

Cuprins

INTRODUCERE:

CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII DUR CU ADEVĂRAT

Capitolul 1: Tipi duri care își descoperă adevărata forță interioară	11
Capitolul 2: Înoată sau te duci la fund: lecția greșită din armată	33

PRIMUL PILON AL UNUI CARACTER DUR:

ABANDONEAZĂ APARENȚELE ȘI ACCEPTĂ REALITATEA

Capitolul 3: Fii conștient de ceea ce ești capabil	53
Capitolul 4: Nesiguranța e gălăgioasă, adevărata încredere e tăcută	73
Capitolul 5: Alege-ți bătăliile	101

AL DOILEA PILON AL UNUI CARACTER DUR:

ASCULTĂ-ȚI CORPUL

Capitolul 6: Emoțiile sunt mesageri, nu dictatori	133
Capitolul 7: Controlează-ți vocea din cap	159

**AL TREILEA PILON AL UNUI CARACTER DUR:
REAȚIONEAZĂ CONȘTIENT**

Capitolul 8: Menține-ți echilibrul minții	187
Capitolul 9: Ia-o ușor ca să nu intri în panică	219

**AL PATRULEA PILON AL UNUI CARACTER DUR:
DEPĂȘEȘTE DISCONFORTUL**

Capitolul 10: Clădește fundația pentru lupta cu lucrurile dificile	259
Capitolul 11: Caută sensul în disconfort	285
<i>Mulțumiri</i>	303
<i>Note</i>	307
<i>Indice</i>	331

Pentru Hillary, care îmi arată continuu ce înseamnă dragostea și compasiunea. Ești cel mai sincer și mai bun om din lume. Dedicarea ta față de toți cei din jur este o inspirație constantă pentru mine. Te iubesc.

În memoria lui Tom Abbey, care m-a învățat ce înseamnă să fi modest, receptiv și mereu optimist.

În memoria lui Matt Cobb, care m-a învățat ce înseamnă să te dedici explorării propriilor limite.

Introducere

CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII DUR
CU ADEVĂRAT

CAPITOLUL 1

Tipi duri care își descoperă adevărata forță interioară

Încăpățânat. Hotărât. Rezistent. Stoic. Tărie emoțională. Netulburat. Perseverent. Astfel de cuvinte le-au venit în minte unor studenți atunci când au fost întrebați ce înseamnă să fii dur. Când au fost chestionați 160 de sportivi de elită, cuvântul „perseverență” a fost câștigător. Citind aceste descrieri, celor mai mulți dintre noi ni se conturează în minte o anumită imagine. Poate cea a unui jucător de fotbal care își fixează la loc umărul dislocat și cere să intre din nou pe teren sau poate cea a lui Craig MacTavish, retras în anul 1997, ultimul jucător din NHL care a jucat fără cască. Pentru alții, imaginea ar putea fi aceea a unui erou militar rănit sau a unei mame care trece peste orice disconfort pentru copilul ei. Sunt șanse mari ca imaginea cea mai comună să fie aceea a unui individ care depășește adversitatea, durerea sau suferința. Așa îi percepem pe cei duri: ca fiind cei care depășesc obstacolele printr-o combinație de perseverență, disciplină și stoicism. Iar dacă suntem complet sinceri, de fiecare dată când ne gândim la „un tip dur”, mulți își imaginează o matahală puternică.

De-a lungul unei cariere de 50 de ani ca antrenor, timp în care a activat la trei universități, Bobby Knight a ajuns la un CV impresionant. A câștigat peste 900 de meciuri, ajungând pe locul 3 din toate timpurile la baschetul universitar, s-a aflat în top 4 de cinci ori și a câștigat trei campionate naționale NCAA*. Cel mai important succes a fost cu echipa din Indiana, din anul 1976. A câștigat fiecare meci pe care l-a jucat, urcând în clasament în turneul NCAA cu o victorie contra echipei din Michigan, care a marcat un final de sezon perfect și primul campionat național pentru Knight. De atunci, nicio echipă nu a putut atinge acest record. Privind în urmă, Knight a descris ce anume i-a deosebit de toți ceilalți: „Era o echipă aproape imposibil de bătut, datorită durității, forței și anvergurii ei.”⁴¹

Pentru un om care și-a început cariera de antrenor la West Point, duritatea psihică era ceva ușor de definit: „Capacitatea de a depăși obstacole. Să nu îți permiți să îți plângi de milă.”⁴² În mare parte, echipele lui se încadrau în această definiție, pentru că jucau baschet disciplinat și cu încăpățănare. În timp ce tendința în baschet este să te concentrezi pe a face spectacol și pe a aduna puncte, echipa lui se concentra pe mai puțin spectaculoasa apărare. Au inventat o tehnică de apărare om-la-om care punea la încercare disciplina, etica de muncă și perseverența jucătorilor ei. Și a dat rezultate.

Exista o singură problemă. Nu funcționa pentru toată lumea. Cel care își conducea jucătorii către culmile victoriei era la fel de cunoscut pentru strategiile câștigătoare, dar și pentru ieșirile sale temperamentale și pentru metodele abuzive. Succesul lui Bobby Knight pe teren este de netăgăduit. Convingerea lui că să fii dur este un factor esențial al performanței este susținută atât

* Abreviere de la *National Collegiate Athletic Association*. (N. trad.)

de cercetări, cât și de experiență, însă metodele lui de a o atinge sunt cel puțin îndoielnice, dacă nu chiar abuzive.

Atârna tampoane în dulapurile jucătorilor pe care îi considera „slabi“. Îi înjura pe jucători, fiind acuzat și că le ordona managerilor să lipească în camerele acestora fotografii cu organe genitale feminine. În 1991, a apărut o înregistrare a uneia dintre tiradele sale: „Ce tâmpenie! O să vă tăbăcesc curu' [...]. A trebuit să stau un an întreg cu un record de 8 la 10 în nenorocita asta de ligă, dacă mă mai puneți vreodată în poziția asta, o să vă distrug!“³ Odată, a adus o bucată de hârtie igienică din baie, murdară de fecale, ca să le arate jucătorilor ce crede despre ei. Apoi au avut loc și agresiuni fizice, marcate de faimoasa filmare cu Knight care îl strângea de gât pe unul dintre jucători în timpul antrenamentului. Totul în numele dezvoltării durității sufletești, în versiunea lui Knight.

„Slabi“. Organe genitale feminine. Punerea la îndoială a bărbăției. Toate aceste acțiuni ne arată care era definiția durității psihice în concepția lui Knight – o concepție fondată pe a nu arăta niciun fel de slăbiciune, pe depășirea forțată a obstacolelor și pe folosirea fricii pentru a impune autoritate și control. O definiție pe care acum o vedem ca învechită, în încercarea de a distanța asemenea practici barbare de lumea în care trăim în prezent. Însă este o idee care încă domină terenurile și sălile de spectacol. Suferim de o lipsă fundamentală de înțelegere a ceea ce înseamnă să fii dur, iar această lipsă se simte și în afara terenurilor de baschet.

Parentingul dur

Foarte exigent. Rece și insensibil. Autoritar. Comunicare unilaterală. Pedepse dure. Nu, nu descriem manualul de antrenament al

lui Bobby Knight, ci unul dintre cele patru stiluri principale de parenting.

În anii '60, Diana Baumrind, psihologă specialistă în știința dezvoltării, a revoluționat felul în care înțelegem parentingul. În urma cercetării și a procesului de observație, a descoperit că stilurile de parenting pot fi clasificate în funcție de doi factori: receptivitate și exigență. Baumrind a definit receptivitatea ca fiind „măsura în care părinții cultivă intenționat individualitatea, autoreglarea și afirmarea de sine prin apropiere, sprijin și constituțivizare a nevoilor și cerințelor specifice ale copiilor lor”⁴. Cu alte cuvinte, cât de bine răspund și reacționează părinții față de nevoile copiilor lor? După ce pierde un meci de fotbal, îți întâmpini copilul cu căldură și sprijin sau începi să îi critici stilul de joc?

Pe de altă parte, exigența se referă la „pretențiile părinților față de copii, ca aceștia să se integreze în unitatea familială, conform propriilor exigențe privind maturitatea, supravegherea, eforturile disciplinare și disponibilitatea de a-i trage la răspundere pe cei care nu se conformează”. Cu alte cuvinte, cât de mari sunt așteptările părinților față de copii și cât de mult control exercită asupra lor pentru a-i disciplina sau influența?

Analizând aceste două caracteristici, Baumrind a descoperit că majoritatea părinților se încadrează în cele trei categorii care rezumă principiul Goldilocks*. Dacă un părinte arată un nivel prea scăzut de exigență și un nivel prea ridicat de receptivitate, înseamnă că este prea slab și i-ar permite copilului orice. Dacă un părinte arată un nivel ridicat de exigență și un nivel scăzut de

* Principiu care presupune găsirea echilibrului între două extreme. Este inspirat de basmul cu Goldilocks (Bucle Auri), fetița care, ajunsă în casa unei familii de trei urși, alege dintre cele trei paturi pe cel care nu e nici prea moale, nici prea tare. (*N. trad.*)

receptivitate, înseamnă că este prea dur, prea autoritar și că se bazează pe disciplină aspră, acordând prea puțină atenție nevoilor copilului.

Părinții cu un stil autoritar nu au încredere în capacitatea copiilor de a lua decizii bune. Părintele conduce, iar copilul ascultă. Părinții autoritari se bazează pe frică, pe amenințări și pe pedepse pentru a se asigura că cei mici vor face alegeri bune. Un mod obișnuit de exprimare printre părinții autoritari ar putea fi: „Trebuie să faci asta, pentru că așa am spus eu.“ Într-un studiu desfășurat în rândul a peste 1 000 de părinți, doar 31% dintre părinții autoritari au afirmat că „și-ar iubi copiii necondiționat“⁵. Când vine vorba despre motivație, ei se bazează pe pedepse, nu pe recompense.

Un părinte autoritar este ușor de identificat. Dacă-și vede copilul ratând o aruncare la coș, este primul care trece direct la critică. Este părintele care își pedepsește copilul după ce ia o notă mică și îl încuie în cameră ca să învețe, fără să îi ofere sprijin pentru îmbunătățirea notelor, cu excepția unei sugestii răsuflată de a „depune mai mult efort“. Este tatăl care crede că rolul lui este să își „întărească“ băiatul; să îi ordone să suporte, să nu se plângă, să se maturizeze și să nu arate niciodată că îi este frică. Chiar dacă viziunea s-a schimbat în prezent, mulți părinți nu doar că văd disciplina aspră ca fiind benefică, ci percep lipsa ei ca pe un semn al „slăbirii“ Americii. Într-unul dintre studii, 81% dintre americani au afirmat că părinții sunt prea înțelegători cu copiii lor. Nu este vorba doar despre antrenori; mulți părinți continuă să creadă că prea multă căldură sau sprijin reprezintă un semn de slăbiciune.

Asta nu înseamnă că pedepsele sau exigențele sunt un lucru rău, ci că, în primul rând, să pedepsești un copil sau să îi spui să „depună mai mult efort“ nu conduce întotdeauna la rezultatele dorite, iar în al doilea rând, atunci când așteptările depășesc cu

mult sprijinul acordat, ajungem la un stil de parenting autoritar. Principiul Goldilocks, al echilibrului, este atins atunci când și așteptările, dar și sprijinul sunt la fel de ridicate: pretenții mari, însoțite de căldură și de înțelegere. Toți părinții se află undeva în acest grafic și se deplasează în susul sau în josul lui, în funcție de context. Însă atunci când pretențiile și sprijinul se află într-un dezechilibru major, încep să apară probleme.

Deși cercetarea lui Baumrind se aplica inițial relației dintre părinte și copil, principiile se aplică și la relațiile noastre cu ceilalți. La un moment dat, am ajuns să fim foarte confuzi cu privire la ce înseamnă să fii dur. De la antrenori la părinți, până la a conduce o echipă la locul de muncă, am păstrat doar partea de exigență din ecuație și am uitat de cealaltă parte: căldura, îngrijirea și răspunsul la nevoile celorlalți.

Să fii aspru

Aspru: împietrit, desensibilizat, indiferent. Nu trebuie să ne uităm decât la limbajul asociat adesea cu caracterul dur. Punem eticheta de caracter „slab“, care trebuie să „se întărească“, unor echipe sau indivizi, implorându-i să „nu arate semne de slăbiciune“. Idealizăm scenariul din *Karate Kid* – fiind agresat la școală, eroul nostru devine mai puternic și se întoarce să se răz-bune, să îl învețe pe agresor o lecție. În sporturile de tineri, ne trimitem copiii să dea ture de alergare sau să facă exerciții de tip *burpee* nu pentru că ar avea relevanță pentru adaptarea la un antrenament anume, ci pentru „a-i întări“. În numele rezistenței, raționalizăm absurdul. În cartea sa *Until It Hurts*, Mark Hyman povestește că a vizitat cluburi sportive pentru tineri din toată țara și a fost martor la vărsături după antrenament, la tirade încărcate de insulte și la multe altele. Care era justificarea pe care o aveau

părinții pentru faptul că își învățau copiii de 11 ani să depună efort până vomită? „Abordarea severă este necesară pentru a-i face pe copii să își acceseze războinicul de lacrosse din interior.”⁶

Prea multă vreme, definiția pe care am dat-o durității sufletești s-a învârtit în jurul convingerii că cei mai duri indivizi sunt insensibili, nu se tem de nimic, își înfrânează orice reacție emoțională și ascund orice semne de vulnerabilitate. Cu alte cuvinte, cei care sunt aspri.

Agravând această confuzie, am ajuns să asociem caracterul dur cu masculinitatea și cu un etos macho, cu mentalitatea de a nu arăta niciodată slăbiciune, de a munci din greu până la capăt și de a juca indiferent de durere. Vocabularul nostru este ilustrativ: le spunem copiilor noștri să „fie băbrați” sau, în termenii mai grosolani pe care îi auzim pe terenurile de sport din toată țara, să „nu mai fie pământăi”. Sau, așa cum rezumă replica faimoasă din filmul *Liga feminină de baseball* așteptările din domeniul sportiv: „În baseball nu există lacrimi!”

Masculinitatea este atât de înrădăcinată în imaginea a ceea ce înseamnă să fii dur, încât, dacă întrebi o serie de indivizi cum arată o persoană dură, o singură imagine domină gândirea: mai degrabă The Rock sau Vin Diesel decât o femeie minionă la fel de curajoasă. Forța brută, însoțită de o doză mare de încredere în sine și de bravadă compun imaginea noastră preferată a individului dur. Însă, după cum urmează să constatăm, cei care arată semne exterioare de masculinitate sunt adesea „cei mai slabi”. Pe de altă parte, femeile, care suportă durerea în tăcere mult mai bine decât băbrații, după cum o arată constant cercetările⁷, ar putea reprezenta definiția corectă a durității psihice – una bazată pe realitate, nu pe o falsă încredere în sine și pe lăudăroșenie.

* Titlu original, *A League of Their Own* (1992). (N. red.)

Definiția pe care o dăm caracterului dur în lumea din jurul nostru este defectuoasă. Îl confundăm cu masculinitatea, cu bărbăția și cu stoicismul. Modelul vechi al durității sufletești își găsește reprezentarea în școala lui Bobby Knight, la părinții autoritari și la modelul de leadership aspru. Este vorba despre mitul „războinicului interior“, construit pe convingerea eronată că la originea rezistenței stă un fel de exigență dură. Este o rămășiță de pe vremea când sergenții coordonatori de antrenamente militare (și antrenorii, și părinții care urmau același comportament) dictau viziunea noastră asupra conceptului. Duritatea sufletească a fost deturnată. Am acordat prioritate manifestărilor exterioare în detrimentul adevăratei puteri interioare, iar consecințele nu întârzie să apară.

Decăderea viziunii aspre asupra durității sufletești

La data de 29 mai 2018, echipa de fotbal a University of Maryland ținea antrenamente care presupuneau zece ture de alergare a câte 110 de metri fiecare. Pe la tura a șaptea, Jordan McNair, în vârstă de 19 ani, a început să arate semne de oboseală profundă. Potrivit relatărilor, McNair avea crampe și începuse să alege aplecat, ceea ce însemna că nu era vorba doar despre oboseala obișnuită a unui jucător care decide că nu mai poate continua. Corpul lui începuse să protesteze, își atinsese limita și striga după ajutor. În loc să îl scoată din antrenament, antrenorii l-au forțat și mai mult, ținându-l la el să își „ridice [...] de jos“ și să „își miște [...] pe teren“⁸. Până la ultima tură, înregistrările video îl arată pe McNair înconjurat de coechipierii care îl ajută să parcurgă ultimii câțiva metri în ritm de mers.⁹ După ce s-a plâns de crampe, a durat 34 de minute până când antrenorii l-au scos de pe teren și încă 28 de minute până când au sunat la serviciul de urgență. S-au scurs o oră și

28 de minute de la ultima tură până când ambulanța l-a dus la spital. McNair a murit la spital două săptămâni mai târziu din cauza insolajiei, provocată în parte de reacția întârziată de a-i acorda ajutor medical, dar și de incapacitatea de a delimita gândul de a continua indiferent de durere și pericolul real.

În ultimii zece ani, au apărut din ce în ce mai multe decese și vătămări ale jucătorilor, în mare parte din cauza unei convingeri eronate cu privire la dezvoltarea unui caracter dur. Rabdomioliza este o afecțiune medicală odinioară rară, care presupune intrarea produselor eliminate de țesutul muscular distrus în fluxul sanguin, suprasolicitând rinichii, care încearcă să îl filtreze. În cazuri extreme, se ajunge la deces. O boală care odinioară era cauzată de infecții sau consum de droguri s-a transformat într-o afecțiune comună, din cauza multiplelor cazuri apărute ca urmare a antrenamentelor extreme, flotări, genuflexiuni, *burpee*-uri și alte exerciții repetate la infinit nu pentru a îmbunătăți starea fizică, ci pentru a „testa” limitele sportivilor.¹⁰ Astfel, după cum a descris profesorul în business sportiv de la Ohio University, B. David Ridpath, scopul acestor antrenamente nu este condiționarea: „Inspirat de antrenorul principal care își dorește fie să îi întărească pe jucători, fie să îi filtreze pe cei care pot accesa burse, antrenorul îi va «condiționa» adesea pe aceștia din răzbunare și din dorința de a-i face să sufere.”¹¹ Deși avem impresia că am evoluat în ceea ce privește performanța sportivă, antrenamentele extreme în numele dobândirii unui caracter hotărât încă se practică și sunt deosebit de dăunătoare.

Deși la școală sau acasă nu survin decese ca urmare a unei abordări autoritare, cercetările arată că există consecințe de durată la nivel psihic. Parentingul autoritar duce la niveluri mai scăzute de independență, comportamente mai agresive și o predispoziție mai mare la abuz de substanțe și comportament periculos.¹² Stilul

exigent și posesiv eşuează și în sporturi, fiind asociat pe teren cu o motivație scăzută și cu niveluri crescute de epuizare emoțională, burnout și frica de eșec.¹³

Acesta lasă de dorit chiar și în ceea ce privește disciplina, domeniul în care ai crede că un stil exigent ar avea succes. Într-un studiu realizat asupra a 1 200 de părinți, parentingul autoritar s-a dovedit a fi asociat cu un procent mai ridicat al rebeliunii juvenile.¹⁴ Acest sistem eşuează chiar și în mediile în care pare a fi soluția logică: în armată. În armata israeliană, cei care au crescut într-un mediu autoritar s-au adaptat la provocările vieții militare mult mai greu decât colegii lor care au crescut într-un mediu caracterizat de afecțiune.¹⁵ Stilul autoritar creează aparența de disciplină, fără a o cultiva în mod real.

Destul de ironic, predarea, parentingul sau antrenarea pentru această versiune a „tăriei de caracter“ creează indivizi fragili și dependenți. Ce va face un copil care a învățat să urmeze regulile fără crâcnire, din frică, atunci când părinții nu sunt prezenți să îi dicteze comportamentul? Ce va face un adult care a fost învățat să se bazeze pe teamă ca factor motivant atunci când este lăsat în pace în lumea reală? Ce va face un jucător de fotbal care învață să își împingă limitele doar dacă un antrenor îi urlă în față atunci când se află singur pe teren? Răspunsul se află în replica unui tânăr după ce a fost întrebat despre experiența sa cu pedepsele în sport: „Antrenorii folosesc exercițiile ca formă de pedeapsă, pentru că vor să devii mai puternic [...]. Îți intră în cap și începi să te gândești: «Trebuie să depun mai mult efort. Trebuie să muncesc mai mult, pentru că nu vreau să fiu pedepsit.»“¹⁶ Acest tânăr nu voia să muncească mai mult pentru că își dorea să devină mai bun, să câștige meciuri sau pentru vreun alt motiv intrinsec. El voia doar să evite pedeapsa. Acesta este mesajul inerent pe care îl transmitem.

Să declari modelul de școală veche ca fiind modalitatea potrivită de a dezvolta un caracter dur echivalează cu ideea că cea mai bună metodă de a-i învăța pe copii să înoate este să-i arunci în cea mai adâncă piscină. Pentru unii dintre ei, metoda va da rezultate, însă pentru mulți va însemna un dezastru. Există moduri mai eficiente de a ne asigura că toată lumea deprinde aptitudinile necesare pentru a fi cu adevărat dură.

Redefinirea caracterului dur

Problema este că, în încercarea de a ne întări prin metode aspre, ne-am condiționat să reacționăm din frică și la manifestările de putere. Continuăm indiferent de disconfort, pentru că ne imaginăm că cineva se află deasupra noastră și țipă la noi sau că un eșec ne va atrage o pedeapsă. Am fost condiționați să vedem exteriorul ca fiind mai important decât interiorul și că aparența durității („Nu-mi este frică de nimic!“) este mai importantă decât cum gestionăm situațiile dificile. Dacă eliminăm factorii fricii, puterii și controlului, individul nostru „dur“ rămâne fără capacitățile necesare pentru a face față adversității. Noțiunea veche a durității îi pune un ciocan în mână și se așteaptă să își distrugă problemele cu el. Însă duritatea psihică reală nu este echivalentă cu asprimea.

Prea multă vreme am confundat caracterul dur cu ceva mult mai sinistru. Am făcut greșeala pe care a făcut-o și Bobby Knight și pe care o fac și părinții autoritari: am confundat aparența forței cu forța însăși și am confundat asprimea cu impunerea disciplinei, dar toate acestea sunt impresii false.

Duritatea falsă este ușor de identificat. Se regăsește chiar și la Bobby Knight, care pierdea controlul și avea accese de furie în numele „disciplinei“. Este aparența de putere fără nimic substanțial care să o susțină; este ideea că să fii dur înseamnă să te iei la

ceartă și la bătaie, tipul care începe un conflict la sala din cartier, posterul anonim care transmite ideea de duritate de pe panourile publicitare; este agresorul de la școală; este șeful care își ascunde nesiguranța ținând la subordonați, antrenorul de forță care cere atât de mult de la sportivi, încât se rănesc sau li se face rău frecvent; este individul căruia îi e mai ușor să îl urască pe „celălalt“ decât să își înfrunte propria durere și suferință; este părintele care confundă exigența cu disciplina; este antrenorul care confundă controlul cu respectul, dar și majoritatea dintre noi, care am confundat semnele exterioare de duritate cu încrederea și motivația internă. Am fost păcăliți de un tip de duritate falsă, care de fapt este:

- alimentată de control și putere;
- dezvoltată prin frică;
- alimentată de nesiguranță și
- bazată pe aparență în detrimentul substanței.

Cu toate acestea, ne aflăm într-o nouă eră, în care noile cercetări în știința și psihologia depășirii provocărilor indică o definiție radical diferită a durității. Pe terenul de sport, în clasă sau în sala de ședințe, forța și reziliența nu provin din înfruntarea orbească a adversității sau din convingerea că a ne împinge dincolo de limite produce rezultate. Dimpotrivă, adevărata duritate psihică înseamnă să te oprești când simți disconfort sau când doare, să dai atenție problemei și să creezi și spațiul necesar pentru a acționa chibzuit. Să ai un caracter dur înseamnă să iei decizia potrivită cu mintea limpede, să-ți gestionezi disconfortul pentru a lua cea mai bună decizie. Cercetările arată că acest model de duritate este mult mai eficient în obținerea de rezultate decât cel anterior.

Adevărata duritate psihică este mult mai greu de obținut decât cea falsă. Pentru a înțelege ce înseamnă ea, să ne gândim la

exemplul unui alt antrenor de succes, unul care le permite jucătorilor să fie ei înșiși, încurajându-i „să vadă lumea în felul lor“. Un antrenor care încurajează exercițiile de meditație și yoga și care își îndeamnă jucătorii să se relaxeze aruncând cercuri pe băț după o ședință în care s-au încins spiritele. După cum relatează unul dintre cei mai buni jucători: „Niciodată nu are o atitudine negativă și nu țipă la noi. Găsește o metodă prin care să transforme o greșală în ceva pozitiv.“¹⁷

Pete Carroll nu este un sfânt, ci este antrenor. După ce și-a pierdut poziția de antrenor principal în NFL în anii '90, Carroll a încetat să îi mai imite pe ceilalți și și-a urmat propria cale. Poate sună ca și cum ar fi un antrenor relaxat, „de-al jucătorilor“, nepăsător față de echipă, însă Carroll este unul dintre singurii trei antrenori din istorie care au câștigat și campionatul NCAA, și pe cel de Super Bowl. Și el crede în duritatea sufletească.

Carroll vrea să se poată baza pe jucători atunci când vine vorba despre meci. Însă, în loc să se bazeze exclusiv pe disciplină, el crede că duritatea provine din ceva cu totul diferit: din motivația intrinsecă de a rămâne concentrat, din acceptarea provocărilor și revenirea rapidă dacă lucrurile nu merg așa cum ți-ai dorit, din perseverență și pasiune. Carroll nu se abține de la a-i pune pe jucători în situații dificile, ci le integrează în antrenamentele lui „competitive“. Însă recunoaște că rolul lui este acela de a le dezvolta aptitudinile necesare pentru gestionarea adversității. Carroll a relatat pentru *The Bleacher Report*: „Îi învăț pe băieți cum să aibă suficientă încredere în ei, să creadă în pregătirea și în capacitățile lor, iar ei ies pe teren și se comportă ca atare.“¹⁸

Carroll încearcă să le dezvolte duritatea reală – cea care înlocuiește controlul cu autonomia, aparența cu substanța, avansarea rigidă cu flexibilitatea și adaptabilitatea, motivația din frică cu motivația intrinsecă și nesiguranța cu o încredere silențioasă. A

venit momentul să ne îndepărtăm de modelul bazat pe o forță aparentă, pe putere și pe orice altă metaforă violentă din armată. Dacă îți închipui că Pete Carroll este doar o excepție, gândește-te la Don Shula, la Bill Walsh și la Tony Dungy, care sunt printre cei mai de succes antrenori din istoria NFL. În baschet, gândește-te la John Wooden, la Dean Smith, la Brad Stevens sau la Mike D'Antoni, care, într-o discuție despre abordarea lui față de feedbackul jucătorilor, mi-a spus: „Aici ne menținem optimismul.“ După cum a rezumat Ken Reed, autorul cărții *Ego vs. Soul in Sports*: „Pentru fiecare Lombardi sau Bobby Knight pe care mi-i dai, eu pot să îți dau un antrenor cu la fel de mult succes (dacă nu mai mult) care să aibă o abordare umanistă. [...] În ciuda succesului unora ca Wooden, Shula, Dungy, Stevens și alții, societatea ne-a condiționat să credem că antrenorii autocrați sunt mai buni, că au parte mai des de victorii. Este un mit, un cerc vicios.“¹⁹

Repet, aceasta nu este doar o teorie, ci știință. În 2008, cercetătorii de la Eastern Washington University au început să exploreze relația dintre stilul de leadership și dezvoltarea durității.²⁰ După cercetări realizate pe aproape 200 de jucători de baschet și pe antrenorii lor, au ajuns la concluzia că „rezultatele studiului par să sugereze că «secretul» stimulării rezistenței mintale nu se află în stilul autocrat, autoritar sau asupritor. Paradoxal, el rezidă în capacitatea antrenorului de a forma un mediu care pune accentul pe încredere și incluziune, pe modestie și muncă“.

Adevărata duritate presupune să dispui de instrumentele necesare pentru a gestiona dificultățile. Presupune să-i înveți și pe ceilalți ce știi tu. Duritatea falsă creează fragilitate, reacție la frică, reprimare a emoțiilor și încercarea de a merge mai departe indiferent de situație sau de cerințe. Adevărata tărie sufletească ne motivează să lucrăm împreună cu corpul și cu mintea noastră, nu împotriva lor, să înfruntăm realitatea situației și soluțiile

aflăte la îndemână, să ne folosim de feedback ca de o informație care ne ghidează, să ne acceptăm emoțiile și gândurile care intervin și să dezvoltăm o gamă de reacții potrivite fiecărei provocări în parte. Duritatea presupune să ai spațiul necesar pentru a lua decizia corectă chiar și în condiții de disconfort.

Duritatea sufletească presupune să navighezi prin acel disconfort, în orice formă ar apărea: a anxietății, a fricii, a durerii, a nesigurății sau a oboselii. Nu cu un buldozer sau cu încăpățănare, ci lent. Uneori, asta presupune să depășești, să ocolești, să traversezi disconfortul sau să aștepti până când dispare. Atunci când considerăm duritatea ca fiind capacitatea de a acționa într-un moment de disconfort, putem observa că ea înseamnă mult mai mult decât tăria de caracter sau puterea de a munci din greu. Putem schimba felul în care înțelegem, trăim și reacționăm la disconfort. Fiecare pas necesită un set de aptitudini și o abordare diferită; necesită mai multe unelte, nu doar un ciocan.

Adevărul este că acest model de duritate psihică, ce presupune să navighezi prin disconfort, nu să treci peste el, nu este unul nou. Armata, considerată adesea drept chintesența durității exigente, macho și extremă, a perfectat celălalt model de reziliență timp de zeci de ani. La fel ca părinții pretențioși care au uitat că trebuie să fie și sensibili, așa și noi am preluat rolul sergentului de instrucție, dar am uitat de pregătire și de sprijin.

PRINCIPIU AL DURITĂȚII PSIHICE

Adevărata duritate psihică înseamnă să te oprești când simți disconfort sau când doare, să dai atenție problemei și să creezi spațiul necesar pentru a acționa chibzuit. Ea presupune să-ți gestionezi disconfortul, pentru a lua cea mai bună decizie.
