

CUPRINS

Lideri remarcabili	013
Prefață	019
Introducere	023
Manual de utilizare a cărții	028
PARTEA ÎNTÂI. PERFORMERII DE TOP ȘI SUCCESUL	031
Capitolul 1 Ce definește un performer de top?	033
Ce îi motivează pe performerii de top?	035
Descoperirea modului în care se obțin performanțele de top	036
Obstacolele cu care se confruntă performerii de top	037
Înnăscut versus dobândit	038
Succesul este o țintă mobilă	039
Călătoria este mai semnificativă decât destinația	042
Motivațiile performerilor de top: le place ce fac	044
Abordarea performerilor de top: învățarea continuă	045
Încercați orice-ar fi	048
Este doar un capitol, nu întreaga poveste	050
Mentorii buni au o mentalitate de performeri de top	052
Capitolul 2 Controlează-ți destinul	055
Preluați controlul asupra muncii, timpului și carierei voastre	056
Munciți pentru că vreți	059
Contribuie la găsirea unei soluții	063
Iubiți-vă jobul	064
Nu vă temeți mai mult de încercare decât de eșec	065
Modelul GROW	067
Când să vă retrageți	068

	Valoarea voastră depinde de rețeaua de relații pe care ați construit-o	069
	Avangarda schimbării	070
	Ajutați cât mai mulți oameni	071
	Dezavantajele statutului de performer de top	071
Capitolul 3	Cum să îndrumi, să sprijini și să păstrezi în echipă performerii de top	075
	Răsplățiți-vă performerii de top	080
	Stimulați implicarea angajaților	081
	Asigurați vizibilitatea performerilor de top	082
	Oferiți-le autonomie	083
	Asigurați-le evoluția profesională	084
	Asigurați-le oportunități suplimentare de instruire	085
	Bugetul pentru dezvoltarea profesională	086
	Care sunt valorile voastre?	088
	Deveniți mentorul performerilor voștri de top	089
	Evitați strategia copy-paste	090
	Ce vă motivează?	091

PARTEA A DOUA.

CELE PATRU ELEMENTE ALE SUCCESULUI 095

Capitolul 4	Motivația intrinsecă	097
	Motivația voastră este intrinsecă sau extrinsecă?	098
	Alegerea lucrului la care sunteți bun	101
	Îmbunătățirea relațiilor	102
	Construirea autonomiei	102
	Găsirea scopului	103
	Încercați câteva lucruri	107
	Găsirea stării de flux	109
	Strategii pentru păstrarea motivației	110
Capitolul 5	Perseverența	121
	O etică a muncii solidă	123

	O perspectivă pozitivă	124
	Pasiunea pentru ceea ce fac	125
	Eșec și respingere	126
	„Nu” înseamnă „nu încă”	128
	Modestia necesară ca să-ți recunoști limitele și curajul de a le depăși	131
	Eșecul face parte din proces	131
	Nu vă temeți să eșuați, ci să nu încercați destul	135
	Controlați ceea ce puteți controla	136
	Puneți lucrurile cap la cap	138
	Teflon versus scai	141
Capitolul 6	Construirea unei baze solide de competențe	145
	Stăpâniți noțiunile de bază	147
	Puneți întrebările potrivite	152
	Cultivați o echipă de mentori	156
	Învățați lucrând cu alții	162
	Construiți rețeaua de relații la fel cum vă construiți cariera	165
Capitolul 7	Procesul de învățare nu se termină niciodată	169
	Trasați un parcurs de învățare	171
	Fiecare conversație este o oportunitate de învățare	174
	Găsiți-vă comunitatea	176
	Abordați întrebările din toate unghiurile	177
	Învățați urmărindu-i pe cei din jur	178
	Învățați din propria experiență	180
	Îndrumați-i pe cei din jurul vostru	184
	PARTEA A TREIA. OPTIMIZAREA SUCCESULUI	193
Capitolul 8	Găsirea pasiunii și integrarea ei în viața de zi cu zi	195
	Faceți un audit al pasiunii	195
	Aplicați auditul pasiunii în jobul vostru actual	202

	Aflați ce veți face în continuare	203
	Identificați-vă obiectivul și asumați-l	204
	Susțineți-vă obiectivul	206
	Gestionarea fiecărui minut și a fiecărei zile	210
	Gestionați-vă energia	212
	Intrați în ritm	214
	Profitați de orice oportunitate	215
Capitolul 9	Găsirea unui mentor	220
	Importanța mentorilor	222
	Ce este un mentor?	225
	Cum să fii un discipol bun	226
	Unde găsiți un mentor	228
	Cum organizezi o întâlnire cu un mentor	240
Capitolul 10	Echipa voastră de mentori	242
	Obsesia perfecțiunii	243
	Capcanele mentoratului	243
	Eliminarea lacunelor	244
	Începeți prin a privi în interiorul vostru	248
	Există o întreagă lume în afara companiei voastre	251
	Bucuria de a deprinde competențe noi	252
	Mentorii superiori în ierarhie	253
	Foștii angajați care au ieșit la pensie	256
	Mentorii egali în ierarhie	257
	Mentorii inferiori în ierarhie	257
	Nu mai căutați mentori asemănători cu voi	258
	Formarea echipei de mentori	259
Capitolul 11	Găsirea oamenilor potriviți	267
	Găsiți-vă comunitatea de practică	269
	Cum să vă integrați	271
	Prietenii-mentori	273
	Găsiți-vă oamenii	277
	Dacă nu există, creați voi	281
Capitolul 12	Diplomele sunt doar linia de start	287

Citiți ca un miliardar	289
Podcasturile	292
Videoclipurile	293
Ascultați și învățați	295
Învățați privind ce se întâmplă în jur	296
Nu trebuie să fiți influenceri, dar trebuie să vă implicați	298
Webinarele	300
Vorbiți și ascultați	301
Învățați în timp ce adunați	303
Nu ratați ocazia	304
E-mailurile	306
Încheiere	309
Motivația intrinsecă	310
Perseverența	310
Baza solidă de competențe	311
Învățarea informală	312
Mulțumiri	313
Auditul pasiunii	317
Auditul obiectivului	320
Formarea echipei de mentori	323
Note	327

Introducere



mi aduc aminte cum mergeam prin campusul Teachers College al Columbia University, din New York, când m-a oprit un coleg de clasă să mă salute și am vorbit despre școală, carierele noastre și ce ne-ar fi plăcut să facem după încheierea studiilor: el voia să facă un master, iar eu un doctorat. Nu eram sigură, dar știam că voiam ca munca mea să conteze, să aibă un impact. Apoi mi-a pus o întrebare pe care n-am uitat-o nici în ziua de azi. M-a întrebat în ce domeniu mă consideram lider de opinie. Nu eram sigură nici dacă știam ce e un lider de opinie. Mi-a explicat că este domeniul în care am o calificare și pentru care sunt cunoscută. Ce teorii, practici sau procese era posibil să fi conceput, cunoscut sau înțeles mai bine decât majoritatea oamenilor? În ce eram considerată o autoritate, în asemenea măsură încât alții să-mi solicite expertiza? Nu știam.

023

M-am gândit la observațiile lui mult timp. Lucrasem mult până în acel moment, dar nu sunt sigură că eram considerată lider de opinie în vreun domeniu. Am știut chiar în clipa aceea că, dacă voiam să progrez, aceasta era una din schimbările esențiale pe care trebuia să le fac. La urma urmei, performerii de top sunt cunoscuți pentru un lucru anume, un subiect de nișă, nu pentru aspecte generale, dar superficiale. Devin experți într-un anumit domeniu.

Mi-am pregătit doctoratul în timp ce lucram cu normă întreagă și îmi creșteam copiii. Asta a însemnat că nu aveam timp de pierdut. Toate cărțile și articolele pe care le citeam și

conversațiile pe care le aveam, îmi consolidau baza de cunoștințe și eram ca un burete, asimilând cât de mult conținut, teorie și expertiză puteam. Pe drumul spre muncă mă gândeam la toate lucrurile pe care le învățasem și încercam să pun laolaltă diferite idei. Eu și coordonatoarea lucrării mele de doctorat și mentorul meu, Marie Volpe, vorbeam la telefon în fiecare zi în drum spre muncă, dezbătând ideile pe care le aflasem, dacă eram de acord sau nu cu ele, cum îmi imaginam că aș fi putut să le aplic și care erau limitările pe care le aveau anumite teorii și concepte. Când ajungeam la muncă eram deja entuziasmată. Acele discuții cu doamna Volpe erau mai eficiente decât orice gură de cafea. Mă simțeam provocată, susținută, inspirată și motivată.

024

Când mi-am început studiile postuniversitare, m-am gândit pe ce subiect să mă concentrez în cercetarea mea. Știam că voiam să studiez activitatea cercetătorilor din medicină – cei care au absolvit medicina, dar care desfășoară și activități de cercetare științifică. Am coordonat un program de studii pentru viitorii cercetători în medicină, un program cu dublă specializare – medicină și cercetare științifică – și am văzut cu ochii mei cât de nemaipomeniți erau acei tineri. Programul avea o rată de admitere de 3,5%. Prin urmare, studenții înscriși erau cei mai buni dintre cei buni. Gândeau altfel, munceau mai mult decât oricine pe care cunoscusem înainte, iar felul în care abordau provocările era o adevărată lecție de perseverență. Făceau toate aceste lucruri și erau, în același timp, și foarte buni, modești și dornici să-i ajute mereu pe cei care aveau nevoie.

Toți erau studenți și oameni extraordinari, dar întotdeauna existau câțiva care erau în topul acestui grup foarte competitiv. E o provocare foarte mare să continui în acest ritm, similar unui maraton care durează toată viața. Din punct

de vedere intelectual, încercau să găsească tratamente pentru boli și să aibă grijă de pacienți. Erau nevoiți să scrie cereri de finanțare pentru cercetările lor, să publice articole în reviste științifice importante pe care să le prezinte în cadrul unor conferințe astfel încât să-și comunice în mod eficient cercetările, să predea, să îndrume alți studenți și să îndeplinească sarcini administrative. Este foarte dificil, dar merită. Din păcate, nu toată lumea vrea sau poate să țină pasul cu acest ritm. La nivel național, s-au investit mulți bani, timp și energie pentru a-i împiedica pe cercetătorii în medicină să-și abandoneze domeniul de cercetare (fapt cunoscut și sub denumirea de „rată de abandon”). După ce am urmărit fenomenul abandonului mai bine de douăzeci de ani, am vrut să cercetez celălalt capăt al spectrului, al celor cu activități atât de spectaculoase și productive, încât compensează din plin pentru cei care își abandonează domeniul. Eram interesată să găsesc o soluție pentru problema care îi afectase pe cei din domeniul meu decenii la rând.

025

Un alt mentor de-al meu, Bert Shapiro, care a coordonat toate programele cu dublă specializare de la Institutul Național de Sănătate (NIH)*, mi-a dat un sfat înțelept. Când discutam subiecte posibile pentru lucrarea mea de doctorat, mi-a spus: „Fă ceva important, nu doar interesant”. A explicat că cercetarea mea urma să analizeze acest grup dintr-o perspectivă complet diferită și că, în consecință, era destul de probabil să aibă un impact major. Așa că asta mi-am propus să fac.

Am interviewat cei mai buni cercetători în medicină ai generației noastre, de la laureați ai Premiului Nobel și directori din cadrul NIH, până la un fost chirurg generalist

* National Institutes of Health. (n. trad.)

american. Am aflat că toți aveau patru elemente în comun, pe care le dezvoltau constant în paralel. Când mi-am încheiat doctoratul, am crezut că-mi încheiasem cercetarea, dar mă frământa în continuare ideea pe care o studiasem. Dacă cele patru mentalități pentru rezultate excepționale pe care le identificasem explicau factorii succesului în cazul cercetătorilor în medicină, era posibil ca același lucru să fie valabil și pentru performerii de top și marii experții din alte domenii?

M-am hotărât să aflu. Am intervievat peste șaizeci de performerii de top, printre care și astronauți, campioni olimpici, campioni NBA, câștigători ai Premiului Tony, CEO și alte personalități ilustre. Astfel, am aflat că cei patru factori responsabili de succesul cercetătorilor în medicină erau valabili și pentru performerii de top din alte domenii. Evrika! Am aflat că drumul spre succes al unui astronaut este foarte asemănător cu cel al unui campion olimpic. Dacă asta era adevărat, am dedus că succesul este ceva ce poate fi deprins și, la fel de important, care poate fi predat. Am reconstituit metodele performerilor de top și am realizat un tipar pe care să îl poată urma și alții¹.

Am devenit fascinată de succes. Am început să scriu articole pe această temă pentru *Forbes*, *Harvard Business Review*, *Psychology Today* și reviste de specialitate. Multe dintre articole se regăsesc în această carte. Am început să predau principii și metode și să vorbesc despre ele în toată lumea. În 2021, Teachers College, instituția unde am obținut doctoratul, mi-a acordat Premiul Alumni, iar Thinkers 50, considerat Oscarul gândirii manageriale, m-a inclus pe Radar List drept unul dintre cei treizeci de gânditori care merită urmăriți, mulțumită muncii mele pe tema mentoratului și a performerilor de top. La puțin timp după aceea, am aflat că eram