

**Ce faci când o ușă ți se închide?  
Continui să bați la ea sau găsești o alta  
pe care să o deschizi?**

**PiV votează!**<sup>TM</sup>  
**ȘI SCHIMBĂ**  
**DIRECȚIA VIEȚII TALE**

**3 întrebări care:**  
**îți clarifică perspectiva**  
**îți maximizează potențialul**  
**îți redefinesc viața**

**SAM SILVERSTEIN**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**SILVERSTEIN, SAM**  
**PIVOTEAZĂ! și schimbă direcția vieții tale – 3 întrebări care îți clarifică perspectiva, îți maximizează potențialul, îți redefinesc viața: Ce faci când o ușă ți se închide?, Continui să bați la ea sau găsești o alta pe care să o deschizi? – autor SAM SILVERSTEIN**

București, BusinessTech International, 2025  
ISBN 978-606-8709-42-0  
159.9

Traducere: VIOLETA LIMONA  
Editare grafică: [www.ELIASFABIAN.COM](http://www.ELIASFABIAN.COM)  
Consilier editorial: PSIHOLOG MIHAELA BUDUI  
Editor: IULIANA ENACHE

ORIGINALLY PUBLISHED IN THE USA BY



PIVOT

COPYRIGHT © 2021 BY SAM SILVERSTEIN

THIS TRANSLATION OF PIVOT IS PUBLISHED BY  
ARRANGEMENT WITH SOUND WISDOM.

ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF  
REPRODUCTION IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, înregistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului (BusinessTech International – [office@BusinessTech.ro](mailto:office@BusinessTech.ro)).

# Mulțumiri

**LA TREI SĂPTĂMÂNI** după ce am trimis manuscrisul celei mai recente cărți ale mele editorului David Wildasin, l-am sunat pentru a discuta ideea pe care o aveam pentru o nouă carte. Era imediat după începearea carantinei din cauza epidemiei de COVID-19. I-am împărtășit viziunea mea despre o carte care putea fi utilă oricând, dar mai ales în acel moment. David a susținut imediat proiectul meu și în 60 de zile a avut manuscrisul în mâinile sale. David, împreună cu întreaga sa echipă de la Sound Wisdom, a transformat în realitate această carte pentru voi, cititorii mei, într-un timp uimitor de scurt. Ei au lucrat neobosit pentru ca proiectul meu să arate minunat și să ofere o mare valoare. Nu pot să mulțumesc destul întregii echipe de la Sound Wisdom pentru tot ce au făcut pentru mine.

De asemenea, vreau să mulțumesc, în mod special, editurii Cara Wordsmith Ltd. Implicarea asiduă în acest proiect, pe lângă altele la care am lucrat împreună, a fost un factor critic pentru transformarea ideilor, conceptelor și principiilor mele în cel mai bun produs finit posibil.

Iar vouă, cititorilor mei, vă mulțumesc pentru opiniile și sprijinul pe care mi l-ați oferit. Continuați să mă inspirați pentru a gândi mai profund, pentru a-mi dezvolta abilitățile și a produce cărți cu impact asupra vieților noastre.

# CUPRINS

<b>Capitolul 1 – Ce înseamnă să pivotezi?</b>	<b>13</b>
Anul în care am trăit diferit	16
<b>Capitolul 2 – Zborul spre un loc nou</b>	<b>21</b>
De ce să te obosești să-ți schimbi modul de gândire?	23
Să ne întoarcem puțin în Atlanta	28
<b>Capitolul 3 – Dilema lui Larry</b>	<b>31</b>
Studiu de caz: Luarea deciziilor în vreme de criză	35
Clarifică-ți CONVINGERILE	38
Exercițiul #1: Lecțiile tale de viață	38
Acum este rândul tău	48
Exercițiul #2: Observă ce au în comun lecțiile majore de viață	49
Exercițiul #3: Găsește-ți busola internă	52
Convingerile tale, valorile tale și întrebarea privind busola ta internă	55
Exercițiul #4: Începe prin a-ți declara codul personal	58
Concluzia Primei întrebări cheie	59
<b>Capitolul 4 – Testul convingerilor fundamentale</b>	<b>63</b>
Următorul pas: scopul și planul tău de acțiune	64
Ce crezi în legătură cu scopul tău?	
Și ce crezi în legătură cu planul tău?	65
Scopul: marele „De ce?”	67

Exercițiul 1: Care este cel mai important lucru pentru tine?	69
Exercițiul 2: Pe cine ești dornic să ajuți ?	69
Exercițiul 3: Cum ai putea exprima concis ce este esențial pentru tine să dăruiești din preaplinul tău?	70
Exercițiul 4: Când ai simțit că acționezi în acord cu scopul tău?	71
Exercițiul 5: Cum acționezi acum conform scopului?	71
Exercițiul 6: Cum ai putea acționa în viitor conform scopului tău?	72
Exercițiul 7: Care este planul tău?	72
Exercițiul 8: Care sunt cele trei activități care îți aduc un sentiment de bucurie când te gândești la ele?	73
Întotdeauna convingerile noastre se oglindesc în acțiunile noastre	76
Codul tău personal	81
<b>Capitolul 5 – Factorul Frankl</b>	<b>83</b>
O problemă de atitudine	85
A doua întrebare cheie este diferită de celelalte	86
Moralitatea obiectivelor esențiale	88
Avem cu toții o alegere	91
Punctele decizionale și atenția conștientă	93
O lecție din baseball	94
Exercițiul #1: Identifică punctul tău vulnerabil, partea întâi	99
Exercițiul #2: Identifică punctul tău vulnerabil, partea a doua	99
Exercițiul #3: Identifică punctul tău vulnerabil, partea a treia	100
<b>Capitolul 6 – Testul obiectivelor esențiale</b>	<b>103</b>

<b>Capitolul 7 – Este o problemă personală</b>	<b>111</b>
Nu arunca vorbe în vânt	115
Forța angajamentului relațional	117
Angajamente relaționale vs. angajamente tactice	118
Angajamentul relațional #1: Îmi asum angajamentul de a descoperi și valorifica propriul meu potențial și de a-i ajuta pe alții să-și atingă potențialul lor.	120
Angajamentul relațional #2: Îmi asum angajamentul față de adevăr.	120
Angajamentul relațional #3: Îmi asum angajamentul de a-mi respecta valorile.	121
Angajamentul relațional #4: Îmi asum angajamentul față de ideea „Toți pentru unul și unul pentru toți”.	121
Angajamentul relațional #5: Îmi asum angajamentul de a îmbrățișa atât greșelile și eșecurile, cât și oportunitățile și succesele.	121
Angajamentul relațional #6: Îmi asum angajamentul de a respecta principii financiare sănătoase.	122
Angajamentul relațional #7: Îmi asum angajamentul de a oferi un mediu sigur și primitor în care oamenii să se simtă confortabil.	123
Angajamentul relațional #8: Îmi asum angajamentul față de principiul „Cuvântul meu ese garanția mea”.	123
Angajamentul relațional #9: Îmi asum angajamentul de a fi alături de tine atunci când totul se prăbușește.	124
Angajamentul relațional #10: Îmi asum angajamentul de a fi cunoscut pentru integritatea mea.	124
Angajamente relaționale: o problemă personală	125
Angajamente relaționale: studiu de caz	126
Cele zece angajamente relaționale	129

Exercițiul #1: Potențial	129
Exercițiul #2: Adevăr	130
Exercițiul #3: Valori	130
Exercițiul #4: Mă angajez să le fiu de folos celorlalți	130
Exercițiul #5: Greșeli și eșecuri	130
Exercițiul #6: Finanțe	131
Exercițiul #7: Mediu sigur și primitiv	131
Exercițiul #8: Îmi respect cuvântul	132
Exercițiul #9: „Sunt alături de tine”	132
Exercițiul #10: Reputație	132

## **Capitolul 8 – Testul angajamentelor pe care ți le asumi** **135**

Epilog – Călătoria	141
--------------------	-----

### **JURNALUL PIVOTEAZĂ!** **145**

Despre autor	169
Cuvânt de încheiere	171
Final	176

# Ce înseamnă să *pivotezi*?

**SĂ PIVOTEZI** înseamnă că atunci când o ușă ți se închide nu reacționezi pe negândite, continuând să bați tot la ea, ci alegi să răspunzi adecvat situației, după ce ți-ai acordat ceva timp să îți cercetezi cu atenție convingerile fundamentale. Doar pe baza lor poți identifica o ușă complet nouă, una care să deschidă pentru tine o întreagă lume de posibilități. Fiecare provocare pe care o întâlnești poate fi o oportunitate de a pivota și de a schimba direcția cu una mai favorabilă după un moment de reanalizare profundă a ceea ce gândești despre tine, despre alții și despre provocările pe care ți le scoate viața în față.

Am observat ceva fascinant la oameni, ceva care este în același timp tragic și miraculos: oamenii își realizează potențialul la maxim numai când se confruntă cu o provocare, cu o dificultate sau cu un moment de regres în viața lor. Obstacolul poate fi o situație care îți amenință viața sau ceva simplu, ca ratarea intrării în echipa de baschet a liceului. Indiferent de forma pe care o iau, situațiile potrivnice îi fac pe unii oameni să intre într-o spirală de negativism, iar pe alții îi inspiră

să se ridice pe noi culmi și să-și realizeze la maximum potențialul. Convingerile fiecăruia determină modul cum o persoană înfruntă o dificultate privind-o ca pe o tragedie sau ca pe un miracol.

Poate că ai observat și tu acest lucru. Atunci când, pentru unii, lucrurile vin prea ușor ei încep să fie satisfăcuți de propria persoană și tind să se îndepărteze de potențialul lor. Totuși, de îndată ce se confruntă cu o adevărată majoră, unii nu scapă ocazia de a realiza ceva deosebit. Ei pot înfăptui lucruri cu adevărat remarcabile și își pot aduce contribuții extraordinare. Acest lucru se întâmplă pentru că gândesc într-un anumit fel, iar acest mod de gândire poate fi învățat. Oamenii își pot realiza potențialul la maximum dacă își pun întrebările potrivite în ce privește convingerile lor.

---

*Să pivotezi* înseamnă că atunci când o ușă îți se închide nu reacționezi pe negândite, continuând să bați tot la ea, ci alegi să răspunzi adecvat situației, după ce ți-ai acordat ceva timp să îți cercetezi cu atenție convingerile fundamentale. Doar pe baza lor poți identifica o ușă complet nouă, una care să deschidă pentru tine o întreagă lume de posibilități. Fiecare provocare pe care o întâlnești poate fi o oportunitate de a pivota și de a schimba direcția cu una mai favorabilă după un moment de reanalizare profundă a ceea ce gândești despre tine, despre alții și despre provocările pe care ți le scoate viața în față.

---

Toți oamenii pe care i-am considerat ca fiind niște modele de urmat au adoptat, la un moment dat, obiceiul de a pivota, schimbând direcția, *cercetându-și cu mai mare atenție convingerile fundamentale care îi pot conduce la realizarea potențialului maxim și odată cu aceasta ei devin niște oameni mai puternici. Ei au reacționat față de o dificultate punându-și întrebările potrivite și au folosit răspunsurile pentru a descoperi care sunt convingerile lor cele mai profunde, pentru a le aplica și a se transforma pe ei înșiși și lumea în care trăiesc. Eu cred că acest model – de a identifica atât convingerile fundamentale, cât și punctele forte neexploatate – este valabil în viața tuturor oamenilor care pot fi exemple bune de urmat.*

---

„Situțiile potrivnice sunt utile deoarece dezvăluie calități până atunci neverificate. Fie că este vorba de o boală gravă, de dificultăți financiare sau de simple constrângeri din cauza insuficienței cunoașterii a limbii țării în care trăiești, dificultățile pot valorifica puncte forte neașteptate.”

– Sonia Sotomayor

---

Această carte a apărut ca urmare a faptului că mi-am pus, ceea ce eu numesc acum, *cele trei întrebări cheie*. La început, nici măcar nu am realizat că scriam o carte. Tocmai terminasem un proiect important și voiam să iau o pauză. După ce am formulat întrebările cheie și am început să aplic răspunsurile în propria-mi viață, această carte a venit de la sine. Vei afla mult mai multe despre aceste întrebări în următoarele pagini.

Care sunt acele trei subiecte de gândire pe care să le propun echipei lui Craig?

Pe când am început coborârea spre Atlanta, mi-a venit o idee: să fac ceva ce nu credeam că ar fi posibil – să regândesc programul meu de instruire de la zero. Nu doar că mă concentram la această problemă, dar mă străduiam să găsesc o soluție. Avionul aterizase și eu încă nu o găsisem. Ce puteam spune oamenilor lui Craig – ceva care să zguduie cu adevărat lumea lor? Ce să le ofer pentru a-i determina să-și schimbe modul de gândire atât de spectaculos încât să devină capabili să facă exact ce este nevoie în organizația și în viețile lor?

Am coborât din avion și m-am îndreptat spre casa mamei mele, dar simțeam că mă învârt în jurul unor idei mari. Nu luasem doar un zbor către Atlanta, ci era un zbor către un capitol cu totul nou din viața mea. Am știut că eram pe cale să schimb complet modul meu de gândire precum și pe cel al oamenilor din echipa lui Craig. Dar încă nu-mi dădeam seama *cum* aveam s-o fac.

## **DE CE SĂ TE OBOSEȘTI SĂ-ȚI SCHIMBI MODUL DE GÂNDIRE?**

De obicei, când ne confruntăm cu o provocare, ne concentrăm mai mult pe cum să schimbăm *ceea ce facem* și mult mai puțin sau deloc pe cum să schimbăm *modul nostru de a gândi*. Cu toate acestea, puterea gândirii depășește cu mult efectele acțiunii. Numai atunci când ne schimbăm modul de a gândi vom schimba ceea ce facem.

Dacă schimbi doar modul în care faci ceva, dar continui să gândești lucrurile într-un mod care nu susține potențialul optim al tău sau al altor persoane, atunci nu vei reuși niciodată să faci îmbunătățiri semnificative, relațiile tale vor avea de suferit și vei fi antrenat

## STUDIU DE CAZ: LUAREA DECIZIILOR ÎN VREME DE CRIZĂ

Modul cum a luat decizii Președintele John F. Kennedy în Criza Rachetelor din Cuba în 1962 este citat deseori în academiile de afaceri (și nu numai) ca un model eficient de conducere într-o situație neașteptată și extrem de periculoasă. Totuși, ceea ce este mai puțin recunoscut în legătură cu acest episod este măsura în care sistemul personal de convingeri al lui Kennedy a condus la luarea deciziilor sale.

Acest sistem de convingeri era următorul: viața umană este un drept al omului. Un comentariu celebru al lui Kennedy a fost acesta: „În ultimă instanță, nu este vorba doar despre pace, ci de drepturile umane; dreptul de a ne trăi viața fără teamă de distrugerile războiului, dreptul de a respira aerul pe care ni-l oferă natura și dreptul viitoarelor generații la o existență sănătoasă”.<sup>1</sup>

Aceste cuvinte au o puternică influență. Sunt cuvinte care inspiră. Dar o mulțime de oameni rostesc cuvinte puternice și inspiratoare fără a le susține cu fapte, ceea ce înseamnă că ei nu cred cu adevărat în cuvintele care le ies din gură. Politicienii sunt deosebit de vulnerabili la acest sindrom: ei spun un lucru, dar acțiunile lor arată o ruptură completă față de convingerile pe care susțin că le au. Oare era și Kennedy un astfel de om? Cum putem fi siguri că aceste convingeri erau mai mult decât o simplă retorică, mai mult decât o decizie de a rosti cuvinte care sună bine într-o anumită situație?

Urmărind acțiunile lui.

Tu și cu mine putem întâlni multe oportunități de a pivota pe parcursul vieții noastre, dar este improbabil să ne confruntăm cu una cu miză mai mare decât cea cu care s-a confruntat Președintele Kennedy în tim-

pul Crizei Rachetelor. La începutul crizei, Kennedy a cerut o estimare a numărului de morți în cazul în care el urma recomandarea personalului său militar superior de a lansa un asalt aerian asupra Cubei unde rușii construiau în secret rampe de lansare a rachetelor nucleare. Președintele a împietrit când a auzit răspunsul. „Pierre,” i-a spus el secretarului de presă Pierre Salinger: „Realizezi că dacă fac o greșeală în această criză trimit la moarte 200 de milioane de oameni?”<sup>2</sup>

Acest lucru era inacceptabil pentru Kennedy. Prin urmare, bazându-se pe convingerea sa că viața este un drept uman, Kennedy a schimbat total modul de luare a deciziilor la Casa Albă fiind deplin conștient că modelul cu care s-a lucrat la Casa Albă ar duce la un rezultat care încălca convingerile sale și nu voia ca acest lucru să se întâmple. Iată ce se spune într-un articol recent din *Harvard Business Review*:

---

În dimineața zilei de 15 octombrie 1962, Președintele Kennedy și echipa sa au aflat că sovieticii plasau rachete nucleare în Cuba – rachete care odată lansate ar fi putut ucide optzeci de milioane de americani. Chiar în acea dimineață, înalții comandanți militari insistă pe lansarea imediată a unei lovituri militare masive pentru a distruge rachetele nucleare. Dar, în loc să dezbată doar acest plan unic, Kennedy a avut o nouă abordare analizând mai multe opțiuni. Pe parcursul acestui proces, el i-a cerut fratelui său să conducă dezbaterile legate de două alternative. Au avut loc discuții oneste.

„Nu se ținea seama de rang și nici nu exista o persoană care să conducă dezbaterile. Discuțiile erau complet libere”, și-a amintit Robert Kennedy mai târziu. În acest mod, participanții au putut să exploreze diverse decizii și să evidențieze părerile pro și contra. Două zile mai târziu, grupul a prezentat Președintelui Kennedy alternativele posibile. El a ales blocada care a avut succes și a prevenit o confruntare nucleară cu Uniunea Sovietică.<sup>3</sup>

---

Decizia lui Kennedy – *acțiunea sa* – a fost în concordanță cu convingerea lui că viața este un drept al omului. Apărarea acestei convingeri a însemnat să se împotrivească șefilor de Stat Major care recomandaseră în unanimitate un atac cu rachete. Drept rezultat al acelei decizii care s-a materializat în acțiunea pe care a întreprins-o, știm ce credea Kennedy cu adevărat. Într-un anumit moment al vieții sale (eu nu știu când s-a întâmplat asta), John F. Kennedy a luat o decizie cu privire la ceea ce credea el despre valoarea vieții umane și a luat, de asemenea, o decizie cu privire la măsura în care era dispus să meargă în apărarea acestei convingeri. Și, slavă Domnului că a făcut-o. Cred că fiecare dintre noi se confruntă la un moment dat, cu un moment al adevărului. Problema este dacă vom fi dispuși să facem efortul de a răspunde autentic. Mulți dintre noi nu fac acest efort. Mulți trec confuzi prin viață și pierd timp prețios luând decizii care nu respectă niciun sistem de convingeri și, foarte adesea, aceste decizii conduc la crize.

duci teama in viața ta. Când te concentrezi pe ceea ce poți controla, iei decizii și obții rezultate.

---

## O PROBLEMĂ DE ATITUDINE

Repetăm iarăși și iarăși: *întotdeauna* trebuie să faci o alegere pentru felul cum reacționezi la ce ți se întâmplă în viață. Singurul lucru care poate fi discutat este dacă te autoconvingi să procedezi diferit.

Faptul că putem trăi emoții puternice în anumite situații nu înseamnă că ne pierdem capacitatea de a ne alege atitudinea. Este vorba doar de a face deosebirea între ce putem controla și ce nu putem controla. *De îndată ce înțelegem deosebirea dintre ce putem controla și ce nu putem controla, vom avea capacitatea de a ne alege atitudinea.* Există lucruri care nu sunt – și nu au fost niciodată – sub controlul nostru. Este sarcina fiecăruia să le identifice. În ce privește emoțiile, ele fac parte din experiența umană. Le respectăm dar nu trebuie să ne lăsăm subjuogați de ele. S-a spus că emoțiile sunt ca valurile oceanului: nu le putem opri să vină, dar putem alege pe care dintre ele ne urcăm cu placa de surf pentru a le înfrunța.

În final, alegerea obiectivelor esențiale este o chestiune de atitudine. Este nevoie să ne facem obiceiul de a ne întreba: *Este acesta un lucru pe care îl pot controla sau nu?*

Simpleul fapt de a-ți pune această întrebare te calmează. Un lucru pe care îl putem controla *întotdeauna* este răspunsul ales conștient față de o anumită situație. Dacă atitudinea ta este să dai vina pe alții, să îi judeci

și să faci pe victima, atunci ți-ai ales un anumit mod de viață. Dacă atitudinea ta este de compasiune și conectare cu alții, dacă accepți că propriile decizii și acțiuni au cel mai mare impact asupra calității vieții tale și a altora, atunci modul tău de viață va fi foarte diferit. *Contează* pe ce anume te concentrezi și, în afară de cazul în care acționezi conștient de acest lucru, nu vei putea să-ți realizezi potențialul la maximum. Aceasta este realitatea cu care ne confruntăm.

---

Contează pe ce anume te concentrezi.

---

Ne putem maximiza potențialul instantaneu. Ne putem transforma viața instantaneu, indiferent de provocările cu care ne confruntăm. Trebuie doar *să alegem* cum reacționăm în circumstanțele date.

## **A DOUA ÎNTREBARE CHEIE ESTE DIFERITĂ DE CELELALTE**

A doua din cele trei întrebări cheie – Care sunt obiectivele tale esențiale? (*Pe ce anume te concentrezi?*) – este fundamental diferită de celelalte întrebări. De ce? Ai mult loc de acțiune când vine vorba de convingerile și angajamentele tale. Le poți construi de la zero în orice fel vrei. Dar când vine vorba de concentrare, totul este foarte precis. Nu este loc de negociat.

Problema majoră cu care ne confruntăm este următoarea: Este bine să ne concentrăm pe ceva ce putem controla sau pe ceva ce nu putem controla? Foarte adesea, când încercăm să controlăm totul, ajungem în

blocaj. Dacă încercăm să *controlăm alți oameni*, blocajul va fi și mai mare. Nu-i putem controla cu adevărat pe alții. Îi putem manipula cu ajutorul banilor, ori dând vina pe ei sau îi putem lua cu frumosul, dar aceste tactici nu funcționează cu adevărat. Trebuie să recunoaștem acest lucru.

- Există lucruri pe care, în mod clar, le putem controla precum monologul interior sau atitudinea, sensul pe care îl dăm unor evenimente și acțiunile pe care le întreprindem.
- Sunt alte lucruri pe care nu le putem controla precum economia, starea vremii, ce face concurența.
- Apoi, sunt lucruri pe care încercăm să le controlăm. De exemplu, încercăm să-i controlăm pe alți oameni – ce gândesc ei, ce simt, ce fac și cum acționează. (Putem fi capabili să-i influențăm pe alții, dar nu-i putem controla.)
- Și mai sunt lucruri pe care nu le putem controla, ca de pildă un foc de pădure, proprietățile cuiva sau dormitorul unui adolescent. Ce faci când te confrunți cu lucruri pe care nu le poți controla? Acționezi pentru a le aduce sub control.

Ideea este să înțelegem ce lucruri putem controla și care nu. Când încerci să controlezi ceva ce, de fapt, nu poți controla – de pildă ce simte altcineva față de tine – îți asumi o sarcină imposibilă. A doua întrebare cheie – *Care sunt obiectivele tale esențiale?* – servește ca factor important de readucere la realitate. Când răspunzi la a doua întrebare cheie cu onestitate și cu maximă implicare în prezent, vei accepta că această întrebare se poate aplica fiecărui moment din viața ta. Este ca un software care funcționează, fie că vrei, fie că nu vrei. Ai sarcina să alegi pe ce vrei să te concentrezi, fie că îți place sau nu. Doar tu singur

# Este o problemă personală

**ORICE CONDUCERE EFICIENTĂ**, fie că este vorba de viața personală, fie de împlinirea cu succes a rolului nostru în cadrul echipei sau ca lider al ei, se bazează pe asumarea responsabilității. Iar responsabilitatea se bazează pe angajament – mai exact, angajament față de ceilalți.

Angajamentul pornește întotdeauna de la fiecare și se extinde către ceilalți, ceea ce ne conduce la a treia întrebare cheie – *Care sunt angajamentele pe care ți le asumi?* – o întrebare care îți poate schimba viața.

Aceste două concepte, responsabilitatea și angajamentul, sunt interconectate și, de obicei, nu sunt bine înțelese. Adeseori, ele nu sunt bine înțelese nici măcar de lideri – care sunt în poziția cea mai bună pentru a le pune în practică cu un impact pozitiv asupra echipei, organizației și, în cele din urmă, asupra contextului mai larg.

---

„Obiectivul multor lideri este să-i facă pe oameni să gândească că liderul este

mai bun decât ei. Obiectivul unui lider bun este să-i facă pe oameni să simtă că ei sunt mai buni.”

– J. Carla Northcutt

---

De-a lungul anilor, am lucrat cu mulți lideri și am învățat să identific rapid lipsa de claritate în ce privește înțelegerea conceptului de angajament.

---

lată una dintre cele mai evidente dovezi că, în calitate de lider, nu înțelegi deloc conceptul de angajament: ai de luat o decizie majoră despre care știi că va avea un impact negativ asupra oamenilor și te separi de aspectul emoțional spunând ceva de genul: „Nu este o problemă personală – Așa funcționează afacerile”.

---

Am o noutate pentru tine: este o problemă personală. Orice interacțiune cu alți oameni este personală. Dacă decizia pe care urmează s-o iei va avea un potențial impact negativ asupra oamenilor care contează pe tine, ca lider, *este nevoie să simți personal și din timp acel impact*, înainte să confirmi decizia. Trebuie să trăiești acea experiență tu însuși înainte să ceri altora s-o trăiască. De ce? Pentru simplul motiv că ai nevoie de o înțelegere cât mai directă și mai deplină a impactului pe care îl va avea decizia ta asupra oamenilor față de care ți-ai asumat niște angajamente. Dacă procesul de luare a deciziei nu îți simți personal în acest mod, atunci înseamnă că *nu ești un lider*

*asumat* deoarece ai neglijat sau ai ignorat angajamentele personale față de niște oameni care contează pe tine. Și nu doar atât. Dacă nu te deranjezi nici măcar să înțelegi la nivel personal că angajamentele pe care le-ai făcut față de niște oameni nu sunt îndeplinite, ai eşuat atât ca lider, cât și ca persoană.

---

lată un alt semn că nu înțelegi conceptul de angajament în conducere. Spui lucruri de genul: „Am de rezolvat 35 de probleme și fiecare dintre ele poartă un nume”. (Da, am auzit o mulțime de lideri spunând ceva asemănător ca aluzie la faptul că ei percep oamenii din echipa lor mai degrabă ca surse de probleme decât ca resurse sau membri valoroși.)

---

Oamenii care așteaptă de la tine să-i conduci nu sunt niște probleme. Sunt ființe umane. Dacă îi transformi în obiecte îi minimizezi adică te autoconvingi că ei sunt o povară și un obstacol în calea ta. În momentul în care nu te mai gândești la oamenii care contează pe tine ca fiind niște ființe umane, te dezici de angajamentele pe care ei așteaptă să le îndeplinești pentru ei și din partea lor.

---

lată un alt lucru pe care îl spun liderii care nu înțeleg clar conceptul de angajament: „Te consider responsabil pentru X”.

---