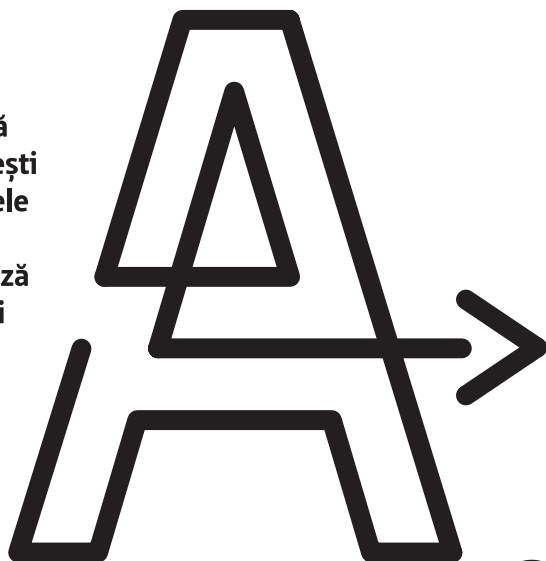


ANATOMIA UNEI REUȘITE

Cum să
depășești
blocajele
când
contează
cel mai
mult



Traducere
din limba engleză de
Mihaela Sofonea

ADAM ALTER

Cuprins

Introducere: Regula numărul 1 este că te vei bloca 9

PARTEA ÎNTÂI | Ajutorul

1. De ce blocajul este inevitabil 31

2. Mergi înainte 53

3. Capcane și tentații 75

PARTEA A DOUA | Inima

4. Expiră 99

5. Ia o pauză înainte să intri în joc 121

6. Eșecuri reușite 141

PARTEA A TREIA | Capul

7. Analiza impedimentelor și arta simplificării 167

8. Recombinarea și salturile înainte 193

9. Diversitate și crowdsourcing 219

PARTEA A PATRA | Obiceiul

10. Experimentarea	245
11. Explorarea și valorificarea	269
12. Acțiunea mai presus de orice	293
Concluzie: 100 de moduri de a depăși blocajul	313
Mulțumiri	329
Note	331

Pentru Sam, Sar și Is, care îmi inspiră cele mai mari realizări

Introducere

Regula numărul 1 este că te vei bloca

Brianne Desaulniers s-a născut în Sacramento, California, în 1989.¹ A fost educată acasă de către tatăl ei franco-canadian și mama sa americană, fiind atrasă de egiptologie și magie – dar cel mai mult de actorie. La vârsta de șase ani, s-a înscris la American Conservatory Theater din San Francisco, unde era cea mai tânără elevă, iar trei ani mai târziu a apărut într-un scheci la *The Tonight Show with Jay Leno*. Scurta ei apariție a atras noi roluri TV, mai întâi în calitate de invitată, apoi roluri minore recurente și, în cele din urmă, roluri principale în seriile TV populare. Criticii i-au lăudat calitățile de actriță pe micul ecran, ceea ce i-a deschis calea spre roluri în filme pentru marele ecran, spre regie și scenaristică.

Câțiva ani mai târziu, Desaulniers – cunoscută acum ca Brie Larson – a devenit cea de-a 74-a femeie care a câștigat Oscarul la categoria „Cea mai bună actriță”, cea mai înaltă distincție pentru un actor, pentru rolul său din *Room*. Pe lângă Oscar, Larson a mai primit alte 70 de premii pentru actorie și rolul principal în *Captain Marvel* din seria cu același nume. Traiectoria lui Larson pare desprinsă din povești: un debut precoce, urmat de zeci de pași mici, care au culminat cu un succes colosal.

Problema în cazul acestei relatări a parcursului carierei lui Larson este că ignoră deceniile de frustrare. Ca mulți actori, a bătut pasul pe loc ani întregi, înainte de a reuși. S-a luptat cu respingerile și cu temerile cauzate de imaginea asupra

propriului corp și a recunoscut că „s-a simțit urâtă” în cea mai mare parte a vieții. În ce privește familia ei, părinții au divorțat, iar mama ei s-a mutat cu ea și cu sora sa, Milaine, în Los Angeles, pentru a fi mai aproape de Hollywood. „Aveam o garsonieră amărâtă”, își amintește Larson. „Patul era încastrat în perete și fiecare dintre noi nu deținea decât trei articole vestimentare.” A dat sute de probe pentru zeci de roluri care îi scăpau, de la reclame la emisiuni și seriale TV.

Ce o diferențiază pe Larson de majoritatea actorilor de primă mână este transparența pe care o afișează când vorbește despre greutățile întâmpinate. Pe 13 august 2020, a încărcat o înregistrare² pe YouTube, de paisprezece minute, intitulată „Audition Storytime! (pt. 1)”. „M-am gândit să vorbesc puțin despre progresul meu”, spune Larson în fața camerei, „fiindcă cred că, de cele mai multe ori, lumea este interesată de succesele mele, și nu de cât de greu a fost, cât de des am fost respinsă; și nimeni nu știe câte roluri nu am primit. Așa că m-am gândit că ar fi interesant să vorbesc despre asta”.

În acest video și în continuarea sa, vorbește despre 20 de ani de dezamăgiri, începând cu prima ei audiție pentru un rol într-o reclamă, la vârsta de șapte ani. Înghesuită într-o încăpere cu alți tineri aspiranți, Larson a fost trimisă acasă după numai câteva secunde petrecute cu directorul de casting. A plâns, pentru că nu a lăsat-o să-și interpreteze monologul pe îl pregătise. „Mai târziu”, a spus Larson, „o directoare de casting i-a spus agentului meu că eram atât de slabă încât nu mă va mai lua în considerare pentru niciun alt rol în viitor. Și așa a fost”. Apoi Larson enumeră filmele în care nu a obținut niciun rol: *Gossip Girl*, *The Hunger Games*, *Tomorrowland*, seria *Războiul stelelor*, *Smart House*, *Spy Kids* și *The Big Bang Theory*. Fiecare titlu este însoțit de un râset, dar, dacă oprești înregistrarea în momentele potrivite, vezi microexpresii de

durere. Nu sunt amintiri plăcute și persistă, în ciuda succesului ei ulterior.

În partea a doua, „Audition Storytime! (pt. 2)”,³ Larson prinde avânt, enumerând, pe repede înainte, zeci de audiții ratate. „Am ajuns până în runda finală”, mărturisește ea, „la *Juno*, *13*, *Brink*, *Smart House*, *Tomorrowland*, *Pitch Perfect*, *Into the Woods*, *Youth in Revolt*, *Peter Pan*, *Halt and Catch Fire*, *The Big Bang Theory*. O, Doamne. Multă dezamăgire, oameni buni. Și iată-mă încă în picioare.” Cifrele nu sunt deloc frumoase, recunoaște Larson, dar încheie pe o notă optimistă: „Am fost refuzată în 98-99% dintre cazuri. Știu că este greu de priceput pe deplin – să te gândești că am participat la mii și mii și mii de audiții”.

Larson este întruchiparea succesului în actorie. A câștigat premii, faimă, bani, laudele criticilor și ale publicului. Dar chiar și ea a dat greș, după spusele sale, în 99% din cazuri. Videoclipurile lui Larson de pe YouTube au fost vizionate de sute de mii de ori și au inspirat zeci de articole. Au fost remarcabile pentru că era foarte neobișnuit să dezvălui obstacolele dintr-o călătorie care de departe părea perfectă. Blocajul nu este un subiect despre care actorii celebri și oamenii de succes din alte domenii discută în mod obișnuit, oferind atât de multe detalii, astfel că adesea ne simțim singuri și izolați când drumul nostru pare să fie presărat cu atât de multe poticneli.

Oamenii se confruntă cu blocaje în toate domeniile vieții. Rămân blocați în joburi pe care ar prefera să le părăsească și în relații în care sunt neîmpliniți. Scriitorii, artiștii, compozitorii, sportivii, oamenii de știință și antreprenorii – toți se confruntă cu blocaje. Uneori, bat pasul pe loc zile întregi, iar alteori decenii. Uneori izbândesc accidental, alteori rămân blocați

toată viața. Auzim relativ rar despre aceste cazuri de blocaj persistent, fiindcă suntem bombardați cu povești populare de succes. Aceste succese ne fac să credem că alți oameni se confruntă cu mai puține bariere decât noi. Din când în când, câte o celebritate precum Brie Larson spulberă acest mit, dar, de cele mai multe ori, experiența blocajului pare un obstacol de care noi ne lovim mai mult decât alți oameni. În realitate, cu toții ne confruntăm cu blocaje – poticnelile sunt mai degrabă firești decât neobișnuite pe drumul către succes. Prin urmare, de ce este mult mai ușor să recunoaștem barierele cu care ne confruntăm noi, și nu pe cele cu care se confruntă alți oameni?

Există cel puțin două motive. Primul are legătură cu asimetria numită „vântul care bate din față/vântul care bate din spate”^{*}, un fenomen psihologic denumit astfel de cercetătorii Shai Davidai și Tom Gilovich.⁴ Asimetria sugerează că acordăm mult mai multă atenție barierelelor cu care ne confruntăm (sau vântul care bate din față) decât avantajelor pe care le avem (sau vântul care bate din spate), ceea ce ne face să credem că avem de înfruntat mai multe piedici decât în realitate. Davidai și Gilovich ilustrează ideea recurgând la cazul unui jucător de Scrabble care nimerește litere nefavorabile. Imaginează-ți că îți pică jetoanele U, U, I, I, Q și W. Dacă nu sacrifici o rundă, așteptând să alegi alte litere, vei rămâne cu jetoanele acelea multe runde. De fiecare dată când încerci să alcătuiesti un cuvânt, te vei gândi insistent la ghinionul tău. Pe de altă parte, când extragi litere bune, nu se întâmplă acest lucru. Joci jetoanele de îndată ce ajung pe tăblița ta. Ceea ce este valabil și în alte contexte. Dacă ești la volan și este trafic și alegi banda pe care se circulă mai încet, dintre cele două existente, vei privi frustrat la zecile de mașini care trec în viteză pe

* În original, în limba engleză *headwinds/tailwinds asymmetry* (n.t.).

lângă tine pe cealaltă bandă, pe când, dacă te-ai afla într-unul dintre automobilele care vâjâie pe lângă tine, te-ai concentra asupra drumului. Totodată, alocăm mai mult timp și energie barierei, pentru că aceasta este singura cale de a le depăși. Nu îți poți îmbunătăți performanțele la Scrabble sau nu poți compensa timpul irosit în traficul aglomerat decât dacă te gândești ce opțiuni ai și acționezi în consecință.

Davidai și Gilovich au descoperit totodată că, deși ne concentrăm asupra propriilor noastre bariere, tindem să nu vedem greutățile cu care se confruntă alți oameni. Într-un experiment, cercetătorii au rugat perechi de studenți la Cornell University să joace un joc de cultură generală. Unele dintre întrebările pentru fiecare concurent au fost extrase din categorii ușoare – cum ar fi seriale TV și desene animate celebre –, în vreme ce altele au fost extrase din categorii dificile, precum muzica barocă și literatura rusă. După joc, concurenții și-au amintit cu mult mai multă ușurință categoriile ușoare ale adversarilor decât categoriile dificile ale acestora – o preconcepție pe care tindeau să nu o arate când își aminteau propriile întrebări. Acest tipar se confirmă și în alte domenii. De exemplu, într-un alt studiu, Gilovich a arătat că oamenii tind să creadă că sunt mai afectați de impozite și reglementări decât alții – chiar și atunci când nu este adevărat, obiectiv vorbind.

Al doilea motiv pentru care credem că barierele noastre sunt neobișnuite este acela că e dificil să vedem frământările celorlalți. Oamenii tind să se lupte cu propriii demoni în privat, fie în spatele ușilor închise, fie în propria minte, iar ceea ce observăm în ultimă instanță este rezultatul rafinat al aceluia proces. Vedem Oscarul lui Brie Larson, dar nu deceniile de luptă care l-au precedat. Între timp, media acordă mult mai multă atenție succeselor extraordinare – Roger Federer și

Serena Williams; Jeff Bezos și Mark Zuckerberg; Meryl Streep și Daniel Day-Lewis – decât miliardelor de oameni care se zbat, care sunt mult mai comuni și, drept urmare, mai puțin interesanți. Conturile noastre de pe rețelele sociale sunt și ele ticsite cu cele mai strălucitoare și mai populare personaje, și chiar și micro-influencerii pe care îi urmărim împărtășesc versiuni poleite ale vieților lor, care selectează cele mai bune momente și lasă părțile mai puțin frumoase deoparte. Dificultățile sunt mai greu de întrezărit în viețile altora, prin urmare credem în mod eronat că pe noi ne apasă mai mult decât pe ei.

La începutul anului 2021, capitalizarea de piață a companiei Airbnb a ajuns la 100 de miliarde de dolari, fapt care a propulsat-o în rândul celor mai mari o sută de companii cotate la bursă din lume. Cei trei cofondatori ai săi, Brian Chesky, Joe Gebbia și Nathan Blecharczyk, aveau fiecare o avere care se ridica la 13 miliarde de dolari. Dintre cei trei, Chesky este purtătorul de cuvânt al companiei și CEO-ul acesteia. Ca și Brie Larson, Chesky a fost sincer cu privire la dificultățile prin care au trecut Airbnb și el personal, pe măsură ce compania a crescut.

Airbnb s-a născut din necesitate. Chesky și Gebbia s-au întâlnit la colegiu, iar după absolvire Chesky s-a mutat în Los Angeles și Gebbia în San Francisco. Joburile pe care le-au obținut după colegiu nu erau extraordinare, astfel că Chesky s-a mutat în apartamentul lui Gebbia din San Francisco, ca să-și poată încerca norocul ca antreprenori în domeniul tehnologiei. „Pe atunci, aveam o mie de dolari în cont și conduceam spre San Francisco”, își amintește Chesky în timpul unui interviu la Stanford University, în 2015.⁵

Asta se întâmpla în 2007. Când am sosit în San Francisco, am aflat că partea mea de chirie pentru apartamentul pe care îl aveam era de 1.200 de dolari, însă pur și simplu nu aveam destui bani ca să plătesc chiria. În aceeași perioadă, în SF urma să aibă loc o conferință internațională de design, iar pe pagina evenimentului se anunțase că toate hotelurile din apropiere erau complet ocupate.

Ne-am gândit că designerii care veneau să participe la conferință aveau nevoie de un loc în care să stea. Nu aveam bani, așa că ce-ar fi fost dacă făceam o pensiune pentru conferința de design? Problema cu ideea aceasta era că nu aveam paturi, dar aveam trei saltele gonflabile. Așa am născocit denumirea Air Bed and Breakfast, iar primul nostru site a fost airbedandbreakfast.com. Am sfârșit prin a caza trei oameni acasă la noi în timpul conferinței și la vremea aceea ni s-a părut că era un mod mișto și amuzant de a face niște bani.

După această experiență, Joe l-a adus pe Nathan Blecharczyk – unul dintre foștii săi colegi de apartament – și am decis să înființăm o companie. Ideea de bază era: Ce ar fi dacă ai putea rezerva casa cuiva la fel cum ai rezerva o cameră de hotel, oriunde în lume?

În forma aceasta, ideea pare o mică „afacere” drăguță pe care au pus-o la cale câțiva absolvenți de colegiu, într-o doară. Până și Chesky a râs la începutul interviului, recunoscând că o serie de oameni îi spusese: „Airbnb este cea mai proastă idee care a funcționat vreodată”.

La început, compania s-a poticnit. „Ne-am lansat de trei ori în 2008”, își amintea Chesky. După cea de-a treia lansare, echipa a fost sfătuită să apeleze la cincisprezece investitori în start-upuri. „Șapte nu au răspuns, patru au spus că «nu se potrivea cu principiile lor de afaceri», unul a spus că nu îi plăcea piața, iar trei au zis pur și simplu pas.” Chesky și Gebbia au finanțat compania cu o serie de carduri de credit pe care

le țineau într-un suport pentru carduri de baseball și au ajuns în curând să se îngroape în datorii de peste 30 000 de dolari.

Ca și Brie Larson, Chesky a fost deschis cu privire la obstacolele întâmpinate. În vara anului 2015, într-o postare⁶ făcută pe blogul Medium, a încărcat fotografii cu e-mailurile în care fusese respins la început. Sunt pline de formulări precum „nu e ceva ce am face”, „nu este zona noastră de interes”, „oportunitatea potențială de piață nu a părut suficient de mare” și „mereu am avut dificultăți când a venit vorba de domeniul călătoriilor”. Evident, Airbnb a supraviețuit acestor furtuni de început și a ieșit intactă. Echipa s-a întâlnit cu zeci dintre cei care au devenit gazde, pentru a afla ce funcționa și ce nu funcționa în cazul serviciului pe care îl ofereau. În anul acela, fondatorii au locuit în apartamente postate pe Airbnb, pentru a experimenta serviciul în mod direct. În ce consta diferența dintre o experiență de trei stele, o experiență de cinci stele și – după cum îi place lui Chesky să numească o recenzie sublimă – „o experiență de șapte stele”? Airbnb a crescut în cele din urmă, mai întâi în New York, iar apoi în alte orașe americane, iar investitorii au început să ia compania în serios. Airbnb a strâns 620 000 de dolari în 2009, 7 milioane de dolari în 2010 și 112 milioane de dolari în 2011. În ciuda numeroaselor obstacole cu care s-a confruntat, majoritatea oamenilor se concentrează de cele mai multe ori asupra succesului companiei, și nu asupra obstacolelor întâmpinate pe parcurs.

Airbnb nu este un caz singular prin poticnelile sale în drumul spre prosperitate. Să mai luăm un exemplu de companie imensă, Amazon, și vom vedea că s-a confruntat cu aceleași obstacole. Dan Rose a condus diviziile de retail din cadrul companiei Amazon din 1999 până în 2006 și a ajutat la lansarea Kindle. În septembrie 2020, Rose a postat o serie de mesaje

pe Twitter, amintindu-și cum a început compania să aibă probleme la scurtă vreme de la venirea sa, în noiembrie 1999:

Amazon s-a lansat în iulie 1995 și, în primii șapte ani, de Crăciun, aproape că vedeam moartea cu ochii. Eu m-am angajat în 1999 și am simțit asta pe pielea mea. Începând cu sfârșitul lunii noiembrie, toți angajații corporației erau trimiși la centrele de expediție, unde ambalau cutii timp de șase săptămâni. Iată ce am văzut:

În ciuda eforturilor de a planifica lucrurile în avans, compania pur și simplu nu putea ține pasul cu cererile de sărbători. 40% dintre comenzile anuale se făceau în cele șase săptămâni de la Ziua Recunoștinței până la Anul Nou. [...] În 1995, de Crăciun, toți angajații, inclusiv [CEO-ul Jeff] Bezos, ambalau cutii timp de șase săptămâni, fără întreruperi, apoi jurau să nu mai lase să se întâmple așa ceva vreodată. ... Când m-am angajat eu, în 1999, era o tradiție anuală. [...]

Să alegi articole, să le ambalezi în cutii, să împachetezi cadouri zece ore pe zi, șase zile pe săptămână este o muncă titanică. Am o imensă apreciere pentru oamenii care fac astfel de lucruri. Te dor picioarele, ți se încețoșează privirea. [...] [Este] epuizant.⁷

Jeff Bezos l-a adus în cele din urmă pe Jeff Wilke, care a salvat compania aflată în dezvoltare de ea însăși. Experiența lui Wilke în producție i-a oferit instrumentele necesare pentru a face ca depozitele Amazon să funcționeze perfect, permițând companiei să promită livrări în aceeași zi sau a doua zi, ceea ce a condus la dezvoltarea Prime, cu beneficii pe bază de abonament. Rolul lui Wilke în succesul Amazon a fost esențial, astfel că a devenit CEO-ul companiei pe segmentul consumatorilor, la nivel global – poziție care îl plasa imediat după Bezos însuși. Într-un interviu pe care Wilke l-a dat cu puțin timp înainte de

a se pensiona în ianuarie 2021, și-a amintit perioada de început, când procesul de expediere a comenzilor era blocat la Amazon:

Am luat protocolul pe care îl aveam, care provenea din producție, și l-am implementat în comerțul cu amănuntul. Era chiar prima dată când unele dintre acele tehnici erau aplicate în retail. Și, din fericire, au funcționat, [producând] cicluri foarte scurte, pierderi mai mici, defecte minore. Și asta ne-a permis să lansăm Prime. Practic, Prime este un abonament la toate acestea.⁸

Ne concentrăm mai degrabă asupra imensului succes al companiei Amazon decât asupra dificultăților întâmpinate. Dar ce s-ar fi putut întâmpla într-o realitate alternativă în care compania nu ar fi reușit să depășească aceste obstacole încă de la început? În acest univers, la fel ca multe alte companii aflate la început, Amazon s-ar fi putut prăbuși sub greutatea propriului succes. În cea de-a treia sau a patra perioadă de sărbători, la finalul anilor 1990, acest Amazon alternativ primea sute de mii de comenzi online de cărți. Echipa sa suprasolicitată care se ocupa de expediții era forțată să lucreze peste 20 de ore pe zi pentru a face față cererilor. Multe comenzi întârziiau, iar clienții erau furioși. Copiii nu primeau ultimul volum din seria *Harry Potter* în dimineața de Crăciun, iar părinții lor rămâneau fără bestsellerul publicat de Stephen King de sărbători. Compania fusese listată la bursă în mai 1997, dar, în 1998 sau 1999, prețul acțiunilor sale s-a prăbușit, ca urmare a recenziilor dezastruoase.⁹ (Chiar și în realitate, multe dintre primele recenzii ale companiei erau destul de negative. *Slate* a numit-o „Amazon.con”*, iar *Wall Street Journal* a botezat-o „Amazon.

* Con – escroc (n.t.).

bomb”.) La începutul anilor 2000, acest Amazon alternativ a făcut implozie. Și, dat fiind că nu mai atrăgea atenția unor ziare, site-uri majore și recenzenti importanți, dificultățile sale nu au mai fost vizibile. Compania era blocată, dar, la fel ca în cazul miilor de companii care se închideau în fiecare zi, nu era nimeni care să-i documenteze declinul.

Ideea de bază este că dificultățile antreprenoriale sunt greu de văzut, fie că o afacere are succes sau nu. Succesul eclipsează dificultățile care l-au precedat, pe când eșecul este atât de răspândit încât tinde să treacă neobservat. În schimb, suntem expuși la nenumărate povești despre Apple, Google, Facebook, Netflix și un grup select de alte succese excepționale similare.

Brie Larson, Airbnb și Amazon sunt doar trei exemple, dar nu trebuie să cauți prea mult. Este suficient să cercetezi puțin poveștile celor mai mari succese din cultura ta și vei găsi protagoniști frustrați. În tinerețe, Fred Astaire s-a plâns că s-a confruntat cu un blocaj¹⁰ când un producător de la Hollywood l-a respins, cu verdictul: „Nu știe să joace. Chelește. Doar dansează puțin”. Când primul studio al lui Walt Disney, Laugh-O-Gram, a dat faliment, acesta s-a confruntat cu un blocaj care a durat cinci ani înainte de a desena un șoarece, care avea să devină mascota noului său studio. Pictorul fotorealism Chuck Close a suferit în 1988 ceea ce el a numit „evenimentul definitoriu” – un atac cerebral care l-a lăsat paralizat de la brâu în jos. Zeci de ani, picturile sale hiperrealiste se bazează pe mișcări motorii de mare finețe care erau acum imposibile. Close a fost inițial deprimat, dar, cu timpul, a învățat să picteze într-un nou stil expresiv, cu o pensulă legată de încheietură. După ce s-a risipit ceața durerii, Close a făcut celebra afirmație: „Inspirația este pentru amatori; noi, ceilalți, doar nu

renunțăm și ne apucăm de treabă. Dacă aștepți să se risipească norii și să te lovească fulgerul în moalele capului, n-o să faci mare lucru”.¹¹

Avem nenumărate povești despre blocajul cronic al scriitorilor, ceea ce are o rezonanță și mai mare pentru mine. Ralph Ellison a scris bestsellerul clasic *Omul invizibil* în 1952 și nu a mai reușit să scrie o continuare până la moartea sa, în 1994, după mai bine de o jumătate de viață. În timpul acelor patru decenii, a strâns două mii de pagini de note pentru cel de-al doilea roman pe care îl plănuia și s-a plâns prietenului și tovarășului său scriitor Saul Bellow că „avea un blocaj cât Ritz-ul și nu putea scrie”. Harper Lee a cochetat cu o soartă similară.¹² A publicat *Să ucizi o pasăre cântătoare* în 1960, la vârsta de 34 de ani, iar continuarea acesteia, *Go Set a Watchman*, nu a mai apărut decât în 2015, cu un an înainte să moară, la 89 de ani. Deși mare parte din această ultimă carte fusese scrisă la mijlocul anilor 1950, înainte de publicarea *Păsării cântătoare*, Lee „a rafinat” manuscrisul timp de 45 de ani. „Am constatat că nu pot scrie”, i-a mărturisit ea unui prieten. „Am cam trei sute de prieteni apropiați care vin mereu la cafea. Am încercat să mă trezesc la șase, dar exact atunci se reunesc toți cei care fac ochi la ora șase.”

George R.R. Martin, autorul seriei *A Song of Ice and Fire* **, care a inspirat serialul TV *Urzeala tronurilor*, a lansat primele trei cărți ale seriei în 1996, 1999 și 2000. Cea de-a patra și cea de-a cincea au apărut în 2005 și 2011, iar până astăzi – mai bine de un deceniu mai târziu – cartea a șasea și cartea a șaptea nu au văzut încă lumina tiparului. Martin a fost sincer cu privire la greutățile întâmpinate. „Știu că sunt mulți oameni furioși

* Cartea a apărut și în limba română cu titlul *Du-te și pune un străjer*, traducere de Ariadna Ponta, Editura Polirom, 2015 (n.t.).

** Seria a apărut la Editura Nemira, sub titlul *Cântec de gheață și foc* (n.t.).

pe mine că nu am terminat [cartea a șasea]. Și sunt furios și eu din pricina asta. Aș vrea să o fi terminat cu patru ani în urmă. Aș vrea să fie gata măcar acum. Dar nu este. ... Ce dracu' se întâmplă aici? Trebuie să o scot la capăt.”¹³

Martin nu se teme să admită că se luptă cu blocajul, dar chiar și într-un caz atât de cunoscut ca acesta, succesul este mai strălucitor decât dificultățile întâmpinate. În punctul său culminant de audiență, un episod din *Urzeala tronurilor* a atras, în medie, în jur de 44 milioane de telespectatori. Pentru acești fani, bogăția lumii pe care a creat-o Martin și măiestria sa ca scriitor de fantasy eclipsează demonii cu care se confruntă ca scriitor. Ce văd este în primul rând un bărbat ale cărui cărți au inspirat un imperiu de divertisment în valoare de trei miliarde de dolari.

Oamenii s-au confruntat cu blocaje creatoare încă de când au învățat să scrie, însă cel care a definit fenomenul este poetul Samuel Taylor Coleridge. Acesta a sărbătorit împlinirea a 32 de ani, în 1804, plângându-se că scrisul îi inspira „o groază indefinită și de nedescris”. A trecut un an, în care „abia dacă am cules rodul unei luni”, iar Coleridge a căzut pradă dependenței de opiu. „O, suferință și rușine”, scria el, „nu am făcut nimic!”. În 1949, un psihiatru austriac, pe numele său Edmund Bergler, a introdus termenul de „blocajul scriitorului”, pe care îl înțelegea în cheie freudiană. Bergler credea că scriitorii cărora li se refuzase laptele matern sau care fuseseră hrăniți cu biberonul aveau să se confrunte cu blocaje ori de câte ori stresul îi forța să redirecționeze resurse mentale valoroase pentru a gestiona panica. Astăzi, unii experți susțin că blocajul scriitorului nu este real – că este produsul natural al procrastinării, al planificării sau strategiei defectuoase sau al unei absențe prelungite a unor idei bune. Însă, oricum l-am numi, senzația de

a fi blocat când îți dorești rezultate pe plan creativ este familiară aproape oricărui scriitor.

Același „blocaj” afectează și alți creativi.¹⁴ În cea mai mare parte a carierei sale de pictor, care s-a întins pe 67 de ani, Claude Monet a fost un model de succes productiv. Între anii 1860 și 1920, Monet a pictat în jur de 2 500 de lucrări și a inspirat termenul de „impresionism”, iar sute de iubitori de artă englezi au votat seria Nuferilor drept picturile preferate ale britanicilor.¹⁵ Dar până și Monet a suferit din pricina blocajului creativ pentru o perioadă îndelungată. La finalul primăverii anului 1911, cea de-a doua sa soție, Alice Hoschedé, a murit, lăsându-l pe Monet înnebunit de durere. După moartea ei, pictorul a distrus sute de pânze și nu a mai putut să picteze timp de doi ani. Alți artiști, de la Jackson Pollock până la Pablo Picasso, au descris perioade similare de frustrare creativă, zăbătându-se să producă o singură lucrare luni sau chiar ani întregi. Cu toate acestea, ne amintim de ei, la fel cum ne amintim de Coleridge și Monet, datorită triumfurilor lor, și nu dificultăților pe care le-au înfruntat.

Ce vedem astăzi din Brie Larson, Airbnb, Amazon și scriitorii, artiștii și compozitorii celebri și uneori frustrați sunt fotografiile lucioase de „după”. Pozele de „dinainte”, care sunt de obicei ascunse, sunt mai puțin rafinate. Sunt pline de incertitudine și anxietate. Fiecare dintre aceste succese colosale a avut o probabilitate uriașă de a da greș înainte de a răzbate în cele din urmă. Pentru fiecare poveste celebră de succes există sute sau mii de povești necunoscute despre frustrare.

La începutul anului 2020, exact înainte de izbucnirea pandemiei de COVID, am distribuit un sondaj online la sute de oameni. Citisem despre frustrările unor mari actori, scriitori

și antreprenori, dar voiam să aflu mai multe despre felul în care noi, ceilalți, resimțim blocajul. Unii dintre oamenii care au răspuns trăiau în sărăcie, dar alții erau extrem de bogați. Unii erau șomeri, iar alții erau titani ai afacerilor. Unii se resemnaseră să rămână în ipostaza de subordonați, dar alții erau campioni olimpici. Unii erau prizonieri în relații nefericite și cariere care stagnau, însă alții erau fericiți în căsnicie și prosperau la muncă.

Am învățat cel puțin trei lucruri de la oamenii care au fost îndeajuns de amabili să participe la sondajul meu.

În primul rând, am aflat că blocajul este omniprezent. Toți cei cu care am discutat mi-au spus că se confruntau cu un blocaj cel puțin dintr-un punct de vedere în momentul respectiv. Unii erau blocați în relații nefericite, alții în cariere care stagnau, alții nu reușeau să slăbească, să se îngrașe sau să-și mențină greutatea; alții se chinuiau să înființeze o nouă afacere, să se înscrie la școală, să își achite creditele bancare sau să economisească pentru viitor. Unii căutau soluții creative la probleme persistente; alții simțeau că soluțiile erau evidente, dar ei „înlemniseră pe loc”.

Am calculat cât a durat ca oamenii să răspundă la fiecare întrebare din sondaj și am constatat că, în medie, aveau nevoie de mai puțin de zece secunde pentru a identifica un punct în care survenea un blocaj. 70% dintre ei au declarat că blocajele le veneau în minte „foarte ușor”, pentru că le consumau o mare parte din energia mentală în fiecare zi. Jumătate fuseseră blocați ani întregi sau decenii, iar 80% avuseseră un blocaj timp de mai bine de o lună. Dintre participanți, 79% se confruntau cu „emoții foarte sau extrem de negative” când se gândeau la această situație și – ceea ce e frapant, pentru că majoritatea nu erau înstăriți – mulți dintre ei erau dispuși

să plătească mii de dolari și să își sacrifice o mare parte din bunuri, pentru a se elibera.

Al doilea lucru pe care l-am aflat este că oamenii nu realizează cât de comune sunt blocajele. Mulți au afirmat că se simțeau singuri și izolați, imaginându-și că restul lumii făcea progrese, în timp ce ei băteau pasul pe loc. Au descris un amestec de anxietate, incertitudine, teamă, furie și apatie. Psihologii numesc asta un caz clasic de „ignoranță pluralistă”¹⁶ – tendința de a crede că vezi lumea diferit de alți oameni când, de fapt, și tu simți la fel. De exemplu, în cazul în care întrebi studenții dacă sunt de acord cu normele privind consumul de alcool din campus, majoritatea îți vor spune că în sinea lor cred că studenții beau prea mult, dar, în medie, un student este de acord cu normele ce vizează consumul de alcool. Problema apare deoarece comportamentele sunt vizibile, pe când atitudinile și convingerile sunt ascunse vederii. Majoritatea studenților nu protestează în mod vizibil împotriva normelor legate de consumul de alcool în campus – iar unii beau prea mult, în mod vădit –, astfel că aceștia rămân cu impresia că opinia lor este neobișnuită. În cazul blocajelor, am descoperit același tipar: oamenii își imaginează că alții au parte de o viață fără obstacole și numai ei și o minoritate se confruntă cu blocaje.

Al treilea lucru pe care l-am aflat este că diversele tipuri de „blocaj” pe care le-au descris respondenții mei se încadrează în două categorii: cele impuse din afară și cele care vin din interior. Constrângerile impuse din exterior pot fi nerezolvabile. Dacă vrei să călătorești de la New York la Paris în timpul unei pandemii, iar granițele sunt închise, ești blocat fizic; dacă vrei un Ferrari, dar nu-ți poți permite o Honda la mâna a doua, ești blocat financiar. Aceste tipuri de blocaje reflectă constrângeri care nu pot fi depășite întotdeauna și sunt în mare măsură în afara scopului acestei cărți. Totodată, sunt relativ

neobișnuite – din sondaj am aflat că inerția cu adevărat de nesoluționat este surprinzător de rară, reprezentând doar în jur de 10% din totalul cazurilor de blocaj cronic. Oamenii vor o mulțime de lucruri pe care nu le pot avea, dar suferă din cauza lucrurilor pe care simt că *ar trebui* să le aibă sau *le-ar putea* avea. Sunt mult mai interesat de aceste blocaje interne – cele 90% care pot fi depășite. Poate că este dificil să le depășim, dar este momentul să intervenim. Ca să îți faci o idee, iată un mic eșantion din sondajul meu:

Respondentul 6: „Am 30 și ceva de ani. Nu reușesc nicicum să economisesc bani. Mereu găsesc pe ce să cheltuiesc bani sub impulsul momentului și nu reușesc să mă opresc. Mi-este imposibil să economisesc. Sunt anxios și îngrijorat cu privire la cum îmi voi permite să trăiesc în viitor”.

Respondentul 107: „Încerc să învăț să cânt la pian. Făceam progrese constante, dar în ultimii doi ani simt că nu am evoluat deloc. Continui să-mi exercez cunoștințele de bază, dar simt că m-am blocat și îmi fac griji că nu voi progresa niciodată. Pare că-mi iroiesc timpul”.

Respondentul 384: „Sunt blocat într-un job lipsit de satisfacții și vreau să reușesc să-mi înființez propria afacere. Vreau să fac saltul acesta, dar sunt îngrijorat din pricina banilor și a incertitudinii pe care o aduce munca pe cont propriu. Când mă gândesc la asta, mă copleșește apatia și simt o epuizare emoțională”.

Respondentul 443: „Sunt artist. Am ajuns la un platou și pare că nu mai pot merge înainte. Am nevoie să exercez – să pun osul la treabă – ca să devin un portretist și un pictor de peisaje mai bun. Trebuie să învăț cum să fiu mai creativ și să găsesc soluții creative la problemele mele”.

Simți frustrarea când citești fiecare mărturisire. Respondentului 6 îi lipsește voința de a economisi bani mai responsabil.

Respondentul 107 s-a blocat și nu mai progresează în încercarea de a deprinde o nouă abilitate. Respondentul 384 se teme să facă saltul de la un job stabil, dar lipsit de satisfacții, la o afacere riscantă. Iar Respondentul 443 se luptă cu o perioadă de blocaj creativ. Sunt patru scurte povești din sute de răspunsuri, din miliardele de oameni de pe glob. Fiecare dintre acești oameni era dispus să plătească sute sau mii de dolari pentru a depăși blocajul – inclusiv, paradoxal, Respondentul 6, care spune că nu știe cum să economisească bani, dar că ar plăti 500 de dolari pentru a depăși blocajul.

După cum au ilustrat participanți la sondajul meu, să trăiești înseamnă să te lupți cu blocajul. Oamenii se confruntă cu blocaje acasă și la muncă, financiar și intelectual, individual și interpersonal. Se poticnesc dacă sunt artiști și antreprenori, sportivi și gânditori, singuri și în grupuri. Termenul „blocaj” cuprinde o gamă largă de contexte și experiențe, dar a fi blocat, în accepțiunea mea, înseamnă trei lucruri: (1) că temporar ești incapabil să faci progrese într-un domeniu care contează pentru tine; (2) că bați pasul pe loc de suficientă vreme încât să resimți un disconfort psihologic; și (3) că obiceiurile și strategiile tale existente nu soluționează problema. Prin urmare, a fi blocat înseamnă mai mult decât un scurt disconfort care poate fi remediat prin aplicarea atentă a vechilor idei. Depășirea blocajului necesită combinația adecvată de instrumente emoționale, mentale și comportamentale, iar *Anatomia unei reușite* este un ghid strategic în războiul cu blocajele – un război cu patru bătălii distincte, care alcătuiesc cele patru secțiuni ale acestei cărți.

Prima secțiune, „Ajutor”, demistifică experiența blocajului. Odată ce accepți că blocajele sunt universale, ești pregătit să

întrebi cum ar putea fi mai degrabă o caracteristică a progresului decât ceva neobișnuit. De ce blocajul este o stare naturală inerentă, în timp ce progresul consecvent este uluitor de rar? De ce atât de multe povești celebre de succes încep cu perioade prelungite de greutate? De ce barierele blochează calea oamenilor în atât de multe discipline, de la antreprenori și sportivi până la actori, artiști și scriitori?

A doua secțiune a cărții, „Inima”, se concentrează asupra consecințelor emoționale ale blocajului. Este dureros, provoacă anxietate și poate duce la singurătate. Și asta pentru că tensiunea duce la izolare. Ești forțat să te concentrezi din răspuțeri asupra lucrurilor care îți blochează calea, astfel că este ușor să nu observi milioanele de oameni frustrați ca și tine și de organizații blocate în propriile lor bule separate. Stăpânirea reacțiilor emoționale la blocaj este un pas critic pentru a depăși această problemă și multe dintre reacțiile noastre intuitive ne adâncesc și mai tare în blocaj, în loc să ne facă să avansăm. Uneori, să încetinim și să ne punem la îndoială intuiția este cea mai bună cale de a înainta.

Cea de-a treia secțiune a cărții, „Capul”, trece de la stări emoționale intense la strategii mentale calculate. Deblocarea depinde, într-o mare măsură, de aplicarea scenariilor mentale potrivite. Blocajul îți complică viața și, adesea, cea mai bună variantă este să simplifici problema, să identifici oportunitățile pentru a devia de la o cale existentă și să recunoști că aportul adus de mai multe minți este deseori – dar nu întotdeauna – superior, în comparație cu a te baza doar pe propriile idei.

Cea de-a patra și ultima secțiune a cărții, „Obiceiu”, se concentrează asupra acțiunilor care te conduc de la blocaj la reușită. Cel mai important principiu este să acționezi, chiar dacă nu înaintezi vizibil. Acțiunea este marele factor deblocant, deoarece înlocuiește în mod necesar inerția cu mișcarea.

Unele acțiuni sunt mai utile decât altele, iar secțiunea a patra le examinează pe cele mai rodnice și ordinea cea mai bună în care să le urmezi.

Dar, înainte de a putea începe să lucrezi la inimă, cap și obiceiuri, trebuie să înțelegi ce înseamnă să fii blocat, de ce blocajul este atât de comun și când, în timpul unei experiențe prelungite, există cele mai mari șanse de a te bloca. În acest sens, apelăm la lucrările unui psiholog american numit Clark Hull, care a studiat mecanismul blocajului.

**Partea
întâi** | Ajutorul

1 | De ce blocajul este inevitabil

Clark Hull și-a petrecut cariera academică studiind cobaii în labirinturi, ceea ce a fost poetic, fiindcă tinerețea sa a fost plină de fundături. La vârsta de optsprezece ani, Hull fusese forțat să se alăture unei secte religioase, de care a reușit să scape. S-a luptat cu febra tifoidă și poliomielita, una după alta, fiind cât pe ce să nu mai poată merge și să-și piardă vederea. „Vederea îmi era atât de slabă”, își amintea el, „încât mama a început să-mi citească *Principles of Psychology* a lui William James”. Hull a fost interesat și de matematică, fizică, chimie și inginerie, dar nimic nu l-a atras cu adevărat până a dat peste lucrarea clasică a lui James care i-a lansat cariera exemplară ca psiholog și cercetător.

Hull a fost profesor la Yale timp de trei decenii, unde a studiat cobaii care alergau prin labirinturi.¹ Făcea pariuri cu colegii pe milkshake-uri, miza fiind cobaiul care alerga cel mai repede prin fiecare labirint. A fost incredibil de productiv. După spusele prietenului și colegului său, Carl Hovland, Hull era de departe cel mai citat psiholog de la finalul anilor 1940 și începutul anilor 1950. „Munca științifică a lui Hull cuprindea [câteva] faze”, spunea Hovland, „fiecare dintre ele constituind ceea ce alții ar fi fost mândri să considere munca lor de-o viață”.

Hull a petrecut zeci de ani urmărind cobaii alergând prin labirinturi pentru că, la fel ca mulți psihologi de la vremea aceea, era interesat de învățare și comportament. Labirinturile îi permiteau să măsoare cât de rapid se mișcau animalele într-un mediu controlat. A observat în mod repetat același

tipar: cobaii se mișcau rapid când se apropiau de capătul labirintului, însă se deplasau încet sau se opreau de-a dreptul la începutul sau în mijlocul acestuia. Capătul labirintului era ca un magnet care îi atrăgea cu putere pe măsură ce se apropiau. Ceea ce se întâmpla indiferent dacă labirinturile erau tune-uri lungi, drepte sau păienjenișuri complexe din trunchiuri și crengi. Hull a numit acest tipar „efectul curbei țelului”^{*}. Deși labirintul era complet plat, cobaii păreau să îl perceapă diferit pe măsură ce înaintau. Păreau că se chinuie, ca și când ar fi alergat la deal în primele secțiuni, dar sprintau ca și când ar fi coborât la vale când țelul devenea vizibil.

În cei 90 de ani de când Hull a descris efectul, psihologii au arătat că se aplică și oamenilor. Într-un experiment dintr-o lucrare² publicată în 2006, cercetătorii au urmărit cât de rapid cumpărau clienții zece cești de cafea pentru a o primi gratis pe a unsprezecea. Intervalul dintre prima și a doua ceașcă era cu 20% mai lung decât intervalul dintre a noua și a zecea ceașcă, sugerând că băutorii de cafea erau semnificativ mai motivați când se apropiau de cea de-a unsprezecea ceașcă gratuită. Într-un alt experiment, oamenii care vizitau un site de evaluare a muzicii primeau un voucher Amazon în valoare de 25 de dolari, pentru a evalua 51 de melodii, folosind 50 de scări de evaluare diferite – în total, 2 550 de evaluări. Probabilitatea ca participanții să abandoneze sarcina mai degrabă la început decât atunci când erau aproape de atingerea țelului era de 40 de ori mai mari și au evaluat mai multe melodii de fiecare dată când au vizitat site-ul. Cei care au avut nevoie de patru vizite pentru a încheia sarcina, de exemplu, au evaluat, în medie, șase melodii la prima vizită și în jur de optsprezece melodii la cea de-a patra și ultima vizită. La fel ca în cazul

* În original, în limba engleză, *goal gradient effect* (n.t.).

cobailor lui Hull, se mișcau mai încet și exista o mai mare probabilitate să se oprească, cu cât erau mai departe de atingerea țelului.

Am aflat prima oară despre efectul curbei țelului al lui Hull pe când eram student, cu peste 20 de ani în urmă. Profesorul ne-a spus că a văzut acest efect manifestându-se la propriii cobai, dar era mai complicat decât credea Hull. Majoritatea cobailor se mișcau mai rapid pe măsură ce se apropiau de capătul labirintului, dar mulți dintre ei înaintau totodată mai repede când începeau să alerge. În loc să alerge din ce în ce mai repede, odată cu înaintarea prin labirint, par să urmeze un tipar de tipul *rapid-încet-rapid*. Trepidează de nerăbdare când intră în labirint, dar curând par să se blocheze când labirintul este mai complicat sau mai lung decât se așteaptă să fie.

Acest tipar rapid-încet-rapid din efectul original al lui Hull se aplică și oamenilor. Într-un experiment³ conceput de colegul meu Andrea Bonezzi de la NYU, studenții care corectau nouă eseuri, căutând să identifice greșeli de tastare, au avansat cu 20% mai lent când s-au ocupat de al cincilea eseu decât atunci când s-au ocupat de al doilea și al optulea eseu. În al doilea experiment, studenții au început să găsească cât de multe cuvinte scurte puteau în nouă cuvinte mai lungi (de exemplu, cuvântul *manager* include cuvintele *man*, *game* și *name*, printre altele). În medie, au găsit cu 19% mai puține cuvinte la a cincea încercare decât la a doua sau a opta încercare. După cum remarcau cercetătorii, oamenii par să se „blocheze când ajung la mijloc”.

Cercetătorii au continuat să monitorizeze progresul către un țel în alte domenii, iar efectul curbei țelului apărea mereu.⁴ Indiferent de domeniu, oamenii păreau să încetinească sau să se oprească la mijlocul sarcinii și să accelereze când credeau că se apropiau de îndeplinirea țelului. Acest fapt era valabil