

LBRIS

We know
books

O VIAȚĂ CÂȘTIGATĂ

SCAPĂ DE REGRETE, ALEGE SĂ FII ÎMPLINIT



de
MARSHALL GOLDSMITH
și Mark Reiter

Traducere din limba engleză
de Diana Trăncuță

ap!
act și politon

CUPRINS

Introducere	21
Partea I: ALEGE-ȚI VIAȚA	
1. Paradigma „fiecărei respirații”	45
2. Ce te oprește să-ți construiești propria viață?	59
3. Lista de verificat câștigurile	83
4. Puterea de a nu face nicio alegere	107
5. Aspirația: pune-ți viitorul mai presus de prezent	123
6. Oportunitate sau risc: ce supraestimezi?	149
7. Restrânge-ți opțiunile pentru a-ți identifica geniul cu un singur truc	163
Partea a II-a: CÂȘTIGĂ-ȚI VIAȚA	
8. Cum câștigăm: cele cinci fundamente ale disciplinei	187
9. Povestea originii	201
10. LPR	219
11. Arta pierdută de a cere ajutor	241
12. Când să câștigi devine obicei	257
13. Plătim prețul și mâncăm bezele	273
14. Credibilitatea trebuie câștigată de două ori	287
15. Empatia singulară	303
Epilog: După turul de onoare	313
Mulțumiri	317
Despre autor	319

LBRIS

We know
books

Partea I

ALEGE-ȚI VIAȚA

CAPITOLUL I

PARADIGMA „FIECĂREI RESPIRAȚII”

Când Gautama Buddha a spus: „Fiecare dintre respirațiile mele este un nou eu”, nu vorbea metaforic. Vorbea la propriu.

Buddha predica despre faptul că viața este o succesiune de momente discrete de reîncarnare constantă, dintr-un sine anterior într-unul prezent. În anumite momente, ca urmare a alegerilor și acțiunilor tale, poți simți plăcere, fericire, tristețe sau teamă. Dar astfel de emoții nu persistă. Cu fiecare respirație se estompează, până când, în cele din urmă, dispar. Ele au fost trăite de o versiune anterioară a ta. Orice speră că se va întâmpla odată cu următoarea ta respirație, în ziua următoare sau în anul următor, vor fi trăiri ale unei versiuni diferite ale tale, una viitoare. Singura versiune a ta care contează este cea din prezent, care tocmai a tras aer în piept.

Pornesc de la prezumția că Buddha avea dreptate.

Asta nu înseamnă că trebuie să-ți abandonezi credința sau să te convertești la budism.* Îți cer doar să consideri

* M-am intersectat cu budismul când aveam 19 ani, nu fiindcă îmi doream să mă convertesc la o nouă religie, ci pentru că această filozofie articula idei care se formau vag în mintea mea de adolescent curios. Am interacționat cu budismul pentru confirmare și claritate, nu pentru convertire. Paradigma

viziunea lui Buddha drept o nouă paradigmă în care să reflectezi la relația ta cu trecerea timpului și cu faptul că ai o viață câștigată.

Un pilon important în budism este *efemeritatea*: noțiunea că emoțiile, gândurile și bunurile materiale pe care le deținem acum nu durează. Ele pot dispărea într-o clipă – la fel de scurtă ca intervalul de timp de care avem nevoie pentru a respira o dată. Știm că asta este adevărat, din punct de vedere empiric. Disciplina noastră, motivația, simțul umorului – tot ce vrei – nu durează. Ne scapă printre degete la fel de brusc cum au apărut.

Totuși, ne este greu să acceptăm că efemeritatea este un mod rațional de a ne înțelege viața și că unitatea și unicitatea identității și caracterului nostru sunt o iluzie. Paradigma occidentală, atât de înrădăcinată încă din copilărie, reprezintă un argument permanent împotriva efemerității. De fapt, este un basm ce se sfârșește mereu la fel: *Și au trăit fericiți până la adânci bătrâneți*. Paradigma occidentală se rezumă la a te strădui să ai un viitor mai bun și să crezi că, din această străduință, vor rezulta două lucruri: a) *oricât am progresa, rămânem, în esență, aceeași persoană dintotdeauna (dar într-o variantă mai bună)* și b) *contrar evidențelor, de data asta*

Fiecărei Respirații (numele pe care i l-am dat eu, nu Buddha) a apărut după ani de studiu. Am discutat-o cu clienții mei mai târziu, când instruirea mea occidentală nu a reușit să funcționeze în cazul șefilor provocați comportamental la locul de muncă. Blocați în paradigma vestică, ei se agațau de triumfurile lor trecute ca să-și dovedească că nu au nevoie să-și schimbe comportamentul pentru a obține mai multe triumfuri. „Dacă greșesc atât de mult, atunci cum de am atât de mult succes?” spuneau ei, ignorând varianta că aveau succes în ciuda greșelilor, nu datorită lor. Să-i fac să distingă între versiunile lor trecute și actuale prin învățăturile budiste a fost ultimul meu efort de a mă asigura că următorul lor triumf era comportamental, nu tehnic sau intelectual. (n. aut.)

progresul va dura. Va fi o soluție permanentă la orice problemă ne macină sufletul. Are la fel de mult sens ca atunci când ai studia din greu pentru un 10 la matematică, crezând că astfel vei deveni un elev de 10 pentru totdeauna sau că personalitatea ta este bătută în cuie și nu te vei putea schimba niciodată sau că creșterea prețurilor la imobiliare nu se va opri niciodată.

Iată Marea Boală Occidentală a gândirii: „Voi fi fericit când...” Este mentalitatea generalizată în care ne convingem pe noi înșine că vom fi fericiți când vom obține o promovare sau vom conduce o Tesla sau vom da gata o felie de pizza sau vom obține un alt simbol al dorințelor noastre pe termen scurt sau lung. Desigur, când simbolul ajunge, în sfârșit, în mâinile noastre, apare ceva care ne constrânge să îi reducem valoarea și să reluăm strădania pentru următorul simbol. Și apoi pentru următorul. Vrem să ajungem la nivelul următor în ierarhia organizațională. Vrem o Tesla cu mai multă autonomie. Comandăm o altă felie de pizza la pachet. Trăim pe ceea ce Buddha a numit tărâmul „fantomei înfometate”, care mănâncă încontinuu, dar nu se satură niciodată.

Acesta este un mod frustrant de a trăi, motiv pentru care fac apel la un mod diferit de a privi lumea – unul care vizează momentul prezent, și nu momentul trecut sau viitor.

Când le explic clienților Paradigma Fiecărei Respirații, oricât de obișnuiți ar fi cu stabilirea obiectivelor și cu performanțele de top, durează ceva până când acceptă supremația prezentului în defavoarea plăcerii care validează și rememorează succesele trecute sau a entuziasmului de a urmări un obiectiv ambițios de viitor. Este a doua lor natură să fie orientați către viitor, la fel și să privească în urmă, pentru a se mândri cu palmaresul lor. În mod uimitor, momentul prezent este aproape un gând secundar.

Treptat, le desființez atitudinea, puțin câte puțin. Când clienții se învinovățesc pentru o greșeală, recentă sau îndepărtată, spun „stop” și îi rog să repete următoarele fraze: „Acea era o versiune anterioară a mea. Nu versiunea mea din prezent a făcut greșeala respectivă. De ce mă torturez pentru o greșeală din trecut care nu a fost comisă de versiunea mea din prezent?”. Apoi le cer să facă un gest general cu mâna, de parcă s-ar descotorosi de o problemă, și să repete după mine: „Las-o baltă”. Oricât de ridicol ar părea acest ritual, funcționează. Clienții nu doar că încep să-și dea seama de inutilitatea insistenței asupra trecutului, dar acceptă, totodată, ideea reconfortantă fizic că greșeala a fost comisă de altcineva: o versiune anterioară a lor. Reușesc să ierte acea versiune anterioară și să meargă mai departe. În întâlnirile mele inițiale cu clienții, pot să folosesc acest ritual și de șase ori într-o conversație de o oră. În cele din urmă, clienții înțeleg – de obicei într-un moment critic sau încărcat, când își dau seama în sfârșit că Paradigma Fiecărei Respirații le este utilă în viața zilnică, nu doar în carieră.

ÎN URMĂ CU 10 ANI, am început să consiliesc un director executiv, puțin trecut de 40 de ani, care fusese ales să fie următorul CEO al unei companii media. Să-l numim Mike. Abilitățile sale înnăscute de conducere îl deosebeau de personalitățile standard ale managerilor inteligenți, motivați, care depășesc orice așteptare a celor din jur. Dar avea câteva deficiențe care trebuiau remediate, și atunci am intervenit eu.

Mike era fermecător când acest lucru servea intereselor lui, dar putea fi insensibil și disprețuitor cu oamenii mai puțin valoroși pentru el. Era extrem de convingător, dar uneori agresiv, când oamenii nu admiteau pe loc că el avea dreptate

și ei se înșelau. De asemenea, era în mod vizibil exagerat de încântat de succesul lui, ceea ce îi dădea un aer iritant de superioritate. Era special și nu-i lăsa niciodată pe ceilalți să uite acest lucru.

Insensibil, rareori greșind și superior. Acestea nu erau defecte care să distrugă o carieră, doar probleme care au ieșit la iveală în evaluările mele tip 360, în urma discuțiilor cu colegii săi și a rapoartelor directe, pe care i le-am arătat și lui. A acceptat criticile cu eleganță și, în mai puțin de doi ani (printr-un proces ce reprezintă esența coachingului unu la unu), și-a schimbat comportamentul, spre mulțumirea lui și, chiar mai important, a colegilor. (Trebuie să faci schimbări mari dacă vrei ca oamenii să le observe, chiar și într-o mică măsură.) Am rămas prieteni după ce a devenit CEO, discutând, cel puțin o dată pe lună, despre munca lui și, din ce în ce mai des, despre viața lui de familie. El și soția sa – iubiți din facultate – aveau patru copii deja adulți, plecați toți de acasă și descurcându-se pe cont propriu. Căsnicia celor doi era acum solidă, după anii de tensiune în care Mike fusese concentrat pe carieră, în vreme ce soția lui, Sherry, crescuse copiii și acumulase resentimente, aparent de neclintit, față de egocentrismul și insensibilitatea lui Mike.

„Greșește Sherry?” am întrebat, subliniind că, dacă fusese perceput ca fiind insensibil și cu nasul pe sus la locul de muncă, probabil era perceput la fel și acasă.

„Dar m-am schimbat”, a zis el. „Chiar și ea a recunoscut. Și suntem mult mai fericiți. De ce nu trece peste asta?”

I-am explicat Paradigma Fiecărei Respirații, subliniind cât de greu este pentru occidentali să conceapă că nu suntem o masă unitară de carne, oase, emoții și amintiri, ci, mai degrabă,

o masă de indivizi, în continuă creștere, marcați de momentul celei mai recente respirații și renăscuți cu fiecare alta.

I-am spus lui Mike: „Când soția ta reflectează la căsnicia ei, nu-l poate separa pe Mike cel din trecut de bărbatul din prezent care este soțul ei. Pentru ea, cei doi sunt un singur personaj, o identitate permanentă. Așa gândim cu toții, dacă nu suntem atenți”.

Lui Mike i-a fost greu să înțeleagă această teorie. Avea să se ivească din când în când în discuțiile noastre, dar nu se putea gândi la el ca la o serie continuă de multiple versiuni ale lui Mike, una nouă de opt milioane de ori pe an (numărul aproximativ de respirații într-un an ale unui om). Acest concept intra în contradicție cu propria imagine fixă despre un Mike impresionant, de succes, imagine pe care o proiectase asupra lumii. Nu-l puteam învinovăți pentru asta. I-am oferit o nouă paradigmă, nu o sugestie banală. Fiecare înțelegem în ritmul nostru.

Încă vorbim periodic și continuă să ocupe funcția de CEO. Dar în vara lui 2019, m-a sunat din senin, anunțându-mă cu bucurie: „M-am prins!” Habar n-aveam despre ce vorbea, dar, curând, a devenit clar că se referea la discuțiile noastre despre Fiecare Respirație. Mi-a povestit despre o conversație pe care o avusese cu o zi în urmă cu Sherry. Se întorceau de la o reuniune de 4 iulie, care avusese loc la casa lor de vacanță și la care participaseră copiii lor, partenerii de viață ai acestora și alți prieteni. Fusese un weekend obositor, dar frumos, iar Mike și Sherry au rememorat momentele importante, în cele două ore în care au condus spre casă, bucuroși de cum crescuseră copiii, de cât de implicați și utili se dovediseră prietenii lor, de faptul că, în mare parte, copiii se ocupaseră de pregătirea mesei și de curățenie. De fapt, se felicitau pe ei înșiși

LBRIS

We know
books

pentru norocul lor și excelențele abilități de părinți. Apoi, o replică a lui Sherry a venit ca un duș rece peste reveria lor.

„Mi-aș fi dorit să te implicii mai mult în creșterea lor”, a zis ea. „Am fost nespus de singură în mare parte din timp!”

„Nu m-au rănit cuvintele ei, și nici nu m-au înfuriat”, mi-a zis Mike. „M-am întors spre ea și i-am zis foarte calm: «Ai dreptate când vorbești despre tipul ăla de-acum zece ani. În general, habar n-avea de nimic. Dar nu tipul ăla se află acum în mașină. El a devenit un om mai bun. Măine va fi o persoană care încearcă să fie și mai bună. Și încă ceva: femeia care suferă pe-atunci nu mai este aceeași femeie astăzi. Mă învinovățești pentru acțiunile cuiva care nu mai există. Nu e corect.»”

Preț de zece secunde lungi, în mașină s-a lăsat tăcerea. Apoi, Sherry și-a cerut scuze: „Ai dreptate. Trebuie să lucrez la asta”.

Mike avusese nevoie de ani întregi – și de o situație cu încărcătură emoțională, în care învățăturile lui Buddha s-au aplicat perfect – pentru a înțelege Paradigma Fiecărei Respirații. Soția lui a înțeles-o în zece secunde. Sunt mulțumit de ambele orare și întotdeauna bucuros să fiu complice la revelația altor oameni.

EFEMERITATEA ESTE UȘOR de acceptat dacă te ocupi să îi ajuți pe oameni să se schimbe. Fără ea, n-aș avea un țel sau o carieră. Când accepți că tot ce prosperă decade și dispare totodată, accepți o perspectivă care nu se aplică doar realizărilor concrete și statutului. Se aplică, din plin, și în dezvoltarea ta personală. Înțelegi că persoana care ai fost cândva nu este egală cu o sentință pe viață de a rămâne aceeași persoană astăzi sau în viitor. Te poți desprinde de greșelile din trecut și poți merge mai departe.

În regulă, vei spune. Suficient cu cvasispiritualitatea superficială, Marshall. Ce legătură are această Paradigmă a Fiecărei Respirații cu a trăi o viață câștigată?

Legătura este la fel de bruscă și directă precum apăsarea unui buton care umple de lumină o încăpere întunecată. Dacă acceptăm că toate lucrurile valoroase pe care le-am câștigat – de la mărunțișuri, precum lauda unui profesor, până la chestiuni majore, precum buna reputație sau iubirea împărțită a oamenilor pe care-i iubim – sunt efemere, subiecte ale capriciilor și indiferenței lumii, trebuie să acceptăm și că aceste „posesiuni” neprețuite trebuie să fie recâștigate permanent, zi de zi sau ceas de ceas, poate la fel de frecvent ca fiecare respirație.

Probabil că una dintre cele mai prețioase contribuții pe care le aduc în viața clienților mei este să le reamintesc să înceteze să se mai tortureze pentru greșelile din trecut. („Aceea era o versiune anterioară a ta. E timpul să renunți la ea.”) Dar cred, în egală măsură, că este valabil și când se întâmplă contrariul: atunci când clienții simt nevoia să facă o trecere în revistă a celor mai importante momente din cariera lor. Văd asta cel mai clar la foști sportivi și directori generali cărora le este greu să-și construiască o nouă viață. Când povestesc cu nostalgie despre triumfurile lor anterioare, fie că e vorba despre câștigarea unei medalii de aur în urmă cu 15 ani, sau despre conducerea unei organizații de 2.000 de oameni cu șase luni în urmă, este de datoria mea să-i readuc în prezent, reamintindu-le că sportivul admirat sau directorul impunător de altădată nu mai există. Acelea erau alte persoane. Nu diferă cu nimic de preferința de a trăi indirect viața cuiva faimos pe care îl urmărești cu sfințenie pe social media. Persoana respectivă nu știe și nu-i pasă de existența ta; sunteți străini unul pentru celălalt. Același lucru e valabil în cazul raportării

constante la gloria unei versiuni anterioare de-a ta. Nu înseamnă că reputația, atenția și respectul, toate bine meritate la vremea lor, n-au fost reale. Dar s-au estompat. Să-ți amintești de ele nu mai reprezintă o expresie a împlinirii; ci este, de fapt, un suspin de regret față de efemeritatea lor, de rapiditatea și banalitatea cu care au dispărut.

Recuperarea aceluși sentiment de împlinire nu se poate obține prin cufundarea în amintiri despre cine am fost și ce am realizat. El poate fi recâștigat doar de persoana care suntem în momentul prezent. Și poate fi recâștigat la nesfârșit în viitor, de fiecare dată când devenim o nouă persoană. După cum a spus și antrenorul de baschet Phil Jackson, un discipol al budismului, după ce a câștigat două campionate NBA consecutive cu echipa Chicago Bulls, la jumătatea anilor 1990, iar apoi a concurat pentru un al treilea, în 1998: „Te bucuri de succes doar în momentul în care obții succesul respectiv. Apoi trebuie s-o iei de la capăt”.

Adevărul e că niciodată nu încetăm să ne câștigăm viața. Nu există niciun moment definitiv în care să putem spune: „Am câștigat destul. Am terminat”. La fel de bine am putea să încetăm să respirăm.