Cuprins

Prefață		011
Introducere. Ce este și ce nu este încrederea		015
1	**Acceptarea lucrurilor pe care nu poți să le schimbi**	039
2	**Construirea contului bancar mintal #1**	065
3	**Construirea contului bancar mintal #2**	086
4	**Construirea contului bancar mintal #3**	116
5	**Protejarea încrederii în fiecare zi, orice s-ar întâmpla**	158
6	**Hotărăște să fii diferit**	191
7	**Intrarea cu încredere pe teren**	224
8	**Să joci cu încredere de la început până la sfârșit**	252
9	**Asigurarea următoarei Prime Victorii**	280
Epilog. Șoferul de autobuz, Generalul și Tu		289
Anexa I. Exemplu de script de imaginare a performanței		297
Anexa II. Revizuirea Post-acțiune		304
Mulțumiri		307
Note		311

Introducere

Ce este și ce nu este încrederea

Stoney Portis a plecat în vara anului 2000 din orașul natal Niederwald, Texas (576 de locuitori) pentru a-și începe „experiența“ de patruzeci și șapte de luni la Academia Militară West Point. După ce a ajuns pe malul râului Hudson i-a spus liderului echipei de cadeți că vrea să continue să concureze la ridicare de greutăți, deoarece îi plăcea provocarea de a descoperi cât fier putea să ridice. Liderul lui Stoney l-a trimis direct la mine la birou, unde, sub supervizarea și instruirea directă a antrenorului Dave Czesniuk, Stoney a învățat, a exersat și a dobândit abilitățile mintale care îi permiteau să concureze pe orice scenă și să folosească orice dram de putere și orice detaliu de tehnică învățat în antrenamentele perseverente. La absolvirea în 2004 era căpitanul echipei de ridicare de greutăți a academiei militare și, deși cântărea doar 63,5 kg, ridica pe bancă 156 kg, din genuflexiune 211 kg și din picioare 229 kg. După cinci ani și-a folosit cu succes aceleași abilități și în luptele de infanterie din Afganistan.

Poate numele lui Portis îți este familiar dacă ai văzut filmul *Avanpostul,* din 2020, sau dacă ai citit cartea cu același nume pe care se bazează filmul, scrisă de jurnalistul Jack Tapper, în 2012. Este vorba de „avanpostul“ de luptă Keating, înființat de armata SUA în 2006 în provincia Nuristan, din estul Afganistanului, ca parte a strategiei coaliției militare de

a opri la graniță fluxul de insurgenți și arme din Pakistan. Din nefericire, avanpostul era situat într-o vale înconjurată de munți înalți, o amplasare vulnerabilă în fața focului inamic din multe poziții. În următorii trei ani a primit numele de „tabăra Custer“[3], în stilul specific de umor negru al armatei, un loc unde se putea întâmpla oricând un masacru. Acolo a fost stabilit, în 3 octombrie 2009, punctul de comandă al căpitanului (pe atunci) Stoney Portis, din trupa Bravo, al treilea escadron al Regimentului 61 Cavalerie al Armatei Statelor Unite.

La ora locală 6, în acea dimineață, avanportul de luptă Keating a fost atacat, dar întâmplarea a făcut ca Portis să fie atunci la treizeci de kilometri depărtare, la sediul central al unității, Baza de operații Bostick, unde zburase cu două zile mai devreme pentru coordonarea planurilor de închidere a avanpostului Keating. Portis a auzit vestea sumbră că cei 53 de soldați ai săi de la Keating erau atacați de talibani cu un tir susținut de mortiere, grenade propulsate de rachete și mitraliere. La ora 8:30, căpitanul Portis și cei șase soldați care îl însoțiseră la Bostick zburau deasupra avanpostului Keating într-un elicopter Blackhawk, pregătindu-se să aterizeze și să se alăture luptei la sol. Aceasta nu era prima operațiune de luptă a lui Portis, în 2006 luase deja parte la conflictele din nordul Bagdadului, așa că a parcurs aceiași pași ca atunci, pentru a prelua controlul asupra gândurilor negative pe care le au toți soldații înainte de luptă. „Stăteam în elicopter gândindu-mă «Acum o să mor»“[4], mi-a mărturisit. „Dar am oprit acel gând, mi-am încetinit respirația și am repetat una dintre afirmațiile pe care le-am folosit din ziua în care am preluat comanda - *Eu sunt liderul, eu iau deciziile atunci când este nevoie*. Apoi mi-am închipuit exact unde vom ateriza și exact ce va face fiecare după ce ajungem la sol. Fără să-mi dau seama, imediat eram complet relaxat și în «zona» mea“. Prima Victorie fusese obținută.

Dar, cum se întâmplă de multe ori, planul lui Stoney Portis nu a putut fi pus în practică. Zburând deasupra taberei Keating, în elicopterul căruia i se termina combustibilul în timp ce încasa gloanțele inamicilor, pilotul i-a făcut semn lui Portis că atacatorii talibani aveau controlul asupra singurei zone de aterizare de la avanpost, așa că trebuiau să se întoarcă și să parcurgă înapoi cei 30 de kilometri până la Bostick, pentru realimentare și reorganizare. Portis și-a controlat din nou teama resimțită pentru soldații săi aflați în dificultate, care, în acele momente, luptau cu disperare pentru viețile lor. Păstrarea controlului a fost și mai dificilă după ce a aterizat la Bostick și a trecut la constituirea unei Forțe de Reacție Rapidă (FRR) din soldați americani și afgani pe care să-i conducă înapoi la Keating. Acolo temerile sale s-au înrăutățit când a trecut pe lângă pilotul unui elicopter de atac Apache care, la fel ca cel Blackhawk în care fusese Portis, fusese grav avariat de focul inamic zburând pe deasupra avanpostului Keating. Pilotul i-a spus lui Portis, în timp ce fuma o țigară și clătina din cap, „Nu știu cum vor scăpa de acolo cu viață".

Deși situația era deosebit de gravă, căpitanul Portis a continuat să își găsească zona optimă în următoarele nouă ore, obținând câte o Primă Victorie una după alta, prin afirmarea încrederii sale, încetinirea respirației și controlarea simțurilor. A ajutat la îmbarcarea FRR în elicoptere Blackhawk, au zburat până la cel mai apropiat punct de aterizare, pe vârful unui munte din apropiere, și au reușit să își croiască drum spre Keating pe jos, timp de cinci ore, pe un teren dificil și stâncos, într-o coborâre întortocheată cu o diferență de nivel de șase sute de metri. Pe tot parcursul coborârii a înfruntat ambuscadă după ambuscadă, cerând sprijinul artileriei și aviației, pentru a respinge valurile de atacanți talibani. Până la ora 18.00, la apusul soarelui, când a ajuns la avanpostul Keating, Portis făcuse mai mult de o sută de victime în rândul inamicilor. Cei 53 de

soldați din trupa Bravo luptaseră între timp cu un curaj extraordinar împotriva unei forțe talibane de aproximativ trei sute de oameni și reușiseră să mențină controlul asupra avanpostului timp de douăsprezece ore de coșmar. Opt membri ai trupei au murit în acțiune în acea zi și încă douăzeci și doi au fost răniți. Soldaților lui Portis le-au fost acordate două Medalii de Onoare, distincția cea mai înaltă în luptă, două Silver Star (a treia ca rang dintre distincții) și nouăsprezece distincții Purple Hearts (pentru cei răniți în luptă). Pentru contribuția lui, Stoney Portis, care mi-a spus „Eu nu sunt un erou, am fost doar în miezul acțiunii", a primit distincția Bronze Star.

Decizia lui Portis de „a-și găsi zona" pe parcursul întregii zile, în cele mai dificile circumstanțe, ne dezvăluie una dintre multele concepții greșite despre încredere. Mulți oameni cu siguranță ar decide să nu fie încrezători și pozitivi cu privire la viitorul lor atunci când se confruntă cu o situație atât de îngrozitoare. Cei mai mulți își permit să fie încrezători doar atunci când se întâmplă lucruri bune. Starea lor interioară depinde de evenimente externe, așa să sunt prizonierii unui montagne-russe - zburând spre înălțimi atunci când viața este pe roze și plonjând în adâncuri în restul timpului. Dacă vrem să construim, să menținem și să folosim încrederea în lumea reală a performanței umane, această concepție greșită și multe altele la fel de ineficiente trebuie înlăturate.

Să fim serioși, societatea noastră are o relație ambivalentă și problematică cu încrederea și cu oamenii încrezători. Sigur, știm cu toții că încrederea este importantă, dar știm și că, dacă lași impresia că ești mai mult decât precaut-încrezător, vei primi eticheta de arogant sau încrezut, sau amândouă. Chiar și manifestări moderate și profesioniste ale încrederii, cum este afirmația lui Eli Manning din prefața acestei cărți, generează explozii de critici și contraziceri. Se pare că încrederea are un dezavantaj - te va pune într-o

lumină nefavorabilă, ori ca un arogant fățiș, deci o prezență neplăcută, ori ca un încrezut care se complace, ori (Doamne ferește) amândouă. Ca efect al acestui dezavantaj, multe persoane cu intenții bune, dedicate și motivate, decid să nu mai facă efortul mintal necesar (de schimbare a modului în care se văd) pentru a-și construi și proteja încrederea. Se gândesc că e mai bine să fii modest, adică să nu își dezvolte o opinie prea bună despre sine. Poate că își amintesc prea bine de acea persoană lăudăroasă și cu gura mare care i-a învins acum ani de zile, înainte să reușească să acumuleze suficiente abilități sau cunoștințe pentru a avea succes. Nici în ruptul capului nu-și vor permite să devină un asemenea lăudăros cu gura mare.

Dar aici intervine un alt lucru important: dacă ești în mod natural un individ tăcut, care a crescut învățând că nu e bine să atragi atenția asupra ta, tot efortului mintal de câștigare a încrederii nu te va transforma într-un lăudăros încrezut. Pentru fiecare individ încrezător și declarativ (și mass media ne bombardează cu discursuri în general negative despre oamenii încrezători și declarativi - de la boxerul Cassius Clay, la începutul anilor 1960, până la campionii de arte marțiale combinate, Conor McGregor și Ronda Rousey, în zilele noastre) - sunt la fel de mulți oameni încrezători care sunt de felul lor tăcuți și rezervați. Adevărul e că poți fi foarte încrezător în forul interior (cum ar trebui să fii ca să-ți faci treaba bine) și foarte politicos, modest și cu respect în exterior (cum ar trebui să fii dacă vrei să ai prieteni). Fundașul Drew Brees din NFL, care și-a anunțat retragerea în martie 2021, este o astfel de persoană. Deși este unul dintre cei mai buni jucători pe poziția lui și a fost declarat Most Valuable Player (MVP) în Super Bowl, Brees nu spune foarte multe despre sine. El lasă să vorbească în locul lui performanța de pe teren și alte lucruri pe care le face, cum ar fi premiul „Omul anului“ din National Football League (NFL) primit în 2006 pentru munca

caritabilă după ce uraganul Katrina a devastat New Orleans. „Eu sunt o persoană foarte modestă“[5], i-a spus Brees în 2002 lui Steve Kroft în emisiunea *60 minutes*. „Dar am și foarte multă încredere în mine. Iar, dacă mă pui într-o situație sau într-o moment anume, o să fiu plin de mine, o să am tupeu și nu cred că există ceva ce nu aș putea să realizez“. Brees are, în mod evident, atât încrederea interioară, discretă, necesară pentru a avea succes, cât și modestia exterioară, publică, ce face oamenii să se simtă în largul lor.

Așa că ține minte asta: poți fi deosebit de încrezător în tine fără să fii considerat încrezut sau arogant. Dă-ți voie și manifestă asta, dacă așa este stilul tău. Dar, dacă ești de felul tău mai tăcut, genul introvertit, poți să fii sigur că programul prezentat în această carte și obținerea Primei Victorii nu te va face mai puțin politicos, cu mai puțin respect sau mai puțin plăcut de ceilalți.

După ce am înțeles această primă idee importantă, să continuăm să facem încrederea mai simplă, mai clară și mai ușor de înțeles. În această introducere voi stabili o definiție simplă și funcțională a încrederii, pe care o poți folosi ca ghid în urmărirea succesului și dezvoltării. Această definiție te va ajuta să nu fii pus în încurcătură sau să înțelegi despre ce e vorba atunci când șeful, antrenorul sau colegul tău aduce în discuție încrederea (de fapt, e posibil să ajungi să știi mai multe decât știu ei). Mai mult, vei ști imediat dacă ai încredere în orice moment, pentru orice activitate.

În continuare voi discuta cele mai importante cinci idei eronate despre încredere, idei larg răspândite, dar greșite, care fac dificilă consolidarea, păstrarea și utilizarea ei. Odată ce le lămurim, va apărea adevărul despre încredere, adevărul despre obținerea Primei Victorii. Astfel vei recunoaște când ai încredere și, chiar mai mult, vei ști cum să o obții când îți dai seama că îți lipsește.

Așadar, hai să definim *încrederea* într-un mod util, practic. Cere de la zece persoane să-ți dea o definiție personală a încrederii în sine și vei primi zece răspunsuri rapide și simple. „Să crezi în tine“ și „Să știi că poți să faci un lucru“ sunt două exemple de răspunsuri pe care le-am auzit de sute de ori pe parcursul anilor. Dar acestea și altele asemănătoare nu sunt prea utile. Ce înseamnă de fapt „să crezi în tine“? Care sunt componentele, procesele, mecanismele din spatele lui „a crede în tine“? Fără un studiu aprofundat al filosofiei, această definiție nu-ți este de cine știe ce ajutor. Și nu te ajută nici definiția din cele mai multe dicționare. Iată câteva exemple tipice: *Merriam-Webster* („cel mai de încredere dicționar al Americii“) definește încrederea ca fiind „sentimentul sau conștientizarea propriilor puteri sau de încredere în propriile circumstanțe“. *Dicționarul Cambridge* ne oferă această definiție: „sentimentul de a avea puține îndoieli privind propria persoană sau propriile abilități“. Deși niciuna dintre aceste definiții nu este greșită, niciuna dintre ele, și nici altele cu care m-am întâlnit, nu sunt de ajutor, deoarece omit o idee importantă despre performanța umană. Și acea idee este următoarea: oamenii sunt construiți să execute orice abilitate bine învățată - fie ea reverul la tenis, un solo de vioară, rezolvarea unei probleme de algebră sau interogatoriul unui martor - în mod inconștient. Indiferent de cât de complexă este deprinderea în cauză (și, de obicei, cu cât este mai complexă, cu atât este mai importantă), executarea ei este mai lină și mai eficace atunci când analiza, judecata și alte forme de gândire deliberată și conștientă sunt suspendate în acel moment. Poți avea câtă „conștientizare a puterii“ îți dorești, dar, dacă îți analizezi fiecare pas, îți judeci fiecare mișcare și tot vorbești cu tine despre cum să faci ceea ce faci, vei compromite întotdeauna abilitatea reală. Toate aceste gânduri conștiente, deliberate, ocupă o porțiune considerabilă din capacitatea sistemului nervos de a primi informații relevante

pentru sarcină, de a o procesa rapid (adică instantaneu) și de a trimite instrucțiunile corecte înapoi la mâini și picioare (dacă trebuie să te miști) sau la laringe și limbă (dacă trebuie să vorbești). „Atunci când ne concentrăm prea mult la micile detalii ale acțiunii automate“[6], ne spune Sian Beilock, profesoară de psihologie la Universitatea Chicago timp de doisprezece ani, în prezent profesoară la Barnard College, „ne perturbăm performanța. Dacă în timp ce cobori rapid treptele ți-aș cere să te gândești la ce fac genunchii tăi în fiecare moment în care te miști, sunt șanse mari să sfârșești grămadă la capătul scării“. Adevărata încredere, cea de care vei avea nevoie pentru a-ți atinge potențialul personal maxim atunci când ești sub presiune și consecințele contează, este absența acestui dialog mintal și a gândirii analitice discursive.

Prin urmare, definiția mea operațională a încrederii (cea care te va ajuta cu adevărat să ai rezultate) este: sentimentul siguranței privind abilitățile proprii, care îți permite să eviți gândirea conștientă și să le execuți în mod inconștient.

Hai să o luăm împreună pe segmente:

1. Un sentiment de siguranță - acel sentiment de a avea încredere completă...

2. Privind abilitățile proprii - că poți face ceva sau că știi ceva...

3. Care îți permite să eviți gândirea conștientă - atât de bine, încât nu trebuie să te gândești la asta...

4. Și să le execuți inconștient - să o poți executa automat și instinctiv.

Încrederea este sentimentul că poți să faci ceva (sau că știi ceva) atât de bine, încât nu trebuie să te gândești în timp ce faci. Acea abilitate sau cunoaștere este în tine, face parte din tine și va apărea atunci când ai nevoie de ea, dacă o lași.

Gândește-te la lucrurile diferite și complicate pe care le faci acum fără să trebuiască să te gândești la ele. Legarea șireturilor este o asemenea activitate - zece degete sunt implicate într-o serie complexă de mișcări și ajustări delicate, tensiunea este aplicată sau eliberată la intervale progresive ca să se ajungă la lungimea potrivită de șnur la finalul buclei. Toate acestea se fac fără deliberare sau analiză conștientă. Execuți această deprindere (dacă ești suficient de mare cât să citești această carte) cu încredere deplină. Gândește-te la spălatul pe dinți. Unghiul precis al periuței, presiunea potrivită pentru fiecare mișcare și numărul suficient de perieri pentru fiecare dinte. Toate aceste manevre ale spălatului corect pe dinți sunt executate inconștient, le faci fără să te gândești, le faci cu încredere deplină. Acum gândește-te la cât de util ar putea fi acest nivel de încredere inconștientă atunci când te îndrepți spre primirea unui serviciu, într-un joc de tenis, împotriva unui adversar bun, sau când execuți partea cea mai dificilă a unui recital de pian în fața profesorului și celor mai buni prieteni sau când negociezi cu un client pretențios. Pentru cadeții și soldații mei de la West Point, acest nivel de siguranță inconștientă este o necesitate absolută înainte de a intra într-un teritoriu ostil. Obținerea acestei siguranțe este „Prima Victorie“ despre care ne vorbea Sun Tzu.

O mică observație... unii cititori se pot întreba dacă sunt cu adevărat „suficient de buni“ (adică suficient de pricepuți, suficient de inteligenți sau suficient de pregătiți) ca să ajungă la acest nivel de siguranță. Dacă te întrebi asta, te rog să înțelegi următorul lucru: în orice domeniu - fie că e vorba de sport, arte, afaceri, știință și, cu siguranță, armată - succesul are nevoie de încredere șI competență. O persoană cu o încredere de sine deplină, care nu are abilitățile necesare, va avea doar un succes parțial. Studentul care a învățat doar jumătate din materie pentru examen și este foarte sigur și