

# Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE de JOHN C. MAXWELL	17
<b>LEADERSHIPUL PARADOXAL ÎNTR-O ERĂ COMPLEXĂ</b>	<b>21</b>
• SĂ CONDUCI CÂND AI VREA MAI DEGRABĂ SĂ FUGI	23
• SĂ NE GÂNDIM PUȚIN LA COMPLEXITATEA LUMII DE ASTĂZI	26
• DESPRE CE ESTE ACEASTĂ CARTE	31
• SOSUL SECRET ESTE FORMAT DIN INTELIGENȚA SOCIALĂ ȘI EMOȚIONALĂ	36
• CE ESTE UN LIDER PARADOXAL	41
<b>PARADOXUL #1 – LIDERII DE EXCEPȚIE ECHILI- BREAȚĂ ÎNCREDEREA ÎN SINE ȘI MODESTIA</b>	<b>47</b>
• PARADOXUL	49
• CUM CREEAZĂ AVÂNT COMBINAȚIA DINTRE ÎNCREDERE ȘI MODESTIE	54
• ROLUL ESENȚIAL AL ÎNCREDERII	55
• ATENȚIE LA EXCESUL DE ÎNCREDERE	60
• ROLUL ESENȚIAL AL MODESTIEI	61
<i>Modestia face ca încrederea să fie credibilă</i>	62
<i>Modestia semnalează transparență și invită la reciprocitate</i>	63
<i>Modestia te face atrăgător</i>	64
<i>Modestia liderului invită membrii echipei să-l ajute să conducă</i>	65
• ATÂT TINERII, CÂT ȘI VÂRSTNICII DORESC SĂ VADĂ MODESTIE LA LIDERII LOR	67
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	69
• CUM SĂ FII UN LIDER PLIN DE ÎNCREDERE, DAR ȘI MODEST	69
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	72

<b>PARADOXUL #2 – LIDERII DE EXCEPȚIE ÎȘI VALORIFICĂ ATÂT VIZIUNEA, CÂT ȘI UNGHIURILE MOARTE</b>	<b>73</b>
• ORIGINEA LENJERIEI DE MODELARE CORPORALĂ SPANX	74
• CUM FACEM SĂ SE DUCĂ VESTEA?	75
• PUTEREA VALORIFICĂRII ATÂT A VIZIUNII, CÂT ȘI A UNGHIURILOR MOARTE	76
• CUM POT BENEFICIA LIDERII DE UNGHIURILE MOARTE	79
<i>Ungھیurile moarte ne împiedică să permitem obstacolelor să ne descurajeze</i>	79
<i>Ungھیurile moarte ne scutesc de blestemul cunoștințelor</i>	80
• DE CE AVEM NEVOIE ATÂT DE VIZIUNE, CÂT ȘI DE UNGھیURI MOARTE?	82
• CUM SĂ CAPITALIZEZI ISTEȚIMEA NOVICELUI	83
• CUM ÎI DEZVOLTĂ VIZIUNEA PE NOVICI	84
• CUM ÎI AJUTĂ UNGھیURILE MOARTE PE NOVICI	85
• CINCI PAȘI PENTRU A-ȚI DEZVOLTA ISTEȚIMEA NOVICELUI	86
• UN AVERTISMENT	89
• PATRU ADEVĂRURI DESPRE UNGھیURILE MOARTE	90
• ECHILIBRAREA VIZIUNII ȘI A UNGھیURILOR MOARTE	93
<i>REZUMATUL ACESTUI PARADOX</i>	95
• OPT SUGESTII PENTRU A ECHILIBRA VIZIUNEA ȘI UNGھیURILE MOARTE	95
• CE POATE REZULTA CÂND SUNT COMBINATE VIZIUNEA ȘI UNGھیURILE MOARTE	96
<i>GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE</i>	98
<b>PARADOXUL #3 – LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT VIZIBILI, DAR ȘI INVIZIBILI</b>	<b>99</b>
• TÂNĂRUL PROTESTATAR	100
• PARADOXUL DE A FI ȘI VIZIBIL, ȘI INVIZIBIL	103
• CUM ȘI-A VALORIFICAT KING VIZIBILITATEA	104
• NECESITATEA DE A FI UN LIDER VIZIBIL	107
• DE CE ESTE EXTREM DE IMPORTANT SĂ FII UN LIDER VIZIBIL	110

• NECESITATEA CA LIDERUL SĂ FIE INVIZIBIL LA MOMENTUL POTRIVIT	112
• CUM ȘI-A VALORIFICAT KING INVIZIBILITATEA	114
• TRECEREA DE LA ABILITAREA PRIN PUTEREA EXEMPLULUI, LA ABILITAREA PE BAZA EXPERIENȚEI PROPRII	116
• CARE SUNT INGREDIENTELE ESENȚIALE?	118
<i>Instruirea</i>	118
<i>Demonstrațiile</i>	119
<i>Experiențele</i>	119
<i>Aprecierea</i>	119
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	122
<i>Obiceiurile și atitudinile unui lider vizibil, dar și invizibil la momentul potrivit</i>	122
<i>Un discurs care a condus de la vizibilitate la invizibilitate</i>	123
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	125
<b>PARADOXUL #4 – LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT ATÂT ÎNCĂPĂȚANAȚI, CÂT ȘI DESCHIȘI LA MINTE</b>	<b>127</b>
• ACEST PARADOX ÎN VIAȚA REALĂ	130
• CHINTESENȚA LEADERSHIPULUI	137
• STRATEGII DE PUNERE ÎN PRACTICĂ A ACESTUI PARADOX	139
<i>Prima strategie este să conduci</i>	139
<i>A doua strategie este să te asiguri că unul dintre principiile tale este să te străduiești mereu să faci lucrurile mai bine</i>	140
<i>A treia strategie este să aplici principiul „Pieței burghiilor”</i>	141
<i>A patra strategie este să eviți „victoriile Á LA PIRUS”</i>	
<i>A cincea strategie este să să-ți amintești că viitorul aparține tinerilor</i>	145
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	147
<i>Practicarea paradoxului de a fi un lider cu o voință puternică și totuși deschis la minte</i>	148
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	151

<b>PARADOXUL #5 – LIDERII DE EXCEPȚIE ACȚIONEAZĂ ATÂT LA NIVEL INDIVIDUAL, CÂT ȘI LA NIVEL COLECTIV</b>	<b>153</b>
• RĂSPUNSUL LA CATASTROFĂ	156
• PARADOXUL DE A ACȚIONA ATÂT LA NIVEL INDIVIDUAL, CÂT ȘI LA NIVEL COLECTIV	158
• LIDERUL PARADOXAL ÎN PANDEMIE	159
• CE AU OAMENII CEL MAI MULT NEVOIE DE LA LIDERUL LOR?	164
<i>Indicații clare</i>	165
<i>Încredere</i>	165
• INTELIGENȚA SOCIALĂ ȘI LIDERII DE EXCEPȚIE	166
• CUM SĂ CÂȘTIGI BĂTĂLIA POVEȘTIILOR <i>Trei ere de comunicare</i>	169 170
• CINCI METAFORE	171
<b>REZUMATUL ACESTUI PARADOX</b>	<b>173</b>
<i>Cum să practici paradoxul acțiunii la nivel colectiv,     dar și profund individual</i>	173
• O CARTE POȘTALĂ PERSONALIZATĂ	176
<b>GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE</b>	<b>177</b>
<b>PARADOXUL #6 – LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT DEOPOTRIVĂ MENTORI ȘI ÎNVĂȚĂCEI</b>	<b>179</b>
• LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT ȘI ÎNVĂȚĂTORI, ȘI ÎNVĂȚĂCEI	181
• PARADOXUL PE PODIUM	183
• IDEI PENTRU A DEVENI UN LIDER CARE ÎNVAȚĂ PERMANENT	185
<i>Primul pas pentru a deveni un lider care învață:     stăpânește-ți emoțiile</i>	185
<i>Al doilea pas pentru a deveni un lider care învață:     folosește paradigmele în favoarea ta</i>	190
<i>Al treilea pas pentru a deveni un lider care învață:     evită Defectul Navetei Spațiale</i>	193
• CUM EVOLUEAZĂ ORGANIZAȚIILE ȘI ECHIPELE	196
• SCHIMBAREA PERSPECTIVEI	197
<i>Al patrulea pas pentru a deveni un lider care învață:     fă din întreruperi introduceri</i>	198
<b>REZUMATUL ACESTUI PARADOX</b>	<b>201</b>

<i>Practicarea paradoxului de a fi atât mentor, cât și învățăcel</i>	202
<b>GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE</b>	205

**PARADOXUL #7 – LIDERII DE EXCEPȚIE  
OFERĂ MODELE DEMNE DE URMAT  
ATÂT ÎN PRIVINȚA STANDARDELOR  
ÎNALTE, CÂT ȘI ÎN PRIVINȚA  
MĂRINIMIEI CU CARE IARTĂ** **207**

• UN STIL DE CONDUCERE DIFERIT	208
• PARADOXUL EXPLICAT	213
• ACEST PARADOX ÎN VIAȚA REALĂ	215
• SINISTRA ATRACȚIE PENTRU REZULTATE MEDIOCRE	217
• CE SE ÎNTÂMPLĂ CÂND ÎI LAȘI PE ALȚII SĂ ÎȚI STABILEASCĂ STANDARDELE	219
• CUM SĂ TE MIȘTI DE LA MEDIU CĂTRE EXCEPȚIONAL	220
• TRĂSĂTURI NEOBIȘNUITE CARE ÎI AJUTĂ PE OAMENI SĂ ATINGĂ STANDARDELE	223
DE CE FUNCȚIONEAZĂ ACEST PARADOX ÎN CONDUCERE	226
• CUM AR PUTEA ARĂTA ECHIPA TA?	227
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	228
<i>Pașii care trebuie făcuți pentru a practica acest paradox</i>	228
<b>GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE</b>	232

**PARADOXUL #8 – LIDERII DE EXCEPȚIE ACȚIO-  
NEAZĂ ATÂT ÎN ACORD CU TIMPURILE, CÂT  
ȘI ÎN ACORD CU VALORILE NEMURITOARE** **233**

• WALT DISNEY A FOST REGELE IMAGINAȚIEI	234
• LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT ÎN ACORD ȘI CU TIM- PURILE LOR, ȘI CU VALORILE NEMURITOARE	236
• ÎN CĂUTAREA VECHIULUI, DAR ȘI A NOULUI	239
• LEAGĂNUL ȘI FIRUL CU PLUMB	242
• CUM APLICI ÎN PRACTICĂ ACEST PARADOX?	243
<i>Balans înapoi</i>	243
<i>Balans înainte</i>	243
• FIRUL CU PLUMB	244

• DE CE ESTE ATÂT DE CRUCIAL ACEST PARADOX ÎN PREZENT?	246
• CONDUCEREA ÎN ACORD CU TIMPURILE DE-A LUNGUL SECOLELOR	247
<i>Schimbarea trebuie să conducă la îmbunătățiri.</i>	249
• CE ÎNSEAMNĂ „ÎN ACORD CU TIMPURILE”?	249
<i>Ce putem învăța din această poveste despre a acționa în acord cu timpurile?</i>	250
• CUM GĂSEȘTI «TRĂGĂTORI» CARE SĂ TE AJUTE SĂ TE ADAPTEZI	252
• CINE SUNT «TRĂGĂTORII» TĂI?	253
• CE ÎNSEAMNĂ „ÎN ACORD CU VALORILE NEMURITOARE”?	254
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	256
Cum să crezi FRUMUSEȚE (BEAUTY)	257
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	259
<b>UN NOU TIP DE LIDER</b>	<b>261</b>
• TRECEREA LA NOUL TIP DE LIDER	263
• EVOLUȚIA CONDUCERII DE-A LUNGUL ISTORIEI UMANE	266
<i>Cum și-au câștigat liderii dreptul de a conduce de-a lungul istoriei</i>	266
<i>Drumul lui Dorothy</i>	267
• EVOLUȚIA CONDUCERII ÎN EPOCA ACTUALĂ	271
• EVOLUȚIA STILURILOR DE CONDUCERE	271
<i>Trăsăturile liderului poet-grădinar</i>	274
• ALEGEREA PE CARE O AVEM ÎN FAȚĂ	275
• SECRETUL UNEI EXPERIENȚE EXTRAORDINARE	280
MULȚUMIRI	283
NOTE	285
DESPRE AUTOR	293
INDEX	295
DESPRE BUSINESSTECH INTRNATIONAL	301
FINAL	304

# LEADERSHIPUL PARADOXAL ÎNTR-O ERĂ COMPLEXĂ

Mi-am amintit de mai multe ori de povestea lui Isaac Newton în timp ce eram în carantină anul trecut, în 2020. Pe când avea douăzeci și doi de ani, Universitatea din Cambridge l-a trimis acasă în 1665 pe tânărul student Isaac din cauza mării epidemii de ciumă din Londra. Era versiunea lor pentru „distanțare socială”.

Și tocmai atunci s-a întâmplat ceva magic.

În lipsa profesorilor care să îl ghideze, Newton a înflorit. Perioada pe care a petrecut-o departe de universitate a fost numită apoi *annus mirabilis*, „anul miraculos”.

Mai întâi, Newton a continuat să lucreze la problemele de matematică de care începuse să se ocupe la Cambridge. Documentele pe care le-a scris în acea perioadă au pus bazele analizei matematice.

În al doilea rând, Newton a achiziționat niște prisme optice și a început să facă experimente cu ele în camera sa. A făcut chiar o gaură mică în oblon pentru a lăsa să treacă doar o rază subțire de lumină. Din aceste experimente s-au născut teoriile sale privind dispersia luminii, contribuție majoră la dezvoltarea opticii.

În al treilea rând, Newton vedea prin fereastra sa un măr. Da, da, exact mărul despre care am auzit cu

toții. Deși o parte din poveste este inventată, asistentul său a confirmat că era și mult adevăr. Pe când stătea sub pom, a căzut un măr, ceea ce i-a declanșat lui Newton procesul de gândire. Pornind de la această întâmplare, Newton și-a dezvoltat teoria despre legea gravitației și legile mișcării (sau principiile fundamentale ale mecanicii).

Un sfert din populația Londrei a decedat în epidemia din 1665-1666, cunoscută în istorie drept Marea Ciumă. A fost una dintre numeroasele epidemii de ciumă care au decimat Europa vreme de patru sute de ani. În zilele noastre, încă mai beneficiem de pe urma acelei epidemii.

Nu-i așa că este uimitor faptul că Newton a transformat o *mare intrerupere* a ritmului normal de viață într-o *mare introducere* într-o lume complet nouă pentru matematică și pentru științe în general? Tocmai când a părăsit o instituție de învățământ minunată a reușit să învețe mai mult decât ar fi învățat la cursuri. Într-o perioadă în care ritmul vieții a încetinit, Newton a reușit să facă cele mai mari progrese. Lumea noastră a fost transformată datorită perioadei pe care Newton a petrecut-o singur într-o pandemie.

Ce ironie!

Ce paradox!

Astăzi trăim în umbra altei pandemii. Lumea noastră era deja complicată înainte, dar șocul produs de COVID-19 a sporit provocările. De-a lungul primilor douăzeci de ani ai acestui secol, lumea noastră a fost marcată de livrarea la comandă și accesul instant, economia devenind una de tip „la cerere” („gig economy”, *în original* = „economia la cerere” este una bazată pe munca la cerere și are drept particularități ale pieței muncii contractarea temporară, colaborarea instantă și interacțiunile mediate digital. Este, de asemenea, denumită „economie independentă”, „forță de muncă

agilă”, „economie partajată” sau „forță de muncă independentă”. Economia muncii la cerere implică un număr mare de joburi cu normă parțială prin care se oferă servicii ieftine, eficiente și flexibile. – *n.red.*), cu informații și știri disponibile la radio, televiziune și pe rețele sociale 24 de ore din 24 de ore și 7 zile pe săptămână. Cea mai precisă descriere a timpurilor noastre vine de la Academia Militară a Statelor Unite ale Americii:

- Volatilă
- Nesigură
- Complexă
- Ambiguă

Papa Francisc a sintetizat situația astfel: „Nu trăim o eră a schimbărilor, ci o schimbare a erei”.

Aceste vremuri volatile, nesigure, complexe și ambigue au condus la multe provocări dificile.

## SĂ CONDUCI CÂND AI VREA MAI DEGRABĂ SĂ FUGI

În aceste prime două decenii ale secolului XXI, mii de lideri și-au părăsit posturile, pe baza propriei decizii sau pe baza deciziei consiliului de administrație. Gândește-te la aceste cifre. Peste o mie de directori generali și-au părăsit posturile în primele trei trimestre ale anului 2019, după cum arată un raport al companiei de resurse umane Challenger, Gray & Christams.<sup>#1</sup>

Plecările din primele nouă luni ale anului 2019 depășesc numărul directorilor generali care au plecat în primele trei trimestre ale anului 2008, când a avut loc vârful Marii Recesiuni. A fost cea mai mare

fluctuație de personal aflat pe cea mai înaltă treaptă a managementului pe care a înregistrat-o compania menționată mai sus de când a început să facă măsurători în 2002.<sup>#2</sup>

Până la sfârșitul anului 2019, s-au retras mai mulți directori ale unor mari companii, inclusiv de la eBay, Nissan, WeWork și JUUL. Complexitatea conducerii unor mari companii, exacerbată de necesitatea de a mulțumi acționarii și de a negocia disputele cu membrii consiliului de administrație, a devenit de nesuportat pentru acești indivizi cu putere executivă. Mai gândește-te la un lucru. În timp ce oamenii erau preocupați de pandemia de coronavirus, mulți directori au renunțat la posturile lor în primul trimestru al anului 2020.

- Directorul General al companiei Disney.
- Directorul General al companiei Hulu.
- Directorul General al companiei IBM.
- Directorul General al companiei LinkedIn.
- Directorul General al companiei Uber Eats.
- Directorul General responsabil de vânzări al companiei Vlocity.
- Directorul General al companiei MGM.
- Directorul General al companiei Lockheed Martin.
- Directorul General al companiei Nestlé.
- Directorul General al companiei Volkswagen.
- Directorul General al companiei Mastercard.
- Directorul General al companiei T Mobile.
- Directorul General al companiei Harley-Davidson.
- Directorul General al companiei Victoria Secrets și Bed, Bath and Beyond.

Revista *Fortune* a numit această situație „Marele Exod al directorilor din anul 2020”.<sup>#3</sup> Nu toate aceste plecări

au fost declanșate de pandemia de COVID-19, dar dificultatea de a conduce o companie în astfel de vremuri i-a făcut pe mulți lideri să se întrebe dacă merită să mai rămână. Orice modele și teorii ale conspirației ar imagina oamenii, un lucru este sigur: să conduci astăzi este ceva foarte diferit de ceea ce era la începutul carierei mele. Avem o cultură a neliniștii și piața este afectată negativ de următorii factori:

- Ritmul rapid al schimbărilor, chiar și al unor schimbări fundamentale.
- Situații complicate, cu multiple părți interesate.
- Privirea publică mereu critică ce identifică și anunță imediat pe rețelele sociale fiecare imperfecțiune.
- Un virus care a determinat o pandemie și a dus la blocarea economiei.
- Membrii echipelor sunt tot mai educați și se simt îndreptățiți să participe la luarea deciziilor.
- Interacțiuni complicate și nuanțate care sunt constant examinate.
- Teama de eșec și anxietatea create de judecățile celor din jur.

Prea adesea, organizațiile se mulțumesc cu lideri care nu fac nimic, asigurându-se astfel că cel puțin nu fac nimic greșit. Ei aleg *absenteismul* în locul *relațiilor conflictuale*.

Iată o poveste pe care am citit-o recent despre decanul unei facultăți de drept cu o bună reputație. „Doi respectați profesori ai facultății l-au sunat pe rector pentru a se plânga că decanul *nu făcea nimic*. Rectorul le-a spus că a avut un decan care era bețiv, un altul care a fost acuzat de hărțuire sexuală și încă

unu care a fost acuzat de folosirea ilegală a resurselor financiare, în vreme ce decanul din prezent nu i-a creat niciodată vreo problemă. Așa că personalul didactic al facultății nu avea decât să se descurce cu decanul lor.” #4

Înțelegi logica din spatele argumentului oferit de rector?

Deși într-o școală de drept nu este de dorit un lider pasiv sau chiar incompetent, acesta era cel mai mic rău dintre cele posibile. Cu siguranță era mai suportabil ce nu făcea acesta, comparativ cu comportamentele „active”, dar inacceptabile ale foștilor decani.

Din punctul meu de vedere, jucăm prea des în defensivă, ceea ce ne împiedică să jucăm suficient în ofensivă.

Ne spunem că am avut o zi complicată și suntem satisfăcuți că am evitat pierderile sau ne mulțumim cu un stil de conducere sau cu un protocol care a funcționat cândva în trecut. În fond, ce am putea aștepta mai mult? Cei trei candidați la președinția Statelor Unite ale Americii în 2020 au fost bărbați albi, trecuți de șaptezeci de ani: Bernie Sanders, Joe Biden și Donald Trump. Candidații mai tineri și mai energici ori au fost eliminați nefiind eligibili, ori s-au simțit copleșiți încă înainte de a începe cursa.

Frecvent, aceasta este imaginea lumii din prezent.

Mă întreb de câte ori ne-am mulțumit cu mediocritatea sau chiar cu absența unor lideri doar pentru că ne-am obișnuit astfel.

## SĂ NE GÂNDIM PUȚIN LA COMPLEXITATEA LUMII DE ASTĂZI

Președintele Harry Truman a spus odată: „Oamenii fac istoria, și nu invers. În perioadele în care nu există lideri puternici, societatea stagnează. Ea progresează doar când apar lideri curajoși și pricepuți care știu să

profite de oportunități pentru a schimba lucrurile în mai bine”.

M-am gândit ani de zile la această declarație a lui Harry Truman. Deși, în mod esențial, sunt de acord cu Truman, mai cred că sunt două posibile afirmații care nu se exclud reciproc. *Liderii construiesc istoria, dar și istoria construiește lideri*. Există situații care par să scoată la suprafață calități uimitoare în lideri, situații care îi forțează să facă față și să urce la un nou nivel împreună cu echipa lor. Timpurile în care trăiesc par să le scoată la iveală întregul potențial. Numai atunci când liderii își dovedesc calitățile făcând față provocărilor ne dăm seama că au construit istoria.

Poate că trăim din nou asemenea vremuri.

Să ne gândim împreună la primele două decenii din secolul XXI. Istoria a pivotat când am intrat în noul mileniu, schimbându-și brusc centrele de greutate. Aceia dintre noi care credeau deja că lumea a devenit prea complicată au văzut că ea devine încă și mai complexă la sfârșitul anilor 1990 și odată cu intrarea în anul 2000. Urmează-mă pe calea amintirilor.

- Am început cu virusul Y2K. Se vorbea peste tot despre o eroare pe care o pot face computerele când trec la anul 2000 și toată situația a dezvăluit cât de vulnerabili sunt oamenii în fața fricii de apocalipsă.
- Apoi, am văzut cum s-a spart bula dot-com (după o perioadă de speculație masivă pe piețele bursiere declanșată de dezvoltarea rapidă a internetului din 1997-2001, dezvoltare însoțită de o explozie a utilizării acestuia de către companii și consumatori). Pierderile financiare au avut ca rezultat faptul că mii de oameni și-au pierdut slujbele, banii sau cota de piață, pe măsură ce mii de companii au dat faliment.

- Apoi, a fost atacul terorist din 11 septembrie 2001, care a trimis Statele Unite ale Americii într-o spirală economică negativă, în care firme și organizații nonprofit au pus lacătul pe ușă.
- Curând, americanii au fost martorii unor scandale uriiașe care au implicat mari companii ca Enron, Tyco și WorldCom, ceea ce a creat suspiciune la nivel național privind corupția în marile companii.
- Ulterior, a apărut telefonul inteligent. Cu timpul, ne-am dat seama că aceste dispozitive produc dependență și hrănesc anxietatea. (S-a spus: „Când telefoanele noastre aveau lesă, noi eram liberi. Acum telefoanele sunt libere, dar noi suntem în lesă”.)
- Datorită telefonului inteligent, am experimentat omniprezența rețelelor sociale. Pe aceste platforme au ieșit la suprafață hărțuitori, prădători și organizații care ne urmăresc activitățile.
- Marea Recesiune din 2008-2009 a arătat cât de puțini suntem pregătiți pentru o criză financiară. Recesiunea a dus la criza ipotecară ce a făcut ca milioane de oameni din toată lumea să-și piardă economiile de-o viață, slujbele și locuințele.
- De-a lungul ultimului deceniu au ajuns în centrul atenției numeroase proteste pentru egalitate rasială, împotriva brutalității poliției, pentru dreptul homosexualilor la căsătorie, pentru controlul armelor, pentru drepturile femeilor.
- În Statele Unite ale Americii, normalizarea împrumuturilor pentru studenți a generat titluri de senzație pe măsură ce datoriile pentru achitarea taxelor universitare au depășit datoriile pentru cărțile de credit. Patruzeci și două de milioane de americani poartă această povară.
- Apoi, am văzut în Statele Unite ale Americii o creștere a incidentelor grave cu arme de foc. În

2019, împușcăturile în masă, cu mulți morți, au fost mai multe decât zilele anului (419).

- În ultima vreme, am constatat că diverse tipuri de dependențe au devenit ceva obișnuit. De la dependența de jocuri video, până la dependența de pornografie, de rețele sociale, de opioide și de alte droguri. Oamenii folosesc asemenea mijloace pentru a suporta durerea, anxietatea și depresia.
- Polarizarea politică a fost alimentată de divizarea electoratului între susținerea primului președinte făcând parte dintr-o minoritate, Barack Obama, și suportul acordat unui președinte din afara sistemului politic, în persoana lui Donald Trump.
- Pandemia de COVID-19 ne-a lipsit de locul de muncă sau de școală, trimițându-ne pe toți acasă vreme de luni de zile. Până la sfârșitul anului 2020, 83 de milioane de oameni erau infectați și peste 1,8 milioane au murit în toată lumea. Un număr record de 6,6 milioane de americani au cerut într-o singură săptămână ajutor de șomaj. Au fost vremuri de pierderi profunde și multă sărăcie, într-un moment în care oamenii încercau să-și revină de pe urma recesiunii globale.
- Și, în cele din urmă, dar nu în ultimul rând, problemele de sănătate mintală au atins proporții epice printre americani, și nu numai, și, mai ales, printre tineri. Anxietatea este cea mai frecventă boală mintală din timpurile noastre.

Sănătatea mintală precară este factura scadentă a secolului XXI. Sunt afectați aproape o treime dintre adolescenți și dintre adulți, după declarațiile Institutului Național de Sănătate Mintală din SUA. Unu din patru adulți tineri (între optsprezece și douăzeci și patru de ani) s-a gândit la sinucidere în luna august a anului 2020 din cauza pandemiei.<sup>#5</sup>

Spre sfârșitul anului 2020, nimeni nu se mai întreba dacă pandemia de COVID-19 va dura vreme de generații. Dezbaterea principală era în jurul întrebării „cu ce o putem compara”. Cu Marea Depresiune? Cu gripa spaniolă? Cu criza financiară din 2008? Cu evenimentele din 11 septembrie 2001? Cu Al Doilea Război Mondial?

Se mai miră cineva că un stil sănătos de conducere a devenit atât de rar? Un lider pe care să te poți baza este în zilele noastre un lucru atât de căutat!

De-a lungul vieții mele, arta conducerii a devenit o chestiune tare încurcată. Lumea a tot trecut prin perioade dificile, inclusiv prin pandemii, războaie mondiale, foamete și altele asemănătoare, dar timpurile prezente au evoluat de la *complicate la complexe*. Rick Nason explică această schimbare în cartea sa, *It's not Complicated: The Art and Science of Complexity in Business*.<sup>#6</sup>

- „Complicat” înseamnă că o situație dificilă îți apare în față. De pildă, un elev se uită la tablă încercând să rezolve o problemă de matematică despre care gândește că este complicată. Imaginează-ți că elevul hotărăște să se odihnească puțin, așa că trage un pui de somn de vreo jumătate de oră. Când se trezește, problema este tot acolo. Nimic nu s-a schimbat. Aceeași problemă și aceleași reguli există o jumătate de oră mai târziu. Problema nu este nici mai greu, nici mai ușor de rezolvat.
- „Complex” înseamnă că îți apare în față o situație dificilă care evoluează constant. De exemplu, în timp ce ajută avioanele să decoleze și să aterizeze, un controlor de trafic aerian se confruntă cu provocări dificile care își modifică permanent caracteristicile. Dacă trage un pui de somn de ju-

mătate de oră, situația se poate înrăutăți. Ceea ce era complicat în urmă cu jumătate de oră este acum complex. Dinamica și nuanțele se schimbă. Probleme încă și mai dificile se impun rezolvate.

În ciuda acestor circumstanțe, tu și cu mine trebuie să ne conducem oamenii.

M-am distrat aflând o situație întâmplată într-o academie de poliție cu ocazia examenelor de absolvire. Ofițerul care supraveghea examenele a descris un scenariu copleșitor pentru studenții săi: jaful unei bănci, un hidrant defect care împrăștie apă peste tot, o persoană atacată de hoți, o cursă nebunească de urmărire cu mașinile și oameni care țipă și aleargă în toate direcțiile. O adevărată situație de criză. Cadeților li s-a solicitat să spună care simt că ar fi răspunsul lor la o situație atât de teribilă.

Cel mai cinstit răspuns a venit din spatele sălii. Un tânăr s-a ridicat în picioare și a spus: „Să ne scoatem uniforma și să ne amestecăm în mulțime”.

Ca lideri, aceasta este o opțiune pe care nu ne-o putem permite.

## DESPRE CE ESTE ACEASTĂ CARTE

Conducerea în secolul XXI este, într-adevăr, mai complexă decât în vremurile trecute. A fi lider este rareori un lucru ușor dar, în prezent, ne oferă provocarea de a colabora cu oameni mai educați, mai conștienți de drepturile lor, cu mai mult discernământ și care au așteptări mai mari în privința satisfacției muncii și a recompenselor pe care trebuie să le primească, comparativ cu generațiile din trecut. Liderii de excepție se fac remarcă deoarece ei sunt capabili să

jongleze cu trăsături aparent contradictorii pentru a conduce oamenii timpului nostru. Ei reușesc să echilibreze paradoxuri care îi fac demni de a fi urmați. Aceste calități paradoxale sunt izbitoare, deoarece nu necesită doar inteligență cognitivă, ci și abilități care îi diferențiază de alții, ca inteligență emoțională, socială și morală. După cum spune Adam Saenz, acești lideri au deopotrivă inteligența străzii, inteligența cărților și inteligența inimii.<sup>#7</sup> Gândește-te la următoarele aspecte ale realității.

În prezent, atunci când se alătură unei echipe, oamenii aduc cu ei niveluri mai înalte de:

- **Educație.** Nu este niciun secret că fiecare nouă generație se bucură de mai multă educație decât generațiile anterioare. Tinerii adulți din prezent sunt mult mai educați decât bunicii lor, având în vedere că procentul de tineri adulți care au o diplomă universitară sau mai mult a crescut constant din 1968 încoace. „În cadrul Generației Mileniului (cei născuți în perioada 1981-1996), patru din zece persoane (adică 39%) cu vârste între 25 și 37 de ani posedă o diplomă universitară sau mai mult, comparativ cu 15% din Generația Tăcută (cei născuți în perioada 1928-1945), cu 25% din Generația Exploziei Demografice – a celor născuți imediat după Al Doilea Război Mondial –, și cu 29% din Generația X (cei născuți în perioada 1965-1980) la aceeași vârstă.”<sup>#8</sup> Sigur, educația formală nu echivalează neapărat cu inteligența, dar echivalează cu o sporire a așteptărilor față de lideri. Un motiv pentru care stilul unui lider putea fi în anii 1950 bazat pe acumularea și exercitarea puterii „de sus în jos” era acela că mai puțini oameni erau educați. Ei erau mai dispuși să facă ce li se spune. Astăzi nu prea mai este cazul.

- **Sentiment exagerat de îndreptățire.** Sentimentul exagerat de îndreptățire – numit în termeni mai familiari „miscuvinismul” – se definește printr-o „așteptare nerealistă, nemeritată și nepotrivită pentru condiții favorabile și tratament favorabil din partea celor care dețin puterea”. Revista *Psychology Today* relatează că acest sentiment conduce la nerespectarea regulilor, la pretenții pentru tot felul de gratuități și la crearea unor inconveniente pentru alții. Este o formă de narcisism care îi face pe oameni să creadă că sunt superiori altora, să se simtă repede dezamăgiți și să fie convinși că merită mai mult decât oricine anumite avantaje. Cercetările arată că un număr tot mai mare de oameni – mai ales tineri – își dezvoltă un complex de îndreptățire exagerată.<sup>#9</sup> Studii realizate la Universitatea din Hampshire în privința complexului de îndreptățire au constatat că tinerii aveau un punctaj cu 25% mai mare decât persoanele cu vârste între patruzeci și cincizeci de ani și cu 50% mai mare decât persoanele de peste 50 de ani.
- **Expunere.** Datorită deopotrivă mijloacelor de comunicare în masă și rețelelor sociale, persoanele care se alătură echipelor noastre au avut acces la mult mai multe informații și realități față de generațiile anterioare. O persoană (chiar și un adolescent) care are un telefon inteligent este expus zilnic la zece mii de mesaje sub formă de postări, reclame, emisiuni TV, e-mailuri, materiale video și conversații cu alte persoane.<sup>#10</sup> Această expunere la informații dă naștere la pretenții în mintea oamenilor: ei au văzut mai multe și presupun că știu mai multe. Și deseori este adevărat. Dar populația noastră tot mai instruită a devenit mai puțin iertătoare. Să ne gândim cum s-

a diminuat aura de erou a lui George Washington când oamenii au descoperit realitățile mai puțin eroice din viața sa personală. De obicei, instruirea favorizează cinismul și scepticismul. Pot să adaug ceva evident? Cu cât este mai cinic un membru al echipei, cu atât este mai dificil de condus.

- **Emoții.** Este ironic că într-o cultură cu un înalt nivel de educație, care te face să presupui că promovează rațiunea și logica, vedem expresii extreme ale emoțiilor. Constatăm o sporire a izbucnirilor emoționale, valuri de ură și insulte pe rețelele sociale, polarizare politică, lipsa dorinței de a face compromisuri, sporirea incapacității oamenilor de a-și stăpâni emoțiile. În loc să facă cercetare obiectivă, mulți caută „confirmarea propriilor ipoteze”, chiar dacă acestea conțin din start erori de logică. Avem tendința să reacționăm, mai degrabă decât să reflectăm. Poate că este din cauza rețelelor sociale. Totuși, în prezent, milioane de oameni sunt avansați cognitiv, dar sunt rămași în urmă din punct de vedere social și emoțional. Serialele de proastă calitate au sporit în loc să scadă și suntem condiționați să tânjim după ele – pentru că sunt special concepute pentru a ne stârni emoții. Incapacitatea noastră de a stăpâni emoții ca anxietatea, de a rezolva conflicte la locul de muncă și de a ne stăpâni gelozia indică necesitatea unui nou tip de lider.
- **Așteptări.** În general, oamenii din prezent au așteptări mai mari față de locul lor de muncă. Reține că așteptările și complexul de îndreptățire sunt „veri primari”, nu „gemeni”. Sentimentul exagerat de îndreptățire se referă la faptul că avem convingerea că merităm anumite lucruri, un avantaj sau o experiență peste medie. Așteptările

se referă doar la ceea ce presupunem că se va întâmpla. Sentimentul de îndreptățire este mai legat de emoții, în timp ce așteptările sunt mai legate de gândire. Ambele pot conduce la convingeri puternice și la presupuneri cărora liderii trebuie să le facă față. Fiecare lider din prezent trebuie să înțeleagă că așteptările pe care le au oamenii de la liderii lor și de la slujbele lor sunt tot mai mari și că apar conflicte datorită diferențelor dintre așteptări și realitate.

Liderii de excepție se diferențiază de ceilalți deoarece sunt capabili să facă față acestor provocări. Ei au capacitatea de a identifica și de a răspunde corespunzător nuanțelor din limbajul fiecărui membru al echipei, ceea ce permite tuturor membrilor să simtă că aparțin echipei și își aduc propria contribuție. Liderii trăiesc sub tensiunea unor perspective opuse și au obligația să cântărească toate posibilitățile, chiar și atunci când persoane nerăbdătoare le cer să ia partea cuiva sau să aleagă un punct de vedere extrem. Liderii de excepție recunosc că, în majoritatea timpului, trăiesc cu aceste tensiuni. Din nefericire, foarte mulți oameni nu-și pot stăpâni suficient emoțiile pentru a se alătura cu succes echipelor. De aceea avem nevoie de lideri de excepție. Oamenii sunt avizi de astfel de lideri.

Din păcate, liderii de excepție sunt rari datorită vremurilor complexe în care trăim.

Autorul David Rock scrie: „Membrii noilor generații care ajung pe un post de management au necesități diferite de ale predecesorilor lor. Ei se așteaptă să primească mai mult din partea unei organizații. Își doresc dezvoltare personală și prețuiesc libertatea și independența. Le place diversitatea și schimbarea. Acești oameni au nevoie de un tip diferit de lider față

de liderul clasic produs de cultura noastră, care se bazează pe o abordare de tip comandă și control. Ei vor lideri care să-i ajute să-și realizeze potențialul la locul de muncă și să-și îmbunătățească modul de gândire”. #11

Gândește-te la următorul adevăr de necontestat: influența ta se extinde pe baza capacității tale de a furniza cea mai limitată resursă.

Acum, când informația a devenit o marfă disponibilă pe scară largă, liderii informați nu mai sunt ceva rar. Sunt rari liderii care posedă inteligență socială și emoțională și care practică paradoxurile pe care le vom prezenta în această carte. Ei au o capacitate uimitoare de a descifra situațiile complexe și de a găsi căi pentru a-și realiza obiectivele. Ei sunt ceea ce generațiile trecute numeau „lideri înțelepți”. Acești lideri sunt foarte importanți în zilele noastre, deoarece oamenii sunt înecați în informații și însetați de înțelepciune.

## SOSUL SECRET ESTE FORMAT DIN INTELIGENȚA SOCIALĂ ȘI EMOȚIONALĂ

Majoritatea paradoxurilor încorporate de liderii de excepție sunt în relație cu inteligența emoțională, și nu cu inteligența cognitivă. Este o chestiune de EQ (coeficient de inteligență emoțională), nu de IQ (coeficient de inteligență cognitivă). Pentru cei care studiază leadershipul de multă vreme a fost un mister cum poți prezice cât de eficient va fi un lider.

Majoritatea au crezut că totul depinde de *o personalitate puternică* și de *o inteligență deosebită*. Totuși, de-a lungul timpului, am descoperit că problema este mai complexă de atât. Cei mai inteligenți oameni dintr-o încăpere nu sunt întotdeauna și cei mai buni lideri.