

Bring Your Whole Self to Work

Copyright © 2018 by Mike Robbins

Originally published in 2018 by Hay House Inc., USA

Copyright © 2018 Editura For You

Toate drepturile asupra versiunii în limba română aparțin Editurii For You. Reproducerea integrală sau parțială, sub orice formă, a textului din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil al Editurii For You.

Redactare: Ana-Maria Datcu

Tehnoredactare: Anca Șerbu

Design copertă: Despina Iorga

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ROBBINS, MIKE

Sinele integral: cum obții succesul deblocându-ți creativitatea, relațiile și performanța / Mike Robbins; trad. din lb. engleză de Daniela Andronache - București: For You, 2019

ISBN 978-606-639-328-7

I. Andronache, Daniela (trad.)

159,9

Mike Robbins

SINELE INTEGRAL



*Cum obții succesul deblocându-ți creativitatea,
relațiile și performanța*

Traducere din limba engleză
de Daniela Andronache

Editura For You
București

INTRODUCERE



Pentru a reuși cu adevărat, mai ales în lumea afacerilor de astăzi, trebuie să vrem să ne aducem întregul sine în munca pe care o facem. Iar pentru ca echipele și organizațiile din care facem parte să prospere, este esențial să creăm și un mediu în care oamenii să simtă suficientă siguranță pentru a aduce la muncă tot ceea ce sunt ei. Liniile de demarcație dintre viața noastră personală și cea profesională s-au șters mai mult decât oricând în ultimii ani, chiar și în cele mai structurate și tradiționaliste dintre companii.

Aducerea întregului nostru sine la muncă înseamnă să venim cu autenticitate, să conducem cu modestie și să nu uităm că suntem cu toții ființe umane vulnerabile, imperfecte, care fac ce pot mai bine. De asemenea, înseamnă să avem curajul de a ne asuma riscuri, de a ne exprima, de a cere ajutor, de a ne conecta cu alții într-un mod autentic și de a ne da voie să fim văzuți așa cum suntem cu adevărat.

Nu ne este întotdeauna ușor să ne prezentăm așa, mai ales la locul de muncă. Și e nevoie de angajament, intenție și curaj pentru ca liderii și organizațiile să creeze medii care să favorizeze acest tip de autenticitate și umanitate.

Cercetările și experiențele mele mi-au arătat că, atunci când ne aducem întregul sine la muncă în acest fel, nu doar că este mai probabil să creăm succes și împlinire pentru noi înșine, dar reușim să avem cel mai mare impact asupra celor din jur. Și creăm o cultură care ne încurajează să ne prezentăm cu toții pe de-a-ntregul, pentru a face împreună tot ce putem mai bine, munca cea mai inovativă.

Am decis să scriu această carte pentru că am vrut să împărtășesc ceva ce am văzut, am experimentat și am învățat în munca mea din ultimii 17 ani. Am lucrat cu mulți lideri, grupuri și companii diferite și am văzut lucruri remarcabile – atât pozitive, cât și negative – legate de ceea ce creează (sau împiedică) succesul și împlinirea oamenilor, echipelor și organizațiilor ca întreg.

Desigur, fiecare mediu de lucru este unic. Să lucrezi la Google, în inima zonei Silicon Valley, este cu totul altceva decât să lucrezi pentru Primăria din San Antonio, în Texas. Să lucrezi pentru tine din biroul tău de acasă este la fel de diferit față de a conduce o echipă globală la Microsoft având sediul în Europa și a călătorit internațional tot timpul.

Conform sondajelor Gallup, însă, în Statele Unite doar 32% dintre oamenii se simt implicați în munca pe care o fac, iar la nivel mondial cifra coboară uimitor la 13%. Acest lucru înseamnă că majoritatea nu ne simțim entuziasmați sau împliniți de munca pe care o facem.

Lipsa de implicare conduce la o întreagă gamă de probleme la nivel personal: scăderea performanței, diminuarea sentimentului de împlinire, stres crescut și o mai mare probabilitate de apariție a unor probleme legate de starea de bine.

Și pentru echipele și organizațiile noastre impactul lipsei de implicare a angajaților este semnificativ și duce adesea la lipsa rezultatelor, a colaborării și inovării; de asemenea, aceasta este cauza primară a fluctuațiilor mari de personal. Un studiu realizat de compania de management al capitalului uman ADP a estimat că, pentru fiecare angajat neimplicat, costul pecuniar real este de 2246 de dolari pe an. Impactul economic total al lipsei de implicare a angajaților în Statele Unite ajunge cu ușurință la miliarde de dolari în fiecare an – o estimare depășește 400 de miliarde de dolari.

Am văzut și am aflat din cercetările și experiența mea că unul dintre cele mai importante aspecte ale sentimentului de implicare, împlinire și succes în munca noastră este capacitatea de a fi noi înșine. Organizațiile care generează medii de lucru în care oamenii sunt mai înclinați să se implice, să colaboreze și să performeze fac tot ce pot pentru a-i încuraja pe oameni să fie prezenți pe de-a-ntregul la serviciu și să fie tot ceea ce sunt ei ca ființe.

Cartea de față îți oferă explicații, idei și instrumente care să te inspire pentru a te implica integral în munca pe care o faci, indiferent de locul tău de muncă, de tipul de muncă pe care îl faci sau cu cine o faci, permițându-ți astfel să fii mai satisfăcut, mai eficient și mai liber.

Iar dacă ești patron, lider sau doar cineva care vrea să aibă o influență asupra celor din jur, această carte îți oferă tehnici specifice pentru a construi sau a susține cultura echipei tale în așa fel încât să-i încurajezi pe ceilalți să aducă tot ceea ce sunt ei în munca pe care o fac, deblocând astfel niveluri de creativitate, conectivitate și performanță mai mari pentru grupul și compania ta.

CĂLĂTORIA MEA RECENTĂ

Așa cum mi se întâmplă adesea când îmi asum câte un proiect nou, mai ales o carte, văd cum el mi se reflectă în multe zone ale vieții mele. La fel s-a întâmplat când i-am aruncat ideea acestei cărți editorului meu, în decembrie 2015. Eram entuziasmat de subiect, căutând să-mi rafinez unele dintre principiile-cheie pe care le descopărisem și să explorez aceste idei în profunzime. De asemenea, eram recunoscător și pentru că aveam un nou proiect creativ asupra căruia să mă concentrez. Însă nu eram chiar pregătit pentru ca, atât de curând după ce am fost de acord să scriu această carte, circumstanțele de viață să îmi pună la încercare chiar abilitatea de a mă implica integral în *propria* mea muncă.

Sora mea, Lori, fusese diagnosticată cu cancer ovarian în stadiul al treilea în aprilie 2012, la doar 10 luni după ce mama murise de cancer pulmonar. Diagnosticul lui Lori a însemnat șoc și groază – pentru ea, pentru mine și pentru toți cei din jurul ei. Avea 42 de ani la acea vreme, iar fiica ei avea doar 7 ani. În toamna lui 2014, după aproape un an de remisie, cancerul lui Lori a recidivat. A reluat tratamentul și se părea că totul merge bine la început, dar la jumătatea lui 2015 lucrurile au luat o întorsătură proastă.

Eram cu Lori la ea acasă, la câteva zile după Anul Nou, în 2016. Starea ei se înrăutățise destul de rapid în ultimele săptămâni; trecusem de la a merge la ea cu regularitate la a sta cu schimbul la căpătâiul ei noaptea, apoi la nevoia de îngrijire medicală permanentă.

Înainte de a ieși din camera ei în după-amiaza aceea, am sărutat-o pe frunte și i-am zis:

– Zbor la Orlando mâine dimineață, am un contract, țin o conferință miercuri. Mă voi întoarce joi să te văd. Te iubesc!

– Și eu te iubesc, a șoptit Lori, închizându-și ochii ca să se odihnească.

Asistenta medicală m-a condus afară și m-am întors către ea, prinzându-i privirea, înainte să întreb pe un ton șoptit:

– Cât timp crezi că mai are?

– E greu de spus cu certitudine, mi-a zis asistenta. Dar e destul de puternică. Aș zice că o lună, poate mai mult.

Călătoria mea la Orlando s-a desfășurat într-un fel de ceață. Țineam o cuvântare la un eveniment pentru un client cu care îmi plăcea mult să lucrez, OneMain Financial. Era întâlnirea anuală de lansare, cu toți managerii de sucursale și liderii de echipe de teren din jumătatea de est a țării, vreo 700 de oameni în total.

Dat fiind ce se întâmpla cu Lori, mi-a fost foarte greu să mă concentrez pe nevoile clientului meu, pe eveniment și pe prelegerea mea. Dar, în același timp, eram și recunoscător pentru distragerea pe care mi-o ofereau. Deși sunt de obicei destul de deschis și transparent în legătură cu ce se întâmplă în viața mea, chiar și cu clienții mei și când vorbesc în public, am decis să nu vorbesc despre Lori, ci doar să mă prezint, să fiu cât de prezent pot și să îmi concentrez toată atenția pe oamenii din public. Chiar și când ni se întâmplă lucruri grave în viață, tot trebuie să ne prezentăm la lucru și să ne facem treaba cât de bine putem – ceea ce am încercat și eu să fac în ziua aceea.

Pe aeroportul din Orlando, la întoarcerea spre casă, am primit un telefon de la asistenta medicală a lui Lori. Mă anunța că lucrurile luaseră o altă întorsătură, înrăutățindu-se:

– Știi că ți-am spus luni că ar mai avea o lună sau mai mult; acum cred că este mai probabil să fie o săptămână...

Auzindu-i cuvintele, am rămas în zona de îmbarcare, blocat la coadă, încercând să-mi recapăt respirația.

Zborul către casă în seara aceea mi s-a părut că durează o veșnicie. Am ajuns acasă târziu și am încercat să dorm puțin, ceea ce nu a fost ușor. În dimineața următoare, m-am dus acasă la Lori, plănuiind să-mi petrec cât mai mult din zi acolo, înainte să plec spre San Francisco, la un eveniment unde aveam programat un discurs în seara aceea.

Când am ajuns la ea acasă, energia era complet diferită. Lori îmi părea liniștită și tristă, dar calmă. În aer se simțea un fel de respect și sacralitate. Câțiva dintre prietenii apropiați ai lui Lori erau acolo, împreună cu asistenta ei medicală. Când ne-am salutat, s-a lăsat cu îmbrățișări și lacrimi. Nu am vorbit mult, căci se spuneau mai multe prin cele nerostite...

De-a lungul zilei, am făcut cu rândul la căpătâiul lui Lori. Dormea mult. Părea împăcată, dar nu ne răspundea verbal, iar respirația îi era greoaie. Am ținut-o de mână, i-am mângâiat chipul și i-am spus că o iubesc.

M-am gândit că voi mai avea câteva conversații cu ea în zilele următoare, dar m-am simțit împins să vorbesc cu ea în acel moment despre câteva dintre urcușurile și coborâșurile, bucuriile și durerile, răsucirile și răsturnările din relația noastră de-a lungul anilor. Chiar dacă nu-mi răspundea prin cuvinte, iar ochii i se deschideau și i se închideau în timp ce vorbeam cu ea, mi se părea că mă aude.

Pe măsură ce se apropia ora evenimentului meu din oraș, am început să simt că nu mi-e confortabil să plec. Chiar dacă eram programat să conduc un atelier de seară la care oamenii se înscriaseră și plătiseră, am decis să iau legătura cu organizatorii evenimentului și să îi anunț că nu pot să ajung. Au fost șocați, dar și foarte înțelegători și plini de compasiune. Mă simțeam speriat și mi se părea cumva iresponsabil din partea mea să-i anunț doar cu câteva ore înaintea timpului programat pentru prelegerea mea, însă mi se părea că asta trebuia să fac. Pentru mine este important să mă țin de cuvânt și să mă prezint la lucru. Dar, în momentul acela, a fi prezent cu și pentru Lori mi s-a părut *mult mai important*.

Câteva ore mai târziu, la doar trei zile după ce asistenta ne spusese că Lori mai are cel puțin o lună, sora mea s-a stins în pace. Stăteam în picioare în jurul patului ei, ținându-ne de mâini, rugându-ne, plângând și îmbrățișându-ne. Multe emoții diferite alergau prin mine, toate în același timp.

În zilele și săptămânile ce au urmat, am început să simt un noian de emoții ucigătoare, mai ales șoc, tristețe și confuzie. Știam că Lori poate să moară, încă de pe vremea când fusese diagnosticată. Iar după ce cancerul a recidivat și starea ei s-a înrăutățit, devenise probabil că va muri. Dar modul în care s-au desfășurat lucrurile, atât de repede, în zilele și săptămânile de pe urmă ale vieții ei, totul m-a luat prin surprindere și m-a dărâmat.

De asemenea, îmi era greu să fac față tuturor acestor emoții și, în același timp, să și lucrez. Viața și programul nu-mi fuseseră stabilite astfel încât să am timp să sufăr,

Res să procesez tot ce mi se întâmpla și să am grijă de toate lucrurile ce trebuiau făcute. Din fericire, cum se întâmplă adesea în situații ca aceasta, mulți oameni minunați m-au înconjurat cu iubire și sprijin.

Întrucât principala modalitate prin care câștig bani și îmi întrețin familia sunt conferințele, am continuat să țin discursuri și să călătoresc mult. Era dificil, dar mă simțeam și bine în același timp, pentru că lucram și mă concentram să îi inspir pe alții, chiar dacă mă bălăceam pe dinăuntru în propria suferință.

Din când în când, vorbeam despre Lori, despre moartea ei și despre doliul meu, dar, din respect față de ea și față de intimitatea ei, nu am vorbit mult în public despre cancerul ei înainte ca ea să moară. Prietenii mei apropiați și familia știau cu toții că ea este bolnavă, dar alesesem să nu dezvălui în mod direct acest lucru în munca mea. După ce ea a murit, m-am deschis și în public, însă, din cauza intensității emoțiilor mele și a întregii experiențe, alegeam când, unde și cum.

Când mă simțeam presat să vorbesc despre Lori și despre pierderea mea, eram uimit de reacții – atât de mulți oameni aveau propriile povești despre doliu de împărtășit. Am continuat să primesc mult sprijin de la prieteni și rude, ca și de la consilierii și terapeuții extraordinari care m-au ajutat să parcurg doliul și să mă vindec.

Nu am avut, totuși, suficient spațiu și energie ca să scriu – cel puțin, nu ca să public. Am continuat să țin un jurnal și am împărtășit câte ceva din experiența doliului meu într-o serie de postări pe Facebook în primele două luni; mă simțeam în siguranță astfel și aveam senzația că este ceva

vindecător. Dar nu mi s-a părut bine, corect și nici posibil atunci să scriu postări pe blog, articole și, mai ales, această carte. Era ca și cum aș fi avut multe și nimic de spus, în același timp. Aș fi vrut să scriu despre Lori și despre doliul meu, dar nici n-aș fi vrut. Și mi-era teamă că ar fi fost prea intens pentru ca oamenii să poată empatiza, să înțeleagă sau să vrea să citească despre acest lucru. Însă a scrie despre orice altceva mi se părea ciudat și neautentic.

Acum, iată-mă ajuns în clipa în care sunt pregătit și dornic să scriu, având multe de spus și de împărtășit despre cum să te prezinți, să fii adevărat și să-ți aduci sinele integral în tot ceea ce faci. Moartea lui Lori a fost pentru mine un semnal dureros, dar important, care mi-a reamintit că viața e scurtă și incertă și că este o pierdere de timp pentru mine – pentru noi toți – să mă îngrijorez că aș face sau aș spune ceva greșit, că ar fi „prea mult“ ca oamenii să poată face față sau că nu ar putea înțelege. Cred că e destul doar să facem ce putem mai bine, în condițiile resurselor pe care le avem și ale circumstanțelor cu care ne confruntăm.

Ironia nu m-a ocolit când, ca urmare a uneia dintre cele mai mari pierderi din viața mea, a trebuit să mă afund chiar și mai mult în mine însumi și să exerseze cum să mă aduc integral în ceea ce fac, într-un mod nou, înainte de a putea să scriu această carte.

Iată ce scria Sheryl Sandberg, Directoare de Operațiuni la Facebook, despre moartea bruscă a soțului ei, Dave, în 2015, în minunata ei carte, *Option B*, care este atât despre experiența ei legată de doliu, cât și despre modalitățile la care apelăm pentru a face față necazurilor și pentru a ne construi reziliența: „Dacă înainte să moară Dave credeam în a mă implica integral în tot ceea ce făceam, am învățat

Res după aceea că nu am de ales. Dacă întregul meu sine trece printr-un necaz și printr-o tragedie, acest întreg sine vine la muncă.“

Sunt de acord cu Sheryl. A ascunde cine suntem și prin ce trecem nu ne ajută nici pe noi, nici pe oamenii cu care lucrăm – și, în multe cazuri, nici măcar nu este posibil. Cu toții avem de-a face cu natura noastră umană. Unii dintre noi experimentează poate într-un grad semnificativ durerea, pierderea sau stresul. Alții trec prin momente incredibil de îmbucurătoare și minunate în viață. În cele mai multe cazuri, este un bagaj amestecat. Și în permanență avem de-a face cu sușuri, coborâșuri și cu inerenta incertitudine și vulnerabilitate a vieții umane – și toate în timp ce trebuie să venim lucru și să ne facem treaba.

AM ÎNVĂȚAT DE LA ALȚII

Pe lângă tot ce am învățat atât în plan personal, cât și profesional și pe lângă multe dintre lucrurile despre care am vorbit, am scris și i-am învățat pe clienții mei în ultimii 17 ani, pentru această carte am fost stimulat de mai multe tipuri de cercetări pe care le-am făcut. În vara lui 2016, pentru a aprofunda acest subiect și a afla din înțelepciunea altora, am decis să-i intervievez pe câțiva dintre cei mai interesanți oameni de afaceri și lideri de opinie pe care îi cunoșteam, întrebându-i despre viața și cariera lor și despre răsucirile și răsturnările de situație din parcursul lor.

De asemenea, voiam să află ce înseamnă pentru ei să își implice sinele integral în muncă și cum abordează

ei, ca lideri, crearea unei culturi care să favorizeze acest lucru. Am decis să înregistrez interviurile și am lansat pagina de podcast *Bring Your Whole Self to Work* [Adu-ți întregul sine la muncă]. Mi s-a părut distractivă producerea acestui program și am fost uimit de deschiderea și de diferitele perspective ale invitaților mei, precum și de tot ce am aflat de la ei și am învățat trecând prin acest proces.

Mulți dintre oamenii pe care i-am interviuat au suferit pierderi, ca și mine, și au fost forțați să facă schimbări, să-și asume riscuri și să-și revină după eșecuri. Sunt în permanență uimit, deși nu mai sunt surprins, să află că și oameni cărora la suprafață par să „le meargă toate“ se confruntă, totuși, cu aceeași îndoială de sine, frică și nesiguranță ca toți ceilalți.

Aceste interviuri mi-au tot reamintit că, deși suntem toți indivizi unici, fiecare cu propria poveste, suntem mai mult asemănători decât diferiți. Ceea ce am aflat din aceste conversații mi-a îmbunătățit modul de a gândi, de a funcționa și de a mă prezenta în viața și munca mea.

Chip Conley, fondator și fost Director General la Joie de Vivre Hospitality, în prezent Consultant Strategic pentru Ospitalitate și Leadership la Airbnb, mi-a împărtășit această perlă de înțelepciune în timpul interviului: „Este greu să îți lucrurile pentru tine și, de fapt, îți consumi multă energie. Dacă suntem dispuși să facem travaliul interior de a înțelege mai deplin cine suntem și ce contează cu adevărat pentru noi, ne va fi mult mai clar dacă locul unde lucrăm și ce facem acolo este cu adevărat potrivit pentru noi.“

Și Melissa Daimler, Vicepreședintă pentru Talente la WeWork și fostă Șefă a Departamentului de Dezvoltare a Resurselor Umane la Twitter, a zis în conversația noastră

În ultimul deceniu, a devenit unul dintre contribuitorii regulați ai *Huffington Post*, iar lucrările sale au fost publicate în *Forbes*, *Fast Company*, *Wall Street Journal* și în numeroase alte publicații. Mike locuiește în San Francisco cu soția sa, Michelle, și cele două fiice ale lor, Samantha și Annarose.

Pentru a afla mai multe despre Mike și lucrările sale, vezi Mike-Robbins.com sau ia legătura cu el pe Facebook (@MikeRobbinsPage) și pe Twitter (@MikeDRobbins).



De același autor la Editura for You:

*Nimic nu se schimbă
până când tu nu te schimbi*

CUPRINS

Cuvinte de apreciere pentru cartea <i>Sinele integral</i>	5
Introducere	11
Principiul 1 / Fii autentic	27
Principiul 2 / Folosește puterea aprecierii	68
Principiul 3 / Concentrează-te pe inteligența emoțională	101
Principiul 4 / Adoptă un cadru mental de creștere	144
Principiul 5 / Creează o echipă de campionat	182
Să punem totul laolaltă	222
Resurse	246
Mulțumiri	249
Despre autor	253