

MARSHALL GOLDSMITH

Exercițiile lui Shirzad Chamine
îți dezvoltă eficient *mușchii*
performanței.

DOUGLAS R. CONANT

Inteligența Pozitivă îi ajută pe
lideri să intre și să rămână pe
o traiectorie câștigătoare.

CRITTENDEN E. BROOKES

Cartea produce o schimbare
pozitivă în felul tău de a fi și în
viața celor dragi ție.

shirzad chamine

inteligența pozitivă



CURTEA VECHÉ
PUBLISHING



COLECȚIA
CĂRȚI CHEIE

188

INTRODUCERE

AVEAM 12 ANI CÂND AM CITIT O CARTE ILUSTRATĂ despre Sisif, regele care a fost pedepsit după ce a căzut în dizgrație. Au trecut săptămâni întregi până am reușit să-mi scot din minte imaginea sărmanului rege decăzut împingând cu greutate un bolovan uriaș în sus pe munte, iar și iar, doar pentru a vedea că eforturile lui se duc pe apa sâmbetei chiar înainte de a ajunge în vârf. Ce tortură, mi-am spus! Mă simteam împovărat și deprimat doar când mă gândeam la asta.

Mi-au trebuit mulți ani în care m-am observat pe mine și pe cei din jur pentru a înțelege că, sub multe aspecte ale vieților noastre, nu o ducem mai bine decât Sisif. Multe dintre încercările pe care le facem pentru a ne crește șansele de succes și fericire se destramă la fel de rapid precum se rostogolea bolovanul uriaș înapoi la vale.

Gândește-te numai. Cum de renunțăm la a realiza majoritatea lucrurilor pe care ni le propunem la fiecare sfârșit de an? Cum de cei care țin regim ajung să cedeze în fața dieteilor de tip yo-yo? De ce suntem torturați de acea voce enervantă și săcâitoare din capul nostru ori de câte ori încercăm să adormim? Cum se face că bucuria unei realizări importante este trecătoare, chiar dacă credeam că acel lucru ne va aduce fericirea pe termen lung? De ce oare aptitudinile

ce țin de leadership pe care le dobândim în cadrul unor workshopuri se pierd în fața vechilor obiceiuri? Cum se face că team-buildingurile costisitoare conduc doar la perioade trecătoare de coeziune și eficiență ale echipelor?

Suntem cu adevărat torturați și pedepsiți, asemenea lui Sisif. Dar iată care-i ideea. Este vorba despre autotortură. Motivul pentru care multe dintre încercările noastre de a obține mai mult succes și de a fi mai fericiți eșuează este faptul că ne sabotăm singuri. Mai exact, mintea noastră ne sabotează.

Mintea îți este cel mai bun prieten, dar și cel mai aprig dușman. „Sabotorii“ ascunși din mintea ta sunt responsabili pentru majoritatea nereușitelor tale, fără ca măcar să-ți dai seama de acest lucru. Consecințele sunt extrem de serioase. Doar 20% dintre indivizi și echipe își ating adevăratul potențial. Restul pierdem o grămadă de timp și irosim energie vitală jucând rolul lui Sisif.

Cu ajutorul Inteligenței Pozitive poți atât evalua, cât și crește semnificativ perioada în care mintea ta te slujește, în loc să te saboteze. Acest lucru va schimba pentru totdeauna balanța puterii minții tale, astfel încât să-ți poți utiliza într-o mult mai mare măsură potențialul neexploatat — și să-i ajuți și pe ceilalți să facă același lucru.

Inteligența Pozitivă ține, până la urmă, de acțiune și de rezultate. Instrumentele și tehnicile sale sunt o sinteză a celor mai bune practici din neuroștiință, știința organizațiilor, psihologie pozitivă și consiliere Co-Active®. Am lucrat la perfecționarea acestor instrumente mai mulți ani, mai întâi prin intermediul propriilor experiențe ca director a două companii și, apoi, pregătind sute de alți directori executivi, echipele acestora de conducere și, uneori, chiar și familiile lor.

Aceste instrumente trebuiau să ofere rezultate importante într-un timp scurt pentru a se potrivi unor vieți agitate și complexe — în cazul unor subiecți rezultatele putând fi observate în doar zece secunde.

Te încurajez să ai așteptări ridicate cu privire la ceea ce îți poate oferi această carte. Toate povestirile pe care le vei găsi în ea, deși au fost simplificate pentru o mai bună înțelegere, sunt bazate pe experiențele reale ale clienților mei. Dacă ne luăm după experiențele celor care l-au parcurs înaintea ta, materialul din această carte îți poate schimba viața, dar și echipa și organizația. Nu te mulțumi cu nimic mai puțin.

CAPITOLUL 1

Inteligența pozitivă și PQ-ul

FRANK, MEMBRU AL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE al unei companii cotate la bursă, s-a confruntat cu cea mai serioasă problemă de pe parcursul ilustrei sale cariere atunci când acțiunile companiei sale au scăzut cu două treimi în timpul recesiunii din 2008. A fost atât de afectat de propriul eșec, încât a izbucnit în plâns atunci când fiica sa de zece ani l-a întrebat de ce părea așa de trist. Nu înceta să se învinovățească pentru problemele tot mai mari întâmpinate de firmă și, deseori, se trezea în miez de noapte gândindu-se cum ar putea readuce compania pe linia de plutire.

Membrii echipei de management conduse de Frank treceau și ei printr-o perioadă extrem de stresantă, simțindu-se vinovați și căutând responsabili pentru neplăcerile apărute. Se temeau de impactul pe care acestea îl vor avea asupra lor, asupra miilor de angajați ce lucrau pentru ei și asupra familiilor lor. Lucrau de dimineața până seara încercând să remedieze situația, însă fără prea mare succes. Atunci mi-a cerut Frank ajutorul.

Când l-am cunoscut, i-am spus că va avea cele mai multe șanse de a redresa compania crescând nivelul Inteligenței

Pozitive pentru el și pentru echipa sa. Utilizând principiile Inteligenței Pozitive, am conceput o întrebare-cheie care să ajute la schimbarea și redirecționarea abordării echipei și la reorientarea eforturilor acesteia: „Ce trebuie să facem astfel încât, în trei ani, să putem spune că actuala criză a reprezentat cel mai bun lucru care ar fi putut să i se întâmple companiei noastre?”

Membrii echipei de management conduse de Frank au fost sceptici când acesta le-a adresat întrebarea în timpul uneia dintre întâlnirile lor săptămânale, însă neîncrederea lor a făcut loc treptat entuziasmului, Frank începând fiecare întâlnire a echipei cu această întrebare. Analizând-o și utilizând mai multe instrumente ale Inteligenței Pozitive, au reușit să-și schimbe complet mentalitatea, de la una bazată pe neliniște, dezamăgire, reproșuri și vină, la una bazată pe curiozitate, creativitate, entuziasm și acțiuni concrete. Am prevăzut că va fi nevoie de un an pentru a descoperi cum pot transforma eșecul lor colectiv într-o importantă oportunitate. Le-au fost suficiente mai puțin de șase luni.

În următorul an și jumătate, compania și-a consolidat și și-a eficientizat oferta de produse. A pus un accent mai mare pe propunerea unică de valoare¹ inițială a companiei, care fusese pierdută din vedere după ani întregi în care se urmăriseră oportunități de creștere tentante, dar irelevante. În această perioadă, acțiunile companiei au început să crească treptat în valoare. Cu fiecare lună, Frank și echipa sa au devenit tot mai

1. O declarație făcută de firmă ce sintetizează motivele pentru care un client ar trebui să cumpere produsele sau serviciile acesteia. Ea are rolul de a-l convinge pe acesta că un anumit produs sau serviciu va adăuga mai multă valoare sau va rezolva mai eficient o problemă decât alte produse similare.

convinși că „noua“ lor companie va fi de departe mai puternică și mai prosperă decât fusese la începuturi.

Am discutat recent cu Frank și mi-a spus că prețuiește mai mult sentimentul puternic de liniște interioară și bucurie decât câștigurile impresionante de ordin profesional și financiar. Aceasta este o reacție normală, deoarece Inteligența Pozitivă crescută influențează ambele aspecte. Ceea ce l-a impresionat cel mai tare pe Frank a fost faptul că a început să aibă mai mult succes odată ce a încetat să mai creadă că fericirea lui depindea de acesta.

Ce sunt Inteligența Pozitivă și PQ-ul?

După cum am mai spus deja, mintea îți este cel mai bun prieten, dar și cel mai mare dușman. Inteligența Pozitivă măsoară forța relativă a acestor două stări ale minții. O Inteligență Pozitivă ridicată înseamnă că mintea ta acționează ca prieten într-o mai mare măsură decât ca dușman. Inteligența Pozitivă scăzută reprezintă situația opusă. Așadar, Inteligența Pozitivă indică măsura în care deții controlul asupra propriei minți și măsura în care aceasta acționează spre binele tău. Ar trebui să fie destul de ușor să observi felul în care nivelul Inteligenței Pozitive determină măsura în care îți atingi adevăratul potențial.

De exemplu, atunci când mintea îți spune că ar trebui să te pregătești cât mai bine pentru întâlnirea importantă de mâine, aceasta acționează ca un prieten. Când te trezește la trei noaptea, inducându-ți o stare de neliniște și îndoieli fără sfârșit cu privire la numeroasele consecințe ale eșecului, acționează ca un dușman; generează o stare de panică și

supărare, ce nu are niciun fel de valoare. Iar prietenii nu ar trebui să facă asta.

PQ reprezintă Coeficientul Inteligenței Pozitive. El măsoară valoarea Inteligenței Pozitive, fiind exprimat într-un procent ce variază de la 0 la 100. De fapt, PQ-ul reprezintă procentul de timp în care mintea ta acționează mai degrabă ca un prieten decât ca un dușman; sau, cu alte cuvinte, procentul de timp în care mintea te slujește, în loc să te saboteze. De exemplu, un PQ de 75 înseamnă că mintea te ajută în aproximativ 75% din timp și te sabotează în aproximativ 25% din timp. Nu punem la socoteală perioadele în care mintea rămâne neutră.

În Capitolul 8, îți voi arăta cum se măsoară PQ-ul, atât pentru persoane, cât și pentru echipe. Îți voi împărtăși de asemenea studii relevante ce indică faptul că un scor de 75 reprezintă punctul critic. Deasupra acestui prag ești, în general, condus de exaltarea generată de dinamica interioară a minții, iar sub el ești demoralizat în mod constant de aceasta. 80% dintre persoane și echipe obțin scoruri situate sub acest punct critic al PQ-ului și, din această cauză, 80% dintre persoane și echipe nu reușesc să-și fructifice la maximum potențialul când vine vorba de succes și fericire. Îți poți măsura propriul PQ, sau pe cel al echipei tale, accesând site-ul www.PositiveIntelligence.com.

Rezultatele studiilor

Ultimele studii din domeniul neuroștiinței, științei organizaționale și psihologiei pozitive confirmă principiile Inteligenței Pozitive și relația dintre PQ și performanțe și fericire. După cum am mai spus, PQ-ul măsoară procentul



CUPRINS

Mulțumiri	7
Introducere	13

PARTEA I

CE SUNT INTELIGENȚA POZITIVĂ ȘI PQ-UL?

Capitolul 1	
Inteligența pozitivă și PQ-ul	18
Capitolul 2	
Trei strategii pentru dezvoltarea PQ-ului	33

PARTEA A II-A

PRIMA STRATEGIE: SUBMINAREA SABOTORILOR

Capitolul 3	
Autoevaluarea celor zece Sabotori	54
Capitolul 4	
Judecătorul, principalul Sabotor	85

PARTEA A III-A

A DOUA STRATEGIE: ÎNTĂRIREA ÎNȚELEPTULUI

Capitolul 5	
Perspectiva Înțeleptului	104

Capitolul 6	
Cele cinci forțe ale Înțeleptului	120

PARTEA A IV-A
STRATEGIA A TREIA: DEZVOLTĂ-ȚI PQ-UL

Capitolul 7	
Tehnici de antrenare a Creierului PQ	144

PARTEA A V-A
CUM SĂ-ȚI EVALUEZI PROGRESSELE

Capitolul 8	
Scorul PQ și vortexul PQ	172

PARTEA A VI-A
APLICAȚII

Capitolul 9	
Aplicații în viața profesională și personală	192

Capitolul 10	
Studiu de caz: Cum să te orientezi și cum să-ți îndrumi echipa	217

Capitolul 11	
Studiu de caz: Aprofundarea relațiilor prin intermediul conflictului	233

Capitolul 12	
Studiu de caz: Vânzare, motivare, convingere	257

Capitolul 13	
Concluzie: Tu, magnificul!	285

Anexa	
Fundamentele Creierului PQ	289