

REVOLUȚIA SENSULUI

Puterea leadershipului transcendent

Cuvânt-înainte de Reid Hoffman

Traducere din limba engleză de Luana Stoica

Spandugino

www.edituraspandugino.ro
office@edituraspandugino.ro

Comenzi telefonice: 0040 737 730 703

Strada Docenților, nr. 18, sector 1, București

Editor: Spandugino

Toate drepturile rezervate Editurii Spandugino
Copyright © Spandugino, 2019

L.L.C.

an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House

All rights reserved.

Copyright © 2018 by Fred Kofman

Fred Kofman

CUVÂNT-ÎNAINTE DE REID HOFFMAN*

CUPRINS

Cuvânt-înainte de Reid Hoffman.....	13
Capitolul 1: Un workshop incendiar.....	17
PARTEA I: PROBLEME „HARD”	
Capitolul 2: Dezangajarea.....	51
Capitolul 3: Dezorganizarea.....	71
Capitolul 4: Dezinformarea.....	92
Capitolul 5: Deziluzia.....	110
PARTEA A II-A: SOLUȚII „SOFT”	
Capitolul 6: Motivarea.....	139
Capitolul 7: Cultura.....	166
Capitolul 8: Respons-abilitatea.....	192
Capitolul 9: Colaborarea.....	216
Capitolul 10: Integritatea.....	237
PARTEA A III-A: TRANSCENDERA DE SINE	
Capitolul 11: Dincolo de tine însuși.....	265
Capitolul 12: Să mori înainte de a muri.....	283
Capitolul 13: Fii erou.....	301
Capitolul 14: Capitalismul supraconștient.....	320
Epilog: Ce să faci luni dimineața.....	339
Mulțumiri.....	349
Note.....	351
Index.....	377

Capitolul 1

UN WORKSHOP INCENDIAR

JOBUL TĂU NU ESTE JOBUL TĂU

Succesul, ca și fericirea, nu poate fi urmărit direct; trebuie să rezulte din altceva și e posibil doar ca efect colateral al devotamentului personal față de o cauză mai măreață decât propria persoană.

– Viktor Frankl

Era o zi toridă de iulie în Vegas, așa încât sala de conferințe era, firește, ca un congelator. Participanții la workshopul meu „Business conștient” se zgribuleau în haine și se strâmbau. Nu numai că le era frig; erau enervați. Mă priveau rece. Știam la ce se gândesc.

Fusesem de nenumărate ori în asemenea situații. De cele mai multe ori, managerii tipici mă întâmpină cu la fel de multă căldură cu câtă ar întâmpina primele semne ale unei gripe. Era ca și când am fi toți transpuși într-o bandă desenată cu Dilbert* și le puteam citi bula gândurilor apărând deasupra capetelor.

Ce naiba căutăm aici? gândea un ins. Am treabă!

Alt workshop de doi bani, gândea altcineva. Urăsc chestiile astea.

Am decis să dau curs celor mai rele temeri ale lor. „Hai să începem prin a sparge gheața!” am spus eu cu glasul cel mai voios și mai profesionist. „Găsiți o persoană pe care să nu o cunoașteți și prezentați-vă. Asigurați-vă că îi spuneți partenerului care este jobul dum-

* *Dilbert* este o bandă desenată americană, scrisă și ilustrată de Scott Adams. Publicată prima dată pe 16 aprilie 1989, este cunoscută pentru satira la adresa vieții de birou. Acțiunea se petrece într-un birou de funcționari și îl are drept personaj principal pe inginerul Dilbert (n.tr.).

nevoastră.” În timp ce se întorceau spre vecinii lor, le puteam auzi bombănelile interioare.

La capătul a trei minute chinuitoare, le-am solicitat atenția. „Cine vrea să ne spună și nouă?” am întrebat eu, numai lapte și miere, de parcă habar nu aș fi avut cât de mult îi plictiseam. Desigur, nimeni nu s-a oferit. „Dumneavoastră doi, vă rog”, m-am adresat eu unei perechi. „Spuneți-ne numele și ocupația partenerului dumneavoastră.”

„Numele său este John. Lucrează în domeniul juridic”, a spus femeia.

„Se numește Sandra”, a spus John. „Conduce campanii de marketing.”

„Greșit”, am spus eu. Sandra și John aveau un aer nedumerit, ca și ceilalți de altfel.

Apoi, în stilul Vegas, i-am provocat pe toți cei prezenți în sală la un pariu: „Pun prinsoare pe o sută de dolari cu fiecare dintre dumneavoastră că nu știți care vă este jobul. Și voi avea nevoie de mai puțin de un minut pentru a o demonstra.”

Nimeni nu a rostit vreun cuvânt.

„Ei, haideți”, i-am îmboldit eu, „chiar nu sunteți siguri care vă sunt joburile?” Am scos un teanc de bancnote, cu bancnota de 100 de dolari distingându-se clar deasupra. „Faceți pariul. Dacă veți câștiga, vă dau sută de dolari. Dacă pierdeți, voi dona banii unei organizații caritabile, la alegerea dumneavoastră. Ridicați mâna, cu excepția cazului în care chiar nu știți care vă este jobul.”

Câteva persoane au ridicat mâna, dar majoritatea s-au încruntat, bănuind că era vorba de o capcană. „Hai să simplific lucrurile”, am spus eu. „Să nu pariem pe bani, să facem pariu pe timp și energie. Dacă am să câștig, dumneavoastră rămâneți la workshop și participați activ. Dacă pierd în fața a mai mult de jumătate dintre dumneavoastră, încheiem acest workshop și îmi voi asuma eșecul în fața managerilor dumneavoastră. Le voi spune că pur și simplu nu am fost în stare să îl țin. Nu vor ști niciodată mai mult. Ce se petrece aici rămâne între noi. Și ca să batem palma, dumneavoastră decideți dacă pierd sau câștig.”

Oamenii au strâmbat din nas. Unii au clătinat din cap, hotărâți să nu joace cu mine.

„Haideti” am insistat eu. „Oricum trebuie să stați aici cu mine. Ce aveți de pierdut, în afara nedumeririi? Dacă veți câștiga, scăpați de mine pe loc. Puteți spune tuturor povestea idiotului care și-a compromis workshopul în primele cinci minute.”

În sfârșit le câștigasem atenția. Majoritatea au ridicat mâna. Am ales o femeie care stătea în față. Am tras cu ochiul la numele de pe ecusonul ei și i-am mulțumit.

„Îți mulțumesc că intri în joc, Karen. Care este jobul tău?”

„Sunt auditor intern.”

„Și ce presupune jobul tău de auditor intern?”

„Să mă asigur că procesele din cadrul organizației sunt conforme cu procedurile.”

„Bine, Karen, hai să începem. Vă rog, uitați-vă toți la ceas. Karen, ai făcut vreun sport la școală?”

„Da”, a răspuns ea. „Am jucat fotbal.”

„Grozav! Ca argentinian, sunt înnebunit după fotbal. Pe ce poziție ai jucat?”

„Am jucat în apărare.”

„Care era sarcina ta?”

„Să împiedic echipa adversă să marcheze”, a spus ea.

M-am întors spre ceilalți manageri. „Sarcina unui fundaș este aceea de-a împiedica echipa adversă să dea gol. Este cineva de altă părere? Dacă da, vă rog să ridicați mâna.”

Nimeni nu s-a mișcat.

„Și acum să îmi răspundă, vă rog, altcineva. Care este sarcina unui atacant?”

„Să dea gol”, au spus la unison câteva persoane.

„Excelent, se pare că aici suntem de acord. Următoarea mea întrebare este: care e sarcina echipei?”

„Să coopereze”, a spus cineva.

„Să coopereze pentru a face ce?”

„Pentru a juca bine”, a spus altcineva.

„Și de ce ar vrea echipa să joace bine?”

„Ca să câștige!” s-a auzit o exclamație din spatele sălii.

„Bingo!” am răspuns eu. „Treaba echipei este să câștige meciul. Este cineva de altă părere?”

Au clătinat din cap și au dat ochii peste cap, plictisiți de acest exercițiu steril. Am zărit pe cineva prefăcându-se cum cască. În mintea lui își spunea: *Ce naiba vrea să însemne și asta?*

„Dacă treaba echipei este aceea de a câștiga”, am continuat eu, neclintit, care este treaba de bază a fiecărui membru al echipei în parte?”

„Să ajute echipa să câștige”, a spus altcineva.

„Din nou: corect! Este toată lumea de acord?”

Toți au încuviințat din cap.

„Iată și ultima mea întrebare: Dacă sarcina principală a fiecărui membru al echipei în parte este aceea de a ajuta echipa să câștige și dacă fundașul este un membru al echipei, care este sarcina principală a unui fundaș?”

„Să ajute echipa să câștige”, a mormăit o a treia persoană, intuind clar încotro băteam.

„Da!” am arătat spre insul care vorbise. „Repețați, vă rog, mai tare.”

„Să ajute echipa să câștige”, a repetat el.

„Bine. Verificați, vă rog, timpul. Au trecut cincizeci și două de secunde din clipa în care am început această discuție.”

Oamenii aveau în continuare un aer nedumerit, așa că am explicat. „Care este sarcina principală a unui fundaș? Aceea de a împiedica echipa adversă să dea gol sau aceea de a ajuta echipa să câștige? Cu un minut în urmă ați fost toți de acord cu Karen că era aceea de-a împiedica echipa adversă să dea gol. Sper că acum sunteți de acord cu mine că este aceea de-a ajuta echipa să câștige.”

„Care este diferența?” a întrebat un cârcotaș.

„Imaginați-vă că sunteți antrenorul unei echipe care este pe punctul de a pierde cu unu la zero cu cinci minute înaintea fluierului final. Ce le-ați spune fundașilor?”

„Să iasă la atac și să încerce să facă meci egal”, a afirmat cineva.

„Exact! Și cum ați reacționa dacă ei v-ar spune: ne pare rău, domnule antrenor, dar asta nu este jobul nostru?”

„Aș da cu ei de pământ.”

„De ce? Oare asta nu ar crește probabilitatea ca echipa adversă să poată marca un al doilea gol într-un contraatac? Dacă sarcina

fundașului este aceea de a-și ajuta echipa să câștige, atunci ieșirea la atac este mișcarea corectă. Dacă sarcina lui este aceea de a minimiza numărul golurilor marcate de adversari, este acțiunea greșită.”

Oamenii zâmbeau. Simțeam cum se întoarce roata. Am mers mai departe. „Care este, deci, treaba unui atacant?”

„Să ajute echipa să câștige.”

„Și care este treaba băiatului cu apa?”

„Să ajute echipa să câștige.”

Câteva persoane chicoteau, dar nu toată lumea. „Încă nu înțeleg ce legătură are asta cu joburile noastre”, a spus cineva.

„În 1961, președintele John F. Kennedy a vizitat pentru prima dată sediul central al NASA”, am răspuns eu. „Pe când făcea turul incintei, s-a prezentat unui om care spăla pe jos și l-a întrebat ce făcea el acolo la NASA. Omul de serviciu a răspuns cu mândrie: «Ajut la trimiterea unui om pe Lună!»”

I-am lăsat o clipă să prelucreze informația, după care i-am întrebat: „Câți dintre dumneavoastră i-au spus partenerului în exercițiul de deschidere: «Jobul meu este acela de a-mi ajuta compania să câștige»? Câți dintre dumneavoastră vă dați seama că principala dumneavoastră sarcină este aceea de-a vă ajuta organizația să își îndeplinească misiunea într-un mod etic și profitabil? Câți dintre dumneavoastră și-au auzit partenerul descriindu-și jobul ca fiind «contribuția la creșterea valorii (și a valorilor) companiei mele?»”

În tăcerea care acum nu mai era așa de înghețată se putea auzi proverbiala muscă.

CREȘTI VÂNZĂRILE, DAR ÎȚI PĂGUBEȘTI ECHIPA

În 2014, Veronica Block a sunat să rezilieze abonamentul de internet al familiei sale, furnizat de Comcast. A fost transferată imediat unui reprezentant de la „retenția clienților”, care s-a certat cu ea timp de zece minute pe tema motivului ei de a renunța la serviciul de internet. De fiecare dată când Veronica îi cerea reprezentantului să îi rezilieze pur și simplu serviciul, acesta se tot contrazicea cu ea. Reprezentantul insista că nu era nevoie decât de îmbunătățirea serviciului Comcast. „Spuneți-mi de ce nu doriți un serviciu de internet mai rapid”, tot turuia reprezentantul.

Iritată, Veronica i-a înmănat telefonul soțului ei, Ryan, care a avut prezența de spirit să-și înregistreze cele opt minute de dialog cu reprezentantul.¹ Conversația a fost chinuitoare, lunecoasă, circulară și irațională. „Treaba mea este să înțeleg de ce nu mai doriți serviciul oferit de Comcast”, protesta reprezentantul pe un ton tot mai ridicat.

„Nu înțeleg de ce nu ne puteți deconecta pur și simplu”, spunea Ryan.

„Văd că nu vreți să purtați această conversație cu mine”, se lamenta reprezentantul. „Eu doar încerc să vă dau informații.” Ascultând înregistrarea, aproape că se simte fizic sub ce presiune din partea șefului lucrează bietul om. „Încerc să îmi ajut compania să fie mai bună”, spune cu o oarece disperare reprezentantul. „Asta e treaba mea.”

„Pot să te asigur că tocmai acum te descurci nemaipomenit de bine să-ți ajuți compania să meargă mai rău”, a replicat Block.

Acest clip înregistrat de Ryan pe SoundCloud și postat pe blogul lui a fost ascultat de milioane de ori. A dat naștere unor știri în *Washington Post* și *Los Angeles Times*, la *Good Morning America* și *Huffington Post*. Cu siguranță nu era genul de publicitate pe care îl căuta Comcast, mai ales într-un moment în care încerca să realizeze mult hulita fuziune cu Time Warner Cable. Comcast s-a scuzat ulterior pentru comportamentul bizar al angajatului său panicat, dar după ce răul fusese deja făcut.

Comportamentul angajatului nu este însă în niciun caz bizar ori determinat de panică; este sistemic și rațional. La fel cum se întâmplă în majoritatea companiilor, grupul responsabil de retenția clienților de la Comcast are propriul său turn de fildeș: fiecare membru al aceluia grup este evaluat conform unei liste de indicatori cheie de performanță [KPI – *key performance indicators*]. Pun pariu că bonusul și cariera acestui nefericit reprezentant depindeau de numărul rezilierilor de contract înregistrate pe tura lui, indiferent dacă era spre binele companiei sau nu ca respectivii clienți să fie împiedicați să plece. El avea un scenariu pe care trebuia să îl urmărească cu strictețe, în caz contrar urmând a fi admonestat. (Și, cel mai probabil, performanța supervisorului său ar fi fost și ea afectată.)

Iată cu ce se confrunta acel reprezentant, fără să înțeleagă. Pentru a face ce este mai bine pentru companie (pentru a optimi-

za sistemul) trebuie uneori să faci ceea ce nu este cel mai bun lucru pentru tine sau pentru domeniul tău specific (suboptimizarea subsistemului tău). De exemplu, pentru a face ceea ce era mai bine pentru Comcast, reprezentantul responsabil de retenția clienților ar fi trebuit să rezilieze politicos serviciul oferit clientului, chiar dacă nu acesta era criteriul după care era evaluată performanța specifică a domeniului său. Atunci când a optimizat pentru subsistemul său (încercând în mod agresiv să rețină clientul), el a suboptimizat sistemul (enervând clientul și aducând un prejudiciu brandului Comcast). „Făcându-și treaba”, reprezentantul responsabil de retenția clienților a sfârșit prin a face un mare deserviciu companiei Comcast, prin unul dintre cele mai mari eșecuri ale anului din domeniul relațiilor publice.

Într-o organizație normală, nu ești plătit să-ți faci treaba; ești plătit să îți joci rolul. Adevărata ta treabă este aceea de a-ți ajuta compania să câștige, adică să-și îndeplinească misiunea în mod profitabil și etic. Uneori, treaba ta intră în contradicție cu rolul pe care îl ai, cerându-ți să îți sacrifici agenda, să îți schimbi prioritățile sau să fii afectat la nivelul KPI. Și totuși, nu ești recompensat când îți ajuți compania să câștige. Mai mult, riști chiar să fii pedepsit pentru asta, ceea ce e de-a dreptul revoltător. *Cum pot fi atât de proști?!* îți vine să zici. Mă păcălesc în așa fel încât eu să ies în pagubă tocmai atunci când fac ceea ce trebuie.

Problema este că, mult prea adesea, fiecare individ și fiecare parte a organizației își urmăresc propriul interes în detrimentul întregului. După cum remarca părintele fondator al mișcării pentru calitatea totală, W. Edwards Deming, „cei ale căror joburi depind de îndeplinirea unor obiective vor reuși probabil să îndeplinească obiectivele, chiar dacă pentru asta trebuie să distrugă întreținerea.”²

Măcar dacă ar fi adaptat sistemul ăsta nenorocit de stimulente, ca să-l facă mai rezonabil, te gândești. Se dovedește însă că un sistem al „stimulentului perfect” e doar un mit, așa cum e și mașina perfectă. Trebuie să alegi între confort și performanță, între rezistența la impact și consumul mic de carburant, între calitate și economie. Nu poți avea o limuzină de familie spațioasă, sigură, fiabilă și economică și care să se comporte ca un coupé sport rapid, nervos, agil

și puternic. Liderii organizației trebuie să facă o serie de alegeri dificile: responsabilitate personală sau cooperare, excelență sau aliniere, autonomie sau coordonare. Din nefericire, colaborarea intră în contradicție cu responsabilitatea personală, iar performanța colectivă cu excelența individuală.

Așa se face că organizațiile se văd puse în fața unei dileme imposibil de rezolvat. E ca atunci când ai o plapumă prea scurtă. Dacă o tragi să-ți acopere pieptul, îți îngheață picioarele; dacă îți acoperi picioarele, îți îngheață pieptul. Pe de-o parte, stimulentele individuale alimentează izolarea; pe de alta, stimulentele colective afectează productivitatea. Majoritatea organizațiilor optează pentru răul deja cunoscut – indicatorii de performanță individuală – și acceptă impactul negativ ulterior asupra colaborării.

Vestea bună este că există o cale mai bună de a aborda această problemă. E vorba de folosirea sensului – stimulentele imateriale prin excelență. Vestea proastă este că practicarea genului de leadership capabil să antreneze oamenii într-o activitate înzestrată cu sens este mult mai dificilă decât credeți.

LIDERUL CARE INSPIRĂ

Definesc *leadership* ca fiind procesul prin care o persoană (liderul) obține angajamentul lăuntric al altor persoane (*followeri**) în vederea îndeplinirii unei misiuni în conformitate cu valorile grupului.

Leadershipul se referă la a obține ceea ce nu poate fi luat și a merita ceea ce este oferit de bunăvoie. Angajamentul lăuntric al followerilor nu poate fi insuflat prin intermediul recompenselor sau al pedepselor. El poate fi inspirat doar prin convingerea că dând tot ce au mai bun pentru organizație își vor îmbogăți viața.

Într-o organizație faci parte dintr-o echipă – făcând abstracție de conflictele interne. În calitate de membru al echipei, nu poți

* Am preferat adoptarea termenului din limba engleză, *follower*, în simetrie cu *lider* și *leadership*, pentru a conserva astfel toate nuanțele de sens care s-ar fi pierdut dacă am fi optat pentru câte una din traduceri posibile: *adept*, *discipol*, *susținător*, *subaltern* (n.red.).

câștiga decât dacă întreaga ta echipă câștigă. Poți fi contabil, inginer sau agent de vânzări. Poți lucra în calitate de colaborator individual, de manager sau de executiv. Dincolo de orice profesie, rol sau nivel ierarhic, dincolo de obiectivele și țelurile tale personale, ești membru al echipei și trebuie să îți orientezi eforturile în vederea succesului colectiv al întregii organizații. Trebuie să cooperezi cu colegii tăi și să câștigați ca echipă.

Liderii tradiționali, adepți ai stilului *command-and-control*, cred că îi pot determina pe oameni să facă acest lucru recurgând la stimulentele potrivite. Pun întrebări de genul: Cum pot să îmi motivez subalternii să își atingă obiectivele individuale și colective? Cum să îmbin recompensele și sancțiunile pentru a maximiza rezultatele? Cum să le stârnesc lăcomia și teama în doză optimă? Asemenea manageri bănuiesc, poate, că nu pot să obțină o performanță inspirată nici prin cumpărarea ei, nici prin intimidarea oamenilor, dar continuă să creadă că își pot convinge subalternii să facă eforturi extraordinare cu ajutorul recompenselor și al sancțiunilor.

Numai că așa ceva e ridicol. Imaginați-vă un hoț care îndreaptă arma spre voi și vă poruncește: „Dă-mi respectul tău! Susținerea ta! Prietenia ta!”

Marii lideri, oricare le-ar fi locul într-o organizație, se întrebă: Cum fac să îmi inspir echipa sau organizația să lucreze la unison? Cum încurajez eu fiecare persoană să își asume responsabilitatea totală a propriei prestații și să facă, în același timp, sacrificiile necesare pentru a atinge țelul companiei noastre? Cum să integrez răspunderea și cooperarea? Cum să îmi inspir echipa sau organizația să realizeze lucruri mari, durabile, uimitoare? Cum să trec dincolo de chestiunile operaționale, de profituri și pierderi, ajungând la ceva mai bun și mai frumos, ceva pe care acționarii și toate părțile implicate în afacere alături de noi nu doar să îl susțină financiar, ci să îl iubească din tot sufletul? Cum să fac ca viața mea și viețile celor din jur să fie cu adevărat pline de sens?

Din nefericire, tehnicile tipice de management nu reușesc să răspundă eficient acestor întrebări nici măcar atunci când sunt în mâinile celor mai buni lideri. Instrumentele de management standard nu îi ajută pe liderii buni să împiedice individualismul, feuda-

lizarea unor echipe și conflictele interfuncționale care subminează munca în echipă. În realitate, asemenea instrumente nu fac decât să tragă în jos munca de echipă.

Dacă sperați să fiți un lider care să își inspire oamenii, primul lucru pe care trebuie să îl înțelegeți este că un asemenea tip de conducere nu are nimic de-a face cu autoritatea formală. Are însă cu totul de-a face cu autoritatea *morală*. Inima și mintea oamenilor nu pot fi nici cumpărate, nici silite; pot doar să fie meritate și câștigate. Ele sunt oferite doar misiunilor valoroase și liderilor demni de încredere. Este valabil nu numai pentru organizații, ci și pentru numeroase alte domenii ale activității umane.

Gândiți-vă la leadershipul parental. În calitate de tată-manager, vreau ca înainte să se joace, copiii mei să își facă temele. Îi voi motiva amenințând că le voi lua iPhone-urile dacă îi văd folosindu-le înainte de a-și fi terminat lucrarea. Aaug și zăhărel biciului, promițându-le că dacă își termină temele, primesc înghețată la desert.

În schimb, în calitate de tată-lider, nu vreau doar ca odraslele mele să își facă temele pentru școală. Vreau să își *dorească* să își facă temele. Vreau să o facă pentru că așa vor *ei*, nu pentru că vreau eu să o facă și pentru că le pot impune consecințe. Vreau să le insuflu obiceiuri sănătoase pentru că îi iubesc și pentru că știu că o disciplină a muncii le va îmbogăți viața. Nu este însă destul ca eu să știu asta. Trebuie să îi ajut și pe ei să o știe și să o înțeleagă atât de profund, încât să se angajeze lăuntric în sensul acesta și să facă din proprie inițiativă alegerile dificile care se impun.

În calitate de tată-lider, trebuie să integrez autonomia și controlul conform unui principiu superior: dragostea. (Luați aminte că am scris „integrez” și nu „echilibrez”. Nu „echilibrezi” viraje la dreapta și la stânga atunci când mergi de acasă la locul de muncă. Virezi la dreapta sau la stânga în orice punct al drumului în virtutea unui principiu superior, destinația.) Copiii mei mă vor asculta doar atunci când mă vor percepe ca fiind demn de încredere și întru totul de partea lor. Copiii mei mă vor crede doar atunci când mă vor percepe ca model, ca punând în practică ceea ce susțin.

Ca lider, nu vrei ca aceia care te urmează să facă ceea ce li se spune. Asta pentru că nu ai cum să știi ce anume ar trebui ei să facă

pentru a ajuta cât mai eficient echipa să câștige. Și chiar dacă ai vrea ca ei să asculte, ți-ai dori și ca ei să își pună la bătaie experiența și efortul discreționar în vederea câștigului. Vrei să dea dovadă de inițiativă, inteligență și entuziasm în acțiunile lor. Vrei să dezvăluie cu sinceritate oportunitățile și provocările pe care le văd în jurul lor. Vrei să dea ce au mai bun pentru organizație, în armonie cu toți ceilalți. Nu poți genera un asemenea comportament cu forța. El trebuie inspirat prin entuziasm și dragoste.

Pentru a insufla un asemenea angajament lăuntric followerilor, trebuie să vă plasați dincolo de chestiunile operaționale, dincolo de profit și pierdere. Trebuie să vă axați pe ceva mai bun și mai frumos – ceva pe care toți acționarii și toate părțile implicate în afacerea voastră nu numai că îl finanțează, ci îl și iubesc și aderă la el din tot sufletul. Trebuie să faceți ca viața voastră și a celor din jurul vostru să fie cu adevărat plină de sens.

Pentru a fi un lider autentic, trebuie să înțelegeți că goana după succes este, în mod paradoxal, calea greșită de a obține succesul. Succesul este aidoma fericirii: nu poate fi urmărit direct. Cu cât mai direct urmărești fericirea, cu atât mai puțin probabil este că o vei atinge. Urmărirea fericirii în sine poate duce la o plăcere hedonistă pe termen scurt, însă nu duce la o fericire autentică, care să îți umple sufletul. Pentru a obține succesul trebuie să trăiți o viață care să aibă sens și scop. Trebuie să urmăriți semnificația, realizarea de sine și autodepășirea – nu doar în cazul vostru, ci și al tuturor celor care lucrează cu voi.

Un lider autentic face următoarea ofertă: „Pe lângă remunerație și beneficii, am să vă dau ocazia de a da un sens vieții voastre. Am să vă asigur o platformă pe care să vă puteți construi un sentiment al valorii personale și sociale. Această platformă vă va da posibilitatea să prosperați nu numai din punct de vedere material, ci și emoțional, mental și spiritual: emoțional, pentru că ne vom raporta la dumneavoastră ca la unul de-ai noștri; mental, pentru că vă vom respecta inteligența; spiritual, pentru că ne vom reuni în cadrul unui proiect care transcende micile noastre egouri și ne conectează la un scop mai amplu.”

„În schimb – propune un asemenea lider – am nevoie de entuziasmul vostru nestăvilit. Vă cer să vă puneți toată energia în slujba