

Marshall Goldsmith

și Mark Reiter

TRIGGERI

**Cum să faci schimbări care durează
pentru a deveni persoana care vrei să fii**

Traducere din limba engleză:

Radu Filip

 ACT și Politon

2018

Cuprins

Introducere

23

PARTEA ÎNTÂI

De ce nu devenim persoana care vrem să fim?

Capitolul 1: Adevărul imuabil despre schimbarea comportamentală	33
Capitolul 2: Convingeri declanșatoare care împiedică schimbarea comportamentală	43
Capitolul 3: Mediul e de vină	59
Capitolul 4: Identificarea triggerilor	75
Capitolul 5: Cum funcționează triggerii	93
Capitolul 6: Suntem planificatori excelenți și executanți proști	103
Capitolul 7: Prognozarea mediului	117
Capitolul 8: Roata schimbării	129

PARTEA A DOUA

Străduiește-te

Capitolul 9: Puterea întrebărilor active	149
Capitolul 10: Întrebările de implicare	161
Capitolul 11: Întrebările zilnice puse în practică	177
Capitolul 12: Planificatorul, executantul și specialistul în coaching	197
Capitolul 13: Sunt dispus în acest moment să...?	211

PARTEA A TREIA
Mai multă structură, vă rog

Capitolul 14: Fără o structură nu putem deveni mai buni	231
Capitolul 15: Dar trebuie să fie structura care trebuie	239
Capitolul 16: Comportamentul sub influența epuizării	247
Capitolul 17: Avem nevoie de ajutor atunci când e cel mai puțin probabil să-l obținem	257
Capitolul 18: Întrebările din oră în oră	263
Capitolul 19: Problema cu „acceptabil”	273
Capitolul 20: Cum să devii un trigger	291

PARTEA A PATRA
Fără regrete

Capitolul 21: Cercul angajamentului	297
Capitolul 22: Riscul de a duce o viață fără schimbări	311
<i>Mulțumiri</i>	315

Triggeri

Introducere

Colegul meu Phil s-a împiedicat pe treptele de la subsolul casei, a căzut și s-a lovit rău la cap. Timp de câteva clipe, cât a rămas la podea cu furnicături în brațe și în umeri, a crezut că a paralizat. Prea amețit ca să se ridice în picioare, s-a rezemat de perete și a evaluat daunele. Faptul că simțea furnicături în membre însemna că încă mai avea senzații (ceea ce era de bine). Capul și gâtul îi zvâcneau. Simțea cum pe spate i se prelingea un fir de sânge, de la capul spart. Știa că trebuia să meargă la Urgențe ca să îi curețe rana și să afle dacă avea oase rupte și hemoragii interne. Mai știa și că nu era în stare să conducă singur.

Era sâmbătă dimineața. Soția și fiii lui adulți nu erau acasă. Era singur în casa lui liniștită de la periferie. Și-a luat telefonul mobil pentru a cere ajutorul cuiva. În timp ce căuta în agendă, și-a dat seama că nu avea nici măcar un prieten prin apropiere pe care să-i vină ușor să-l sune în caz de urgență. Nu făcuse niciodată efortul să-și cunoască vecinii. Fiindcă nu voia să sune la Urgențe, având în vedere că nu sângera foarte tare și că nici nu suferea un atac de cord, Phil a găsit numărul de telefon fix al unui cuplu de vârstă mijlocie care locuia la câteva case depărtare de el și a sunat. A răspuns o femeie pe nume Kay, o persoană pe care o știa din vedere, dar cu care vorbise rareori. I-a explicat situația, iar Kay a venit în grabă, intrând în casă printr-o ușă din spate care era descuiată. L-a găsit pe Phil la subsol, l-a ajutat să se ridice în picioare și l-a dus cu

mașina la spitalul local, unde a stat cu el cinci ore cât a durat examinarea. Da, suferise o contuzie, au spus doctorii, și urma să mai aibă dureri timp de câteva săptămâni, dar nu avea nimic rupt și urma să își revină. Kay l-a dus înapoi acasă cu mașina.

Mai târziu în ziua aceea, pe când se odihnea pe întuneric, Phil se gândea cât de aproape fusese de un dezastru. Își amintea momentul în care s-a lovit cu capul de podea, sunetul limpede că s-a spart, ca atunci când un ciocan lovește o tejghea de marmură și sfărâmă piatra în bucăți. Își amintea încărcătura electrică ce-i curgea prin membre și teroarea pe care a simțit-o la gândul că ar fi putut să nu mai meargă niciodată. S-a gândit cât fusese de norocos.

Dar căzătura i-a declanșat mai mult decât recunoștință pentru faptul că nu a rămas infirm. El a reflectat și la bunăvoința vecinei lui, Kay, și la cum a renunțat ea cu altruism la ceea ce urma să facă în acea zi, ca să-l ajute. Pentru prima oară de ani de zile s-a gândit la felul în care își trăia viața. Phil și-a spus: „Trebuie să-mi fac mai mulți prieteni.” Nu pentru că avea nevoie de oameni precum Kay care să-l salveze în viitor, ci pentru că voia să semene mai mult cu Kay.

Nu toți avem nevoie de o lovitură violentă la cap care să ne pună viața în pericol, pentru a ne schimba viața. Este o impresie falsă.

Aceasta este o carte despre schimbarea comportamentală la vârsta adultă. De ce suntem atât de nepricepuți la asta? Cum am putea deveni mai buni? Cum alegem ce anume să

schimbăm? Cum îi facem pe alții să aprecieze faptul că ne-am schimbat? Cum putem deveni mai determinați în lupta cu greutățile permanente, omniprezente pe care orice persoană de succes trebuie să le înfrunte – și să devenim persoana care vrem să fim?

Pentru a răspunde la aceste întrebări, voi începe prin a-mi concentra atenția asupra triggerilor din mediul nostru. Impactul lor e foarte profund.

Un trigger este orice stimul care ne remodelează gândurile și acțiunile. În fiecare moment suntem influențați de oameni, evenimente și circumstanțe care au potențialul de a ne schimba. Acești triggeri apar brusc și pe neașteptate. Pot fi momente importante, cum a fost lovitura la cap în cazul lui Phil, sau la fel de neînsemnate ca atunci când te tai cu o hârtie. Pot fi plăcuți, cum ar fi laudele unui profesor care ne fac să fim mai disciplinați și mai ambițioși – și care ne schimbă viața la 180 de grade. Sau pot fi neproductivi, așa cum e un cornet de înghețată care ne tentează să renunțăm la dietă sau presiunea semenilor care ne derutează și ajungem să facem ceva ce știm că e greșit. Ne pot stimula instinctele competitive, de la stimulii obișnuiți de la locul de muncă cum ar fi un salariu mai mare până la perspectiva enervantă a unui rival care ne-o ia înaintea. Ne pot secătui, așa cum e vestea că cineva drag e grav bolnav sau că firma în care lucrăm e scoasă la vânzare. Pot fi simpli, dar de impact, așa cum este sunetul ploii care ne trezește o amintire dragă.

Practic, există un număr infinit de triggeri. De unde provin? De ce ne fac să ne comportăm contrar intereselor noastre? De ce nu suntem conștienți de ei? Cum identificăm momentele declanșatoare care ne fac să ne înfuriem,

să ne abatem de la drumul nostru sau care ne fac să credem că totul e în regulă – astfel încât să îi putem evita pe cei răi și să îi repetăm pe cei buni? Cum facem triggerii să acționeze în favoarea noastră?

Mediul este cel mai puternic mecanism declanșator din viața noastră – și nu acționează întotdeauna în avantajul nostru. Facem planuri, ne stabilim obiective și fericirea noastră depinde de atingerea acestor obiective. Dar mediul intervine în permanență. Simțim miros de șuncă venind din bucătărie și uităm că doctorul ne-a sfătuit să reducem colesterolul. Colegii noștri lucrează până târziu în fiecare seară, iar noi ne simțim datori să ne implicăm la fel de mult ca ei și ajungem să ratăm meciul de baseball al copilului nostru, apoi altul, apoi încă unul. Ne țârlăie telefonul, iar noi ne uităm la ecranul strălucitor în loc să ne uităm în ochii persoanei pe care-o iubim. Acesta este felul în care mediul declanșează comportamente nedorite.

Având în vedere că de multe ori nu avem niciun control asupra factorilor de mediu, e posibil să ne gândim că nu prea avem ce face în privința lor. Simțim că suntem victime ale circumstanțelor. Marionete ale sorții. Eu nu accept asta. Soarta este mâna de cărți care ne-a fost împărțită. Alegerea este felul în care jucăm aceste cărți.

În ciuda unei lovituri puternice la cap, Phil nu a fost o victimă a circumstanțelor. *Soarta* a făcut ca el să cadă, să se lovească la cap și să își revină. El a ales să devină un vecin mai bun.

Există o emoție pe care o cunoaștem cu toții și care planează peste aceste pagini. Nu este explicită. Dar asta nu înseamnă că e mai puțin reală. Este sentimentul de *regret*. El apare de fiecare dată când ne întrebăm de ce n-am devenit persoana care vrem să fim.

Mare parte din cercetările pe care le-am făcut pentru această carte a presupus să le adresez oamenilor simpla întrebare: „Care este cea mai mare schimbare de comportament pe care-ai făcut-o vreodată?”. Am primit o gamă largă de răspunsuri, dar cele mai de efect – care garantează creșterea temperaturii emoționale din cameră – vin din partea oamenilor care își amintesc comportamente pe care ar fi trebuit să le schimbe, dar nu au făcut-o. Ei se gândesc la faptul că nu au reușit să devină așa cum își doreau. Și, adesea, sunt copleșiți de sentimente devastatoare de regret.

Noi nu suntem ca aroganta lady Catherine de Bourgh a lui Jane Austen (din *Mândrie și prejudecată*), care se mândrea cu înclinația ei naturală pentru muzică, iar apoi, fără nici cea mai mică urmă de ironie, spune: „Dacă aș fi învățat, aș fi fost o mare maestră.” Spre deosebire de lady Catherine, noi simțim ghimpele ascuțit al regretului atunci când ne gândim la oportunitățile irosite, la alegerile amânate, la eforturile pe care nu le-am depus, la talentele pe care nu ni le-am dezvoltat niciodată de-a lungul vieții. De obicei, asta se întâmplă atunci când e prea târziu pentru a mai putea face ceva în această privință.

Am simțit din plin regretul atunci când l-am intervievat pe Tim, care fusese cândva un mare producător executiv la departamentul de sport al unei rețele de televiziune. Cariera lui Tim în televiziune s-a terminat prematur atunci când

avea patruzeci și ceva de ani, pentru că nu s-a înțeles cu superiorii lui. Zece ani mai târziu, în jurul vârstei de cincizeci și ceva de ani, Tim își câștiga existența lucrând în consultanță. Încă avea competențe pe care companiile le căutau. Dar nu mai reușise niciodată să găsească poziția stabilă de producător executiv pe care o avusese cândva. Avea reputația că *nu lucrează bine în echipă*.

Tim a avut ocazia să se confrunte cu motivele acestei reputații timp de mai mulți ani. Dar nu le-a analizat niciodată până în ziua în care fiica lui i-a cerut un sfat înainte să accepte prima ei slujbă în televiziune.

„I-am spus că cea mai mare calitate este răbdarea”, mi-a zis Tim. „Lucrezi într-o industrie în care toată lumea e cu ochii pe ceas. O emisiune începe și se termină cu exactitate la o anumită oră. Ecranele din cabina de control afișează totul până la sutimi de secundă. Și nu se opresc niciodată. Întotdeauna mai e nevoie să te ocupi de încă o emisiune. Timpul nu stă niciodată pe loc. Acest lucru generează un sentiment de presiune pe care toată lumea îl resimte. Dar dacă tu ești responsabil, îți pune și răbdarea la încercare. Vrei să faci totul *acum* sau chiar mai devreme. Devii foarte exigent, iar atunci când nu obții ceea ce vrei, poți deveni frustrat sau furios. Începi să-i tratezi pe oameni ca și cum ți-ar fi dușmani. Nu doar că te dezamăgesc, dar te și pun într-o lumină proastă. Iar atunci, devii furios.”

Acest moment a fost unul declanșator pentru Tim. Înainte de a spune acest lucru, nu realizase în ce măsură mediul sălbatic din rețeaua de televiziune îi influențase lipsa de răbdare pe plan profesional – și felul în care își făcuse loc și în alte aspecte ale vieții lui.

El a explicat: „Am văzut că sunt genul de persoană care-i trimite un e-mail unui prieten și care se înfurie dacă nu primește răspuns într-o oră. Apoi, începeam să-l atac pe acel prieten pentru că mă ignorase. Pe scurt, îmi tratam prietenul așa cum obișnuiam să-i tratez pe asistenții de producție. Era modul meu de a aborda oamenii. Țsta nu e un mod de viață.”

Tim a avut nevoie de o întâlnire personală tată-fiică pentru a-i declanșa revelația care a hrănit acel puternic sentiment de regret. „Dacă aș putea schimba ceva referitor la viața mea”, a conchis el, „aș fi mai răbdător.”

Regretul este emoția pe care o trăim atunci când ne evaluăm circumstanțele actuale și când reexaminăm modul în care am ajuns acolo. Ne gândim la ceea ce am făcut efectiv în raport cu ceea ce ar fi trebuit să facem – și descoperim că avem anumite lipsuri. Regretul poate provoca suferință.

Fiindcă este o emoție profundă și care aduce cu sine suferință, regretul nu este luat foarte mult în considerare. Îl tratăm ca și cum ar fi un factor inofensiv, un lucru pe care îl negăm sau pe care îl raționalizăm. Ne spunem: „Am făcut alegeri stupide, dar ele m-au făcut să devin cel care sunt astăzi. E o pierdere de vreme să îți pară rău pentru ceva ce aparține trecutului. Mi-am învățat lecția. Să mergem mai departe.” Acesta este unul dintre modurile în care putem aborda regretul – doar ca pe un mod de a ne proteja față de durerea pe care o simțim știind că am ratat ceva. Ne conso-lăm cu faptul că nimeni nu este imun în fața regretului (nu suntem singuri) și că timpul vindecă toate rănilor (singurul lucru mai rău decât a trăi durerea este să nu știi dacă și când va trece).

Vreau să sugerez o nouă atitudine, și anume îmbrățișarea regretului (nu prea strâns, totuși, sau nu pentru prea mult timp). Durerea care vine odată cu regretul ar trebui să fie obligatorie, nu e un lucru pe care să-l poți alunga, asemenea unui animal de companie agasant. Atunci când facem alegeri proaste și când suntem dezamăgiți sau când îi rănim pe cei pe care-i iubim, *ar trebui* să simțim durerea. Acea durere ne poate motiva și, în cel mai bun sens, poate fi un trigger – ne poate aminti că, deși am eșuat, suntem capabili să reușim. Este unul dintre cele mai puternice sentimente care ne ghidează către schimbare.

Dacă eu îmi fac datoria cum se cuvine aici, iar tu îți faci datoria ta, se vor întâmpla două lucruri: 1) vei fi cu un pas mai aproape de persoana care vrei să fii și 2) vei avea mai puține regrete.

Deci, începem?

Partea întâi

De ce nu devenim persoana
care vrem să fim?

Adevărul imuabil despre schimbarea comportamentală

În calitate de coach pentru cei din funcții de conducere, timp de peste treizeci și cinci de ani am ajutat lideri de succes să-și schimbe comportamentul în bine pe termen lung. Deși aproape toți clienții mei întâmpină cu brațele deschise oportunitatea de a se schimba, la început unii sunt puțin reticenți. Majoritatea sunt conștienți de faptul că schimbarea comportamentului îi va ajuta să devină lideri, parteneri și chiar și membri de familie mai eficienți. Câtiva dintre ei nu sunt conștienți de asta.

Procesul prin care îmi ajut clienții este unul direct și solid. Intervievez și ascult interlocutorii principali cu care interacționează clienții mei pe plan profesional. Acești interlocutori pot fi colegi de-ai lor, persoane cu care ei interacționează în mod direct sau membri din conducere. Acumulez foarte mult feedback care rămâne confidențial. Apoi, parcurg rezumatul acestui feedback împreună cu clienții mei. Ei își asumă responsabilitatea finală pentru schimbările comportamentale pe care vor să le facă. Prin urmare, misiunea mea e foarte simplă. Îmi ajut clienții să