

PSICOLOGIE
PRACTICĂ

CĂRȚI DE COORDONARE
DIN Colecția "Cărți de coordonare"

TREI

Mindfulness și leadership

Cum să-ți resetezi mintea
pentru excelență, fără
să-ți aglomerezi programul

MATT TENNEY ȘI TIM GARD

Traducere din engleză de Smaranda Nistor

Cuprins

Prefață	Notă despre cum poți profita mai bine de această carte	13
Introducere		15
	Totul începe în minte	16
	Îți poți reorganiza conexiunile neuronale pentru excelență în leadership și în viața personală	17
	Ce vei găsi în această carte	20
Partea 1 Exercițiul mindfulness reorganizează circuitele creierului pentru excelență în leadership – dar cum?		23
1	Mutăția care schimbă totul	25
	Mintea începătorului	29
	Attitudinea de începător este esențială	30
	Mutăția care schimbă totul	39
	Schimbarea programării implicate	45
	Întrebări de recapitulare	49
2	Cum se produce un impact direct și imediat asupra rubricii de profit	50

<i>cheltuielile</i>	52
<i>Descoperirea propriilor distorsiuni cognitive</i>	54
<i>Distorsiunea controlului iluzoriu</i>	55
<i>Distorsiunea statu-quoului</i>	57
<i>Distorsiunea logicii</i>	58
<i>Distorsiunea timpului de reacție</i>	60
<i>Conștiința de sine bazată pe mindfulness și deciziile mai bune</i>	62
<i>Agilitatea mentală</i>	67
Eliberarea de reflexul funcționării pe pilot automat	
<i>Impact rapid și potențial enorm</i>	74
<i>Întrebări de recapitulare</i>	74
3 Schimbarea climatului organizațional	76
<i>Forța unui climat emoțional pozitiv</i>	77
<i>Liderul potențează afectele echipei</i>	79
<i>Liderul intelligent emoțional</i>	80
<i>Un creier mai inteligent la nivel emoțional</i>	84
<i>Un regim de antrenament pentru inteligența emoțională</i>	89
<i>O abordare umană</i>	90
<i>Întrebări de recapitulare</i>	93
4 Carburant pentru motorul inovării	95
<i>Arhetipul unui inovator</i>	99
<i>Reziliență în fața opoziției</i>	100
<i>Empatia</i>	104
<i>Concepția empatică</i>	106

Partea 1	<i>Întrebări de recapitulare</i>	108
5	Dezvoltarea unei prezențe de leadership extraordinare	109
	<i>Calm și sănge rece sub presiune</i>	112
	<i>Fără frică</i>	115
	<i>Cel mai important aspect al prezenței de leadership</i>	118
	<i>Întrebări de recapitulare</i>	122
6	De ce mindfulness-ul este deprinderea supremă pentru succes	124
	<i>Două descoperiri care mi-au schimbat viața</i>	126
	<i>Puterea de a fi în slujba altora</i>	127
	<i>Fericire necondiționată</i>	128
	<i>Studiul fericirii</i>	129
	<i>Fericirea face bine afacerii</i>	130
	<i>Fericirea e predeterminată, într-un fel (dar se poate schimba)</i>	132
	<i>Deprinderea supremă pentru succes</i>	136
	<i>Întrebări de recapitulare</i>	138
Partea 2	Deprinderea supremă pentru succes	139
7	Perfecțiunea momentului prezent	141
	<i>Cum începem practica în viața cotidiană</i>	144
	<i>Creierul este o mașinărie a obișnuinței</i>	148
	<i>Primul pas spre fericirea necondiționată</i>	150
	<i>O schimbare de paradigmă din care toată lumea câștigă</i>	155
	<i>Întrebări de recapitulare</i>	158

8 Respect pentru Puterea de a sta nemișcat	160
Integrarea unitară a exercițiilor în viața cotidiană	163
Un ghid al începătorului pentru a sta nemișcat într-o conștiință de sine atentă	166
Un ghid al nivelului intermediar pentru a sta nemișcat într-o stare de conștiință de sine atentă	172
Trecerea în activitate	176
Întrebări de recapitulare	176
9 De la 4 ore la 4 minute. Controlul emoțiilor pentru performanță optimă	177
Revenirea la calm — de la 4 ore la 4 minute	180
Conștientizarea atentă a emoțiilor: scil	182
Pe apele învolburate ale emoției	194
Întrebări de recapitulare	195
10 Înțelepciunea adevăratei excelențe	196
Lucrurile nu sunt așa cum par	197
O incredibilă descoperire	200
Nu ești ceea ce crezi	202
Înțelepciune versus cunoaștere	207
Interacțiunea dintre conștientizarea stabilă și înțelepciune	209
Întrebări de recapitulare	210
11 Prezența de leadership extraordinară și piesa finală din puzzle-ul fericirii necondiționate	211
Durerea este inevitabilă; suferința, nu	212

12	Gustul eliberării	217
	Te bucuri mai deplin de lucrurile plăcute	220
	Iar afurisita de înțelepciune!	223
	Cauza originară a suferinței	224
	Întrebări de recapitulare	225
13	Antrenamentul de nivel avansat	227
	Cel mai bun film din toate timpurile	228
	Onestitate brutală și compătimitoare	230
	Investigarea fenomenelor	232
	Lipsa de frică	234
	Gestionarea schimbării	235
	Ocazii favorabile pe care nimeni altcineva nu le vede	236
	Mulțumește-te să asculti	238
	Puterea de a nu face nimic	239
	Întrebări de recapitulare	241
	Fundamentele înțelepciunii. Antrenamentul fizic pentru caracter	242
	Fundamentele înțelepciunii	245
	Fundamentul înțelepciunii nr. 1 — Integritatea	246
	Fundamentul înțelepciunii nr. 2 — Comunicarea competentă	247
	Vorbește în moduri care să fie de ajutor	249
	Abține-te să-ți dai cu părerea dacă nu îi se cere sau nu este absolut necesar	24
	Fii atent-conștient de sine când folosești dispozitive electronice	250
	Gestionarea conflictelor	251

Respect pentru o lume mai bună	255
Puterea empatiei	
Fundamentul înțelepciunii nr. 3 –	
Consumul chibzuit	259
Fundamentul înțelepciunii nr. 4 – Generozitatea	262
Fundamentul înțelepciunii nr. 5 – Bunătatea	263
Valorile tale personale de bază	268
Întrebări de recapitulare	268
14 Descoperă un sens incredibil în timpul petrecut la serviciu și în afara serviciului	
O schimbare de paradigmă cu scop precis	271
Salvezi lumea în drum spre baie	272
Întrebări de recapitulare	277
Postfață	279
Anexă	280
Introducere în neuroștiință	282
Ce putem vedea în creier?	283
Note	288
Mulțumiri	340

Prefată

Notă despre cum poti profita mai bine de această carte

Te rog să nu te lași intimidat de subtitlul acestei cărți, nici de faptul că am drept coautor un supergeniu în neuroștiințe care a lucrat în institutele de cercetare dintre cele mai tari din lume, cum ar fi Massachusetts General Hospital și Harvard Medical School. Textul principal, pe care îl scriu la persoana întâi, nu va intra în profunzimea neuroștiinței și este destul de ușor de citit, într-o lumină extrem de practică.

Chiar dacă voi pomeni nu puține studii științifice și voi da câteva explicații despre cele mai recente descoperiri în materie de recuplare a creierului pentru excelență în leadership, comentariile mai specializate pe marginea cercetării din neuroștiințe, alături de alte studii interesante, sunt plasate aparte de textul principal, în secțiuni intitulate „Neuronote“. Dacă îți-ar plăcea să intri mai adânc în discuția despre neuroștiințe, pentru propria cultură generală sau ca să faci impresie la dineuri, sau doar ca să dai un plus de savoare lecturii, eu te încurajez să citești Neuronotele. Dacă nu crezi că prea multe detalii de profunzime ar fi necesare, poți să sari peste Neuronote și să rămâi doar la textul principal, fără teama că vei pierde din substanță esențială a cărții.

Neuronotele sunt scrise de mai sus-pomenitul supergeniu în materie, Tim Gard, doctor în științe. În plus față de scrierea

Partea 1

Exercițiu mindfulness reorganizează circuitele creierului pentru excelentă în leadership – dar cum?

1

Mutăția care schimbă totul

În noiembrie 1887, doi oameni de știință, pe nume Albert A. Michelson și Edward W. Morley, publicau un articol la o universitate prestigioasă, cunoscută azi drept Case Western Reserve din Cleveland, Ohio.¹ Articolul a provocat multă derută printre fizicienii de atunci.

Michelson și Morley nu intenționaseră să dea peste cap lumea fizicii. Încercau pur și simplu să demonstreze că *eterul* există.

Timp de mulți ani, oamenii de știință au crezut că trebuie să existe un ocean invizibil, pe care l-au numit eter, prin care orice lucru cu formă fizică se mișcă. Era o teorie foarte convenabilă, oferind fundamentalul pentru legile mișcării, deja admise, și mediul necesar pentru propagarea luminii (la vremea respectivă, majoritatea savanților vedea lumina doar ca pe un fenomen ondulatoriu, deci având nevoie de ceva prin care să „onduleze“).

Eterul era un element extrem de important al teoriilor fizicii de la sfârșitul secolului al nouăsprezecelea. Cei mai mulți oameni de știință erau de acord că eterul trebuie, pur și simplu, să existe. Doar că mai era o problemă, deloc neglijabilă. Nimici nu văzuse vreodată cum arată eterul și nici nu reușise să-l măsoare în vreun fel.

Michelson și Morley au imaginat un experiment destul de simplu, pentru a stabili dacă eterul realmente există. Teoria avansată de ei sună așa: dacă există un eter și Pământul se mișcă prin el, atunci trebuie să existe și un soi de curent al eterului, asemănător

cu ce simți când scoți mâna afară pe geamul mașinii, în mers cu viteză. De pildă, Pământul se învârte în jurul Soarelui cu viteza de 123 950 kilometri pe oră (km/h), deci curentul singur, în sine, ar fi mai mult decât semnificativ.

Curentul de eter, au postulat cei doi savanți, ar crea suficientă rezistență în fața unei raze de lumină, obligând-o să-și înceteze nească deplasarea. Așadar, Michelson și Morley au gândit un experiment prin care să măsoare viteza luminii care se deplasează în direcția mișcării Pământului, prin curentul de eter, comparativ cu viteza unei raze de lumină care nu se deplasează contra curentului de eter. Experimentul a demonstrat foarte concludent că nu există nicio diferență între vitezele celor două raze de lumină, deci eterul e aproape cert că nu există.

Alți oameni de știință au fost de aceeași părere și au desfășurat experimente similare, cu rezultate similare. În scurt timp, s-a instalat consternarea. După toate aparențele, mult-iubitul și necesarul eter se dovedise a nu fi nimic altceva decât o plăsmuire a minții omului.

Dar problemele provocate de eliminarea eterului ca posibilă componentă a legilor mișcării și propagării luminii erau de-a dreptul minore, în comparație cu ce altceva descoperiseră Michelson și Morley în experimentul lor. Ca efect secundar al strădaniei lor de a demonstra inexistența eterului, ei au remarcat și că viteza luminii rămâne neschimbată în raport cu mișcarea Pământului.

Curând, alte câteva experimente au dus la concluzii similare. Se părea că deplasarea relativă a observatorului nu influența viteza luminii. Ceea ce, firește, sună absurd, fiindcă sfidează extrem de bine consacrată lege a mișcării, care în plus ține și de bunul-simț practic, conform căreia viteza este o mărime relativă raportată la mișcarea observatorului.

De exemplu, dacă te află într-o mașină care stă pe loc și pe lângă tine trece altă mașină cu viteza de 36 km/h, viteza relativă dintre cele două automobile este de 36 km/h. Dar, dacă te află într-o mașină care se deplasează cu 18 km/h și pe lângă tine trece

o mașină cu viteza de 36 km/h, viteza relativă dintre cele două mașini este de 18 km/h. Cealaltă mașină se îndepărtează de tine cu o viteză de 18 km/h.

Dar, dacă viteza luminii ar fi constantă, ar însemna că, dintr-un motiv sau altul, lumina nu se supune acestei legi. Dacă ești într-o mașină parcată și aprinzi farurile, lumina se îndepărtează de tine cu o viteză de 334 000 de kilometri pe secundă. Dacă tu și mașina ta ați reușit, cumva, să vă deplasați cu o viteză de 180 000 de kilometri pe secundă, în aceeași direcție cu raza de lumină, aceasta din urmă ar continua să se îndepărteze de tine cu viteza de 334 000 km/s.

Și această constatare sfidează logica uzuală. În exemplul de mai sus, de ce lumina nu are o viteză relativă de 1 540 000 de km/s? De ce ar fi lumina diferită de absolut orice alt lucru pe care îl percepem cu simțurile în lumea noastră?

Foarte probabil că aceleași întrebări și le-au pus și fizicienii acestor vremuri. Răspunsul probabil la care s-au oprit mai întâi trebuie să fi fost că s-a greșit ceva în experimentul Michelson-Morley. Tot ce știau experții de atunci despre lume și despre felul în care noi funcționăm în ea îi obliga să conchidă că nu se poate, e absolut imposibil, ca viteza luminii să fie constantă.

Dar un Tânăr fizician, pe care lumina îl fascina de ani de zile, a abordat chestiunea din alt unghi, puțin după 1900. Deși, cel mai probabil, nu avea decât o vagă idee despre experimentele care demonstra că viteza luminii e constantă, abordarea lui a pornit efectiv de o manieră foarte copilărească, atunci când și-a imaginat cum ar fi dacă el ar putea să se deplaseze cu viteza luminii. Rezultatul experimentului său conceptual a fost acela că nu vei putea niciodată să prinzi din urmă o rază de lumină, fiindcă atunci ar rezulta că poți vedea o undă electromagnetică stând pe loc — ceea ce nimeni nu crede că ar fi posibil. Ca urmare, a tras el concluzia, viteza luminii trebuie să fie constantă.

Același Tânăr fizician și-a dat seama ulterior că, dacă viteza luminii ar fi constantă, ar rezulta niște consecințe foarte

Respiranții. De pildă, se măsură ce un om s-ar apropiă de viteza luminii, masa lui ar crește și s-ar comprima în direcția în care se mișcă și, efectiv, ar îmbătrâni mai lent decât un om care se deplasează cu o viteză mai mică. Fizicianul nostru a realizat că viteza luminii nu se schimbă în raport cu timpul; timpul se schimbă în raport cu viteza luminii. Toate aceste consecințe bizare au fost mai târziu dovedite, prin experimente, ca fiind adevărate.

În timp ce tot restul lumii spunea că este imposibil ca viteza luminii să rămână constantă, din cauză că sfidează în totalitate bunul-simț rațional, Tânărul nostru fizician a înțeles că experimentele sale conceptuale, precum și alte experimente duceau la o cu totul altă concluzie. El era deschis la ideea, oricât de improbabilă, că lumea noastră s-ar putea să fie complet și drastic diferită de ceea ce sugera cunoașterea general acceptată de la vremea aceea. A trebuit să renunțe, temporar, la multe din lucrurile pe care educația intelectuală primită îl învățaseră să credă, pe el și pe ceilalți fizicieni. Cum bine spune Gary Zukav în excepționala lui carte *The Dancing Wu Li Masters*, acest fizician deschizător de drum a trebuit să abordeze problema caracterului constant al vitezei luminii cu mintea unui începător în domeniu.²

Cu această minte a începătorului, Tânărul fizician a început să-și bazeze toate calculele matematice pe ideea că invariabilitatea vitezei luminii nu e teorie; e un fapt. Când a folosit termenul C în ecuațiile pentru viteza luminii, l-a gândit ca fiind o constantă. Cea mai cunoscută ecuație a lui este $E = mc^2$. Numele Tânărului fizician este Albert Einstein. Astăzi, $E = mc^2$ a devenit probabil cea mai cunoscută ecuație din lume. Ideile lui au transformat complet înțelegerea noastră despre modul în care funcționează universul și au devenit fundamentalul pentru câteva dintre cele mai folosite teorii ale fizicii din istorie, care mai apoi ne-au ajutat să construim nenumărate lucruri pe care ne buzuiam zi de zi.

MINTEA ÎNCEPĂTORULUI

Unul dintre citatele mele preferate este dintr-un faimos maestru japonez de mindfulness, pe nume Shunryu Suzuki. El a spus: „În mintea începătorului există multe posibilități, dar în cea a experțului sunt câteva”.³

Albert Einstein ne oferă exemplul perfect în acest sens. Atunci când a fost întrebat cum se explică marele lui succes ca om de știință, a răspuns cu modestie: „Adultul obișnuit nu dă nicio atenție problemelor de spațiu-timp... Eu, dimpotrivă, am avut o dezvoltare atât de lentă, încât n-am început să-mi pun întrebări despre spațiu și timp decât după ce devenisem adult. Și atunci am săpat mai adânc decât ar fi făcut-o orice alt adult sau orice alt copil”⁴.

Atunci când savanții sunt copii, în majoritatea cazurilor, și pun mariile întrebări care ar putea schimba lumea, nu posedă cunoștințele de matematică sau fizică apte să le permită să-și traducă nedumeririle în ceva ce lumea ar putea folosi. Iar în momentul în care ajung la apogeul formării lor științifice, dezvoltarea lor ca adulți și-a atins și ea punctul maxim, făcându-i să piardă mare parte din sentimentul copilăresc al mirării în fața misterelor lumii.

Dar Einstein nu și-a pierdut niciodată trăsăturile de personalitate copilăroase. El a continuat să pună întrebări naive, copilărești până târziu în existența de adult. Numai că, atunci când le-a pus, avea deja pregătirea în științele fizicii și matematicii care să-i permită să-și verifice ideile și să le prezinte într-un mod prin care alții oameni să le poată înțelege și să le aplice.

Din fericire pentru noi, putem să ne antrenăm mintea să fie la fel ca mintea lui Einstein. Poate că nu ne ridicăm la înălțimea IQ-ului său, dar ne putem antrena să vedem lumea cu mintea unui începător. Ne putem antrena să fim liberi de constrângerile a ceea ce știm deja, fără a trebui să ne debarasăm de ceea ce știm deja.

Avantajele pe care le aduce puterea de a avea o asemenea minte a începătorului trec mult dincolo de universul științei și al inovării. O minte a începătorului este esența exercițiului de antrenament în mindfulness. De fapt, în unele curente de mindfulness, acestei practici chiar asa i se spune: „mințea începătorului“

ATITUDINEA DE ÎNCEPĂTOR ESTE ESENȚIALĂ

Mintea începătorului este, practic, o schimbare majoră de atitudine. În loc să acționăm din poziția *Deja am trecut prin asta* sau *Știu deja cum stă treaba*, privim lucrurile cu o atitudine deschisă și îscoditoare: *Hei, ia să văd eu cum stau de fapt lucrurile cu experiența asta*. Avem o atitudine întrebătoare, de genul: *Ce se întâmplă acum înăuntrul meu și în jurul meu?*

Această atitudine poate să fie foarte benefică, într-un sens general. Așa cum am văzut deja, dacă ai mintea începătorului, acest lucru deschide calea spre nenumărate posibilități de a învăța lucruri noi, spre abordări imaginative care pot duce la descoperirile revoluționare și spre a observa ocazii favorabile pe care nimeni altcineva nu le remarcă.

Descoperim însă mult mai multe avantaje, atunci când exer-
săm aplicând această minte a începătorului la experiența noastră
din fiecare moment, dacă adoptăm și apoi menținem atitudinea
Ce se petrece acum în mine și în jurul meu?

Din clipa în care adoptăm această atitudine, are loc o mutație în conștientizarea noastră. Trecem de la a percepe lumea prin prisma minții care gândește — practic, de la a fi o minte gânditoare — la a fi conștienți de propria persoană, care cuprinde și conștientizarea minții gânditoare. Atunci când devinem conștienți de mintea gânditoare, ne eliberăm din dependența de ea. Nu mai vedem lumea prin optica ei, care ne limitează perspectiva.

Figura 1.1 — o reprezentare de sus în jos a capului omeneșc — ilustrează modul în care cei mai mulți dintre noi ne petrecem cea mai mare parte a timpului percepând lumea și acționând în ea.

Cercul exterior reprezintă mintea gânditoare ca întreg.⁵

Cercul din mijloc reprezintă eul, care este o creație a minții gânditoare și a interacțiunilor ei cu lumea de până în acest moment.

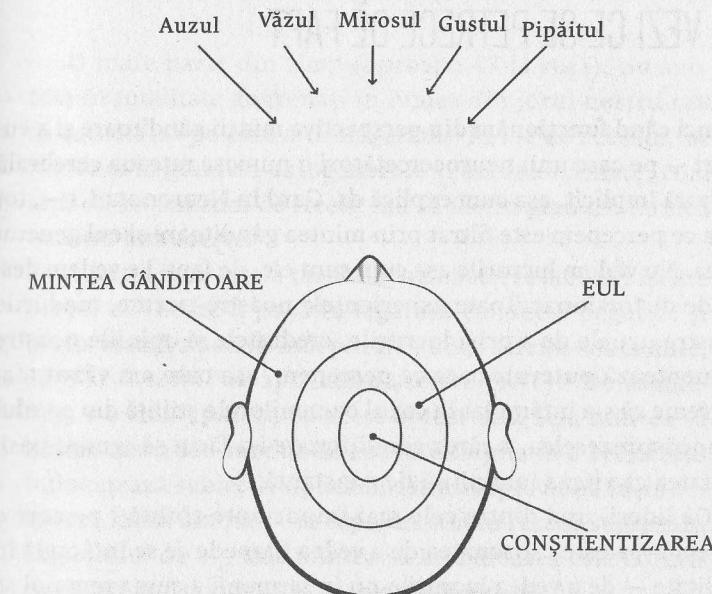


Figura 1.1. Modul implicit de a percepe lumea

În esență, este o sumă de obiceuri condiționate, tipare de gândire, tipare emoționale și amintiri, care alcătuiesc identitatea noastră personală — un foarte pronunțat simț al *propriei persoane*.

Partea cea mai dinăuntru a imaginii reprezintă constientizarea.

Cei mai mulți dintre noi, în majoritatea timpului, funcționăm ca și cum am fi mintea gânditoare și eul ei și receptăm toate