

Latura întunecată a personalității liderilor

de MĂDĂLINA BĂLAN



În perioadele formative ale vieții, copilăria și adolescența, ne modelăm și învățăm să percepem lumea, să aparținem după modul în care percepem relația cu cei apropiați și semnificativi din familie și cercul relațional apropiat. Modelul propriu pentru lume și relații este format din familie.

Dacă mediul în care am crescut și momentul istoric ne-au imprimat mai degrabă nesiguranță, atunci am învățat să fim în retragere, izolați, neîncrezători și suspicioși, temători, sau cu pumnii strânși, dominanți, agresivi, carismatici și manipulativi sau să ne mulăm după cei pe care îi percepem cu mai multă putere, anxioși și dornici să controlăm totul, să fim perfecți.

Karen Horney, o psihanalistă influentă, a identificat trei „clustere” de comportamente de protecție pe care oamenii le adoptă în relația cu ceilalți, pe care le-a denumit „tendințe neurotice”. Acestea sunt strategii inconștiente pe care oamenii le folosesc pentru a face față anxietății și sentimentelor de neajutorare: **detașarea de ceilalți/retragerea; lupta**, folosirea carismei și a seducției; și **inhibiția** (control excesiv și adaptare după ceilalți).

Până la vârsta adultă, aceste credințe despre cum ne așteptăm să fim tratați de ceilalți, despre cum vedem lumea relațiilor devin înrădăcinate adânc în noi și dau naștere la o serie de comportamente de apărare, de supraviețuire sau adaptare care devin automatisme.

Când simțim că ne sunt violate valorile

În perioadele vulnerabile retrăite în viața adultă, când resimțim stres, anxietate, oboseală, iritare etc., aceste mecanisme de coping, automate, încep să se manifeste, afectând negativ relațiile noastre și reputația noastră.

Aceste comportamente exagerate se formează de-a lungul vieții, în perioade de micro-traume cu care cu toții ne confruntăm, în copilărie sau adolescență. Unii dintre noi dezvoltă anumite mecanisme de adaptare sau de apărare în fața unor situații și interacțiuni sociale pe care le percepem ca toxice, dar și în funcție de genetică, de capacitatea înăscută de a „duce” stresul.

Psihologul Robert Hogan și echipa sa au elaborat în anii '90 un instrument unic de evaluare a laturii



MĂDĂLINA BĂLAN,
Managing Partner
Hart Consulting

întunecate a personalității, adică a acestor factori comportamentali care se manifestă în perioade de oboseală, stres, presiune sau când simțim că ne sunt violate valorile.

Sunt 11 comportamente ce aparțin laturii întunecate a personalității. Utilizate în contexte potrivite, pot reprezenta atuuri, puncte forte. Fără cenzură comportamentală și lăsate să se manifeste în situații nepotrivite, devin puncte forte excesive sau factori de derapaj în viață și în carieră.

Înainte de a da timpul înapoi... să numărăm: 10, 15, 20, 30 de ani în urmă pentru a ajunge din nou copil. Aveți în jur vreun părinte sau vreun profesor imposibil de mulțumit, genul care mereu critică, rupe foaia pentru mici greșeli și ne pune să repetăm, să rescriem la infinit ce nu îi place până iese cum vrea? Fiind prea mici, și având nevoie să fim acceptați, să fim laudați sau să evităm pedepsele, ce putem face decât să ne conformăm, să fim foarte muncitori, atenți la fiecare mic detaliu, la forma literelor, la punerea în pagină, la fiecare punct și virgulă?

Să revenim acum, în prezent. Dacă am fi adulții crescuți din acei copii, expuși continuu la nemulțumire și critică, probabil că am dezvoltat în noi credința distorsionată că vom fi criticați dacă facem o muncă mai puțin decât perfectă și vom trăi o puternică anxietate atunci când ce avem de făcut este mai vizibil pentru o figură de autoritate. Am întâlnit în multe companii buni profesioniști care sunt gata de un efort suplimentar pentru a fi perfecte micile detalii, în speranța că vor câștiga astfel gratificare: alinierea unor fonturi dintr-un document, chiar dacă este încă un draft, alegerea unei nuanțe de verde mai puțin verde într-un grafic sau măsurarea cu rigla a dimensiunii unui alineat pe o pagină printată etc.

Acest stil de lucru, până la un punct al carierei sau al vieții, ne face să fim remarcați, promovați, să avem succes, tocmai pentru că suntem muncitori, silitori, cu simțul datoriei, mereu dornici să nu ne scape nimic. Ajungând la conducerea unei echipe, acestor hiper-

perfecționiști le va fi greu să aibă un stil de conducere relaxat, să vadă ansamblul și să se detașeze de detaliu. Vor critica mult, vor tinde să facă cu mâna lor, să nu delege eficient. Vor sta peste program, reverificând de multe ori totul pentru a nu scăpa ceva, vor controla mult, în cel mai mic detaliu, telefonul le va suna continuu, chiar și în concediu și, în cele din urmă, dacă nu se vor opri, pe măsură ce vor avansa vor intra, probabil, în burnout.

De unde știți că detaliile la care țineți morțiș chiar contează?

Angajații care lucrează pentru un astfel de micro-manager își pierd încet, încet puterea, devin din ce în ce mai „infantili”, delegând în sus, cerând aprobare pentru orice. În timp, aceștia nu se mai dezvoltă. Studiile ne arată că mulți angajați părăsesc echipa condusă de un hiper-perfecționist, pentru că este greu să lucrezi pentru cineva care transmite că nimic nu este vreodată suficient de bine. În altă instanță, în familie, un astfel de stil hiper-perfecționist de „conducere” a copiilor va duce la creșterea unor adulți anxioși, nemulțumiți de sine și de ceilalți, obsedați de perfecțiune, chiar și acolo unde nu își are sensul. Pentru cei care sunt hiper-perfecționiști, stricți în privința rutinelor, a ordinii, mereu nemulțumiți de cum fac alții treaba, acasă sau la serviciu, le lansez întrebarea:

De unde știți că detaliile la care țineți morțiș chiar contează? Și pentru cine? Și cu ce preț?

În situații de criză, de încărcătură mare, de presiune, cei care au ca mecanism de răspuns „deconectarea socială” sunt foarte eficienți, stoici, nu cer ajutor, nu își arată vulnerabilitățile, prioritizează strict rezolvarea problemei, sunt obiectivi, nu lasă sentimentele să îi încurce sau să le întunece judecata, se bazează pe ei, tac și fac. Dacă ne imaginăm acest portret psihologic ca fiind al unui lider, putem să înțelegem rapid și neajunsurile unui astfel de mecanism. Vorbim de un lider care nu va avea reflexul de a lua pulsul emoțional al echipei (pentru că își suprimă orice trăire emoțională pentru a se concentra pe rezolvarea situației), nu va împărtăși

cu ceilalți ce trăiește, nu va permite prin aceasta ca cei din jur să se simtă confortabil cu a vorbi despre vulnerabilități, va crea - fără intenție - un mediu rece, deprioritizând aspectele socio-emoționale, un climat în care oamenii din echipă se vor simți intimidati și liderul va fi perceput greu de abordat, dur, necomunicativ, neatent la trăiri emoționale.

Linia fină între încredere și aroganță

În practica mea de peste 20 de ani de a lucra cu lideri nu doar din România, ci din multe alte țări (Franța, Germania, UK, Polonia, Ungaria, Slovacia, Serbia, Mexic, Brazilia, SUA etc.) am auzit de multe ori povești „exemplare” ce stau în spatele acestor 11 comportamente exagerate ce aparțin laturii întunecate a personalității.

Îmi amintesc de un CEO, originar din Brazilia, crescut într-o familie extrem de săracă și născut cu o

și cum aveau ocazia îl sabotau.

Este impresionant cum același set de comportamente privit într-o parte a telescopului este de înțeles că ajută să facem față unor situații de viață dramatice, să ne ridicăm, să avansăm, să avem succes, și cum aceleași comportamente, în timp, necenzurate și manifestate disproporționat față de cine nu este cazul și în contexte nepotrivite, ne pot eroda succesul viitor.

Liderii cu o doză excesivă de ego sunt foarte ușor de remarcat datorită modului lor sigur pe sine și încrezător de a aborda problemele dificile. Pot părea neînfricați și în timpul dificultăților și echipa lor se va baza mult pe ei pentru a găsi o cale de urmat. Totuși, există o linie fină între încredere și aroganță.

Să ne privim prin lentilele celorlalți!

Ceea ce ne ridică în viață și în carieră, ceea ce ne face excepționali, nedozat și neadaptat la noi contexte, la noi relații, ne poate, în timp, sabota și duce în jos. Mi-a luat ani buni să înțeleg cum contribui eu prin latura mea întunecată la ceea ce nu doream să văd în jurul meu. Să înțeleg cu adevărat că, dacă vreau să văd în jur mai mult entuziasm și implicare, trebuie să îmi redimensionez nemulțumirea continuă, standardele de neatins, să fac un pas înapoi, să echilibrez mai bine critica și lauda, să îmi temperez exploziile emoționale.

Când ne aflăm în poziții de putere, la job sau acasă, cu atât mai problematice pot fi aceste stridente comportamentale, având în vedere libertatea de manifestare pe care o avem și amprenta mai adâncă pe care o putem lăsa în jur.

Ar trebui să înțelegem, cât mai devreme, că povestea pe care noi o spunem despre noi lumii, este una romanțată, cu Feți Frumoși și Ilene Cosânzene. Ar trebui să înțelegem cât mai devreme că, în povestea pe care o spun alții despre noi, reputația este cu mult mai relevantă. Pentru că oamenii ne plac, ne urmează, ne susțin, ne promovează pe baza a ceea ce cred ei despre noi, nicidecum a ceea ce credem noi despre noi.

Cu cât mai devreme învățăm să cerem feedback de la cei cu care lucrăm, de la cei pe care îi conducem, de la cei cu care interacționăm, cu cât mai devreme învățăm să ieșim din zona de confort, să ne privim prin lentilele celorlalți, nu doar prin cele proprii, cu cât vom înțelege că lumea nu ne judecă pe baza intențiilor noastre, ci a impactului pe care îl are comportamentul nostru asupra lor, cu atât mai repede vom putea să dozăm optim comportamentele, pentru a ne asigura succesul și mâine, nu numai astăzi, și pentru a contribui pozitiv la relațiile cu cei din jur.

Liderii cu o doză excesivă de ego sunt foarte ușor de remarcat datorită modului lor sigur pe sine și încrezător de a aborda problemele dificile. Totuși, există o linie fină între încredere și aroganță.

malformație la picioare. La naștere, în modestul spital dintr-un mic oraș din Brazilia, în anii '60, medicii i-au spus mamei sale că nu va merge niciodată. Ambițioasă, aceasta l-a luat acasă și i-a pus picioarele între scânduri și l-a ghidat să învețe să meargă, să își țină echilibrul. În copilărie, ceilalți copii au râs și l-au batjocorit de multe ori, însă, așa cum însuși spunea, „asta l-a făcut și mai puternic, pentru că i-a întărit credința că este ceva special cu el, că numai un om ca el putea să ducă o așa situație și să se descurce bine”. În timp, ambiția și credința că este special i-au dat un boost de încredere în sine, până la granița cu narcisismul. Adult matur ajuns la 60 de ani, credea că nimic nu îi stă în cale și niciodată nu poate eșua. Siguranța de sine și ego-ul gonflat erodau însă relația cu ceilalți lideri din echipă, încet dar sigur.

L-am cunoscut în contextul unui program dedicat echipei pe care o conducea (o echipă de leadership globală din toate colțurile lumii) de aliniere și de îmbunătățire a dinamicii de echipă. Când am stat de vorbă cu liderii din echipa sa (toți având 50+ ani) îl descriau ca pe un copil mai mare, dur, dominant, ușor iritabil dacă era contrazis. Părea că în prezența sa ceilalți deveneau mici. Le era frică de el, nu îi apreciau comportamentul intimidant și egocentric