

TREI

Mindfulness și leadership

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

MATT TENNEY ȘI TIM GARD

Traducere din engleză de Smaranda Nistor

*Părintilor mei, Molly și Gary, pentru sprijinul vostru
necondiționat.*

— Matt Tenney

Pentru Marasha, Max și Lex.

— Tim Gard

Cuprins

<i>Prefață</i>	Notă despre cum poți profita mai bine de această carte	13
<i>Introducere</i>		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	Mutația care schimbă totul	25
	<i>Mintea începătorului</i>	29
	<i>Atitudinea de începător este esențială</i>	30
	<i>Mutația care schimbă totul</i>	39
	<i>Schimbarea programării implicate</i>	45
	<i>Întrebări de recapitulare</i>	49
2	Cum se produce un impact direct și imediat asupra rubricii de profit	50

<i>Cum influențăm inconștient profitul și 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 efectele echipei</i>	79
<i>Liderul inteligent emoțional</i>	80
<i>Un creier mai inteligent la nivel emoțional</i>	84
<i>Un regim de antrenament pentru inteligență 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

	<i>Întrebări de recapitulare</i>	108
5	Dezvoltarea unei prezențe de leadership extraordinare	109
	<i>Calm și sânge 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
	Puterea de a fi în slujba altora	127
	Fericire necondiționată	128
	<i>Studiul fericirii</i>	129
	Fericirea face bine afacerii	130
	Fericirea e predeterminată, într-un fel (dar se poate schimba)	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	Puterea de a sta nemîșcat	160
	<i>Integrarea unitară a exercițiilor în viața cotidiană</i>	163
	<i>Un ghid al începătorului pentru a sta nemîșcat într-o conștiență de sine atentă</i>	166
	<i>Un ghid al nivelului intermediar pentru a sta nemîșcat într-o stare de conștiență de sine atentă</i>	172
	<i>Trecerea în activitate</i>	176
	<i>Întrebări de recapitulare</i>	176
9	De la 4 ore la 4 minute. Controlul emoțiilor pentru performanță optimă	177
	<i>Revenirea la calm – de la 4 ore la 4 minute</i>	180
	<i>Conștientizarea atentă a emoțiilor: scil</i>	182
	<i>Pe apele involburate ale emoției</i>	194
	<i>Întrebări de recapitulare</i>	195
10	Înțelepciunea adevărătei excelențe	196
	<i>Lucrurile nu sunt așa cum par</i>	197
	<i>O incredibilă descoperire</i>	200
	<i>Nu ești ceea ce crezi</i>	202
	<i>Înțelepciune versus cunoaștere</i>	207
	<i>Interacțiunea dintre conștientizarea stabilă și înțelepciune</i>	209
	<i>Întrebări de recapitulare</i>	210
11	Prezența de leadership extraordinară și piesa finală din puzzle-ul fericirii necondiționate	211
	<i>Durerea este inevitabilă; suferința, nu</i>	212

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

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

Prefață

Notă despre cum poți 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 rămâni doar la textul principal, fără队ama 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

Neuronotelor, dr. Gard a jucat un rol crucial în identificarea celor mai recente și mai relevante studii de documentare pentru această carte. De asemenea, m-a ajutat să îmbunătățesc în multe moduri textul principal, inclusiv prin a avea grijă ca eu să nu exagerez în prezentarea rezultatelor de cercetare menționate în această carte.

Dr. Gard a contribuit semnificativ la îmbunătățirea acestei cărți. Eu cred că, datorită lui, îți va plăcea această carte mult mai mult decât dacă fi scris-o singur și că vei pleca mai departe cu o mult mai vastă înțelegere a creierului tău și a puterii tale de a-l schimba în moduri care te vor ajuta să ajungi atât la excelență în leadership, cât și la excelență personală.

Introducere

Gândește-te la toate activitățile simple pe care le desfășori deja în fiecare zi — cum ar fi să te speli pe dinți, să te îmbraci, să mergi cu mașina sau metroul la serviciu, să mergi spre biroul tău, să aștepți până se face cafeaua, să aștepți până ti se aprinde computerul și aşa mai departe. Aceste activități sunt etichetate adeseori drept „timpi morți“ sau „risipă de timp“.

Acum, imaginează-ți că ai putea transforma aceste activități în unele dintre cele mai productive momente ale zilei, în paralel cu a-ți spori starea de mulțumire. Cercetări de ultimă oră în neuroștiințe sugerează că poți, în fapt, să faci exact acest lucru!

Cartea de față vorbește despre o metodă foarte simplă care te poate ajuta:

- Să ai un mai bun simț al afacerilor
- Să-ți îmbunătășești inteligența emoțională și cea socială
- Să devii mai inovator
- Să gestionezi mai eficace schimbarea
- Să vezi ocaziile favorabile pe care alții nu le văd
- Să-ți îmbunătășești prezența ca lider
- Să ai o viață mai împlinită

Știu că sună prea frumos ca să fie adevărat, dar metoda despre care voi vorbi în această carte te poate ajuta să realizezi toate cele de mai sus. De fapt, e încă și mai bine.

Metoda în chestiune nu costă absolut nimic și nu te obligă să adaugi nimic în plus la programul tău, care, foarte probabil, e deja mai mult decât încărcat. Nu trebuie să faci altceva

decât să schimbi modul în care procedezi cu lucrurile pe care deja le faci în fiecare zi. Îți ia cam tot atât efort cât înghițitul unei pastile, dar poți aplica această metodă în orice moment al existenței tale cotidiene — în afară de ceasurile pe care le dormi. Și, atunci când e aplicată corect, efectele secundare nu cuprind decât lucruri pozitive, cum ar fi acela că vei fi mai fericit și mai sănătos.

Metoda la care mă refer este o practică simplă, cunoscută sub denumirea de antrenamentul stării de mindfulness.¹

TOTUL ÎNCEPE ÎN MINTE

În ultimii câțiva ani, pe parcursul atelierelor de discuții și al programelor de instruire pe care le-am susținut, am întrebat mii de oameni: „Ați fi de acord cu mine când spun că orice succes și orice eșec își are originea în minte?“

Nimeni nu m-a contrazis vreodată. Întrebarea este esențialmente retorică. Știm că tot ceea ce facem sau nu reușim să facem începe în minte.

Motivul pentru care pun întrebarea de mai sus este că amplifică forța de impact a întrebării următoare: „Câți oameni cunoașteți care își fac timp în fiecare zi ca să-și antreneze intenționat mintea să funcționeze mai eficient?“

De regulă, în cazul auditoriilor din mediul de business, numai unu până la trei la sută dintre cei prezenți ridică mâna.

Găsesc foarte interesant acest lucru. Toată lumea pare să fie de acord că o minte care funcționează eficient se află la rădăcina oricărui succes personal și profesional, cu toate acestea, foarte puțini oameni își găsesc zilnic timp să-și antreneze intenționat mintea. Poate că ne îmbogățim cunoștințele prin studiu, dar nu facem nimic ca să antrenăm modul în care mintea funcționează de fapt. În majoritatea cazurilor, e pentru că oamenii nu conștientizează

existența unui proces sistematic de antrenare a minții — o metodă de exersare pe care o aplică firme extrem de profitabile și de binecunoscute, cum ar fi Google, Apple, Aetna, Intel, General Mills și multe altele.

Pentru cei mai mulți dintre noi, din păcate, rezultatul faptului că nu ne antrenăm mintea este că aceasta poate fi cel mai mare obstacol în calea reușitei noastre. Adeseori, este o sursă de anxietate și îndoială de sine, un loc din care apar tipare de gândire repetitive care ne limitează și nu ne lasă să ne valorificăm întregul potențial pe care-l avem.

Această carte vine cu câteva schimbări radicale de paradigmă. Prima mutație de ordin general este că toți avem capacitatea de a ne antrena mintea în aşa fel încât să se inverseze situația descrisă mai sus. Ne putem transforma mintea astfel încât să nu mai fie cel mai mare obstacol al nostru în calea succesului, ci, mai degrabă, un instrument incredibil de puternic, care ne permite să obținem reușite semnificativ mai mari, atât în viața personală, cât și în cea profesională, mai ales în calitate de lideri.

ÎȚI POȚI REORGANIZA CONEXIUNILE NEURONALE PENTRU EXCELENȚĂ ÎN LEADERSHIP ȘI ÎN VIAȚA PERSONALĂ

În urmă cu douăzeci de ani, ar fi fost cvasiimposibil să găsești un specialist în neuroștiințe care să credă că structura fizică a creierului omenesc poate fi schimbată după încheierea adolescenței. Astăzi, viziunea asupra chestiunii este mult diferită. În 2004, de exemplu, un neurocercetător pe nume Bogdan Draganski, împreună cu colegii lui, a arătat că oamenii care timp de trei luni s-au antrenat să jongleze dezvoltă în mod cuantificabil mai multă substanță cenușie² — substanță de comandă-și-control a

creierului, ca să zicem aşa — în zone ale creierului care sunt asociate cu procesarea și depozitarea mișcării vizuale complexe.^{3,4}

Există în prezent o tendință crescândă de concentrare a neuroștiințelor pe faptul că se pot produce schimbări ale creierului — termenul folosit fiind *neuroplasticitate*. Una dintre cele mai promițătoare descoperiri din domeniul neuroplasticității este aceea că ne putem schimba creierul pe toată durata vieții. Un cal bătrân poate, de fapt, să se mai învețe la buiestru!

Neuronota 0.1 — Neuroplasticitatea

Mai multe studii, cum ar fi cel cu jongleria, pomenit mai sus, desfășurat de Draganski și colegii lui, arată clar că putem schimba structura fizică a creierului nostru — practic, substanța cenușie sporește — și că există o strânsă legătură între creier și comportament. Totuși, e greu de spus cu precizie care dintre structurile minusculе care alcătuiesc substanța cenușie sunt cele ce se schimbă. Studiile pe animale sugerează că aceste modificări se datorează creșterii vaselor mici de sânge (capilarele) care alimentează neuronii cu oxigen și glucoză, creșterii în lungime și ramificării dendritelor, unei creșteri a numărului de sinapse și chiar creșterii de neuroni noi.⁵

Pe lângă creșterea cantității de substanță cenușie, antrenamentul poate să sporească și materia albă — conexiunile cerebrale. Acest lucru a fost revelat pentru prima dată de Scholz, Klein și colaboratorii, care au constatat creșteri ale materiei albe după doar șase săptămâni de exercițiu cu jongleria.⁶ La fel ca în cazul substanței cenușii, încă nu e limpede ce anume, la nivelul micro, provoacă această creștere.

Cine dorește o explicație mai detaliată, ce este substanța cenușie, ce este materia albă, cum se măsoară modificările funcției cerebrale și ale structurii creierului, și care sunt zonele din creier implicate în mindfulness, îl rog să consulte Anexa.

Aspectul neuroplasticității care mie mi se pare cel mai incitant este descoperirea ceva mai recentă că putem schimba structura fizică a creierului pur și simplu prin folosirea mintii.⁷ Unul dintre primele studii care au adus la lumină posibilitatea de modificare a creierului prin utilizarea mintii a fost cel avându-i ca subiecți pe taximetriștii londonezi. În cadrul examenului de obținere a autorizației de a face taximetrie în Londra, ei sunt obligați să facă pregătire și să asimileze ceea ce se numește „Cunoașterea“. Candidaților li se cere să memoreze rute de pe o suprafață care cuprinde circa 25 000 de străzi și 20 000 de puncte de reper și obiective turistice. Dobândirea „Cunoașterii“ poate să ia între doi și patru ani de exercițiu.

În anul 2011, când Woollett și Maguire, doi neurocercetători de la University College London, au studiat creierele unui grup de taximetriști londonezi înainte și după asimilarea „Cunoașterii“, au descoperit o sporire semnificativă a substanței cenușii din zona creierului asociată cu memoria spațială (hipocampul posterior). Nicio asemenea modificare nu a fost constatată la candidații care nu au luat examenul pentru autorizația de taximetrie în Londra, și nici la grupul de control care nu urmase pregătirea.⁸

Pe măsură ce practica mindfulness s-a răspândit mai larg, comunitatea oamenilor de știință a devenit tot mai interesată de ceea ce se numește „exersarea mintii atente“, adunându-se astfel un volum monumental de cercetare pe tema beneficiilor pe care le poate aduce acest exercițiu.⁹ Există acum numeroase studii care sugerează foarte convingător că exersarea mintii

atente-în-prezent (mindfulness) poate avea ca rezultat schimbări fizice în structura creierului — în unele cazuri, după doar opt săptămâni —, care pot fi puse în legătură cu abilități mai bune de leadership.¹⁰ În cartea pe care o aveți în față, noi vom încerca să arătăm cum anume, prin exersarea minții atente, putem să ne reorganizăm la propriu circuitele cerebrale în direcția unei performanțe de leadership ieșite din comun.¹¹

CE VEI GĂSI ÎN ACEASTĂ CARTE

Cartea aceasta se bazează pe o combinație de programe de instruire separate, desfășurate de mine cu lideri din diverse domenii. Înțeleg că, adeseori, cea mai presantă problemă dintr-o organizație este situația financiară. Presiunea poate fi enormă „să ne facem planul“ în absolut fiecare trimestru.

Ca urmare, vom începe prin a discuta cum poate exersarea stării de mindfulness să-i ajute pe lideri să ia decizii apte să producă un impact mai bun asupra marjelor de profit și a cheltuielilor. Acest lucru ne ajută să influențăm rapid și nemijlocit câștigurile firmei, ceea ce înseamnă șanse mai mari să ne păstrăm slujba suficient de mult timp, încât să exercităm un impact pe termen lung. Priceperea mai bună în afaceri, în plus, îi permite liderului să aibă la dispoziție mai multe resurse pentru a-l servi atât pe client, cât și pe membrii organizației.

Pe de altă parte, aşa cum am descris amănunțit în prima mea carte, *Serve to Be Great*, dacă liderii pun prea mare accent pe cifre și neglijeză să-i servească efectiv pe oamenii din echipele lor și să se îngrijească de ei, organizația va capota în cele din urmă. Fără oameni mulțumiți și loiali în echipa ta, va fi cvasiimposibil să ai clienți mulțumiți și fideli. Iar fără clienți mulțumiți și fideli, nicio organizație nu poate exista prea multă vreme. Prin urmare, trebuie să ne ocupăm și de acele abilități de leadership

care ne permit să creăm și să susținem o cultură organizațională aptă să stimuleze creșterea și profitabilitatea pe termen lung ale organizațiilor noastre.

Din fericire, există o punte de legătură între priceperea mai bună în afaceri și abilitățile mai bune de leadership: exersarea mindfulness-ului, a conștientizării atente. Antrenarea atenției conștiente ne ajută să ne dezvoltăm autoconștientizarea și agilitatea mentală care constituie premisele de bază ale unui mai bun simț al afacerilor și fundamentul pentru dezvoltarea inteligenței sociale și emoționale care ne permite să-i servim mai eficient pe cei din echipele de subordonați și să ne îngrijim de binele lor, ceea ce, mai departe, duce la culturi ale echipei de înaltă performanță.

Cartea este împărțită în două, pentru o mai mare ușurință de abordare a subiectelor pe care le vom discuta:

Partea I — Vom prezenta și vom explica exersarea și conștientizarea atentă, arătând cum poate acest antrenament să ne autoreorganizeze circuitele cerebrale, în moduri care ne ajută să avem mai mult succes ca lideri. Vom arăta cum poate practica mindfulness să-i ajute pe lideri să influențeze rapid, direct și categoric profiturile și cheltuielile. De asemenea, vom vedea pe îndelete cum ne ajută exercițiul conștientizării atente să ne dezvoltăm abilitățile de leadership care sunt esențiale pentru succesul pe termen lung al echipelor noastre.

Partea a II-a — Vom vorbi despre cum poate fi integrat fără obstacole exercițiul conștientizării atente în existența noastră de zi cu zi, fără a trebui să mai adăugăm nimic în plus în programul nostru deja foarte încărcat.

Cu toată sinceritatea, sperăm că lectura acestei cărți o să vă placă măcar la fel de mult cât ne-a plăcut nouă s-o scriem!