

Marshall Goldsmith
și Mark Reiter

TRIGGERI

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

Ediția a doua

Traducere din limba engleză:

Radu Filip

ap!
act și politon

Cuprins

<i>Introducere</i>	23
--------------------	----

PARTEA ÎNTÂI

De ce nu devenim persoana care vrem să fim?

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

PARTEA A DOUA

Străduiește-te

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

PARTEA A TREIA
Mai multă structură, vă rog

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

PARTEA A PATRA
Fără regrete

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

Ce spun marii CEO și lideri de opinie despre **TRIGGERI** și despre colaborarea cu Marshall Goldsmith

„Am avut marele noroc să lucrez cu Marshall timp de mai mulți ani. M-a ajutat în foarte multe feluri. Cartea *Triggeri* reprezintă un progres firesc în activitatea lui Marshall și multe dintre ideile prezentate aici m-au ajutat deja pe mine și pe mulți alți clienți de-ai săi. La fel ca toate cărțile lui, știu că abordarea concisă, practică și pertinentă a lui Marshall te va ajuta în activitatea ta de leadership, dar, și mai important, te poate ajuta în viață!”

– Jim Yong Kim, al doisprezecelea președinte al Băncii Mondiale

„Marshall Goldsmith este un autor extraordinar și un consilier pentru cei din funcțiile de conducere renumit în întreaga lume. El a adus grupului nostru o contribuție enormă, și am avut foarte multe beneficii datorită experienței lui de neegalat și a cunoștințelor lui. În cartea *Triggeri*, el ne împărtășește povești edificatoare din activitatea cu mari lideri de nivel mondial. Ne ajută să ne transformăm viața și să devenim ființe complete. Aceasta este o carte pe care ar trebui să o citească orice specialist care profesează și oricine aspiră să fie lider.”

– G.M. Rao, CEO al GRM Group (India),
întreprinzătorul anului la nivel național în India

„Cum putem crea schimbarea de care avem nevoie pentru organizațiile noastre și pentru noi înșine? Marshall Goldsmith este maestrul care ne ajută pe toți să ne găsim calea, evitând triggerii negativi și bazându-ne pe aceia care scot la suprafață ce e mai bun din noi. Iată un nou demers prin care ne arată cum să facem acest lucru, împărtășindu-ne învățăturile sale unice cu căldură și energie pozitivă. Noi trebuie să învățăm să acționăm mai bine, pentru a obține rezultate mai bune pentru toată lumea, acesta fiind obiectivul pe care această carte ne ajută să-l realizăm.”

– Tony Marx, CEO al Bibliotecii publice din New York

„Calul bătrân nu se mai învață în buiestru... fără ajutorul lui Marshall Goldsmith. Grație activității sale de coaching, îți poți schimba vechiul comportament pentru a realiza lucruri noi.”

– Deanna Mulligan, CEO al Guardian Life, în topul *Fortune 50* al celor mai puternice femei de afaceri

„La McKesson, noi acordăm o foarte mare importanță dezvoltării liderilor puternici și, de-a lungul anilor, ne-am bazat foarte mult pe învățăturile lui Marshall în materie de leadership, pentru a susține dezvoltarea directorilor noștri talentați din întreaga companie. Indiferent de rolul pe care o persoană îl joacă într-o organizație, *Triggeri* oferă un cadru participativ pentru a-i ajuta pe oameni să trăiască așa cum își doresc și să aibă scopuri mai înalte, atât din punct de vedere profesional, cât și personal.”

– John Hammergren, CEO al McKesson, în topul 100 *Harvard Business Review* al celor mai buni CEO care activează în lume

„Nimeni nu poate egala modul în care Marshall îi ajută pe oameni să devină așa cum își doresc. Este cel mai bun lider de opinie în materie de consiliere a liderilor, deoarece introduce noi idei despre cum să ne găsim motivația. Cartea *Triggeri* surprinde cel mai bine importanța conștiinței de sine, a implicării și a schimbării comportamentale pozitive. Va contribui la schimbarea în bine a multor vieți!”

– Fred Hassan, director general Warburg Pincus, fost CEO al Pharmacia și Schering Plough, președinte al Bausch & Lomb

„*Triggeri* e o carte fantastică! Este un rezumat al tuturor lucrurilor pe care le-am învățat de la Marshall în decursul ultimilor ani... faptul că nu ne putem atinge obiectivele personale până când nu ne-am îndepărtat de obiectivele centrate pe sine. Pentru a deveni persoana la care aspirăm, trebuie să ne îmbarcăm într-o călătorie a conștientizării care necesită atenție, acțiune și disciplină.”

– David Chang, câștigătorul premiului pentru cel mai remarcabil bucătar-șef al Fundației James Beard, fondator și CEO al Momofuku Group

„Îl știu pe Marshall de mulți ani și ador să lucrez cu el. Citind *Triggeri* mi-am amintit cum a fost când era consilierul meu. Mă făcea să râd, mă provoca să reflectez și, cel mai important, mă făcea să fac ceva pozitiv.”

– Liz Smith, CEO al Bloomin’ Brands (Outback, Fleming’s, Roy’s, Carrabba’s și restaurantele Bonafish)

„Este o carte extraordinară. Bazându-se pe cariera lui impresionantă de autor și coach care a consiliat mulți CEO cu privire la modul în care să devină lideri de succes, Marshall își asumă aici o provocare mult mai importantă și mai fundamentală: cum putem deveni fiecare dintre noi persoana care vrem să fim cu adevărat? Citește această carte și vei afla!”

– Mark Tercek, președinte și CEO al The Nature Conservancy, fost partener în conducerea Goldman Sachs, autorul cărții *Nature’s Fortune (Norocul naturii)*

„Am avut marele privilegiu de a fi consiliat de Marshall. El a reușit să declanșeze schimbarea în viața mea și m-a ajutat să avansez la următorul nivel de leadership. Mi-a schimbat viața și cariera. Cartea *Triggeri* poate face acest lucru și pentru tine!”

– Regis Schultz, CEO al Darty Group (France), unul dintre cei mai buni retaileri de produse electronice din Europa

„Marshall mi-a arătat cât de important este să fac o schimbare pozitivă în fiecare aspect al vieții mele. Tehnicile lui de coaching și lecțiile valoroase îți conferă puterea să extragi o semnificație superioară din relațiile interpersonale și oferă o înțelegere mai clară a rezultatelor extraordinare care pot fi atinse prin leadership pozitiv.”

– David Kornberg, CEO al Express

„O altă carte fenomenală a lui Marshall, plină de sfaturi practice pentru a-ți îmbunătăți comportamentul. O lectură distractivă și foarte edificatoare.”

– Jan Carlson, CEO al Autoliv (Suedia), lider mondial în siguranța auto

„Imaginează-ți că, doar cumpărând o carte, poți primi îndrumare pentru cariera personală din partea celui mai bun coach din lume. Marshall Goldsmith este acel coach. *Triggeri* este acea carte. Marshall dezvăluie cum poți identifica și înlătura factorii care îți blochează creșterea personală. Dar secretul este să faci, nu să planifici. Așadar, cumpără cartea și treci la acțiune!”

– Jim Lawrence, CEO al Rothschild North America

„Marshall își continuă misiunea de a crea instrumente pentru dezvoltarea liderilor eficienți. În cartea *Triggeri* el prezintă metode simple și eficiente pe care le putem folosi pentru a ne reinventa. Odată ce ai înțeles care sunt comportamentele care te vor face să progresezi, Marshall prezintă modul prin care poți avea întotdeauna succes. Este o lectură obligatorie pentru lideri și pentru cei care aspiră să devină lideri de mare succes.”

– Joe Almeida, CEO al Covidien

„Stilul de coaching al lui Marshall îi provoacă pe lideri să se concentreze în permanență asupra comportamentului lor. Comportamentul liderului, precum și comportamentul echipei, devine baza pentru rezultate extraordinare și pentru îmbunătățirea continuă. Acesta va fi secretul care va permite să aibă succes companiilor din viitor globale, bine încheiate și care se bazează pe cunoaștere. Cartea *Triggeri* ne face să ne concentrăm și mai mult pe crearea schimbării de care avem nevoie pentru a reuși.”

– Aicha Evans, vicepreședinte și director general al Intel, în topul 10 al revistei Fortune al noii generații de femei lider

„Cartea *Triggeri* este exact ca Marshall – o combinație de servicii extraordinare de coaching și o personalitate amuzantă!”

– Jonathan Klein, fondator și președinte al Getty Images

„*Triggeri* a lui Marshall Goldsmith este o lectură excelentă. Folosind exemple din lumea reală pentru a ne învăța punctele-cheie de leadership, el adaugă o credibilitate extraordinară lecțiilor valoroase conținute în carte.”

– Nils Lommerin, președinte și CEO al Del Monte Foods, Inc.

„Marshall Goldsmith demonstrează, încă odată, de ce nu este doar unul dintre cei mai buni zece gânditori din domeniul afacerilor, ci și unul dintre cei mai buni zece gânditori din orice domeniu! Ceea ce îmi place cel mai mult la această carte este faptul că nu e destinată doar liderilor de afaceri, ci oferă o cale clară de îmbunătățire pentru oricine dorește să facă o schimbare pozitivă în viața lui. Îi mulțumesc din nou lui Marshall că m-a ajutat să fac schimbări pozitive și de durată în comportamentul și în viața mea. Și familia mea îți mulțumește!”

– Fred Lynch, CEO al Masonite International

„Cartea *Triggeri* este lectura obligatorie a anului pentru liderii care vor să învețe ce pot face pentru a genera o schimbare de durată, semnificativă pentru organizațiile lor – și pentru ei înșiși. Marshall are acest mod aparent lipsit de efort de a-i îndruma pe oameni către ceea ce contează cu adevărat. M-a învățat și pe mine, așa cum i-a învățat pe nenumărați alții, cum să pun rigoare și compasiune în rolul de lider. Pentru mine, viața este bună pentru că există Marshall în viața mea.”

– Sandy Ogg, partener operativ al Blackstone Group

„Marshall este un coach uimitor care m-a ajutat să devin un lider și o persoană mai bună. Are un amestec unic de inteligență, cunoștințe și pași practici pentru a îmbunătăți performanța. Așa cum spune în noua lui carte, *Triggeri*, este o mare diferență între a înțelege și a face. Toți înțelegem ce să facem, dar Marshall ne oferă instrumentele pentru a ne schimba efectiv și pentru a deveni mai buni.”

– Robert Pasin, CEO al Radio Flyer

„În cartea *Triggeri*, Marshall ne ajută să înțelegem capcanele comportamentale la care suntem expuși în mod constant și fie să le evităm, fie să le transformăm în experiențe pozitive. Ca de obicei, el e logic și intuitiv – totul are sens, dar asta nu înseamnă că schimbarea este ușoară. Trebuie să ți-o dorești. Mi-a plăcut să citesc această carte. La fel ca în cazul sedințelor de coaching cu Marshall, am dobândit cunoștințe valoroase care mă vor ajuta să devin persoana care vreau să fiu. Viața e frumoasă!”

– Soren Schroder, CEO al Bunge

„Cartea *Triggeri* îl prezintă pe Marshall la apogeul artei sale narative. Marshall are o abilitate unică de a-i face pe lideri să renunțe la scutul de protecție și să vadă nu ceea ce merge rău, ci ceea ce pot obține dacă se dedică pentru a deveni mai buni. Este o lectură obligatorie pentru oricine vrea să fie mai bun în activitatea profesională și în viață.”

– Brian Walker, președinte și CEO al Herman Miller

„Dacă vrei să-ți schimbi comportamentul, să devii persoana care poți fi, să treci peste obiceiurile proaste care-ți stau în cale și să ai mai puține regrete în viață, atunci citește această carte – și aplică imediat sfaturile din ea. Cartea *Triggeri* este cel mai simplu, cel mai clar, cel mai onest, cel mai durabil, cel mai practic sfat pe care-l vei primi vreodată cu privire la modul în care să acționezi pentru a face schimbări în viața ta. Marshall aduce în această carte întreaga forță a experienței sale de aproape patru decenii în coaching și împărtășește cunoștințe profunde, povești convingătoare și tehnici puternice pe care le poți aplica acum și care îți vor aduce beneficii în carieră și în relații și liniște sufletească. Chiar și numai pentru întrebările pe care te face să ți le pui și merită să-ți iei cartea. *Triggeri* este cea mai bună lucrare de până acum a lui Marshall Goldsmith și o recomand din toată inima.”

– Jim Kouzes, coautor al cărții vândute în milioane de exemplare
The Leadership Challenge (Provocarea leadership-ului),
membru în comitetul executiv de conducere al decanului,
Leavey School of Business, Universitatea Santa Clara

„La *Thinkers50* apreciem de mult timp modul în care Marshall combină sfaturile practice și cunoștințele despre natura umană care sunt valabile timp de generații întregi. *Triggeri* este cea mai bună carte a lui de până acum.”

– Stuart Crainer și Des Dearlove, cofondatori ai Thinkers50,
lideri mondiali în evaluarea și răspândirea gândirii manageriale

„Sunt un fan înfocat al lui Marshall Goldsmith – și vei fi deveni și tu când vei citi cartea *Triggeri*. Promisiunea lui Marshall este aceea că, dacă el își îndeplinește rolul de autor, iar tu îți îndeplinești rolul de cititor/ascultător, te vei apropia mai mult de persoana care vrei să devii și vei avea mai puține regrete. Nu sună rău! Așa că citește-o!”

– Ken Blanchard, unul dintre cei mai bine vânduți autori de non-ficțiune din istorie, coautor al cărților *The One Minute Manager (Manager la minut*)* și *Refire! Don't Retire (Regăsește-ți entuziasmul! Nu bate în retragere!)*

„Îl cunosc pe Marshall și lucrez cu el de treisprezece ani. Înțesată cu adevăruri minunate din viața reală referitoare la modul în care ne raportăm la noi înșine și la cum să ne facem viața mai bună, cartea *Triggeri* este încă un pas înainte în cariera sa uimitoare.”

– David Allen, lider mondial în privința productivității personale, autor care a vândut milioane de exemplare ale cărții *Getting Things Done (Metoda GTD: arta productivității fără stres**)*

„În cartea *Triggeri*, Marshall Goldsmith sintetizează înțelepciunea câștigată de pe urma a zeci de ani în care a ajutat oamenii – clienți și prieteni – să-și schimbe cu adevărat comportamentul. Este scrisă într-un stil atractiv, accesibil, dar este și profundă în același timp. Marshall este mai mult decât un coach. Este un instigator, un umorist și un provocator. Dacă ai nevoie de un feedback care să-ți „declanșeze” schimbarea de care ai nevoie, atunci Marshall este cea mai bună alegere.”

– Rita Gunther McGrath, desemnată cel mai influent gânditor strategic din lume de către *Thinkers50*, autoarea cărții *The End of Competitive Advantage (Sfârșitul avantajului competitiv)*

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2009 (n.tr.)

** Volum apărut sub acest titlu la Editura ACT și Politon, București, 2017. (n.tr.)

„Sunt lucruri pe care vreau să le schimb sau să le îmbunătățesc în ce mă privește, dar întotdeauna mă domolesc după scurt timp, dând vina pe călătorii, pe muncă, pe responsabilitățile de familie etc. Ei bine, acum nu mai am nicio scuză! În *Triggeri*, Marshall nu doar că elimină obstacolele din calea schimbării, ci oferă și un proces simplu (dar nu neapărat ușor) care ne permite să depășim piedicile principale: consecvența și mediul. După ce am citit această carte, sunt pregătit să încerc!”

– Chris Cuomo, câștigător al premiilor Emmy, Peabody și Edward R. Morrow în calitate de reporter de știri, gazda emisiunii *New Day* de la CNN

„L-am văzut pe Marshall făcând ceva magic, ajutând o directoare executivă să răzbată și să-și realizeze potențialul, iar acum, în cartea *Triggeri*, ne împărtășește secretele cu generozitate. E o carte care trebuie citită neapărat.”

– Keith Ferrazzi, numărul unu în lista *New York Times* a celor mai bine vânduți autori, cu titlurile *Whose Got Your Back* (Cine te susține) și *Never Eat Alone* (Nu mâncați niciodată singuri*)

„Mi-am dedicat cariera profesională pentru a ajuta organizațiile să creeze strategii, să le implementeze și să realizeze inovații majore. Cartea *Triggeri* te poate ajuta și pe tine să-ți creezi o strategie de viață, să o implementezi și să realizezi inovații majore.”

– Vijay Govindarajan, profesor distins cu bursa Coxe la Dartmouth Tuck School of Business, bursier Marvin Bower la Harvard Business School, autor al cărții *Reverse Innovation* (Inovarea inversă), declarată bestseller de către *New York Times*

„Există un motiv pentru care Marshall este cel mai bun coach al liderilor din lume, iar acesta este faptul că el înțelege oamenii și cum să-i facă să obțină performanță maximă. Această carte prezintă moduri inovatoare prin care tu și oamenii tăi puteți ajunge la niveluri maxime de performanță și să rămâneți la acest nivel. Doar una

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, București, 2015. (n.tr.)

dintre strategiile pe care le-am implementat a reușit să sporească enorm productivitatea echipei. În calitate de președinte al celei mai mari companii de coaching din lume am citit o mulțime de cărți despre afaceri și succes personal și foarte, foarte puține dintre ele sunt la fel de valoroase ca cea a lui Marshall.”

– Brad Sugars, președinte și fondator al ActionCOACH

„*Triggeri* este harta obligatorie pentru a deveni persoana care meriți să fii! E ca și cum ai avea cel mai bun coach din lume ca mentor personal, cu povești consistente și cercetări inovatoare care-ți dau tocmai instrumentele practice de care ai nevoie pentru a-ți duce cariera la nivelul următor.”

– Mark Thompson, autor al bestseller-urilor *New York Times Admired* (Admirat), *Success Built to Last* (Succes construit pentru a dura) și *Now, Build a Great Business!* (Acum, clădește o afacere excelentă!)

„Nimeni nu aplică mai bine decât Marshall principiile calității și ale îmbunătățirii continue în domeniul interacțiunilor umane. Cartea *Triggeri* reprezintă o înaintare fantastică a gândirii lui!”

– Subir Chowdhury, primul beneficiar al Medaliei Philip B. Crosby de la American Society for Quality, autor a treisprezece cărți despre calitate

„O carte înțeleaptă, cu povești încântătoare despre cum să te realizezi.”

– Philip Kotler, distins cu S.C. Johnson Professor of Marketing, Northwestern University Kellogg School of Management, unul dintre cei mai buni specialiști în marketing

„Marshall Goldsmith este renumit ca fiind unul dintre cei mai străluciți oameni la nivel mondial în domeniul leadershipului. Odată ce ai citit cartea *Triggeri*, îți vei da seama că este și unul dintre cei mai buni observatori ai oamenilor inteligenți, determinați, și al caracteristicilor lor unice de comportament. Te asigur că îți vei recunoaște propriile ticuri în multe dintre istorisirile lui Marshall – eu cu siguranță am văzut multe dintre ale mele – și dacă ești atent la ceea ce spune, vei înțelege ce ai de făcut pentru a schimba în bine acel comportament.”

– Eric Schurenberg, președinte și editor șef al revistei *INC*

„Marshall Goldsmith este unul dintre cei mai disciplinați lideri de opinie pe care îi cunosc. El aplică personal ceea ce predică, cu rezultate extraordinare. Cartea *Triggeri* este cel mai recent cadou al lui pentru liderii care vor ajungă la o schimbare comportamentală pozitivă.”

– Geoff Smart, președinte alghSMART, coautor al bestsellerurilor *New York Times Who* (Cine) și *Power Score* (Raportul puterii)

„Cartea *Triggeri* este atât un apel puternic de a te trezi la realitate, de a fi persoana extraordinară care ai fost destinată să fii, cât și o schiță pragmatică pentru revitalizarea, refacerea și realizarea ta în plan profesional. Pregătește-te pentru o călătorie cu montagne-russe-ul în cea mai importantă aventură a vieții tale.”

– Chip Bell, autorul cărților *Sprinkles* (Pulverizări) și *Managers as Mentors* (Manageri și mentori)

„Marshall și Mark au dat din nou lovitura!!! Au făcut «tot ce le-a stat în putință» ca să formuleze informații pătrunzătoare, utile și practice pentru a asigura o schimbare comportamentală durabilă. Când am citit această carte m-am simțit de parcă Marshall mă sfătuia «cot la cot». E un adevărat privilegiu să poți învăța din cunoștințele lui, să-i savurezi poveștile și să te implicii cu totul într-o schimbare personală pozitivă. Marshall este cu adevărat un dar pentru toți cei care vor să devină mai buni.”

– David Ulrich, profesor la Universitatea din Michigan, autor de bestselleruri și cel mai strălucit gânditor la nivel mondial în domeniul resurselor umane

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2008. (n.tr.)

Introducere

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Deci, începem?