

Această traducere este publicată prin acordul cu Crown Business, marcă a grupului editorial Crown, o divizie a Penguin Random House LLC

Performing under Pressure

Copyright © 2015 by Dr. Hendrie Weisinger and Institute for Health and Human Potential, Inc. Originally published by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC, a Penguin Random House Company, New York.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Încălnată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Alina Grozea**

Redactor: **Adina Mihaela Popa**

Editor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WEISINGER, HENDRIE

Performanță sub presiune / Hendrie Weisinger & J.P. Pawliw-Fry;

trad.: Alina Grozea. - Ed. a 2-a. - București: Act și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-887-8

I. Pawliw-Fry, J.P.

II. Grozea, Alina (trad.)

331

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vrei să o transmiți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

**DR. HENDRIE WEISINGER
și DR. J.P. PAWLIW-FRY**

PERFORMANȚĂ SUB PRESIUNE

**Știința de a fi la înălțime
atunci când contează**

traducere din limba engleză de ALINA GROZEA

Ediția a II-a

 **ACT și Politon**

2022

Hank:

*În memoria părinților mei; ei mă fac să am încredere
în mine, să fiu optimist, tenace și entuziast în fiecare zi!
Am fost norocos.*

J.P.:

*Pentru Brigitte, Grace și Westley –
copiii mei încrezători, optimiști, tenace și entuziaști!*

CUPRINS

INTRODUCERE

7

PARTEA ÎNTÂI

- | | |
|--|-----|
| 1. Puterea presiunii | 23 |
| 2. Stresul presiunii | 55 |
| 3. Natura presiunii | 73 |
| 4. Anatomia blocajului | 91 |
| 5. Cum ne afectează presiunea modul de a gândi | 113 |
| 6. Capcanele presiunii | 127 |
| 7. A treia variabilă | 153 |

PARTEA A DOUA

- | | |
|-----------------------------|-----|
| Soluții împotriva presiunii | 171 |
|-----------------------------|-----|

PARTEA A TREIA

- | | |
|--|-----|
| Cum să-ți construiești un scut împotriva presiunii | 235 |
| Originea scutului | 239 |
| Încrederea | 243 |

Optimismul	295
Tenacitatea	335
Entuziasmul	373
Anexa A	411
Anexa B	417
MULȚUMIRI	423
NOTE DE FINAL	433
BIBLIOGRAFIE	439

INTRODUCERE

Când te afli în boxa martorilor, în sala de judecată, tot ce spui este înregistrat, interpretat, contestat și judecat în raport cu litera legii. Un fapt distorsionat, o amintire redată greșit, adevărul spus fără convingere sau câteva bâlbâieli, toate acestea pot influența un verdict ale cărui efecte pot schimba în mod irevocabil atât viața ta cât și pe a altora.

Nu e de mirare că astfel de drame fac subiectul romanelor câștigătoare de premii Pulitzer, al filmelor câștigătoare de premii Oscar și al show-urilor de televiziune recompensate cu premii Emmy, văzute din perspectiva unor personaje precum Căpitanul Queeg, Aticus Fincher, Daniel Webster, Perry Mason.

Bob Andreatta¹ nu este însă un personaj fictiv, ci un om în carne și oase. La aproape 50 de ani, cu un păr negru, bogat și ondulat și purtând ochelari cu rame închise la culoare, Andreatta, partener la KPMG, a fost citat de către Securities Exchange Commission (Comisia Americană pentru Bursă și Valori Mobiliare) pentru a depune mărturie în procesul de antedatate a opțiunilor de cumpărare a acțiunilor companiilor Apple și Pixar.

Când noi l-am întâlnit prima dată în San Francisco, în 2013, experiența i se gravase în minte pentru totdeauna. Nu a avut nevoie de un scriitor de la Hollywood pentru a dramatiza relatarea emoțiilor prin care trecuse în cele cinci minute de dinainte de a depune mărturie: „Capul îmi exploda, presiunea era extremă. Dacă aș fi fost inculpat sau găsit vinovat în vreun fel, reputația mea ar fi fost distrusă, acreditările mi-ar fi fost retrase și nu aș mai fi avut dreptul de a lucra într-o companie publică. Credeam că e posibil să ajung să trăiesc într-o rulotă pe malul râului. Mi-era teamă să nu spun ceva greșit. Simțeam că gata, asta fusese tot.”

Bob Andreatta s-a confruntat cu un moment de presiune extrem de tulburător – rezultatul era *important* pentru el, rezultatul era *nesigur*, iar el urma să fie *tras la răspundere* și judecat în funcție de acest rezultat. Dacă existase vreodată un moment în care prestația domnului Andreatta să conteze, atunci în mintea sa acesta era momentul.

Toți trăim momente de presiune extremă în viață, momente în care ne simțim ca domnul Andreatta – când *trebuie* să dăm tot ce e mai bun din noi sau să suferim consecințe îngrozitoare. Pentru cei mai mulți dintre noi, aceste momente provoacă un sentiment de spaimă.

De-a lungul ultimilor 20 de ani, noi, cei doi autori, unul ca psiholog, iar celălalt ca antrenor de performanță, și amândoi în calitate de cercetători și consultanți, am adunat o cantitate impresionantă de informații cu privire la felul în care se comportă oamenii în situații tensionate.

Cercetarea noastră s-a desfășurat în toată lumea prin workshopuri, seminarii, prezentări la școlile de business, terapii clinice, sesiuni de coaching și activități de consultanță pentru tot felul de organizații, inclusiv Marina și

Armata Americană, CIA, NASA, Federal Reserve Banking System (Sistemul de Rezerve Bancare Federale), EPA, FBI, Department of Labor (Departamentul pentru Muncă); National Institutes of Health (Institutele Naționale pentru Sănătate), IRS, NBA și echipele NFL, sportivi olimpici și alți sportivi de elită, companii din topul Fortune 500 – precum Goldman Sachs, Chubb Insurance, IBM, Estée Lauder, Avon, Intel, Merrill Lynch, SAP, Morgan Stanley, Bank of America, Medtronic, Prudential, Nationwide, State Farm, Johnson & Johnson, IBM, TRW, Hughes Aircraft, Hyatt, Microsoft, Pfizer, KPMG și Fidelity; pentru Institute for Management Studies (Institutul pentru Studii Manageriale), Security Industry Association (Asociația Securității Industriale) și Young Presidents' Organization (Organizația Tinerilor Președinți).

De asemenea, am realizat un studiu întins pe mai mulți ani asupra unor indivizi aflați sub presiune și ne-am pus această întrebare: Ce anume îi ajută pe primii 10% din cei 12.000 de oameni pe care i-am studiat (adică pe primii 1.200) să facă față presiunii mai eficient și să obțină cele mai multe avansări în carieră? Și nu ne-am bazat doar pe relatările personale ale oamenilor, ci am folosit evaluarea de tip „360” pentru a descoperi ce anume făceau oamenii aceștia diferit. Evaluarea de tip 360 sau cu multiple perspective* este

* *multi-rater*, în orig. În evaluarea *multi-rater*, feedbackul le dă participanților o opinie corectă cu privire la felul în care văd ceilalți munca lor. Când persoana evaluată este de acord să împărtășească rezultatele acestei evaluări cu managementul, supervisorul obține o perspectivă largă cu privire la abilitățile respectivei persoane, perspectivă capabilă să-i ușureze dezvoltarea, să înlăture barierele către succes și să dobândească resursele de care are nevoie. Acest feedback este dat de numeroase surse (*rater-i*): șefi, colegi, subalterni și, în anumite cazuri, chiar de clienți și furnizori. Vom păstra varianta în lb. engl. mai departe, deoarece se folosește în domeniu. (n.ed.)

o metodă de colectare sistematică a observațiilor cu privire la comportamentul și performanța unui individ, dintr-o gamă largă de surse, inclusiv de la colegi, subordonați direct, manageri, clienți și chiar familie și prieteni (vezi Anexa A). Asta ne permite să înțelegem din mai multe puncte de vedere cum gestionează o persoană presiunea, fără să ne bazăm exclusiv pe percepția ei personală. Fiecare dintre cei 12.000 de oameni pe care i-am studiat au fost evaluați prin prisma a 6-40 de persoane, deci în total am avut mai mult de 100.000 de evaluări pentru cei 12.000 de subiecți. Am identificat primele zece procente pe baza clasificării performanțelor lor venite din partea tuturor celor care i-au evaluat. În plus, în fiecare lună, organizația lui JP, Institute for Health and Human Potential – IHHP (Institutul pentru Sănătate și Potențial Uman), trimite chestionare scurte către mai mult de zece mii de indivizi din întreaga lume, adresând întrebări precum: „Credeți că munciți mai bine sub presiune?”, „Într-un moment tensionat vă faceți griji că eșuați sau vă concentrați mai mult pe reușită?”. Răspunsurile venite de la zeci de mii de persoane ne-au ajutat să identificăm tiparele presiunii și modalitățile de gestionare ale acesteia.

Hendrie Weisinger a creat Evaluarea și Inventarierea Presiunii Weisinger, un instrument de evaluare clinică ce oferă date importante despre modul în care oamenii percep presiunea, reacționează la ea și o pot gestiona mai eficient (vezi Anexa B pentru chestionarul complet de Inventariere a Presiunii).

De-a lungul ultimilor 15 ani, am parcurs totodată o vastă cantitate de cercetări privind fiecare aspect al performanței sub presiune, având la bază psihologia cognitivă

și socială, psihologia sportului, neuroștiințele și psihologia clinică.

Concluzia? Presiunea este inamicul succesului. Ea ne subminează performanța și ne ajută să eșuăm. Când sunt sub presiune, controlorii de trafic aerian, piloții și maștrii platformelor petroliere fac erori de judecată. Jucătorii de baschet din NBA, jucătorii de fotbal de la Cupa Mondială și campionii la golf ratează frecvent loviturile, atunci când se află sub presiune. Medicii și asistentele de la Urgențe pot lua decizii nepotrivite și pot pune diagnostice incorecte. Actorii își uită replicile, politicienii uită subiectele principale ale discuției sau se poticnesc și devin confuzi. Directorii executivi din corporații, managerii și profesioniștii din vânzări iau decizii proaste, iar părinții au mai puțină răbdare cu copiii lor. Presiunea e mai mult decât un inamic puternic; e un personaj negativ în viața noastră. Iată doar câteva dintre descoperirile pe care le-am pus laolaltă în ultimii cinci ani și pe care le vom analiza de-a lungul acestei cărți:

Presiunea are un impact negativ asupra succesului nostru cognitiv. Există multe instrumente care ne aduc succesul, dar în fruntea listei se află judecata noastră, luarea deciziilor, memoria și atenția. Fie că lucrăm cu cifre, identificăm date relevante, analizăm informații, ascultăm un client sau evaluăm un candidat pentru un job, presiunea la care suntem supuși ne influențează în mod negativ. Un consultant financiar, un agent imobiliar sau un avocat aflat sub presiune îi pot aduce deservicii oricărui client. Fiul sau fiica ta, aflați sub presiune în sala de clasă, pot greși răspunsurile la teze sau la examene, răspunsuri pe care în mod normal „le știau”.

de prezentare pe care le facem sunt resimțite ca și cum ar avea un impact major asupra carierei noastre. Un simplu e-mail prost formulat sau scris în grabă poate anunța dezastrul. În era în care mulți dintre noi își pot pierde oricând locul de muncă, o singură exprimare nefericită poate anula ani întregi de muncă asiduă; gândește-te la de-acum celebra replică despre cele „47 de procente” a lui Mitt Romney, în campania prezidențială din 2012.*

Mulți factori au acutizat senzația de presiune din viața noastră: recenta criză economică, competiția acerbă pentru locurile de muncă, aderarea la economia globală, eroziunea stabilității locurilor de muncă, intensificarea competiției pentru a intra la colegii de top, universități și programe de perfecționare.

Managerul unui prestigios magazin de pe Fifth Avenue din New York ne-a spus: „În fiecare dimineață mă întreb dacă putem atinge obiectivul de vânzări. Și atunci simt *imediat* cum încep să am emoții”. Un consultant financiar ne-a spus: „Îmi fac griji dacă îmi voi putea plăti sau nu ratele la apartament”.

Noi numim acest sentiment *anxietatea presiunii* – un sentiment continuu de incertitudine, teamă, chiar groază dacă poți sau nu poți produce, dacă ai calitățile necesare pentru a reuși, știind că, dacă nu poți produce sau nu vei reuși, ai putea fi eliminat sau, în cel mai bun caz, cariera și ambițiile tale profesionale ar putea fi afectate.

* Candidatul republican a afirmat în fața unui auditoriu privat format din donatori de campanie că 47% dintre partizanii lui Obama nu plătesc taxe și îl vor vota pe acesta „indiferent ce va fi”, pentru că se simți îndreptățit să obțină avantaje de la guvern. Filmul acestei declarații a fost făcut public în presă. (n.tr.)

Există un pericol evident și actual al anxietății presiunii: deseori se răspândește și asupra altor aspecte ale vieții noastre. Sentimentul permanent că trebuie să faci performanță la serviciu și îndoiala ce-l însoțește cu privire la capacitatea de a putea continua să produci generează discuții și relații stresante acasă. Cine vrea să vorbească despre vacanță, despre reamenajarea casei sau despre facturile medicale ori stomatologice, când tot ce simte este presiunea de a produce bani pentru ele? Aflați sub presiune, părinții își varsă deseori nervii pe copii – cerându-le tot mai mult, pe un ton ridicat. Deseori sentimentele devin atât de greu de controlat, încât au loc conflicte emoționale cu regularitate. Dintr-odată, ne simțim de parcă am fi atacați din toate părțile. Pe baza datelor demografice care arată că oamenii muncesc tot mai multe ore și că piața muncii devine tot mai competitivă, anxietatea presiunii are șanse să devină o epidemie contemporană.

Misiunea noastră

O descoperire care intrigă în continuare este că cei mai mulți dintre miile de indivizi care au participat la cercetările noastre au *o abordare haotică în ceea ce privește gestionarea presiunii* din viața lor. Foarte puțini se gândesc cum să gestioneze mai bine momentele tensionate cât încă nu este prea târziu. Puțini au strategii bazate pe cele mai noi descoperiri din neurologie și din psihologie. La fel ca mulți dintre sportivii olimpici și oamenii de afaceri cu care am lucrat noi, ei pur și simplu copiază ceea ce au observat la alții și speră să funcționeze și în cazul lor. Uneori, aceste strategii sunt de ajutor. Dar, de cele mai multe ori, nu sunt. Misiunea noastră în această carte are două aspecte:

În primul rând, să furnizăm un manual ușor de folosit de *soluții* împotriva *presiunii* – strategii și tehnici accesibile pe care oamenii să le poată aplica imediat pentru *detensiunea* unei situații – pentru a se imuniza împotriva efectelor distrugătoare ale presiunii, astfel încât să acționeze la capacitate maximă în acele momente critice: o prezentare, un interviu, un test, o negociere crucială, încercarea de a vinde un produs. Soluțiile împotriva presiunii sunt strategii pe termen scurt pentru a depăși momentele tensionate.

Există și un avertisment important pe care îl vom repeta de-a lungul cărții: gestionarea presiunii de moment *nu* este neapărat sinonimă cu succesul. *Cel mai bun lucru pe care îl poți face este maximul tău* – ceea ce în realitate poate să nu fie suficient. Un sportiv s-ar putea să facă un efort herculean, care să nu se dovedească însă de ajuns. Fiul sau fiica ta s-ar putea să aibă rezultate de excepție la examenele de intrare la facultate, dar tot e posibil să nu fie admiși la facultatea pe care și-o doreau inițial.

Prin asta vrem să spunem că gestionarea presiunii de moment îți va permite să acționezi cât mai aproape de *capacitatea* ta, ceea ce-ți crește șansele de succes. Gestionarea presiunii te pune în postura potrivită pentru a reuși, fiindcă lasă experiența și abilitățile să vorbească în locul tău.

A doua parte a misiunii este susținută de cercetarea făcută de noi asupra a 12.000 de subiecți descriși anterior și pe cercetările amănunțite ale altor psihologi. Ea sugerează cu fermitate că a-i ajuta pe oameni să-și gestioneze presiunea din viață reprezintă o *strategie neexploată* de eliberare a potențialului lor creativ și intelectual. Această strategie le permite să funcționeze în mod consecvent pe măsura abilităților lor, în loc ca acestea să fie compromise sau strivite de presiune.

În consecință, vom furniza uneltele necesare pentru dezvoltarea acelor însușiri ce le permit indivizilor să își atingă constant potențialul, atunci când se confruntă cu momente tensionate. Aceste însușiri includ încrederea, optimismul, tenacitatea și entuziasmul, la care ne referim în mod colectiv prin cuvântul SCUT. Metaforic, aceste însușiri le oferă utilizatorilor un scut de apărare*. Dacă ți le cultivi, vei avea parte de o strategie pe termen lung pentru a învinge consecvent presiunea și pentru a te descurca cel mai bine atunci când contează cel mai mult.

Generalități

Cartea *Performanță sub presiune* este organizată în trei secțiuni:

Partea întâi explică cititorilor natura și știința presiunii. Printre aspectele pe care punem accent se numără următoarele:

- Diferențele esențiale dintre presiune și stres și cum ne afectează aceste diferențe
- *De ce ne simțim* în impas în momentele tensionate
- *Cum* punem presiune pe noi înșine și pe ceilalți, fără să ne dăm seama
- Capcanele *des întâlnite* ale presiunii și cum ne fac ele să ne „blocăm”
- *Ce efecte* are presiunea asupra creierului – și cum ne afectează gândirea

* În limba engleză, un joc de cuvinte care combină inițialele COTE – „confidence, optimism, tenacity and enthusiasm” (încredere, optimism, tenacitate și entuziasm) și expresia „coat of armor” (armură completă), devenită aici „COTE of Armor” (n.tr.)