

DOUG STRYCHARCZYK

PETER CLOUGH

TENACITATEA MENTALĂ

Cheia performanței, rezilienței și stării de bine

CUPRINS

Despre autori.....	8
Mulțumiri.....	11
Prefață la ediția în limba română	12
1. Introducere.....	15
Modelul celor 4 C	16
Patru idei greșite despre tenacitatea mentală.....	20
Definirea și descrierea tenacității mentale	24
Cum și de ce a început să ne intereseze conceptul de tenacitatea mentală.....	25
2. Importanța stresului.....	28
Moderatorii situaționali al stresului	29
O perspectivă practică asupra tenacității mentale, managementului stresului și vârfului de performanță.....	33
Modelul AQR asupra stresului.....	34
3. O scurtă istorie a tenacității mentale.....	39
Reziliență și robustețe	39
Ce este tenacitatea mentală?.....	43
Începuturile cercetărilor asupra tenacității mentale	44
Abordarea calitativă.....	46
Abordarea psihometrică	49
Tenacitatea mentală în secolul XXI	51
Reflecțiile noastre asupra celor cinci întrebări.....	52
4. Dezvoltarea modelului și a chestionarului MTQ48.....	55
Cercetări de teren preliminare	56
Dezvoltarea modelului cu patru factori.....	60
„Testarea post-dezvoltare“ a chestionarului MTQ48	66
5. Tenacitatea mentală și chestionarul MTQ48.....	68
Platforma de test MTQ48	71
Tipurile de raport furnizate de MTQ48	72
Dezvoltarea curentă și cea viitoare	77
6. Controlul	79
Controlul – definiție și aplicare.....	84
Sunt nivelurile înalte de control întotdeauna un atu?.....	87

Respect pentru oameni și cărți

Contextul psihologic al controlului.....	88
Controlul emoțional.....	94
7. Angajamentul.....	96
Angajamentul – definiție și aplicare.....	98
Sunt nivelurile înalte de angajament întotdeauna un atu?	100
Contextul psihologic al angajamentului	102
Fixarea obiectivelor	104
8. Provocarea.....	108
Provocarea – definiție și aplicare	111
Sunt nivelurile înalte ale scorului la provocare întotdeauna un atu?	115
Contextul psihologic al provocării	116
9. Încrederea.....	122
Încrederea – definiție și aplicare	123
Sunt nivelurile înalte ale scorului la încredere întotdeauna un atu?	128
Contextul psihologic al încrederii	129
10. Modelul tenacității mentale și relațiile acestuia cu alte modele importante.....	139
Mentalitatea	139
Optimismul învățat.....	140
Ierarhia nevoilor umane	141
Rezumat: 6-5-4.....	147
11. Elaborarea deciziilor.....	148
Tenacitatea mentală și creativitatea	148
Tenacitatea mentală și riscul	151
Erorile de gândire – sunt oare persoanele tenace mai puțin pasibile să comită erori?... ..	151
Care este rolul norocului?.....	153
12. Tenacitatea mentală și surmenajul.....	157
Impactul tenacității mentale asupra apariției surmenajului	157
Ce impact are tenacitatea mentală asupra evoluției surmenajului?	163
Cum sunt afectați de surmenaj oamenii cu diferite niveluri ale tenacității mentale?.....	169
Înțelegerea propriului mecanism de surmenaj – trei recomandări.....	171
13. Tenacitatea mentală și lumea muncii (1).....	175
Stres, motivații și aspirații, leadership, coaching și munca în echipă	175
Stresul, motivațiile și aspirațiile	175
Leadershipul.....	177
Coachingul	180
Tenacitatea mentală a grupului – aplicații în dezvoltarea organizațională	180
Tenacitatea mentală și munca în echipă	184
Dezvoltarea și cultura organizației	186
Comportamentele în echipă și tenacitatea mentală a membrilor	187
Rezumat	192
14. Tenacitatea mentală și lumea muncii (2).....	193
Evaluarea, dezvoltarea și managementul talentului	193
Recrutarea și selecția	193
Formarea personalului și managementul talentului	197
15. Angajabilitatea	200

Un concept cheie pentru angajatorii și angajații secolului XXI	200
Ce este angajabilitatea?.....	200
Angajabilitatea – ce înseamnă aceasta și unde intervine tenacitatea mentală?	203
Factorii angajabilității – ce presupune o bună atitudine?	204
Lucrătorii independenți și întreprinzătorii	210
16. Tenacitatea mentală și lumea educației și formării tinerilor.....	212
Performanța și realizarea personală	213
Starea de bine	215
Prezența la ore, comportamentul și relațiile cu anturajul.....	216
Retenția	217
Colegiul Adam Smith – folosirea MTQ48 pentru direcționarea intervențiilor	218
Tranziția dintre diferitele trepte de învățământ	221
Angajabilitatea.....	222
Aspirațiile.....	223
Mobilitatea socială și lucrul cu persoanele defavorizate.....	224
Intimidarea și agresarea	225
Comportamentul antisocial	226
Tenacitatea mentală și creșterea copiilor	227
Activitățile recreative – sportul și acțiunile în aer liber	227
Educația primară	228
Concluzii.....	229
17. Tenacitatea mentală în sport	231
Un studiu de caz despre dezvoltarea tenacității mentale.....	231
Tenacitatea mentală și psihologia sportivă.....	231
Un sezon la Hull Kingston Rovers (un club de rugby de ligă)	234
Perspectiva practicianului	245
Concluzii.....	248
18. Tenacitate mentală și relevanța ei pentru domeniul social și cel al sănătății	249
Tenacitatea mentală și sănătatea	251
Sănătatea mintală.....	257
Responsabilitatea socială și tenacitatea mentală.....	259
Sănătatea ocupațională.....	266
Rezumat	268
19. Poate fi dezvoltată tenacitatea mentală?.....	269
Perspectiva practicianului și a psihologului.....	269
Introducere	269
Perspectiva psihologului.....	271
Perspectiva practicianului	274
Dezvoltarea tenacității mentale – principii călăuzitoare	276
20. Folosirea modelului tenacității mentale și a chestionarului MTQ48	
în coaching și mentoring.....	285
Cum se poate aplica modelul tenacității mentale în munca unui coach?	287
Modelul de coaching GROW	289
Tenacitatea mentală și aplicațiile ei pentru coachi	302
Rezumat	304

21. Gândirea pozitivă.....	305
Deprinderea de a gândi pozitiv	308
Eliminarea gândurilor negative	311
Recadrarea – transformarea gândurilor negative într-unele pozitive.....	315
„Mindfulness“	317
22. Vizualizarea.....	319
Succesul vizualizării	321
Contextul psihologic al dezvoltării încrederii.....	325
Psihologia pozitivă și tenacitatea mentală	326
23. Controlul anxietății și relaxarea.....	330
Perspectiva fizioterapeutului.....	330
Introducere	330
Metoda de relaxare a Laurei Mitchell	331
Alte tehnici de relaxare	342
Rolul condiției fizice.....	345
Rolul dietei.....	346
Biofeedbackul.....	347
24. Controlul atențional	351
Înțelegerea controlului atențional.....	351
Controlul atențional și tenacitatea mentală.....	353
Câteva instrumente, tehnici și sfaturi simple care au efecte	360
Întreruperi și interferențe	363
Concluzii	364
25. Definirea obiectivelor	365
Cum acționează definirea obiectivelor	365
Aspectele legate de definirea obiectivelor.....	367
O perspectivă psihologică asupra definirii obiectivelor	369
26. Cercetări bazate pe chestionarul MTQ48.....	371
Introducere	371
Tenacitatea mentală și adaptarea la stres	371
Tenacitatea mentală, controlul emoțional/reactivitatea emoțională și inteligența emoțională.....	373
Tenacitatea mentală și performanțele/nivelurile de realizare personală	374
Tenacitatea mentală și abilitățile psihologice	376
Tenacitatea mentală și personalitatea.....	377
Tenacitatea mentală și sănătatea	378
Tenacitatea mentală și educația.....	379
Alte studii bazate pe aplicarea chestionarelor MTQ48/MTQ18	379
Concluzii	381
27. Rezumatul cărții – și idei de viitor.....	382
O perspectivă globală	382
Perspectiva psihologică – care este locul tenacității mentale în tabloul general?	384
Nevoile practicianului – dezvoltarea produsului.....	385
Referințe.....	388
Index.....	403

Introducere

Succesul nu este final, eșecul nu este fatal: curajul de a continua este ceea ce contează. WINSTON CHURCHILL

Conceptul de tenacitate mentală¹ ne-a prilejuit amândurora o remarcabilă experiență. Ceea ce n-a fost inițial decât un exercițiu academic la scară redusă s-a transformat într-un veritabil fenomen global. Vom reveni la această idee ulterior.

De la publicarea primei ediții, am fost martorii unei creșteri spectaculoase a interesului pentru ideea de *tenacitate mentală*, un concept rezonabil de complet și cu o aplicabilitate imediată în aproape orice domeniu în care oamenii – individual, în grupuri și în organizații – își doresc să realizeze ceva valoros. Este un concept strâns legat de altele, a căror importanță este în creștere: psihologia pozitivă, reziliența, caracterul, determinarea, mentalitatea. Modelul și chestionarul nostru sunt larg utilizate în domeniul ocupațional, al educației, sănătății, sportului și, mai recent, în aplicațiile mediilor de socializare.

În general, un aspect îmbucurător al acestei direcții de cercetare este faptul că se bazează pe lucruri deja cunoscute atât de specialiștii din domeniul academic, cât și de practicieni. Nu le anulează nimic din ceea ce știu deja – ideile noastre sunt privite din ce în ce mai mult ca niște completări, precizări și explicații care sporesc rigurozitatea importante activități pe care o desfășoară

¹ *Mental toughness* (n.trad.)

mulți dintre ei. Chestionarul nostru începe să fie considerat esențial pentru realizarea unei diagnostici mai eficace și, în mod crucial, pentru o cercetare și o evaluare mult mai robustă.

În esență, este vorba aici de identificarea unei trăsături de personalitate care pare a fi extrem de importantă pentru analizarea performanței individuale și organizaționale, a stării de bine a oamenilor și a formării comportamentelor pozitive – toate fiind esențiale pentru capacitatea oamenilor de a face față presiunilor și provocărilor vieții moderne.

Prima întrebare la care trebuie răspuns este „ce este tenacitatea mentală?”

Modelul celor 4 C

Lucrarea noastră se bazează pe o investigare științifică a tenacității mentale. Știința înseamnă date și dovezi. Este încurajator faptul că vasta majoritate a datelor vin în sprijinul ideilor noastre; unele dintre ele, ceva mai puțin. Aceasta este natura psihologiei aplicate. Ființa umană este complexă și nu există niciun model care să corespundă întru totul realității. Definim tenacitatea mentală astfel:

Trăsătură de personalitate care determină în mare măsură eficacitatea cu care abordează oamenii provocările, factorii de stres și presiunile... oricare ar fi circumstanțele.

Conform „modelului celor 4 C”, tenacitatea mentală, ca ansamblu, se sprijină pe patru piloni:

1. *Challenge* (Provocarea): capacitatea de a privi provocarea ca pe o oportunitate.
2. *Confidence* (Încrederea): un nivel înalt de încredere în forțele proprii.
3. *Commitment* (Angajamentul): perseverența în îndeplinirea sarcinilor.
4. *Control* (Controlul): capacitatea de a crede cu toată convingerea că ai propriul destin sub control.

Modelul este descris în detaliu ulterior în această carte.

Pentru moment, este util să înțelegeți cum am ajuns la acest model. Am adoptat ceea ce cercetătorii numesc procesul de modelare științifică în patru pași: citire, creare, testare & elaborare, și evaluare.

1. Citit, citit și iar citit

Studiile mai timpurii, majoritatea întreprinse de dr. Keith Earle, au identificat o lacună importantă în literatura consacrată tenacității mentale. Au existat referiri la acest concept, dar de regulă fără să fi fost definit și studiat în mod riguros, astfel că, pe parcurs, s-a transformat într-o platitudine fără un sens clar.

O astfel de „analiză a nevoilor“ este punctul de pornire al celor mai multe activități de cercetare și dezvoltare.

Lucrările timpurii au fost însă utile, pentru că ne-au oferit o imagine asupra modului în care își defineau alții conceptul de tenacitate mentală și alte noțiuni similare. Aici se potrivește cel mai bine expresia „ne-am ridicat pe umerii unor giganți“: învățăm de la alții și apoi ne dezvoltăm propriile idei, întemeindu-le pe propriile noastre cunoștințe și opinii. Exact acest lucru s-a întâmplat și în cazul nostru.

2. Creația

Creația este adevărata delectare a științei. Creativitatea are două componente principale:

a. Gândirea convergentă – abordarea structurată:

Oare merge așa?

Putem s-o facem?

Avem resursele necesare?

Este momentul potrivit?

b. Gândirea divergentă – abordarea intuitivă și modificarea paradigmei:

Ce-ar fi dacă...?

De ce nu?

Ce ipoteze acționează aici?

Prin aceste două componente, se cristalizează din haos un model coerent și testabil.

3. Testare și elaborare

Acestea se află în însuși miezul cercetării științifice. Dacă un lucru nu este direct testabil, nu-și are locul în lumea științei. În știință trebuie să se poată defini niște ipoteze clare și testabile, acestea să fie testate, iar pe baza rezultatelor obținute să fie dezvoltat un model.

4. Evaluare

După ce se dezvoltă modelul final, acesta trebuie să fie evaluat. Întrebarea cheie este dacă funcționează într-adevăr sau nu.

Capitolele 3 și 4 din această carte, scrise în mare parte de dr. Keith Earle, detaliază acest proces, scoțând în evidență timpul și grija care i-au fost consacrate modelului nostru. Nu a fost vorba nici de o inspirație întâmplătoare, nici de un concept existent. Este o idee distinctă, construită pe baza unor solide principii psihologice.

De îndată ce ne-am definit un concept pe care îl puteam expune cu încredere în fața altora (specialiști și practicieni din domeniu), am început să primim mereu aceleași patru întrebări-cheie. Într-un fel, sunt niște întrebări evidente, legitime, referitoare la ideile noastre. Le-am numit „cele patru mari întrebări”. Furnizarea răspunsurilor la aceste patru întrebări determină, în general, însăși structura acestei cărți.

Cele patru mari întrebări sunt următoarele:

1. Există într-adevăr tenacitatea mentală?
2. Poate fi măsurată?
3. Este utilă?
4. Poate fi dezvoltată?

1 și 2. Există și poate fi măsurată tenacitatea mentală?

Prima parte a cărții este consacrată acestor două întrebări vitale. Răspunsul scurt este că noi suntem încredințați că tenacitatea mentală există – și ne bazăm pe niște dovezi solide. În plus, ne-am pus la punct un foarte util sistem de măsurare a tenacității mentale.

Există prea multă „psihologie populară” – sau pseudo-psihologie – întemeiată doar pe punctul de vedere al cuiva, considerat adesea un fel de

Respect pentru oameni și cărți

„guru“. În cea mai mare parte este vorba de simple păreri. Practicienii respectivi concep diferite „modele“ și „abordări“ pe baza unor dovezi derizorii, sau chiar fără niciun fel de dovezi științifice. Deși și opiniile noastre au stat evident la baza multora dintre ipotezele esențiale pentru studiile pe care le efectuăm și, totodată, ne-au dat direcția de cercetare, ele au fost corelate cu opiniile și concluziile multor altor cercetători. Suntem realmente adepții abordărilor întemeiate pe dovezi.

Răspunsul mai lung și mai detaliat la aceste întrebări este dat în primele capitole ale cărții. Primele două capitole se ocupă de baza teoretică a studiului nostru și de elaborarea și dezvoltare chestionarului MTQ48. Următoarele patru capitole prezintă detaliat modelul celor 4 C, raportându-l la diferite modele relevante din psihologie. Modelul celor 4 C nu neagă în niciun fel aceste modele – dimpotrivă, le folosește și le dezvoltă.

3. Este tenacitatea mentală utilă?

Doug este economist și și-a găsit menirea în lumea afacerilor. Peter este specialist în psihologie aplicată. Ceea ce unește gândirea lor este convingerea că ideile lor pot și trebuie să aibă un impact important asupra performanței. Prin urmare, consideră că misiunea lor este să demonstreze că studiul și măsurarea tenacității mentale sunt mai mult decât un simplu exercițiu academic. În privința măsurii în care tenacitatea mentală poate sau nu să aducă beneficii, există două abordări principale.

În primul rând, sunt aspectele tehnice: putem sau nu să spunem dacă datele pe care le-am obținut sunt valide, robuste și cu un înalt coeficient de siguranță? Detaliile despre aceste aspecte sunt incluse în primele două capitole. Un alt mod de a privi această întrebare este să ne gândim cum anume au fost folosite modelul și chestionarul și dacă ne-ar ajuta sau nu să înțelegem de ce unii oameni dau performanțe mai bune decât alții.

În al doilea rând, o analiză de egală importanță vizează măsura în care aplicarea instrumentelor noastre a avut sau nu efect în diferite situații practice. Cartea cuprinde mai multe studii de caz, pentru a răspunde unora dintre aceste chestiuni. Sperăm că le veți găsi interesante și utile. Este inclusă și o prezentare a concluziilor studiilor publicate în jurnale de specialitate cu evaluare inter-pares. Evaluarea inter-pares este o condiție fundamentală

pentru cercetarea autentică – acele jurnale acceptă articolele doar pentru meritele lor, nu ca favoare.

Alte studii de caz se concentrează pe educație și învățare. Acestea ridică o chestiune importantă. Viziunea noastră este că tenacitatea mentală este un concept legat de dezvoltarea umană. Scopul este să-i ajute pe oameni să progreseze, iar datele noastre demonstrează în mod irefutabil că reușește acest lucru.

4. Se poate dezvolta tenacitatea mentală?

Suntem convinși că se poate, lucru demonstrat de o bună parte din practica din domeniul sportului.

Care este sursa tenacității mentale – genetica sau mediul? Datele prezentate în această carte arată că există o determinare genetică clară a tenacității mentale. Cum probabil știm cu toții, unele persoane sunt tenace din naștere. Această determinare naturală se sprijină și pe o serie de descoperiri recente cu privire la structura creierului. Cartea cuprinde și o prezentare a studiilor respective. Totuși, nivelul de tenacitate mentală poate fi modificat. Am inclus în secțiunea despre aspectele ocupaționale din carte un studiu de caz legat de o organizație, care demonstrează eficacitatea sistemelor formale de dezvoltare a tenacității mentale.

Cea mai mare parte a ultimei treimi din carte descrie tehnicile care pot ajuta la dezvoltarea tenacității mentale. Acestea sunt preluate din alte domenii ale psihologiei aplicate. Am inclus, de asemenea, capitole scrise de experți în domenii precum relaxarea, controlul atenției și combaterea epuizării, în care aceștia explică procesele respective.

Patru idei greșite despre tenacitatea mentală

În multe noastre contacte cu oamenii, ni se pun mult mai multe întrebări, în afara celor patru menționate anterior. Și acelea sunt întrebări justificate, cărora trebuie să li se dea răspuns, pentru ca persoanele care le pun să fie sigure că înțeleg ce este tenacitatea mentală. Vom încerca să discutăm unele dintre ele în acest capitol. Sunt întrebări care dezvăluie, în opinia noastră, idei greșite despre tenacitatea mentală. Totuși, cartea nu poate da răspuns tuturor întrebărilor puse, sau care vor fi puse, pe aceste subiect.

Am încercat să le furnizăm cititorilor suficiente informații, pentru a-i ajuta să acționeze în cunoștință de cauză. În cursurile de psihologie pe care le predă studenților din anul întâi de la Universitatea din Hull, Peter insistă tot timpul asupra importanței unei abordări critice a modelelor psihologice. O afirmație nu este în mod necesar adevărată doar fiindcă cineva a făcut-o cu convingere. Sunt necesare dovezi care să o confirme. Suntem încredințați că putem aduce astfel de dovezi pentru confirmarea conceptului nostru.

Prima idee greșită: modelul sugerează în mod implicit că toată lumea trebuie să posede tenacitate mentală

Este evident că unii oameni sunt mai tenaci decât alții. Noi susținem că un individ mai tenace este mai capabil să facă față unor medii care îl supun la presiuni. Ca urmare, el are rezultate mai bune la școală, în muncă, în sportul competițional etc., fiind foarte probabil să exceleze în fața sistemelor de evaluare a performanței.

Trebuie totuși reținut că opusul tenacității mentale este *senzitivitatea* mentală, nu *slăbiciunea* mentală. Confruntată cu stres, presiuni și provocări, o persoană care are tenacitate mentală nu se lasă „doborâtă” de acestea. Colocvial, putem spune că „trece prin ele ca rața prin apă”. O persoană cu senzitivitate mentală simte mai acut impactul stresului, presiunii și provocărilor, care o pot afecta și îi pot provoca un disconfort de un tip sau altul.

O societate echilibrată are nevoie și de senzitivitate, și de tenacitate. Dacă este destul de dificil să găsim un sportiv de mare performanță care să fie lipsit de tenacitate, este la fel de dificil să întâlnim un artist dur și lipsit de sensibilitate.

Rețineți însă că acest lucru nu înseamnă că persoanele dotate cu tenacitate mentală nu ar avea inteligență emoțională – orice ar însemna aceasta. Inteligența emoțională (EI, de la *emoțional intelligence*) se referă la un alt tip de senzitivitate. Persoanele dotate cu EI dovedesc senzitivitate față de ceea ce se petrece în jurul lor și față de reacțiile oamenilor. Datele noastre ne sugerează că tenacitatea mentală și inteligența emoțională pot merge mână în mână – și adesea chiar o fac!

Deși s-ar putea ca în general persoanele cu tenacitate mentală să reușească mai bine în viață (de pildă de multe ori câștigă mai bine, sunt promovate mai repede, au mai mari șanse să obțină succesul material), noi nu spunem aici decât că oamenilor senzitivi le este mai greu să facă față stresului și

presiunilor vieții. Este mai probabil ca aceștia să sufere consecințele negative ale neputinței de a face față schimbărilor în viață și să aibă tulburări precum depresia și anxietatea.

Ne este însă clar, totodată, că tehnicile descrise în această carte pot fi utile oricui – și celor cu senzitivitate, și celor cu tenacitate mentală – în modul cum se raportează fiecare la lumea sa. Unii oameni doresc să-și crească tenacitatea. Alții vor să rămână așa cum sunt, dar și ei își doresc o colecție de instrumente care să-i ajute să facă față unor situații care se dovedesc dificile pentru ei. Și mai există alții care au succes în viață chiar dacă sunt senzitivi.

În educație, tenacitatea mentală se dovedește a fi un avantaj – dar cu siguranță nu este singurul, și nici nu este neapărat cel mai important avantaj pentru oricine. Măsurarea tenacității mentale le permite profesorilor să furnizeze tipul de sprijin necesar fiecărui tip de individ.

Ce este rău în a fi senzitiv? Răspunsul nostru scurt este „absolut nimic” – dar senzitivitatea mentală poate face viața puțin mai dificilă. În același timp, știm prea bine că există oameni tenace care sunt departe de a fi perfecți. Tenacitatea mentală poate avea și unele dezavantaje. Aceste aspecte sunt tratate în Capitolele 6, 7, 8 și 9, consacrate celor 4 C. Oricine are ceva de corectat sau de învățat.

Un individ cu tenacitate mentală poate deranja prin faptul că nu sesizează pe deplin nevoile celor mai senzitivi decât el; acest lucru îi poate afecta performanța, dacă rezultatele pe care și le dorește se bazează și pe cooperarea celor din jur. Oamenii care se cunosc bine pe ei înșiși reușesc întotdeauna să facă alegeri mai bune.

Ca întotdeauna, există mai multe moduri de a privi o chestiune. În științele economice, există o abordare interesantă, care ne permite uneori să primim două răspunsuri diferite la aceeași întrebare, dar ambele utile. Economiiștii vorbesc despre macroeconomie (imaginea de ansamblu) și microeconomie (imaginea situațiilor specifice). Prin urmare, putem și noi pune o întrebare globală: „Ar trebui oare să avem o întreagă societate dotată cu tenacitate mentală?” Am putea trage concluzia, cum am spus anterior, că e preferabilă o societate echilibrată, dar am aduce și argumente în favoarea unei mici deplasări, pe ansamblu, spre o direcție sau alta, care să ofere beneficiul dorit.

O întrebare mai specifică i-ar viza pe copiii noștri, sau pe colegii de muncă. Am dori noi oare ca ei să aibă mai multă tenacitate mentală? Probabil că da, fiindcă știm că astfel ar avea de câștigat în viață și ar realiza mai mult.