

EBRIS

We know
books

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

STANCIU, ADRIAN

Alternative : idei de pus pe gânduri / Adrian Stanciu. -

București : Bookzone, 2023

ISBN 978-630-305-146-8

159.9

Redactor: **Mihaela Savu**

Foto copertă: **Cezar Mandă**

Grafician copertă: **Sebastian Ruse**

Tehnoredactor: **Anca Marisac**

© Bookzone 2023, pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate pentru limba română.

Nicio parte a acestei lucrări nu poate fi stocată
sau reprodusă fără acordul editurii.

Editura Bookzone

Șoseaua Berceni, nr. 104, sector 4, București

Comenzi și informații:

Telefon: +40 774 091.579; +40 770 584.429

E-mail: office@bookzone.ro

www.bookzone.ro

ADRIAN STANCIU

ALTERNATIVE

Idei de pus pe gânduri

Bookzone
BUCUREȘTI, 2023

Cuprins

Prefață	11
În loc de introducere: Premise și concluzii	19
1. DESPRE NEVOIA UNIVERSALĂ DE A TRĂI O VIAȚĂ ÎMPLINITĂ.....	25
Echilibrul dintre muncă și viață, o idee toxică	27
Câteva obiecții și răspunsurile la ele	30
Fă ceea ce iubești sau iubește ceea ce faci?	33
Viața profesională, o sursă majoră de frustrări?	34
Bucuria reușitei	37
Două credințe fundamentale care susțin sentimentul reușitei	39
Ipoteza lumii juste	42
Hazardul, imposibil de evitat	44
Întâlnirile întâmplătoare, o resursă neglijată	47
Șansa unor drumuri bogate în experiențe	48
Respingerea neprevăzutului, efect de bumerang	49
Progresul nu vine din frustrare	51
Nevoia de autoîmplinire, specific umană	52
Zonă de confort sau de anxietate și resemnare?	54
Despre antifragilitate și echilibru	56
Fuga de orice risc, cel mai mare pericol	59
Curajul de a te antrena pentru șocurile viitoare.....	61

De ce nu învățăm?	64
Patru erori sistematice de judecată care ne împiedică să învățăm	65
Educația pe persoană fizică	68
Un nou model de educație, adaptat la viteza de schimbare a realității	69
Ușurința cognitivă și avântul epocii „post-adevăr”	72
Tentația de a te închide în explicații simpliste	74
Cum să eviți „latura întunecată a educației”	75
Bucuria de a greși	77
Fără greșeli viața noastră ar fi statică	79
2. MUNCA DE A NU FACE NIMIC, SCOPUL UNUI BUN MANAGER	81
Liderul de pace și liderul de război	83
Liderul eroic, un personaj simplist.....	84
Calitățile rare ale liderului de pace.....	86
Leadership și smerenie	87
Liderul autentic	89
Călătoria către „o versiune mai bună a mea”	91
Elogiu lenei.....	93
Munca de a nu face nimic nu se termină niciodată	95
Liderii implicați	96
De ce ajung liderii să facă treaba subalternilor	98
„Eram important pentru că-i făcusem pe ei mici”	100
Putere delegată vs. putere distribuită	101
Șefii indispensabili, frână pentru echipele lor	103
Perfecționismul și spirala negativă pe care o generează	105

Pe ce erori se bazează gândirea perfecționistă.....	108
De la așteptări la aspirații	110
Boala așteptărilor înalte	112
Puterea de a fi cine ești	113
De unde vine obsesia perfecțiunii?	115
Lideri obiectivi sau lideri echitabili?	117
„Ai nevoie de detașare ca să corectezi toate erorile”	119
Frica, o motivație de calitate proastă	121
Deprinderi opuse performanței	123
Efectul Anti-Pygmalion	125
Încrederea și neîncrederea sunt profeții autoîmplinite.....	127
Neputința învățată	128
Cum apare sentimentul neputinței în echipe sau organizații	130
Pedepse și comportamente	132
Binele comun nu poate fi construit prin pedepse	134
3. ERORILE PROFUNDE CARE TREC NEOBSERVATE.....	137
Unde dai și unde crapă	139
Dinamici ascunse care duc la rezultate contrare celor dorite	140
Întrebarea fundamentală	143
De ce nu se schimbă organizațiile?	145
Sistemul determină comportamentul.....	147
Gloate, găști, echipe	150
Cele două condiții pentru crearea unei echipe	152
Tirania obiectivelor	154
Un model care se opune învățării.....	155
O ipoteză falsă despre performanță	158

Performanța are întotdeauna o amprentă personală, de neimitat.....	161
Între muncă și talent.....	163
Despre folosirea greșită a talentelor în organizații.....	164
Capcana evitării erorilor.....	167
„E preferabil să ceri iertare decât să ceri voie”.....	169
Care sunt erorile acceptabile.....	171
Convenționalism și disciplină.....	171
De ce convenționalismul este dăunător succesului.....	173
De ce părăsesc oamenii talentați organizațiile.....	175
Când organizațiile acționează „fix pe dos”.....	177
Nevoia de sens.....	179
Efectul lipsei de sens asupra motivației.....	181
Noua generație caută semnificația muncii.....	182
În căutarea fericirii.....	183
Leadership și fericire.....	185
De ce fericirea oamenilor este o problemă a organizațiilor.....	187
Cum sufocă organizațiile inovația.....	188
O cultură a învățării în care riscul și autonomia sunt încurajate.....	191
Despre feedback.....	193
Cum să dai feedback.....	196
Cum să primești feedback.....	197
4. DERAPAJE ETICE ȘI CREDINȚE FALSE.....	199
Fuga de normalitate.....	201
Excesul de diminutive și superlative.....	203
Despre respect și toleranță.....	205
Testul toleranței: valorile și ideile pe care nu le împărtășești.....	206

„Noi și ei” sau latura întunecată a apartenenței la grup.....	208
De la rivalitatea de grup la polarizarea identitară.....	211
Rățiunea, secretarul de presă al identității de grup.....	212
Etică și competiție.....	214
Pași greșiți în cursa pentru locul întâi.....	216
Crimă și pedeapsă.....	217
Diferența dintre gulag și societate.....	219
Excesul de reguli duce la dezordine.....	221
Regulile trebuie scrise la nivelul cel mai relaxat cu putință.....	223
Egalitate, echitate, solidaritate.....	225
Capcanele egalității.....	226
Regula de aur a solidarității.....	229
Colectivism și colectivități.....	230
O cultură bazată pe aparențe și context.....	231
Efectele paradoxale ale individualismului.....	233
Lege și tocmeală.....	234
Statul-zeu și cetățeanul „iobag”.....	235
Societatea reflexivă.....	237
Putere și opoziție.....	238
Funcționarii „de ne-ocolit” din România.....	240
Puterea de a spune „da”.....	241
Îndreptățire și recunoștință.....	242
O atitudine păguboasă: critică la fiecare pas.....	243
Ce se schimbă când mulțumim pentru lucrurile simple.....	244
5. DEZACORDURI CARE CLĂDESC.....	247
Dreptate și adevăr.....	249
Lupta dintre egouri, mascată în conflicte de idei.....	251

Convingere sau învingere?	252
Un castel de cărți de joc, apărat cu orice preț	253
Echipele nu sunt „cluburi de dezbateri”	255
O abordare integrativă a dezacordului	256
Cum construiești o punte între idei opuse	257
Convingerile noastre	
de toate zilele	260
Mecanisme defensive de întărire	
a convingerilor	262
Cântecul sirenelor	264
Camerele cu ecou și puritatea ideologică	266
Spirala infernală a radicalizării	268
6. VIITORUL E DEJA AICI	271
Trei probleme majore	
în revoluția cunoașterii	273
Ce este de făcut?	276
Pledoarie pentru o educație antreprenorială	277
Cum ne pregătim organizațiile pentru viitor?	280
Nivelul de incertitudine, la cote de neimaginat	281
Organizațiile viitorului vor semăna cu orașele	283
Planuri și planificare	284
Planificarea e utilă, planurile nu	286
Reguli și obiceiuri	
în vremuri de criză	288
Mintea umană, în fața unor schimbări	
traumatice	289
Regulile de urgență și rezistența la șocuri	291
<i>The Marshmallow Test</i> – testul bezelei	293
Presiunea rezultatelor pe termen scurt	294
Un fenomen rarisim: conducerea	
pe termen lung	295
Pe post de încheiere	297
Bibliografie	299

Prefață

Deși cartea de față abordează teme diverse, numitorul comun al tuturor, dacă e să le găsim unul, sunt multele credințe false pe care ne bazăm interacțiunile dintre noi, văzute în acest volum mai ales din perspectiva muncii, dar nu numai. Ne așezăm interacțiunile cu lumea pe un fel de model mental despre cum funcționează ea, pe un sistem de credințe. Cel mai adesea, ele sunt profund internalizate, până la nivelul la care nu suntem conștienți de ele și nu le punem la îndoială. Cu toate acestea, de multe ori, ele sunt false sau măcar incomplete. Dacă vă întrebați cum de putem acționa în baza unor credințe false, de ce nu ne dăm seama că sunt astfel și de ce nu ni le infirmăm mereu realitatea, răspunsul e că, de cele mai multe ori, le-am deprins de la alții, prin imitație sau educație, iar realitatea nu este, cel puțin în ceea ce privește comportamentul uman, în alb și negru, ci are multe tonuri de gri. Acest lucru ne permite să o privim prin filtrul propriilor convingeri și să vedem mai cu seamă ceea ce ni le confirmă, nu ceea ce ni le infirmă. E un mecanism de apărare care ne asigură soliditatea modelului mental după care judecăm lumea, fără de care ar fi foarte greu de trăit dacă am fi puși în situația de a judeca fiecare situație nouă de la zero.

Acest volum va scoate la suprafață câteva dintre cele mai răspândite credințe false care persistă în spațiul muncii, dar și al interacțiunilor din viața personală. Dacă nu vă place să vă fie puse la îndoială credințele,

Echilibrul dintre muncă și viață, o idee toxică

În lumea managementului și a dezvoltării personale circulă o mulțime de idei și credințe care par corecte la o primă vedere, dar care, la o analiză mai atentă, dezvăluie fie erori de judecată, fie premise radical false. Concluziile către care ele îndeamnă ajung să fie, la rândul lor, nu doar false, ci chiar puțin periculoase prin efectele pe care le produc. E un fenomen insidios, pentru că aparenta „cumințenie” a acestor idei le face imediat ușor și larg acceptate, ascunzând consecințele, uneori extrem de neplăcute, pe care le generează. Dintre toate aceste idei perfide, cred că niciuna nu este mai dăunătoare decât ideea „echilibrului dintre muncă și viață”.

În esență, e o idee simplă și generoasă: oamenii au nevoie de timpul lor pentru ei înșiși, pentru familiile lor, pentru viața lor. Nu mai trăim în vremea în care era nevoie să trudești de la răsăritul soarelui până la apus pentru a pune familiei o pâine pe masă, acele timpuri în care capriciile vremii te puteau împinge la foamete sau în care proprietarii de fabrici dominau așa de tare spațiul muncii, încât puteau cere de la lucrătorii lor orice efort. Suntem, în fond, în secolul al XXI-lea. Cumva, aici e și problema.

Ideea asta era probabil nobilă și progresistă în secolul al XIX-lea, când a generat mișcarea către ziua de lucru de 8 ore, ba chiar și în cea mai mare parte a secolului al XX-lea, dar acum e de-a dreptul periculoasă.

Ea conține germenul unei idei primejdioase, și anume că munca nu e viață. Viața e altceva. Munca e o servitute, o corvoadă, o formă modernă de sclavie, din care suntem zilnic eliberați ca să ne întoarcem la viața noastră. Dacă vă priviți munca și viața așa, sunteți niște oameni foarte nefericiți, vă irosiți cel mai prețios capital – timpul. Să facem un calcul. Petreceți cel puțin 8 ore pe zi la muncă, mai petreceți vreo două pe drum, încă 8 dormind, vă mai rămân 4, 5 poate 6 ore de viață pe zi. Nu vi se pare tragic?! Nu generează asta presiunea de a munci cât mai puțin – 6h/zi și 4 zile pe săptămână, dacă se poate?!

Cu vreo 20 de ani în urmă, câțiva psihologi de la universități de prim rang din lume au început să studieze ce-i face pe oameni fericiți. E un domeniu asupra căruia, paradoxal, psihologia nu prea s-a aplecat, ocupată fiind cu ușurarea vieții celor aflați în suferință. Studiarea sistematică a fericirii a dat multe rezultate paradoxale, dar și altele așteptate. Unul dintre ele e următorul: avem o stare nativă de fericire, o aplecare înăscută către a fi fericiți sau nefericiți. Această stare e foarte greu de modificat, și sigur, nu de factori externi. Ce pot face însă factorii externi este să ne influențeze această stare pe perioade scurte. În plus, foarte mulți factori sunt *igienici*, adică lipsa lor, de la o limită încolo, nu face nefericiți, dar prezența lor, peste acea limită, **nu ne face fericiți**.

Foarte puțini factori sunt capabili să ne influențeze fericirea pe perioade lungi. Dintre aceștia, doi ies în evidență: **iubirea** (calitatea relațiilor) și **sensul muncii** pe care o depunem. Sensul muncii! Cum poate fi el la fel de important pentru fericirea noastră ca iubirea? Simplu: pentru că prin muncă ne manifestăm **potențialul creator**, prin muncă existența noastră

capătă importanță și valoare, facem ceva important, care contează, care rămâne.

Înseamnă asta că orice muncă ne face fericiți? Cu siguranță nu. Există munci care oprimă, prostesc, frustrează, blochează potențialul, apasă. Pe scurt, există muncă fără sens. Atunci, de ce nu e bună teoria echilibrului între muncă și viață? Pentru că acreditează ideea că munca nu este viață, este altceva, și e în regulă să fie altceva. Ai timpul tău în afara muncii, descurcă-te cu el, la muncă bagi capul la cutie. Este o idee toxică, pentru că ne îndeamnă să încercăm să muncim cât mai puțin, în loc să ne îndemne **să transformăm munca în viață**, să cerem mai mult de la ea, să-i cerem să aibă sens. Nu ne trebuie un echilibru între muncă și viață, ci avem nevoie de un echilibru între viață și viață, trebuie să transformăm munca dintr-o servitute într-un loc al împlinirii.

Dar ce fel de muncă are sens și îplinește? Sunt mai multe de spus aici, însă câteva idei ies în evidență. În primul rând, este vorba despre acea muncă în care are rost să îmi investesc timpul și energia, în care ceea ce fac are impact în jurul meu, asupra altor oameni în afară de mine, în lume. Adeseori oamenii nu văd asta, deși este adevărat, pentru că sunt prea ocupați cu sarcinile zilnice și uneori prea absorbiți să treacă orele de serviciu ca să înceapă să trăiască.

În al doilea rând, trebuie să am posibilitatea să mă investesc, să am un spațiu larg de autonomie, puterea să decid pentru mine cum îmi exercit rolul. Desigur, pentru asta trebuie să-l știu și să-l înțeleg, altfel decât ca pe o colecție de „targeturi”. Conversațiile profesionale trebuie să fie despre roluri, nu despre

Avem nevoie de un echilibru între viață și viață.

indicatorii de performanță – sau în jargonul corporatist KPI-uri.

Apoi, trebuie să am ocazia să practic, în fiecare zi, lucrurile la care sunt priceput/ă, **să îmi folosesc calitățile**. Chiar dacă am lucruri de îmbunătățit, de schimbat, de învățat, este important ca, pe ansamblu, să mă simt capabil să fac ceea ce fac și **să am bucuria reușitei**. Pentru asta e nevoie și ca activitățile pe care le fac să mă provoace, să îmi stimuleze capacitățile, să fie dificile, dar posibile, pentru ca rezultatul să aibă valoare și să mă pot bucura de sentimentul reușitei.

Nu în ultimul rând, **munca trebuie să fie interesantă, incitantă**, la rigoare aproape *ludică*. Cel mai mare motivator pozitiv e jocul.

Sigur, veți spune, e foarte greu să faci din orice loc de muncă unul precum cel descris mai sus. În definitiv, unii sapă șanțuri, ce sens să le dai? (Acesta este contraexemplul pe care-l primesc cel mai des.) Sunt de acord. Dar nu este nevoie să aibă toate caracteristicile astea la superlativ. E suficient să aibă *o doză sănătoasă din toate*. Și se poate să aibă. Dar pentru asta trebuie să ne preocupe mai mult să ne facem munca mai valoroasă, nouă și celor din jur, decât să muncim mai puțin. De asta cred că echilibrul muncă-viață e o idee toxică și perimată.

Câteva obiecții și răspunsurile la ele

Una dintre obiecțiile care mi s-au adus când am susținut această teză este că, de fapt, ideea echilibrului între muncă și viață este între viața personală și cea profesională. „Ce e rău în asta?”, mi s-a spus. Desigur, nu e nimic rău. Nu am susținut nicăieri că nu este nevoie de un echilibru între viața personală și cea profesională,

nu sunt deloc adeptul celeilalte mode, „work-life integration”. Cred că e bine ca aceste două lumi să fie ținute **separate**, nu integrate, și fiecare are locul ei.

Nu susțin nici că trebuie să alocăm mai mult timp muncii în defavoarea familiei și a vieții personale, chiar deloc. Din această perspectivă, sunt un mare partizan al echilibrului. Susțin doar că exprimarea „work-life balance” duce către o *viziune îngustă a subiectului*, care tratează munca drept o servitute, un rău necesar, care trebuie izolat. Sunt de părere că această viziune este perimată și periculoasă.

O altă obiecție la ideea mea poate fi formulată astfel: „Desigur că e mai bine să ai o muncă cu sens decât una fără. E mai bine și să fii tânăr și sănătos decât bătrân și bolnav. Problema e că cele mai multe munci nu au sens și atunci e nevoie să accepți că asta e, le duci la capăt și apoi îți vezi de viață.”

Într-adevăr, este o tautologie, dar nu am susținut asta vreodată. Cred că orice muncă are sensul ei și că absența oricărui sens este incompatibilă vieții. Dacă nu mă credeți, angajați oameni cu leafă bună, 20% peste media pieței, și cereți-le să sape niște gropi, apoi să le astupe și să le sape din nou, la nesfârșit. Reeditați legenda lui Sisif și vedeți ce rezultă. Ideea echilibrului muncă-viață este periculoasă pentru că induce mentalitatea că e inutil să cauți împlinire în muncă, din moment ce ea nu e viață.

Căutarea sensului este mai importantă, după părerea mea, chiar decât aflarea lui. Demersul e mai util decât rezultatul. Abordarea tranzacțională a muncii este o rețetă pentru conflict și nefericire. Pentru nefericire, deoarece ascunde și marginalizează sensul muncii, unul dintre cei doi piloni extrinseci ai fericirii. Este sursă de conflict pentru că, dacă munca este o tranzacție – *efort contra bani*, atunci tu o să vrei cât mai mulți bani pentru

cât mai puțin efort, în timp ce oamenii care te angajează sau cei care cumpără în alt fel produsul muncii tale (cum ar fi clienții) vor cât mai mult efort de la tine contra cât mai puțini bani. Asta te pune mereu în conflict cu beneficiarii muncii tale și astfel îți atacă și al doilea pilon al fericirii, calitatea relațiilor.

Consider că o viziune a muncii ca **sursă de împlinire personală** este nu doar utilă, ci și esențială pentru o viață împăcată și demnă. Desigur, nu pretind că orice muncă e așa și nici că orice muncă are la fel de mult sens. Spun doar că este important să-l căutăm. Și că acei oameni care îl caută au șanse mult mai mari să-l găsească decât ceilalți.

Ajuns în acest punct, mi se aduce obiecția că sensul muncii este un concept bun, dar e un lux pe care puțini și-l pot permite. Ca să ai sens în muncă trebuie ca ea să fie aliniată cu vocația ta, să ai luxul să faci ce-ți place. Câți oameni au acest lux? Ce facem cu restul?

Această critică seamănă cu cea de mai sus, dar diferă în ceva important, și anume în ideea că sensul vine doar când faci ceea ce-ți place, ceva care îți împlinește vocația și că o astfel de fericită întâmplare este prin definiție rară și rezervată unor privilegiați (printre care mi s-a spus că mă număr, ceea ce e adevărat, deși nu a fost mereu).

În opinia mea, această abordare este profund falsă. Nu putem decide mereu în ce conjunctură ne duce viața, dar putem decide mereu **ce atitudine avem față de ea**. Aceia dintre voi care nu ați citit cartea lui Viktor Frankl, *Spune da vieții*. Orice s-ar întâmpla¹, vă îndemn să o faceți, este o lectură simplă, scurtă, ușor de digerat,

¹ Traducere în limba română de Matei Predescu, Editura Litera, București, 2022 (n. red.).

cu un impact uriaș. Noi dăm sens muncii, nu munca nouă. În acest fel trebuie înțeles sensul muncii.

Fă ceea ce iubești sau iubește ceea ce faci?

Printre ideile care au un iz de adevăr care le face, adeseori, să fie acceptate fără rezerve, dar care ar merita un pic mai multă atenție se numără și aceasta: „Find a job you love doing, and you will never have to work a day in your life.” În traducere: „Găsește-ți o slujbă pe care o iubești și nu va mai trebui să muncești nicio zi în viața ta.”

O veți găsi atribuită lui Confucius, Mark Twain, anonimă sau, uneori, unui profesor de la Princeton, Arthur Szathmáry. Probabil că nu aparține niciunuia dintre ei.

E o idee incitantă. O zicere isteată despre un lucru simplu, care pare o cale bună către împlinire personală și o viață fericită. Ideea are însă câteva hibe.

Prima problemă: nu este chiar așa o idee grozavă să-ți transformi hobbyurile în meserie. Sau, măcar, nu mereu și nu neapărat. Asta e și motivul pentru care sunt sigur că citatul nu-i aparține lui Mark Twain. În romanul care l-a făcut celebru este o scenă la fel de cunoscută în care Tom Sawyer este pedepsit de mătușa Polly pentru niște năzbâții să văruiască gardul curții de la stradă, în văzul copiilor care mergeau la joacă sau la fântână după apă. După ce Tom încearcă, fără succes, să-i plătească pe câțiva copii ca să facă schimb de sarcini cu el, în disperare de cauză încearcă o strategie nouă. Se prefacă că