

Inteligenta emoțională

LEADERSHIP AUTENTIC

Texte de:

- Bill George
- Herminia Ibarra
- Rob Goffee
- Gareth Jones

Traducere din limba engleză
ALEXANDRU BUMBAŞ

Authentic Leadership

Harvard Business School Publishing Corporation

Copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation
Ediție publicată prin înțelegere cu Harvard Business Review Press
prin intermediul Agenției Literare Livia Stoia

INTRODUCȚIV®

Introspectiv este o divizie a Grupului Editorial Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel. 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372

Leadership autentic

Copyright © 2019 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactori: Aloma Ciomâzgă-Mărgărit,
Isabella Prodan

Corector: Georgiana Enache

Copertă: Bogdan Mitea

Tehnoredactare și prepress: Mihai Suciu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Harvard Business Review Press
Leadership autentic / trad.: Alexandru Bumbaș – București:
Litera, 2019
ISBN 978-606-33-3253-1
I. Bumbaș, Alex. (trad.)
005

CUPRINS

1. Descoperirea unui stil autentic de a conduce 7
De ce este conștiința de sine atât de importantă
Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean, Diana Mayer
2. Paradoxul autenticității..... 39
Pentru a te dezvolta, trebuie să simți că ești fals
Hermina Ibarra
3. Ce obțin șefii când sunt vulnerabili 67
Psihologia conexiunii umane
Emma Seppala
4. Practicarea empatiei dure..... 79
Când îți pasă, îți arăți adevărata față
Rob Goffee și Gareth Jones
5. Încălcarea regulilor care împiedică promovarea
oamenilor de culoare..... 87
Sacrificarea identității în slujba conformității
Sylvia Ann Hewlett

6. Scuzele corporațiilor sunt acceptate, dacă CEO-ul pare trist	97
Cum să faci ca emoțiile să fie direct proporționale cu mesajul transmis	
Sarah Green Carmichael	
7. Devin liderii prea emoționali?	105
Lacrimile nu ne deranjează, dacă nu sunt în exces	
Interviu cu Gautam Mukunda și Gianpiero Petriglieri, realizat de Adi Ignatius și Sarah Green Carmichael	
Indice	121

1

DESCOPERIREA UNUI STIL AUTENTIC DE A CONDUCE

Bill George,
Peter Sims, Andrew N.
McLean și Diana Mayer

In ultimii 50 de ani, specialiștii au realizat peste 1 000 de studii, în încercarea de a determina stilul și caracteristicile marilor lideri, precum și trăsăturile de personalitate ale acestora. Nici unul dintre aceste studii nu a conturat clar profilul liderului ideal. Și bine că a fost aşa! Dacă specialiștii ar fi pus la punct un model al leadership-ului perfect, oamenii ar fi încercat neconenit să îl imite, devenind astfel personaje pe care ceilalți le-ar fi perceput, pe bună dreptate, doar ca pe niște surogate.

Nu poți fi autentic dacă încerci să îi imiți pe alții. Poți învăța din experiențele celorlalți, dar nu poți avea succes dacă încerci să fii ca ei. Poți câștiga încrederea oamenilor când ești sincer și autentic, nu replica altcui-va. CEO-ul și președintele companiei Amgen, Kevin Sharer, care a căpătat o vastă experiență lucrând ca asis-tent al lui Jack Welch, în anii 1980, a observat efectele nefaste ale cultului personalității din acea epocă. „Toți

„Își doreau să fie ca Jack”, explică el. „Leadership-ul se manifestă în diferite moduri. Trebuie să fii tu însuți, nu să încerci să fii altcineva.”

În ultimii zece ani, oamenii au cultivat o anumită neîncredere în privința liderilor și este tot mai evident că avem nevoie de un leadership compatibil cu cerințele secolului XXI. În anul 2003, cartea lui Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, lansa noilor generații provocarea de a conduce într-un stil autentic. Liderii veritabili urmăresc cu pasiune atingerea obiectivelor și conduc atât cu inima, cât și cu mintea. Ei stabilesc relații profunde și de lungă durată și dau dovadă de autodisciplină în ceea ce privește obținerea rezultatelor. De fapt, ei știu cine sunt cu adevărat.

Mulți dintre cei care au citit cartea lui Bill George, printre care și numeroși CEO, și-au exprimat dorința de a deveni lideri autentici și au vrut să știe cum puteau face acest lucru. Prin urmare, echipa noastră de cercetare și-a fixat ca scop aflarea răspunsului la următoarea întrebare: cum pot oamenii să devină și să rămână lideri? Am interviewat 125 de lideri pentru a descoperi cum anume și-au dezvoltat abilitățile. Aceste interviuri reprezintă baza celui mai mare studiu despre leadership realizat vreodată. Cei interviewați au vorbit deschis

despre realizările lor și ne-au împărtășit cu sinceritate poveștile lor de viață, dificultățile pe care le-au întâmpinat, eșecurile și succesul deopotrivă.

Oamenii cu care am discutat au vârste cuprinse între 23 și 93 de ani. Au fost selectați pe baza reputației lor, ca lideri autentici și eficienți, dar și a informațiilor pe care le aveam despre ei. În plus, am cerut și părerea altor lideri și profesori universitari. Grupul rezultat este alcătuit din bărbați și femei cu diferențe de rasă, religie și context socio-economic, precum și de diverse naționalități. Jumătate dintre ei sunt directori de companii, iar cealaltă jumătate este reprezentată de lideri ai unor organizații cu profit și nonprofit, lideri de nivel mediu, precum și lideri tineri aflați la început de drum.

După ce am încheiat procesul de intervieware, credem că am înțeles de ce 1000 de studii nu au reușit să contureze un profil ideal. Echipa noastră a analizat peste 3 000 de pagini de transcrieri și a observat că nu se pot distinge anumite caracteristici, trăsături sau abilități general valabile care să-i fi condus spre succes pe cei aleși pentru studiul nostru. În schimb, s-a constatat că la baza stilului de a conduce stau propriile povești de viață. În mod conștient și inconștient, acești oameni își testau abilitățile, confruntându-se cu anumite experiențe și remodelându-și propriile povești de viață,

Rezultatele sunt extraordinar de încurajatoare: nu trebuie să te naști cu anumite caracteristici sau particularități pentru a fi lider. Nu trebuie să aștepți să te bată cineva pe umăr, ca să te încurajeze când îți este greu. Nu trebuie să fii în vârful companiei tale. Îți poți descoperi potențialul începând chiar de acum. Așa cum a afirmat Ann Fudge, CEO la Young & Rubicam, una dintre persoanele interviewate, „fiecare dintre noi este înzestrat cu scânteia leadership-ului, fie că vorbim despre afaceri, guvernare sau voluntariat într-un ONG. Provocarea constă în a ne înțelege pe noi însine, astfel încât să descoperim unde ne putem folosi capacitățile de lideri în folosul celorlalți.“

Descoperirea unui stil autentic presupune un angajament orientat spre dezvoltare personală. Asemenea muzicienilor și sportivilor, trebuie să îți dedici întreaga viață împlinirii potențialului personal. David Dillon, CEO la Kroger, a observat că liderii cei mai buni sunt autodidacți. El a declarat că: „Îi sfătuiesc pe cei care lucrează pentru compania noastră să nu aștepte să le oferim un plan de dezvoltare personală.

Descoperirea unui stil autentic de a conduce
Fiecare trebuie să-și asume responsabilitatea de a se dezvolta singur.“

În paginile următoare, vom prezenta date culese din interviurile noastre, prin intermediul cărora vom descrie modul în care oamenii devin lideri autentici. Primul și cel mai important aspect pe care trebuie să-l subliniem este că liderii se folosesc de experiența de viață, nu din poziția unor observatori pasivi ai propriei existențe, ci ca indivizi capabili să-și dezvolte conștiința de sine. Liderii autentici acționează pe baza acestei conștiințe de sine, apelând la propriile valori și principii, uneori chiar în ciuda unor riscuri substanțiale. Au grijă să-și țină sub control motivația, pentru a se lăsa conduși, în egală măsură, de standardele personale și de recunoașterea celorlalți. Liderii autentici sunt înconjurați de echipe puternice, care le asigură o viață echilibrată și fără excese.

Cum înveți din propria poveste de viață

Călătoria spre un stil autentic de a conduce începe cu înțelegerea poveștii tale de viață. Aceasta îți oferă contextul unor experiențe care te pot inspira și te pot face să-ți dorești să schimbi ceva în lume. Așa cum scria

Deși în poveștile de viață ale liderilor autentici pot fi regăsite experiențe de tot felul – și o influență pozitivă din partea părinților, a antrenorilor sportivi, a profesorilor și a mentorilor –, mulți lideri au identificat faptul că motivația lor a luat naștere din experiențele dificile pe care le-au traversat de-a lungul vieții. Printre acestea, ei au descris efectele pierderii unui loc de muncă, ale unei boli, ale pierderii unui prieten apropiat sau a unei rude; izolarea socială, discriminarea și respingerea de către cei din jur. Totuși, în loc să se percepă ca victime, liderii autentici au folosit aceste experiențe pentru a da un sens vieții lor. Au reconfigurat aceste evenimente pentru a face față provocărilor și pentru a-și descoperi pasiunea de a conduce.

Un exemplu este liderul despre care vom vorbi în continuare, CEO și președinte al companiei Novartis, Daniel Vasella, cu o poveste de viață dintre cele mai

descoperirea unui stil autentic de a conduce dificile. Deși s-a confruntat cu provocări teribile încă din adolescență, Daniel Vasella a ajuns, în cele din urmă, în vârful industriei farmaceutice. Parcursul lui este unul care pune în evidență faptul că mulți lideri se confruntă cu obstacole importante în drumul lor spre reușită.

Vasella s-a născut în anul 1953 într-o familie modestă din Fribourg, Elveția. A fost un copil cu serioase probleme de sănătate, iar acest lucru i-a inoculat dorința de a deveni medic. Primele sale amintiri sunt din spital, unde a fost internat la vîrstă de patru ani, în urma unei intoxicații alimentare. La vîrstă de cinci ani, a fost diagnosticat cu astm, motiv pentru care a fost trimis la tratament, departe de familie, în munții din estul Elveției, două veri la rând. Despărțirea de părinți, pe o durată de patru luni, a fost foarte dificilă, mai ales că a locuit cu o persoană care avea probleme cu alcoolul și care nu l-a putut îngrijii aşa cum ar fi fost nevoie. La vîrstă de opt ani, Vasella s-a îmbolnăvit de tuberculoză, apoi de meningită, fiind trimis la un sanatoriu timp de un an de zile. Bolnav și măcinat de dorul de casă, Vasella avea să sufere foarte mult în acea perioadă, mai ales că părinții îl vizitau foarte rar. Își amintește și acum durerea și spaimea care îl cuprindeau când asistenta îi făcea punctii lombare și îl imobiliza, împiedicându-l să se miște. Într-o zi, unul dintre medici a venit la el și i-a explicat

fiecare etapă a procedurii. Vasella l-a întrebat pe doctor dacă ar fi fost cu putință să o țină pe asistentă de mâna, în loc să fie imobilizat. „Sî, în mod uimitor, de data asta, intervenția nu a mai durut“, își amintește Vasella. „La sfârșitul procedurii, doctorul m-a întrebat cum mă simt. M-am ridicat și l-am îmbrățișat. Aceste manifestări ale iertării, atenției și compasiunii m-au impresionat foarte mult și au șlefuit persoana care aveam să devin.“

Nici în continuare viața lui Vasella nu avea să fie lipsită de dificultăți. La vîrstă de zece ani, și-a pierdut sora, cu opt ani mare, după o luptă cu cancerul care durase doi ani. Trei ani mai tîrziu, tatăl lui avea să moară în timpul unei intervenții chirurgicale. Pentru a-și susține familia, mama lui Vasella a fost nevoită să lucreze în alt oraș și nu venea acasă decât o dată la trei săptămâni. Rămas singur, Vasella dădea petreceri cu prietenii săi, bea foarte mult și intra deseori în altercații. Această viață de excese avea să dureze încă trei ani, când și-a întâlnit iubita, a cărei boală i-a schimbat viața.

La vîrstă de 20 de ani, Vasella a fost admis la Facultatea de Medicină, pe care a absolvit-o printre primii. În timpul școlii a făcut psihoterapie, pentru a accepta experiențele din trecut și pentru a nu deveni o victimă a propriei vieți. Terapia l-a ajutat să-și revizuiască întreaga viață și să-și dea seama că, de fapt, își dorea

Descoperirea unui stil autentic de a conduce să ajute un număr cât mai mare de oameni și să devină medic. La sfârșitul rezidențiatului, a candidat pentru un post de conducere la Universitatea din Zürich, însă, din păcate, comisia avea să îl considere prea Tânăr pentru o asemenea funcție.

Dezamăgit, dar nu foarte surprins, Vasella a decis să-și folosească abilitățile pentru a spori efectele faptului că aparținea deja lumii medicale. Era într-o perioadă a vieții în care îl pasionau afacerile și tot ceea ce ținea de finanțe. A luat legătura cu șeful diviziei farmaceutice de la Sandoz și a primit propunerea de a lucra în filiala americană a companiei. În cei cinci ani petrecuți în SUA, Vasella avea să se dezvolte într-un mediu înfloritor, mai întâi ca agent de vânzări, apoi ca manager de produs. Ulterior, a avansat foarte rapid în departamentul de marketing al companiei.

După fuziunea Sandoz-Ciba-Geigy, în anul 1996, Vasella a fost numit CEO al companiei care astăzi poartă numele de Novartis, deși era foarte Tânăr la acel moment și nu avea foarte multă experiență. Imediat după ocuparea postului de CEO, Vasella avea să devină un lider prosper. A anticipat oportunitatea de a crea o multinațională, prin intermediul căreia avea să producă medicamente care să salveze numeroase vieți, ca, de exemplu, Gleevec, utilizat în tratarea cu succes

a leucemiei mieloide cronice. Bazându-se pe experiența avută cu medicii pe care îi întâlnise în copilărie, Vasella a transformat Novartis într-o organizație cu o cultură bazată pe compasiune, competență și competiție. Astfel, Novartis a devenit un gigant al industriei farmaceutice la nivel internațional, iar Vasella, un lider plin de compasiune.

Povestea lui Vasella este doar una dintre zecile de experiențe pe care ni le-au împărtășit liderii autentici, a căror inspirație își are rădăcinile în povestea de viață a fiecărui. Întrebați despre sursa puterii lor de a conduce, liderii autentici ne-au răspuns în unanimitate că răspunsul se găsește în experiențele care i-au transformat. Pentru că acele experiențe i-au ajutat să înțeleagă scopul profund al leadership-ului.

Cum să îți cunoști sinele autentic

Când celor 75 de membri ai Business Advisory Council de la Universitatea Stanford li s-a cerut să indice calitatea cea mai importantă pe care trebuie să și-o dezvolte un lider, aceștia au răspuns în unanimitate că este vorba despre conștiința de sine. Cu toate acestea, foarte mulți lideri, în special cei aflați la început de carieră, fac eforturi pentru a-și găsi locul, dar nu mai

au timp să se descopere pe sine. Se străduiesc să atingă succesul pe căi accesibile, recunoscute de toată lumea – bani, faimă, putere, statut social sau chiar investiții riscante la bursă. Deseori, hotărârea le aduce succes profesional, dar pentru o scurtă perioadă de timp. Pe măsură ce înaintează în vîrstă, își dau seama că lipsește ceva din viața lor și realizează că sunt departe de ceea ce ar fi vrut să fie cu adevărat viața lor. A-ți cunoaște sinele autentic presupune curaj, sinceritate și deschidere spre introspecție și analizarea propriilor experiențe. Liderii care procedează astfel devin mult mai indulgenți și mai dispuși să fie vulnerabili.

Dintre toți liderii intervievați, David Pottruck, fost CEO al corporației Charles Schwab, a făcut cea mai lungă călătorie spre conștientizarea de sine. Fotbalist în liceu, Pottruck avea să devină cel mai valoros jucător al echipei de la Universitatea din Pennsylvania. După terminarea unui MBA la Wharton și o scurtă experiență la Citigroup, Pottruck se angajează la Charles Schwab, ca director de marketing, și se mută de la New York la San Francisco. Pasionat de muncă, Pottruck nu pricepea de ce colegii săi nu vedea cu ochi buni orele suplimentare pe care el le petrecea la serviciu, și nici eforturile lui de a obține rezultate. „Credeam că reușitele mele vor vorbi de la sine“, a spus el. „Nu mi-a trecut niciodată prin cap