

Lorraine Warne • Kate Kirk

Cele 7 secrete ale liderilor adevărați

**Învață de la cei mai buni
ca să ajungi în top**

Traducere: Elena Șerban



NICULESCU

Cuprins

Despre autoare.....	7
Mulțumiri din partea autoarelor	9
De ce ai nevoie de această carte	10
Secretul 1. Liderii adevărați își exersează atenția conștientă	19
Secretul 2. Liderii adevărați își exersează atenția profundă	39
Secretul 3. Liderii adevărați știu cum să-și controleze răspunsul emoțional	57
Secretul 4. Liderii adevărați cunosc originile motivației	81
Secretul 5. Liderii adevărați știu cum să fie mereu în avantaj	99
Secretul 6. Liderii adevărați cunosc sursa unei bune abilități de comunicare	119
Secretul 7. Liderii adevărați înțeleg și își îmbunătățesc inteligența emoțională	147
Cum să îmbini cele 7 secrete	167
Note bibliografice	179

De ce ai nevoie de această carte

Adevărații lideri nu se nasc, ci se formează

Cei mai buni lideri știu foarte bine că procesul de învățare se întinde pe tot parcursul carierei lor și nu se oprește nici atunci când ei ajung în vârf. Aceștia au un mindset orientat spre dezvoltare – sunt deschiși la idei noi, fiind mereu dornici să asimileze alte cunoștințe și să fie empatici și proactivi. *Cele 7 secrete ale liderilor adevărați* îți dezvăluie care sunt abilitățile ce stau la baza mentalității de creștere, precum și modurile în care poți să îți le dezvolti și să îți le îmbunătățești și tu ca să faci parte, la rândul tău, din această categorie.

Din păcate, majoritatea persoanelor consideră că nu se pot schimba – sau au fost dezamăgite de cursurile de leadership la care au luat parte și care nu au dat rezultate. Dar, datorită celor mai recente cercetări în neuroștiință și în alte domenii, știm că instrumentele, cunoștințele și tehnicile potrivite ne pot ajuta să creștem și să ne dezvoltăm în continuare. Neuroplasticitatea, capacitatea creierului de a se reorganiza atunci când primește informații și instrucțiuni noi, este un proces ce durează toată viața.

Așadar, adevărații lideri nu se nasc, ci într-adevăr se formează, devin așa, iar tu poți să înveți acest lucru și să dezvolti bazele aptitudinilor care îți vor întări mindsetul de creștere și te vor ajuta să-ți atingi obiectivele.

Ascensiunea mașinilor

Nu trebuie să cauți prea mult pentru a găsi niște comentatori sau specialiști care vorbesc despre viitorul sumbru al pieței de muncă și despre cum cifrele sunt întotdeauna înfricoșătoare. În anul 2018, cotidianul britanic *The Guardian* anunța că „mai bine de șase milioane de lucrători se tem că vor fi înlocuiți de mașini”¹. În 2023, (compania de holding bancar) Goldman Sachs a făcut o afirmație și mai alarmantă, susținând că inteligența artificială (IA) ar putea desființa până la 300 de milioane de joburi la nivel mondial.² Inteligența artificială generativă, caracterizată de programe care scriu eseuri și rapoarte, este cea mai recentă schimbare dintr-o serie ce amenință o mare parte a forței de muncă. Ascensiunea mașinilor, în special a inteligenței artificiale și a învățării automate, îi neliniștește pe mulți oameni. Vor ajunge oare acestea să ne ia joburile?

Lucrurile se vor schimba – asta este sigur. Însă experții au păreri împărțite cu privire la cât de curând vor avea loc astfel de modificări și în ce măsură va fi diferită situația. Cu toate acestea, cei mai mulți consideră că mașinile nu ar putea niciodată doborânda unele atribute precum creativitatea, capacitatea complexă de a rezolva diverse probleme, empatia, puterea de convingere și cum să clădească și să întrețină relații în interiorul unei echipe ce are aceleași obiective. Într-adevăr, este posibil ca aceste capacități umane unice să devină din ce în ce mai valoroase pe măsură ce timpul va trece, iar mașinile vor prelua mai ales sarcinile banale.

Printre răspunsurile la această situație se numără cel venit din partea London Business School, care a elaborat un curs foarte cunoscut privind dinamica interpersonală (ce include atenția conștientă, autocunoașterea și gestionarea conversațiilor dificile)³, precum și cel al gigantului bancar Citigroup, care a recunoscut că nu poate automatiza complet call centerle

deoarece, pentru a fi rezolvate, unele probleme necesită înțelegerea lor și intuiția unei persoane.⁴

Prin urmare, aceste răspunsuri, și nu numai, sugerează că așa-zisele „competențe non-tehnice” vor fi la mare căutare pe măsură ce lumea se va schimba – mă refer la abilitățile și obiceiurile inter- și intrapersonale care se nasc în fiecare individ, dar care contribuie la modul cum sunt percepute de către ceilalți și îl influențează. Capacitatea de a lucra într-o echipă, de a conduce una, de a colabora și de a construi relații, acestea vor fi caracteristicile unui lider în ascensiune, iar toate necesită nu doar experiență, competențe și cunoștințe, ci și abilități non-tehnice, adică lucruri pe care mașinile nu le pot face.

„Superiorul care depune efort să se autodezvolte este un exemplu aproape irezistibil.”

– Peter Drucker⁵

Ce conține această carte

Prezenta lucrare se bazează pe un program testat de formare în domeniul leadershipului. Astfel, am adunat aici mii de ore de experiență, instruire și predare și le-am condensat în descrierea a șapte aptitudini esențiale pe care să le valorifici și să le dezvolti pentru a deveni mai productiv, mai conectat cu ceea ce faci și mai energic la locul de muncă. Unele dintre ele îți sunt deja cunoscute, dar s-ar putea să nu-ți dai seama de importanța și eficiența lor. Altele sunt combinații unice care adună laolaltă idei revoluționare din mai multe domenii, rezultând concepte și tehnici puternice, care sunt mult mai folositoare decât suma elementelor individuale.

Programul nostru a fost adoptat de numeroase companii, care variază de la cele mai mici start-upuri până la cele mai mari multinaționale. Având la bază cele mai noi cercetări în domeniul neuroștiinței și al proceselor cognitive și comportamentale,

acesta îi ajută pe lideri să facă față lumii complexe în care trăim prin eficientizarea gamei lor de competențe.

Vom începe cu atenția conștientă (sau mindfulnessul). Nu este doar un clișeu sau vreun moft trecător; vom afla cum descoperirile din neuroștiință confirmă faptul că atenția conștientă aduce schimbări benefice la nivel cerebral. De asemenea, vom analiza modul în care aceasta poate fi un instrument practic la locul de muncă, pe măsură ce îți dezvolți reziliența internă și devii un exemplu în calitatea ta de lider.

Vom continua cu atenția profundă, care este un element primordial dacă vrei să lucrezi mai inteligent, să fii mai ingenios, mai creativ și să înveți cum să pornești „fluxul” de idei. Îți vom explica de ce abilitatea de a face mai multe lucruri concomitent este o capcană și ar trebui evitată în mod categoric.

A treia aptitudine pe care trebuie să o dezvolți este controlul emoțional. Vei învăța cum să răspunzi, mai degrabă decât să reacționezi, la ce se întâmplă în jurul tău. Vei observa o mare diferență atunci când îți controlezi reacțiile în loc să le lași pe ele să te domine.

Se crede adesea că motivația se bazează pe scenarii simple, cum ar fi creșterea salarială sau dobândirea unei puteri mai mari. Vei descoperi însă că lucrurile sunt mult mai complexe și au legătură cu valorile personale și cu felul în care ele s-ar putea să te facă să-ți pierzi motivația în unele situații. Dacă înțelegi ce lucruri stau la baza celei proprii, atunci îți va fi ușor să recunoști ce îi stimulează pe ceilalți și să-i determini să dea tot ce au mai bun din ei.

Vom analiza mai apoi ce înseamnă „zilele bune” și „zilele rele”, vom identifica care sunt cauzele lor și te vom învăța o metodă simplă care să te ajute să-ți restructurezi gândurile, să treci dintr-o poziție dezavantajoasă într-una avantajoasă în timp ce preiei frâiele.

Din zona preferințelor neurosenzoriale, vom afla cum să te asiguri că ești ascultat și auzit de toți membrii echipei tale, în loc

Secretul 3



Liderii adevărați știu
cum să-și controleze
răspunsul emoțional

Ți s-a întâmplat vreodată să ai o reacție exagerată, iar apoi să regreti zile la rând, dacă nu chiar luni întregi? Ai vrut la un moment dat să-ți retragi vorbele după ce ai spus ceva ce nu intenționai de fapt, dar ți-a scăpat? Bun-venit în sfera răspunsului emoțional!

Cu toții am trecut prin cel puțin un moment care a declanșat un răspuns disproporțional din partea noastră, făcându-ne să adresăm critici dure sau să spumegăm de furie. Chiar dacă cei mai mulți dintre noi trecem prin astfel de situații, rareori ne găsim timp să analizăm de ce am reacționat așa, darămite să ne gândim cum am putea să ne oprim data viitoare înainte de a întrece din nou măsura.

Acest lucru nu este surprinzător. Răspunsurile care explodează „pe moment” provin dintr-un spațiu complex alcătuit din sentimente, nevoi și convingeri pe care ne este greu să le deslușim. Totuși, dacă ne înțelegem mai bine răspunsurile emoționale și locul din care se trag, vom avea posibilitatea, dacă nu să le controlăm pe deplin, măcar să fim suficient de conștienți de ceea ce se petrece în interiorul nostru și de felul cum ne afectează comportamentul față de ceilalți.

Exact asta vom face în acest capitol – vom explora originile răspunsurilor emoționale, astfel încât să ne dăm seama mai bine de ce acționăm într-o astfel de manieră. Mai mult decât atât, vom analiza cum să ne folosim de atenția conștientă și de vederea periferică pentru a pătrunde în adâncul sentimentelor și a înțelege în totalitate ce se întâmplă, înainte de a mai face ceva ce e posibil să regretăm.

Mai întâi de toate, să analizăm cauzele problemei.

Problematica răspunsului emoțional

Noi, oamenii, suntem prin natura noastră niște ființe emoționale, iar reacțiile pe care le avem tind să fie rapide și automate. Răspunsurile descrise adesea ca fiind pripite, necontrolate, impulsive sunt precum reacția pe care o are piciorul atunci când medicul îl lovește în genunchi, fix la locul potrivit. Piciorul tresare brusc și nu-l mai poți controla. O reacție emoțională la o situație este la fel de puternică și de greu de stăpânit, putând să ne determine să facem sau să spunem ceva ce vom regreta ulterior. De câte ori ai avut un răspuns emoțional la o anumită împrejurare, ca apoi ea să se înrăutățească?

Există numeroase scenarii la locul de muncă în care reacțiile emoționale sunt mult prea familiare. Dacă ești de părere că un coleg nu-și face treaba așa cum se cuvine, s-ar putea să-i răspunzi nervos când îi auzi ultima scuză. Sau e posibil să fii invidios dacă ai impresia că cineva de la serviciu are parte de un tratament mai special din partea șefului direct. Dacă îți ajunge la ureche faptul că un coleg îți critică activitatea profesională, dacă ai extrem de multe sarcini pe cap sau crezi că va urma o ședință dificilă, este posibil să-ți interiorizezi emoțiile negative ca reacție la toate aceste lucruri, ceea ce nu face decât să te împovăreze și mai mult.

Toate situațiile în fața cărora suntem puși au potențialul de a declanșa un răspuns emoțional și suntem sigure că îți vin în minte mult mai multe exemple decât cele descrise mai înainte. Probabil că îți aduci aminte chiar acum de sentimentele pe care le-ai avut când ți s-a întâmplat ceva asemănător – poate că ai fost copleșit, temător, te-ai blocat, nu ai știut cum să gestionezi situația sau nu ai putut să faci ceea ce trebuia. În cazuri extreme, e posibil chiar să o fi luat personal.

Răspunsurile la stimulii emoționali sunt foarte puternice, suficient încât să producă probleme atât în interiorul nostru, cât

și la nivelul echipei. Apoi este nevoie de mult timp pentru a repara prejudiciile aduse și a reveni la starea de echilibru.

Însă, având în vedere că nu de fiecare dată suntem capabili să controlăm situațiile în care ne aflăm, putem depune efort pentru a ne stăpâni reacțiile din acele momente. Dacă simțim că noi tragem frâiele, putem decide mai limpede care este cel mai bun răspuns și cum să-l oferim. Pentru a reuși să exercităm acest tip de control, trebuie ca mai întâi să înțelegem de unde provin reacțiile noastre emoționale.

Activitate

Răspunsuri rapide

Rezervă-ți cinci minute pentru a scrie cât mai multe metafore sau expresii referitoare la răspunsul emoțional. Iată un exemplu care să te inspire: „a-i sări (cuiva) țandăra”.

Exercițiu de reflecție

Gândește-te la o situație de la serviciu în care ți-a fost declanșat răspunsul emoțional. Cât de bine se potrivesc metaforele sau expresiile la care te-ai gândit cu felul în care ai reacționat?

Emoțiile sunt la fel ca sentimentele?

La ce ne referim când vorbim despre emoții? Amintește-ți că la activitatea precedentă te-am întrebat ce ai simțit în momentul în care te gândeai la răspunsul emoțional. Emoțiile sunt atât de

strâns legate de sentimente, încât uneori este greu să le deosebești.

Din păcate nu ne este de ajutor faptul că părerile comentatorilor sau chiar ale experților sunt împărțite când vine vorba despre clasificarea emoțiilor. Tabelul din continuare prezintă două exemple de opinii diferite referitoare la emoții, chiar și în ceea ce privește caracterul lor „universal” sau „de bază”.

Cele șapte emoții universale	Cele opt emoții de bază
Furie	Furie
Frică	Frică
Dezgust	Dezgust
Fericire	Bucurie
Tristețe	Tristețe
Surpriză	Surpriză
Dispreț	Uimire
	Speranță

După cum se observă, cele două liste sunt aproape identice, cu mici diferențe între „fericire” și „bucurie”. Adăugarea termenilor „uimire” și „speranță” sugerează ceva complet diferit față de „dispreț”, dar în continuare considerăm unele dintre aceste emoții drept sentimente.

De regulă, emoțiile sunt descrise ca fiind un răspuns neurologic la un stimul. În mod semnificativ, acel stimul poate fi o întâmplare adevărată, poate fi generat de propria imaginație sau chiar de convingerile pe care le ai. Întâmplarea adevărată este ușor de identificat – ești pe punctul de a pleca la o întâlnire cu un client și observi că roata mașinii s-a dezumflat sau că o nouă actualizare a calculatorului îți strică prezentarea. Însă situațiile în care imaginația ta preia frâiele nu sunt atât de ușor de identificat, ca de exemplu atunci când la ureche îți ajunge un zvon neconfirmat, pe care însă tu îl consideri ceva real, sau o remarcă

inofensivă rostită de un coleg, pe care o interpretezi în mod greșit. Reacția ta nefondată poate transforma lucrurile în „catastrofizare”. Acesta este termenul folosit pentru a descrie tendința de a crede ceva despre care avem foarte puține dovezi sau chiar niciuna, dar cu toate acestea presupunem ce este mai rău.

Se întâmplă să trăiești emoții care nu cer niciodată să fie atribuite unui lucru sau unei întâmplări. Spre exemplu, este posibil ca uneori să simți bucurie fără să reușești să o legi de vreun anumit eveniment deosebit. O plimbare la țară într-o dimineață geroasă în care razele timide ale soarelui fac ca iarba înghețată să strălucească, senzația pe care o ai în concediu când faci prima săritură în piscină sau când admiri astrul solar ce apune în mare sunt momente în care bucuria îți invadează întregul corp fără a cere vreo acțiune sau vreun răspuns.

Există și emoții care stimulează dorința de a avea o reacție, iar aceasta poate fi exteriorizată, îndreptată către ceva ori cineva din exterior, sau interiorizată, centrată pe noi înșine și pe lipsurile percepute. Situațiile de la locul de muncă în care un coleg nu-și îndeplinește sarcinile sau altcineva este tratat în mod preferențial s-ar putea să trezească unul dintre cele două tipuri de răspuns. Fie ne direcționăm furia către acea persoană sau către ceea ce considerăm a fi cauza problemei, fie ne simțim anxioși și triști pentru că nu suntem apreciați.

Vom reveni la aceste idei ulterior, în capitolul **Secretul 5**, atunci când vom discuta despre momentele în care ești pus în defensivă. Deocamdată, este important să reținem că ambele tipuri de răspunsuri emoționale, exteriorizat și interiorizat, ne dau o stare neplăcută, deoarece nu reușesc să ajungă la cauza principală a emoției și ne împiedică să luăm măsuri pentru a o combate.

Emoții și nevoi

Următorul pas pe care trebuie să-l facem pentru a ajunge la rădăcina răspunsurilor emoționale este să ne înțelegem în profunzime nevoile interne, ascunse adânc, care ne susțin toate acțiunile și strategiile, fie că suntem sau nu conștienți de ele.

De ce ai nevoie pentru a duce o viață sănătoasă și plină de sens? Dacă primul răspuns care îți vine în minte sunt banii, mă tem că te înșeli. Banii în sine nu sunt o nevoie. Într-adevăr, ei pot contribui la împlinirea nevoilor de protecție, de a face alegeri, de putere, de siguranță, de libertate etc., însă toate acestea pot fi satisfăcute și altfel. Spre exemplu, dacă nevoia ta este să ajungi din punctul A în punctul B, ai putea face asta folosind bicicleta, trenul, autobuzul sau propria mașină. Fiecare mijloc de transport te va duce acolo unde vrei, el fiind doar instrumentul care ajută la împlinirea nevoii tale de a ajunge în alt punct.

Identificarea nevoilor este o sarcină dificilă! Ceea ce credeai că este o nevoie se dovedește a fi pur și simplu calea de a o conștientiza. Iar dacă te gândești atent, s-ar putea să nu fie vorba deloc despre o nevoie.

Cercetătorul Abraham Maslow a publicat în 1943 un articol intitulat „O teorie privind motivația umană”.¹ El încerca să afle ce îi motiva pe oameni să muncească mai mult și să fie mai productivi. În plus, a descoperit ceva ce a stârnit un mare interes. Psihologul american a vorbit despre o „ierarhie a nevoilor” și a sugerat că ființele umane încearcă să le împlinească prin felul în care își trăiesc viața. Nevoile aflate la baza ierarhiei sunt cele fiziologice – lucruri precum alimentele și un adăpost –, care ne țin în viață. Abraham Maslow a sugerat că, odată ce acestea sunt împlinite, putem trece la următoarea treaptă, la nevoi precum dragostea și stima de sine. În vârful ierarhiei propuse de acest cercetător stă nevoia de a te realiza sau, așa cum se spune mai nou, realizarea deplină a potențialului personal ori „atingerea