

BRENDON BURCHARD

PERFORMANȚA ÎNALTĂ

Ce obișnuințe te fac
un om extraordinar

Traducere din limba engleză de
Diana-Maria Trăncuță

 ACT și Politon

2022

CUPRINS

INTRODUCERE	8
DINCOLO DE FIRES: În căutarea performanței înalte	46
PARTEA ÎNTÂI: Obişnuințe personale	77
OBIŞNUINȚA NR. 1: Caută claritatea	78
OBIŞNUINȚA NR. 2: Generează energie	126
OBIŞNUINȚA NR. 3: Sporește necesitatea	172
PARTEA A DOUA: Obişnuințe sociale	229
OBIŞNUINȚA NR. 4: Mărește-ți productivitatea	230
OBIŞNUINȚA NR. 5: Extinde-ți influența	286
OBIŞNUINȚA NR. 6: Demonstrează curaj	338
PARTEA A TREIA: Menținerea succesului	383
ATENȚIE LA TREI CAPCANE!	384
ELEMENTUL NUMĂRUL 1	426
UN CUPRINS PE SCURT	451
<i>Obişnuințe personale</i>	452
<i>Obişnuințe sociale</i>	455
<i>Despre autor</i>	458
<i>Mulțumiri</i>	460
<i>Note</i>	466
<i>Referințe bibliografice</i>	482

INTRODUCERE

ExceleŃța este o artă dobândită prin exercițiu și obișnuință. Nu acționăm așa cum trebuie pentru că avem virtute sau excelență, ci mai degrabă le avem fiindcă acționăm așa cum trebuie. Suntem ceea ce facem în mod repetat. Așadar, excelența nu este un act, ci o obișnuință.

– Aristotel

— De ce ești îngrozită de ideea că îți dorești mai mult?

Un birou masiv din stejar mă desparte de Lynn. Ea se așază din nou pe scaun, și pentru o clipă se uită pe fereastră. E dimineață. Ne aflăm la etajul 42, aproape la același nivel cu ceața care plutește deasupra oceanului.

Chiar înainte să-i pun întrebarea, știu că nu o să-i placă.

Lynn este o persoană foarte eficientă. Are o mare capacitate de concentrare, își duce toate proiectele și sarcinile la bun sfârșit, are o gândire critică și manifestă abilități de lider. La serviciu, a fost promovată de trei ori în decursul a cinci ani. Oamenii o admiră și spun despre ea că se află pe drumul cel bun. Că are toate calitățile necesare pentru a reuși în viață.

Prin urmare, „îngrozită” nu e cuvântul pe care lumea îl folosește de obicei pentru a o descrie pe Lynn. Dar eu știu.

Ea se uită din nou la mine, și îmi răspunde:

— Păi, n-aș zice că sunt...

Mă aplec și scutur din cap.

Lynn se abține să mai spună ceva și încuviințează din cap, netezindu-și părul castaniu deja aranjat. Acum știe că nu poate scăpa cu o minciună.

— Bine, zice Lynn. Poate că ai dreptate. Mi-e frică să trec la nivelul următor.

O întreb de ce.

— Pentru că de abia supraviețuiesc la nivelul ăsta.

#

Această carte explică modul în care unii oameni devin extraordinari. Totodată, ea expune motivele pentru care alți oameni se sabotează singuri și nu pot evolua. Cartea arată clar de ce unii excelează, alții eșuează, iar cei mai mulți nici măcar nu încearcă.

Sunt consultant pentru profesioniștii de top, iar în această calitate, am avut posibilitatea să lucrez cu o mulțime de persoane ca Lynn. Oamenii de succes muncesc din greu pentru a reuși, progresând datorită perseverenței și tăriei de caracter de care dau dovadă. Apoi, într-un moment pe care nu l-ar fi putut anticipa, se plafonează ori ajung la epuizare. Sau pasiunea lor dispare. În acel moment, cei care se află în anturajul unui om de succes pot avea impresia că acea persoană continuă să lucreze neabătută. Însă realitatea este alta: în adâncul sufletului lor, mulți oameni de succes simt adesea că se zbat, pierduți într-un ocean de priorități și de oportunități. Se simt nesiguri, neștiind încotro să-și îndrepte atenția sau cum să-și valorifice succesele. Acești oameni au ajuns departe în viață, dar nu au descoperit încă regulile pe care trebuie să le pună în practică pentru a păstra succesul. Deși sunt foarte capabili, mulți dintre ei trăiesc cu teama constantă că vor rămâne în urmă sau că vor eșua în mod lamentabil, atunci când vor încerca să facă față exigențelor asociate unui nivel superior de succes.

De unde această teamă sau această dificultate? Și, pe de altă parte, de ce alții scapă de această capcană, continuând să urce tot mai sus, având o evidentă stare de bine și

bucurându-se de un succes tot mai mare – lucruri pe care cei din jurul lor le invidiază sau le consideră inaccesibile?

Pentru a explica acest fenomen, cartea pune laolaltă rezultatele a douăzeci de ani de cercetare, experiența dobândită prin intermediul cursurilor ținute timp de zece ani pentru formarea la un nivel de performanță superior în diverse domenii de activitate precum și o vastă bază de date alcătuită prin chestionare, prin interviuri structurate și prin instrumente profesionale de evaluare.

Astfel, cartea îți va dezvălui ce lucruri sunt necesare pentru a deveni nu doar un *om de succes*, ci un *profesionist de top* – o persoană care, în decursul vieții, ajunge la un nivel tot mai mare de bunăstare, bucurându-se succes pe termen lung.

Pe parcursul acestei călătorii, pe care o vom face împreună, voi aduce în discuție miturile foarte răspândite cu privire la „succes”. Îți voi arăta de ce tăria de caracter, voința, practica, abilitățile și talentele native nu sunt suficiente pentru a te duce la următorul nivel, într-o lume care îți cere să fii un lider, să adaugi valoare și să gestionezi proiecte complexe, sau conflictele între priorități diverse. Pentru a atinge un grad înalt de performanță, trebuie să faci uneori abstracție de lucrurile care te pasionează, de domeniile profesionale în care îți poți manifesta pe deplin abilitățile și de proiectele în care, anterior, ai investit eforturi. Asta se întâmplă deoarece, la drept vorbind, lumii îi pasă mai puțin de personalitatea și de abilitățile tale. Mai importante sunt ajutorul pe care îl acorzi altor oameni și binele pe care îl vei aduce în viața celor din jurul tău.

După ce vei parcurge această carte, nu te vei mai întreba niciodată ce e cu adevărat necesar pentru a reuși atunci când

Începi un proiect la locul de muncă sau când urmărești un obiectiv nou și îndrăzneț. Vei deprinde un ansamblu de obișnuințe eficiente, care generează rezultate extraordinare pe termen lung și pe care și le pot însuși oameni cu personalități diverse, în cele mai variate situații. Te vei simți puternic și încrezător, deoarece vei ști asupra căror lucruri trebuie să te concentrezi și cum să lucrezi eficient. Odată ce te-ai bucurat de succes, vei înțelege cum te poți dezvolta în continuare. Dacă vei fi vreodată nevoit să lucrezi sau să concurezi cu alții la cel mai înalt nivel, vei ști *exact* ce trebuie să faci și cum să gândești.

Toate acestea nu înseamnă că trebuie să fii supraom. Ai anumite defecte; cu toții avem. Însă, la finalul acestei cărți, îți vei spune: „Acum, știu *exact* ce trebuie să fac pentru a mă situa mereu la cel mai înalt nivel. Am încredere în puterea mea de înțelegere, și sunt pe deplin capabil să depășesc obstacolele care stau în calea succesului meu, pentru tot restul vieții”. Vei avea o mentalitate diferită și vei acționa în conformitate cu un ansamblu de obișnuințe testate, care te vor duce în mod negreșit la succes pe termen lung, în diverse situații și în diferite sfere ale existenței. În calitate de consultant pentru profesioniștii de top, am constatat că aceste obișnuințe au eficientizat munca unor persoane din toate categoriile sociale – de la CEO din *Fortune 50* la artiști, de la sportivi olimpici la familiști, de la intelectuali sau savanți de renume mondial la elevi de liceu. Dacă, în încercarea de a-ți îmbunătăți viața, ai căutat vreodată o metodă testată în mod temeinic și bazată pe dovezi științifice, o vei găsi chiar acum, în prezenta carte.

Înarmat cu informațiile găsite aici, îți vei realiza potențialul, vei avea un sentiment de bunăstare, vei fi capabil să-i

conduci pe alții spre excelență și te vei simți împlinit. Dacă vei pune în aplicare ansamblul de obișnuințe necesare atingerii unui grad înalt de performanță, atunci vei avea parte de multe transformări în viața și în cariera ta. Vei deveni un om extraordinar.

DE CE ACEASTĂ CARTE? DE CE ACUM?

Am avut privilegiul să instruiesc milioane de oameni din întreaga lume și să-i ajut să se dezvolte atât în plan profesional, cât și în plan personal. Așadar, pot afirma cu certitudine că, pretutindeni, oamenii sunt foarte nesiguri cu privire la direcția pe care trebuie să o urmeze în viață și la deciziile pe care trebuie să le ia pentru ei sau pentru familia lor. Oamenii vor să evolueze, dar nu reușesc. Muncesc din răsputeri, dar nu răzbat. Sunt motivați, dar nu întotdeauna știu cu exactitate ce vor. Vor să-și urmeze visurile, dar se tem că vor fi judecați prea aspru sau că vor eșua.

La acestea se adaugă stresul provocat de sarcinile obișnuite de serviciu, de feluritele obligații, de îndoielile pe care le au cu privire la alegerile făcute. Toate aceste lucruri ar epuiza pe oricine. Foarte multe persoane au senzația că lucrurile nu se vor îmbunătăți niciodată și că mereu vor înota într-o mare învolburată de distrageri și de dezamăgiri. Dacă acest lucru sună cumplit, să știi că așa este. Oamenii sunt plini de speranță și pregătiți să facă o schimbare, însă duc o viață plictisitoare și se simt neîmpliniți, fiindcă nu au o direcție clară în viață și nu aplică tehnicile care să îi ajute să obțină o performanță superioară.

Desigur, mulți oameni au o existență fericită. Însă constanța este o problemă. Poate că respectivele persoane se

consideră foarte capabile – ba chiar simt uneori că au ajuns la „apogeul performanței” –, dar întotdeauna vor avea de escaladat alte și alte stânci abrupte. Prin urmare, aceste persoane sunt sătule de sentimentul de nesiguranță pe care îl încearcă atunci când ating un grad înalt de performanță. Acești oameni se întreabă cum pot evolua și cum se pot bucura de succes *constant*. Ei nu au nevoie numai de trucuri noi prin care să atingă o stare și o dispoziție mai bună; au nevoie să-și creeze abilități și să deprindă tehnici care să-i ajute să progreseze permanent, atât în carieră, cât și în viața personală.

Acest scop nu este ușor de atins. Deși toată lumea spune că vrea să progreseze în fiecare sferă a existenței, mulți oameni, asemenea lui Lynn, se tem că, în cazul în care își urmează visurile, vor provoca pagube colaterale: relațiile lor personale vor fi compromise, vor fi ridiculizați în plan social sau vor fi nevoiți să facă față unui grad insuportabil de stres. Poate că, într-o anumită etapă a vieții, pe toți ne îngrijorează astfel de lucruri. Nu e adevărat că știi cum să te descurci în viață, însă uneori îți limitezi viziunea și planurile de viitor deoarece ești *deja* prea ocupat, prea stresat, prea solicitat?

Nu că ai fi incapabil de o performanță optimă. Ești conștient că uneori *excelezi* în anumite proiecte profesionale, dar te chinui cu alte proiecte similare. Știi că strălucești în anumite împrejurări, însă nu și în altele. Chiar dacă îți găsești motivația necesară îndeplinirii obiectivelor, uneori, la sfârșitul zilei, te dețezi fiindcă n-ai dus nimic la bun sfârșit și pentru că nu ai făcut decât să te uiți la trei sezoane dintr-un serial difuzat pe Netflix.

Poate ai observat și tu că alți oameni progresează într-un ritm mai alert. Poate că ți-ai văzut unii colegi trecând cu abilitate de la un proiect la altul și bucurându-se mereu de succes, indiferent de obstacolele care le stau în cale. Plasează-i în orice context, în orice echipă, în orice companie și în orice domeniu de activitate, iar ei vor *reuși* pur și simplu!

Cine sunt aceste persoane și care e secretul lor? Sunt oameni care au atins un grad înalt de performanță, iar secretul constă în obișnuințele lor. Vestea bună este că și tu poți deveni unul dintre ei și că poți deprinde aceleași obișnuințe, indiferent de formarea ta intelectuală, de experiența profesională, de domeniul în care activezi, de personalitate sau de punctele tale slabe. Cu pregătirea și cu obișnuințele potrivite, oricine poate atinge un grad înalt de performanță. Iar în cartea de față, pe care am scris-o pentru tine, pot dovedi acest lucru!

SCHIMBAREA PRINCIPIULUI

Mulți oameni simt că există un contrast între existența lor obișnuită și viața extraordinară pe care și-ar dori să o aibă. Poate că, în urmă cu cincizeci de ani, era mai ușor să explozezi lumea și să progresezi. Principiul succesului era mai simplu: „Muncește din greu. Joacă după reguli. Ține capul plecat. Nu pune prea multe întrebări. Urmează-ți liderul. Excelează într-un domeniu în care va fi nevoie de tine”.

Apoi, în urmă cu douăzeci de ani, principiul a început să sufere modificări, iar acum sună astfel: „Încalcă regulile. Ține capul sus: optimiștii înving. Pune întrebări specialiștilor. Ești un lider. Grăbește-te și dă-ți seama ce trebuie făcut”.

În prezent, mulți oameni simt că succesul este un concept vag, îndepărtat, aproape necunoscut. Au apus vremurile în care sarcinile noastre de serviciu erau predictibile, iar așteptările celor din jurul nostru erau „îndeplinite”. Acum, totul pare haotic și în permanentă schimbare. Șeful, partenerul de cuplu și clientul tău vor mereu ceva nou, *acum*. Munca ta nu mai e nici simplă, nici individuală, ca în trecut. Sau, dacă este în continuare așa, e foarte posibil să fii în curând înlocuit de către calculator. În zilele noastre, *toate lucrurile* sunt interconectate, iar asta generează și mai mult stres, deoarece, în cazul în care greșești ceva, dai peste cap o întreagă rețea. Greșelile nu mai sunt personale sau izolate. Sunt imediat vizibile, iar uneori au consecințe la scară globală.

Trăim într-o lume nouă. Avem foarte puține certitudini, dar trebuie să facem față unor așteptări foarte mari. Sloga-nurile care făceau anterior referire la munca asiduă, la respectarea normelor, la capul ținut sus ori la capul plecat, toate acestea au fost eliminate în favoarea unei reguli nerostite, dar larg acceptate: „Prefă-te că nu muncești din greu, astfel încât prietenii tăi să fie impresionați de pozele tale de la micul dejun sau de tonul relaxat al postărilor tale pe rețelele de socializare. Dar, în realitate, muncește din greu. Nu te aștepta să primești indicații, fiindcă nu există reguli. Fii calm, deoarece totul în jurul tău e o nebunie. Pune întrebări, dar nu te aștepta ca altcineva să îți dea răspunsurile. Nu există lideri, întrucât toți conducem. Adaptează-te situațiilor care apar în prezent și adaugă valoare. *Niciodată nu vei descoperi nimic – tu doar adaptează-te în permanență, pentru că mâine totul se va schimba din nou*”.

Această perspectivă nu e doar tulburătoare. Să mergi înainte prin haos e ca și cum ai încerca să alergi în timp ce te scufunzi în noroi. Nu vezi încotro te îndrepti. Te miști fără să înaintezi. Cauți un ajutor, un punct de sprijin, *orice*, dar nu găsești nicio cale pentru a ieși la suprafață. Ești bine intenționat și ai etică profesională, dar nu știi în ce domeniu îți poți pune în valoare aceste calități. Ai oameni care se bazează pe tine, dar nu ești sigur ce direcție să le indici.

Chiar dacă nu simți că te îneci, s-ar putea să simți că te plafonezi. Sau să ai sentimentul că te scufunzi și că vei fi abandonat. Cu siguranță, ai ajuns atât de departe, fiindcă ești curajos, muncitor, și pui pasiune în tot ceea ce faci. Până acum, ai escaladat câțiva munți, însă următoarele întrebări te nedumeresc cu totul: *Încotro să mă îndrept acum? Cum să ajung mai sus? De ce alții urcă mai repede decât mine? Oare voi putea vreodată să mă relaxez și să prind rădăcini? Voi simți mereu că totul e o corvoadă? Am cu adevărat o viață foarte bună?*

Pentru a-ți pune în valoare aptitudinile, ai nevoie de un ansamblu de obișnuințe eficiente. Uită-te la oamenii care ating un grad înalt de performanță, și vei vedea că, în viața de zi cu zi, aceste persoane urmează niște metode care le asigură succesul. Metodele fac diferența între profesioniști și novici sau între știință și filosofia de fotoliu. În absența metodelor, nu poți testa ipoteze, nu poți înregistra progresul și nu poți obține rezultate excepționale în mod constant. În dezvoltarea personală și profesională, aceste metode și proceduri sunt, în realitate, *obișnuințe*. Dar care dintre ele funcționează?

CE NU FUNCȚIONEAZĂ

Atunci când încercăm să facem față presiunilor momentului, ce sfaturi primim? Sfaturi care ne-au fost transmise de sute de ani, poate cu mici modificări:

- Muncește din greu.
- Pune pasiune în ceea ce faci.
- Profită de punctele tale forte.
- Exersează mult.
- Ține-te de treabă.
- Fii recunoscător.

Fără îndoială, acestea sunt sfaturi arhicunoscute și *utile*. Sunt expresii care te conving și care nu vor cădea niciodată în desuetudine. Dacă adopți acest mod de a gândi, nu ai cum să dai greș. Și, cu siguranță, e un discurs al naibii de bun pentru un proaspăt absolvent.

Dar aceste sfaturi sunt ele *potrivite*?

Cunoști oameni muncitori, care urmează *toate* aceste indicații, dar care nu se simt *încă* împliniți sau nu se bucură nici pe departe de succesul pe care și l-ar dori? Nu există miliarde de oameni muncitori, care se situează pe ultimele locuri? În localitatea ta de baștină, nu cunoști o mulțime de persoane care lucrau cu pasiune, și care între timp s-au plafonat? Nu ai cunoscut o mulțime de oameni conștienți de abilitățile lor, însă care nu și-au fixat țeluri precise? Sau persoane care nu știu cum să înceapă un proiect nou și care sunt frecvent surclasate de oameni cu mai puține abilități?

Poate că toți aceștia ar trebui să exerseze mai mult, nu-i așa? Să muncească zece mii de ore?* Însă chiar și așa, tot e posibil să eșueze. Poate că atitudinea lor este de vină? Poate că ar trebui să fie mai atenți ori să arate mai multă recunoștință? Totuși, mulți oameni sunt recunoscători că au o relație sau o slujbă, chiar dacă acestea sunt fără viitor.

Care e problema?

ÎN CĂUTAREA UNEI CĂI MAI BUNE

Eu am fost unul dintre acei oameni. În tinerețe, eu eram cel care se îneca. Pe când aveam nouăsprezece ani, după despărțirea de prima femeie pe care am iubit-o în viața mea, am trecut printr-o depresie și am avut tendințe suicidale. Am traversat o perioadă foarte sumbră. Ironia sorții a fost că un accident de mașină m-a ajutat să ies din această stare. Prietenul meu se afla la volan și conducea cu aproape 140 de kilometri pe oră, atunci când am „zburat” de pe autostradă. Amândoi sângeram și eram îngroziți, dar scăpaserăm cu viață. Accidentul mi-a schimbat felul de a gândi, oferindu-mi ceea ce eu numesc „motivația mortalității”.

În celelalte cărți ale mele, am relatat această întâmplare, iar acum vă voi spune și ce învățăminte am tras. În primul rând, nu există suficiente cuvinte care să exprime cât de prețioasă este viața. De aceea, atunci când ți se oferă o a doua șansă, acordă-ți un moment pentru a-ți da seama cine anume ești și ce îți dorești cu adevărat. Eu mi-am dat seama că nu voiam să-mi iau viața; voiam *să trăiesc*. Orice zi pe care o începi, sau orice decizie pe care o iei, poate fi o a doua

* Referire la „regula celor zece mii de ore” – principiu care accentuează importanța productivității și a muncii asidue (n. ed.)