AUTOAREA #1
ÎN TOPUL BESTSELLERELOR
NEW YORK TIMES

Brené Brown

ANCORĂ DE NECLINTIT

DESPRE CURAJUL DE A CONDUCE,
TENACITATEA PARADOXULUI
ȘI ÎNȚELEPCIUNEA SPIRITULUI UMAN

O CARTE DIN PROGRAMUL
dare to lead™

Cuprins

O notă și o dedicație 7

1. Ancoră de neclintit 9
2. O armă secretă 31
3. Entuziasmul victoriei, agonia înfrângerii și puterea poeziei 37
4. Paradoxul și spiritul uman 45

„Toate deodată“
poem de CLINT SMITH 61

5. Odă capacității negative 63
6. Adam Grant: În căutarea erorilor de judecată .. 71
7. Lecții despre leadershipul curajos 83
8. Anatomia transformării 115
9. Ginny Clarke: Despre management, leadership și motivul pentru care avem nevoie de ambele 143
10. Ce este esențial pentru misiune? Claritatea ... 163
11. Amy Webb: O futuristă strategică despre virajul în direcția derapajului 187

12. Practica deasupra/dedesubtul liniei 199
13. Sarah Lewis: Despre măiestrie, creativitate
și eșec 209
14. Prezența în spatele liniei ofensive 215
15. Încrederea de neclintit 233
16. Dan Pink: Despre gândirea simfonică 321

„Rezistența finală“
poem de DR. JOY BUOLAMWINI 332

17. Aiko Bethea: Despre ancorare, aliniere
și responsabilitate 335

„Dincolo de tine“
poezie de DAVID WHYTE 342

18. Principiul ecluzei 345
19. Abby Wambach: Cum să conduci, să arăți
cu degetul și să alergi 371
20. Marea recompensă 379
21. Misterul camerei încuiate 385
22. Între stimul și răspuns 393

Mulțumiri 399
Permisiuni 403
Note 405
Indice 423

O notă și o dedicație

Foarte mulți dintre noi se trezesc dimineața cu sentimentul apăsător că trăiesc într-o lume în care discursurile bombastice, aroganța, ba chiar și cruzimea sunt normalizate și prezentate ca o formă de leadership. Până să ne dăm jos din pat, pe ecranul telefonului ne apar deja imagini care reflectă consecințele abuzurilor de putere și prețul pe care-l plătește umanitatea din cauza unor lideri care cred că ar trebui să fie serviți de alții, și nu să se pună în serviciul altora.

Îmi dau seama că, într-o vreme în care până și empatia este denigrată, să alegi curajul, disciplina și bunătatea poate părea imposibil și o dovadă crescândă de vulnerabilitate. Înțeleg că pare de-a dreptul subversiv să încurajezi grija, conexiunea și sentimentul de apartenență în organizațiile noastre.

Și totuși, sper. Prin natura profesiei, am ocazia să întâlnesc persoane care nu s-au dezis de valorile lor și de ce înseamnă să conduci onorând esența umană. Persoane care ascultă, rămân curioase și creează o cultură a responsabilității. Văd lideri care înțeleg că, atunci când oamenii se simt văzuți, auziți și respectați, performanța și impactul se îmbunătățesc. Văd oameni care sunt dispuși să depună eforturi ca să se înțeleagă pe ei înșiși și să formeze conexiuni și relații bazate pe încredere.

Această carte le este dedicată tuturor celor care aleg să fie curajoși în felul în care trăiesc, iubesc și muncesc. Chiar și atunci când este greu. Mai ales atunci când este greu. Îți mulțumesc că ți-ai găsit ancora de neclintit și că ai devenit ancora noastră de neclintit.

CAPITOLUL 1



Ancoră de neclintit

Orice scriitor care vrea să folosească cuvântul *zvârcolire* ar trebui să fie obligat să solicite o autorizație oficială. Oricât de tentant ar fi să-l folosești metaforic, dacă ai simțit vreodată pe pielea ta genul de durere care te face automat să te zvârcolești la modul *concret*, e puțin probabil să-i apreciezi sensul neoficial. Mărturisesc că am apelat la acest cuvânt ca să descriu disconfortul creat de o stare de incertitudine, dar asta s-a întâmplat înainte să aflu din proprie experiență ce înseamnă durerea care îți taie picioarele și îți face corpul să se contorsioneze spasmodic, în timp ce speri la măcar o secundă de ușurare ca să-ți recapeți suflul. Așa că de-acum înainte promit solemn să folosesc cuvântul *zvârcolire* doar în sens cât mai literal.

Ca să n-o mai lungesc: eram pe terenul de pickleball. Dacă ridici mâna ca să batem palma și spui: „Super! Ador pickleballul! Mă bag!“, citește mai departe. Dacă spui în sinea ta: „Mai lasă-mă cu pickleballul ăsta“, ce să zic, poate o să-ți dea o oarecare satisfacție gândul că aproape m-a ucis (și pe o grămadă de alți oameni trecuți de 50 de ani din toată lumea care și-au redescoperit spiritul competitiv și au fost nevoiți să meargă la nenumărate ședințe de fizioterapie și consultații ortopedice).

În după-amiaza însorită de care-ți povestesc, într-un centru comunitar local, pe un fost teren de baschet cu podele de lemn lăcuit pe care fuseseră improvizate linii de pickleball cu bandă adezivă albastră și montat un fileu portabil amărât care abia se ținea drept, am servit mingea cu toată forța de care eram capabilă. Adversarii mei erau mai buni decât mine și după mai multe săptămâni în care mă străduisem să-i conving să jucăm o partidă, eram dornică să-i impresionez. Îmi amintesc că mingea s-a izbit de paletă și în clipa următoare m-am trezit pe jos, încercând să-mi recapăt suflul și întrebându-mă dacă nu cumva m-a înjunghiat cineva. Durerea pătrunzătoare pornea dintr-o laterală a zonei lombare, lansa săgeți până spre omoplat, după care cobora prin gambă și-mi înfășura glezna ca o sârmă ghimpată.

Nu eram în stare să merg sau să vorbesc, nici măcar nu-mi dădeam seama ce se întâmplă. După 30 de minute umilitoare în care m-am zvârcolit pe jos cu un halou de stele deasupra capului ca într-un desen animat cu Tom și Jerry, oamenii cu care jucam au reușit cumva să mă ducă la mașină. E o minune c-am ajuns acasă cu bine. Când mai aveam patru străzi, încercând să-mi îndrept piciorul ca să nu mă mai doară atât de tare, am urcat cu mașina pe trotuar și, până să reușesc să frânez și să mă opresc, am intrat pe aleea unei case. Am rămas pe loc și-am plâns zece minute, apoi m-am târât spre casă cu 4 kilometri la oră.

Steve m-a tras afară din mașină, m-a dus în living și m-a așezat pe podea. E doctor pediatru, așa că nu se sperie ușor, dar se vedea că era îngrijorat. De obicei suport ușor durerea, dar nu mă mai duruse niciodată în halul ăla – nici măcar când născusem. L-am implorat să-mi dea cu ceva în cap sau să-mi aducă un medicament, orice aveam prin casă, numai să nu mă mai doară. A fost șocat și mi-a spus: „Dar tu nici ibuprofen nu iei."

M-am uitat la el și-am urlat: „Mi se rupe! Dă-mi ceva, orice, numai să dispară durerea! Prefer să merg apoi la dezintoxicare!“

Asta se întâmpla în 2022 și la vremea respectivă împlineam aproape 25 de ani de abstinență. Renunțasem la alcool și tutun a doua zi după ce terminasem masteratul – cele mai bune două realizări din viața mea. Căsnicia, copiii (cele mai importante două lucruri din viața mea) și cariera n-ar fi fost posibile dacă nu mă lăsam de băut și fumat, așa că abstinența își păstrează statutul de „cea mai bună“. De-acolo a plecat totul. Nu pot să spun că mi-a lipsit băutul, în schimb și acum las geamul jos și mă prefac că fumez când sunt în mașină și aud o superpiesă rock la radio. Cu toate astea, nu-mi place să iau medicamente care ar putea să-mi influențeze starea.

De data asta, am luat doza maximă de ibuprofen și m-am dus la doctor, unde am aflat două lucruri: diagnosticarea durerilor de mușchi și de nervi nu este o știință exactă și Dumnezeu să-i ajute pe oamenii care sunt obligați să țină sub control durerea cronică și adicția.

După două săptămâni încă aveam dureri, totuși reușeam să stau jos câte 30 de minute deodată. Puteam să stau în picioare și să merg prin casă. La patru săptămâni după incident, îmi făceam griji legate de cum o să mai revin pe teren și atunci o prietenă mi-a recomandat un antrenor pe nume Tony. L-a descris ca fiind capabil de „adevărate minuni“.

Rămâne de văzut.

Nu o să lucrăm plecând de la ceva care este disfuncțional

Tony e de-o seamă cu mine, un tip inteligent, puternic, știe să mai și glumească atunci când nu stă pe o sanie de

antrenamente dându-mi indicații prețioase și are o abordare foarte disciplinată când vine vorba de antrenamente și afacerea pe care o conduce. Tatăl lui a fost un jucător de fotbal american, iubit și faimos, iar stilul lui Tony îmi amintește de antrenorul generos, strategic și dur din toate filmele optimiste cu temă sportivă pe care le ador. Specialitatea lui este antrenamentul de forță funcțional construit pe un protocol bazat pe dovezi. Abia după câteva săptămâni de insistențe am reușit să-mi fac o programare. În prima zi, ne-am cântărit reciproc și chiar dacă știam că este un adversar dificil, eram aproape sigură c-o să-l dovedesc. N-am întâlnit până acum niciun antrenor care să nu se lase păcălit de digresiunile și strategia mea de distragere „să vorbim despre ce spun studiile", pe care îmi place s-o folosesc atunci când vreau să evit ceva ce-mi provoacă durere.

M-am înșelat amarnic crezând c-o să-l fac din vorbe. De fiecare dată când încercam să-l provoc la o discuție despre orice altceva decât ce-aveam noi de făcut, îmi spunea: „Concentrează-te, Brown."

Mai întâi m-a pus să fac o serie de teste ca să-mi măsoare forța, agilitatea, mobilitatea și echilibrul. Urăsc chestiile de genul ăsta. Mie-mi place să fiu pe teren, să lovesc cu putere mingea și să joc contra unor adversari, nu-mi place să stau într-un picior și să mă aplec 8 centimetri în timp ce țin un băț în mână. Hai să fim serioși.

Când am terminat ultimul test, s-a uitat la mine și mi-a spus: „Ai obținut 10 puncte."

Am zâmbit și-am ridicat mâna ca să batem palma. „Normal. Acum hai să lucrăm la serve și la jocul de picioare la linia de fund. Hai să ridicăm chestii grele!"

La care mi-a spus: „Nu. N-o să facem asta. Ai obținut 10 puncte din 22. Asta înseamnă că sunt șanse mari să te accidentezi și că mușchii mari ai trunchiului sunt slăbiți. Mai întâi o să te stabilizăm."

L-am privit în tăcere. Mi se citea dezamăgirea pe față, dar ce nu vedea el era filmul care mi se derula în minte. Cu doi ani în urmă, eu și surorile mele o internaserăm pe mama într-un centru de îngrijire, atunci când demența începuse să facă ușor, ușor ravagii în corpul, mintea și spiritul ei. În filmul meu, discutam cu doctorii ei despre cum fragilitatea îi accelera deteriorarea. În cei cinci ani premergători declinului cognitiv, refuzase categoric să facă fizioterapie sau exerciții sau să stea într-un picior și să se aplece 8 centimetri în timp ce ține în mână un nenorocit de băț.

Tony mi-a pus o mână pe braț și mi-a spus: „Se vede că ești puternică și competitivă și știu că vrei să obții 22 de puncte din 22 la test – o să vină și momentul ăsta. O să te întorci pe teren, în cea mai bună formă a ta. Și faptul că ești puternică o să te ajute. Dar acum trebuie să auzi niște lucruri dure și să faci niște lucruri și mai dure."

M-am gândit la mama și la mama ei, draga mea bunică, pe care am îngrijit-o amândouă atunci când n-a mai putut să meargă, oasele i-au devenit casante, labele picioarelor i s-au transformat în gheme noduroase și dureroase și și-a pierdut puterea și mintea – în ordinea asta. Mi-am amintit cum eu și mama îi făceam odată baie bunicii și am avut impresia că suferința mamei devine palpabilă. Am încercat să-i evit privirea, știind bine ce s-ar întâmpla dacă aș privi-o în ochi, dar la un moment dat a trebuit să mă uit la ea ca să mă asigur că e bine. Imediat ce ni s-au intersectat privirile a izbucnit în plâns și mi-a spus: „Eu n-o să-ți fac asta niciodată, orice-ar fi! O să am grijă să nu ajung niciodată așa!"

În aceeași dimineață, în timp ce mergeam să mă văd cu Tony, mă oprisem pe drum la centrul unde era internată mama ca s-o ajut să-și facă duș. Era în stadiul cel mai nemilos al bolii, perioada sfâșietoare când încă își dădea seama cât de groaznic este, dar nu mai avea control asupra trupului și minții. În timp ce stătea în duș, rușinea pe care

o simțea mama mea de altfel foarte pudică a făcut-o să se comporte nefiresc de urât și agresiv cu mine. Dacă ai trecut și tu prin asta, îmi pare rău.

Am revenit la realitate, l-am privit pe Tony și i-am spus: „Fie, sunt pregătită să te ascult, spune-mi tot ce e de zis."

Tony mi-a expus simplu situația:

1. Nu o să lucrăm plecând de la ceva care este disfuncțional. Nu o să ne apucăm să lucrăm cu greutăți până ce nu ne lămurim ce se întâmplă cu corpul tău. O să ne ia ceva să înțelegem și să reparăm fundația. O să construim pe ceva care funcționează cum trebuie și pe o fundație sănătoasă.
2. Testul pe care ți l-am dat arată că ai mușchii trunchiului slăbiți. Sunt sigur că te accidentezi pentru că corpul tău compensează cu grupe de mușchi ineficiente, care nu ar trebui să fie pionii de bază pe teren sau în viața de zi cu zi. Mușchii trunchiului – dorsali, abdomen și fesieri – trebuie să fie mult mai tari dacă vrei să joci la intensitatea la care joci acum și dacă vrei să-ți păstrezi forța și sănătatea. Ai cvadricepși și brațe puternice, dar depun prea mult efort ca să compenseze puterea pe care nu o ai în mușchii mari, de forță, cei pe care ar trebui să te bazezi. Și spatele tău lucrează prea mult și nu e susținut suficient de mușchii din jur. Accidentările cauzate de dezechilibrul ăsta sau accidentările de compensare nu se vor opri, ba mai mult, se vor înrăutăți dacă nu te concentrezi asupra trunchiului.
3. Ai completat pe formularul de înscriere o ditamai lista cu obiective. Ai scris că vrei să-ți crești forța, rezistența, agilitatea, mobilitatea și echilibrul. Vrei să ai timpi de reacție mai rapizi, receptivitate mai bună și abilitatea de a schimba rapid direcția. Asta înseamnă că antrenamentul nostru va fi funcțional, dinamic și flexibil.

Dar exercițiile în sine n-o să fie de ajuns. Va trebui să faci schimbări în rutina de somn, dietă, stres, emoții și lucrurile care sunt specialitatea ta. Va mai trebui să-ți schimbi și mentalitatea. Ce ne interesează pe noi sunt intenția și consecvența, nu intensitatea dusă la extrem. Reușita în ce facem noi presupune o schimbare sistemică în toate segmentele vieții tale. Asta înseamnă să-ți iei un angajament față de corpul, mintea și spiritul tău și să-ți asumi responsabilitatea pentru acest angajament.

Găsește ancora*

Antrenamentul de la sală m-a vlăguit fizic, mi-a testat limitele mintale și m-a bulversat, emoțional vorbind. În primele două luni, n-am reușit să-mi localizez dorsalii. Degeaba îmi repeta Tony că-mi folosesc greșit brațele și umerii și că nu-mi pun la treabă dorsalii, pur și simplu nu reușeam să-i localizez. Aruncam o minge medicinală spre perete și până să ricoșeze înapoi, Tony o lovea cât-colo și-mi spunea: „Nu o arunci din trunchi. Nu ai poziția bună. Ia-o de la capăt."

Așa am descoperit că îmi foloseam corpul fără să fiu deloc conectată la el. Decorporalizarea e un concept bizar: îmi folosesc corpul ca să îndeplinesc un obiectiv, dar nu sunt complet prezentă în el, nu încerc să-l înțeleg sau să-l apreciez. În schimb, după episodul cu zvârcolirea, nu mai eram surdă la mesajele lui. Darul vârstei mijlocii – într-un fel sau altul, corpul se va bucura de toată atenția ta.

După două luni în care m-am antrenat de două ori pe săptămână, eram tot mai descurajată. În timpul unei

* În original, *Finding the ground*. Cuvântul *ground* (care se regăsește și în titlul original al cărții, *Strong Ground*) are sens de „teren", „sol", „bază", „fundație". În sens figurat, așa cum îl folosește autoarea, sensul este de „punct de sprijin", „echilibru" și „ancoră". (*N. trad.*)

ședințe, Tony m-a oprit în toiul unui set de genuflexiuni și mi-a spus: „Găsește ancora, Brown, înfige-te în pământ." M-am uitat la el, m-am uitat la podea, apoi din nou la el, cu o expresie încruntată care speram că transmite: *Ce naiba vrei de la mine?*

„Nu", a spus el ca răspuns la privirea mea. „Găsește ancora. Nu podeaua. Găsește ancora – ancora ta. Găsește-o cu picioarele, apoi conectează-te la ea cu tot corpul. Învață să stai cu picioarele înfipte în pământ, ca atunci când aștepți o servă de la cineva care lovește mingea foarte, foarte tare."

S-a postat la vreun metru de mine, a întins brațele, mi-a pus mâinile pe umeri și mi-a dat un brânci. Nu foarte tare, dar suficient cât să fac involuntar un mic pas în spate. „Găsește ancora și folosește-o pentru energie și stabilitate. Găsește ancora care te lasă să-ți folosești mușchii ăia mari în scopul pentru care au fost creați. Folosește-ți mintea *și* corpul, Brown. Ia poziție."

Aparent, de atât a fost nevoie ca să înțeleg ceea ce încercase să mă învețe în ultimele două luni. Folosește-ți mintea *și* corpul. Mi s-a spus mereu că sunt deconectată de la corpul meu pentru că trăiesc în mintea mea – că gândesc prea mult. Dar în clipa aceea, când Tony mi-a sugerat să-mi folosesc mintea ca să mă conectez cu corpul meu ancorându-mă bine cu picioarele în pământ, am înțeles perfect despre ce e vorba.

I-am zis să-mi dea brânci din nou. De data asta, nu s-a întâmplat nimic. Apoi l-am împins și eu. Și s-a simțit de parcă m-aș fi izbit de un zid. Am izbucnit amândoi în râs. După care am revenit la genuflexiuni.

Între două seturi de genuflexiuni, mi-am șoptit un lucru pe care mi-l repet și astăzi zilnic – pe teren, la întâlnirile problematice, când mă simt copleșită, când mi-e frică să fiu entuziasmată sau veselă, când ezit sau sunt nesigură, cu alte cuvinte, ori de câte ori am nevoie să-mi găsesc

puterea. Mi-am şoptit: *Ancoră de neclintit, Brené, ancoră de neclintit*.

În acel moment, în timp ce făceam genuflexiuni – al doilea cel mai nesuferit exerciţiu în topul meu, imediat după fandări –, am învăţat cum să accesez un nou tip de forţă, conectându-mi corpul direct la sursa universală: pământul. Simţeam această conexiune.

Chiar şi în ziua de azi, tot trebuie să fiu superatentă să-mi pun la lucru muşchii corecţi şi apoi să-i folosesc în mod conştient. Ceilalţi muşchi, care lucrează în mod implicit ca să compenseze activitatea celor corecţi, par mai mult decât dornici să preia acţiunea, mai ales atunci când sunt obosită. Dar acum, dacă nu mă simt ancorată şi nu mă implic conştient, prefer chiar să pun capăt meciului mai devreme decât era planificat. Nu merită.

După ce-am simţit prima oară puterea ancorării, am înţeles că va fi esenţial pentru mine să învăţ s-o accesez în mod repetat. Am înţeles şi că singurul mod de a o face consecvent este s-o includ în practicile mele de mindfulness. Mult timp m-am ferit de mindfulness, dar cu cât studiam mai mult scrierile lui Jon Kabat-Zinn, cu atât mai bine îmi înţelegeam propria reticenţă. Odată ce mi-am format o rutină, a devenit forţa stabilizatoare a persoanei care vreau să fiu.

Kabat-Zinn a luat contact cu mindfulnessul pe vremea când îşi făcea doctoratul la MIT. A petrecut mai bine de 50 de ani studiind şi predând mindfulnessul, iar lucrările lui sunt atât ştiinţifice, cât şi, în multe aspecte, spirituale (dar nu religioase). În viziunea lui, mindfulnessul este „conştientizarea care se naşte atunci când eşti atent, cu bună ştiinţă, în momentul prezent, fără să judeci […] pentru a te cunoaşte pe tine însuţi şi a deveni mai înţelept“[1].

Următorul lucru pentru care am folosit expresia *ancoră de neclintit* ca să-mi invoc forţa a fost ca să-mi localizez

dorsalii. Și a funcționat. Sigur, încă trebuie să iau pauze între repetări ca să mă gândesc la ce fac, să-mi ajustez postura și să fiu sigură că am picioarele bine înfipte în pământ, dar funcționează.

Rezultatul schimbării progresive de mentalitate și al deprinderii de abilități noi a fost faptul că am devenit mai puternică funcțional. Am început de asemenea să lucrez cu o fizioterapeută minunată, pe nume Morgan. De la ea am învățat fraza pe care o mai folosesc și azi: *Alege mușchii potriviți pentru ce ai de făcut. Antrenează-i și folosește-i cu intenție.* Cel mai bine mi-am simțit forța nou dobândită la un zbor cu avionul, când a trebuit să-mi dau jos geamantanul din suportul suspendat. Încap în el haine pentru șapte zile – de obicei e burdușit și greu. Dacă mă vezi vreodată în avion, să nu râzi. Da, stau cu picioarele bine înfipte în pământ și-mi activez conștient mușchii corecți când trebuie să dau jos pacostea aia.

Un angajament profund, cuprinzător și disciplinat

Desigur, eu și Tony eram amândoi încântați de abilitățile mele noi-nouțe, dar bucuria nu l-a împiedicat să-mi amintească de celelalte angajamente și schimbările necesare, mai ales în ce privește somnul, modul de alimentație, managementul stresului și – principala lui îngrijorare – obiceiul de a petrece perioade lungi scriind și codificând date. Mi-a spus că micile victorii rareori durează sau induc schimbările pe care ni le dorim dacă nu le integrăm într-un sistem mai amplu de modificări la nivelul tuturor deciziilor pe care le luăm în mod curent. Trebuia să-mi schimb mentalitatea privind sănătatea, trebuia să-mi dezvolt și alte abilități și trebuia să depun în continuare efort.

În dimineața respectivă, pe drumul spre casă de la sală, mi-am spus în sinea mea: *Stai puțin. Să le integrez într-un sistem mai mare de schimbări la nivel de decizii zilnice? Mentalități, abilități și sisteme de coaching? Asta e ceea ce fac eu, pus în practică.*

În ultimii 15 ani, mi-am petrecut mai tot timpul lucrând în organizații mari, facilitând transformări la nivelul culturii și performanței. De fapt, în ultimii zece ani, am coordonat transformări în companii globale cu peste 60 000 de angajați și am colaborat cu mulți CEO și lideri seniori, responsabili pentru schimbări și dezvoltare majoră. Și dacă privești în ansamblu, la toți facilitatorii Dare to Lead, împreună am predat principiile noastre despre leadershipul curajos pentru peste 150 000 de oameni din 45 de țări. O să-ți spun mai multe despre subiectele pe care le predăm în capitolele următoare.

Majoritatea oamenilor știu că sunt lucrător social, dar puțini știu că leadershipul și mediul organizațional sunt o arie de studiu în domeniul nostru. De exemplu, în timpul pandemiei de COVID, am apărut pe coperta revistei *Texas Monthly* cu următorul titlu: „How the Pandemic Turned Brené Brown into America's Therapist" [Cum a devenit Brené Brown terapeuta Americii din cauza pandemiei]. Titlul a stârnit o grămadă de proteste în rândul comunității de terapeuți și pe mine m-a făcut să exclam „WTF?". Nu sunt terapeută. Merg la terapeut și am intervievat mulți terapeuți, dar n-am fost niciodată clinician. Am studiat dintotdeauna modul în care se întrepătrund emoțiile, comportamentul și gândirea, dar asta nu e totuna cu a fi terapeut. Interesul meu în leadership și dezvoltarea organizațională s-a format pe vremea când lucram la AT&T. Eram reprezentant unional în cadrul Communication Workers of America și până la urmă am devenit lider. Când am reluat cursurile ca să devin lucrător social și cercetătoare, m-am axat pe influența

emoțiilor și gândirii asupra comportamentului în organizații. Așa am ajuns să fac ce fac acum.

În prezent, când lucrez cu lideri care-și doresc cu disperare să-și transforme organizațiile sau să implementeze schimbări la nivel de industrie, este normal să întâmpin o oarecare rezistență inițială. Oamenii speră adesea că efortul necesar pentru marile schimbări poate fi predictibil, fără prea mari bătăi de cap, și că se va baza mai degrabă pe instrumente decât pe munca dură și curajoasă pe care o presupun schimbarea mentalității și dezvoltarea de noi abilități. Replica mea în astfel de cazuri e similară cu a lui Tony:

Obiectivul pe care ți l-ai propus va necesita un angajament profund, cuprinzător și disciplinat față de schimbare la nivel de individ, de echipă, de cultură și de sisteme.

Activitatea mea mi-a oferit prilejul să învăț multe despre transformare, de cele mai multe ori pe calea cea grea. Și am multă experiență în a evalua și a-mi da seama când anume vor funcționa schimbările mici, progresive și când va fi neapărat nevoie de o transformare de tipul „distruge niște rahaturi confortabile, dar care au devenit inutile, și construiește ceva care să-ți permită să profiți de oportunități noi".

Tony voia ca eu să distrug niște rahaturi. Îmi sugera să urmez calea unui angajament profund, cuprinzător și disciplinat. La naiba.

Chiar dacă rațiunea îmi spunea clar ce am de făcut, eu, ca majoritatea liderilor cu care lucrez, am apelat mai întâi la instrumente pe care le poți cumpăra în speranța că o să scap temporar de un gen de efort consumator de timp – și de energie – cu ajutorul unor resurse externe șmechere, printre care se numără lucruri de genul (dar nu numai):

- Să fac evaluări riguroase care să înlesnească o identificare exactă a problemei;

- Să creez spațiu și timp pentru o schimbare reală;
- Să admit că, fără o practică inconfortabilă, marile epifanii ale învățării nu sunt echivalente cu dobândirea de abilități noi;
- Să înțeleg nu doar *ce* gândesc oamenii, ci și *cum* gândesc, și să-mi însușesc mentalități noi care se aliniază la strategie;
- Să-mi fortific mușchi noi și să dobândesc abilități noi prin dezvățare, reînvățare și disciplină;
- Să creez niveluri noi de conștiință de sine, de conștiință culturală, situațională și anticipativă;
- Să examinez modul în care sistemele mai ample sprijină sau nu mai sprijină strategia;
- Să-mi îmbunătățesc abilități precum identificarea tiparelor și gândirea paradoxală;
- Să fac toate cele de mai sus, cântărind în același timp constant relevanța strategiei și progresul schimbării.

Practic, nu trebuie să ne lăsăm seduși de gândul magic că există o serie de instrumente care vor aduce schimbări mari într-un interval scurt, cu mai puțină hotărâre și cu mai puțină disciplină decât munca necesară implementării unei schimbări semnificative și de durată. Din nefericire, nu avem cum să ne eschivăm de la genuflexiunile și fandările cognitive și comportamentale. Nu există o aplicație pentru transformare.

Nici măcar eu n-am fost imună la tentația unor jucării cool în detrimentul efortului consistent, chiar dacă studiez reticența la schimbare. E ceva ce nu pot rezolva o agendă nouă, un upgrade la computer, un nou sistem de productivitate și trei ore de cumpărături online pe un site cu rechizite japoneze?

Se pare că da, sunt o tonă de probleme imposibil de rezolvat astfel, dar procesul de planificare a transformării este

nespus de agreabil. Și nimic nu este mai distractiv decât să începi transformarea cu partea ușoară – rechizitele de birou! Am dat imediat la schimb jurnalul pe care-l folosesc de 20 de ani pentru un iPad și patru aplicații diferite de luat notițe. Nimic nu tergiversează mai mult procesul transformării ca 20 de ore de citit recenzii despre productivitatea unor aplicații pe YouTube. Am nimerit peste o aplicație care-ți permite să creezi cuvinte-cheie și etichete identificabile prin căutare. Și să scrii cu un număr infinit de culori și grosimi de pix – inclusiv una care-mi făcea scrisul de mână caligrafic. Cine-ar fi zis că e mai ușor să scrii caligrafic decât să-ți pui la treabă fesierii?

Am creat fișiere pentru corpul, mintea și dezvoltarea mea spirituală. Apoi, pe post de factor motivant, am creat fișiere cu toate organizațiile cu care lucram și am încărcat câteva sute de documente și note de cercetare pe care le aveam salvate pe laptop.

Și, ca să fiu minuțioasă până la capăt, am creat și mai multe fișiere pentru filme motivaționale, documentarele rock pe care vreau să le văd, cărțile de nonficțiune pe care vreau să le citesc și romanele polițiste scrise de autori britanici pe care o să le citesc de fapt. Timp de șase săptămâni mi-am luat cu optimism notițe pe iPad. Chiar dacă nu mi-a plăcut absolut deloc.

După prima săptămână, în loc de note de ședințe detaliate, aveam pagini pline de flori, curcubeie, cinci variante ale numelui meu scris cu litere rotunjite, așa cum se obișnuia la liceu în anii ’80, și nici măcar o însemnare de la vreo ședință. Din fericire, membrii echipei mele nu-mi permit să particip singură la ședințe, de teamă (bazată pe experiență) că voi promite lucruri pe care mai târziu (și aproape întotdeauna) le voi regreta. Ca să exersez, m-am forțat să copiez în aplicația mea notițele pe care și le luau cei din echipa mea la ședințe. Ăsta a devenit un obicei

prost, în sensul în care nu-mi aduceam coli de hârtie la ședințe, cu gândul că trebuie să mă adaptez la noua mea tehnologie, în schimb coloram în aplicația mea în timp ce luam simultan notițe importante pe 56 de bilețele Post-it, al căror conținut îl transferam ulterior în aplicație. Când nu aveam la dispoziție coșuri mari de răchită cu bilețele Post-it, așa cum am la birou, îmi notam ideile importante pe braț.

După șase săptămâni oribile, am cedat și am revenit la companionii mei de încredere: agenda Leuchtturm1917 și jurnalele Moleskine – cele pe care le folosesc și astăzi. Trebuie să admit că nu degeaba există studii care susțin că scrisul pe hârtie are avantaje cognitive, precum reținerea informațiilor, înțelegerea conceptelor și procesarea neuronală, care îi lipsesc scrierii digitale.

Mi-a luat un weekend întreg să-mi copiez notițele din iPad în jurnal, ca să am toate informațiile grupate într-un singur loc. Ca să fiu sigură că nu ratez ceva, am dat căutări aleatorii după nume și cuvinte-cheie. Am verificat ocurența cuvântului *agilitate* în speranța că-mi găsesc notițele de la sală și am zâmbit când aplicația mi-a afișat o selecție a însemnărilor din timpul interviurilor cu lideri organizaționali, plus notițele mele din discuțiile cu Tony. Același lucru s-a întâmplat când am tastat cuvântul *forță*. Și la fel când am tastat cuvintele *reactivitate*, *adaptabil*, *disciplină*, *angajament* și *dinamic*. Inițial am râs și mi-am zis: *Organizațiile au și ele antrenamentul lor de forță. Toată lumea e axată pe repetiții*.

Când am tastat cuvântul *ancoră*, motorul de căutare a generat patru rezultate:

1. Observațiile mele privind folosirea reminderului *ancoră de neclintit* atunci când am nevoie să simt că am picioarele bine înfipte în pământ și sunt puternică;

2. Notițele mele despre încrederea de neclintit* – taxonomia abilităților privind încrederea de neclintit pe care am formulat-o în *Atlas of the Heart*[2];
3. Însemnări despre metodologia teoriei fundamentate pe date** – metodologia cercetării calitative pe care o folosesc de pe vremea când eram studentă;
4. Notițe de la o întâlnire cu un CEO care a folosit termenul *ancorat* când am discutat despre mentalitatea pe care încerca să le-o cultive subordonaților direcți și celorlalți lideri seniori ai organizației.

Se pare că am o relație de lungă durată cu ideea de ancoră și am senzația că lucrurile devin serioase.

În ciuda eforturilor de a minimiza nivelul de schimbare necesar pentru rezultatele pe care mi le doream, era evident că nu-mi trebuia o aplicație nouă. Ce-mi trebuia mie era o versiune personală a unui *angajament profund, cuprinzător și disciplinat de schimbare în toate segmentele vieții*. Pentru mine, asta însemna să reiau terapia, să lucrez cu coach-ul meu de leadership, să-mi îmbunătățesc condiția spirituală, să mă dedic lucrului cu Tony și Morgan și să fac ceea ce a funcționat mereu în cazul meu: să mănânc bine, să fac suficientă mișcare, să dorm bine, să mă conectez bine și să practic recunoștința. Și am început să port un Oura Ring***. Mi-am zis că nu e un instrument sau o jucărie, că-l port pentru colectare de date. Lucrurile au devenit un pic cam periculoase când am inițiat un concurs în familie pe aplicație și mi-am pus numele „Mominator“****.

---

* În original, *grounded confidence*. (*N. trad.*)

** În original, *grounded theory*. (*N. trad.*)

*** Inel smart care monitorizează somnul și activitatea fizică. (*N. trad.*)

**** Cuvânt format prin alăturarea termenilor *mom* („mami“) și *Terminator*. (*N. trad.*)

A fost o sincronicitate, dar nu o surpriză faptul că rezultatele generate de motorul de căutare al aplicației au fost notițele din programul meu de dezvoltare a abilităților de leadership, precum și planul meu documentat de a profita la maximum de viață și de a-mi face praf adversarii pe terenul de pickleball. Diagnosticele și soluțiile micro și macro sunt bizar de similare. La nivel individual și colectiv, cu toții căutăm ancore de neclintit în momentul de față. Dacă vrem să ne descurcăm în viață, trebuie să găsim cu orice preț sursa forței și tăriei noastre. Avem nevoie de o ancoră ca să ne stabilizeze, dar și ca să ne impulsioneze să ne urmărim obiectivele. Din punct de vedere organizațional, avem nevoie de exact aceleași lucruri pe care le-am scris pe formularul de înscriere pe care i l-am înmânat lui Tony: forță, rezistență, agilitate, mobilitate și echilibru. Vrem timpi de reacție mai rapizi, receptivitate mai bună și abilitatea de a schimba rapid direcția.

Constat că, indiferent de poziție, fie că e vorba de companii din lista Fortune 100, organizații mamut, start-upuri ambițioase, organizații de explorare a spațiului, echipe sportive, armată și ONG-uri globale, majoritatea oamenilor au dificultăți în a-și găsi ancora. Pentru lideri și angajați, e o adevărată luptă să reziste pe fundalul unor piețe în continuă prefacere, al integrării incitante și derutante a AI-ului, al amenințărilor tarifare, al instabilității geopolitice, al crizei climatice și al ritmului abrupt de schimbare.

Observ cum unii preferă mai degrabă să aleagă ruta periculoasă prin care-și construiesc capacități noi pe fundamentul unei disfuncționalități vechi decât să evalueze și să-și dezvolte mai întâi stabilitatea trunchiului și forța funcțională. Și înțeleg. La momentul actual, ideea de a încetini ritmul ca să faci *orice* poate fi paralizantă. Dar ar trebui măcar să ne construim capacități noi și să ne concentrăm în același timp și asupra stabilității trunchiului și a forței

funcționale. În organizații, asta înseamnă să investim în oameni, pentru că *oamenii*, și interconexiunile noastre, sunt ancora de neclintit a unei organizații.

Să ne amintim esența noastră umană

Îi aud pe mulți cum încearcă să liniștească anxietatea oamenilor legată de ritmul schimbărilor, AI și imprevizibilitatea generală a lumii debitând platitudini de tipul *Esența noastră umană ne va asigura relevanța*. Motivul pentru care nu cred o iotă din ce spun e simplu: nu cred că mai știm în momentul de față care este esența noastră umană. Prin natura profesiei, sunt zilnic prezentă în organizații și-ți pot spune că oamenilor nu le este deloc ușor – mulți au dificultăți serioase, mai ales cei tineri, oameni care au probleme de sănătate sau sunt prinși între copii mici și părinți în vârstă pe care trebuie să-i îngrijească. Per ansamblu, aș zice că ne simțim deconectați, neîncrezători și dezechilibrați emoțional. Și când spun că ne simțim „dezechilibrați emoțional", mă refer la faptul că suntem împovărați de emoții copleșitoare care sunt greu de numit și înțeles și care ne fac să ne comportăm și să gândim în moduri ce nu se aliniază mereu la cine vrem să fim.

În aceste vremuri marcate de vrajbă, scindare și dezumanizare crescândă, trebuie să găsim modalități prin care să ne dorim efectiv să interacționăm cu ceilalți. E greu să crezi că ceea ce ne face umani ne va salva sănătatea mintală și slujbele, când de fapt atât de mulți dintre noi s-au înstrăinat de propria umanitate și de ceilalți oameni.

Deconectarea de la înțelepciunea noastră umană inerentă – poezia, bucuria, creativitatea înnăscută, dorința de conexiune, colaborare și inovație – derivă din cel puțin trei factori convergenți:

„DUPĂ TOATE STUDIILE ȘI COLABORAREA STRÂNSĂ CU LIDERI GLOBALI CARE TRANSFORMĂ ORGANIZAȚII DIN DIVERSE DOMENII DE ACTIVITATE ȘI INDUSTRII, AM AJUNS SĂ APRECIEZ ALTFEL NECESITATEA UNEI ANCORE DE NECLINTIT ÎN IUREȘUL SCHIMBĂRII. ACUM, CÂND SUNT ÎNTREBATĂ CUM SE FORMEAZĂ ECHIPE CU UN IMPACT BAZAT PE O MISIUNE, CUM SE CREEAZĂ AUTONOMIA ȘI SENSUL ÎN MUNCĂ ȘI CUM SE DEZVOLTĂ CULTURI CURAJOASE, RĂSPUNSUL MEU ESTE: «MAI ÎNTÂI SPUNE-MI CÂT DE BINE ANCORAT EȘTI, APOI VEDEM CÂT DE SUS, CÂT DE REPEDE ȘI CÂT DE DEPARTE POȚI AJUNGE.»“



curteaveche.ro
ISBN 978-606-44-2330-6
9 786064 423306

Ancora de neclintit

Despre curajul de a conduce, tenacitatea paradoxului si intelepciunea spiritului uman

Autor: Brown, Brene
Editura: CURTEA VECHE
ISBN/EAN: 9786064423306

Descriere produs

In ultimii sase ani, alaturi de traineri si facilitatori acreditati, Brene Brown a lucrat cu peste 150 000 de lideri din 45 de tari, carora le - a predat principiile programului Dare to Lead, dedicat dezvoltarii curajului. Interventiile au avut loc in organizatii variate, de la companii din Fortune 100 si agentii guvernamentale pana la ONG - uri si start - upuri. Ca parte a acestui proces, Brene a colaborat indeaproape cu lideri seniori si membri ai conducerii, ajutandu - i sa tina pasul cu schimbarile tehnologice, geopolitice, culturale si economice care se desfasoara intr - un ritm fara precedent in istoria umanitatii.

In Ancora de neclintit, Brene impartaseste lectiile invatate din aceste experiente, precum si reflectii personale, intelepciunea altor ganditori si invatatori si studii noi privind semnificatia leadershipului curajos si prin colaborare intr - o perioada marcata de instabilitate crescanda, de pierderea conexiunilor umane si de integrarea derutanta a tehnologiilor AI. Cartea nu este doar un ghid pentru toata lumea, de la liderii seniori care dezvolta si executa strategii complexe pana la membrii Generatiei Z, nevoiti sa lucreze in medii nesigure, ci ofera si o per...