășurat la finalul fiecărei zile lucrate, prin completarea unui raport de activitate. (Pentru mai multe detalii despre această cercetare, vezi articolul publicat în numărul din mai 2007 al Harvard Business Review, intitulat „Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance“.) Toate proiectele vizate – de exemplu, inventarea unor noi dispozitive și echipamente pentru bucătării, managementul liniilor de produse în industria echipamentelor pentru curățenie și rezolvarea unor probleme complexe în domeniul IT pentru un imperiu hotelier – presupun un nivel ridicat de creativitate. Studiul zilnic cerea detalii despre emoțiile membrilor echipei, starea lor de spirit, nivelul motivației și percepția despre mediul de lucru pe care îl asigură compania în fiecare zi, precum și tipul muncii efectuate și evenimentele marcante.

La cercetare au participat 238 de subiecți grupați în 26 de echipe de proiect din șapte companii diferite. Au fost colectate în acest fel, cu frecvență zilnică, aproape 12 000 de date de jurnal. Evident, fiecare subiect a trecut prin stări fluctuante. Scopul nostru a fost să identificăm atitudinea manifestată zilnic a fiecărei persoane față de procesul de muncă, precum și evenimentele corelate cu cele mai ridicate niveluri de creativitate.

Contrar părerilor care susțin că presiunea și teama stimulează realizările profesionale, am descoperit că, mai ales în domeniul muncilor calificate, oamenii sunt mai creativi și mai productivi când percep munca ca pe o experiență pozitivă – când sunt fericiți și motivați intrinsec de activitatea în sine și au o percepție bună asupra colegilor și a companiei. Mai mult, în situațiile în care experimentează trăiri pozitive, oamenii sunt mai implicați în muncă și mai deschiși cu cei din jurul lor. Așa cum am văzut, atitudinea fiecărui individ față de activitatea desfășurată poate fluctua de la o zi la alta și, chiar dacă în practică oscilațiile sunt semnificative, nivelul de performanță reflectă corelațiile înregistrate. Mai simplu spus: felul în care muncește o persoană într-o anumită zi îi afectează nivelul de performanță din ziua respectivă și poate să influențeze și nivelul realizărilor din ziua următoare.

Odată ce a devenit evidentă importanța atitudinii și a implicării zilnice a angajaților în procesul de muncă, cercetarea noastră s-a îndreptat spre soluționarea unei alte dileme care ține de practica managerială: poate fi influențată această dinamică? Și dacă da, cum? Ce evenimente pot afecta în mod pozitiv sau negativ felul în care oamenii experimentează trăirile, motivațiile și percepțiile la locul de muncă? Răspunsurile se desprind din datele culese de la participanții la cercetare. Concluzia noastră este că există declanșatori predictibili care influențează în bine sau în rău implicarea angajaților și, chiar dacă se pot înregistra variații de la o persoană la alta, cei mai mulți declanșatori sunt aceiași pentru toată lumea.

Puterea progresului

Încercând să identificăm factorii care influențează atitudinea și implicarea angajaților, am descoperit principiul progresului. Când am analizat datele referitoare la cele mai bune zile comparativ cu cele mai proaste (diferențierea făcându-se pe baza stării generale raportate, a trăirilor specifice și a nivelului de motivație), am descoperit că cel mai semnificativ eveniment care diferențiază cele două tipuri de zile este apariția unui semn de progres în activitate, a oricărui pas înainte realizat atât la nivel individual, cât și la nivel de echipă. Evenimentul cel mai frecvent înregistrat asociat cu „cea mai proastă zi” s-a dovedit a fi orice formă de eșec care dădea proiectul înapoi.

Ca exemplu, să luăm în considerare modul în care progresul poate influența calificativele pe care subiecții participanți la studiu le-au acordat indicatorului „stare generală de spirit”: în 76% din zilele raportate ca fiind cele mai bune, au fost înregistrate progrese la nivelul proiectelor derulate. Prin contrast, eșecul sau insuccesul a apărut în numai 13% din cazuri. (Vezi diagrama „Ce se întâmplă în zilele bune și în zilele rele?”)

În ceea ce privește zilele cele mai bune, cu o frecvență destul de ridicată, apar alte două tipuri de influențe asupra variabilei „atitudinea și implicarea angajaților” și anume: factorii facilitatori – acțiuni care sprijină direct procesul muncii, inclusiv ajutorul primit de la o persoană sau un grup, respectiv factorii stimulatori – materializați în evenimente cu rol motivator, dovezi de respect și cuvinte de încurajare. Cele două categorii de mai sus au corespondent opus într-o serie de factori inhibitori – acțiuni care nu vin în sprijinul procesului de muncă, respectiv factori nocivi – care descurajează sau subminează proiectele. De remarcat este că în timp ce factorii facilitatori și cei inhibitori influențează desfășurarea proiectului (procesul de muncă), factorii stimulatori și cei nocivi au impact asupra angajatului. Studiul a demonstrat că factorii cu influență negativă se manifestă rar în zilele cele mai bune, rămânând în corelație cu un nivel scăzut de eșec.

Prin contrast, zilele cele mai proaste din proiect sunt imaginea în oglindă a celor percepute ca fiind bune. În acest caz, piedicile și dificultățile sunt predominante, apărând în 67% din cazuri, iar succesul a fost raportat doar în 25% din ele. Factorii inhibitori și cei nocivi au marcat multe dintre zilele declarate ca fiind cele mai proaste, iar facilitatorii și stimulatorii au fost rari.

Dacă renunțăm la cifre și vrem să exprimăm în cuvinte „principiul progresului” vom spune fără să greșim că: dacă un angajat este motivat și fericit la sfârșitul unei zile de muncă, se poate presupune că a existat un progres în activitatea pe care a realizat-o. Dacă, pe de altă parte, un angajat pleacă de la birou simțindu-se neimplicat în muncă și lipsit de bucurie, de vină este, probabil, o piedică sau o dificultate apărută la proiectul la care lucra.

Când am analizat toate cele 12 000 de linii de date colectate zilnic, am descoperit că progresul și dificultățile influențează toate cele trei aspecte ale atitudinii și implicării zilnice a angajaților în muncă. În zilele în care proiectele au înregistrat succese, au fost evidențiate și trăirile pozitive. Starea de spirit generală era mult mai bună și, în același timp, nivelul de bucurie, căldura și mândria exprimate de

membrii echipelor erau semnificativ mai mari. Pe de altă parte, când apăreau piedici, emoțiile predominante raportate în studiu erau frustrare, frică și tristețe.

Factorii motivatori erau, de asemenea, afectați: în zilele în care se înregistrau progrese, angajații erau mai motivați intrinsec – fiind mai interesați de activitatea desfășurată și mai plăcut implicați în procesul de muncă. În zilele cu piedici și dificultăți, motivația intrinsecă era mai redusă, iar motivația extrinsecă (recunoașterea exterioară a muncii) era și ea afectată. Se pare că piedicile, dificultățile, lipsa de rezultate pozitive, predispun la apatie și lipsă de interes în ceea ce privește implicarea în muncă.

Percepțiile erau și ele diferite sub multe aspecte. În zilele în care se raportau rezultate pozitive, angajații aveau reprezentări semnificativ îmbunătățite față de zilele cu dificultăți.

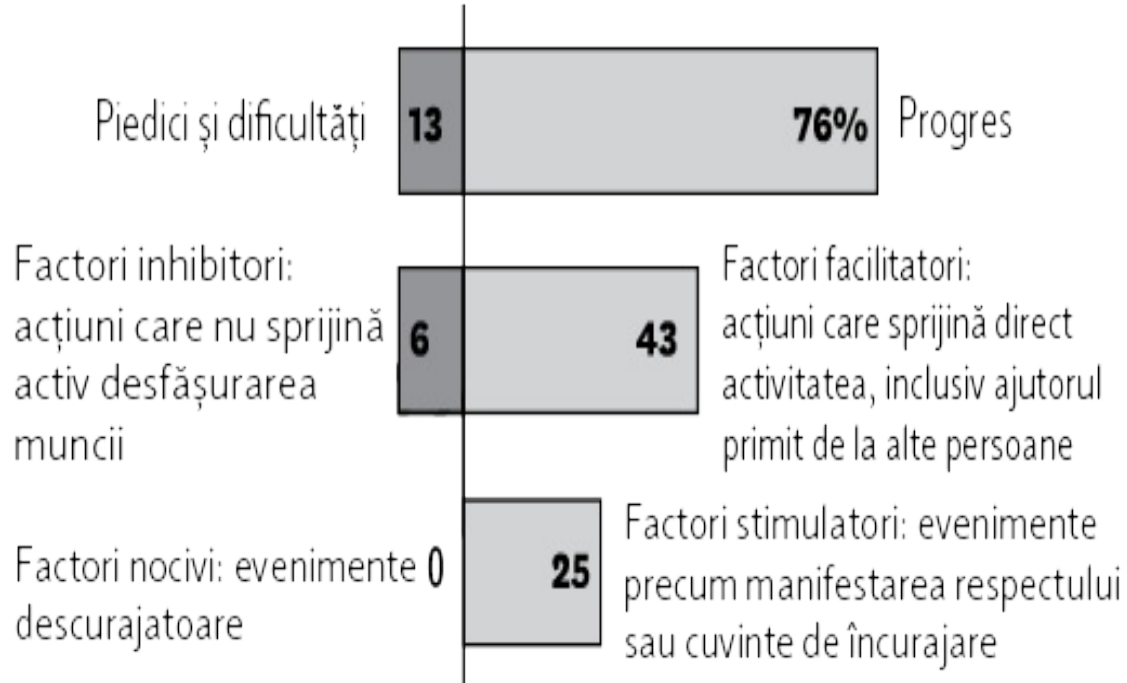
Echipele erau văzute ca fiind mai unite și s-au raportat interacțiuni pozitive între membrii și supervisorii acestora. Pe de altă parte, la mai multe nivele, percepțiile au de suferit când oamenii întâmpină dificultăți. Când munca nu mai constituie o provocare în sensul pozitiv, angajații simt că au mai puțină libertate de acțiune și rapoartele indică lipsa de resurse. În zilele cu dificultăți, participanții i-au perceput atât pe membrii echipei, cât și pe supervizori, ca fiind mai puțin încurajatori.

Trebuie spus că, deși analiza noastră a reușit să stabilească corelații, ea nu a demonstrat legăturile de cauzalitate dintre variabile. Nu știm, încă, dacă progresul sau eșecul unui proiect determină atitudinea și implicarea angajaților în procesul de muncă sau dacă lucrurile stau, de fapt, invers. Răspunsul la această întrebare nu poate reieși doar din analiza cifrelor. Totuși, știm din datele colectate, că reprezentările pozitive, sentimentul de împlinire profesională, atingerea obiectivelor, satisfacția, fericirea, și chiar și exaltarea urmează, de obicei, unei zile bune, în care s-a înregistrat un progres. Redăm în continuare o înregistrare transmisă de un programator participant la studiu – care se dovedește a fi specifică în ilustrarea unui progres: „Am corectat eroarea care m-a frustrat aproape toată săptămâna. Asta poate că nu e o realizare din punctul tău de vedere, dar viața mea ternă s-a înseninat brusc.“

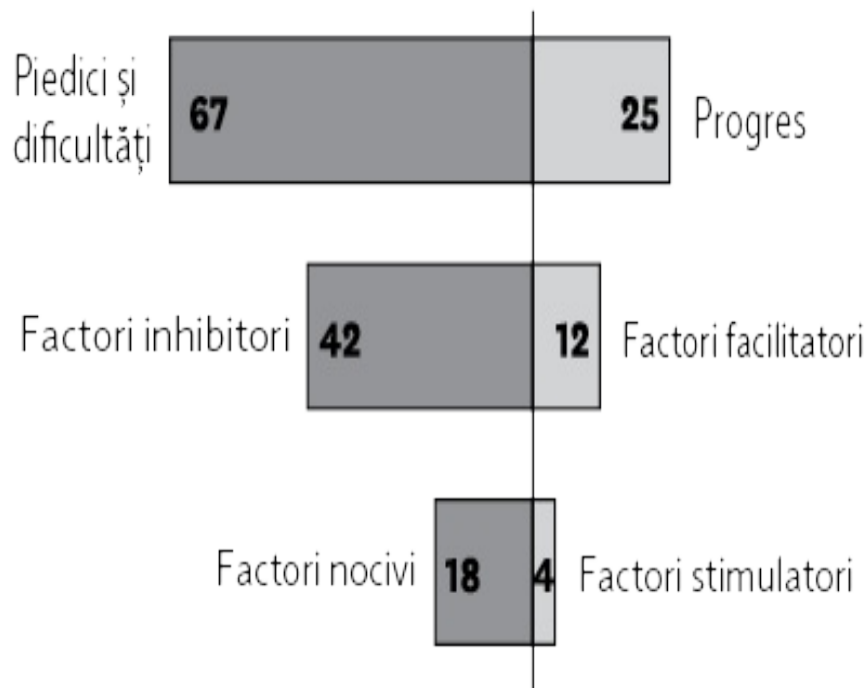
Ce se întâmplă în zilele bune și în zilele rele?

Progresul – chiar și dacă e vorba despre un mic pas înainte – a apărut în multe dintre zilele în care oamenii au declarat că erau binedispuși. Evenimentele din zilele rele – piedici și obstacole – reflectă imaginea în oglindă a zilelor bune.

ZILE BUNE



ZILE RELE



În mod similar, am observat că percepțiile negative, frustrarea și tristețea urmează deseori unor perioade grele, marcate de piedici și de dificultăți. Iată raportul transmis de un membru al unei echipe de marketing: „Am alocat mult timp actualizării situației referitoare la reducerea costurilor proiectului și, după ce am revizuit toate cifrele, suntem departe de obiectivul nostru. Este descurajant să nu îl poți atinge, ținând cont de timpul și de efortul investit.“

Aproape sigur legătura de cauzalitate dintre cele două variabile analizate este biunivocă. Managerii pot folosi această dublă determinare dintre nivelul progreselor și atitudinea și implicarea angajaților, astfel încât să le îmbunătățească pe amândouă.

Niveluri intermediare de succes

Când ne gândim la succes, ne imaginăm, de obicei, ce bine ne simțim când atingem un obiectiv pe termen lung sau când avem experiența unei reușite extraordinare. Aceste mari victorii sunt înălțătoare, dar, din păcate, în practică, ele sunt destul de rare. Există și o veste bună – pentru că se pare că atitudinea și implicarea angajaților poate fi influențată semnificativ și de victoriile mai mici. De fapt, multe dintre evenimentele marcând progresul, raportate de participanții la studiul nostru, nu au fost altceva decât pași mici făcuți în direcția cea bună. Chiar și așa, aceste mici victorii au generat reacții pozitive ușor exacerbate, ca în exemplul următor. Textul îi aparține unui programator angajat într-o companie din domeniul tehnologiei, care a acordat punctaje foarte bune emoțiilor, motivației și percepției asupra zilei de muncă: „Mi-am dat seama de ce o anumită funcție nu se propaga corect. M-am simțit ușurată și fericită, pentru că aceasta este o mică victorie pentru mine.“

Chiar și progresul normal, obișnuit, poate să influențeze pozitiv gradul de implicare în muncă și nivelul de fericire de peste zi. Dintre toate tipurile de evenimente raportate de participanții la studiu, o proporție însemnată (28%) au avut un impact major asupra sentimentelor oamenilor în legătură cu munca lor, chiar dacă ele au rămas de importanță minoră în economia totală a proiectului.

Pentru că percepția subiectivă asupra muncii are efecte atât de semnificative asupra creativității și a productivității angajaților dintr-o organizație și pentru că evoluția proiectelor poate fi accelerată de pașii mici, dar consistenți făcuți de o echipă numeroasă, evenimentele marcând progresul (chiar dacă rămân câteodată neobservate) sunt esențiale pentru succesul global al companiilor.

Din nefericire, există și reversul medaliei. Pierderile mici, piedicile, dificultățile pot avea un efect dăunător asupra percepției subiective despre muncă. În fapt, studiul nostru și cercetările făcute de alți oameni de știință demonstrează că evenimentele negative pot avea o influență mai mare asupra angajaților decât cele pozitive. Prin urmare, devine extrem de important ca managerii să reducă impactul neplăcerilor zilnice. (Vezi diagrama „Ce se întâmplă în zilele bune și în zilele rele?”)

Progresul în activități importante

Am vorbit deja despre cât este de important pentru angajați să se raporteze la un obiectiv. Cu toate acestea, nu trebuie să pierdem din vedere că performanța în muncă este stimulată mai ales când se obține un progres în activități percepute ca fiind semnificative. Rezultatele bune duc la o creștere a implicării angajaților și la o imagine pozitivă asupra acesteia, dar numai dacă activitatea în sine sau proiectul la care sunt chemați să participe aceștia sunt importante și relevante la nivel personal.

Gândiți-vă, de exemplu, la cel mai plictisitor loc de muncă pe care l-ați avut vreodată. Mulți oameni includ în această categorie primele experiențe din perioada adolescenței – să zicem spălatul vaselor la un restaurant sau postul de garderobier la un muzeu. Pentru activitățile amintite, ideile de succes, progres, stimulare profesională par nepotrivite. Indiferent cât de mult muncești, vor fi întotdeauna vase de spălat și haine de verificat, iar sentimentul de împlinire profesională poate să apară cel mult la ora la care se termină programul de lucru sau în momentul încasării salariului.

În cazul activităților care presupun altfel de provocări și un anumit nivel de creativitate, așa cum sunt cele implicate în cercetarea noastră, progresul

înregistrat în muncă, realizarea anumitor activități sau sarcini de serviciu nu garantează o bună imagine a angajaților asupra muncii lor. Poate că ați experimentat acest crud adevăr în propria activitate, în zilele sau în proiectele în care v-ați simțit demotivat, neapreciat la adevărata valoare sau frustrat, chiar dacă ați depus efort și ați rezolvat sarcinile din sfera voastră de responsabilități. Cauza probabilă este percepția pe care o aveți despre respectivele sarcini ca fiind periferice sau irelevante. Pentru ca principiul progresului să funcționeze, activitatea pe care o desfășurați trebuie să aibă însemnătate pentru voi.

În 1983, Steve Jobs încerca să îl convingă pe John Sculley să renunțe la cariera sa de succes la PepsiCo pentru a deveni noul director executiv al companiei Apple. Se pare că Jobs l-ar fi întrebat: „Vrei să-ți petreci restul vieții vânzând apă îndulcită sau vrei să ai șansa de a schimba lumea?” Apelând la această abordare, Jobs a mizat pe un factor esențial de influență psihologică: dorința adânc înrădăcinată a omului de a se implica într-o activitate importantă.

Din fericire, nu este nevoie să construiești computere, să găsești leacul pentru cancer sau să salvezi lumea de sărăcie pentru ca munca ta să conteze. Și activitățile cu efecte mai puțin uimitoare pot fi importante dacă acestea aduc valoare sub forma unui obiect sau în relația cu o persoană relevantă pentru angajat. Importanța muncii poate fi redată prin rezultat – de exemplu, pot avea însemnătate producerea unui reper de înaltă calitate care se dovedește util pentru un client sau prestarea unor servicii în beneficiul unei comunități. Poate fi vorba, în egală măsură, și despre sprijinirea unui coleg sau creșterea profiturilor unei organizații prin reducerea ineficienței în cadrul proceselor de producție. Indiferent dacă finalitatea activității este măreață sau modestă, câtă vreme ea are însemnătate pentru angajat, iar acestuia îi este clar cum poate să-și aducă propria contribuție, atingerea obiectivelor la nivelul companiei are un efect pozitiv și asupra modului în care angajatul va privi procesul în sine.

În principiu, managerii nu ar trebui să facă prea mari eforturi pentru a da importanță din exterior activităților desfășurate de subordonați. Majoritatea pozițiilor dintr-o companie conțin acest sens în mod implicit. Totuși, managerii le pot comunica angajaților care este contribuția fiecăruia dintre ei la atingerea rezultatelor așteptate sau a obiectivelor urmărite. Și mai important decât atât, ei pot evita acele acțiuni care minimizează valoarea adusă de angajați. (Vezi „Cum ajunge munca să-și piardă din însemnătate“.) Toți participanții la studiul nostru desfășurau activități care ar fi trebuit să fie semnificative, importante, cu sens; nici unul dintre subiecții despre care vorbim nu spăla vase și nici nu era

garderobier. Cu toate acestea, destul de frecvent, am văzut cazuri în care activități importante care aveau potențialul de a-i provoca pe angajați la îmbunătățirea performanțelor în muncă și-au pierdut capacitatea de a inspira.

Cum ajunge munca să-și piardă
din însemnătate

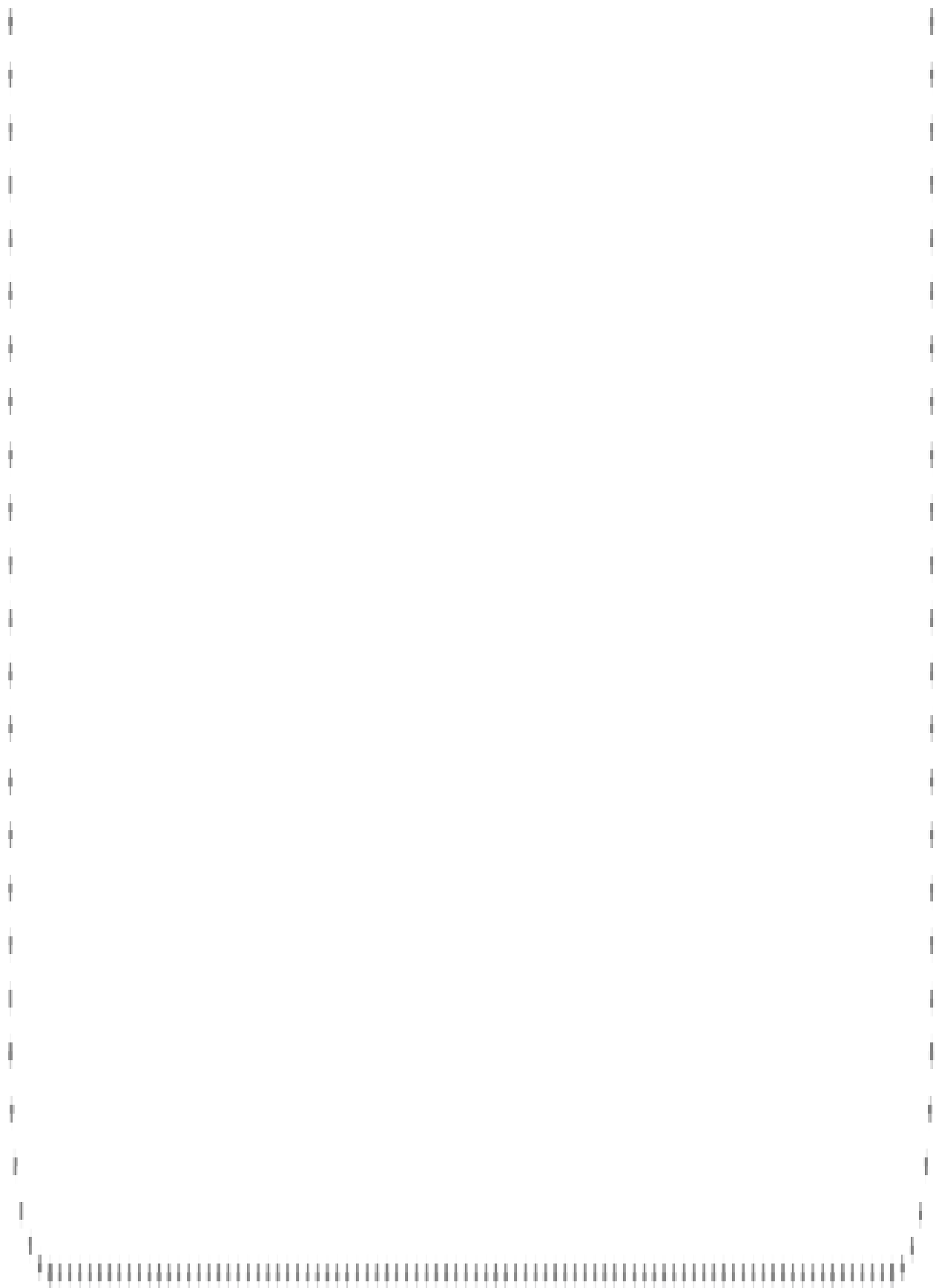
Datele culese de la 238 de angajați – membri în echipe de proiect care desfășurau activități cu potențial creativ ridicat – ne-au ajutat să punem pe hârtie patru moduri importante prin care liderii pot determina munca dintr-o organizație să-și piardă din însemnătate.

Managerii pot minimiza importanța eforturilor depuse de angajați sau ideile pe care aceștia vor să le promoveze. Să luăm, de exemplu, cazul lui Richard, un tehnician de laborator cu experiență, angajat la o companie petrochimică, care a dat sens muncii lui prin sprijinul pe care acesta l-a acordat echipei care se ocupa de dezvoltarea de noi produse. Contribuția lui Richard ducea la rezolvarea unor probleme de natură tehnică destul de complexă. Cu toate acestea, în cadrul întâlnirilor echipei, care s-au desfășurat pe parcursul a trei săptămâni, Richard a simțit că liderul de proiect ignora sugestiile sale și ale coechipierilor implicați. Din acest motiv, a crezut că aportul pe care l-a adus la proiect nu era important și starea de spirit pe care o avea la birou s-a înrăutățit. Când, în sfârșit, a simțit că aduce din nou plus valoare proiectului, starea lui generală s-a îmbunătățit: „Mi-a fost mult mai bine în cadrul întâlnirii de astăzi. Opiniile mele și informațiile pe care le-am împărtășit au fost importante în cadrul proiectului și știu că s-a înregistrat un progres.“

Managerii pot distruge sentimentul dreptului de proprietate al angajaților asupra muncii lor. Realocările de sarcini făcute în mod repetat și fără menajamente pot avea acest efect. Pentru ilustrarea acestei afirmații, am ales exemplul unei echipe care lucra la dezvoltarea unui produs în cadrul unei mari companii din domeniul bunurilor de larg consum. Așa cum ne descrie Bruce, unul din membrii echipei: „Când a venit timpul să predau câteva dintre proiectele la care lucram, mi-am dat seama că nu-mi făcea plăcere că trebuie să renunț la ele. Spun asta pentru că fuseseră proiectele mele încă de la început și mai aveau puțin până la finalizare. În felul acesta pierzi sentimentul că proiectul îți aparține cumva. Și acest lucru se întâmplă la noi în companie mult prea des.“

Managerii pot transmite mesajul că munca depusă ar putea să nu aibă nici o finalitate. Mesajul acesta poate fi transmis – inconștient – schimbând prioritățile sau schimbând optica în legătură cu modul în care ar trebui făcute lucrurile. Am întâlnit acest gen de abordare în cadrul unei companii care activează în zona tehnologiilor pentru internet, după ce persoana care se ocupa cu realizarea interfeței de lucru cu utilizatorii, Burt, își petrecuse săptămâni întregi lucrând la o aplicație dedicată clienților nevorbitori de limbă engleză. Deloc surprinzător, starea de spirit a lui Burt s-a alterat în ziua în care a raportat următorul incident: „Echipa a fost convocată la o întâlnire în cadrul căreia a primit alte opțiuni de lucru pentru interfețele cu utilizatorii internaționali, iar asta ar putea face munca mea complet nefolositoare“.

Managerii ar putea să negligeze să-și informeze angajații despre schimbări neașteptate care intervin în prioritățile clienților pentru care lucrează. Deseori se întâmplă acest lucru din cauza unui management defectuos al relației cu clienții sau din cauza unor probleme de comunicare în interiorul companiei. De exemplu, Stuart, un expert în prelucrarea datelor dintr-o companie IT, a raportat o stare de puternică frustrare și motivație scăzută în ziua în care a aflat că săptămâni întregi din munca efectuată de echipă s-ar fi putut dovedi o pierdere de timp: „Am aflat că sunt mari șanse ca proiectul să nu continue din cauza unei modificări în agenda clientului. Din acest motiv, există posibilitatea ca tot timpul și eforturile pe care le-am dedicat proiectului să nu fie decât o pierdere de timp.“



Cum sprijinim progresul? Factori facilitatori și factori stimulatori

Ce pot face managerii să se asigure că angajații sunt motivați, implicați cu adevărat în munca pe care o fac și se simt fericiți? Cum pot să vină în sprijinul progreselor zilnice făcute de cei pe care îi plătesc? Răspunsul la aceste întrebări poate fi obținut din aprofundarea acelor elemente care facilitează și stimulează implicarea zilnică a oamenilor în procesul de muncă și contribuie la manifestarea unei atitudini favorabile a acestora față de activitatea desfășurată.

Factorii facilitatori ai muncii sunt reprezentați de acțiunile care vin în sprijinul activităților depuse. Aceștia se referă la stabilirea unor obiective clare, stabilirea unui nivel de autonomie în activitate, asigurarea timpului și a resurselor suficiente, contribuția la realizarea proiectului, învățarea din experiențele avute și favorizarea schimbului liber de idei. În corespondență cu factorii din această categorie, la celălalt capăt al spectrului, se poate vorbi despre factori cu rol inhibitor, printre care cei mai importanți sunt lipsa sprijinului și interferarea activă cu activitățile repartizate deja. Datorită impactului pe care îl au asupra succesului în cadrul unui proiect, cele două categorii de factori ajung să afecteze percepția angajaților despre propria implicare în procesul de muncă. În același timp, se înregistrează și un alt efect imediat: când angajații înțeleg că le-au fost stabilite obiective clare și cu sens, că dispun de resurse suficiente, că există colegi pe care se pot sprijini – la nivelul organizației se manifestă o energie pozitivă, apare implicit motivația de a face o treabă bună și se observă o îmbunătățire a atitudinii și a implicării în muncă, plus o creștere a sentimentului de apartenență la compania la care lucrează.

În categoria factorilor care stimulează procesul de muncă sunt incluse manifestările de sprijin interpersonal, respect și recunoaștere în activitate, încurajare, asigurarea confortului emoțional și a oportunităților de afiliere. Pe de altă parte, factorii nocivi care prejudiciază implicarea în muncă includ lipsa de respect, descurajarea, lipsa de empatie și menținerea unei atmosfere conflictuale la birou. Așadar, indiferent de tipul de influență, putem spune că stimulatorii și factorii nocivi afectează direct și imediat modul în care angajații se raportează la muncă.

Toți acești factori pot afecta sentimentul de importanță a muncii prin modificarea reprezentărilor pe care angajații le au despre efortul depus și despre ei înșiși. De exemplu, când un manager se asigură că oamenii au acces la resursele necesare, le transmite automat semnalul că tot ceea ce fac ei este important și are valoare. Când cei care conduc îi apreciază pe oameni pentru munca lor, automat ei le dovedesc angajaților că sunt importanți pentru companie. În acest fel, factorii facilitatori și stimulatori pot amplifica sentimentul de importanță a muncii și pot întări aplicarea principiului progresului.

Acțiunile manageriale care intră în categoria influențelor pozitive nu sunt instrumente misterioase: ele pot fi intuite încă de la primele ore de management sau chiar pot fi considerate simple acțiuni decente, de bun simț. Studiul realizat de noi a demonstrat cât de des sunt uitate sau ajung să fie ignorate principiile elementare de conducere a unei afaceri.

S-a întâmplat acest lucru chiar și în cazul managerilor care nu foloseau acești stimuli în mod constant, deși erau mai atenți în munca lor. De exemplu, un specialist în logistică și aprovizionare, pe nume Michael, a fost în multe privințe și în majoritatea timpului un excelent conducător de echipă. Dar, din când în când, era atât de depășit de responsabilități, încât devenea toxic în relație cu oamenii pe care îi coordona. Când un furnizor nu a reușit să livreze în timp util o comandă foarte importantă, iar echipa lui Michael a fost nevoită să apeleze la transportul aerian pentru a respecta termenii contractuali, el și-a dat seama că profitabilitatea tranzacției era mult afectată. Profund iritat, și-a descărcat frustrarea asupra subordonaților lui, desconsiderând munca acestora și neluând în calcul nemulțumirea pe care oamenii o aveau în relația cu acel furnizor. În raportul său, Michael a scris: „Începând de vineri, am cheltuit 28 000 de dolari pentru a transporta cu avionul 1 500 de echipamente de curățenie care valorează 30 de dolari/bucată pentru ca acestea să ajungă la al doilea client ca importanță pentru compania noastră. Pentru această comandă mai rămân de livrat 2 800 de bucăți și s-ar putea să fie nevoie să le livrăm tot pe cale aeriană. M-am transformat din șeful amabil în călău. Orice asemănare cu abordarea civilizată a dispărut, suntem puși la zid: să apelăm din nou la avion nu e o opțiune și probabil ne așteaptă un conflict.”

Chiar și când managerii nu sunt puși la zid, dezvoltarea unor strategii pe termen lung și lansarea unor inițiative pot părea câteodată mai importante – și poate chiar mai atrăgătoare – decât asigurarea angajaților cu resursele necesare pentru obținerea de progrese constante și sprijinul la nivel uman. Dar, după cum am

văzut în mod repetat în cercetarea pe care am făcut-o, chiar și cea mai bună strategie va fi un eșec, dacă managerii îi vor ignora pe cei care muncesc în încercarea de a pune ideile în practică.

Portretul managerului model

Putem explica numeroase instrumente și mijloace aplicate în administrarea afacerilor care funcționează, în mod obișnuit, ca stimulente ale energiei creatoare. Credem, totuși, că ar fi mai util să dăm exemplu un manager care s-a folosit constant de câteva dintre ele – și, apoi, să prezentăm o listă simplu de folosit pentru orice lider care vrea să procedeze la fel.

Managerul nostru model este Graham, pe care l-am găsit în fruntea unei echipe mici de ingineri chimiști în cadrul unei multinaționale europene pe care o vom denumi Kruger-Bern. Misiunea proiectului denumit NewPoly era destul de clară și avea însemnătate: dezvoltarea unui polimer biodegradabil, sigur în utilizare, care să înlocuiască produsele petrochimice folosite în industria cosmeticelor și, mai apoi, în industria bunurilor de larg consum. Așa cum se întâmplă des în marile companii, proiectul a luat naștere într-un moment destul de tulbure, am putea spune chiar critic în interiorul companiei, caracterizat de schimbări ale priorităților la nivel de grup, semnale contradictorii și bugete puse sub semnul întrebării. Resursele alocate erau extrem de limitate și viitorul proiectului era marcat de nesiguranță, la fel și carierele membrilor echipei. Mai mult, un incident care a avut loc în faza inițială a proiectului, în care un client important a reacționat cu vehemență în legătură cu o mostră, a lăsat echipa în derivă. Cu toate acestea, Graham a reușit să mențină o atmosferă pozitivă contribuind în mod repetat și semnificativ la depășirea obstacolelor, susținând succesul cercetărilor în mod concret și oferind sprijin emoțional echipei.

Abordarea lui Graham a excelat în patru direcții. În primul rând, el a reușit să stabilească un climat de lucru pozitiv, a luat proiectul pas cu pas și a stabilit normele de comportament și cadrul necesar pentru fiecare participant. Când nemulțumirea clientului a pus frână proiectului, el și-a convocat colegii, au analizat împreună problema și, fără a învinovăți pe cineva, au elaborat un plan pentru remedierea relației. Procedând astfel, Graham a stabilit și un set de

proceduri pentru modul în care se tratează eficient o criză în cadrul proiectului. Membrii echipei au înțeles că panica și găsirea unui vinovat nu sunt productive. În schimb, se obțin rezultate prin identificarea problemelor și a cauzelor acestora și prin elaborarea unui plan de acțiune coordonat. Aceasta este o excelentă abordare practică și o modalitate prin care subordonații capătă sentimentul că lucrurile progresa, chiar dacă apar probleme inerente în orice proiect de o asemenea complexitate.

În al doilea rând, Graham a păstrat legătura cu echipa lui în fiecare zi. De fapt, atmosfera pe care reușise să o mențină la nivelul grupului, în care colegii săi nu se simțeau criticați, a făcut ca această comunicare să vină de la sine. Membrii echipei îl țineau la curent cu noutățile, fără să li se ceară acest lucru, indiferent dacă era vorba despre dificultăți, progrese sau idei pe care doreau să le pună în aplicare. La un moment dat, una dintre cele mai implicate colege, Brady, a fost nevoită să renunțe la încercarea de a folosi un material nou, pentru că nu reușise să calibreze corect aparatele de laborator. Era o veste proastă pentru că echipa NewPoly avea acces la echipamentele necesare numai o zi pe săptămână, dar Graham a fost informat imediat. În raportul ei zilnic, Brady a scris: „Nu i-a plăcut faptul că am pierdut o săptămână, dar a părut că înțelege“. Această înțelegere i-a asigurat lui Graham acces permanent la fluxul de informații care îl ajutau să pună la dispoziție echipei exact resursele necesare progresului.

În al treilea rând, Graham, și-a direcționat sprijinul în funcție de evenimentele la zi. În fiecare zi, putea anticipa tipul de intervenție care ar fi avut cel mai mare impact asupra muncii colegilor lui, reușind să prognozeze corect orice mic progres. El putea decide dacă era oportună facilitarea unei acțiuni, îndepărtarea unui factor inhibitor, stimularea unei situații sau găsirea unui antidot pentru factorii nocivi. Și, dacă nu putea face acest lucru de unul singur, își întreba colegii. În majoritatea zilelor nu era greu să-ți dai seama ce era de făcut. De exemplu, în ziua în care Graham a primit semnale pozitive din partea companiei în legătură cu continuarea proiectului, el a decis să-și anunțe colegii. Știa că echipa lui era sensibilă la zvonurile care circulau despre reorganizarea companiei și că era nevoie de încurajări. Chiar dacă acest angajament a venit într-o zi de concediu, el a sunat imediat la serviciu și le-a împărtășit veștile bune colegilor săi.

În cele din urmă, Graham, s-a poziționat ca resursă în proiect fără să joace cartea micro-managerului: avea mereu grijă să afle reacțiile colegilor, fără ca acest lucru să semene cu o supraveghere. La o interpretare superficială, obținerea

feedback-ului din partea colaboratorilor și supravegherea din exterior pot părea destul de asemănătoare, dar practica demonstrează că micromanagerii fac patru tipuri de greșeli. În primul rând, supravegherea la rece, din exterior, nu lasă autonomie echipei care lucrează. Spre deosebire de Graham, care a stabilit pentru NewPoly un obiectiv strategic clar, dar a respectat ideile și calea de urmat aleasă de echipă pentru a ajunge acolo, în general, micromanagerii le spun subordonaților cum trebuie făcute lucrurile. În al doilea rând, un supraveghetor solicită frecvent informări, fără a ajuta real. Prin contrast, când oricare din membrii echipei raporta probleme, Graham îl ajuta să le analizeze – rămânând deschis la interpretări alternative – și acest lucru contribuia de fiecare dată la repunerea în funcțiune a lucrurilor. În al treilea rând, micromanagerii obișnuiți se grăbesc să găsească responsabili când apar probleme, ceea ce îi determină pe angajați să ascundă adevăratele neplăceri, în loc să încerce să găsească în mod onest o rezolvare a acestora, așa cum a făcut Graham cu Brady. În al patrulea rând, micromanagerii au tendința să se folosească de anumite informații ca de o armă secretă. Puțini realizează cât de mult rău fac aceste lucruri atmosferei de la locul de muncă. Când un subordonat are senzația că cei din conducere ascund informații care ar putea fi folositoare, el se simte ca un copil, motivația dispare și munca are de suferit. Graham a comunicat în timp real veștile pe care le avea de la managementul superior în legătură cu proiectul, la fel a procedat și cu reacțiile primite de la clienți despre nevoile lor, a împărtășit până și puținele surse pe care s-ar fi putut baza sau de care ar fi trebuit să țină seama, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației.

În toate aceste moduri, Graham a susținut atmosfera pozitivă din cadrul echipei, motivația intrinsecă și percepțiile favorabile. Acțiunile lui sunt un exemplu puternic despre cum managerii de la orice nivel pot să abordeze fiecare zi de muncă, în așa fel încât să faciliteze evoluția proiectelor.

Știm că mulți manageri, oricât de bine intenționați ar fi, vor avea dificultăți în a adopta comportamente care i se par atât de naturale lui Graham. Evident, primul pas este să devii conștient de ele. Totuși, să treci de la conștientizare la a pune în practică presupune disciplină. Gândindu-ne cum să fim de ajutor, am realizat o listă pe care managerii să o poată consulta în fiecare zi. (Vezi „Listă zilnică pentru evaluarea progresului“.) Scopul instrumentului este acela de a facilita obținerea de rezultate pozitive.

Dubla determinare a progresului

Felul în care oamenii înțeleg să se implice în activitățile lor la locul de muncă influențează nivelul de performanță. La rândul său, un nivel bun de performanță, care depinde de înregistrarea progresului pe termen lung, duce la o mai bună implicare a angajaților în muncă. Am decis să numim pe scurt această relație „dubla determinare a progresului“, întrucât ea ne ajută să evidențiem autostimularea și beneficiile acesteia.

Așadar, cel mai important câștig pe care îl aduce principiul progresului este acesta: sprijinindu-i pe oameni și succesul lor într-o activitate pe care o consideră importantă, managerii obțin două efecte foarte importante – pe de o parte, apare o îmbunătățire a percepției angajaților despre muncă și, pe de altă parte, se asigură un bun nivel de performanță al companiei pe termen lung. Acest al doilea efect repercutează și el asupra implicării individuale a angajaților în procesul de muncă. Evident, există și o latură negativă – pot apărea derapaje. Dacă managerii nu reușesc să susțină angajații astfel încât aceștia să își atingă obiectivele în proiectele în care sunt implicați, atât imaginea despre procesul de muncă, cât și nivelul de performanță au de suferit, fapt care le afectează negativ implicarea în muncă.

A doua implicație a principiului progresului este că managerii nu ar trebui să încerce să pătrundă mecanismele psihice din mintea angajaților lor și nici să manipuleze scheme complicate de beneficii ca să se asigure că subalternii sunt motivați și fericiți. Atâta timp cât liderii demonstrează un minim respect și considerație față de angajați, ei se pot concentra pe sprijinul efectiv în vederea realizării sarcinilor de serviciu.

Ca să devii un manager eficient trebuie să înveți să pui în mișcare acest parcurs pozitiv. Schimbarea ar putea fi importantă. Școlile de afaceri, cărțile de management, chiar și managerii înșiși se concentrează, de obicei, fie asupra procesului de conducere al organizației, fie asupra utilizării forței de muncă. Dar, dacă atenția se concentrează asupra managementului progresului, atunci și modul de lucru cu oamenii și performanța întregii organizații sunt mai ușor de obținut. Nu e nevoie să încerci să faci o radiografie a modului în care angajații privesc procesul muncii. Dacă se promovează proiecte cu sens, progresul va fi constant. El devine vizibil dacă este sprijinit și dacă oamenii sunt tratați cum se

cuvine. În acest caz, ei se vor simți implicați, motivați și își vor folosi abilitățile necesare pentru a obține rezultatele dorite. Calitatea superioară a muncii va determina succesul companiei. Și aici vine intervine partea frumoasă: oamenii vor ajunge să-și iubească locul de muncă.

Teresa M. Amabile

este profesor de administrarea afacerilor la Universitatea Harvard și autor al lucrării *Creativity in Context* (Westview Press, 1996).

Steven J. Kramer

este cercetător independent, scriitor și consultant. Este coautor al lucrărilor Creativity Under The Gun (Harvard Business Review, august 2002) și „Inner Work Life“ (Harvard Business Review, mai 2007). Amabile și Kramer sunt coautori ai lucrării The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work (Harvard Business Review Press, 2011).

Articol preluat din Harvard Business Review, mai 2011

-

Listă zilnică pentru evaluarea progresului

-

Acest instrument este conceput cu scopul de a facilita evaluarea managerială a evenimentelor zilei și de a planifica acțiunile pentru ziua următoare. După o scurtă perioadă de la implementare, managerii vor putea să identifice cu ușurință problemele apărute în cadrul companiei, prin simpla parcurgere a cuvintelor-cheie.

La început, e recomandat să vă concentrați asupra progreselor și a piedicilor apărute în desfășurarea proiectelor și să vă gândiți la factorii (facilitatori, stimulatori, inhibitori și nocivi) care le-ar fi putut genera. Apoi, se impune analiza indiciilor observate și a informațiilor pe care le-ați putea obține despre nivelul de progres atins în cadrul proiectului și alte evenimente care pot influența munca în echipă. La final, trebuie prioritizate acțiunile, astfel încât să poată fi atins un maximum de eficiență.

Planul de acțiuni pentru a doua zi este cea mai importantă parte a evaluării, răspunzând la o întrebare simplă: care este acel lucru pe care îl puteți face pentru a obține progresul?

Progresul

Numiți unul sau două evenimente relevante care au avut loc astăzi și care au determinat înregistrarea unui progres minor sau major în cadrul proiectului. Descrieți pe scurt:

Factori cu rol facilitator

- **Au fost stabilite obiective clare, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, pentru echipă, astfel încât să existe sentimentul importanței muncii?**
- **Participanții la proiect au beneficiat de suficientă autonomie în rezolvarea problemelor și de implicare activă în muncă?**
- **Membrii echipei au avut la dispoziție toate resursele de care aveau nevoie pentru a progresa în mod eficient?**
- **A existat timp suficient pentru ca echipa să se concentreze asupra unor activități importante?**
- **S-au discutat astăzi lecțiile învățate împreună cu participanții la proiect,**

luându-se în considerare rezultatele obținute (se vor analiza și progresele făcute și dificultățile întâmpinate)?

- **M-am implicat personal în a ajuta echipa? Am facilitat sprijinul de care aveau nevoie sau pe care îl solicitaseră? Am încurajat membrii echipei să se ajute unul pe celălalt?**

- **Am contribuit la libera manifestare a ideilor în cadrul grupului?**

Factori cu rol stimulator

- **Am arătat față de membrii echipei respectul cuvenit, recunoscându-le meritele pentru evoluția proiectului, ascultându-le ideile și tratându-i cu încrederea cuvenită?**

- **I-am încurajat pe participanții la proiect care s-au confruntat cu provocări importante?**

- **I-am sprijinit pe membrii echipei care au avut probleme personale sau profesionale?**

- **Există un sentiment de afiliere și camaraderie în cadrul echipei – atât la nivel personal, cât și la nivel profesional?**

Dificultăți

Numiți unul sau două evenimente relevante, care au avut loc astăzi și care au reprezentat factori de eșec minor sau care anticipează o posibilă criză. Descrieți pe scurt:

Factori cu rol inhibitor

- **Membrii echipei au semnalat posibile neclarități legate de obiectivele pe termen scurt sau pe termen lung care dau însemnătate procesului de muncă?**
- **Au fost participanții la proiect împiedicați sau constrânși în orice fel în manifestarea abilităților lor de a rezolva probleme și de a controla activitățile în care sunt implicați?**
- **Au fost disponibile toate resursele necesare succesului proiectului?**
- **A existat timp suficient pentru concentrarea asupra activităților relevante?**
- **Am reușit să pun la dispoziție sau să facilitez obținerea sprijinului de care era nevoie sau care a fost solicitat?**
- **Am căutat vinovați pentru a-i pedepsi pentru eșec? Am identificat lecțiile de care aveam nevoie și/sau oportunitățile din situațiile apărute?**
- **Am întrerupt prematur (eu sau alți membri) prezentarea sau dezbateră**

de idei legate de proiect?

Factori cu rol nociv

- **Am fost lipsit de respect față de membrii echipei, neglijând contribuția acestora la rezultatele pozitive și/sau neluând în considerare ideile lor și/sau netratându-i cu suficient de mult respect?**
- **Am descurajat membrii echipei în orice fel?**
- **Am neglijat vreun membru al echipei care avea o problemă personală sau profesională?**
- **Există tensiune între membrii echipei sau în relația pe care participanții la proiect o au cu mine?**

Atitudinea echipei față de activitate

- **Am identificat astăzi elemente care să indice aspecte legate de calitatea atmosferei de lucru din cadrul echipei?**
- **Percepții și reprezentări despre muncă, echipă, management, companie**

- **Manifestări de natură emoțională**

- **Motivație**

- **Care sunt evenimentele specifice care ar fi putut afecta atmosfera de lucru a echipei?**

Plan de acțiune

- **Ce aş putea face mâine pentru a consolida acţiunea factorilor cu rol facilitator şi stimulator pe care i-am identificat şi pentru a-i obţine pe cei care lipsesc?**

- **Ce aş putea face mâine pentru a corecta acţiunea factorilor inhibitori şi a celor nocivi identificaţi?**

•

Cum să faci performanță pe termen lung

Forța de muncă înfloritoare

Gretchen Spreitzer și Christine Porath

Când economia este într-o stare foarte proastă, când fiecare dintre noi se simte norocos că are un loc de muncă – cu atât mai mult unul care este satisfăcător din punct de vedere material și intelectual – s-ar putea să pară un pic exagerat să întâlnești manageri preocupați de nivelul de fericire al angajaților. Dar, așa cum a reieșit din studiul nostru despre ceea ce face forța de muncă să fie constant productivă – am înțeles că există motive întemeiate pentru care ar trebui să fim preocupați de acest aspect. Se pare că până și cei mai fericiți dintre angajați pot deveni mai mult decât nefericiți pe termen lung. Ne referim aici la acei salariați care merg la serviciu în fiecare zi, care nu obișnuiesc să-și dea demisia, se dau peste cap să își facă treaba și atrag în jurul lor oameni cu același nivel de implicare în proiecte. Ei pot fi comparați cu alergătorii de maraton, pentru că sunt alături de companie pe termen lung.

Acestea fiind spuse, ce ar putea însemna să fii fericit cu slujba pe care o ai? Explicația nu poate fi redusă la mulțumirea de sine, care are o doză de autosuficiență. Când noi și partenerii noștri de cercetare de la Ross School (din cadrul Ross School of Business's Center for Positive Organizational Scholarship) am început să studiem factorii implicați în atingerea unui nivel de performanță sustenabilă la nivel individual și organizațional, am găsit o sintagmă mai potrivită. Am ajuns să credem că „înfloritor“ este termenul care descrie cel mai bine un angajat satisfăcut, productiv, implicat în modelarea activă a viitorului – indiferent dacă e vorba despre companie sau planul personal. Angajații din această categorie au două avantaje majore: sunt plini de energie și știu cum să evite extenuarea.

Analizând diferite industrii și locuri de muncă, am descoperit că angajații fericiți au o performanță globală mai bună cu 16% (din estimările făcute de managerii lor) și prezintă cu 125% mai puțin risc de extenuare (din estimările personale) decât ceilalți angajați. Aceiași oameni sunt cu 32% mai devotați organizației din care fac parte și cu 46% mai satisfăcuți de locurile lor de muncă. Tot ei au lipsit mult mai puțin de la serviciu și au declarat un număr mai redus de vizite la doctor, ceea ce se traduce în costuri mai mici cu serviciile medicale și economie de timp pentru angajatori.

Am identificat două elemente care îi fac pe angajați să fie fericiți. Primul este vitalitatea: sentimentul de a fi viu, plin de pasiune și entuziasm. Vitalitatea îi face pe angajați să emane o energie contagioasă în rândul celorlalți. Companiile o pot influența în mod pozitiv dându-le oamenilor sentimentul că ceea ce fac în fiecare

zi contează.

Al doilea element este învățarea: evoluția care vine odată cu dezvoltarea personală și deprinderea unor abilități noi. Învățarea poate îmbunătăți nivelul de expertiză sau poate oferi avantaje de natură tehnică. În acest fel, se pune în mișcare o spirală a creșterii – oamenii care își dezvoltă abilitățile sunt încrezători în potențialul lor de evoluție viitoare.

Cele două calități funcționează împreună: nici una nu se poate susține fără cealaltă, iar acțiunea unitară poate afecta negativ nivelul de performanță. De exemplu, învățarea aduce plus valoare pentru o perioadă de timp, dar, fără pasiune, poate genera manifestări tipice de extenuare. Angajații se pot întreba „Ce voi face cu ce am învățat? De ce să-mi păstrez acest loc de muncă?” Pe de altă parte, dacă se ia în considerare doar vitalitatea – chiar și în cazurile în care există un sentiment de satisfacție asociat cu obținerea de rezultate – ea poate fi epuizantă. Aceasta se întâmplă când activitatea nu facilitează oportunități de învățare, iar munca devine o rutină obositoare.

Combinația dintre vitalitate și învățare îi stimulează pe angajați să aibă rezultate și să găsească soluții pentru autodezvoltare. Munca lor este satisfăcătoare nu numai pentru că reușesc să se achite cu succes de sarcini, ci și pentru că au o viziune atât asupra scopului personal, cât și al companiei. Pe scurt, angajații sunt fericiți, iar energia pe care o emană este contagioasă. (Vezi „Despre cercetare“.)

Cum pot companiile să-i ajute pe angajați să prospere

Unii salariați prosperă indiferent de context. Felul lor de a fi se caracterizează prin vitalitate și învățare continuă, cu rezultate vizibile în munca lor. Acești angajați îi inspiră pe oamenii cu care lucrează și sunt primii pe lista managerilor de resurse umane.

•

Despre cercetare

•

În ultimii șapte ani, am cercetat fenomenul „înfloririi“ angajaților la locul de muncă precum și factorii care îi influențează dinamica.

În unele studii realizate împreună cu colegii noștri Cristina Gibson și Flannery Garnett, am analizat și am intervievat mai mult de 1 200 de angajați implicați în toate domeniile de activitate, inclusiv învățământ superior, sistem medical, servicii financiare, industrie navală, energie și producție. Am studiat și cifrele care reflectă dezvoltarea personală, bazându-ne pe informații puse la dispoziție de angajați și de angajatori, inclusiv rate de fidelizare a salariaților, evaluarea stării de sănătate, performanța globală la locul de muncă și comportamentul interuman manifest în relațiile de muncă.

Drept rezultat, am interpretat conceptul dezvoltării și al înfloririi angajaților prin prisma influenței a doi factori: nivelul de vitalitate (sentimentul că ești energic și viu) și procesul de învățare (care se regăsește în perfecționarea profesională, dezvoltare și dobândirea de noi abilități).

Dacă alăturăm cei doi factori, statisticile sunt surprinzătoare. De exemplu, oamenii care au niveluri ridicate de energie și de dezvoltare personală sunt lideri cu 21% mai capabili decât cei care manifestă doar entuziasm. Rezultatele referitoare la starea de sănătate a angajaților (în mod special) sunt și mai grăitoare. Salariații entuziaști, dar puțin interesați de dezvoltare personală – sunt cu 54% mai afectați din punct de vedere al stării de sănătate decât cei care manifestă interes în ambele direcții.

•

Mai există și o altă categorie de angajați, din păcate majoritară, influențată de mediul în care lucrează și trăiesc. Din acest motiv, chiar și angajații predispuși să înflorească nu fac față presiunii într-un mediu ostil.

Există, însă, și o veste bună – fără să fie nevoie de măsuri extraordinare sau de investiții financiare semnificative, liderii pot pune bazele unei culturi organizaționale care încurajează angajații să prospere. Cu alte cuvinte, managerii pot depăși barierele obișnuite pe care companiile le stabilesc pentru a promova fericirea și productivitatea – folosindu-se de o schimbare relativ modestă de focusare și prioritizare.

Analizând lucrurile la modul ideal, un manager ar trebui să se simtă norocos dacă are angajați care prosperă de la sine. În același timp, este cunoscut faptul că există numeroase modalități prin care entuziasmul salariaților poate fi sporit și susținut. Studiul nostru a identificat patru mecanisme prin care se creează condiții favorabile prosperității angajaților. Este vorba despre asigurarea libertății de decizie, împărtășirea informațiilor relevante, evitarea și descurajarea comportamentelor necivilizate în cadrul echipelor și asigurarea feedback-ului legat de nivelul de performanță al angajaților. Mecanismele se suprapun într-o oarecare măsură. De exemplu, dacă sunt lăsați să ia decizii, dar nu au toate informațiile necesare sau se expun unor reacții ostile, oamenii vor fi afectați negativ și nu vor prospera. Fiecare mecanism în parte este util într-o mică măsură, dar, pentru crearea unei culturi organizaționale sănătoase, este nevoie de toate patru. Le vom analiza pe rând.

Asigurarea libertății de a lua decizii

Angajații, la orice nivel, sunt responsabilizați dacă au posibilitatea de a decide în legătură cu activitatea în care sunt implicați. În acest fel, ei au un sentiment al controlului, conștientizează că au un cuvânt de spus în felul în care se realizează sarcinile de lucru și au mai multe oportunități de a învăța.

Ne vom folosi de un exemplu din industria aeronautică. Deși, la prima vedere, în acest caz aplicarea principiului poate părea nepotrivită, vom vedea cum acesta s-a dovedit important în procesul de stimulare a angajaților. Compania Alaska Airlines a creat o adevărată cultură a responsabilizării care a contribuit la o schimbare majoră de statut în ultimii zece ani. La începutul anilor 2000, situația financiară a firmei era în cădere liberă. Managementul superior a lansat atunci „Planul 2010“, inițiativă care îi invita, în mod explicit, pe angajați să ia decizii

cu scopul de a îmbunătăți calitatea serviciilor prestate, în contextul în care se dorea menținerea reputației pe care compania o căpătase deja în legătură cu respectarea orarului de zbor. Angajaților li s-a cerut să ignore imaginea pe care o aveau despre calitatea serviciilor și să caute modalități noi prin care să contribuie cu idei inovatoare pentru transformarea acestora în servicii excepționale. Angajații au acceptat provocarea programului pentru că acesta le dădea, de exemplu, libertatea de a găsi soluții pentru clienții care pierduseră avioanele sau care fuseseră lăsați pe din afară din orice alt motiv. Ron Calvin, directorul zonal al regiunii de est, ne-a povestit despre un apel pe care l-a primit pe telefonul mobil de la un client pe care nu îl mai întâlnise și cu care nu mai vorbise de pe vremea când lucra pe aeroportul din Seattle, cu cinci ani înainte. Clientul avea o nepoată în vârstă de trei luni care suferise un stop cardio-respirator. El încerca să se întoarcă la Seattle din Honolulu și nu avea opțiuni de zbor. Ron a dat câteva telefoane și a găsit o variantă potrivită în timp util. În acea zi, el a primit un mesaj simplu în care clientul îi spunea „am reușit“.

Eforturi similare care au venit în întâmpinarea nevoilor individuale ale clienților, fără să afecteze programul obișnuit de zbor, au dus la obținerea unui rating foarte bun de către companie și la câștigarea unei întregi vitrine cu trofee. Alaska Airlines s-a extins considerabil abordând piețe noi, inclusiv Hawaii, zona central-vestică a Statelor Unite și Coasta de Est.

Compania Southwest are o poveste mai cunoscută, mai ales pentru că firma are deja reputația de a promova o cultură organizațională plină de umor și orientată spre client. Însoțitorii de zbor sunt deseori dornici să cânte, să glumească și să-și binedispună pasagerii. În același timp, ei emană energie pozitivă și au o adevărată pasiune pentru a învăța. La un moment dat, cineva a avut inițiativa să prezinte instrucțiunile legate de siguranța pe timpul zborului pe ritmuri de rap. Respectiva persoană s-a simțit motivată să-și pună abilitățile personale în slujba companiei, iar pasagerii au apreciat acest lucru, spunând chiar că a fost prima dată când au ascultat cu adevărat instrucțiunile la care ne-am referit mai sus.

La Facebook, libertatea de a lua decizii este un element fundamental al culturii organizaționale. Un proaspăt salariat a postat un mesaj prin care își exprima plăcuta surpriză pe care i-a produs-o întâlnirea cu mottoul companiei „acționează rapid și ieși din tipare“ – acesta încurajând angajații să acționeze și să ia decizii. În a doua zi de muncă, salariatul entuziast a găsit soluția pentru remedierea unei erori complicate. Se aștepta la o reacție ierarhică – de sus în jos, dar șeful lui – vicepreședintele pe zona de produse – i-a zâmbit și i-a spus „aplic-o“. Toată

lumea a fost uimită că venise atât de repede cu o soluție care a ajuns imediat la milioane de oameni.

În materie de asumare a libertății de decizie, provocarea pentru manageri este să reușească să evite renunțarea la implicare a salariaților, după ce aceștia iau decizii greșite. Aceste situații sunt considerate benefice pentru că, de fapt, ele creează cele mai bune condiții de a învăța. Nu ne referim aici numai la părțile implicate direct, ci și la ceilalți angajați dintr-o companie, care pot învăța indirect.

Transferul informațiilor

Când o persoană este forțată să-și desfășoare activitatea într-un vid de informații, munca devine obositoare și neatractivă. S-a observat că soluțiile inovative apar rar dacă oamenii nu au acces la imaginea de ansamblu. Salariații pot contribui mai eficient la bunul mers al companiei când înțeleg ce loc ocupă munca lor în cadrul misiunii și viziunii organizaționale.

Managerii de la Alaska Airlines au ales să investească timp pentru a-i ajuta pe angajați să capete o vedere de ansamblu asupra strategiei firmei. Planul 2010 a fost lansat prin canalele tradiționale de comunicare, dar a fost organizată și o caravană care a durat câteva luni și care a avut ca scop să-i ajute pe angajați să-și expună ideile. Președintele companiei, însoțit de directorul executiv și de directorul de operațiuni merg în continuare periodic în vizite de lucru pentru a aduna informații despre specificul anumitor piețe și apoi împărtășesc celorlalți ceea ce au aflat. Beneficiile sunt vizibile an după an: 90% din angajați sunt mândri să lucreze în această organizație.

În grupul Zingerman (grup de firme din Michigan, care activează în domeniul alimentației publice și care a lucrat îndeaproape cu colega noastră Wayne Baker) informația este cât se poate de transparentă. Situațiile financiare ale firmei au fost întotdeauna publice – dar, la mijlocul anilor 1990, când cei doi asociați fondatori, Ari Weinzwieg și Paul Saginaw, au studiat metoda managementului „cu cărțile pe masă”, ei s-au gândit că angajații ar manifesta mai mult interes dacă ar fi direct cointeresați. Implementarea unei abordări în sensul acesta nu

este deloc ușoară. În general, oamenii se uită peste cifre, dar nu sunt motivați să le acorde prea mare atenție pentru că nu văd legătura dintre acestea și munca lor de fiecare zi. În primii cinci sau șase ani, compania s-a străduit să definească conceptul, să-l includă în sistemele de lucru și în rutina zilnică și să îi obișnuiască pe angajați cu ceea ce Baker numea „rigoarea mulțimii”. Săptămânal, se organizau întâlniri în jurul unei table magnetice pe care se scriau rezultate, se ținea evidența acestora și se previzionau cifrele din săptămâna următoare. Deși conceptul cu cărțile pe masă era destul de ușor de înțeles, la început, oamenii nu au fost prea încântați că erau nevoiți să adauge în programul lor încă o ședință de management. În momentul în care participarea angajaților la aceste întâlniri a devenit obligatorie, salariații au înțeles de ce ședințele aveau un rost. Acolo nu se discutau numai cifrele de vânzări; erau abordate și probleme legate de activitățile de servire, de siguranța alimentelor, de verificări, nivelul de satisfacție al angajaților și acțiuni recreative – care includeau orice tip de manifestări – de la concursuri săptămânale, la evaluarea nivelului de satisfacție a clienților și idei inovatoare din partea angajaților.

Anumite afaceri din grupul Zingerman au început să promoveze mini-jocuri, care ofereau stimulente pe termen scurt, pentru a găsi soluția cea mai potrivită la probleme sau pentru a dezvolta o oportunitate. De exemplu, echipa de la restaurantul Roadhouse, parte din grup, folosea un fel de joc de întâmpinare a clienților și evalua timpul care trecea de la intrarea acestora în restaurant până la întâmpinarea acestora de către personalul de servire. Clienții „neîntâmpinați” erau mai puțin satisfăcuți și angajații se găseau în mod frecvent în situația de a încerca să compenseze problemele apărute. Conform formulei de întâmpinare, echipa gazdă avea ca obiectiv să ureze bun-venit fiecărui client în maximum 5 minute de când acesta s-a așezat la masă, oferindu-se o recompensă modestă pentru 50 de zile consecutive de succes. Acest lucru le-a inspirat pe gazde să rezolve problemele care apăreau în activitatea de servire a clienților, iar feedback-ul venit din partea oaspeților s-a îmbunătățit considerabil în numai o lună de zile. Alte firme din grup au gândit jocuri similare – oferind mici recompense salariaților pentru timp mai scurt de livrare la domiciliu, pentru mai puține accidente în timpul lucrului la brutărie (de aici, costuri de asigurare mai mici) și pentru mai multă curățenie și ordine în timpul preparării hranei.

Jocurile au creat, în mod natural, și tensiuni interne, pentru că veștile bune vin la pachet și cu vești rele, iar acest lucru poate fi demoralizator. Cu toate acestea, per ansamblu, s-au îmbunătățit performanțele și implicarea angajaților în relația cu clienții. În intervalul 2000–2010, veniturile grupului Zingerman au crescut cu

aproape 300%, la mai mult de 35 de milioane de dolari. Liderii companiei atribuie acest succes metodei de management cu cărțile pe masă.

Poate că ar trebui să dăm crezare și anecdotelor. De exemplu, acum câțiva ani, l-am văzut pe Ari Weinzwieg ținând un mic discurs la restaurantul Roadhouse. Un invitat l-a întrebat dacă era realist să se aștepte ca un chelner obișnuit să înțeleagă strategia companiei și datele financiare. Drept răspuns, Ari a chemat un chelner care asistasese la conversație și l-a rugat să vorbească despre viziunea grupului și să explice cât de bine reușea restaurantul să-și atingă obiectivele propuse la nivel săptămânal. Fără să clipească, angajatul a povestit cu cuvintele lui ce i se ceruse și apoi a subliniat cât de bine stătea restaurantul la capitolul „porții returnate la bucătărie” – indicatorul de performanță la care se lucrase săptămâna aceea.

În timp ce Zingerman este un grup relativ mic – altele mult mai mari, ca, de exemplu, Whole Foods și compania de transport YRC Worldwide – au pus în aplicare modele similare de management cu cărțile pe masă. Sistemele care fac informațiile să fie transparente construiesc încredere și furnizează angajaților datele de care aceștia au nevoie pentru a lua deciziile corecte și a-și asuma inițiative.

Evitarea și descurajarea comportamentelor nepoliticoase

Costurile asociate comportamentelor nepoliticoase în organizații sunt mari. În cercetarea pe care am făcut-o alături de Christine Pearson, profesor la Școala de Management Thunderbird, de pe lângă Universitatea din Arizona, am descoperit că jumătate dintre angajații care au experimentat comportamente necuviincioase la locul de muncă au redus propriul nivel de implicare în activitate: mai mult de o treime au scăzut deliberat calitatea muncii prestate, iar două treimi petrec mult timp evitând persoana care le-a ofensat. În cazul a două treimi dintre angajați, nivelul global de performanță a scăzut.

Cei mai mulți oameni au întâlnit comportamente neadecvate în companiile pentru care au lucrat. Iată câteva exemple din cercetarea pe care am realizat-o:

„Șeful meu mi-a cerut să pregătesc o analiză. Acesta era primul meu proiect, însă nu am primit instrucțiuni sau exemple. Mi-a spus că rezultatul meu fusese o porcărie.“

„Șeful mi-a spus: «Dacă aș fi vrut să-ți aud opinia, ți-aș fi cerut-o».“

„Șeful m-a văzut scoțând o agrafă de hârtie dintr-un teanc de documente și aruncând-o la coșul de gunoi. De față cu cei 12 subordonați ai mei, m-a acuzat că fac risipă și mi-a cerut să recuperez agrafa.“

„De față cu toată lumea, într-o teleconferință, șeful meu mi-a spus că am făcut muncă de copil de grădiniță“.

În interacțiunile noastre cu participanții la diverse cercetări, am auzit sute de povești, care, din păcate, le sună cunoscut celor mai mulți dintre oamenii care muncesc. Ceea ce nu auzim la fel de des este informația legată de costurile asociate acestor comportamente.

Lipsa de politețe îi împiedică pe oameni să progreseze. Victimele comportamentelor nepotrivite la birou devin, de obicei, la rândul lor, oameni nepoliticoși. Ei își sabotează colegii, „uită“ să-i adauge la lista destinatarilor de informații, împrăștie bârfe ca să distragă atenția. Atunci când se întâlnesc cu lipsa de bun-simț, oamenii au tendința de a-și îngusta spectrul atenției pentru a evita riscurile – și, în felul acesta, pierd oportunitățile de a învăța în timp ce lasă să se întâmple aceste lucruri.

Una dintre firmele de consultanță în management pe care le-am analizat, Caiman Consulting, reprezintă un contraexemplu pentru ceea ce se întâmplă, de regulă, în companiile mari. Cu sediul în Redmond, Washington, având birouri care nu sunt tocmai de cinci stele, firma este recunoscută pentru cultura sa civică.

Verificările care se fac în procesul de recrutare includ și date despre istoricul candidatului din perspectiva simțului civic.

„Oamenii lasă urme“, spune directorul de la Caiman, Greg Long. „Poți să te protejezi de o cultură organizațională corozivă dacă ești atent și conștient încă de la început.“ Directorul general, Razi Imam, ne-a spus: „Am zero toleranță față de persoanele care ceartă cu asprime sau manifestă lipsă de respect față de altă persoană“. Când lucruri de genul acesta se întâmplă, ofensatorul este înștiințat personal despre acest aspect. Long atribuie rata de fidelizare a angajaților (de 95%) acestui gen de cultură corporatistă.

Caiman respinge din start, în procesele de recrutare, candidații care nu corespund criteriului cultură organizațională. Firma are în vedere chiar și o listă de posibili angajați care ar putea fi candidații potriviți pentru un anumit post, când acesta devine vacant. Directorul de resurse umane, Meg Clara, ne spune că primele criterii luate în considerare pentru potențiale angajări sunt abilitățile reale de relaționare interpersonală și nivelul de inteligență emoțională a candidaților.

La Caiman, ca și în alte companii, managerii dau tonul în ceea ce privește conduita personală. Un simplu pas greșit poate să distrugă această cultură. Avem exemplul unui manager tânăr care ne-a povestit despre un superior ierarhic, dintr-o poziție executivă, care avea obiceiul să strige din biroul său „ai greșit!“ chiar și dacă era vorba despre o simplă greșeală de dactilografiere. Vocea acuzatoare se auzea pe tot etajul, toți angajații umblau în vârful picioarelor și vinovatul se simțea extrem de jenat. În pauza de cafea, colegii se adunau într-un loc unde puteau să discute, dar acele conversații nu aveau nici o legătură cu mersul companiei sau cu tactica de a răspunde acestui tip de comportament. Am aflat că subiectele favorite printre angajați erau ce să faci să te răzbuni sau cum și unde să-ți cauți de lucru.

Am fost surprinși să descoperim cât de puține companii consideră conduita personală importantă în procesul de evaluare a candidaților. Cultura corporatistă devine contagioasă, angajații se aseamănă cu mediul din care provin. Cu alte cuvinte, dacă angajezi pe cineva cu conduită civică este probabil să cultivi asta în cadrul organizației. (Vezi „Strategii individuale pentru dezvoltarea angajaților“.)

Feedback pentru performanță

Feedback-ul este răspunzător pentru crearea oportunităților de învățare și propagarea energiei atât de importante pentru o organizație care vrea să încurajeze prosperitatea angajaților. Pentru că sentimentele de nesiguranță dispar, oamenii își concentrează atenția asupra obiectivelor personale și ocupaționale pe care le au de îndeplinit. Cu cât răspunsul din partea managementului unei companii este mai rapid și mai direct, cu atât este mai util pentru angajați.

•

Strategii individuale pentru dezvoltarea angajaților

•

Deși organizațiile au de câștigat dacă angajații prosperă, liderii au atât de multe probleme de rezolvat, încât acest aspect le poate scăpa din vedere cu ușurință. Totuși, oricine poate adopta strategii pentru creșterea nivelului de vitalitate și de interes față de dezvoltarea personală și profesională a propriilor angajați, fără un efort organizațional deosebit. Și, pentru că împlinirea personală poate fi contagioasă, cele mai bune practici ar putea să se răspândească cu ușurință.

Ia o pauză

Cercetările făcute de Jim Loehr și Tony Schwartz au arătat că pauzele (indiferent cât de mici) din timpul lucrului și alte tactici asemănătoare pot genera energie pozitivă.

Dacă luăm un exemplu din activitatea didactică – studenții sunt lăsați să ia pauze și să desfășoare activități care le păstrează nivelul de energie. În

cadrul unui experiment, într-un semestru, ei au decis să oprească din desfășurare fiecare curs pentru două minute exact la mijlocul lui, să se ridice de pe scaune și să facă altceva. În fiecare săptămână, acest „altceva“ era stabilit de către un grup diferit de studenți. Putea fi vorba despre urmărirea unui videoclip pe YouTube, de exersarea unor pași de dans sau de un joc. Important era faptul că studenții stabileau ce activitate le-ar fi putut crește nivelul de energie și împărtășeau acest lucru cu ceilalți colegi.

Chiar dacă organizația în care lucrezi nu pune la dispoziție mecanisme formale pentru autoactualizare, este aproape întotdeauna posibilă programarea unei activități – o scurtă plimbare, o ieșire cu bicicleta, un prânz luat în parc. Unii oameni își trec astfel de ieșiri în agendă ca să nu se suprapună cu întâlnirile de peste zi.

Fă munca ta să conteze mai mult

Nu poți să ignori cerințele postului pe care îl ocupi, dar poți să cauți variante în care acestea să capete mai mult sens. Tina este administrator de personal într-o mare companie. Atunci când șeful ei și-a luat un concediu de 6 luni, Tina a trebuit să-și găsească un proiect pe termen scurt în care să se implice.

După câteva căutări, ea a descoperit o inițiativă neoficială la birou, care urmărea să dezvolte abilitatea angajaților de a-și susține ideile în cadrul organizației. Era nevoie de o persoană cu spirit inovator pentru a pune programul în mișcare. Salariul era mai mic, dar natura muncii îi dădea energie Tinei. Când șeful ei s-a întors din concediu, Tina și-a renegociat termenii angajamentului inițial față de proiectul la care lucra și acesta a ajuns să ocupe 80% din timpul de lucru, restul fiind dedicat proiectului în care se angajase între timp.

Caută oportunități de a inova și de a învăța

Ieșirea din rutină și din zona de confort poate antrena un proces de învățare important pentru dezvoltarea personală. Când Roger a devenit conducătorul unui prestigios liceu din zona central-vestică a SUA, el avea o mulțime de idei originale. Și-a dat seama, totuși, că destul de mulți colegi profesori nu erau deschiși la nou. Roger le-a ascultat temerile, a încercat să-i cointereneze și, în același timp, a investit mai mult efort în creșterea personală și în procesul de actualizare a celor care îi împărtășeau pasiunea pentru ideile inovatoare legate de educație. Fiindu-le mentor și încurajându-i, Roger a avut parte de mici victorii, iar inițiativele lui au câștigat teren.

Câțiva dintre oponentii proiectului educațional promovat de Roger au părăsit echipa, dar alții s-au adaptat când au observat semnele unor schimbări în bine. Pentru că a reușit să se concentreze asupra elementelor pozitive și nu asupra rezistenței la schimbare, Roger a lansat inițiative care au propulsat școala spre un viitor complet diferit.

Investiți în relații care aduc vitalitate și energie pozitivă

Toți putem avea colegi extraordinari din punct de vedere profesional, dar dificili sau chiar toxici în relațiile de muncă. Angajații care vor să se dezvolte personal caută oportunități de a lucra aproape de colegi cu energie pozitivă și vor să reducă la maximum interacțiunile cu persoanele dificile.

Același lucru s-a întâmplat și când am ales echipa care s-a ocupat de cercetare – am căutat colegi pe care i-am plăcut, care ne-au adus energie pozitivă, cu care petreceam timp de calitate și de la care știam că putem învăța. În cadrul echipei căutam să construim relații frumoase și ne începem fiecare întâlnire cu împărtășirea unor vești bune sau exprimându-

ne recunoștința.

Dezvoltarea personală poate să depășească granițele biroului

S-a demonstrat că un nivel ridicat de implicare la locul de muncă nu înseamnă o disponibilitate mai mică față de viața personală. Gretchen, una dintre colegele noastre, care s-a confruntat cu problemele de sănătate ale soțului ei, a descoperit că munca în care era implicată, deși solicitantă, îi dădea energia de care avea nevoie și în viața personală. Prosperitatea angajaților nu este unidirecțională. Oamenii care se simt bine la locul de muncă duc acea energie pozitivă și acasă. Același lucru este valabil și pentru cei care se lasă inspirați de activități în aer liber – voluntariat, pregătirea fizică pentru alergare, participarea la un curs –, ei pot să aducă un plus de energie pozitivă și la birou.

-

Exemplul grupului Zingerman, așa cum a fost descris anterior, ilustrează una dintre modalitățile prin care se pot face cunoscute, în timp real, informații legate de nivelul de performanță al unei organizații și al angajaților ei. Liderii sintetizează punctele tari și punctele slabe care apar în munca de zi cu zi, folosindu-se de table magnetice, iar cei care muncesc sunt chemați să-și asume cifrele și să vină cu idei despre cum se pot rezolva problemele, când acest lucru se impune. Angajații dau alarma, facilitează proiecte, pot susține reclamațiile venite din partea clienților sau aprecierile pe care aceștia le-au făcut, astfel încât toți salariații să înțeleagă și să evolueze plecând de la un răspuns imediat și tangibil determinat de rigorile mediului de afaceri sau de acționari.

Quicken Loans este o companie care se ocupă de finanțarea ipotecilor. Aici, performanța salariaților este măsurată și recompensată într-un mod unic: feedback-ul se acordă în timp real, folosind două tipuri de instrumente – o listă unde se contabilizează ierarhia rezultatelor și un raport kanban (în japoneză, kanban înseamnă „semnal” și este un termen folosit frecvent în operațiuni).

Lista care facilitează compararea rezultatelor conține câteva zone de date individuale și de grup, alături de informații care arată cât de probabil este ca angajatul să își atingă obiectivele zilnice. Acest instrument funcționează pentru

că angajații sunt programați să urmărească calitative și obiective, așa că sunt ținuti în priză în fiecare zi, la nivelul companiei fiecare fiind, de fapt, în competiție cu propriile rezultate.

Raportul kanban îi ajută pe manageri să urmărească nivelul de performanță al angajaților în așa fel încât să știe când o persoană sau o echipă are nevoie de îndrumare sau de un alt tip de asistență. O versiune a diagramei kanban apare și pe monitoarele angajaților împreună cu o listă a celor mai buni 15 oameni de vânzări pe diferite tipuri de produse. Salariații sunt mereu în competiție pentru a apărea pe panou. Dacă ar fi s-o vizualizăm, diagrama ar fi similară cu jocurile video care afișează clasamente la final de rundă.

Angajații se pot simți copleșiți sau chiar presați ca urmare a răspunsurilor constante care vin de la angajator. Dacă adăugăm la cele deja discutate normele legate de comportament în cadrul unei organizații, respectul față de muncă, acordarea unei libertăți de gestionare a propriei activități, observăm că, la nivelul oricărei companii, apare un context în care feedback-ul ierarhic poate fi un factor care promovează și stimulează creșterea.

Firma de consultanță juridică de talie mondială O'Melveny & Meyers folosește evaluările la „360 de grade” – unde toată lumea evaluează pe toată lumea – pentru a-i ajuta pe angajați să prospere. Feedback-ul este mai degrabă personal, decât public, și a ajuns la o rată de răspuns de 97%. Clara Christofferson, asociat la birourile din Los Angeles ale firmei, a aflat cu surprindere din evaluarea pe care a primit-o de la colegi că aceștia erau de părere că felul ei de a se raporta la muncă nu se potrivea cu politica firmei de a păstra un echilibru între birou și viața de familie. Din acest motiv, colegii erau stresați. Prin urmare, Clara a început să petreacă mai mult timp departe de birou și să-și limiteze munca de peste weekend la lucruri pe care le putea face de acasă. În timp, ea a devenit un model de echilibru, ceea ce a contribuit semnificativ la eliminarea temerilor colegilor care își doreau o viață personală echilibrată.

Cele patru mecanisme pe care le-am prezentat nu presupun eforturi uriașe sau investiții. Rolul acestora este să-i ajute pe angajați să devină mai împliniți la locul de muncă. Pentru ca aceste instrumente să poată fi operaționale este nevoie de lideri care să dea tonul și care să fie deschiși către responsabilizarea angajaților. După cum am văzut, fiecare mecanism dezvăluie o perspectivă diferită de care avem nevoie să creștem. Nu poți alege una sau două din listă, pentru că mecanismele funcționează împreună, potențându-se reciproc. În acest

sens, devine evident că oamenii nu pot să-și asume decizii dacă nu sunt corect informați și nu dețin toate datele necesare. Același lucru se întâmplă și dacă angajații se tem să acționeze pentru a nu fi ridiculizați.

Pentru a reuși să creeze mediul necesar înfloririi angajaților, managerii trebuie să-și concentreze eforturile și atenția în această direcție. Angajații preocupați de creșterea personală și atașați de locul de muncă reprezintă o valoare în sine și pot determina și îmbunătățirea performanțelor companiei într-un mod sustenabil.

Gretchen Spreitzer

este profesor de management în afaceri în cadrul Ross School of Business, la Universitatea din Michigan, și membru de bază al Center for Positive Organizations.

Christine Porath

este profesor asociat de management la Universitatea Georgetown, autor al *Mastering Civility: A Manifesto for the Work Place* (Grand Central Publishing, 2016), și coautor al *The Cost of Bad Behaviour* (Portfolio, 2009).

Preluat din Harvard Business Review, ianuarie–februarie 2012

Ce nu ne place să spunem despre fericirea la locul de muncă?

Nu e totul numai lapte și miere

André Spicer și Carl Cederström

De curând, am participat la două seminarii motivaționale la locurile noastre de muncă. Ambele evenimente propovăduiau evanghelia fericirii, dar în mod diferit. Într-unul dintre ele, facilitatorul susținea că fericirea te poate face mai sănătos, mai amabil, mai productiv și că îți netezește drumul pentru a avansa în carieră.

Celălalt seminar ne invita să ne exprimăm bucuria prin dans într-un mod mai sălbatic. Din păcate, experiența nu a fost convingătoare pe deplin și unul dintre noi a găsit de cuviință să plece de la eveniment și să se refugieze în cea mai apropiată toaletă.

Încă de la mijlocul anilor 1920, când un grup de cercetători a studiat, pentru prima dată, corelația dintre productivitate și condițiile de lucru ale angajaților la fabrica Hawthorne, atât mediul academic, cât și managerii au fost preocupați în mod constant de creșterea performanțelor angajaților. În ultimul timp, fericirea ca mijloc de creștere a productivității pare să fi câștigat adepți în mediul corporatist.¹ Firmele investesc în seminarii despre fericire, organizează întâlniri de lucru cu salariații, jocuri, acțiuni distractive, au apelat chiar și la personal specializat responsabil de fericirea de la locul de muncă (da, la o simplă căutare pe Google, veți constata că există și astfel de posturi în companii). Aceste inițiative pot părea amuzante sau chiar ciudate, dar firmele le iau foarte în serios. Ar trebui să fie așa?

Dacă acordăm atenție rezultatelor cercetării – ceea ce am și făcut după episodul cu dansul – nu putem stabili dacă încurajarea fericirii la locul de muncă este o idee bună de fiecare dată. Sigur, există voci care spun că angajații mai fericiți sunt mai puțin predispuși să plece din companie, au mai multe șanse să gestioneze un portofoliu de clienți satisfăcuți, sunt mai siguri și mai orientați spre relaționare interumană civilizată.² Cu toate acestea, s-au descoperit și elemente mai puțin pozitive, ceea ce indică faptul că pildele de înțelepciune despre fericire – dacă sunt luate ca atare – nu rămân altceva decât simple mituri.

Putem începe prin a spune că nu știm exact ce este fericirea sau cum o putem măsura. Încercările noastre sunt similare din acest punct de vedere cu aceea de a lua temperatura sufletului sau cea de a stabili cu exactitate culoarea iubirii. În cartea *Happiness: A History*, Darrin M. McMahon susține că, încă din secolul al VI-lea d.Hr., când Creso ar fi zis „nici un om care trăiește nu e fericit“, oamenii s-au folosit de această noțiune ofertantă ca gen proxim pentru a defini multe alte

concepte, începând de la plăcere până la bucurie și de la plenitudine la mulțumirea de sine. Samuel Jackson spunea că poți să fii fericit doar dacă ești beat.³ Pentru Jean Jacques Rousseau, fericirea însemna să stai într-o barcă, să plutești în derivă, asemenea lui Dumnezeu – ceea ce nu prea se potrivește cu ideea de productivitate. Mai sunt și alte definiții ale fericirii, dar nici una nu se apropie mai mult de realitate decât cele ale lui Johnson sau Rousseau.

Revenind la prezent, doar pentru că astăzi avem la dispoziție mult mai multă tehnologie, nu înseamnă că suntem mai aproape de o definiție, așa cum ne amintește, de altfel, și Willl Davis în cartea sa, *The Happiness Industry*. El concluzionează că, deși am dezvoltat tehnici mult mai avansate cu ajutorul cărora putem măsura emoții și anticipa comportamente, am adoptat, în același timp, și noțiuni mult simplificate despre ce înseamnă să fii ființă umană, cu atât mai mult ce înseamnă să fii fericit. O scanare a creierului pe care apare un impuls luminos ar putea să ne lase doar impresia că aflăm ceva concret despre o emoție eluzivă, când, de fapt, nu se întâmplă așa.

Fericirea nu duce neapărat la o creștere a performanței angajaților sau a productivității într-o organizație. O serie de cercetări prezintă niște concluzii contradictorii despre relația dintre fericire – care, în mod uzual, se definește ca „satisfacție la locul de muncă” și productivitate.⁴ Există un studiu realizat în supermarketurile din Marea Britanie care susține că ar putea exista o corelație negativă între satisfacția la locul de muncă și productivitatea unei corporații: cu alte cuvinte cu cât mai nefericiți se simt angajații, cu atât mai mari sunt profiturile.⁵ Sigur, alte studii s-au finalizat cu concluzii diametral opuse, susținând că există o legătură între sentimentul de mulțumire față de propria muncă și obținerea de rezultate. Dar, chiar și aceste studii, când sunt coroborate, surprind legături destul de fragile.

Fericirea poate fi și extenuantă. Suntem tentați să credem că nu este întotdeauna eficient să alergi după fericire, dar asta nu înseamnă automat că e greșit să o căutăm. Studiile arată că ne înșelăm. Încă din secolul al XVIII-lea, oamenii au aflat că imperativul de a fi fericit aduce cu el o povară destul de grea, o responsabilitate pe care nu o putem îndeplini pe de-a-ntregul niciodată. În concluzie, dacă ne concentrăm asupra fericirii s-ar putea să ne simțim nefericiți.

Un experiment psihologic a demonstrat de curând acest lucru.⁶ Cercetătorii au cerut unui număr de subiecți să vizioneze un film care, în principiu, ar fi trebuit să îi facă să se simtă fericiți. Era vorba despre povestea unui patinator pe gheață

care câștigă un premiu. Înainte de proiecția filmului, unei jumătăți dintre subiecți li s-a cerut să citească cu voce tare un text despre importanța fericirii în viață. Cealaltă parte a grupului nu a citit textul. La finalul filmului, cercetătorii au constatat cu surprindere că acei subiecți care citiseră textul erau, de fapt, mai puțin fericiți decât ceilalți. În principiu, când fericirea devine un scop în sine, oamenii se pot simți mult mai rău dacă nu reușesc s-o atingă.

Problema, în acest moment, este că fericirea a devenit un fel de obligație morală.⁷ După cum spunea filosoful francez Pascal Bruckner: „nefericirea nu e numai nefericire: e mai rău decât atât, e eșecul de a fi fericit“.⁸

Cei care sunt familiarizați cu starea de bine știu că fericirea nu te ajută să ajungi mai repede la finalul unei zile de muncă. Dacă ai o profesie care presupune contactul direct și permanent cu clienții, cum sunt, de exemplu, locurile de muncă la un call center sau la un restaurant de tip fast-food, știi că a fi mereu în priză nu este o opțiune, ci mai degrabă o obligație de serviciu. Oricât de obositor ar părea acest lucru, este important să fii mereu prezent când interacționezi cu clienții.

Cu toate acestea, mediul de lucru din companii ne demonstrează că mulți dintre angajații care nu au un contact direct și permanent cu clienții prin specificul activității lor sunt și ei în postura de a fi mereu în stare de alertă. Acest lucru poate avea consecințe imprevizibile. Un studiu a demonstrat că oamenii care au o stare de spirit bună discern mai greu între evenimentele care i-au decepționat și cele plăcute decât cei care se află într-o stare emoțională negativă.⁹ Altă cercetare a descoperit că persoanele care manifestă furie în cadrul unei negocieri au rezultate mai bune decât negociatorii fericiți.¹⁰ Concluzia parțială ar fi că dispoziția exagerat euforică s-ar putea să nu fie potrivită cu multe aspecte ale muncii noastre care se bazează pe anumite abilități. De fapt, în anumite cazuri, fericirea ar putea să scadă nivelul performanței noastre.

Mergem mai departe și analizăm tipul relației dintre angajați și superiorii ierarhici. Pentru cei care cred că locul de muncă este sursa fericirii proprii, în anumite cazuri ar putea să apară un transfer al afectelor din relațiile personale (partener de viață sau imagine parentală) asupra șefului direct. În studiul realizat de cercetătoarea Susanne Ekmann la o companie media, s-a descoperit că angajații care se așteptau ca munca să îi facă fericiți deveneau persoane cu nevoi nesatisfăcute la nivel emoțional.¹¹ Ei voiau ca managerii lor să îi recompenseze cu un flux constant de recunoaștere și reasigurare emoțională. Și când nu

primeau răspunsul așteptat (ceea ce se întâmpla de cele mai multe ori), acești angajați se simțeau neglijați și începeau să aibă reacții exagerate. Chiar și micile obstacole inevitabile erau interpretate ca respingeri din partea șefilor. Deci, în multe feluri, când așteptăm ca un superior să ne facă fericiți, devenim mai vulnerabili din punct de vedere emoțional.

Fericirea poate să tulbure și echilibrul relațiilor cu prietenii și familia. În cartea *Cold Intimacies*, profesorul de sociologie Eva Illouz subliniază un efect secundar ciudat întâlnit la persoanele care încearcă să aducă mai multă trăire la locul de muncă. Se pare că oamenii foarte implicați în activitatea lor au tendința să-și privească viața privată ca pe o sarcină similară cu cele de la birou. Cei intervievați își vedeau viețile personale ca pe ceva care trebuia să fie „gestionat” cu grijă, folosindu-se de un arsenal întreg de instrumente, strategii și tehnici pe care le învățaseră în interiorul organizațiilor la care lucrau. Drept rezultat, viața de acasă devenea din ce în ce mai rece și mai calculată. Nu e de mirare că mulți dintre oamenii din această categorie preferă să-și petreacă timpul la muncă și nu în familie.

Având o asemenea percepție asupra fericirii, pierderea locului de muncă are un impact și mai devastator. Când așteptăm ca firma la care lucrăm să aducă fericire și sens în viața noastră, devenim în mod periculos dependenți de compania respectivă și de postul pe care îl ocupăm. Într-un studiu făcut asupra angajaților calificați, profesorul de sociologie Richard Sennet a observat că oamenii care își vedeau angajatorii ca sursă importantă de sens în plan personal, erau și cei care sufereau cel mai mult în cazul unei concedieri.¹² Când oamenii aceștia își pierdeau locurile de muncă, ei nu erau privați doar de o sursă de venit, ci pierdeau o sursă de fericire. În concluzie, când munca noastră devine un rezervor important de fericire, ne punem în situația de a deveni vulnerabili din punct de vedere emoțional în perioadele de schimbare. Și, cum companiile trec constant prin procese de restructurare, acest lucru poate fi periculos.

Fericirea mai are și dezavantajul de a te face egoist. La o primă vedere s-ar spune că dacă ești fericit, ești automat o persoană mai bună, corect? Lucrurile nu stau chiar așa, dacă dăm credit unui anumit studiu.¹³ Participanților li s-au dat bilete la loterie și apoi li s-a spus că au posibilitatea să aleagă câte bilete erau dispuși să primească ceilalți subiecți din cercetare și câte doreau să păstreze pentru ei. Persoanele cu o stare de spirit bună au păstrat mai multe bilete pentru ei înșiși. De aici putem concluziona faptul că, cel puțin în anumite condiții, fericirea nu e neapărat sinonimă cu generozitatea. De fapt, după cum am văzut,

lucrurile pot sta diametral opus.

În ultimul rând, fericirea te poate face să fii singur. Într-un experiment, psihologii au rugat un număr de oameni să țină un jurnal amănunțit vreme de două săptămâni. La sfârșitul studiului, au aflat că aceia care puneau mare valoare pe fericire se simțeau mai singuri decât cei care nu dădeau atât de multă importanță conceptului.¹⁴ Se pare că dacă suntem prea preocupați de căutarea fericirii ne putem simți deconectați de ceilalți oameni.

Așa că, rămâne întrebarea: oare de ce, contrar tuturor acestor dovezi, continuăm să ne agățăm de convingerea că fericirea poate aduce valoare mai mare unui loc de muncă? Răspunsul, după cum ne spun tot studiile, vine din zona esteticii și a ideologiei. În accepțiune estetică – fericirea reprezintă un concept care ne convine, care dă bine pe hârtie. În același timp, din perspectivă ideologică – fericirea reprezintă și o preocupare care ne abate de la problemele mai serioase de la locul de muncă (de exemplu, conflictele sau procedurile de lucru).¹⁵

Când presupunem că angajații fericiți sunt în mod automat mai eficienți decât ceilalți și vedem fericirea ca fiind o alegere pe care oamenii au libertatea să și-o asume, nu facem decât să evităm întrebări mai puțin plăcute. În felul acesta ne vine ușor să amendăm atitudinile negative ale angajaților, să-i învinuim pe cei care tulbură atmosfera la birou, pe „oportuniștii nenorociți” și pe toate celelalte personaje nedorite pe care le întâlnim zi de zi într-o corporație. Invocarea fericirii, cu toate ambiguitățile inerente, este un mod excelent de a justifica decizii controversate, cum sunt, de exemplu, cele care presupun concedierea unor oameni. După cum subliniază Barbara Ehrenreich în cartea ei *Bright-Sided*, mesajele pozitive despre fericire s-au dovedit a fi, în mod special, populare în vremuri de criză și de concedieri masive.

Având în vedere toate aceste potențiale probleme, credem că există motive întemeiate să reconsiderăm așteptările pe care le avem în ceea ce privește obținerea permanentă a satisfacției la locul de muncă. Am văzut că fericirea din viața profesională poate fi extenuantă, poate determina reacții exagerate, poate goli viața personală de semnificație și sens, ne poate crește vulnerabilitatea, ne face mai creduli, egoiști și singuri. Cel mai surprinzător este faptul că transformarea fericirii într-un scop în sine ne poate anula sentimentul de bucurie care acompaniază, de obicei, lucrurile bune care ni se întâmplă.

De fapt, munca – similar oricărui alt aspect al vieții – ne dă voie să

experimentăm o gamă largă de emoții. Dacă activitatea pe care o desfășurăm pare lipsită de sens și deprimantă, s-ar putea să fie tocmai pentru că lucrurile stau exact așa. Cu cât ne prefacem că realitatea este alta, cu atât înrăutățim situația. Nu contestăm aici faptul că fericirea aduce cu sine experimentarea unor trăiri extraordinare, tot ceea ce vrem să subliniem este că sentimentul în sine nu poate fi integrat în oameni prin puterea voinței. Poate dacă ne-am concentra mai puțin asupra aducerii fericirii la birou (în manieră activă, construită, imperativă), am reuși să simțim bucurie legată de activitatea pe care o desfășurăm, în mod spontan și plăcut. La fel de important este faptul că am deveni mai bine pregătiți să ne raportăm la muncă, într-o manieră sobră și mai realistă. Indiferent dacă ne aflăm în poziția de decidenți, angajați sau facilitatori de seminarii motivaționale centrate pe dans și mișcare scenică, este de dorit să ne construim viața profesională apreciind-o pentru ceea ce este și nu pentru ceea ce pretindem că ar trebui să fie.

André Spicer

este profesor de comportament organizațional la Class Business School în
Londra.

Carl Cederström

este profesor asociat de psihologie organizațională la Universitatea din
Stockholm. Cei doi sunt coautori ai lucrării The Wellness Syndrome (Polity,
2015).

Conținut adaptat de pe site-ul hbr.org – 21 iulie 2015

Note

1. C.D. Fisher, „Happiness at Work“, International Journal of Management Reviews 12, nr. 4 (decembrie, 2010): pp. 384–412
2. Ibid.
3. D.M. McMahon, Happiness: A History (New York: Atlantic Monthly Press, 2006)
4. Fisher, „Happiness at Work“
5. McMahon, Happiness: A History
6. I.B. Mauss et al., „Can Seeking Happiness Make People Happy? Paradoxical Effects of Valuing Happiness“, Emotion 11, nr. 4 (august, 2011): pp. 807–815
7. P. Bruckner, Perpetual Euphoria: On the Duty to Be Happy, trad. Steven Rendall (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2011)
8. Ibid, p. 5
9. J.P. Forgas și R. East, „On Being Happy and Gullible: Mood Effects on Skepticism and the Detection of Deception“, Journal of Experimental Social Psychology 44 (2008): pp. 1362–1367
10. G.A. van Kleef et al., „The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations“, Journal of Personality and Social Psychology 86, nr. 1 (2004): pp. 57–76
11. S. Ekman, „Fantasies About Work as Limitless Potential – How Managers and Employees Seduce Each Other through Dynamics of Mutual Recognition“, Human Relations 66, nr. 9 (decembrie, 2012): pp. 1159–1181
12. R. Sennett, The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in New Capitalism (New York: W.W. Norton, 2000.)
13. H.B. Tan și J. Forgas, „When Happiness Makes Us Selfish, But Sadness

Makes Us Fair: Affective Influences on Interpersonal Strategies in the Dictator Game“, *Journal of Experimental Social Psychology* 46, nr. 3 (mai, 2010): pp. 571–576

14. I.B. Mauss, „The Pursuit of Happiness Can Be Lonely“, *Emotion* 12, nr. 5 (2012): pp. 908–912

15. G.E. Ledford, „Happiness and Productivity Revisited“, *Journal of Organizational Behavior* 20, nr. 1 (ianuarie, 1999): pp. 25–30

Partea întunecată a fericirii

Să coborâm cu picioarele pe Pământ

Alison Beard

Nu cred să fie ceva mai deprimant decât să citesc despre fericire. De ce spun asta? Pentru că peste tot întâlnești o mulțime de sfaturi despre cum să fii fericit. Frédéric Lenoir, în cartea sa *Happiness: A Philosopher's Guide*, ne amintește că marii gânditori au discutat despre acest subiect mai mult de 2 000 de ani. Cu toate acestea, opiniile sunt încă divergente, fapt care se vede cu ochiul liber la o simplă trecere în revistă a celor 14 700 de titluri prezentate la capitolul „fericire” pe site-ul Amazon (la categoria cărților de dezvoltare personală) sau când ai la dispoziție 55 de filmulețe „TED Talks” despre subiect. Și, totuși... ce ne face fericiți? Cercetările arată că... starea de sănătate, banii, relațiile sociale, sentimentul de a avea un scop, generozitatea, recunoștința, liniștea interioară, gândirea pozitivă – fiecare în parte și toate împreună pot fi răspunsuri corecte. Promotorii științelor sociale ne spun și ei că până și cele mai simple trucuri – cum sunt lucrurile pentru care ne simțim binecuvântați, 10 minute de meditație pe zi sau un simplu zâmbet – ne pot face să ne simțim un pic mai fericiți.

Cu toate astea, pentru mine și probabil și pentru mulți alții – fericirea rămâne o himeră. Evident, câteodată mă simt bucuroasă sau mulțumită – atunci când citesc o poveste la culcare copiilor mei, când iau un interviu unui interlocutor pe care îl admir în mod deosebit sau când termin de scris un articol dificil. Dar, chiar dacă am o stare bună de sănătate, o familie și prieteni care mă sprijină și o profesie care mă stimulează, mă surprind scaldându-mă deseori în emoții negative. Sunt cuprinsă de teamă, frustrare, furie, dezamăgire, vină, invidie, regret. Nu cred că așa greși dacă așa spune că starea mea naturală este lipsa de satisfacție.

Cantitatea din ce în ce mai mare de literatură în domeniul fericirii îmi promite că mă va ajuta să depășesc aceste emoții. După părerea mea, efectul este mai degrabă acela al unei lovituri pe care o primești atunci când ești deja căzut. Știu că ar trebui să fiu fericită. Am toate motivele să fiu așa – situația mea personală și profesională este mult mai bună decât a multor oameni. Știu că oamenii mai fericiți au mai mult succes. Am citit și că numai câteva exerciții mentale mi-ar putea fi de folos. Și, cu toate acestea, atunci când am o stare proastă, mi-e greu să o depășesc. Și, recunosc, există o parte din mine care spune că „sufăr” de un realism extrem de sănătos, fără vreo legătură cu negativitatea contraproductivă. Nici nu-mi pot imagina cum e să fii fericit tot timpul și sunt extrem de sceptică atunci când întâlnesc oameni care se pretind a fi așa.

Am fost de acord să scriu acest articol pentru că, în ultimii câțiva ani, am simțit că punctul meu de vedere este împărtășit de mulți autori. Cartea Barbarei

Ehrenreich, din 2009, Bright-Sided, care are ca subiect promovarea neobosită și efectele negative ale gândirii pozitive, a fost urmată anul trecut de apariția unor lucrări ca Rethinking Positive Thinking, scrisă de profesorul de psihologie Gabrielle Oettingen – Universitatea din New York, și de The Upside of Your Dark Side, scrisă de doi experți în psihologie pozitivă – Todd Kashdann și Robert Biswas-Diener. Anul acesta a adus cu el un articol extraordinar, publicat în revista Psychology Today, scris de Matthew Huston și intitulat „Beyond Happiness: The Upside of Feeling Down“, și lucrările The Upside of Stress, de Kelly McGonigal (Stanford), Beyond Happiness, de Anthony Seldon și The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold Us Well-Being, de William Davies.

Să fi ajuns, oare, să vedem și partea întunecată a fericirii? Așa se pare. Majoritatea titlurilor amintite mai sus fac front comun împotriva obsesiei noastre moderne de a ne simți fericiți și de a gândi pozitiv. Oettingen explică de ce este important să renunțăm la fanteziile înșorite din mintea noastră și să analizăm realist obstacolele pe care le întâlnim la fiecare pas. Cartile lui Kashdan și Biswas-Diener și articolul lui Huston detaliază beneficiile emoțiilor negative pe care oamenii le simt în mod natural. Teama, frustrarea, furia și dezamăgirea ne împing să ne îmbunătățim situația de viață și să ne dezvoltăm personal. (Psihologul Susan David, coautor al articolului apărut în revista Harvard Business Review intitulat „Emotional Agility“, scrie, de asemenea, despre acest subiect.)

McGonigal ne explică modul în care stresul poate fi transformat într-un instrument care ne îmbunătățește sănătatea în loc să ne facă rău. Așa se explică de ce unele persoane sunt mai rezistente și trăiesc mai mult, iar altele nu fac față provocărilor. Secretul este diferența de viziune – au succes cei care înțeleg că stresul e modul natural de răspuns al organismului în fața provocărilor și nu este nevoie să lupti împotriva lui.

Seldon scrie despre propria călătorie care a început cu căutarea plăcerii și s-a îndreptat mai apoi spre obținerea de stimulente cu mai multă substanță care îi aduc (și ar trebui să ne aducă și nouă) bucurie. Din păcate, autorul a adus un deserviciu propriului îndemn, reducându-l la un acronim (în limba engleză) pentru literele alfabetului. El vorbește despre acceptare de sine, apartenență la grup, caracter, disciplină, empatie, focus, generozitate, sănătate, introspecție, călătorie interioară, destin, credință, meditație.

Davies abordează problema fericirii dintr-un unghi diferit. El condamnă încercările organizațiilor de a pătrunde în miezul proceselor psihice din creierul nostru. În opinia lui, industria fericirii are un substrat sinistru.

Trebuie să mai spun că nici unul dintre acești autori nu condamnă aspirațiile oamenilor de a avea o viață fericită. Deși ne-am obișnuit să folosim sintagma „în căutarea fericirii”, cred că ar trebui să o înlocuim cu „în căutarea împlinirii pe termen lung”. Martin Seligman, părintele psihologiei pozitive, folosea termenul „înflorire”. Tot el a susținut că emoțiile pozitive (inclusiv fericirea) sunt doar o parte din întreg. Nu trebuie să uităm nici o clipă că orice stare de bine a omului trebuie completată prin angajament, dedicare, dimensiune relațională, sens și însemnătate, și sentimentul de realizare, de îndeplinire al obiectivelor. Arianna Huffington, în cea mai recentă carte a ei, vorbește și ea tot despre înflorire. Lenoir, a cărui istorie despre filosofia fericirii este probabil cea mai clară și mai distractivă lucrare din domeniu, descrie această trăire ca fiind, pur și simplu, „dragoste de viață”. Poate cineva să îi contrazică?

Cred că toți aceia care scriu despre fericire greșesc când insistă pe ideea că împlinirea pe termen lung este sinonimă cu o stare permanentă de beatitudine. Pentru cei care văd partea plină a paharului poate fi adevărat. Ei se pot împiedica de fericire (Dan Gilbert), se pot bucura de avantajul de a fi fericiți (Shawn Achor) sau pot răspândi fericire celor din jur (așa cum face Michelle Gielan, soția lui Achor și partenera sa la compania GoodThink). După cum am mai spus, cărțile de dezvoltare personală ne liniștesc și ne arată că e vorba doar de stăpânirea unor trucuri.

Pentru noi, ceilalți, tot acest entuziasm pare forțat și este puțin probabil să ne ajute să construim relații cu sens sau să avem o carieră perfectă. Ne căutăm împlinirea în moduri diferite, fără să citim cărți motivaționale. Concluzia mea este că, pe termen lung, și noi ne vom simți bine, și poate vom fi chiar fericiți.

Alison Beard

este editor senior la Harvard Business Review.

Articol preluat din Harvard Business Review, iulie–august 2015