



# **PSIHOLOGIE PRACTICĂ**

COLECȚIE COORDONATĂ DE

**Vasile Dem. Zamfirescu**



**TREI**

# Puterea pauzei

Cum să fii mai eficient

într-o lume solicitantă 24/7

**NANCE GUILMARTIN**

Traducere din engleză de Cătălina Necula

**EDITORI:**

Silviu Dragomir  
Vasile Dem. Zamfirescu

**DIRECTOR EDITORIAL:**

Magdalena Mărculescu

**DESIGN:**

Faber Studio

**DIRECTOR PRODUȚIE:**

Cristian Claudiu Coban

**REDACTOR:**

Raluca Hurduc

**DTP:**

Oțelia Coșman

**CORECTURĂ:**

Cătălina Ioancea  
Stinziana Doman

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României****GUILMARTIN, NANCE**

**Puterea pauzei : cum să fii mai eficient într-o lume  
solicitantă 24/7 / Nance Guilmartin ; trad.: Cătălina Necula. -  
București : Editura Trei, 2012  
ISBN 978-973-707-672-4**

I. Necula, Cătălina (trad.)

159.923.2

Titlul original: The Power of Pause. How to be more Effective in a demanding,  
24/7 world

Autor: Nance Guilmartin

Copyright © 2010 by Nance Guilmartin

© Editura Trei, 2012  
pentru prezenta ediție

**C.P.** 27-0490, București  
**Tel./Fax:** +4 021 300 60 90  
**E-mail:** comenzi@edituratrei.ro

[www.edituratrei.ro](http://www.edituratrei.ro)

În cazul în care te întrebi dacă există o modalitate mai bună de a fi eficient și de a avea efect – în munca ta sau în viața pe care o duci –, cartea aceasta îți este dedicată.

Iar cuvintele acestea nu s-ar fi transformat într-o carte fără încurajările de tip „lasă scuzele” ale lui Kirk Landon, care îmi spuneau mereu:

– Tu pune pe hârtie și restul va veni de la sine.

Acum depinde de tine.



# Cuprins

Invitație la Puterea pauzei	9
Partea întâi. Procesul Puterea pauzei. Cum să ieși de pe pilot automat	19
1 Recuperarea capacității de a alege	21
2 Ce <i>este</i> o pauză?	30
3 Paradoxul Pauzei. Câștigi impact dacă îți iei o (scurtă) pauză	44
Sfaturi și <i>mda, dar</i>	56
Partea a doua. Fii curios, nu furios! Recapătă controlul pentru a beneficia de noi opțiuni	63
4 Ce se întâmplă când suntem pe punctul de a izbucni?	65
5 Testează realitatea. Economisește timp, bani și relații	81
6 Ce <i>este</i> curiozitatea?	90
7 Ai fost prins într-o capcană a deciziilor rapide?	98
8 Când curiozitatea devine noua ta stare implicită	106
Sfaturi și <i>mda, dar</i>	116
Partea a treia. Ce nu știi că nu știi? Pune întrebări mai bune pentru a ținti succesul	123
9 Cum ne putem asigura succesul în vremuri incerte?	125
10 A ținti către succes cu o doză suplimentară de modestie	139
11 Revizuirea contului bancar de resentimente. Depozite și retrageri	159
Sfaturi și <i>mda, dar</i>	164
Partea a patra. Arta pauzei. Fă ce contează cel mai mult și fă astfel încât să conteze ce faci	175
12 Încotro ne îndreptăm?	177
13 Eu ce primesc?	201
14 Aprecieri. Puterea pauzei în acțiune	207

Sfaturi pentru a oferi și a primi eficient aprecieri	218
15 Exercițiile Puterea pauzei. Douăsprezece modalități de a da tot ce poți și de a avea succes într-o lume plină de solicitări	221
A venit vremea. Acum depinde de tine	225
Aprecieri	229



# Invitație la Puterea pauzei

Muncind într-o lume non-stop, e posibil să ne ducem seara la culcare și să ne trezim a doua zi într-o realitate nouă. Indiferent de ce facem ca să ne câștigăm existența sau de cum ne petrecem timpul personal, nu mai putem pune bază pe ce știam sau pe ce puteam prevedea în mod rezonabil. Gândește-te la aceste trei întrebări. Cum faci să:

1. Profiți din plin de timpul pe care îl ai?
2. Gestionezi cu succes ce ai de făcut?
3. Mai ai o părere bună despre tine la finalul zilei?

Ne întrebăm cum vom găsi timpul sau energia necesare pentru a gestiona ce ne vine în întâmpinare cu viteză maximă și să avem sentimentul că am avut efect. După cum recent remarca, epuizat, un antreprenor cunoscător în domeniul tehnologiei: „Din cauza asta suntem nesiguri și confuzi și ne vine în minte propoziția citată adesea: *Oprîți lumea că vreau să cobor*. Problema e că și dacă reușești să te dai jos o vreme — cât să îți aduni gândurile —, de unde știi cum sau unde să cobori sau cum să te urci la loc?”

Nu e nevoie să te dai jos, dar *poți* lua o pauză. Cartea aceasta îți va arăta modalități de a reuși, folosind pauza aceea ca să te conectezi la o sursă diferită a puterii și eficienței tale. Metoda

mea se numește Puterea pauzei® și are la bază un paradox: pentru a avea un control mai bun asupra alegerilor și a timpului tău, trebuie să faci o pauză — de câteva secunde, minute, o oră, o zi sau chiar cât să respiri adânc o dată.

E momentul să ne privim cu alți ochi pe noi înșine, pe oamenii cu care lucrăm, pe clienții noștri și provocările și oportunitățile care ne înconjoară. Dacă:

- vrei să fii un manager sau lider mai eficient și realizat sau doar să faci lucrurile cât mai bine
- te-ai săturat să fii înțeles greșit și să irosești timp prețios deznodând ițe
- vrei să inițiezi și să promovezi schimbarea cu mai puțină rezistență, în loc să tolerezi o dezbatere de tipul *Noi versus Ei*
- vrei modalități mai rapide de a construi încredere și relații extraordinare când tu sau alții sunteți presați de timp
- vrei rezultate mai bune

...atunci te invit să explorezi abordările pe care le vei găsi în cartea aceasta. Nu e vorba despre managementul timpului și nici despre încetinirea lumii sau deconectarea de la aceasta. În schimb, vei învăța o ecuație a eficienței în trei pași, cu un nivel redus de dificultate, și douăsprezece exerciții Puterea pauzei care să transforme orice pauză într-una productivă.

Sincronizându-mă cu noile cercetări privind plasticitatea neurală a creierului, i-am învățat pe oameni să treacă mai departe de ceea ce credeau ei că știu. Iar eu le sunt alături, motiv pentru care îți ofer un cadru practic ca să poți acționa indiferent de compresia temporală cu care te confrunți. Se numește ecuația eficienței; gândește-te la ea ca la un sistem de poziționare globală, care te ajută să faci alegeri mai bune. Îți dă un set de coordonate ca să *faci o pauză* (să îți iei reperele mentale), să

---

adopti o mentalitate de tip Fii Curios, Nu Furios™ (să îți iei reperele emoționale) și să accesezi *modestia* (să treci dincolo de ceea ce crezi că știi, pentru a genera un răspuns mai bine informat). Ecuația eficienței te va trece prin trei etape, care se vor derula pe parcursul acestei cărți:

**Pauză (prezență de spirit) + curiozitate + modestie =  
eficiență profesională și împlinire personală**

Aplicarea acestei ecuații îți permite să „creezi“ timp suplimentar pentru tine. De asemenea, generează un efect exponențial prin creșterea propriului impact și stimularea eficienței celor din jur, care învață prin prisma exemplului pe care îl dai.

## DE CE AM SCRIS CARTEA ACEASTA

Am început să dezvolt conceptele întăritoare pentru cartea aceasta cu zeci de ani în urmă, când am observat că ne ajută pe mine și pe colegii mei să prevenim și să rezolvăm rapid problemele. La început, ca redactor de știri (cu termene-limită), intervievând oamenii în privința diferitelor aspecte ale unui subiect, am descoperit că e esențial să ascult respectuos ce e dincolo de pozițiile lor pasionale, pentru a descoperi adevărurile din spatele punctului de vedere al fiecărei persoane. Mai târziu, ca asistentă a senatorului Paul Tsongas, am observat cât era de eficient în convingerea oamenilor aflați în tabere opuse să ajungă la un acord (de exemplu, privind protejarea sălbăticiei din Alaska, restaurarea inovatoare a orașelor decăzute și protejarea împotriva amenințării pe care o reprezintă armele nucleare). Se dedica plin de pasiune înțelegerii a ce anume însemnau pentru oameni și familiile lor atitudinile pe care le adoptau față de aceste probleme.

Când am devenit director editorial și de comunicare al Westinghouse Broadcasting, am căutat ocazii de a trece dincolo de punctele mele de vedere doctrinare. Am contribuit la introducerea practicii de a „face bine făcând fapte bune“, la crearea parteneriatelor public-private destinate să conducă schimbarea comportamentului național, inclusiv campania *De dragul copiilor* și programul *Șoferul desemnat*<sup>1</sup>. Înainte ca marketingul asociat unei cauze să devină o practică frecventă, campania *De dragul copiilor* a făcut pionierat pentru conceptul de motivare a clienților, sponsorilor și organizațiilor comunitare din peste o sută de orașe americane să abordeze nevoile locale și a creat concomitent un centru de profit în valoare de 20 de milioane de dolari pentru Westinghouse și clienții săi.

Programul *Șoferul desemnat* a fost o idee radicală concepută pentru a angaja publicul într-o abordare proactivă a prevenirii situațiilor în care oamenii consumă alcool și se urcă la volan. Ideea s-a născut dintr-o serie de pauze, niciuna dintre ele mai importantă decât tristețea care a copleșit redacția de știri la moartea unui respectat tânăr reporter care fusese ucis de un șofer beat. În mijlocul a ceea ce ar fi putut fi reacția tipică în fața unei tragedii — constituirea unui fond pentru văduva și copilul acestuia, apelul pentru crearea unor legi mai drastice sau difuzarea unor anunțuri publice puternice — ne-am dat înapoi; am făcut o pauză și ne-am întrebat ce am putea face mai mult. Cum am putea face un lucru mai puternic și mai durabil pentru *a-i împiedica* pe oameni să consume alcool și să conducă? Pauza aceasta a dus la colaborarea cu Școala de Sănătate Publică Harvard, pentru a transforma o tragedie locală din Boston într-o campanie de salvare de vieți recunoscută la nivel național.

Ulterior, în calitate de consultant în afaceri, observând creșterea numărului de conflicte la locul de muncă, am început să

---

<sup>1</sup> Selectarea unei persoane care nu consumă băuturi alcoolice și care este responsabilă de conducerea autovehiculului și însoțirea prietenilor care au băut până acasă. (N. red.)

---

insist ca indivizii și organizațiile să folosească procesul Fii Curios, Nu Furios atunci când lucrurile nu mergeau cum trebuie. I-am obligat să aibă modestia și înțelepciunea necesare să întrebe *ce nu știi că nu știi?* Le-am lansat provocarea de a nu mai căuta vină și de a descoperi problemele subiacente, oportunitățile ascunse și soluțiile de neimaginat. Ca urmare, oamenii și echipele au conlucrat mai bine și au progresat mai repede.

Ca specialist în comunicare, coach pentru manageri și educator, am petrecut ani buni pe teren, întărind capacitatea oamenilor de a-și „reconecta” comportamentele și a adopta modalități mai constructive de a-și atinge obiectivele. Printre clienți s-au numărat directori executivi care au învățat să își conducă firmele în direcții noi, care trec dincolo de normele industriei și zonele de confort ale angajaților; talente proaspăt promovate (foste vedete ale domeniilor lor) care și-au depășit cu înțelepciune reținerea în privința lipsei lor de experiență ca manageri; spitale de top care au găsit modalități eficiente din punctul de vedere al timpului și costurilor de a-și sprijini și păstra angajații epuizați și experimentați, precum și antreprenori cu simț practic, care au descoperit modalități mai bune de a-și atrage și păstra clienții profitabili și angajații talentați.

## UN ANTIDOT PENTRU SOLICITĂRILE 24/7 ȘI ATENȚIA PARȚIALĂ PERMANENTĂ

Cum faci ca într-o lume cu un ritm alert (24/7), să găsești echilibrul între îndeplinirea sarcinilor, atingerea nivelurilor înalte de performanță și motivarea celorlalți să rămână în joc, pentru cursa cea lungă? Cum faci să îți echipezi concentrată asupra sarcinii și a rezultatului dorit, când sunt atât de multe elemente care distrag atenția? Răspunsul este unul simplu: creează relații

semnificative! Lucrul acesta este imposibil de realizat dacă managerii de astăzi nu își iau o pauză, ascultă și acționează în baza a ceea ce au aflat.

— (Millennial Generation)

Director de marketing, companie din top 500 Fortune

„Își iau o pauză, ascultă și acționează în baza a ceea ce au aflat.“  
E un sfat bun. Ținând cont de viteza cu care lucrurile se îndreaptă spre noi — conflicte cu colegii, care ne iau prin surprindere, concurența care ne suflă în ceafă, un baraj zilnic de informații care necesită răspuns și oportunități de scurtă durată care ne fac cu ochiul —, oare mai e de mirare că ne simțim epuizați sau streșați, sau că nu avem parte de singurul lucru pe care se presupune că tehnologia și inteligența ar trebui să ne ajute să-l economisim? Timpul!

Nu e de mirare că, atunci când intrăm în criză de timp, rămânem și fără răbdare, curiozitate, creativitate și mobilitate, ca să nu mai vorbim de simțul umorului. Facem greșeli, ratăm ocaziile și ne dorim să putem apăsa pe butonul de derulare înapoi sau înainte. Ne simțim prinși într-o ambuscadă a atacurilor e-mailurilor sau a bârfelor electronice anonime sau a mesajelor lăsate pe un ton aspru. Înainte să ne dăm seama ce s-a întâmplat, avem o eroare de comunicare.

Cercetările au dezvăluit că muncim într-o lume a „atenției parțiale permanente“<sup>1</sup>, care ne determină pe unii dintre noi să ne

<sup>1</sup> Linda Stone, *Linda Stone's Thoughts on Attention and Specifically, Continuous Partial Attention*, <http://www.lindastone.net>. Fost director la Microsoft și Apple, Stone a inventat noțiunea de *atenție parțială continuă* pornind de la cercetările sale asupra impactului pe care tehnologia calculatoarelor îl are asupra celor ce o folosesc. „A acorda atenție parțială continuă înseamnă a acorda atenție parțială ÎNCONTINUU... Vrem să scanăm eficient oportunitățile și să optimizăm ocaziile, activitățile și contactele, în orice moment... Este vorba de un comportament mereu activ, oricând, oriunde, la orice oră, în orice loc; implică un sentiment artificial de criză constantă.“

programăm un „sabat secular“<sup>1</sup> săptămânal sau zile de vineri „fără e-mailuri“. Tânjim după reechilibrarea priorităților și să ne alocăm timp pentru noi, sau să interacționăm cu oamenii în persoană, nu doar prin intermediul dispozitivelor de comunicare. Mai mulți dintre noi se întreabă *cum pot schimba felul în care îmi folosesc timpul, să fac alte alegeri și totuși să reușesc?*

A venit vremea să schimbăm foaia cu atitudinile copleșitoare de tip „n-am timp“, „n-am de ales“. Iată ce subiecte acoperă cele patru părți ale acestei cărți și cum anume îți vor permite lecțiile lor să faci schimbarea:

#### **Până la finalul primei părții, Procesul Puterea pauzei**

- vei putea amâna nevoia presantă de a reacționa automat și îți vei oferi ocazia de a face alegeri mai bune.

#### **Până la finalul părții a doua, Fii Curios, Nu Furios**

- vei putea purta o conversație productivă în mijlocul unui dezacord sau îți vei putea recăpăta controlul când se produce neașteptatul, fără a lansa atacuri personale sau a sări cu un răspuns instantaneu sau a reacționa defensiv.

#### **Până la finalul părții a treia, Ce nu știi că nu știi?**

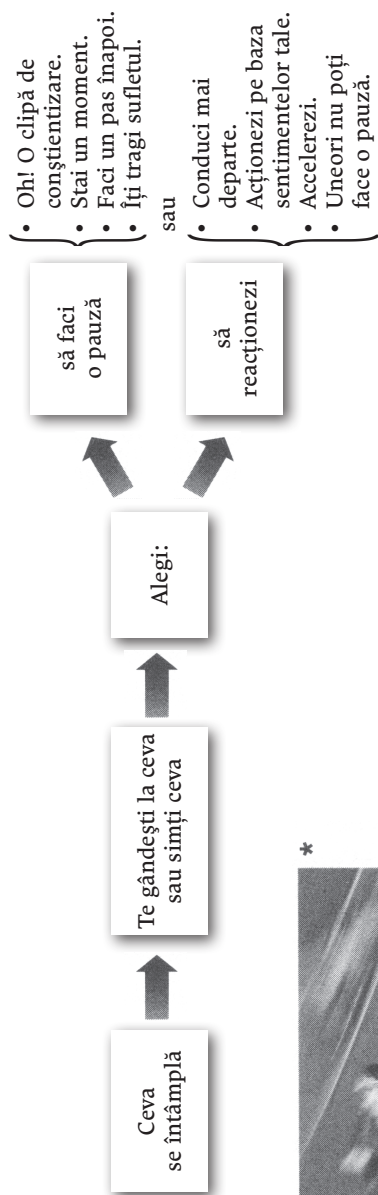
- vei ști cum să apeși pe butonul interior de pauză, să te regroupezi și să descoperi ce nu știai că nu știi, ceea ce poate duce la un succes inimaginabil.

#### **Până la finalul părții a patra, Arta pauzei**

- vei pune la lucru exercițiile de eficiență și pe cele de inteligență comunicațională și îi vei ajuta pe alții să ți se alătore, lucru care îți va da mai mult timp și energie ca să faci ce poți mai bine într-o lume de tipul „fă-o, pur și simplu“.

<sup>1</sup> Mark Bittman, „I Need a Virtual Break, No, Really“, *New York Times*, 2 martie 2008, <http://nytimes.com/2008/03/02/fashion/02sabbath.html>. Bittman descrie felul în care ideea de a se deconecta temporar de la accesul 24/7 la tehnologia electronică a apărut în postările de pe bloguri și ce li s-a întâmplat oamenilor când au închis comutatorul „pornit mereu“.

Figura 1.1 Ai posibilitatea de a alege.



\* A face o pauză nu înseamnă a te opri!



---

Animarea pornirii de a reacționa instantaneu atunci când miza e mare reflectă conștientizarea și tăria de caracter necesare pentru a lua o pauză — pentru a asculta, a învăța și apoi a conduce. Luarea acestui angajament reprezintă o nouă modalitate de a obține succesul și satisfacția personale.

## CUM SĂ PUI CARTEA ACEASTA LA MUNCĂ

Părțile întâi, doi și trei sunt împărțite în scurte segmente despre:

1. **Principiile și cercetările** care guvernează exercițiile Puterea pauzei.
2. **Povești adevărate, istorii de caz și reflecții personale** despre cum anume funcționează exercițiile în lumea reală (acolo unde apare asteriscul [\*], numele și detaliile au fost schimbate pentru a proteja intimitatea).
3. **Punerea ideilor în practică** identifică modalitățile practice de a aplica lucrurile pe care le-ai citit.
4. **Sfaturile** te ajută să transformi aceste idei în obiceiuri noi, pe care le poți folosi singur sau împreună cu alții.
5. **Mda, dar** — răspunsuri la întrebările tipice și valide care vin odată cu avansarea unor idei noi și contrare intuiției.

Partea a patra te duce în spatele scenei, pentru a vedea ce se întâmplă când principiile Puterea pauzei sunt aplicate de oameni care au succes contrar așteptărilor — indiferent dacă obstacolele sunt politice, economice, financiare, culturale sau personale. Îi însoțim în călătorie, din satele izolate din Turcia, unde e o epidemie de cancer, până la crearea unei colaborări internaționale în domeniul cercetării, care îi reunește pe creștini și musulmani, de la un simpozion universitar din apropierea Bostonului, sponsorizat de un director general de rang mic, la acordurile de pace



de la Bagdad; de la lansarea primului site de tip business-to-business cu șanse mici de succes la transformarea într-unul din cei mai mari retaileri de comerț electronic din lume și de la incapacitatea de a triumfa pe teren până la formarea unei echipe care să aibă oportunitatea de a câștiga fiecare meci jucat.

Iar dacă un element din carte nu ți se aplică imediat, mergi pur și simplu mai departe. După cum explica un director ocupat, „după ce îmi dau seama unde mă duce un autor, cum a ajuns acolo și ce am eu de câștigat din asta, pot să mă întorc să citesc ce am sărit prima dată“.

Folosind exercițiile Puterea pauzei și Ecuția Eficienței poți avea rapid mai mult succes, ajutându-i în același timp pe alții să facă la fel, indiferent ce îți apare în cale cu viteza vieții.

Partea întâi

Procesul

Puterea pauzei

Cum să ieși de pe

pilot automat



# Capitolul 1

## Recuperarea capacității de a alege

În calitate de avocat care îi reprezintă pe angajații din domeniul serviciilor publice, Bob Tobias și-a câștigat faima că ascultă ambele părți dintr-o dispută și găsește elementele comune. Acum e director educațional pentru managerii din sectorul public la Universitatea Americană, după ce s-a retras din funcția de președinte al celui de-al doilea sindicat național ca mărime din sectorul federal. Mai jos e povestea lui despre ziua în care a descoperit puterea unei singure pauze.

Când am început să negociez contractele colective de muncă, eram foarte tânăr și lipsit de experiență și reprezentam lideri care aveau de două ori vârsta mea. Mai aveam de-a face și cu purtătorul de cuvânt al celeilalte părții, un veteran grizonant.

Mă simțeam obligat — de teama și de nevoia mea de a impresiona — să întrerup și să răspund la fiecare afirmație a purtătorului de cuvânt al celeilalte părți care îmi denigra în vreun fel partea.

Deși nu fumam trabuc, toți membrii echipei mele fumau. Așa că, pentru a fi unul dintre „băieți“, îmi cumpăram trabucuri, le aprindeam, apoi le lăsam să se stingă.

Într-o zi, în timp ce îmi aprindeam un trabuc, purtătorul de cuvânt a lansat o diatribă, însă înainte ca eu să apuc să spun ceva, el a încheiat diatriba cu o concesie.

Mi-a trecut prin minte că ar putea fi vorba de o obișnuință; diatriba urmată de o concesie. Pe parcursul următoarei diatribe, mi-am învins teama și nevoia de a impresiona aprinzându-mi un trabuc. A urmat o concesie.

A fost prima dată când am observat că aveam de ales între a răspunde și a nu o face. A fost prima dată când nu mi-am lăsat emoțiile să îmi dirijeze comportamentul.

Bob Tobias a profitat de pauza aceea pentru a obține un rezultat mai bun. Acesta este „avantajul intervalului“ de care beneficiazi când îți exersezi puterea de a face o pauză.

## CUM MUNCIM CÂND TRĂIM LA LIMITĂ CU TIMPUL?

Când ne confruntăm cu o persoană sau un termen-limită presant, suntem tentați și programați instinctiv să reacționăm. Și totuși, a avea capacitatea de a schimba vitezele în condiții de presiune și a ne dărui singuri o pauză este unul dintre secretele eficienței și ale capacității de a face alegerile cele mai bune.

Trăim la limită cu timpul. Unul dintre lucrurile asupra cărora oamenii sunt de acord e *nu am suficient timp*. Timp să te gândești. Să decizi. Să dai lucrurilor de capăt. Să faci treaba așa cum trebuie. Să te confrunți cu supărările. Să stabilești relații de calitate, fiabile. Să îți dai seama care prioritate de top este prioritatea *reală*. Și totuși e dificil să rezști presiunii de a lua o decizie pur și simplu sau să scapi de dependența de dispozitivele care îți „economisesc timpul“. Folosirea ubicuă a tehnologiilor

---

de comunicare instantanee, inclusiv a telefoanelor mobile, a PDA-urilor, a terminalelor BlackBerry sau a laptopurilor încurajează reacțiile impulsive, adesea nechibzuite — de genul celor pe care le ai chiar înainte de decolare când însoțitorul de zbor anunță că toate dispozitivele electronice trebuie închise sau când ești întrerupt sau deranjat, poate atunci când îți petreci timpul în particular, cu prietenii sau familia. Cu toate acestea, ne simțim presați să reacționăm imediat, pentru că la asta se așteaptă clienții și colegii, ba chiar membrii familiei.

De ce trăim astfel? Pentru că nu credem că avem de ales! Însă *putem* schimba felul în care privim *ce* și *pe cine* vine în direcția noastră, precum și felul în care reacționăm folosind metodologia Puterea pauzei. Aceasta oferă o succesiune de etape practice pentru gestionarea reacțiilor noastre și pentru a le împiedica să preia controlul asupra deciziilor noastre. Mai întâi, haide să vedem câteva situații tipice în care judecata ne este pusă la încercare și riscăm să fim copleșiți de circumstanțele în care ne găsim. Amintește-ți experiența lui Bob Tobias și rezultatele pe care le-a obținut alegând să se oprească.

## CE SE ÎNTÂMPLĂ CÂND SUNTEM PE PILOT AUTOMAT?

Neînțelegerile apar și deciziile se iau cu viteza emoțiilor noastre. Ne găsim în situația aceasta indiferent dacă suntem angajatori sau angajați, agenți de servicii sau clienți, vindecători sau pacienți, sau chiar și atunci când lucrăm în cadrul unei echipe virtuale, alături de colegi pe care nu i-am cunoscut vreodată.

Ne grăbim să acceptăm cererea cuiva pentru că nu credem că avem de ales. Pur și simplu apăsăm pe butonul de Răspunde tuturor sau Trimite un e-mail în loc să ne gândim la variantele pe