



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 08.11.2018

Tytuł: Podcast #81 Czy w pracy można być szczęśliwym? Rozmowa z Katarzyną Kern

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 81. – czy w pracy można być szczęśliwym? Rozmowa z Kasią Kern.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Dzielę się z Wami tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich produktywnie korzystać w codziennym życiu.

Cześć! Witajcie w kolejnym odcinku. Dzisiaj temat szczęścia w pracy, taki trochę nieoczywisty, ale bardzo ważny. Zrodził się z tego, że Darek, który gościł w podcaście na temat talentu i intelli, przedstawił mi Kasię Kern, która pracuje nad tematem szczęścia w pracy. Nawet jej stanowisko w pracy nazywa się *chief happiness officer*, czyli menedżer od szczęścia. W podcaście porozmawiamy o tym, czym to szczęście jest, co na nie wpływa, jak o nie dbać, czy szczęście i zaangażowanie to to samo, jakich umiejętności wymaga to od menedżerów.

Zanim przejdziemy do rozmowy, to za zapowiedź chciałbym podziękować Kasi Bieleniewicz, która prowadzi świetny podcast „Tuż przy uchu”. Bardzo serdecznie zapraszam Was do posłuchania go, bo znajdziecie tam wiele ciekawych rozmów.

Zapraszam Was teraz do wysłuchania rozmowy z Kasią.

Cześć, Kasiu!

Cześć, witam wszystkich.

Dziękuję, że przyjęłaś zaproszenie do podcastu. Gdy weszłaś do mnie do domu i zobaczyłaś psa, to powiedziałaś, że są firmy, które zatrudniają psa jako chief happiness officer.

Gdy zaczęłam się tym tematem zajmować, to na Instagramie wrzucałam różne posty i pod tagiem *chief happiness officer* pojawiały się psy, więc widocznie tak miało być, że ten pies miał być tu z nami.

Kasiu, powiedz słuchaczom kilka słów o sobie.

Przez 17 lat byłam HR-owcem w wielu firmach międzynarodowych. Z wykształcenia jestem psychologiem, a ostatni rok to taki zwrot w kierunku *happiness at work*. W Polsce to nowa dziedzina, która stanowi dla nas wyzwanie. Nawet językowo brzmi dziwnie, bo szczęście i praca to były zawsze dwie różne dymensje. Od marca prowadzę własną działalność i zajmuję się konsultingiem HR-owym, facylitacją, jestem też coachem. Ale przede wszystkim moim kierunkiem jest rozwijanie dziedziny *happiness at work* w Polsce.

Czy *happiness* w tłumaczeniu na język polski oznacza szczęście?

Tak, ale nie jest to takie łatwe do przetłumaczenia. Ja uczę się tego od Duńczyków. Jestem też partnerem jednej z międzynarodowych organizacji, która się tym zajmuje. Oni mają to szczęście, że odpowiednikiem *happiness at work* w języku duńskim jest *arbejdsglaede*. Dania to jedyny kraj na świecie, gdzie to pojęcie występuje w jednym słowie. Gdy mówimy *happiness at work*, to brzmi już w miarę fajnie, ale gdy po polsku powiemy „szczęście w pracy”, to ludziom się to nie do końca spina, bo szczęście kojarzone jest z czymś prywatnym, poza pracą, a przecież praca to coś innego. Ja to planuję zmienić i wierzę, że mi się uda. Myślę, że teraz wiele zmienia się na świecie i praca nie musi stanowić wielkiego nieszczęścia.

Jest taki nurt, by szukać pracy, która jest jednocześnie wielką pasją. Pojawiają się takie hasła: pracuj tam, gdzie jest ta pasja, gdy praca będzie Twoją pasją, to nigdy nie będziesz pracować. Z drugiej strony szczęście jest takim górnolotnym określeniem, którego czasem nawet unikamy w naszej kulturze.

Tak, na pewno nie jest łatwo to wyjaśnić jedną definicją. To, co robię, mocno opieram na psychologii pozytywnej i na badaniach z ostatnich dziesięciu lat z pogranicza neurobiologii i psychologii pozytywnej. Na świecie pojawiają się już pierwsze studia z tej dziedziny. Studiowałam online m.in. na uniwersytecie w Berkeley. Tam aż dwa semestry poświęcono *happiness* w ogóle w życiu. Jest w tym wiele wątków filozoficznych, bardzo ciekawych, a najnowszy, *happiness at work*, opiera się na badaniach psychologicznych i częściowo na skanowaniach mózgu, które pokazują, co wpływa na to nasze szczęście. Mnie to fascynuje jako HR-owca, bo przez lata robiłam różne rzeczy, zajmowałam się wynagrodzeniami. I jak na to patrzę z szerszej perspektywy, to widzę, że tam się inwestuje dużo, ale niekoniecznie efektywnie. Nie jest tak, że wynagrodzenie i benefity załatwiają nam ten poziom szczęścia. To oczywiście do jakiegoś poziomu jest potrzebne, ale to szczęście daje zupełnie coś innego.

Gdzie w firmie usytuowana jest rola chief happiness officera?

Bywa różnie, także na świecie. Ja teraz współpracuję z dwudziestoma pięcioma chief happiness officerami w różnych krajach. W kulturze nordyckiej i duńskiej jest to już bardzo popularne stanowisko i wręcz mało jest firm, w których nie ma takiej osoby. Ale bywają takie kraje, gdzie jest to bardzo rotacyjne i niekoniecznie jest to HR, tylko osoby, które przez jakiś czas pełnią tę funkcję i skupiają się na tym, aby dane miejsce pracy było szczęśliwsze. Nie muszą być to menedżerowie, pracownicy, ale w niektórych firmach są to właśnie HR-owcy. Bywa, że w Polsce jest to na styku office managera i HR managera, ale zdarzają się też liderzy. Nawet CEO podpinają sobie takie tytuły, np. CEO AmResta. Powoli świat się zmienia.

Długo pracowałam w polsko-norweskiej firmie i byłam bardzo zdziwiona, gdy dowiedziałem się, że jest tam taka funkcja jak *people partner*. Dział HR-u nazywał się *people*, czyli ludzie, i *people partner* to była osoba z załogi, do której można było iść i która mogła pomóc w różnych obszarach, gdy było coś trudnego. Nie była to tylko osoba, która dbała o szczęście, ale dawała takie poczucie psychologicznego bezpieczeństwa, że gdy działo się coś trudnego, nawet na poziomie pracownik-management, to był ktoś, do kogo można było iść i o coś zapytać.

Jak ma się to szczęście do takiego pozytywnego zaangażowania w pracę?

Szczęście w pracy jest dalekie od pojęcia satysfakcji z pracy. Robiono badania satysfakcji z pracy. Polegały one na tym, że wypełniano ankietę, w której odpowiadano na różne pytania, np. czy jest wystarczająca ilość światła w pracy, czy mam fajne biuro, czy mam benefity. To jest związane z myśleniem o pracy, a szczęście w pracy łączy się z odczuwaniem. Te działania w obszarze, którym ja

się zajmuję, są skupione na tym, żeby podnosić poziom odczuwania szczęścia w pracy, czyli czucia się tam szczęśliwym. To nie to samo co satysfakcja, gdyż to, co ja myślę, nie jest tożsame z tym, co ja czuję.

Jak sprawdzić, czy ludzie są szczęśliwsi w pracy? Czy można to zmierzyć?

To kolejne wyzwanie. Nie ma czegoś takiego jak jedna ankieta lub jeden sposób na to, by sprawić, by każda firma była szczęśliwa. Nie ma jednej recepty, natomiast to, czym ja się zajmuję, to dawanie pewnego frameworku i sporej ilości inspiracji, co można zrobić, by ta firma była szczęśliwsza. Jak z reguły wygląda taka współpraca? Nie jest tak, że pukamy do każdej firmy i pytamy: czy chcecie być szczęśliwi? Skupiamy się na tych firmach, które są na to gotowe i tego chcą. Nie każdy jest akurat w takiej sytuacji, że dla niego szczęście pracowników to coś istotnego, ale coraz więcej takich firm jest. Najczęściej robimy taki *workshop* z liderami albo z HR-owcami, z osobami, które mają duży wpływ na tę firmę. Dzielimy się z nimi wiedzą z obszaru psychologii pozytywnej, pokazujemy te rzeczy, które działają w kontekście szczęścia w pracy, pobudzamy do widzenia tego obszaru. A później to, co ja kocham i uwielbiam najbardziej – warsztat facylitacyjny. Dowiadują się wtedy, co powoduje to szczęście w pracy, co mogą zrobić, żeby je osiągnąć. Firmy same to wymyślają. Nie jest tak, że ja mogę iść do drugiej firmy i to skopiować. Może się jedynie tym zainspirować.

Z Dorotą Zawadzką, a potem z Kasią Ziębą rozmawialiśmy o facylitacji, czyli o narzędziu pracy z grupami, przychodzeniu do nich jako osoba, która mówi: „Wy macie tu całą wiedzę, a ja pomogę Wam ją wyciągnąć na światło dzienne”. Dla przypomnienia: *framework* rozumiemy jako zestaw narzędzi i metod pomocnych w danym temacie.

Jedną z takich metod, którą najczęściej się posługujemy, są ankiety, które pokazują, co obniża to szczęście w organizacjach. Chodzi o działanie dwutorowe, czyli ulepszać wszystko to, co może sprawić, że jesteśmy szczęśliwsi, ale też ograniczać albo zmniejszać to, co czyni nas nieszczęśliwymi.

Odniosę się do ankiety Instytutu Gallupa, która bada zaangażowanie. Składa się ona z dwunastu pytań dotyczących różnych obszarów. Pracownicy pytani są o to, jak bardzo zgadzają się z daną kwestią. Na podstawie odpowiedzi można stwierdzić, czy zespół jest mniej lub bardziej zaangażowany. Przykładowe pytania to: „Czy w ciągu siedmiu dni otrzymałem pytanie lub wyrazi uznania za dobrze wykonaną pracę?” (pochwała nie ma pochodzić tylko od menedżera, ale od każdego członka zespołu), „W mojej pracy jest ktoś, kto zachęca mnie do tego, bym się rozwijał”, „Wydaje mi się, że mój przełożony lub ktoś z mojej pracy troszczy się o mnie jako osobę”, „Mam w pracy bardzo bliskiego przyjaciela”, „W ciągu ostatniego roku miałem w pracy możliwość uczenia się i rozwoju”. Inne pytania dotyczą tego, czy dana osoba ma wszystko to, czego potrzebuje do pracy, czy może dawać z siebie to, co najlepsze, czy może się rozwijać i czy ma przynależność. Przy okazji odsyłam do książki „Złam wszelkie zasady”, gdzie dokładnie opisano tę metodę.

Instytut Gallupa przebadał też 900 tys. zespołów, otrzymując od nich bardziej miękkie i twarde wskaźniki. Przykładowe pytania, jakie zastosowano: „W pracy mam dobrego przyjaciela” i „W pracy mam bardzo dobrego przyjaciela” – to pytanie sortujące. Jeśli zespoły odpowiadają na nie wysoko, to też mają wysokie wyniki. Natomiast pytania typu: „Mam w pracy kolegę albo dobrego kolegę albo przyjaciela” nie miały tego efektu sortującego. Te dobre i lepsze zespoły odpowiadały tak samo na te same zagadnienia. Oni mają taki sposób oceniania, że jeżeli ktoś wysoko odpowiada na te pytania, to prawdopodobnie jest w zaangażowanym zespole. A zaangażowany zespół to taki, który lubi ze sobą pracować, lubi sobie pomagać, nie ma tzw. *monday blues*. Ale z tego, co rozumiem, to jest trochę inne niż takie nieuchwytnie szczęście.

Ja swoje działania też opieram na badaniach wywodzących się z psychologii pozytywnej. Mamy tu serię bardzo fajnych książek do polecenia, takich autorów jak Sonja Lyubomirsky, Amy Wrzesinski i wielu innych. Oni badali bardzo podobne rzeczy. Finalnie doszli do wniosku, że szczęście w pracy dają dwie rzeczy: rezultaty i relacje. Inne badania dowiodły, że jest tylko 3% liderów, którzy umieją zrobić to w sposób zbalansowany. Najczęściej ktoś ma skłonności bardziej w którąś stronę. Jeśli skupiamy się bardziej na relacjach, to nie mamy rezultatów. A żeby ludzie byli szczęśliwi, potrzebują i relacji, i produktywności, i efektów. Nie jest tak, że lubimy być leniwi. My chcemy być produktywni. Ale też chcemy mieć relacje. Jeśli to jest na równi, to te zespoły są tymi szczęśliwszymi.

To, co powiedziałaś, spina mi się z tym, co znałem z tej norweskiej firmy, w której pracowałem. Wprowadzono tam tzw. *self-determination theory*, czyli co sprawia, że umiesz się sam zdeterminować, mieć wewnętrzną motywację. Oparto to na tym, co opisano w książce „Drive” Daniela Pinka, czyli trzech składnikach, przy założeniu średniego poziomu wynagrodzenia na danym stanowisku. Więc jeżeli usuwamy pieniądze z pola widzenia, to pozostają takie trzy składniki, obszary, które według autora wpływają na to, jak jesteś zdeterminowany, zaangażowany, zadowolony. Tam była autonomia, czyli powiedziano, co masz zrobić, ale nikt Ci nie mówił, jak masz to zrobić, nie kontrolowano Cię nadmiernie. Tam były relacje z innymi i kompetencje, że możesz się rozwijać, uczyć. W książce „Peak: Secrets from the New Science of Expertise”, czyli jak osiągać szczytowe możliwości, jest napisane, że ludzi bardzo motywuje poczucie postępu. Książka „So Good They Can’t Ignore You” mówi o tym, że szukanie pasji w pracy jest ślepą ścieżką. Pasja przyjdzie z czasem, gdy zaczniemy poznawać niuanse danego rzemiosła. Wtedy będziemy mogli odczuwać szczęście z tej pracy. Jeśli ludzie sami mogli decydować, jak chcą się rozwijać, czego nauczyć, jak chcą robić rzeczy, ze świadomością, że to jest ich wybór, w jaki sposób chcą otrzymywać feedback i jak chcą pracować z innymi, to wtedy byli bardziej zaangażowani i zadowoleni, że pracują, rzadziej odchodzili z firmy i mówili wprost, że chcą do niej przychodzić.

Tak, bo jest cała masa badań, które udowadniają, że szczęśliwsi pracownicy są bardziej produktywni, zaangażowani, mniej chorują, co ma duży wpływ na obniżenie absencji i na kreatywność. Wielu wysoko wyspecjalizowanych pracowników musi ze sobą pracować. Ich kreatywność nie powstaje nakazowo, wręcz jest to niemożliwe. Okazuje się, że szczęście uruchamia pewne poziomy neuroprzekaźników w naszym mózgu, m.in. dopaminę i serotoninę. To powoduje, że jesteśmy bardziej kreatywni, produktywni i do tego jeszcze bardziej zdystansowani, otwarci. Więc dużo badań to potwierdza. Jest taka pułapka myślenia, że my mamy poczucie, że jak już to wszystko zrobimy, odhaczymy te wszystkie zadania, to będziemy kiedyś szczęśliwi. A jest na odwrót. Jak będziemy szczęśliwi, to będzie nam dużo łatwiej wykonać nasze zadania. I od tego warto zacząć.

Tacy pracownicy to zysk dla firmy, a dla pracownika to świetny stan. Gdy czujesz, że jesteś kreatywny, realizujesz zadania, jesteś ceniony, lubisz robić to, co robisz, i jeszcze się w tym rozwijasz, to nie wyobrażam sobie, aby można było być w tym na dłuższą metę niezadowolonym.

Przyjrzyjmy się tej drugiej stronie medalu – gdy jesteś nieszczęśliwy w pracy. Po ośmiu godzinach pracy masz absolutnie dość. Jak się potem czujesz, jaki to ma wpływ na Twoje zdrowie, na Twoją rodzinę i całe Twoje życie. To młode pokolenie chce czegoś więcej, bo ma coraz większą świadomość, że praca ma ogromny wpływ na całe życie człowieka. Myślę, że w Polsce jest wiele rzeczy, które można zrobić, aby miejsca pracy stały się lepsze.

Więc co można zrobić?

Jest sporo rzeczy do zrobienia, ale wcale nie są one takie trudne. Często są też mało kosztowne. Pierwszą istotną rzeczą jest dzielenie się pozytywnymi emocjami w zespołach. To ma ogromny wpływ na nasze poczucie szczęścia. Im więcej tego, tym lepiej. Takim fenomenalnym przykładem jest firma Lego, która przeszła przez różne kryzysy dzięki sile szczęścia. Miałam okazję z nią współpracować – mają po prostu wszystko i chcą być jeszcze bardziej szczęśliwi. CEO firmy Lego na koniec zeszłego roku zaczynał konferencję, śpiewając. Robił to fajnie i był przy tym bardzo pozytywny. Gdy pokazuję to na moich warsztatach, to wszyscy też się śmieją. Jest takie uczucie współdzielenia się czymś pozytywnym. Gdy firmy się o tym dowiadują, to zaczynają to wprowadzać. Zaczynają widzieć, jaki potencjał jest w tym, gdy zespoły się razem śmieją. To jest właśnie odczuwanie szczęścia, że czujemy się szczęśliwi przez tę chwilę. Im więcej takich kawałeczków, tym lepiej. To jest odwrotność takiego ponurego, skupionego na zadaniach, nieintegrującego się z nikim człowieka czy zespołu, który to szczęście uważa za głupoty. A to ma ogromną siłę, bo pobudza te neuroprzebieżniki, na których nam zależy.

Fajne pomysły idą też w kierunku zagadnienia wdzięczności. Teraz dużo mówi się o tym, co się udało, co się nie udało. Należy nawiązać tu do pewnej rzeczy w mózgu, która ma duże znaczenie. Chodzi o ciało migdałowate. Mamy ewolucyjnie ukształtowaną strukturę w mózgu, która z natury wrzuca nas w negatywne myślenie. Wynika to z tego, że przetrwały te grupy, które rozpoznawały, co może się nie udać, co może zagrażać i co będzie, gdy zabraknie jedzenia. Odziedziczyliśmy to w genach, ale w obecnych czasach nam to nie pomaga. Polska kultura ma tu mocne ewolucyjne ukształtowanie. Widzimy dużo zagrażających nam rzeczy, co ma swoje plusy, bo potrafimy rozwiązywać różne problemy, widząc zagrożenia.

Geert Hofstede podzielił kulturę na sześć różnych indeksów. Jednym z nich jest unikanie niepewności. Polska kultura jest tu bardzo wysoko – mamy dużą potrzebę unikania niepewności. Myślę, że to bardzo wpływa na potrzebę przewidywania i unikania wszystkich scenariuszy negatywnych.

I ta struktura mózgu nam to życie w szczęściu utrudnia. Nieraz proszę ludzi na szkoleniach, aby przypomnieli sobie najszcześniejszy dzień w pracy. I jest problem. A jak zapytam o najgorszy dzień, to mogą gadać godzinami.

Gdy pytam na szkoleniach: „Jakie jest jedno pozytywne stwierdzenie, którego używają inne osoby, mówiąc o Tobie?”, to bardzo często ludzie unikają odpowiedzi.

Mają trudność z przypomnieniem sobie tego, bo bardziej pamiętamy te negatywne rzeczy, gdyż łatwiej je przywołać. Ale łatwo można to zmienić, bo mamy neuroplastyczny mózg, który cały czas się rozwija, tylko musimy to ćwiczyć. Tu pojawia się temat wdzięczności, który można bardzo fajnie zaaplikować do firm. Jedna z firm, z którą zdalnie współpracowałam, sama sobie to wymyśliła. To kolejny dowód na to, że jak już wiemy, że coś jest, działa i pomaga w byciu szczęśliwszym w pracy, to zastanawiamy się, co można zrobić, aby to wprowadzić. Oni wymyślili, żeby pracownicy wychodzący z pracy wieszali małe karteczki z tym, co się fajnego wydarzyło. To ma dwojaki wpływ na szczęście – gdy piszę, co mi się fajnego wydarzyło, to sobie to przypominam. Jak ludzie wychodzą, to też widzą, co się innym fajnego zdarzyło, i wyjście z tygodnia pracy jest pozytywne. Nie wiem, czy wszędzie to zadziała, ale u nich się to sprawdziło.

Gdy byłem na kursie certyfikacyjnym dla trenerów Gallupa, to oni mieli takie kartoniki w kształcie kropel. Były to krople wdzięczności. Można na nich napisać, za co byłem wdzięczny jakiejś osobie, i jej to dać. Wychodziło na to, że każdy praktycznie zrobił coś dobrego.

Ale wiele osób w Polsce powie, że to w ogóle nie zadziała. Podam przykład polskiej firmy produkcyjnej, z którą współpracuję. Gdy zrobiłam dla zarządu i liderów *workshop* z tego tematu, to oni wprowadzili sobie taką zasadę, aby każde spotkanie zaczynać trzema pozytywnymi myślami. To trwa od niedawna, ale zasadniczo zmienia przebieg spotkania i poziom nastawienia do niego. Wyobraźmy sobie, że wszyscy zaczynaliby od narzekania... A jak wszystko się zmienia, gdy każdy mówi pozytywną myśl, np.: „Fajnie, że nam się to udało, że mamy dzisiaj takie spotkanie, bo to może przynieść nam dużo korzyści”.

Pracowałem z pewną korporacją, w której każde spotkanie zaczynało się od tzw. *safety moment*. To moment, który ma zadbać o bezpieczeństwo. Jednak żeby o nie dbać, musisz przewidzieć, co może pójść nie tak, więc wydaje mi się, że to było bardziej spojrzenie na negatywną stronę niż na pozytywną. Dbamy o bezpieczeństwo, ale tak naprawdę zwracamy uwagę na te trudne, niebezpieczne sytuacje.

Czyli na ryzyko. Ale ważne jest, aby przypomnieć sobie to, co się stało fajnego. I to bardzo procentuje. Ćwiczyłam to z synem. Zaczynaliśmy od tego, co dziś fajnego się stało. Syn miał wymienić trzy rzeczy, a w pewnym momencie mówi do mnie: „Mamo, ja mam już pięć rzeczy”. Więc coraz bardziej zaczynamy się nakręcać na dobre rzeczy.

Jest taka mało znana w Polsce książka „The compound effect” (czyli efekt procentu składanego). Autor opisuje w niej, co zrobił, by poprawić swój związek. Przez rok codziennie pisał jedną rzecz, za którą jest wdzięczny swojej żonie. Po roku dał jej te zapiski w prezencie urodzinowym. To był przełomowy moment w ich związku, który wpłynął na ich komunikację. Codziennie rano zapisywał jedną rzecz. Natomiast Michael Hyatt, który dużo mówi na temat produktywności i efektywności, przed zaśnięciem rozmawia z żoną na temat tego, co pozytywnego i negatywnego wydarzyło się danego dnia i za co są wdzięczni.

Tak, bo ta dziedzina *happiness at work* wywodzi się z *happiness* w ogóle. Jest tu dużo nawiązań do normalnego życia. Często nam się wydaje, że w pracy nic się nie da, bo przecież mamy być szczęśliwi w domu. Ale przecież jeśli jesteś szczęśliwy w pracy, to i w domu będziesz bardziej szczęśliwy, i w całym życiu. Dlatego warto te rzeczy przekuć.

Dlatego wkurza mnie, gdy mówi się o *work-life balance* w pracy i *work-life balance* w domu jako o dwóch osobnych pojęciach. Gdy będziesz zdenerwowany w domu, to będziesz zdenerwowany w pracy i na odwrót.

Mamy pozytywną emocję, wdzięczność. Czy coś jeszcze?

Jest bardzo dużo takich elementów, na pewno jednym z nich jest pomaganie. Warto podać tu przykłady firm, które na tym dużo zbudowały. Jedną z nich jest Zappos – zrobiła karierę w internecie i jest teraz takim bardzo topowym pracodawcą, z którym ludzie chcą pracować. Właściciel zbudował ją na *happinessie*. Ogromnym elementem jego sukcesu było danie pracownikom możliwości, aby sobie pomagali. Przykładem jest ich wewnętrzna platforma, która nazywa się *make a wish*, gdzie każdy pracownik może wyrazić swoje potrzeby, życzenia i inni to widzą. Mają taką kulturę, w której pomagają sobie nawzajem, jeszcze bardziej, niż ktoś oczekuje. Przykładem może być samotna matka, która przenosi się z jednego stanu do drugiego i chciałaby dostać jakieś mebelki dla dzieci. Ludzie jej je prezentują, robią. Oni pomagają też na zewnątrz, ale stworzyli sobie możliwość pomagania wewnątrz. Myślę, że to potencjał, który w firmach jest niewykorzystany, bo gdy pomagamy komuś, to pomagamy sobie. Dzięki temu i my, i ta osoba stajemy się szczęśliwsza. To ma ogromne przełożenie na poczucie szczęścia.

Ciekawe, że aby siebie lepiej rozumieć, to każda osoba przechodzi przez wszystkie szczeble w firmie. Zaczyna od czterech tygodni obsługi klienta. Pracuje ileś tygodni w magazynie. Dzięki temu wie, z czym wiążą się poszczególne role w organizacji.

Moim zdaniem należy uzmysłowić menedżerom i ludziom, że to działa, że mogliby zrobić to u siebie. Wówczas zaczęliby wpadać na fajne pomysły.

Skoro dużą rolę grają w tym menedżerowie, to czego powinni się nauczyć albo jakie kompetencje zdobyć, aby móc w ten sposób pracować? Jak zmienia się rola menedżera w takiej firmie, która dba o szczęście pracowników?

Powiem brutalnie: należy spojrzeć w lustro. Nie jesteśmy w stanie budować szczęśliwych zespołów, jeśli sami nie jesteśmy szczęśliwi. To jest kluczowe w kontekście spojrzenia na nasz *leadership*. Bywa tak, że wypalony, zestresowany, przemęczony menedżer przychodzi po poradę, mówiąc, że chce mieć szczęśliwy zespół. Radzę mu, aby zaczął od siebie. Ludzie podświadomie kopiują zachowania lidera, szybciej niż to, co im każe zrobić. Więc trzeba sobie uświadomić, że nie stworzę szczęśliwego zespołu, jeśli nie zadbam o siebie, o swoje szczęście, o to, żebym odpoczął, robił coś, co lubię, a nie był totalnie zmęczony, wykończony, znudzony i sfrustrowany, że mój zespół jest taki nieszczęśliwy i żeby *happiness manager* przyszedł i go naprawił.

Nikt tego nie naprawi, bo osoba, która pracuje najczęściej z zespołem, ma na niego największy wpływ.

Czy jest coś, czego można nauczyć ludzi, aby sami o siebie dbali w tym wymiarze szczęścia?

Bardzo mocno wierzę w facylitację i w to, aby dawać ludziom możliwość oddolnego szukania rzeczy, które mogą im pomóc. Od kiedy jestem facylitatorem, nie wyobrażam sobie działać bez tego, by zapytać menedżerów, co jest ich siłą, co ich wzmacnia, co mogą jeszcze zrobić, żeby to rozbudowywać, i dać im chwilę facylitacji, bo nie dojdą do superrozwiązań. Co ich powstrzymuje, co jest tym problemem, co mogą zmienić? Wydaje mi się, że w biznesie jest mało czasu, żeby się zreflektować i ruszyć w tę dobrą stronę, i dlatego często błędzimy. Idziemy w jakiś kołowrotek, nawyk, a tu jest jedna, kluczowa myśl, którą możemy zmienić, żeby było lepiej.

Jest takie powiedzenie, że szaleństwem jest robić to samo i oczekiwać innych rezultatów. Jeśli robimy to samo, to potem nie narzekajmy, że dalej mamy te same rezultaty, które są bóleczkami. Facylitacja pomaga wyciągać na wierzch te rzeczy nienazwane i z nimi pracować. Czasami to wystarcza, aby było lepiej.

To się powoli ugruntowuje i podnosi poziom wspólnej świadomości. Wszyscy nabierają tej nowej świadomości i wiedzą, jak się zachowywać. To jak rozumienie się bez słów. Ja w ogóle uwielbiam facylitację. Uważam, że *happiness* to ogromne pole do uczenia jej. Bardzo dużo o tym mówię. Facylitacja to dla mnie rezultaty i relacje, więc to supernarzędzie do tworzenia szczęśliwszych miejsc pracy.

Są teraz takie pomysły na świecie, które służą temu, aby zespoły były bardziej zadowolone i szczęśliwe, np. czterodniowy tydzień pracy, sześciogodzinny dzień pracy albo coś, co znam z zaprzyjaźnionego zespołu Nozbe, czyli cotygodniowy przegląd tygodnia, który odbywa się w piątki, jest przeznaczony na naukę i rozwój kompetencji. Co myślisz o takich rozwiązaniach?

Myślę, że zależy to trochę od firmy i że to idzie bardziej w worek benefitów. Zdarzają się firmy, które uważają, że zrobiły już wszystko. Mają owoce w kuchni, basen, dają dodatkowe wolne. Do tego

dochodzi bycie konkurencyjnym wobec podobnych firm, żeby mieć takie same benefity. Natomiast to nie wystarczy. Czas wolny, który możemy przeznaczyć na rozwój, rodzinę, wpływa na nasze poczucie szczęścia, ale jeśli inne elementy nie są wdrażane, to nie zawsze skutkuje to tym szczęśliwszym miejscem pracy.

Czterodniowy tydzień pracy wpływa na to, że są pozytywne emocje w firmie, że tworzy się kultura wdzięczności.

Ale może być też tak, że wpłynie tylko na chwilę. Podwyżka też wpłynie na poczucie szczęścia na chwilę, a potem stanie się już tylko wynagrodzeniem. Nie zadziała długofalowo. Bo w tym poczuciu szczęścia i tych momentach pozytywnych emocji supersprawą jest niespodzianka. Niespodziewane wydarzenie pozytywne wpływa na nas kilkanaście razy lepiej niż to zapowiedziane. Jeżeli więc wiemy o tym, że co roku odbywa się piknik pracowniczy, i on zawsze był, to nie jest to tak superfajne jak to, gdy nagle dzieje się coś nowego, szef rozdaje nam muffinki. Chodzi o te małe rzeczy. Dlatego ten *chief happiness officer* to jest trochę taki *project manager*, który mając tę całą wiedzę, kombinuje, w jaki sposób wpływać na to, jak to się dzieje, że ktoś inny czuje te niespodzianki. Więc nie chodzi tu o wielkie rzeczy raz do roku lub raz na kwartał, ale o te małe – o całą serię, dużą ilość małych sytuacji, które powodują szczęście w pracy.

Jest taka firma Innocent z Anglii, która produkuje soki dla dzieci. Mają swoich chief happiness officerów. Byłam na konferencji, na której jeden z nich opowiadał o tym, że miał bardzo mały budżet, ale chciał coś zrobić na walentynki. Przerobił windę na *lift with love*. Włożył tam serduszką, baloniki, włączył Barry'ego White'a. Ludzie to zauważali, mówili o tym w domu. Chodzi właśnie o takie małe momenty. Kosztowało to mało, a wprowadził coś niespodziewanego i pozytywnego do kultury firmy.

W filozofii stoickiej, buddyjskiej nie ma czegoś takiego jak dążenie do stałego szczęścia, że jedyną stałą jest zmiana. Gdy jesteśmy szczęśliwi, to prawdopodobnie coś się zmieni za jakiś czas. Gdy jesteśmy bardzo nieszczęśliwi, to możemy być pewni, że to się zmieni. Wydaje mi się, że trochę utopią jest oczekiwać, że wprowadzimy tego chief happiness officer'a, on nam to szczęście naprawi i firma na zawsze będzie szczęśliwa.

Nie, absolutnie. Nie ma złotego guzika, który rozwiąże wszystko. Nawet badania pokazują, że bieganie za szczęściem może unieszczęśliwiać. Jeśli tylko na tym się skupiamy, to staniemy się coraz bardziej nieszczęśliwi, bo cały czas będziemy mieli wrażenie, że to jeszcze nie jest to szczęście. Wiem, że wygląda to tak, jakbym sobie zaprzeczała. Są pewne rzeczy, które warto robić, które podnoszą poziom szczęścia, ale jeśli będziemy chcieć więcej i więcej, to staniemy się nieszczęśliwi. Na stronie TEDx można znaleźć film na temat fenomenalnych badań o szczęściu. Dwie grupy osób zostały poproszone o ocenę swojego poziomu szczęścia. Po tym, jak jedna grupa wygrała dużo pieniędzy na loterii w Stanach, a druga straciła władność w nogach, okazało się, że po pół roku ich poziom szczęścia był na takim samym poziomie. Oczywiście początek był zupełnie inny, ale my jesteśmy neuroplastyczni i dostosowujemy się do nowych warunków. Potrafimy odzyskać szczęście po bardzo trudnych przeżyciach.

W Stanach robiono także badania dotyczące tego, czy pieniądze dają szczęście. Okazuje się, że jeśli zarabiasz poniżej 75 tysięcy dolarów rocznie, to każda podwyżka sprawia, że jesteś trochę bardziej szczęśliwy. Jak zarabiasz powyżej 75 tysięcy dolarów, to podwyżka nie wpływa znacząco na poziom Twojego szczęścia. Wtedy nie można powiedzieć, że pieniądze dają szczęście.

Pieniądze mogą również dawać nieszczęście. Jest taki słynny eksperyment z małpkami Fransa de Waala. Postawiono w nim obok siebie dwie małpki, które nawzajem się obserwowały. Pierwszej małpce eksperymentator dał kamyczek, ona szybko mu go oddała. Bardzo szybko nauczyła się, że ma mu go oddać, bo za to dostanie ogórka. Dał jej kamyczek, ona dostała ogórka. To się stało automatyczne. Tak samo było z drugą małpką, tylko że ona za kamyczek dostała winogrono. W hierarchii małpek winogrono jest wyżej niż ogórek. Ta pierwsza małpka na widok tej drugiej dostała frustracji. To pokazuje, jak my możemy się zdemotywować wynagrodzeniem, jeśli ktoś dostał coś, a my nie. Te benefity w odniesieniu do sprawiedliwości muszą być sprawiedliwe i benchmarkowane. Znam też takie firmy, które mają wszystkie możliwe benefity i są nieszczęśliwe.

A z kolei złe zarządzanie pieniędzmi sprawia, że prawie na pewno będziemy nieszczęśliwi. Dlatego są firmy, które rozważają transparentność, jeśli chodzi o wypłaty, aby uniknąć plotek związanych z tym, że ktoś na takim samym stanowisku zarabia więcej bądź mniej. Pamiętam, że w tym samym momencie ja i mój kolega byliśmy zatrudniani na takim samym stanowisku i ja sobie wynegocjowałem o 40% więcej wynagrodzenia niż on przy tych samych umiejętnościach i tym samym doświadczeniu, tylko dlatego, że powiedzieliśmy inną kwotę. Gdy sobie o tym powiedzieliśmy, to źle wpłynęło na nasze relacje i na relacje z szefem.

Wiem, że pracujesz również z wypaleniem zawodowym. Ludzie wypaleni zawodowo szczęśliwi nie będą. W jaki sposób *chief happiness officer* pracuje z takimi osobami? Jak sprawdza, czy ktoś jest wypalony zawodowo? Czy z Twojej praktyki wynika, że zajmują się tym bardziej HR-owcy?

Bywa różnie. Zawsze na swoich workshopach poruszam temat produktywności. Jest pewna granica oddzielająca to, do kiedy jesteśmy produktywni, a kiedy już nie. Możemy jedynie na chwilę podnieść swoją produktywność, pracując więcej. Jednak gdy cały czas będziemy pracować więcej, to nasza produktywność spadnie, do tego dojdą symptomy wypalenia. Podczas workshopu bardzo często wychodzi na jaw takie przekonanie, że *happiness* kojarzy się z relacjami i pomaganiem itp. Jeżeli skupimy się tylko na pracy, to ich nie będzie. Dlatego musi być balans między rezultatami i relacjami. Jeżeli stawiamy tylko na rezultaty, to zaczynamy automatycznie biegać za celem. Finalnie stajemy się sfrustrowani i wszyscy inni też. Ja od wielu lat jestem HR-owcem, który uczy HR business partnerów czy osoby w HR-ach wyłapywania wczesnych symptomów wypalenia zawodowego. Często już wcześniej widać, że dzieje się coś złego. Uczę ich odpowiedniego reagowania, bo menedżer często widzi, ale nie wie, co ma zrobić. Im większa świadomość tego, jak sobie z tym radzić, tym lepiej. Myślę, że pokolenie millenialsów też ma z tym ogromny problem, bo oni chcą być bardzo efektywni, a równocześnie bardzo ciężko jest szybko awansować. Odbywa się to kosztem nadmiernej liczby godzin pracy, stresu i frustracji.

Powiedzieliśmy, co wpływa na poziom szczęścia. Gdyby jakaś firma zechciała z tym pracować, to od czego powinna zacząć?

Sposoby są różne. Można czytać literaturę i edukować się w tym temacie – przy okazji zapraszam na mojego bloga. Prowadzę też otwarte, całodzienne warsztaty „Zostań *chief happiness officerem*”. Pojawiają się na nich zarówno HR-owcy, liderzy, office managerowie, jak i pracownicy. Tworzę takie *chief happiness community*, w którym dzielimy się wiedzą, ale cała wiedza się tam zaczyna. Na takich spotkaniach nieraz ktoś stwierdza, że chciałby, abym przyszła i zrobiła to u nich w firmie.

Może to być *keynote speaker* albo jakiś rodzaj warsztatów, gdzie wplatałm facylitację. To może być spotkanie, na którym zaczynamy o tym mówić i robimy jakiś audyt. Często mamy już fajne dane, bo firmy robią badania pracownicze, dzięki którym wiedzą, co nie działa.

Dziękuję Ci za przekazanie tak dużej wiedzy w tak krótkim czasie. Na koniec powiedz, gdzie można Cię znaleźć w internecie i jaką książkę byś poleciła?

Można mnie znaleźć na stronie kasiakern.pl oraz na chiefhappinessofficer.pl, na Facebooku i LinkedInie jako Kasia Kern. Co do książek, to ja bardzo dużo czytam, więc wybrać jedną będzie ciężko. Jako że ostatnio dużo współpracuję z Duńczykami, to polecam książkę „Happy hour is 9 to 5” Aleksandra Kjerulfa. Lubię książki Kahnemana, a w szczególności „Pułapki myślenia”. Warto przeczytać ją nawet kilka razy i za każdym razem znajdzie się nowe tematy.

Próbowałem ją czytać po angielsku, ale sięgnąłem jednak po polską wersję, ponieważ jest tam bardzo trudne słownictwo, ale mimo wszystko warto ją przeczytać.

Kasiu, dziękuję Ci za udział w podcaście.

Dziękuję ślicznie.

Do usłyszenia.

Ogromne dzięki za wysłuchanie rozmowy. Czy wiecie już, jak być bardziej szczęśliwym w pracy? Mam nadzieję, że zainspirowaliśmy Was do kilku przemyśleń, zmian, rozmów, budowania kultury wdzięczności i wzajemnej pomocy. Rozmowa odbywała się w duchu facylitacji, o której dużo już mówiliśmy w podcaście. Staje się ona bardzo modna. Szczególnie w swoim przypadku zauważam jej szerokie zastosowanie w codziennej pracy. Gdybyście mieli jakieś pytania, to chętnie na nie odpowiemy. Zapraszam na Facebooka i na stronę npp.run/081.

Kończąc ten odcinek, dziękuję jak zwykle patronom za wsparcie, motywację i za to, że mogę czasem przedyskutować z nimi różne ciekawe tematy albo podzielić się jakimiś trudnościami. Dziękuję też Wam, drodzy słuchacze, za to, że jesteście, bez Was tego podcastu by nie było. Dzięki jeszcze raz i do usłyszenia w kolejnym odcinku!