



Alexander Kjerulf má užasnú samozvanú funkciu výkonného šéfa šťastnej spoločnosti. Expert na šťastie v práci prednáša a konzultuje vo firemných prostrediach na celom svete. K jeho klientom patria Hilton, IKEA, Lego, IBM, DaimlerChrysler či Hewlett-Packard. Ako hovorí tento Dán, iba šťastní zamestnanci majú dlhodobu vysokú výkonnosť, vytvárajú dobrú atmosféru a urobia zákazníkov spokojnými.

[autorka - Lucia Fričová]



Niektó má zdravie, peniaze aj rodinu, ale nie je šťastný. Prečo?

Podľa výskumu amerického Gallupovho ústavu až 84 percent ľudí urobí šťastnými 30-percentné zvýšenie platu. Po troch mesiacoch túžia po ďalšom 30-percentnom zvýšení platu. Tento jav je ľudskej bytosti vlastný a nazýva sa hedonistická adaptácia. V podstate všetko v živote robíme preto, aby sme boli šťastní. Často vieme povedať, čo nemáme radi. Nevieme však, čo nás urobí šťastnými.

Je šťastie v práci pre ľudí podstatné?

Práca je druhá vec po spánku, ktorej venujeme najviac času, tretinu svojho života. Z 25-ročného výskumu Gallupovho ústavu, zahŕňajúceho milión zamestnancov a osemdesiat tisíc manažérov, vyplýva, že k vykazovaniu nadpriemerných výsledkov na pracovisku sa ľudia musia cítiť šťastní.

Čím šťastnejšie je pracovisko, tým je tam menej stresu, absencií a fluktuácie zamestnancov.

Šťastie má ekonomickú hodnotu

Fungujú americké Gallupove prieskumy pre všetky krajiny a kultúry?

Určite sú tu kultúrne rozdiely. V konečnom dôsledku sme však všetci ľudské bytosti a je jedno, odkiaľ pochádzame. Základné psychologické potreby máme rovnaké. Potrebujeme byť milovaní, oceňovaní, obľúbení.

Ako sa stanú zamestnanci šťastnými?

Keď je človek šťastný, vie lepšie, čo chce. Ľudia majú často pocit, že potrebujú veci, ktoré nie sú podstatné. Základná chyba v sebamotivácii je, keď si niekto povie, že keď bude mať priateľku, prácu či auto, bude šťastný. A to sa ukazuje ako nesprávne. Potom to dostane a nie je šťastný, lebo chce viac či niečo iné. Pravda je, že človek by mal byť šťastný skôr, ako začne niečo ďalšie chcieť. To ho urobí efektívnejším v dosahovaní cieľov a lepšie bude zvažovať, čo naozaj potrebuje. Ľudia sa stále porovnávajú, chcú väčšie domy, autá, lepšie dovolenky.

Otázka však je, ako dosiahnuť to šťastie.

Výskum pozitívnej psychológie ukázal, že do určitej miery je to genetické. Niektorí ľudia majú jednoducho šťastné gény. Dokonca polovica šťastia je zakotvená v génoch. Druhá polovica závisí od životných udalostí a správania. Napríklad ako sa človek postaví ku strate práce. Či sa opustí, alebo si povie, že je to nová výzva a začne hľadať prácu.

Aký je proces z klasickej firmy urobiť šťastnú firmu?

Môj najobľúbenejší príklad je IKEA. Na začiatku sme sa stretli s manažmentom a zisťovali, čo ich robí šťastnými, nešťastnými, ich výzvy a plány do budúcnosti. Nasledoval dvojdňový workshop o šťastí v práci, prečo je to dôležité, ako byť šťastný v práci, ako urobiť druhých šťastnými. A potom sme urobili prezentáciu pre celú firmu, čiže 560 ľudí. Workshopy v skupinách po dvadsať až tridsať ľudí prebiehali počas troch týždňov. Nakoniec sme si sadli s oddelením ľudských zdrojov a zostavili plán, ako udržať ľudí šťastnými po celý budúci rok.

Z akého dôvodu vás oslovila IKEA?

To je veľmi zaujímavé. IKEA totiž každý rok robí prieskum spokojnosti zákazníkov a spokojnosti zamestnancov. Všimli si, že spokojnosť zákazníkov klesá. Manažment, skôr ako nás oslovili, prišiel k záve-

Alexander Kjerulf (42)

Magisterský titul získal z počítačovej vedy na University of Southern Denmark. Bol spoluzakladateľom IT spoločnosti Enterprise Systems. Energický Dán prednáša, konzultuje, je autorom knihy Happy hour is 9 to 5 (Šťastná hodina je od 9. do 5.), vedie workshopy o šťastí v práci vo firmách aj na konferenciách po celom svete. Píše blog, ktorý má tisíce čitateľov. Jeho klientmi sú súkromné spoločnosti aj štátne organizácie. Pracuje s výkonnými manažermi, personalistami, zamestnancami, policajtní, doktormi, bankármi, právnikmi, učiteľkami v materských škôlkach, IT



ľuďmi, hotelovým personálom či robotníkmi. „Šťastie v práci je rozhodujúce pre každú organizáciu kdekoľvek na svete,“ hovorí svetový expert na šťastie v práci.

Ak si niekto myslí, že bude šťastný, až keď bude mať priateľku, prácu či auto, tak sa mylí

ru, že jediná cesta, ako mať spokojného zákazníka, je najprv mať spokojného zamestnanca. Ich misia mala názov Vytvoriť zákaznícku skúsenosť, o ktorej sa bude hovoriť. Navrhol som im, že to urobíme aj so zamestnancami.

Treba začať už pri náznaku zhoršenia?

Určite. Je to rýchlejšie, účinnejšie a firma ostáva šťastnejšia aj pri turbulenciách trhu. Keď prideme do firmy, kde sú už zamestnanci nešťastní, stojí to veľa energie a prostriedkov dať ju dokopy. A jej šťastie je menej stabilné, kým získa rovnováhu.

Ľudia sú extroverti a introverti a šťastie prejavujú inak. Kto je vlastne šťastný zamestnanec?

Štúdie ukázali, že extroverti sú vo všeobecnosti šťastnejší ako introverti. To však neznamená, že introvert nemôže byť šťastný. Každý človek vyzerá inak, keď je šťastný. Niektorí sa usmievajú od ucha k uchu a iní ticho sedia za pracovným stolom a sú veľmi šťastní vnútri. Aj to je dobré. Existuje jedna úžasná štúdia Massachusettského technologického inštitútu: Energia v organizačnej štruktúre. Skúmali, ako sa ľudská energia rozširuje v štruktúre. Zistili, že sú ľudia, ktorí rozdávať energiu okolo seba, zvyšujú energiu ostat-

ným, čo zvyšuje aj ich výkon. A sú ľudia, ktorí ničia energiu, „cicajú“ ju od ostatných. Čo je zlé. Ľudia, čo majú veľa energie, podávajú vyšší výkon.

Môže dobrý líder ovplyvniť šťastie zamestnancov?

Väčšina lídrov má zafixovanú predstavu, že nemôžu prejavíť šťastie, lebo to nie je profesionálne a znižuje to ich vážnosť. Líder by mal byť v prvom rade šťastný sám a potom to vedieť prejavíť. Viacerí výborní lídri, ktorých poznám, sú introverti. Hoci prejavíť šťastie ich stojí viac energie.

Na Slovensku sa ľudia málo chvália. Je to pre zamestnancov dôležité?

Podobný problém máme v Dánsku. Treba sa vrátiť naspäť k vzťahom. Dobrý manažér pochváli zamestnancov za výsledky. Vytvára si so zamestnancami dobrý

vzťah a oni majú dobré vzťahy medzi sebou. Vo firmách je veľa byrokracie, pravidiel a nariadení, nieke-

dy je vôbec ťažké robiť si svoju prácu. Manažér má tieto „hlúposti“ zamestnancom preložiť a ubezpečiť sa, že rozumejú a môžu začať dobre pracovať.

Budovanie dôvery v pracovnom prostredí môže byť náročné.

Jedinou cestou, ako si vybudovať dôveru, je poznávať ľudí, s ktorými pracujete. Ľudia radi cítia, že sa zaujímame o nich ako o zamestnancov, ale aj ako o ľudí. Spoznávate ich slabosti, silné stránky, zaujímame sa, čo robia vo voľnom čase, viete, koľko majú detí, aké sú ich sny a plány. Keď si nenájdete čas na svojich ľudí, nemôžete vytvoriť vzťah. Keď nemáte radi ľudí, nezaujímame sa o nich, nemôžete ich ani viesť.

Hovorí sa, že šéf nemôže byť kamarát so zamestnancami, lebo to zneužívajú.

To je veľká hlúposť. V San Franciscu je firma, ktorá robí webhosting. Začali ako partia kamarátov, neskôr najímali kamarátov a potom kamarátov kamarátov. Dnes majú stodesať zamestnancov, úžasného šéfa, všetci sú kamaráti. Takže to nie je problém. Ako šéf si treba dávať pozor len na jednu vec. Nemôžete favorizovať niekoho pred ostatnými, to nerobí dobré pracovné prostredie.

Je známe, že šťastie je prchavé. Ako sa dá udržať?

Problém vidím v tom, že ľudia považujú šťastie za permanentný stav, ktorý musia dosiahnuť. Život nie je ako rozprávka... a žili šťastne, až kým nepomreli. Šťastie je niečo, čo treba tvoriť každý deň. Nie veľké prekvapenia, ale malé každodenné drobnosti. Fígel je v tom, že na to nesmieme zabúdať, špeciálne v práci. Tam sú všetci zaneprázdnení, nezdravia sa, nepochvália jeden druhého. Samozrejme, nedá sa byť stále šťastný. Dobrá vec na smútku je uvedenie si kontrastu so šťastím. Príveľmi bezstarostní ľudia prehládajú nebezpečenstvo, riziká a prehládajú potom aj svoje okolie.

Je šťastné pracovisko odolné proti stresu?

Keď ste šťastný v práci, ste oveľa viac imúnny proti stresu. Ľudia si myslia, že stres vzniká, keď ste zaneprázdnení alebo dlhodobo veľa pracujete. To je len polovica pravdy. Skutočná pravda je taká, že stres vzniká, keď ste nešťastný počas toho, ako pracujete. Podľa jedného dánskeho vedca, ktorý skúma stres, jediným riešením proti stresu je byť šťastný v práci, milovať to, čo robíte. Vedci zaoberajúci sa stresom dokonca zistili, že stres môže nastať aj z mála práce, zo syndrómu unudenia v práci – boreout.

Máte nejaký príklad šťastnej firmy?

Určite sú to tie, ktoré majú od základu nastavené dobré hodnoty. Napríklad v spoločnosti Zappos, ktorá online predáva topánky, robia pri výbere zamestnancov pohovor. Polovica je o skúsenostiach a zručnostiach a druhá polovica je rozprávanie o hodnotách, ktoré sú pre firmu podstatné. Sledujú nielen to, čo rozprávate, ale aj ako to podávate. Aj to, na čo sa pýtate, je pre nich dôležité. Spýtajte sa personalistu, čo ho v práci naposledy urobilo šťastným, pravdepodobne bude zaskočený. Záujem, nadšenie, zánietenie – to je to, čo Zappos zaujíma. Ostatné vás naučia.

Prečo sa v poslednom čase hovorí o šťastí, slobode a demokracii v práci?

Mám pocit, že je to skôr naopak. Poznám všetky dobré dánske IT firmy, pretože som dlho pracoval v tom odvetví. V rokoch 2004 až 2007 sme mali dokonca len dvojpercentnú nezamestnanosť. Firmy mali problém nájsť nových zamestnancov a začali viac hovoriť o šťastí v práci.

Prieskum o šťastí aj na Slovensku



PREDNÁŠKA ALEXANDRA KJERULFA SA ZAČALA DÁNSKOU SLOVNOU HRAČKOU „ARBEJDSGLAEDE“, čo po slovensky znamená šťastie v práci. Škandinávské krajiny ako jediné majú takéto slovo v slovníku. Takže sa niet čo čudovať, že Dánsko má podľa výskumov najväčšiu mieru šťastia v práci. Naopak, v japonskom slovníku nájdete slovo „karoshi“, čo znamená smrť z prepracovania. To tiež o niečom svedčí. Aké slovo by bolo výstižné pre slovenské pracovné prostredie? Možno sa to dozvieme na konci roka 2011. Lýdii Sirotovej vďaka klientom na koučovacích sedeniach prišlo na um urobiť v slovenských firmách prieskum šťastia v práci. Táto myšlienka oslovila aj jej tri spolupracovníčky a spoločne sa rozhodli prispieť k zmene firemnej kultúry na Slovensku prostredníctvom projektu Happy Company. Jeho základným kameňom je prieskum, do ktorého sa môžu firmy bezplatne zapojiť a zistiť, do akej miery majú ich zamestnanci pocit zmysluplnosti práce, nakoľko realizujú svoj potenciál a sú výkonní v rámci svojich pracovísk. Prieskum Happy Company sa uskutoční na Slovensku od marca do júna 2011. Vyplnenie bude formou online a nemalo by trvať dlhšie ako päť minút. Prieskum je anonymný a bezpečný nielen k vyplňajúcim zamestnancom, ale aj k zúčastneným firmám. Verejne vyhlásené budú len tri firmy s najvyšším indexom firemného šťastia. Účasťou v prieskume získavajú zúčastnené spoločnosti štruktúrovaný ucelený obraz klímy pracoviska. Bližšie informácie o projekte nájdete na webovej stránke Happycompany.sk. Zmyslom projektu Happy Company je ukázať firmám dôležitosť pracovného nadšenia zamestnancov pre profitabilitu a zároveň ukázať zamestnancom, ako oni sami môžu zvyšovať mieru svojho šťastia v práci.

Museli sa veľmi snažiť, aby si udržali dobrých zamestnancov. Dnes chýba ten šťartér. Firmy si myslia, že pre krízu nemôžu byť ani zamestnanci šťastní. Veľa ľudí prišlo o prácu, ľudia sa boja odísť, je málo pracovných príležitostí a firmy sa k nim správajú ako k smetiam. Dnes by sa o práci malo hovoriť práveže oveľa viac.

Na Slovensku sú vraj manažéri viac autokratickí a egocentrickí ako schopní naozaj viesť ľudí. Ako je to v Dánsku?

V súčasnosti už nepotrebuje autokratických manažérov. Doba sa zmenila. Tvrdý chlapík, ktorý núti ľudí pracovať, už nie je potrebný. V Dánsku najímame ľudí, čo vedia viesť, inšpirovať, priviesť k inovácii bez akéhokoľvek nátlaku. Dokonca dánska armáda, od ktorej autokratický model riadenia máme, ho prestala používať. Tento model už nefunguje. Nezapája ľudí do práce prirodzene. Tak kto je dobrý vodca? Ten, ktorý vytvára najviac šťastia. Robí šťastnejšími zamestnancov, firmu, zákazníkov, investorov, svet okolo seba.

Kedy sa stala téma šťastia v práci pre

vás taká dôležitá, že ste o tom začali prednášať?

Téma šťastia bola pre mňa vždy dôležitá. Odmietal som prácu, ktorá ma nebavila. Robil som len to, čo ma robilo šťastným. To bola moja motivácia číslo jeden. Neboli to peniaze, ani status, prestíž. A keďže som pôsobil v biznise informačných technológií, videl som, ako šťastie v práci mení ľudskú kreativitu a chuť ľudí pracovať. V roku 2002 som opustil IT biznis a založil firmu, ktorá sa zaoberá šťastím v práci. Jednoducho ku mne tá myšlienka prišla. A máme aj víziu – svet, kde je šťastie v práci pravidlom, nie výnimkou. A to pomaly prichádza. O dvadsať až tridsať rokov to bude normálne.

Neviem, či je to až také ružové, keď sa pozrieme, koľko ľudí žije na svete a koľko je pracovných miest.

Tu sú dve veci, prečo to príde. Prvý dôvod je konkurencia. Šťastné pracoviská sú úspešnejšie a zarábajú viac peňazí a takto vytlačia menej šťastné firmy. Druhým dôvodom sú mladí ľudia, ktorí sú na svoju prácu nároční a nebudú akceptovať zlé pracovné prostredie.



Lýdia Sirotová