

LIBRIS

We know
books

ATITUDINEA SUPERPUTEREA TA

Cum creezi un succes
extraordinar, care îți
va schimba viața

Eduardo Clemente

Traducere din limba engleză de George Chiriță

 **LIBREX**

București, 2023

CUPRINS

Introducere	11
CAPITOLUL 1	21
Percepția	
CAPITOLUL 2	39
Încrederea	
CAPITOLUL 3	53
Pozitivitate	
CAPITOLUL 4	69
Mentalitatea de dezvoltare	
CAPITOLUL 5	79
Inteligența emoțională	
CAPITOLUL 6	101
Adaptabilitate	
CAPITOLUL 7	119
Reziliența	
CAPITOLUL 8	131
Rezolvarea problemelor	

CAPITOLUL 9	145
Gestionarea așteptărilor	
CAPITOLUL 10	161
Urmărirea excelenței	
Concluzie	173
Ești gata?	181
Resurse	183
Videoclipuri despre neuroplasticitate	184
Mulțumiri	185

PERCEPȚIA

Ai văzut vreodată serialul *Doctor House*? Este o dramă medicală despre Gregory House, un doctor strălucit, sarcastic și caustic, specializat în diagnosticarea afecțiunilor medicale bizare și complicate. Este un geniu, dar este oribil să fii în preajma lui. Nu are deloc compasiune, este foarte exigent și îi irită pe toți cei cu care intră în contact. El crede că este uimitor, iar toți ceilalți cred că este cea mai rea ființă umană care a pășit vreodată pe holurile spitalului.

Sunt două puncte de vedere diferite. Cum se vede House și cum îl văd ceilalți. La fel stau lucrurile și în cazul meu, și în cazul tău, chiar dacă sperăm că nu cred ceilalți că suntem ca House. Lucrurile devin interesante atunci când există o discrepanță între cum ne vedem și cum ne văd ceilalți.

Aș putea crede că am o atitudine grozavă pentru că spun lucrurilor pe nume. Dacă cineva sugerează să facem o sarcină imposibilă în trei zile, eu spun că nu putem. Este imposibil. Și cred că fac ceva minunat, pentru că ajut oamenii să fie realiști. Pe de altă parte, s-ar putea să creadă că sunt doar un Gică Contra bătrân care îi tot oprește sau cineva care nu este dispus să gândească neconvențional pentru a găsi soluții inovatoare. Aceași

LIBRIS

We know
books

situație, percepție diferită. Despre asta este vorba în chestiunea atitudinii.

Nu este același lucru cu inteligența. Nimeni nu poate spune că doctorul House nu este inteligent. De fapt, ar putea, dar asta nu ar schimba faptul că este incredibil de isteț. Inteligența lui nu se schimbă pentru că cineva spune că e prost. Pe de altă parte, în ceea ce privește atitudinea, contează ce cred ceilalți, iar acest lucru este extrem de important, pentru că trebuie să lucrezi cu oamenii. Inteligența este o caracteristică internă și o ai sau n-o ai. Atitudinea, pe de altă parte, este o caracteristică externă, ce depinde de cum ești perceput de ceilalți.

CUM LUCREZI BINE ÎN ECHIPĂ

Dacă nu lucrezi singur, trebuie să lucrezi cu și prin intermediul altor oameni. Și, să recunoaștem: *nimeni* nu lucrează singur, chiar dacă lucrezi de acasă sau într-un birou gol. Ești mereu în contact cu clienții, colegii sau subcontractorii. Chiar dacă uneori ai impresia că așa este, nu poți face totul de unul singur, așa că trebuie să lucrezi bine cu ceilalți.

Este în natura umană să reacționezi mai bine la oamenii cu care simți că ai o legătură, cu care te simți în largul tău sau pe care îi respecti. Există numeroase studii și publicații care demonstrează acest lucru, de la importanța construirii unui raport până la utilizarea

LBRIS

We know
books

Programării Neuro-Lingvistice (NLP) pentru a crea o conexiune inconștientă între tine și ceilalți, astfel încât să faci o treabă mai bună atunci când lucrezi cu alții. Nu trebuie să îi iubim pe toți cei cu care lucrăm – nici măcar să ne placă. Nu trebuie să împărtășim aceleași convingeri și idei despre lume. Dar este mai ușor să lucrăm cu oameni pe care îi considerăm cel puțin profesioniști, pozitivi și utili. La rândul lor, și celorlalți le este mai ușor să lucreze cu noi atunci când suntem profesioniști, pozitivi, de ajutor și dispuși să lucrăm cu ei. Gândește-te la propriile experiențe. Dacă ai nevoie de ajutor pentru ceva, la ce fel de persoană ai prefera să apelezi pentru ajutor?

Dacă oamenii te percep ca pe cineva care creează mereu probleme sau care spune nu la orice, nu îți vor mai pune întrebări și nu te vor mai implica în procesele de luare a deciziilor. Nu vor dori să mai interacționeze cu tine. Te vor privi ca pe unul dintre acele avioane de luptă din Războiul Stelelor, înconjurat de un scut deflector care ține la distanță tot ce ar putea intra. După ce trag și ratează de câteva ori, nici măcar nu vor încerca să ajungă la tine. Iar dacă nu ajunge nimic la tine, nu-ți vei putea face treaba la fel de bine. Cu siguranță nu te vei îmbunătăți la locul de muncă, pentru că vei pierde ocazii de a primi feedback și de a te ocupa de proiecte interesante.

Este vorba de a avea o atitudine care să îi facă pe oameni să dorească să interacționeze cu tine. Este vorba

LIBRIS

We know
books

de a fi prezent la locul de muncă, de a putea vorbi cu oamenii și de a-i face să simtă că pot să îți răspundă sincer, nu doar să spună ce cred ei că vrei să auzi. Dacă ești privit cu ochi buni, ești și mai abordabil. Astfel, oamenii vor vrea să împărtășească problemele și ideile lor cu tine. Asta nu se întâmplă dacă ești mereu în modul de luptă, cu scutul deflector ridicat.

RĂSPUNSUL NU ESTE SĂ TE PLACĂ LUMEA

A fi plăcut înseamnă a-i mulțumi pe ceilalți. Atunci când vrem să fim plăcuți, ne pasă mai mult de fericirea altora decât de a noastră. Spunem da la tot ce ni se cere. Ajungem să ne răsfățăm colegii când suntem bucuroși să le facem treaba uneori. Ajungem să îi sprijinim, și chiar să îi răsfățăm, încercând să îi mulțumim.

Nu trebuie să fim o marionetă care face pe plac altora. Poate părea o idee bună la început. *Fă ce vor oamenii și te vor iubi!* Da, asta poate dura câteva luni. Apoi se va destrăma rapid.

Cu timpul, oamenii încetează să te mai vadă ca pe o persoană cu individualitate. Devii o giruetă care se învârte după cum bate vântul. Oamenii nu mai au încredere în verticalitatea ta, ceea ce este deosebit de problematic pentru managerii seniori, șefii de departamente și directori. Pentru aceste posturi, companiile caută, în general, oameni care au propriile

LIBRIS

We know
books

idei. Își doresc lideri care sunt onești, entuziaști în a propune idei noi și chiar puțin perturbatori. Uneori, liderii trebuie să spună nu. Este foarte dificil – aș spune chiar imposibil – să reușești la nivel înalt dacă spui da la orice, în speranța că le va plăcea oamenilor de tine. Și mai trebuie să îți amintești și că timpul este o resursă finită, așa că, dacă spui da oricui și la orice, în speranța de a fi plăcut, este probabil să eșuezi în unele, dacă nu în majoritatea activităților, fie și numai din cauza lipsei de timp, dacă nu din alte cauze. Bineînțeles, și asta creează un rezultat negativ.

Unele locuri de muncă creează o cultură în care doar angajații care spun tot timpul „da” reușesc, dar acestea nu sunt, de obicei, cele mai de succes companii. Când citești despre companii care fac lucruri uimitoare, toate spun că își doresc *disidență*. Vor persoane care nu sunt de acord. Vor ca oamenii să își împărtășească punctele de vedere și opiniile și să discute opțiunile, pentru că acolo găsesc valoare.

Dacă spui tot timpul da, ce valoare adaugi? Jeff Bezos, fondatorul Amazon și declarat de revista *Forbes* unul dintre primii doi cei mai bogați oameni din lume, pare să fie un fan al citatului lui Ben Carson potrivit căruia, dacă are doi membri ai consiliului de administrație care sunt întotdeauna de acord unul cu celălalt, va avea nevoie doar de unul dintre ei, deoarece nu are nevoie de doi oameni care gândesc la fel în aceeași încăpere. Și este adevărat, nu-i așa? Dacă ești mereu de acord cu ceilalți, nu aduci nicio valoare nouă sau unică.

LIBRIS

We know
books

Așadar, să spui „da” tot timpul, sperând că oamenii te vor plăcea pentru asta, pur și simplu nu este o cale de progres, pentru că *răspunsul nu este să te placă toată lumea.*

IMPLICĂ-TE ÎN REZOLVAREA PROBLEMELOR

Dacă Bezos și nenumărați alți lideri de succes vorbesc despre dezacord, asta nu înseamnă să spui „nu” doar de dragul de a spune „nu”. În schimb, progresul necesită *implicarea* în rezolvarea problemelor.

Dacă un coleg îți spune că vrea să facă ceva cu care nu ești de acord, ar trebui să te implici în problema lui. Bineînțeles, poți să fii omul care spune „da”, dându-i undă verde sau oferindu-i întărire pozitivă ca să te placă. Poți, de asemenea, să-i spui „nu” și să-i spui să cânte la altă masă, pentru că ești acel tip de „persoană realistă”. De asemenea, poți încerca să înțelegi problema pe care vrea să o rezolve. Poți începe prin a-i pune mai multe întrebări despre ea. Ai putea spune:

– Uite, cred că există și alte modalități de abordare a problemei. Hai să ne mai gândim. Îți înțeleg problema și este minunat că încerci să o rezolvi, așa că hai să ne gândim împreună, să facem schimb de idei și să găsim o soluție care să funcționeze.

Așa se creează implicarea, pentru că data viitoare când acea persoană va avea o problemă, te va vedea ca pe cineva cu care poate împărtăși anumite lucruri. Poate părea o prostie, dar această abordare te va face să pari un om bun. Nu un om *drăguț*, nu un om distractiv, nici măcar unul cu care să vrea să bea ceva, ci un om bun cu care poate vorbi la serviciu – cineva cu care poate interacționa, deoarece percepe că aceste interacțiuni cu tine vor contribui la valoarea sa, în cele din urmă.

EXERCIȚIUL DE 360 DE GRADE

Poți să crezi că ești cel mai empatic om din lume, dar dacă întreaga ta echipă spune că nu ai empatie, înseamnă că *nu ai empatie*. Dacă nimeni nu vede natura ta empatică, aceasta nu există. Așadar, cum afli ce văd ceilalți în tine? Cum îți dai seama dacă ei cred că ești un om bun – genul de om cu care vor să interacționeze? Trebuie să întrebi.

Dacă ai deja un loc de muncă și dacă poți, ar trebui să faci un exercițiu de 360 de grade. Este pur și simplu o modalitate de a obține mai multe informații despre cum te percep oamenii, ceea ce este întotdeauna util. De obicei, aceste exerciții sunt coordonate de altcineva, dar pot fi realizate și de echipa de resurse umane a companiei tale, dacă ești sigur că pot gestiona procesul în mod confidențial. Cel care coordonează exercițiul trimite un chestionar oamenilor cu care lucrezi – colegii, echipele și cei cărora le raportezi.

LIBRIS

We know
books

Întrebările vor varia în funcție de domeniul de activitate, de rolul tău și de cel care compune chestionarul, dar, în general, se vor concentra pe atitudinea ta și pe comportamentul tău. Folosești feedbackul ca instrument de dezvoltare a oamenilor? Ești întotdeauna etic? Atunci când ai un termen-limită strâns, oferi totuși sfaturi detaliate? Ești orientat către client? Gestionezi bine echipa?

Întrebările se vor referi la comportamentele cheie ale rolului tău și companiei tale și la cum le afișezi, iar oamenii vor răspunde evaluându-te pe o scară de la 1 la 10. Dar ideea nu este să vezi dacă ești „bun” sau „rău”. Este ceva și mai interesant, deoarece te evaluezi și tu. Apoi, îți compari evaluarea cu aceea a colegilor.

Adevăratul scop este să înțelegi diferențele dintre cum te vezi tu și cum te văd ceilalți. Nu cauți să obții cel mai mare scor sau să „câștigi” exercițiul. Cauți diferențele dintre evaluarea ta și cea a colegilor și urmărești să afli cât de mari sunt aceste diferențe.

Să zicem că folosești o scară de evaluare de la 1 la 5. La întrebarea cât de bine îți gestionezi echipa, îți dai cinci puncte, dar toți membrii echipei tale îți dau trei. Este o diferență de două puncte, iar pe o scară de cinci puncte, este o diferență mare. Asta îți spune că nu este în regulă ceva. Poate crezi că ai o mulțime de instrumente pentru gestionarea oamenilor, dar fie nu le folosești, fie nu sunt eficiente. Va fi nevoie de ceva săpături pentru



a afla motivul acestei diferențe, dar faptul că știi că nu este în regulă ceva este primul pas esențial.

ÎNȚELEGEREA DIFERENȚELOR

Testele de personalitate pot ajuta la completarea acestor informații. Există nenumărate tipuri de teste de personalitate. Unele pretind să aibă o bază științifică solidă și să fie cercetate temeinic, iar altele sunt cât se poate de clar doar de amuzament. Printre cele mai cunoscute se numără indicatorul tipului de personalitate Myers-Briggs, care pune nouăzeci și trei de întrebări riguroase, și DiSC, care măsoară dominanța, influența, stabilitatea și conștiinciozitatea.

Am făcut mai multe teste de personalitate și cred că nu ar trebui să avem o încredere oarbă în ele. Se spune că personalitatea evoluează cu timpul, experiențele și starea generală de fericire, așa că rezultatele nu sunt absolute. De asemenea, nu cred că o anumită metodologie este mai bună decât altele, în pofida a ceea ce spun materialele de marketing. Toate testele de personalitate clasifică oamenii, de obicei în patru tipuri de personalitate. Unele folosesc culori, altele folosesc cuvinte, dar, indiferent de categorii, ideea este să știi ce înseamnă să fii clasificat într-un anumit fel.

Dacă un test de personalitate indică faptul că ai o personalitate dominantă, înseamnă probabil că ești mai mult axat pe obiective decât spre sentimentele colegilor

LIBRIS

We know
books

tăi. Conduci conversația mai mult decât ceilalți oameni prezenți. Ai obiective clare și ești hotărât să le atingi. Nu contează cum se numește acest tip de personalitate ori cărei culori, cărui animal sau cărei celebrități îi este atribuită. Cheia este să înțelegi ce înseamnă să fii axat pe obiective.

Avantajul testelor de personalitate este că, de obicei, pun aceste trăsături în context. De exemplu, ele pun întrebarea: „Când ești stresat, ești mai preocupat de faptul că nu reușești să îți faci treaba sau de bunăstarea colegilor tăi?”. Asta îți oferă o idee tangibilă cu care să lucrezi. M-aș gândi: *Nu, dacă mă confrunt cu un termen-limită dificil, nu îmi fac griji dacă colegul meu a luat un prânz sănătos sau a dormit suficient. Mă gândesc la ce am de făcut. Încerc să fac o treabă bună.*

Un exercițiu de 360 de grade îți oferă un feedback personalizat, dar poate fi ambiguu, deoarece întrebările nu sunt, de obicei, legate de exemple specifice. De asemenea, poate fi subiectiv, deoarece oamenii răspund în funcție de ceea ce simt în acel moment. Dacă ai supărat pe cineva de dimineață, este puțin probabil ca acel om să îți ofere un feedback pozitiv după-amiază, chiar dacă, de obicei, ai o relație bună cu el.

Testele de personalitate adaugă o nouă piesă la puzzle-ul feedbackului. Îți oferă o perspectivă mai obiectivă asupra modului în care reacționezi la provocările concrete de la locul de muncă. Ele sunt un instrument care te ajută să aduni mai multe informații,