

## Capitolul Unu

# Marii lideri ne inspiră

**P**ROVOCĂRILE SUNT IMENSE pentru cei care sunt atât de curajoși să conducă în această perioadă de incertitudine. Lumea noastră este nouă și necesită un nou tip de conducere. Gândiți-vă: aproape tot ce am crezut că este sigur pentru sute, dacă nu mii de ani, acum se află în mijlocul unor transformări radicale. Clima planetei noastre se schimbă și ne confruntăm cu extreme, vreme imprevizibilă și schimbări de temperatură care afectează plantele autohtone, agricultura, animalele și viața marină. A crescut numărul și gravitatea dezastrelor naturale - uragane, inundații și secete. Bolile noi se înmulțesc, iar HIV și SIDA continuă să afecteze populațiile unor țări întregi și toată zona din Africa subsahariană.

Și în societățile noastre, de pe tot globul, liderii trebuie să se confrunte cu o lume tot mai instabilă și mai periculoasă decât era în urmă cu câțiva ani. Sistemele sociale care durează de ani de zile nu mai satisfac nevoile familiilor, comunităților sau națiunilor. Conflictele care

până acum erau doar la nivel local și care puteau fi ținute sub control acum devin globale. Confruntările armate derutează sensul rațiunii noastre și induc panică și teamă, precum și răspunsuri impulsive și ineficiente. Aceste conflicte nu se pretează la soluțiile tradiționale. Un nou tip de război în jurul lumii a dus la o anxietate generalizată, care ne afectează personal pe toți.

Împreună cu modificările fără precedent care afectează mediile noastre fizice și sociale, schimbări drastice au zguduit și peisajul mediului de afaceri. Instituțiile noastre se luptă să țină pasul, iar schimbările politice, economice, tehnologice și sociale provoacă transformări profunde ale modelelor noastre de organizare, făcând ca predictibilitatea și stabilitatea să devină evazive, dacă nu imposibile. Complexitatea absolută a organizațiilor noastre a crescut în progresie geometrică, rezultând o confuzie, deși creativă, a structurilor organizaționale. În cele din urmă, chiar dacă ajungem să condamnăm noile niveluri ale globalizării sau ne lăudăm că în sfârșit scopul organizațiilor noastre de a ajunge în cele mai îndepărtate colțuri ale pământului a fost atins, trebuie să luăm în considerare faptul că, pentru a ajunge în cele mai îndepărtate colțuri ale lumii, trebuie să parcurgem până la 200 000 de mile pe an.

Desigur, am auzit cu toții de înțelepciunea convențională: transformările de o asemenea magnitudine aduc cu ele oportunități extraordinare. Când pământul de sub noi se clatină, fisurile rezultate oferă mai mult loc de mișcare – mai mult spațiu pentru a ne imagina posibilitățile și a găsi modalitățile de a face visurile să se întâmple.

Oamenii pe care îi numim *lideri rezonanți* progresează și deschid drumuri pe un teritoriu necunoscut, inspirând

indivizii din organizațiile lor, din instituții sau din comunități. Aceștia găsesc noi oportunități pentru provocările din ziua de azi, înlocuind frica și disperarea cu speranța. Acești lideri au darul de a mișca oamenii – cu putere, cu pasiune și în mod deliberat și fac acest lucru în timp ce gestionează sacrificii inevitabile și inerente care apar pe parcursul demersului lor. Liderii se sacrifică pentru cauză, dar au grijă și de ei înșiși, asigurându-se că vor putea susține rezonanța odată cu trecerea timpului.

Marii lideri sunt lideri rezonanți. Aceștia sunt captivanți și obțin rezultate. În ultima noastră carte, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, coautor fiind și Daniel Goleman, am arătat că marii lideri construiesc relații de rezonanță cu oamenii din jurul lor. De asemenea, am explicat cum inteligența emoțională constituie un ingredient-cheie în producerea acestor relații și am descris modul de a dezvolta inteligența emoțională în noi înșine și în ceilalți.

Vom aplica acum cele mai recente cercetări din mai multe domenii pentru a arăta cum pot crea liderii rezonanță în relațiile, echipele și organizațiile lor. Cercetarea și studierea unor domenii atât de diverse ca managementul, medicina, psihologia și filosofia ne-au ajutat să găsim calea. În această carte vom sintetiza principalele concluzii din aceste domenii, precum și experiențele noastre cu diferiți oameni aflați la conducere și vom arăta cum liderii buni pot deveni excepționali dezvoltându-și capacitatea de a rezona cu sinele lor, dar și cu ceilalți.

Acești lideri rezonanți inspiră organizațiile și comunitățile lor să își urmeze visurile care acum câțiva ani erau imposibile. Iar aceste visuri devin realitate. Astăzi, vedem mai multe produse noi și servicii disponibile pentru mai

mulți oameni decât înainte. Structurile organizaționale se schimbă drastic, oferind mai multe oportunități pentru eficiență, pregătire, muncă stimulatorie și plină de satisfacții, dar și atingerea obiectivelor. Sunt în curs de dezvoltare noi metode și procedee pentru a face față creșterii tot mai mari a complexității, dar și nevoii de viteză.

Marii lideri sunt vigilenți, conștienți și se dedică lor, celorlalți și lumii din jurul lor. Ei își respectă convingerile, cred puternic în valorile lor și își trăiesc viața cu entuziasm și cu pasiune pentru tot ceea ce fac. Marii lideri sunt inteligenți emoțional și sunt conștienți: ei caută să trăiască în deplină conștiență cu sine, cu ceilalți, cu natura și cu societatea. Marii lideri înfruntă incertitudinea lumii de azi cu speranță: inspiră prin claritatea viziunii lor, prin optimism și cu o credință profundă că ei – și oamenii pe care îi conduc – au capacitatea de a transforma visurile în realitate. Marii lideri fac față sacrificiilor, greutăților și provocărilor, dar tratează și oportunitățile cu empatie și compasiune pentru persoanele pe care le conduc și pentru cei pe care îi deservesc.

Totuși, împreună cu toate aceste transformări pozitive, am observat o tulburătoare schimbare printre liderii cu care noi lucrăm: le este foarte greu să păstreze eficiența și rezonanța de-a lungul timpului. Putem înțelege de ce se întâmplă acest lucru cu liderii care nu au practicat niciodată inteligența emoțională de la început; este ușor de observat de ce acei lideri ar putea avea probleme cu păstrarea rezonanței și a eficienței în această perioadă de ape tulburi. Dar, ne-am întrebat, cum se face că până și cei mai buni lideri ai noștri și-au pierdut rezonanța? De ce se întâmplă acest lucru liderilor care au viziune, talent și inteligență

emoțională – lideri care știu mai bine, care înțeleg de ce ai nevoie pentru a conduce organizații mari și care au relații sănătoase și transparente cu oamenii din jurul lor? Înainte să răspundem la aceste întrebări și să prezentăm câteva dintre concluziile la care am ajuns, haideți să vedem exact ceea ce înțelegem prin „rezonanță”.

### Rezonanță sau disonanță: alegerea liderului

Liderii rezonanți sunt în armonie cu cei din jurul lor. Astfel, oamenii lucrează împreună și se sincronizează cu gândurile celorlalți (ce să facă) și cu emoțiile lor (de ce să o facă)<sup>1</sup>. Liderii care pot crea rezonanță sunt oameni care înțeleg intuitiv sau au muncit din greu pentru a dezvolta inteligența emoțională – și anume, competențe de autocunoaștere, autogestionare, conștientizare a societății și gestionarea relațiilor. Ei acționează gândind foarte clar, nu doar ca urmare a unui capriciu sau a unui impuls.

În plus față de cunoașterea și gestionarea propriei persoane, liderii inteligenți emoțional sunt capabili să gestioneze emoțiile celorlalți și să construiască relații puternice, bazate pe încredere. Ei știu că emoțiile sunt contagioase și că propriile lor emoții sunt factori puternici, care pot schimba stările oamenilor și, în cele din urmă, performanța. Ei au înțeles că frica și furia pot mobiliza oamenii pe termen scurt și că aceste emoții se vor întoarce rapid împotriva lor, lăsând oamenii distrași, anxioși și ineficienți. Astfel de lideri au empatie. Ei citesc corect oameni, grupuri și culturi organizaționale și construiesc relații de durată. Ei inspiră prin demonstrarea pasiunii, prin

angajament și grija profundă pentru oameni și viziunea organizațională. Aceștia îi provoacă pe cei din jurul lor să acționeze împreună pentru un viitor strălucit. Ei ne oferă curaj și speranță și ne ajută să devenim cei mai buni.

Liderii rezonanți ajută la combinarea într-o rețetă puternică a capitalului financiar, uman, intelectual, social și al mediului pentru a obține performanță în organizații<sup>2</sup>. Cu alte cuvinte, aceștia nu sunt doar persoane cu care lucrezi foarte bine, ci obțin și *rezultate*. Desigur, pentru a fi mare, un lider trebuie să înțeleagă piața, tehnologia, oamenii și o multitudine de alți factori care se regăsesc într-o organizație. Desigur, această cunoaștere este necesară, dar nu este suficientă pentru a produce un leadership durabil și eficace. Aici intră în scenă rezonanța. Ea îi permite liderului să folosească această expertiză pentru urmărirea performanței în companie. Aceasta îngăduie liderului să inoculeze puterea în toate persoanele care lucrează în și în jurul organizației.

Așa cum am mai spus, problema este că a fi rezonant nu este așa de ușor precum pare, iar susținerea acestui lucru este și mai grea – mai ales în această lume nouă, în care liderii trebuie să facă față cerințelor și presiunii fără precedent.

De ce este rezonanța atât de dificilă? Noi credem că are ceva de-a face cu natura locului de muncă și cum anume îl gestionăm. Chiar și cei mai buni lideri – care *pot* crea rezonanță – trebuie să lase de la ei în mod constant. Cei mai mulți oameni, în special directorii ocupați cu care lucrăm, acordă o importanță mică *reînnoirii* sau dezvoltării practicilor – obiceiuri ale minții, corpului sau ale comportamentului – care ne permit să producem și să susținem rezonanța în fața provocărilor fără sfârșit ani și ani de-a rândul. De fapt, acesta este exact contrariul. Multe organizații supraevaluează aceste

tipuri de comportament distructiv și tolerează disonanța, leadershipul mediocru pentru o perioadă foarte lungă, mai ales în cazul în care o persoană pare să obțină rezultate. Nu ne este oferit prea mult timp – și nici încurajări – pentru cultivarea aptitudinilor și practicilor care vor contracara efectele rolurilor noastre stresante.

Adăugați și faptul că presiunea tot mai mare asupra liderilor pentru a genera rezultate previzibile are ca efect apariția cărcotașilor vigilenți care așteaptă, gata să se năpustească asupra evenimentelor negative sau chiar asupra unui indiciu că urmează să apară o problemă. În urma comportamentului abuziv și chiar penal al unor oameni de afaceri de pe la sfârșitul anilor '90, controalele financiare și ale performanței au ajuns la un nivel record. Asta înseamnă că organizațiile mai flexibile au și mai multe de făcut și oamenilor le este mai greu să se ascundă. Într-un fel, este de așteptat să fie suficient de puternici să se ocupe de toate fără să acorde o prea mare atenție gestionării schimbărilor fiziologice și psihologice.

Dar, atunci când liderii se sacrifică prea mult pentru o perioadă lungă de timp și culeg prea puține rezultate, ei pot fi prinși în ceea ce noi numim *Sindromul Sacrificiului*. Leadershipul este interesant, dar totodată stresant. Și este singur. El este exercițiul puterii și al influenței, iar puterea produce distanțarea de oameni. De multe ori liderii nu sunt sprijiniți și sunt îndepărtați din relațiile cu oamenii. Corpurile noastre pur și simplu nu sunt echipate să se confrunte cu acest tip de presiune în fiecare zi. Odată cu trecerea timpului, devenim epuizați – ne topim sau suntem topiți. Crizele mici constante, responsabilitățile grele și nevoia continuă de a influența oamenii poate fi o povară

grea, atât de mare, încât să ne trezim blocați în *Sindromul Sacrificiului* și să alunecăm spre neliniște interioară, oboseală și suferință.

Cu alte cuvinte, *disonanța devine implicită* chiar și pentru liderii care *pot* crea rezonanță. Și, pentru că emoțiile noastre sunt contagioase, disonanța se răspândește rapid la cei din jurul nostru și pătrunde în cele din urmă în organizațiile noastre.

Apoi, bineînțeles, mai sunt și ceilalți – cei mulți care au funcții de conducere, care nu au fost niciodată rezonanți. Unii dintre ei nu ar fi trebuit să se afle pe astfel de poziții încă de la început. Alții caută responsabilitate și putere, dar par să nu aibă cunoștințele de bază a ceea ce înseamnă leadership cu adevărat. Pentru ei, disonanța pare a fi exact așa cum este. Astfel încât aceștia trăiesc cu ea, fără să aprecieze că viața ar putea fi diferită și că ei ar putea fi mai eficienți.

Dar, dacă aceștia au fost vreodată rezonanți sau nu, liderii disonanți fac ravagii. Ei sunt la mila emoțiilor volatile și a reactivității. Conduc oamenii agresiv, pentru motive greșite și în direcții greșite. Ei lasă în urma lor frustrare, frică și antagonism. Și, de cele mai multe ori, sunt complet inconștienți de pagubele pe care le provoacă.

## Ciclul sacrificiului și al reînnoirii

Am găsit un indiciu referitor la apariția disonanței: un fenomen pe care noi îl numim *stresul puterii* – un semn unic și distinctiv al stresului care este un element de bază pentru un lider, mai ales în ziua de azi. Pentru persoanele care conduc organizații, alegerile sunt rareori extrem de clare, iar comunicarea și luarea deciziilor sunt incredibil de complexe, de aceea astfel de oameni au de multe ori o autoritate



ambiguă. La toate acestea adăugați singurătatea care vine odată cu persoana care se află la conducere și aveți formula stresului puterii. În ultimii ani, am observat lideri confruntându-se cu stresul puterii în fiecare zi, făcând față presiunii tot mai mari, apoi târându-se pe podea în fiecare seară, sleiți de energie. Ei trec de la episoade ocazionale ale stresului puterii la întâmplări aproape cotidiene. În cele din urmă, toate aceste lucruri conduc la o formă de stres cronic.

Am urmărit cum acești lideri au devenit tot mai abătuți. Unii au început să acționeze în moduri nesănătoase, uitând care au fost cândva pentru ei cele mai de preț valori. Alții au renunțat total.

Cu toate acestea, problema nu o reprezintă doar stresul puterii. Acesta a fost întotdeauna o parte a realității unui lider și va fi întotdeauna. Problema este că timpul pentru recuperare nu este suficient. Mulți lideri nu reușesc să gestioneze *ciclul sacrificiului și al reînnoirii*, care trebuie să fie regulat pentru a susține rezonanța. În schimb, liderii se sacrifică în mod constant pentru locul lor de muncă.

Ce putem face? Pentru a susține eficiența, odată ce a fost atinsă, trebuie să gestionăm Sindromul Sacrificiului, stresul și disonanța – să nu devenim victimele lor. Soluția este să ne întoarcem mereu și mereu la rezonanță.

Din fericire, avem câteva modele foarte bune. Am văzut lideri care în mod deliberat și conștient au ieșit din tiparele distructive și și-au revenit din punct de vedere fizic, mental și emoțional. Acești lideri sunt capabili să gestioneze crizele constante și stresul cronic fără să dea semne de epuizare, teamă sau mânie. Ei nu răspund orbește la amenințări cu acte de temut, defensive. Dimpotrivă, ei văd oportunități în toate provocările și găsesc modalități de a

depăși obstacolele. Sunt capabili să se motiveze și pe ei, dar și pe cei din jur, concentrându-se pe posibilități. Sunt optimiști, dar realiști, atenți și conștienți și sunt pasionați de valorile și obiectivele lor. Acest gen de lideri creează relații puternice, pozitive, care conduc la un climat organizațional captivant.

Cel mai important, am constatat faptul că liderii care susțin rezonanța înțeleg că reînnoirea în sine este un proces *holistic* care implică mintea, corpul, inima și spiritul. Ei văd în mod clar că sacrificiul de sine pe care inevitabil trebuie să-l facă pentru locul lor de muncă funcționează numai în cazul în care „sinele” este în continuare participant la acest lucru. Fără o reînnoire periodică, sacrificiul este prea mare și apare disonanța, cu rezultate de multe ori devastatoare și distructive.

Marii lideri înțeleg acest lucru, chiar dacă nu-l spun. Ei își concentrează atenția pe dezvoltarea intelectului, pe gestionarea și înțelegerea emoțiilor, având grijă de trupurile lor și crezând în valori profunde și în visuri care le hrănesc spiritul. Așa cum vom demonstra în această carte, reînnoirea poate fi un proces conștient care presupune schimbări fiziologice și psihologice care ne permit să inversăm efectele stresului cronic și ale sacrificiului. Și totul începe cu conștientizare, speranță și compasiune.