

Când s-a întors la conducerea Starbucks în 2008, după o pauză de opt ani, Howard Schultz a plâns. Nu a plâns singur, ascuns în baie sau închis în birou, ci în fața întregii companii.

Procentele de scădere în vânzările zilnice puteau fi exprimate cu două cifre. Cei doi președinți dinaintea lui Schultz dezvoltaseră compania cu o viteză amețitoare, dar, când a venit criza în 2007, fundația acestui imperiu construit în grabă a început să se zdruncine.

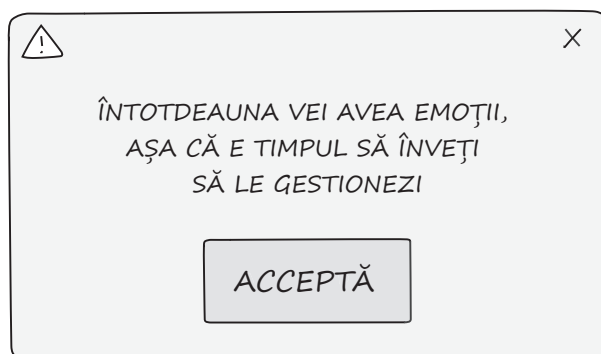
Cu puțin timp înainte de a reveni în companie, Schultz stătea noaptea în pat holbându-se în tavan și făcându-și griji în legătură cu ce avea să spună în prima lui zi de reîntoarcere la Starbucks. Își dorea cu disperare să le dea asigurări zecilor de mii de angajați că mijloacele lor de subzistență nu sunt în pericol. Însă ridicarea moralului angajaților nu era doar o mișcare strategică, el se simțea direct responsabil pentru starea de bine a oamenilor care lucrau la Starbucks. Schultz, care crescuse în sărăcie și își văzuse părinții chinându-se să trăiască de pe o zi pe alta, știa cât de mult depind angajații de locul lor de muncă.

Când a ajuns pe scenă, în fața lor, Schultz și-a dat seama că angajații lui au nevoie să vadă și vulnerabilitate în persoana în care își puneau nădejdea că le va rezolva problemele. Adevărul era că lui nu îi plăcea direcția în care mersese afacerea cât timp fusese plecat, iar angajații meritau să știe asta. Schultz a ales să renunțe la o mască pe care puțini angajați – cu atât mai puțin președinții de companii – o dau jos în fața colegilor de muncă. Renunțând la formalități și conformism, el a lăsat lacrimile să-i curgă pe obraji.

Uneori, plânsul poate să pară o mișcare calculată sau manipuloare. Dar Schultz avea inteligența emoțională necesară ca să combine acest moment de vulnerabilitate cu un moment care să le dea tuturor mai multă încredere: și-a prezentat planul de redresare a companiei și apoi i-a invitat pe angajați să-și exprime părerea. În acea lună, Schultz a fost bombardat cu peste cinci mii de e-mailuri de apreciere. Iar în anul 2010, s-a întors roata: compania Starbucks a ajuns să fie cotate la bursă mai bine ca niciodată.

Cei mai mulți dintre noi subestimăm proporția și influența nevoilor emoționale cu care venim la birou. Dincolo de relația lider-angajat, dinamica emoțională ne afectează motivația, sănătatea, comunicarea, luarea deciziilor și altele. Însă cei mai mulți dintre noi ignorăm aceste emoții. De ce, când ne gândim la profesionalism, imediat ne vine în minte că trebuie să înăbușim tot ce simțim?

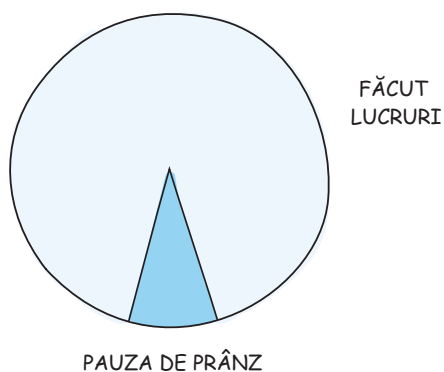
Aceasta este cartea a două prietene care au fost nevoite să învețe, într-un mod oarecum dureros, importanța recunoașterii emoțiilor la locul de muncă. Când noi¹ eram la primul loc de muncă, ne gândeam că profesioniștii nu eșuează, nu se agită și, cu siguranță, nu simt nimic. Dar ne-am dat seama curând că avem o viziune nerealistă care ne stă în calea sentimentului de împlinire și, în cele din urmă, în calea succesului.



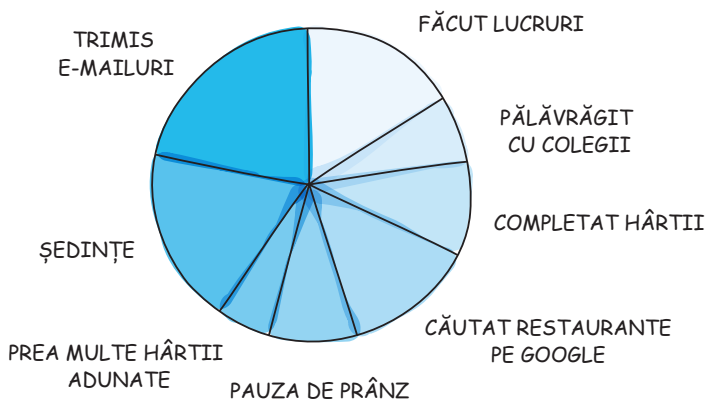
1 O notă despre „noi”: această carte este scrisă de două autoare. O să găsești persoana întâi plural în cea mai mare parte a cărții, mai puțin atunci când spunem o poveste, caz în care vom trece la persoana întâi singular folosind etichetele de *Liz* sau *Mollie*.

Ca tânăr analist la o companie de consultanță economică, Liz a obținut locul de muncă pe care credea că și l-a dorit dintotdeauna. Dar nopțile lungi în care se holba în acte, sub lumina fluorescență, o deprimau și o nelinișteau tot mai tare. Și-a dat demisia în cele din urmă, fără a avea un plan de rezervă. S-a angajat la Starbucks ca să-și poată plăti facturile și a început să analizeze de ce fusese așa nefericită și ce ar putea face pentru a-și îmbunătăți starea de spirit.

CUM AM CREZUT CĂ O SĂ FIE MUNCA



CE ESTE MUNCA



Între timp, Mollie lucra într-un loc stresant, unde era manager de produs pentru o companie aflată la început. Într-o dimineață, când s-a trezit, și-a dat seama că avea zona de deasupra ochiului drept complet amortită. Pentru că senzația n-a dispărut timp de câteva zile, Mollie s-a dus la doctor. Diagnosticul? Anxietate. Amorțea era cauzată de tensiunea pe care Mollie o acumulase în umeri și gât. În acel moment, Mollie și-a dat seama că trebuie să-și caute un alt loc de muncă. Voia să lucreze într-un birou unde să nu fie nevoită să rumege cantități mari de teamă, anxietate și frustrare până acolo încât să simtă durere fizică.

Însă Mollie nu a putut să-și dea demisia imediat și până și-a găsit o slujbă nouă au trecut șase luni. Tot căutând, a început să citească despre emoții, despre cultura la locul de muncă, despre locul de muncă. Știa cum e să fii blocat într-o situație profesională nesănătoasă. Liz a continuat să facă același lucru.

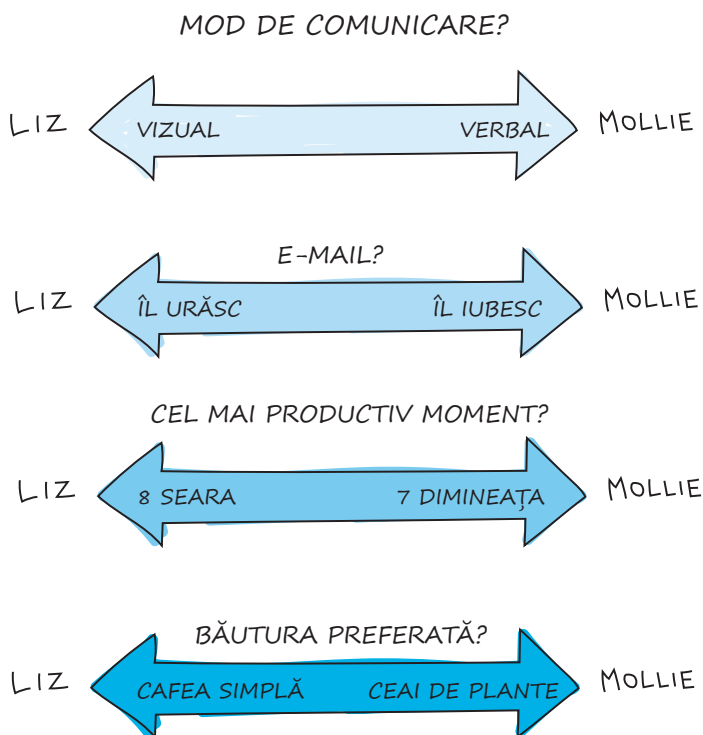
Scopul nostru era să înțelegem mai bine sentimentele: când sunt ele folositoare și când sunt doar zgomot de fond? Puteam oare să le reordonăm pentru a schimba experiența de la locul de muncă? Bănuim că ați deschis această carte în căutarea unor răspunsuri la întrebări de genul ăsta.

Povestea noastră a început în 2014, când un prieten comun ne-a aranjat un blind date platonice. Am simțit imediat cum se creează o legătură între noi: amândouă suntem introvertite, amândouă avem un simț al umorului impertinent, amândouă avem nevoie de măști de somn ca să ne odihnim bine noaptea și, pe lângă activitatea principală, ne place amândurora să lucrăm la proiecte creative suplimentare. Pe vremea aceea, amândouă lucram în New York; Liz decisese să se mute de pe Coasta de Vest ca să se angajeze la Genius, o companie de informații muzicale (pe atunci, la început de drum), iar Mollie era la facultate.

Când ne-am întâlnit, interesul nostru comun legat de numeroasele moduri în care emoțiile influențează munca ne-a îndemnat să începem să publicăm împreună articole ilustrate pe acest subiect. Dar, curând, ne-am poticnit de un obstacol: nu mai lucraserăm împreună niciodată și aveam probleme de comunicare. Mollie simțea că Liz este obsedată de detalii pe care nimeni altcineva nu le-ar fi observat, în timp ce Liz simțea că Mollie se mișcă prea repede. Schimburile noastre de e-mailuri

au devenit din ce în ce mai tensionate, iar proiectele noastre s-au blocat în scurt timp. Am programat o cină în timpul căreia să discutăm problemele pe care le aveam, în speranța că o să ne salvăm relația personală și pe cea profesională.

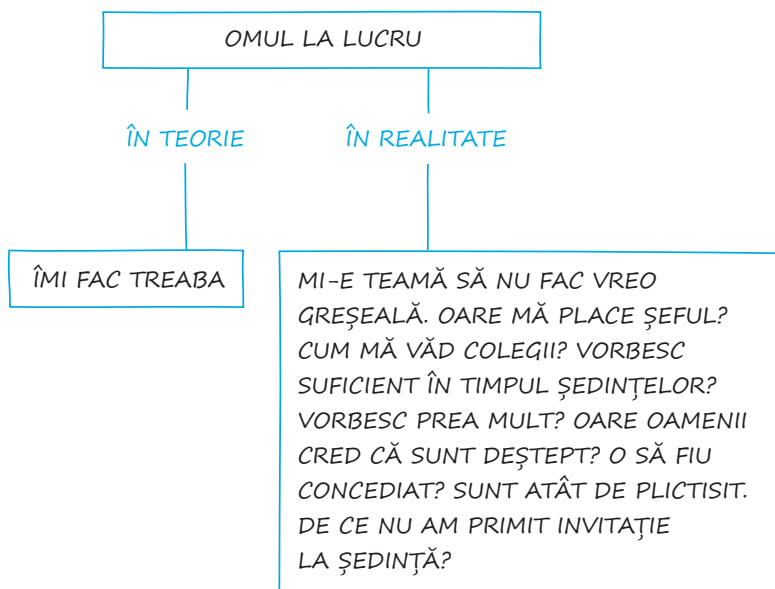
A fost greu! Niciuna dintre noi nu voia să spună nimic, de teamă să nu o facă pe cealaltă să se simtă prost. Însă diferențele dintre noi erau mai mari decât veșnica noastră dezbatere „cafea sau ceai“ și trebuia să le scoatem la lumină. Și, ca să facem asta, a trebuit să ne învingem instinctul de a ne preface că sentimentele nu contează.



Dacă nu am fi analizat deja emoțiile la locul de muncă, probabil nu am fi avut atâta încredere în sentimentele noastre și nu am fi observat niciodată cum cele mai bune rezultate creative ale muncii în echipă sunt precedate întotdeauna de construirea încrederii. Însă, pentru că eram atente, am observat cât de mult afectează emoțiile fiecare

segment al colaborării noastre și restul vieții noastre profesionale, cum ar fi luarea deciziilor și comunicarea dintre manager și angajat.

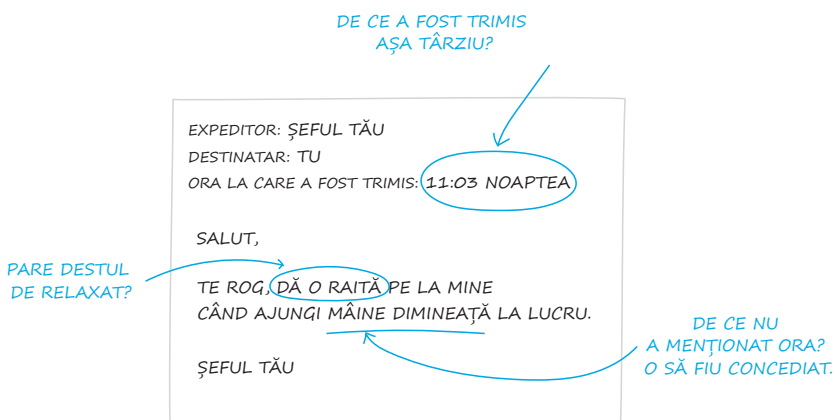
Asta pentru că viitorul muncii este emoțional. Nu există scenarii pentru cele mai dificile interacțiuni profesionale pe care le avem. Când auzi expresia „emoțiile la locul de muncă“, probabil te gândești la reperele importante din cariera ta: interviuri de angajare, negocieri de salariu și rapoarte anuale. Dar, probabil, ai simțit la fel de intens și în legătură cu evenimentele de zi cu zi, aparent banale. Ești încântat când primești un OK din partea președintelui companiei ca răspuns la un comentariu pe care l-ai făcut pe Slack, te înfurii când un coleg te întrerupe pentru a cincea oară și te îngrijorezi când vezi că într-o sâmbătă după-amiază ai primit un e-mail de la lucru și te gândești dacă ar trebui să răspunzi imediat.



Forțele care ne constrâng să ne ignorăm emoțiile la locul de muncă trebuie combătute. La locurile de muncă moderne este nevoie de capacitatea de a valorifica eficient emoțiile, însă cei mai mulți dintre noi nu am învățat niciodată să facem asta în viața profesională. Pe măsură ce

începem să recunoaștem importanța aptitudinilor de interacțiune personală, persistă întrebarea: „Este oare posibil să fim *prea* delicați?” Cât de multe emoții putem să exprimăm până să ajungem să părem neprofesioniști? Dacă „sinele nostru autentic” este copleșit și neliniștit, ar trebui să ne exprimăm sincer aceste stări? Cum influențează cine suntem (de exemplu, sexul², rasa sau vârsta) răspunsurile la aceste întrebări?

Reprimarea și evitarea emoțiilor pot părea cel mai ușor răspuns. „Hai să ne lăsăm emoțiile la ușă.” Însă această atitudine este contraproductivă. Oamenii sunt ființe emoționale, indiferent de circumstanțe. Ignorându-ne emoțiile la locul de muncă, trecem cu vederea date importante și riscăm să facem greșeli care ar putea fi evitate. Trimitem e-mailuri care creează neliniște inutile și nu mai reușim să găsim un sens în munca noastră, ne extenuăm.



Bănuim că ai auzit de inteligența emoțională (EQ), de capacitatea de a recunoaște și a înțelege atât cum te simți tu, cât și cum se simt

2 Atenție: deși în cercetările recente sexul este tratat ca fiind non-binar, majoritatea studiilor se concentrează doar pe diferențele dintre bărbați și femei. Analizăm diferențele biologice într-un context binar, dar recunoaștem că unele persoane rămân pe dinafară și sperăm că vor fi incluse în cercetările viitoare. Când discutăm despre diferențele emoționale la bărbați și la femei și despre modurile de comunicare, nu ne referim la rolul biologic al sexului.

ceilalți. S-ar putea chiar să știi că EQ-ul este un indicator mai bun pentru succesul la locul de muncă decât IQ-ul. Însă, pentru o adevărată reușită la locul de muncă, trebuie să faci un pas dincolo de inteligența emoțională, trebuie să înveți să fii emoțional în mod rezonabil. Asta presupune ca modul în care comunică ceea ce simți să se potrivească cu situația în care o faci. Pentru a reuși acest lucru, e nevoie de cursivitate emoțională, de capacitatea de a simți emoțiile în mod productiv și de a ști cum și când să transformi ceea ce simți în acțiuni sănătoase.

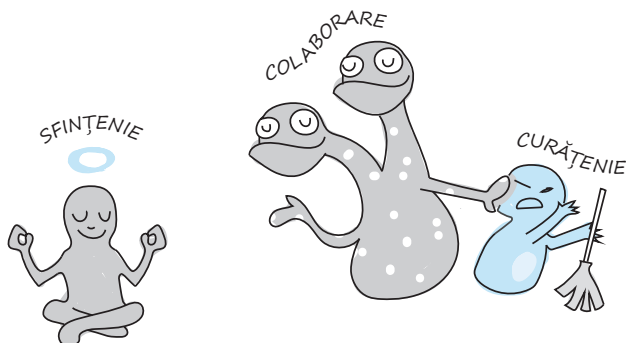
Un prieten de-al nostru se plângea recent: „Trebuie să-i dau echipei mele un feedback dificil, dar habar n-am cum să-ncep conversația.” Când ne alăturăm unei companii, suntem instruiți intensiv în legătură cu modul în care trebuie să programăm ședințele și să completăm rapoartele de cheltuieli. Însă nimeni nu ne spune ce să facem dacă ne supărăm pe un coleg sau cum să ne revenim după o ședință cu șeful în care am dat-o în bară.

ADEVĂRATA CASĂ A ORORILOR MUNCII



Două schimbări majore necesită o înțelegere profundă a emoțiilor la locul de muncă. Prima se referă la cât de mult interacționăm cu colegii. În prezent, cele mai importante competențe pe care le caută angajatorii sunt cea de a lucra în echipă și cea de a comunica verbal cu ceilalți.

După cum a consemnat *The Economist*, „în lumea modernă a afacerilor, colaborarea este apreciată ca fiind aproape de sfințenie“. Partea proastă este că mai multă colaborare duce la mai multe conflicte. Cu toții putem să ne regăsim în celebra replică a lui Elaine din *Seinfeld*: „A trebuit să stau acasă pe motiv de greață. Mi-e greață de oamenii ăia.“ A doua schimbare majoră se referă la relația pe care o avem cu locul de muncă. Muncim mai mult ca niciodată, punem mare preț pe a găsi un sens în munca noastră și ne lăsăm tot mai mult definiți de ceea ce facem. Aceste schimbări influențează totul de la sănătatea noastră până la motivație și luarea deciziilor.



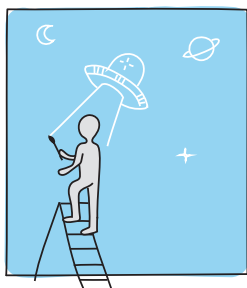
Deși emoțiile la locul de muncă nu reprezintă un subiect nou, de obicei auzim că ele sunt tratate ca niște dușmani care trebuie să fie supuși. Așa abordam și noi emoțiile la locul de muncă mai de mult. Acum, știm că sentimentele pot fi niște indicatoare după care să ne ghidăm și trebuie să încercăm să învățăm ceva din ele și să le exprimăm în mod eficient. Vrem să începem să privești emoția ca pe ceva ce poate fi tratat cu grijă și afecțiune. Până la urmă, îți aduci sentimentele la locul de muncă în fiecare zi.

Am creat Cele Șapte Noi Reguli ale Emoțiilor la Locul de Muncă pentru a servi drept ghid pentru cum și când să te bazezi pe sentimente. Succesul depinde de cum îi dai voie emoției să fie prezentă la locul de muncă fără să o lași să o ia razna. Înfruntându-ne invidia, învățăm ce ne motivează. Acceptându-ne neliniștea, putem să o încadrăm la entuziasm și să avem mai mult succes.

NOI REGULI ALE
EMOȚIILOR
 LA LOCUL DE MUNCĂ



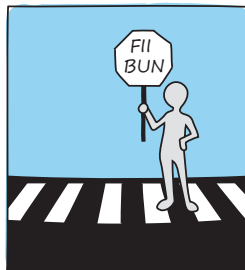
FII MAI PUȚIN ÎNFLĂCĂRAT
 ÎN LEGĂTURĂ CU MUNCA TA



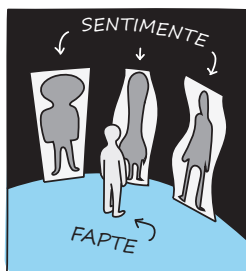
FII O SURSĂ DE INSPIRAȚIE
 PENTRU TINE ÎNSUȚI



EMOȚIA
 FACE PARTE DIN ECUAȚIE



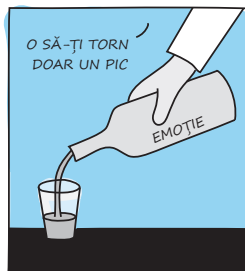
SIĞURANȚA PSIHICĂ
 E PE PRIMUL LOC



SENTIMENTELE TALE
 NU SUNT FAPTE



CULTURA EMOȚIONALĂ
 SE REVARSA DİN TINE



FII VULNERABIL
 ÎN MOD SELECTIV