

Quit

PUTEREA X RENUNȚI
CÂND SĂ DE A ȘTI

Traducere din engleză de
Raluca Chifu

Annie Duke



Titlul și subtitlul originale: *QUIT:*
The Power of Knowing When to Walk Away
Autor: Annie Duke

Copyright © 2020 by Annie Duke

Copyright © Publica, 2023 pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
DUKE, ANNIE

Quit : Puterea de a ști când să renunți/de Annie Duke ; trad. din engleză de Raluca Chifu. - București : Publica, 2023

Conține bibliografie
ISBN 978-606-722-557-0
I. Chifu, Raluca (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ŞEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Elena Marcu

CORECTORI: Paula Rotaru, Cătălina Călinescu

DTP: Dragoş Tudor

Cuprins

Prolog. Cântarul înșelător	9
SECȚIUNEA ÎNTÂI	
1. Opusul unei mari virtuți este tot o mare virtute	23
2. Când renunți la momentul potrivit, de obicei ți se pare că ai renunțat prea devreme	41
3. Să rămân sau să plec?	65
INTERLUDIUM I	83
SECȚIUNEA A DOUA	
4. Amplificarea angajamentului	89
5. Costurile irecuperabile și teama de pierderi	101
6. Maimuțe și pedestalurii	121
INTERLUDIUM II	141
SECȚIUNEA A TREIA	
7. Deții ce ai cumpărat și ce ai gândit – deținerea și prejudecata statu-quoului	149
8. Cel mai greu este să renunți la cine ești – identitate și disonanță	171
9. Găsește pe cineva care te iubește, dar căruia nu-i pasă de sentimentele rănite	193
INTERLUDIUM III	209
SECȚIUNEA A PATRA	
10. Lecții din renunțarea forțată	215
11. Miopia obiectivelor	237
Mulțumiri	257
Note	261
Bibliografie	295

Prolog

Cântarul înșelător

În octombrie 1974, boxerul Muhammad Ali a reușit una dintre cele mai mari răsturnări de situație din lumea sportului, învingându-l pe George Foreman în faimoasa „Încăierare din junglă”. Cu această victorie, Ali a recâștigat titlul de campion la categoria grea, pe care îl obținuse prima dată detronându-l pe Sonny Liston cu zece ani mai devreme, în 1964.

Pe drumul spre acest triumf extraordinar, Ali s-a confruntat cu dificultăți de necrezut. În 1967 i s-a retras titlul la categoria grea după ce a refuzat să lupte în Războiul din Vietnam, fiind privat de șansa de a boxa timp de trei ani și jumătate, în ceea ce ar fi trebuit să fie perioada de formă maximă a carierei sale. După această perioadă a trebuit să se lupte din nou timp de încă patru ani ca să aibă șansa la titlu alături de George Foreman. La momentul respectiv, Ali avea aproape 33 de ani și boxase ca profesionist de 46 de ori.

Foreman era în mod clar în avantaj: mai tânăr, mai masiv, mai puternic, neînving și considerat indestructibil. Ali purtase două meciuri redutabile împotriva lui Joe Frazier și Ken Norton. Niciunul dintre aceștia nu rezistase nici măcar două runde împotriva lui Foreman.

Când Ali l-a învins pe Foreman, acest lucru i-a consolidat statutul de cel mai bun boxer din toate timpurile.

Muhammad Ali a devenit un simbol al perseverenței. Contrar așteptărilor, dincolo de marea de pesimiști, a refuzat să se dea bătut și a triumfat. Există oare vreo dovadă mai grăitoare pentru puterea insistenței și a perseverenței când vine vorba de urmarea propriilor visuri?

Însă povestea nu se încheie aici.

Aceeași perseverență l-a făcut pe Ali să lupte încă șapte ani. Din 1975 până în decembrie 1981, Ali a persistat, în ciuda semnalelor repetate și clare că ar fi trebuit să se retragă. În 1977, după ce prietenii și reporterii au remarcat semnele deteriorării sale fizice și mintale, Teddy Brenner, organizatorul meciurilor de la Madison Square Garden (care găzduise opt dintre meciurile sale), l-a implorat să se retragă.

Ali a ezitat.

Brenner a mers înainte, anunțând că Madison Square Garden nu avea să-i mai găzduiască niciodată vreun meci. „Nu vreau să vină la mine într-o zi și să mă întrebe «Cum te cheamă?». Secretul în box este să te retragi la momentul potrivit, iar runda a cincisprezecea de aseară [împotriva lui Earnie Shavers] a fost momentul potrivit pentru Ali.”

După o săptămână, medicul sportiv al lui Ali, Ferdie Pacheco, a încercat să-l convingă să se retragă după un set de analize privind starea rinichilor. Neprimind niciun răspuns, Pacheco a fost cel care a renunțat.

În 1978, Ali și-a pierdut titlul în fața lui Leon Spinks, care luptase ca profesionist doar de șapte ori. În 1980, în Nevada, a obținut cu greu și în circumstanțe suspecte aprobarea medicală de a lupta împotriva lui Larry Holmes, campionul din acel moment. În acel meci, înfrângerea lui Ali a fost atât de cumplită, încât până și adversarul a plâns după meci.

Sylvester Stallone, aflat în public în acea seară, a descris ultima rundă „ca și cum te-ai uita la autopsia făcută unui om care e încă în viață”. Însă Ali nu voia să renunțe. Nu renunțând îl învinsese pe George Foreman. Nu așa devenise cel mai bun din toate timpurile.

În 1981, Muhammad Ali nu mai primea aprobare să joace nicăieri în America. De obicei, acest lucru era o formalitate, deoarece statele se întreceau în relaxarea standardelor pentru meciuri. Dacă a existat vreodată un moment în care lumea a strigat „E timpul să-ți agăți mânușile în cui!”, atunci acela a fost. Însă el a mers mai departe și a luptat în Bahamas.

A pierdut din nou, într-un spectacol jenant chiar și după standardele boxului. Organizarea a fost atât de proastă, încât nu au găsit nici măcar cheia sălii unde avea loc evenimentul. Toate meciurile prelimi-

nare s-au jucat cu o singură pereche de mănuși, așa că între meciuri s-a pierdut timp important cu dezlegarea lor de pe mâinile luptătorilor. S-a împrumutat o talangă cu care să se marcheze începutul și sfârșitul fiecărei runde.

Muhammad Ali a plătit un preț amar pentru că a continuat să boxeze până aproape de 40 de ani. Spre finalul carierei, deja dădea semne de afectare neurologică. Toți pumnii încasați după distrugerea lui Foreman au contribuit, fără îndoială, la diagnosticul de boală Parkinson primit în 1984, precum și la declinul său fizic și mintal ulterior.

Perseverența nu este întotdeauna cea mai bună decizie și cu siguranță nu în orice context. Iar contextul se schimbă.

Același *grit* care l-a ajutat pe Ali să devină un mare campion – admirat și respectat aproape ca niciun altul – i-a adus distrugerea când l-a făcut să ignore semnele evidente pentru toți ceilalți că ar fi trebuit să renunțe.

Asta e partea amuzantă la perseverență. Deși te poate ajuta să te ții de lucrurile care merită, te poate face și să te ții de lucruri grele care nu mai merită efortul.

Secretul este să faci diferența.

Grit vs Quit

Privim perseverența și renunțarea ca pe două acțiuni opuse. Până la urmă, fie perseverezi, fie abandonezi cursa. Nu le poți face pe ambele simultan, iar în bătălia dintre cele două, renunțarea cu siguranță nu câștigă.

Să perseverezi e o virtute, dar să renunți este un cusur.

Sfaturile oamenilor cu un succes legendar se rezumă adesea la același mesaj: ține-te de treabă și vei reuși. După cum a spus Thomas Edison: „Cea mai mare slăbiciune a noastră e că ne dăm bătăuți. Cel mai sigur mod de a reuși este să mai încerci o dată.” Legenda fotbalistică Abby Wambach a reiterat acest sentiment un secol mai târziu, spunând: „Trebuie să ai nu doar competitivitate, ci și abilitatea de a nu te da bătut, indiferent de circumstanțe”.

Sfaturi înălțătoare similare sunt atribuite altor mari campioni și antrenori, precum Babe Ruth, Vince Lombardi, Bear Bryant, Jack Nicklaus, Mike Ditka, Walter Payton, Joe Montana și Billie Jean King. Poți găsi citate aproape identice și de la afaceriști legendari din toate timpurile, de la Conrad Hilton la Ted Turner sau Richard Branson.

Toți acești oameni celebri și nenumărați alții s-au unit în spatele diverselor variații ale expresiei „cei care renunță nu câștigă, iar cei care câștigă nu renunță”.

Rareori poți găsi vreun citat în favoarea renunțării, cu excepția următorului, atribuit lui W.C. Fields: „Dacă nu reușești din prima, încearcă, încearcă din nou. Apoi renunță. N-are rost să fii tâmpit.”

Fields n-a fost nici pe departe un model, creându-și imaginea publică a unei persoane care bea, ura copiii și câinii și își croia existența la marginea societății. Nu pare un tip prea echilibrat... plus că n-a spus-o el!

Prin definiție, cineva care a reușit un lucru s-a ținut de el. Este o afirmație simplă, întotdeauna adevărată în retrospectivă. Însă asta nu înseamnă că inversul este adevărat: că dacă te ții de ceva vei și reuși.

Nu e un sfat nici bun, nici adevărat. De fapt, uneori e de-a dreptul distrugător.

Dacă ești un cântăreț prost, nu contează cât te ții de cântat: n-ai să devii Adele. Dacă ai 50 de ani și îți propui să devii gimnast olimpic, nicio cantitate de perseverență sau efort nu te va ajuta să reușești. Dacă asta crezi, e la fel de absurd cum este să citești unul dintre articolele acelea despre obiceiurile miliardarilor, să afli că se trezesc înainte de ora 4 dimineața și să tragi concluzia că, dacă te trezești înainte de 4, vei fi și tu miliardar.

Nu trebuie să confundăm retrospectiva cu perspectiva, dar exact asta fac aceste aforisme.

Oamenii se țin tot timpul de lucruri în care nu reușesc, uneori pe principiul că, dacă rezistă suficient de mult, asta îi va duce la succes. Uneori se țin de ele pentru că cei care câștigă nu renunță niciodată. În orice caz, mulți se dau cu capul de pereți, crezând că este ceva în neregulă cu *ei*, nu cu sfatul.

Succesul nu se rezumă la perseverență. Trebuie să alegi *lucrurile potrivite* de care să te ții și să renunți la celelalte.

Când lumea îți spune să renunți, e posibil, desigur, ca tu să vezi ceva ce restul lumii nu vede și de aceea să persisti chiar și când alții ar abandona cauza. Dar, când lumea îți strigă cât de tare poate că trebuie să renunți și tu refuzi să ascuți, perseverența poate deveni nesăbuintă.

Mult prea des refuzăm să ascultăm.

E posibil ca acest lucru să fie consecința conotației negative aproape universale pe care o are renunțarea. Dacă ți s-ar spune că ești o persoană care renunță, care se dă ușor bătută, ai putea-o considera vreodată un compliment? Răspunsul e de la sine înțeles.

Renunțarea înseamnă eșec, capitulare, pierdere. Renunțarea denotă slăbiciune. Cei care renunță ratează (desigur, nu și când e vorba de ceva clar dăunător, cum ar fi fumatul, alcoolul, drogurile sau o relație abuzivă).

Însăși limba engleză favorizează termenul *grit* [perseverență], descriindu-i pe cei care posedă această trăsătură drept *capabili, statornici, rezistenți, hotărâți, îndrăzneți, temerari, de neclintit, curajoși* sau *solizi*. Altfel spus, e vorba de oameni care *au coloană vertebrală, tupeu, vitejie, tenacitate* sau *capacitatea de a rezista până la capăt*.

Pe cât de repede ne vin în minte cuvintele pozitive pentru a descrie perseverența, pe atât de repede ne vin și termenii negativi pentru cei care renunță, consolidând ideea că sunt niște ratați care nu merită admirația noastră. Aceștia sunt *retrograzi, lași, defetiști, chiulangii, codași, fraieri* sau *pămpălăi*. Ei *renunță și abandonează* lucrurile, *oscilează și ezită*.

Îi considerăm *fără țeluri, capricioși, fricoși, dezordonati, nestatornici, slabi de înger, nefiabili și deloc de încredere*.

Nu e ca și cum n-ar exista și cuvinte negative pentru perseverență (precum *rigiditatea* ori *încăpățânarea*) sau cuvinte pozitive pentru renunțare (cum ar fi *agilitatea* ori *flexibilitatea*). Însă, dacă ai încerca să umpli un tabel de doi-pe-doi cu termeni pozitivi și negativi pentru ambele concepte, ai vedea repede dezechilibrul.

De partea perseverenței, dezechilibrul ar fi în favoarea modurilor pozitive de a vorbi despre aceasta, în raport cu modurile negative. Echivalentul ar fi dezechilibrul în favoarea modurilor negative de a vorbi despre cei care renunță. Spre deosebire de persoanele perseve-

rente, pur și simplu nu există multe cuvinte pozitive pentru cele care renunță, fapt dovedit și de absența din dicționar a termenului *renunțător*.

Unul dintre cele mai mari indicii privind modul în care limbajul favorizează perseverența este că un sinonim pentru aceasta este *eroism*, iar printre celelalte se numără: *curaj*, *vitejie* și *neînfricare*.

Când ne gândim la perseverență, mai ales în fața pericolului, ne imaginăm un erou care ajunge până la limita dintre viață și moarte, privește abisul în față și perseverează acolo unde alți oameni ar fi renunțat.

Între timp, cei care renunță sunt lași.

Într-o lume în care perseverența este aproape universal văzută ca drumul spre onoare și succes, *grit* e vedeta. Renunțarea este însă fie personajul negativ (un obstacol de depășit), fie, mai adesea, un actor nesemnificativ (creditat ca „Scutierul nr. 3” sau „Soldatul fricos”).

Prins în eufemisme

În februarie 2019, Lindsey Vonn, una dintre cele mai cunoscute sportive din lume, a anunțat pe Instagram că se retrăgea din lumea schiului. „Corpul meu este distrus dincolo de orice limită și nu-mi permite să am ultimul sezon la care am visat. Corpul meu strigă la mine să mă OPRESC și e momentul să-l ascult.”

După ce și-a povestit cea mai recentă serie de accidentări, operații și recuperare (lucruri pe care în mare parte nu le dezvăluiseră până atunci), a adăugat următorul mesaj: „Întotdeauna spun «Nu vă dați bătăuți niciodată!» Așadar, pentru toți copiii din lume și pentru fanii care mi-au trimis mesaje de încurajare ca să continui... Trebuie să vă spun că nu mă dau bătută! Pur și simplu încep un nou capitol.”

În prima parte a postării lui Vonn, ea spune răspicat, cu majuscule, că încetează să mai participe la concursurile de schi. (Traducere: renunță.) Apoi, în a doua parte a mesajului, contrazice cu toată inima renunțarea tocmai anunțată, înfășurând-o în eufemismul „începerii unui nou capitol”.

Dacă există cineva care și-a câștigat dreptul de a renunța cu mândrie, fără să i se pună la îndoială tăria de caracter sau perseverența, aceea e Lindsey Vonn. Poveștile cu revenirile ei după accidentări severe sunt aproape la fel de impresionante ca recordul său de succese fără egal. Dusă cu elicopterul la un spital după un accident oribil la Jocurile Olimpice din 2006, a încercat să se furișeze afară înainte să primească permisiunea medicilor și a concurat două zile mai târziu.

În 2013, după ce și-a rupt două ligamente și a suferit încă o fractură, s-a operat și a trecut printr-un proces dificil de recuperare, după care și-a vătămat ambele ligamente refăcute și a trecut *din nou* prin același proces. A pierdut Jocurile Olimpice de la Soci și mare parte din sezonul 2014, apoi a revenit și a mai câștigat 23 de curse din Cupa Mondială între sfârșitul sezonului 2014 și începutul lui 2018.

Dacă lui Lindsey Vonn i se pare atât de greu să spună că pur și simplu renunță, imaginează-ți cum este pentru noi, bieții muritori. Ideea de a renunța este o pastilă atât de amară, că trebuie s-o luăm cu o lingură de zahăr – sau, în acest caz, cu o lingură de eufemisme, dintre care cel mai cunoscut este „schimbare”.

Caută în orice librărie online importantă și vei vedea că titlurile care conțin cuvântul *schimbare* sunt incredibil de populare. Multe cărți sunt intitulate simplu *Schimbarea* (plus una care se numește *Schimbarea!*), dar mai avem și *Marea schimbare*, *Măreața schimbare*, *O schimbare cu sens*, *Schimbă-te și câștigă* sau *Schimbă-te și ai succes*.

Cu siguranță nu desconsider aceste cărți. Însă, indiferent dacă spui „schimbare”, „trecere la următorul capitol” sau „restructurare strategică”, toate aceste lucruri se referă, în final, la o renunțare. Până la urmă, dincolo de conotațiile sale negative, renunțarea e pur și simplu opțiunea de a te opri din ceva ce ai început.

Ar trebui să nu mai credem că trebuie să înfășurăm ideea de a renunța în folie de protecție și s-o servim într-un mod ușor de acceptat. Până la urmă, există multe circumstanțe în care să renunți e opțiunea corectă, mai ales când lumea îți spune că ar trebui, când rinichii dau semne de oboseală sau te confrunți cu alt set de accidentări care îți pot încheia cariera. Sau când ești într-o căsnicie nefericită, ai un loc de muncă fără viitor sau o specializare care nu-ți place deloc.

De ce tratăm acest cuvânt ca pe Voldemort (Numele-Care-Nu-Trebuie-Rostit)?

Pe vremea când oamenii își cumpărau carnea de la măcelăriile locale, fiecare comediant avea câte un moment umoristic despre cântarul de la măcelărie și erorile sale de măsurare. Una dintre glumele faimoase ale lui Milton Berle spunea așa: „Am început să mă îndoiesc de precizia măcelarului meu. Zilele trecute, o muscă a aterizat pe cântar. Avea 2 kilograme.”

Berle făcea referire la un obicei bine cunoscut al măcelarilor de a falsifica greutatea produselor, de obicei apăsând cu degetul pe talerul cântarului, ca să înșele clienții. Roata norocului de la carnaval putea fi trucată cu un mecanism care o făcea să se oprească într-un anumit punct, garantând absența unui premiu. Jocurile de ruletă din localurile dubioase puteau fi truate în mod similar, la fel și zarurile din jocurile de noroc corespondente.

Când vine vorba de renunțare, cântarul e falsificat în mod similar. Ce ne spun Muhammad Ali, Lindsey Vonn, aforismele, vocabularul și eufemismele este că, atunci când cântărim perseverența și renunțarea, există un deget cognitiv și comportamental care înclină balanța spre perseverență.

Ce spune știința

Dat fiind modul în care cântarul e trucat în favoarea caracteristicii de *grit* și modul în care admirăm oamenii care persistă ca pe niște eroi, n-ar trebui să ne surprindă popularitatea volumelor despre puterea perseverenței, cum ar fi *Grit*^{*}, al Angelei Duckworth, sau *Outliers*^{**}, al lui Malcolm Gladwell (cu faimoasa sa regulă a celor zece mii de ore).

Implicația publicului uriaș al acestor cărți este că ființa umană nu perseverează destul.

* Carte publicată și în limba română cu același titlu, traducere din engleză de Iulia Berteau, Editura Publica, 2018 (n.r.).

** Carte publicată și în limba română cu titlul *Excepționalii*, traducere din engleză de Cătălin Georgescu, Editura Publica, 2009 (n.r.).

Însă orice persoană care înțelege din *Grit* că perseverența, în absența contextului, este întotdeauna o virtute interpretează greșit cartea Angelei Duckworth. Ea n-ar spune niciodată „Ține-te de treabă și vei reuși”; ba chiar a scris despre cât este de important să încerci multe lucruri (prin urmare, să renunți la multe altele) ca să-l găsești pe cel de care vrei să te ții. Autoarea, a cărei carte susține importanța persistenței, ar fi cu siguranță de acord că este important să știi când să renunți.

Deși caracteristica de *grit* a câștigat concursul de popularitate, este clar că e important și să renunți mai repede și mai des.

Există un întreg spectru de științe care studiază tendința umană de a persevera *prea mult*, mai ales în fața veștilor proaste. Acesta include discipline precum economia, teoria jocului sau psihologia comportamentală și acoperă, printre alte teme, costurile irecuperabile, preferința pentru statu-quo, aversiunea față de pierdere sau amplificarea angajamentului.

Unele dintre cele mai profunde lucrări despre tendința de a persista prea mult și mai ales despre circumstanțele în care facem acest lucru au fost scrise de Daniel Kahneman și Richard Thaler. Kahneman a câștigat Premiul Nobel pentru Economie în 2002, iar Thaler a câștigat același premiu în 2017. Când doi laureați ai Premiului Nobel își dau cu părerea pe o temă, ar trebui să fim atenți la ceea ce spun.

Iar ce ne spune știința este că, în fiecare zi, în moduri mari și mici, ne comportăm ca Muhammad Ali și ne ținem de unele lucruri prea mult, în pofida semnalelor că ar trebui să renunțăm.

Scopul acestei cărți este să înțelegem mai bine forțele care ne împiedică să facem alegeri bune cu privire la lucrurile la care trebuie să renunțăm și momentele optime pentru aceasta și să ne ajute pe toți să privim renunțarea într-un mod pozitiv, ca să ne putem îmbunătăți capacitățile de luare a deciziilor. Am organizat acest material în patru secțiuni, cu trei interludii.

Secțiunea I va descrie renunțarea ca pe o abilitate care merită dezvoltată. Primul capitol arată de ce aceasta este cel mai bun instrument pentru a lua decizii în condiții de nesiguranță, deoarece ne permite să schimbăm direcția când apar informații noi. Voi examina

și modul în care chiar incertitudinea care face opțiunea de a renunța atât de valoroasă ne poate împiedica să renunțăm. Capitolul 2 arată de ce, când renunți la momentul potrivit, ai impresia, de obicei, că ai renunțat prea repede. Renunțarea este, în final, o problemă de prognoză, așadar momentul ei depinde de prezența unui viitor dificil, nu a unui prezent dificil. În plus, e greu să ne îndepărtăm de un trecut colorat în roz. Capitolul 3 va aprofunda știința renunțării, prezentând dovezi că toți avem tendința să ne calibrăm greșit deciziile de persistență/renunțare. Mai exact, când lumea ne dă vești proaste, tindem să perseverăm prea mult, dar, când primim vești bune, tindem să renunțăm prea devreme.

În Secțiunea a II-a arăt exact cum este afectată decizia de a renunța de rezultatul curent (dacă câștigi sau pierzi). Capitolul 4 prezintă conceptul de amplificare a angajamentului, în care răspundem la veștile proaste *sporindu-ne* angajamentul față de o tendință proastă. Capitolul 5 descrie de ce costurile irecuperabile fac să ne fie atât de greu să renunțăm. Am să analizez profund teama de pierderi și modul în care banii, timpul, efortul și alte resurse investite într-o acțiune influențează negativ deciziile de continuare. Capitolul 6 oferă strategii pentru a îmbunătăți deciziile de renunțare, inclusiv cât de important este să abordăm întâi partea cea mai dificilă a unui proiect, precum și modurile de a dezvolta repere, criterii și semnale (numite criterii de eliminare) care te vor ajuta să renunți mai repede când nu mai este în interesul tău să persisti.

În Secțiunea a III-a aprofundez biasurile cognitive care influențează renunțarea. Capitolul 7 explorează cum proprietatea asupra lucrurilor și a ideilor ne împiedică să schimbăm direcția și cum ne lăsăm atrași de statu-quo. Am să prezint efectele duale ale modului în care teama de incertitudine și de pierdere asociată cu schimbarea direcției ne împiedică să pornim într-o direcție nouă. Capitolul 8 arată cum identitatea noastră – și dorința pentru o identitate constantă – devine un impediment în calea renunțării și ne poate face să ajungem de la angajament la niște alegeri dezastruoase. Capitolul 9 oferă încă o strategie pentru atenuarea biasurilor cognitive care fac renunțarea atât de grea: un antrenor de renunțare sau o persoană care poate să ne privească

situația din exterior și să ne ajute să schimbăm direcția la momentul potrivit.

În Secțiunea a IV-a examinăm problema costului de oportunitate. Când ne asumăm un curs de acțiune, în mod implicit ne angajăm să nu urmăm alte direcții. Cum știm când este momentul să renunțăm la o opțiune în favoarea alteia mai bună? Capitolul 10 evidențiază lecțiile pe care le învățăm când suntem obligați să renunțăm și cum să le aplicăm anticipat. Apoi Capitolul 11 analizează dezavantajele obiectivelor, afirmând că, deși obiectivele sunt o forță motivantă, ele ne pot motiva și să ne ținem de lucruri care nu mai merită. Natura reușit-nereușit a obiectivelor este în dezacord cu o lume variabilă și flexibilă, iar dorința de a atinge un obiectiv ne poate împiedica să vedem alte căi și ocazii disponibile. Am să arăt și de ce fiecare obiectiv are nevoie de avertismente și de indicatori de progres pe parcurs.

Sper că, citind această carte, vei învăța să recunoști de ce renunțarea poate fi sărbătorită și cum poate ea să devină o abilitate pe care o poți dezvolta și o poți folosi pentru a-ți îmbunătăți viața, încurajându-te să prețuiești opționalitatea, să faci mai bine lucrurile de care te ții și să continui să explorezi, astfel încât să te poți schimba în mod flexibil împreună cu o lume aflată în schimbare (sau înaintea ei).

Să fim înțeleși: există multe lucruri grele de care merită să te ții, iar perseverența și caracteristica de *grit* te vor ajuta să faci asta. Succesul nu se obține renunțând la lucruri doar pentru că sunt grele, însă nici ținându-ne de lucrurile dificile care nu merită.

Secretul este să afli când să perseverezi și când să te îndepărtezi. Această carte te va ajuta să-ți dezvolți instrumentele pentru a face acest lucru.

Așadar să trecem la treabă. E momentul să reabilităm renunțarea.

SECȚIUNEA ÎNTÂI

Argumente pentru renunțare

1 | Opusul unei mari virtuți este tot o mare virtute

Nicăieri în lume nu te-ai aștepta la mai multe povești despre *grit* (cel puțin la fiecare metru pătrat) decât pe Everest. Într-un mediu atât de neiertător, ai nevoie de perseverență și ca să supraviețuiești, cu atât mai mult ca să ajungi sus. Probabil că ai auzit multe astfel de povești, cu siguranță măcar pe cele mai cunoscute.

Și așa se face că Everestul devine și un loc potrivit de unde să începem o carte despre virtuțile renunțării.

Această poveste este despre trei alpiști pe care probabil nu-i cunoști: dr. Stuart Hutchison, dr. John Taske și Lou Kasischke. Aceștia au făcut parte dintr-o expediție comercială ghidată, organizată de Adventure Consultants, una dintre cele mai de succes și mai apreciate companii care ghidau alpiștii în anii 1990. Expediția din acel an a fost formată din trei ghizi, opt șerpași și opt clienți.

În general, e nevoie de câteva săptămâni de ascensiuni intermediare pentru aclimatizare și pentru urcarea echipamentului pe munte înainte ca, dacă vremea o permite, membrii expediției din Tabăra 4 să poată încerca să urce pe vârful. Hutchison, Taske și Kasischke se împrieteniseră și urcaseră împreună în acel an de la Tabăra de bază (5 300 de metri altitudine) până în Tabăra 4 (8 000 de metri).

Companii ca Adventure Consultants făcuseră posibil ca alpiștii relativ neexperimentați să ajungă pe vârful celui mai înalt munte din lume. Aveai nevoie doar de 70 000 de dolari ca să-ți acoperi costurile, de suficient timp liber ca să petreci câteva luni în Nepal și de o formă fizică bună. Această ultimă cerință nu garantează, desigur, succesul sau siguranța. Aerul de la peste 7 600 de metri altitudine este prea rarefiat ca să susțină viața omenească pentru o perioadă prelungită.

În plus, temperatura medie în sezonul de cățărăt este de minus 26 de grade Celsius.

Orice persoană care ajunge pe vârful (sau oriunde sus, pe munte) trebuie să poată persevera în condiții în care majoritatea oamenilor nu ar rezista.

În Tabăra de bază, liderul expediției le explicase clienților importanța unor ore clare de întoarcere pentru ascensiunea din fiecare zi, pe măsură ce urcau de la poalele Everestului spre fiecare tabără intermediară și, în final, spre vârful.

Pe când se aflau încă acolo, liderul a stabilit întoarcerea pentru ziua vârfului la ora 13.

Ora de întoarcere este, pe scurt, ora la care alpiniștii trebuie să se oprească din cățărăt, chiar dacă nu și-au atins destinația, și să se întoarcă în tabără. Orele de întoarcere sunt menite să-i ajute pe cățărători să nu se pună în pericol la coborâre, care necesită mai multe abilități decât urcarea pe munte.

La coborât, alpiniștii pot suferi de o combinație de epuizare, lipsă de oxigen (hipoxie), degerături, vreme schimbătoare, se pot rătăci sau pot deveni dezorientați, pot cădea în crevase sau se pot confrunta cu întunericul, dacă persistă prea mult în încercarea de a urca. Întunericul și oboseala multiplică probabilitatea să faci o greșală și să aluneci pe îngusta Creastă de sud-est, unde un pas greșit te poate face să cazi cale de 2 400 de metri în Tibet sau cale de 3 600 de metri în Nepal.

De fapt, în fiecare an, de opt ori mai mulți oameni mor pe Everest la coborâre decât la urcare.

Niciun client nu face sacrificiile necesare ca să ajungă pe Everest cu dorința de a se opri la mijloc, iar atracția vârfului nu se referă doar la amatori. Ghizii expedițiilor își dovedesc abilitatea urcând de mai multe ori pe munte. Liderii de grup, care concurează între ei pentru contracte, își promovează succesul în a-și duce clienții pe vârful muntelui. Nici șerpașii nu sunt imuni la această atracție. Popularitatea și statutul lor la nivel local depind de ascensiuni.

Rolul orelor de întoarcere este să împiedice oamenii să ia decizia proastă de a continua să urce când se află în umbra vârfului, aducând în planul de ascensiune trei concepte cruciale. Primul este că

perseverența nu e întotdeauna o virtute. Dacă este sau nu prudent să continui urcușul depinde atât de condițiile de urcare, cât și de starea alpiștiilor. Când aceste condiții sugerează să renunți, este bine să le ascuți.

Al doilea este că planul de renunțare trebuie făcut cu mult înainte să te confrunți cu decizia în sine. După cum a spus Daniel Kahneman, momentul cel mai prost să iei o decizie este când te afli în situația respectivă. Pe Everest, când ești aproape de vârf și ai sacrificat atât de mult ca să fi acolo, ești cu adevărat în mijlocul situației. Atunci vei fi cel mai puțin capabil să iei decizia de a continua sau de a renunța. De aceea, orele de întoarcere sunt stabilite cu mult înainte să te confrunți cu decizia.

Al treilea și poate cel mai important concept este că ora de întoarcere îți amintește că adevăratul scop al ascensiunii pe Everest nu este să atingi vârful. Sigur, e un lucru deosebit de important, dar în final obiectivul, în sensul cel mai larg și mai realist, este să te întorci în siguranță la poalele muntelui.

Bărbații invizibili din vârf

Hutchison, Taske și Kasischke făceau parte din una dintre cele trei expediții care încercau să ajungă pe vârf în acea zi, iar vârful muntelui era aglomerat. Mai aglomerat decât ar fi trebuit să fie.

În seara anterioară, liderul expediției cu cea mai puțină experiență a anunțat că grupul lui nu avea să încerce să urce în ziua următoare. Însă, aproape de miezul nopții (când începe ziua de urcare), erau acolo, parte din ceea ce era acum un grup neobișnuit de mare (de 34 de persoane) care pornea deodată din Tabăra 4.

Hutchison, Taske și Kasischke erau blocați la coada grupului, în spatele unor alpiști din expediția respectivă. Aceștia erau lenți și greu de depășit, pentru că stăteau împreună, iar acest lucru era problematic, deoarece o parte mare din drum se parcurgea de-a lungul unei funii fixe (cățărătorii experimentați știu să se distanțeze, ca să permită trecerea celor mai rapizi). Împreună cu ei era liderul expediției Adventure