

CUPRINS

<i>Mulțumiri</i>	11
------------------------	----

PARTEA I

O LUME AFLATĂ ÎN STARE DE DEZAGREGARE

CAPITOLUL 1

Efectul 10×

Multiplicatori de performanță

ai succesului și ai împlinirii 15

CAPITOLUL 2

Acceptarea ineditului

Neîngrăditul mediu de lucru

al secolului al XXI-lea..... 31

CAPITOLUL 3

Mituri despre fericire și leadership

Argumente în favoarea SHARP 50

PARTEA A II-A

CE FAC LIDERII 10×

CAPITOLUL 4

Puncte tari

Cum să profiți la maximum

de abilitățile tale 69

CAPITOLUL 5

Sănătatea

Cum să beneficiazi de un aport de energie

în viața de zi cu zi și pe plan profesional 104

CAPITOLUL 6

Preocuparea

Cum să descoperi senzaționalul din lucrurile

obișnuite prin implicare conștientă 134

CAPITOLUL 7	
Relațiile	
<i>Cum să crezi legături autentice și pozitive</i>	164
CAPITOLUL 8	
Scopul	
<i>Sensul și dăruirea sunt calea spre bucuria de a fi lider</i>	196
CAPITOLUL 9	
<i>Abordarea echilibrată: SHARP și succesul în cascadă</i>	224

PARTEA A III-A

CUM SĂ TE SCHIMBI IREVERSIBIL

CAPITOLUL 10	
<i>Obstacole și soluții în calea schimbării comportamentale durabile: Neuroplasticitatea și posibilitatea unei transformări care oferă bucurie</i>	241
CAPITOLUL 11	
Construirea unor căi noi și durabile cătrec bucuria de a conduce	
<i>Instrumente și tactici pentru schimbări SHARP</i>	262
CAPITOLUL 12	
Efectul 10× REVIZUIT	
și cum să devii suma a ceea ce ești.....	282
<i>Note</i>	290
<i>Indice</i>	311

CAPITOLUL 1

Efectul 10×

Multiplicatori de performanță ai succesului și ai împlinirii

Probabil o să ți se pară că îi cunoști pe acești oameni.

Să zicem că e un tip pe care îl chemă Tristan și care este mai tot timpul obosit. Este liderul unei echipe dintr-o mare firmă de consultanță și se trezește în fiecare dimineață oarecum epuizat. Astăzi, când s-a dat jos din pat, primul lucru pe care l-a văzut pe fereastră a fost tufa de trandafiri pe care a plantat-o cu ani în urmă pentru soția lui, la aniversarea căsătoriei, și care acum este plină de flori uscate care trebuie tăiate. Îi plăcea la nebunie grădinăritul și încă îi mai place, sau cel puțin așa crede, fiindcă nu mai are timp pentru asta. După primele cești cu cafea, pe lângă multe altele care vor urma, a pregătit sandviциurile pentru pachetul de la școală al copiilor – aceleași sandviциuri pe care le pregătește de ani buni și după care, aparent, copiii nu prea se dau în vânt. Dar se pare că nu poate pune capăt rutinei, pentru că, pe lângă numeroasele probleme pe care nu a avut timp să le discute cu copiii lui, aceasta figurează la capătul listei de priorități.

La serviciu, sfârșitul trimestrului bate la ușă, iar Tristan se confruntă cu tot felul de rapoarte care trebuie rezolvate și, la fel ca în cazul sandviциurilor copiilor, nu pare să

le facă niciodată cum trebuie. Rapoartele i-au fost retrmise pentru modificări în mod repetat și, în timp ce le reface, amână telefoanele pe care trebuie să le dea, e-mailurile și răspunsurile mesajelor venite de la colegii care îi solicită informații, precum și ajutorul pe care îl oferă de obicei atunci când nu este absorbit în vârtejul raportărilor trimestriale. Talentul și ușurința cu care comunică se numără printre punctele sale forte – de fapt, sunt calitățile cu care a ieșit în evidență în timpul interviului de angajare –, dar a refuzat o carieră în relații publice pentru a urma un traseu, mult mai plin de satisfacții, într-o funcție de conducere. De atunci, a încercat întruna să-și consolideze punctele slabe în domeniile financiar și analitic și, deși încă nu se descurcă prea grozav cu cifrele, insistă să fie implicat în detaliile contabile ale raportărilor trimestriale. De multe ori, își roagă colegii de echipă să rămână cu el până seara târziu, fie la birou, fie la el acasă, unde sar peste cina în familie și mănâncă în camera de lucru ceva ce și-au comandat din oraș, în timp ce parcurg rapoartele.

În facultate, Tristan făcea parte din echipa de cros, dar nici nu mai ține minte când a mers ultima oară pe o distanță mai lungă decât cea până în parcare, cu atât mai puțin la sala de forță. Se dedică cu totul slujbei și, colac peste pupăză, este destul de convins că e trecut cu vederea când se fac promovările. Se zvonește că Felicity, tipa extrem de drăguță pe care el a perceput-o drept rivală încă din facultate, va ajunge să ocupe funcția de conducere. Acasă e morocănos, iar la serviciu, țăfnos, și a ajuns să se simtă din ce în ce mai izolat. I-a fost tot mai greu să recruteze tineri în echipă, în parte pentru că atunci când se confruntă cât de puțin cu ambiția altui coleg, se simte amenințat și preferă să lucreze de unul singur. Fiecare zi îl macină tot mai

mult. Când ajunge acasă, timpul petrecut împreună cu familia este unul stresant, fiindcă încearcă în același timp să se ocupe de telefoanele și mesajele de la serviciu și să acorde atenție soției și copiilor, care își relatează aventurile de peste zi. Are aproape 40 de ani și se întreabă unde a greșit de-a lungul vieții.

Felicity va obține până la urmă promovarea; de fapt, peste câțiva ani va ajunge să conducă întreaga firmă. Are cam același număr de sarcini ca Tristan și are și ea copii mici, dar se trezește în fiecare dimineață odihnită și cu un sentiment profund de bunăstare. La fel ca Tristan, e îngropată până peste cap în raportări trimestriale, dar nu se ferește să lase treaba pe a doua zi dacă se simte prea obosită să mai poată gândi și îi îndeamnă și pe membrii echipei sale să facă la fel.

Felicity are o relație relaxată și bazată pe încredere cu membrii echipei sale, care o tachinează adesea că n-ar ști să creze un tabel în Excel nici dacă viața ei ar depinde de asta. Însă la ce se pricepe mai bine decât oricine altcineva este să intuiască esența unui cumul de date, oricât de mare ar fi acesta. Când membrii echipei îi comunică verbal cifrele, ea reușește să identifice cu exactitate sursa problemelor și tendințele emergente, și chiar face asta mai repede decât cineva care studiază un tabel în Excel. Oamenii adoră să lucreze cu Felicity: pare să scoată la iveală tot ce e mai bun în ei, recunoscând punctele forte ale angajaților și ajutându-i să își consolideze atuurile. Este politicoasă în mod natural și, de regulă, are ceva pozitiv de spus și de transmis colegilor săi. Cei mai inteligenți angajați ai companiei se luptă să ajungă în echipa ei, iar ea îi primește, știind că abilitățile lor sunt complementare. Împreună, se pun unul pe celălalt în lumină.

Felicity nu are calități fizice înnăscute, dar merge la sala de forță de trei ori pe săptămână. Și se ține de program chiar și în perioadele cele mai aglomerate, ca să-și mențină energia și să evite sentimentul de epuizare. Energia ei este contagioasă. Se lasă absorbită foarte ușor de muncă și știe cum să-i atragă și pe alții nu doar la serviciu, ci și acasă, unde a dezvoltat un sistem de sprijin reciproc împreună cu partenerul ei și cu alte persoane, prin care are grijă de familie.

Deși din când în când se răsfăță cu ciocolată și vin roșu, Felicity își dă toată silința să urmeze o dietă sănătoasă. Lumea ei nu se restrânge la serviciu. Asemenea majorității oamenilor, simte că ar trebui să petreacă mai mult timp cu familia, dar se asigură că timpul petrecut împreună este unul de calitate, iar partenerul și copiii beneficiază de toată atenția ei. Felicity este totodată un membru generos și activ al comunității locale, investind bani și timp în mai multe activități caritabile.

Și uite care e faza cu Tristan și Felicity: diferențele dintre ei – de origine, de educație, de împrejurări și chiar în privința abilității înnăscute – sunt negliabile. Amândoi provin din familii din clasa de mijloc; amândoi au fost primii din familia lor care au urmat o facultate. Au mers la aceeași școală de afaceri și au absolvit în același an, printre primii din promoția lor. Au debutat amândoi în carieră cu optimism și cu speranță, fiind deștepți, ambițioși și, aparent, capabili de orice. Tristan și Felicity ar fi putut urma un traseu identic spre succes.

Însă, după vârsta de 35 de ani, a devenit clar că, în vreme ce Tristan o ducea tot mai greu, Felicity înflorea. Nici că

puteau fi mai diferiți, atât pe plan profesional, cât și în ceea ce privește nivelul de fericire atins, în general.

Cum se aplică asta în cazul tău? Gândește-te la momentele tale cele mai bune, apoi la cele chinuitoare, din vremurile în care te mișcai din inerție. Nu era doar o diferență de cinci procente între cum te simțeai și cât de productiv erai. Diferența era mult mai mare, poate chiar de 50%. Distanța dintre o viață înfloritoare și una plină de suplicii este abisală. În privința calității experienței, a nivelului de implicare și a productivității, diferența ar fi egală cu un factor de 10. Avem un termen pentru oamenii care funcționează la acest nivel: liderii 10×.

Pentru liderii 10× totul pare simplu. Să lucrezi cu ei pare ușor. Ei scot la iveală tot ce e mai bun din om, încurajând echipele și organizațiile să prospere. Sunt șefii, partenerii și colegii ideali. Organizațiile și liderii 10× sunt reali, dar rari, ceea ce ne-a făcut pe noi, Angus Ridgway și Tal Ben-Shahar, să ne punem întrebările care au culminat cu fondarea propriei companii, Potentialife, creată cu scopul susținerii dezvoltării generațiilor actuale și viitoare de lideri.

Originea acestei cărți – McKinsey și Harvard

Angus și-a început cariera la McKinsey & Company, o firmă de consultanță cu capital internațional, ca student care studia strategiile economice și care, în cele din urmă, a ajuns să conducă birourile de consultanță strategică ale firmei din întreaga Europă, Orientul Mijlociu și Africa. Călătoria des, ajutând clienții să dezvolte soluții pentru problemele întâmpinate, dar cu timpul a ajuns să-l sâcâie

ceva: a remarcat că, în cazul unor clienți, indiferent cât de bună ar fi fost strategia dezvoltată pentru ei, întregul efort era destinat eșecului. Strategia proiectată atât de meticolos nu mai apuca să fie implementată. În scurt timp, Angus aproape că a reușit să prezică momentul în care avea să se întâmple așa ceva. Apoi a descoperit că secretul ține de leadership: abilitatea de a influența gândirea și activitățile celorlalți într-un efort comun, pentru atingerea obiectivelor și, într-un final, pentru îndeplinirea unei viziuni împărtășite de toți. Organizațiile care aveau lideri buni – nu doar la vârf, ci la toate nivelurile – reușeau să ducă la bun sfârșit un demers. Ceilalți mai mult ca sigur că își iroseau timpul.

Această descoperire l-a făcut pe Angus să își îndrepte atenția spre dezvoltarea abilităților de leadership atât în cadrul McKinsey, cât și al organizațiilor clienților firmei. Cu timpul, a devenit conducătorul programului global de dezvoltare a abilităților de lider în cadrul McKinsey și, din acest rol, a început să se întrebe intens de ce atât de mulți oameni inteligenți și capabili eșuează în atingerea potențialului lor, dar își asumă un rol de conducere în organizațiile în care lucrează – se întreba de ce așa mulți oameni ajung să aibă soarta lui Tristan, și nu a lui Felicity. Cercetările l-au condus spre activitatea lui Tal, despre care știa că este unul dintre cei mai apreciați lectori ai Universității Harvard. Cursurile lui Tal despre psihologia pozitivă și psihologia liderului se numărau printre cele mai populare cursuri organizate vreodată la această facultate: în fiecare semestru, se înscriau circa 1 400 de studenți. Tal e apreciatul autor al mai multor bestselleruri

internaționale, printre care *Happier** și *Being Happy*, traduse în peste 25 de limbi. După ce a părăsit Harvardul, a călătorit prin lume predând cursuri despre performanța personală și organizațională, leadership, fericire, capacitate de adaptare, etică și respect de sine.

În aprilie 2011, Angus a găzduit conferința anuală a partenerilor McKinsey, o adunare a celor mai importanți 100 de parteneri internaționali ai companiei, organizată la Washington, D.C. El l-a invitat pe Tal să vorbească grupului de lideri despre punctele forte.

Într-o seară, în timpul conferinței, noi, Tal și Angus, ne-am așezat la aceeași masă și ne-am dat seama că ne confruntăm amândoi cu aceleași observații tulburătoare: peste tot, organizațiile – companiile, comunitățile, școlile și organizațiile nonprofit – eșuau în tentativele lor de a crea generații noi de lideri vibranți. Oriunde călătoream, fie că era vorba despre slujbe de consultanță sau despre prelegeri, observam o dezvoltare inefficientă a leadershipului.

Și încă de la această primă întâlnire, am ajuns la o concluzie importantă, după părerea noastră. Ne-am dat seama că problema este că majoritatea organizațiilor privesc leadershipul într-un mod greșit. Era nevoie de o nouă paradigmă, de un nou mod de a înțelege nevoile pe care le au liderii de azi pentru a prospera.

Elementul fundamental, esența unui leadership eficient, este prosperitatea personală.

* Apărută în română cu titlul *Fii fericit! Descoperă tot ce trebuie să știi pentru a avea o viață fericită*, traducere de Mihaela Cristina Barbu, Curtea Veche Publishing, București, 2019 (ediția a II-a). (N. trad.)

Altfel spus, în lumea de astăzi, aflată în stare de dezagregare, în care toți angajații unei organizații beneficiază de un spațiu personal de manevră pentru a interpreta singuri ceea ce li se cere să facă, cel mai bun mod de a privi leadershipul este să-l asociem cu prosperitatea personală.

Dacă ai o organizație cu numeroși oameni prosperi și de mare succes (în care indivizii și-au atins cea mai bună versiune a lor și îi ajută și pe ceilalți să evolueze), atunci ai o organizație de lideri gata să se confrunte cu lumea de astăzi. Pe scurt, prosperitatea personală și leadershipul sunt sinonime.

Am remarcat, de asemenea, că această observație are implicații revoluționare pentru modul în care îi privim pe câștigători și pe cei care pierd: organizațiile câștigătoare vor fi cele care văd acest lucru, îl recunosc și acționează în acest sens, dezvoltând lideri prosperi în întreaga organizație. Prin urmare, mai mult ca niciodată, este nevoie de mai mulți lideri. În mod similar, organizațiile care pierd sunt cele care resping această idee, încercând să impună din nou ordinea, controlul, disciplina și conformitatea și eliminând prin aceasta oxigenul și spațiul de expresie create de această dezagregare.

Pentru noi, concluzia avea două aspecte: în primul rând, am identificat nevoia unei noi definiții a leadershipului, într-o epocă modernă, concentrată pe prosperitatea personală, și nu pe comandă și control, și, în al doilea rând, s-a ivit necesitatea unor metode noi de intervenție analitică profundă în cadrul unei organizații, diferite de abordările existente, inaccesibile și bazate pe muncă intensivă.

Această perspectivă avea să ne schimbe viețile și să conducă la înființarea Potentialife. Într-adevăr, la aceeași

conferință din 2011, am decis să ne unim forțele și să pornim pe un drum nou, fundamentat pe experiența noastră comună: să aplicăm știința leadershipului pozitiv în cadrul unei experiențe care să permită cât mai multor oameni cu puțință să prospere într-o epocă care, deși nesigură, era plină de oportunități. Și, pătrunzând în profunzimea organizațiilor, să le ajutăm să implementeze pe scară largă strategiile câștigătoare, care stimulează forța leadershipului pozitiv.

Știam că au nevoie de o soluție personalizată, locală și adaptată contextului, dar care să aibă aplicabilitate pentru mii de oameni din lumea întreagă. Soluția trebuia să integreze cele mai bune informații bazate pe dovezi, nu doar despre ceea ce înseamnă un leadership bun, ci și despre inducerea unei schimbări comportamentale de durată. Trebuia clarificat de ce există un decalaj atât de mare, atât în privința fericirii, cât și a performanței, între cei care sunt capabili să-și dezvolte potențialul de conducere și cei incapabili să facă asta – de ce Tristan e la pământ, iar Felicity înflorește.

Așa că ne-am angajat într-un proiect comun, ne-am întâlnit de zeci de ori, am lucrat multe ore împreună, adesea în încăperile fără ferestre ale aeroporturilor – Paris, Tokyo, New York și Londra –, în timp ce anunțurile publice răsunau în jurul nostru și șuvoaie de pasageri plictisiți treceau pe lângă noi pe benzile automate. De fiecare dată, înainte să pornim în direcții diferite, ne apropiam din ce în ce mai mult de soluția noastră.

Scopul acestei cărți este să îți împărtășim cele învățate de noi despre comportamentele care îi transformă pe cei mai buni lideri în ceea ce sunt și despre modul în care fiecare

poate pune aceste comportamente în practică – să exploreze și să definească fundamentele științifice ale companiei noastre, Potentialife, și programul său de leadership 10×.

Care este rostul acestei cărți și de ce este ea fără asemănare

Explorând noile realități din lumea muncii, ne-am ghidat după un adevăr important: cele două întrebări care au alimentat focul lăuntric al carierelor noastre – *Ce înseamnă să fii un lider bun?* și *Ce îi face pe oamenii fericiți să prospere?* – au același răspuns.

Desigur, aceste răspunsuri nu sunt nici simple, nici ușor de obținut. Angus a petrecut mai bine de 20 de ani încercând să răspundă la prima întrebare, iar Tal a petrecut tot atâta vreme concentrându-se pe cea de-a doua. Iar în această perioadă relativ scurtă am observat cum câmpul muncii trece printr-o transformare istorică: oamenii sunt în continuă mișcare și își schimbă slujbele și angajamentele într-un ritm fără precedent. Rolurile la locul de muncă și pe piață sunt într-un flux constant. Preocuparea și sinteza informațiilor au devenit o sarcină copleșitoare. Într-o astfel de lume incertă și neliniștită, este nevoie de creativitate, capacitate de adaptare, inovație, identificarea tiparelor, viziune și rezistență. Acestea sunt valabile atât pe plan personal, cât și pentru organizații. Or, sunt exact calitățile care definesc leadershipul 10×.

Ritmul cu care se schimbă mediul de afaceri în ziua de astăzi este motivul-cheie pentru care există un decalaj așa de mare între cei care prosperă și cei care eșuează. Incapacitatea de a te adapta constant, de a-ți menține energia și de a continua să înveți și să progresezi te va

trage mult în jos. Programul de leadership 10× urmărește nu doar să te ajute personal și să contribuie la supraviețuirea organizației tale în lumea de astăzi, ci, totodată, să te facă să prosperi.

Această carte combină experiențele individuale ale amândurora în domeniile de studiu în care ne-am dezvoltat carierele: cercetările lui Angus despre modelele de leadership, care continuă să fie rafinate și adaptate de generația emergentă de lideri, și cunoștințele lui Tal despre psihologia pozitivă și studierea procedurilor prin care prosperă indivizii și organizațiile.

Sperăm ca fiecare capitol din această carte să răspundă, în felul său, la cele două întrebări cruciale pe care și le pune oricine își dorește să joace un rol de lider pozitiv și mai relevant:

1. Cum pot contribui ca lider în atingerea obiectivelor comune ale organizației?
2. Cum pot contribui din postura de lider la fericirea mea și a celor din jur?

Ambiția acestei cărți, bazată pe programul Potentialife, este de a avea o contribuție globală semnificativă prin încurajarea redefinirii metodelor prin care se dezvoltă liderii. Combinația unică a sferelor noastre de cunoaștere – a ceea ce înseamnă să fii un lider bun și a aspectelor care îi fac pe oameni fericiți – ne-a permis să dezvoltăm un program de leadership ce îmbină resurse considerate în mod tradițional incompatibile.