

LBRIS

We know
books

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BRICENO, EDUARDO

Paradoxul performanței / Eduardo Briceno. - București :

Bookzone, 2025

ISBN 978-630-305-409-4

159.9

005

Traducător: **Diana Ciornenschi**

Redactor: **Crenguța Nicolae**

Grafician copertă: **Adelina Gavrilă**

Tehnoredactor: **Anca Marisac**

THE PERFORMANCE PARADOX

Copyright © 2023 by Growth.how LLC

This edition published by arrangement with Ballantine Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

All rights reserved.

© Bookzone 2025, pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate pentru limba română.

Nicio parte a acestei lucrări nu poate fi stocată sau reprodusă fără acordul editurii.

Editura Bookzone

Șoseaua Berceni nr. 104, sector 4, București

Comenzi și informații:

Telefon: 031-433.50.68

E-mail: office@bookzone.ro

www.bookzone.ro

EDUARDO BRICEÑO

PARADOXUL PERFORMANȚEI

**Calea neașteptată de a îmbunătăți
performanța și de a atinge succesul**

Bookzone
BUCUREȘTI, 2025

CUPRINS


Prima parte: Stimularea creșterii individuale	8
Capitolul 1: Paradoxul performanței	11
Capitolul 2: Turneul de tenis și terenul de antrenament	37
Capitolul 3: Integrarea zonei de învățare și a zonei de performanță: Învăță în timp ce practici	61
Capitolul 4: Șase strategii esențiale ale zonei de învățare	79
Capitolul 5: Deblocarea puterii greșelilor	109
Capitolul 6: Șase concepții greșite uzuale despre învățare	141
Capitolul 7: Propulsorul dezvoltării: Cinci elemente esențiale care determină creșterea	157
Partea a doua: Combaterea paradoxului performanței în echipe și organizații	179
Capitolul 8: Pilonii unei organizații care învață	181
Capitolul 9: Cum să determini echipele să adopte cele două zone	223
Capitolul 10: Superputerea colaborării: Cum să creezi echipe puternice	245

Capitolul 11: Cum să conduci pentru a promova creșterea.....	273
Capitolul 12: Liderii buni știu cum să învețe.....	299
Partea a treia: De la transformare individuală la impact global.....	325
Capitolul 13: Volantul competenței – în mișcare și de neoprit.....	327
Capitolul 14: Combate paradoxul performanței, schimbă vieți.....	347
Postfață: Nu te opri niciodată.....	367
Mulțumiri.....	369
Note.....	373
Despre autor.....	399

Prima parte:

Stimularea creșterii individuale

Capitolul 1: Paradoxul performanței



Ideea principală *Cu toate că pare contraintuitiv, încercarea de a performa constant ne afectează negativ performanța. Adesea, drumul spre succes nu este unul drept.*

Anjali simțea cum îi transpiră palmele de fiecare dată când managera ei, Salma, o întreba: „Pot să-ți ofer un feedback?”

„Nu!” îi venea să țipe. „Deja muncesc cât de mult pot!”

Și era adevărat, iar de când se alăturase companiei, primise feedback pozitiv atât de la manageri, cât și de la subordonații direcți.

Dar nu avusese niciodată un coordonator care să-i fi vorbit atât de direct despre zonele în care putea progresa – și era de obicei vorba despre aspectele logistice ale slujbei sale, cu care rareori avea timp să țină pasul. Anjali se considera o persoană atentă și implicată, care își punea întotdeauna clienții pe primul loc, și dacă trebuia să aleagă între a prelua apelul unui client și a actualiza baza de date a companiei, ar fi ales apelul telefonic de fiecare dată.

Discuțiile cu Salma o făceau să se simtă din nou asemenea unui copil, de parcă nu putea să facă nimic așa cum trebuie.

Următoarea dată când Salma a rostit acel cuvânt de temut – *feedback* – și a început să-i ofere sugestii despre cum putea proceda altfel, Anjali n-a putut să se mai abțină: „Deja muncesc cât de mult pot!”

După o pauză scurtă, dar chinuitoare, Salma i-a zâmbit.

„Anjali, nimeni nu-și dorește să muncești mai mult. Vrem să ne dăm seama cum putem face lucrurile mai *simple* pentru tine.”

Anjali nu privise niciodată lucrurile din această perspectivă – ea credea că orice *feedback* era un avertisment voalat că slujba ei este în pericol.

Când suna telefonul, Gino Barbaro se grăbea întotdeauna să răspundă.

Dacă vedea un barman sau un chelner întinzându-se spre receptor, îl dădea imediat la o parte; la urma urmei, erau restaurantul lui, reputația lui, *numele* lui. La Trattoria lui Gino, dacă voia ca ceva să fie bine făcut, trebuia să facă el totul.

Așa proceda Gino cu tot ceea ce ținea de restaurantul său. În fiecare zi se gândea fără încetare la ceea ce trebuie să facă în continuare – preluarea comenzilor la telefon, coordonarea personalului de bucătărie, achiziționarea de provizii și ingrediente, curățenia, gestionarea tranzacțiilor financiare, închiderea restaurantului la final de program.

Nu avea încredere că alții pot face aceste lucruri la fel de bine ca el, și nu avea timp să-i instruiască.

În perioada recesiunii din 2008, restaurantul a început să piardă bani. Gino a lucrat ore suplimentare ca să fie sigur că totul era executat „perfect”, dar la scurt timp și-a dat seama că nu era destul pentru a menține restaurantul pe linia de plutire. După 12 ani în care muncise câte 70 de ore pe săptămână, era extenuat și nu putea să lucreze și mai mult ca să scadă costurile sau să promoveze afacerea, astfel încât să iasă din impas – nu existau suficiente ore în zi să se gândească la ceea ce putea face altfel. Ceva trebuia să se schimbe.

Trebuia să existe o cale de a conduce o afacere care să nu-l facă să se simtă nefericit, epuizat și în criză de timp.

Douglas Franco a fost ales de firma peruană de investiții Enfoca pentru a schimba traiectoria noii sale achiziții, Visiva, un furnizor de servicii de învățământ superior din Lima care oferă cursuri pentru adulți. Firma de investiții considera că o schimbare la nivel de conducere ar fi determinat Visiva să se dezvolte mai rapid.

După ce s-a alăturat companiei în calitate de director general, Douglas a observat că noii săi colegi – în special cei din echipa executivă – păreau să creadă că optimizau deja afacerea. Douglas își făcea griji că această atitudine duce la stagnarea companiei și împiedică echipa să experimenteze idei noi.

Pentru a accelera dezvoltarea, Visiva trebuia să adopte un nou mod de acțiune.

Frustrat și simțind presiunea de a-și satisface investitorii, Douglas a încercat să-și încurajeze noii colegi să ia în considerare diferite oportunități de dezvoltare. Dar s-a confruntat cu o atitudine de respingere. În loc să se concentreze asupra progresului companiei,

membrii echipei sale au continuat să încerce să arate că se poate și așa.

Apoi, când a izbucnit pandemia de Covid-19, numărul de înscrieri ale studenților a scăzut vertiginos și veniturile s-au diminuat semnificativ.

Nu așa își imaginase Douglas noul capitol din viața sa. Trebuia să găsească o metodă de a-și determina echipa să nu mai încerce să-l impresioneze și să înceapă să lucreze alături de el pentru a găsi noi soluții. Iar timpul se scurgea rapid.

O să revenim puțin mai târziu la Anjali, Gino și Douglas, dar acum că ai aflat câteva ceva despre problemele cu care se confruntau ei, permite-mi să-ți povestesc despre ale mele.

La începutul carierei mele, eram cel mai tânăr profesionist în domeniul investițiilor la Sprout Group – pe atunci una dintre cele mai vechi și mai mari firme de capital de risc din lume. Îmi plăcea să lucrez direct cu diferite echipe executive, sectoare și companii inovatoare și am avut ocazia să fac parte din consilii de administrație alături de investitori și operatori mult mai experimentați și mai pricepuți.

Dar când mă gândesc la acele zile, ceea ce-mi amintesc cel mai bine este presiunea incredibilă pe care o simțeam de a *performa*.

Participam regulat la ședințe și ascultam echipe de la start-upuri care își prezentau proiectele. Atunci când antreprenorii ieșeau din încăpere, noi ne spuneam pe rând impresia despre oportunitatea de a finanța proiectele respective. În calitate de profesionist foarte tânăr, aflat la început de carieră, nu știam suficient de multe pentru a fi convins că o anumită investiție este sau nu profitabilă, dar mă prefăceam că sunt.

În timp ce colegii mei își enunțau opiniile, eu încercam să decid pentru ce anume să pledez. Când îmi venea rândul, nu îmi exprimam gândurile contradictorii și incertitudinile, lăsând impresia că toate ideile mele erau în concordanță și că eram extrem de încrezător în recomandarea mea. Alegeam o soluție pro sau contra – să mergem mai departe cu procesul de due diligence sau să refuzăm oportunitatea, să investim sau să nu investim – și o susțineam cu tărie.

Îmi dădeam seama că, nevorbind despre anumite gânduri, ascundeam informații care ne-ar fi putut ajuta să luăm decizii mai bine. Aceasta îmi provoca anxietate, pentru că-mi doream să-mi ajut echipa, dar eram oprit de convingerea mea că trebuia să par bine informat, hotărât și încrezător în opiniile mele.

După ani întregi în care am procedat astfel, am devenit foarte priceput să las impresia că știam ce fac, dar în interiorul meu mă simțeam nesincer și neautentic. Mă prefăceam constant.

În cele din urmă, stresul cronic al acestor sentimente mi-a afectat corpul. Aflat sub o presiune permanentă, îmi țineam mușchii contractați într-o asemenea măsură, încât până la urmă și-au pierdut capacitatea de a se relaxa. Se pare că mușchii sunt maleabili, ceea ce poate fi atât un lucru pozitiv, cât și negativ! Ai mei s-au scurtat și au devenit mai tari, împiedicând sângele să pătrundă în ei și să ofere nutrienții necesari pentru o bună funcționare și vindecare.

A devenit dureros să-mi folosesc mâinile – să tastez, să folosesc mouse-ul calculatorului, să conduc o mașină, să deschid uși, chiar și să mă spăl pe dinți. După ce am consultat numeroși specialiști, am fost în cele din urmă diagnosticat cu o întindere musculară repetată numită sindrom dureros miofascial.

Pe măsură ce trecea timpul, afecțiunea mea se înrăutățea. Am cunoscut oameni cu aceeași afecțiune care nu-și mai puteau folosi mâinile mai mult de zece minute pe zi, ceea ce m-a îngrozit.

Eram hotărât să fac tot ce se putea ca să mă vindec.

Dar bănuiam că nu era suficient să-mi schimb postura.

BLOCAT ÎN STAREA DE PERFORMANȚĂ CRONICĂ

Cu toate că poveștile diferă, eu, Gino, Anjali și colegii lui Douglas sufeream cu toții de aceeași afecțiune, una pe care eu o numesc *performanță cronică*: încercarea constantă de a realiza fiecare sarcină cât mai aproape de perfecțiune cu putință.

Poate că anumite părți din poveștile noastre îți sună cunoscut?

Te grăbești mereu să îndeplinești sarcinile de pe o listă?

Îți petreci cea mai mare parte a timpului concentrat să realizezi totul perfect?

Îți reprimi nesiguranțele, impresiile sau întrebările pentru a încerca să lași mereu impresia că știi ce faci?

Ai prefera să pășești pe cărbuni încinși decât să primești feedback?

Toate acestea sunt semne de performanță cronică. Pare că efortul de a face totul perfect este un scop rezonabil și că o atitudine hotărâtă e o strategie înțeleaptă în carieră, dar aceste deprinderi pot avea un impact devastator asupra abilităților, încrederii, slujbelor și vieții noastre personale.

Performanța cronică poate fi motivul pentru care simți că stagnezi într-o anumită zonă a vieții tale. Poate că lucrezi mai multe ore sau depui mai mult efort pentru îndeplinirea sarcinilor, dar ai impresia că nu reușești niciodată să evoluezi. Viața pare un joc nesfârșit în care încerci constant să recuperezi și să ții pasul. Asta înseamnă performanța cronică – să consumi mai multă energie pentru a îndeplini sarcini sau a rezolva probleme, dar să rămâi la același nivel de eficiență.

IATĂ PARADOXUL

Cei mai mulți dintre noi ne petrecem ziua de lucru presupunând că pentru a reuși trebuie pur și simplu să muncim din greu ca să ducem treaba la bun sfârșit. Asta ni s-a spus toată viața. Prin urmare, care este problema? Oare nu duce munca asiduă la o performanță mai bună? Răspunsul este un paradox – unul pe care eu îl numesc *paradoxul performanței*.

Poate că ești un profesionist ocupat care încearcă să învețe o nouă abilitate dificilă, cum ar fi realizarea unor prezentări excelente, motivarea colegilor sau rezolvarea conflictelor, dar oricât de mult te-ai strădui, ți se pare că nu progresezi.

Poate că ești un lider a cărui echipă obține aceleași rezultate lună de lună, chiar dacă ești sigur că toată lumea muncește din greu.

Sau poate că ți-ar plăcea să-ți îmbunătățești relațiile cu familia, prietenii sau colegii, dar conversațiile rămân la un nivel superficial.

Paradoxul performanței este fenomenul contraintuitiv conform căruia, dacă performăm constant, tocmai performanța noastră are de suferit. Indiferent cât de mult muncim, dacă doar facem lucrurile cât de bine putem și încercăm să ne eliminăm pe cât posibil

greșelile, rămânem blocați la nivelul nostru actual de înțelegere, abilități și eficiență. Pentru a ne crește performanța, trebuie să facem altceva decât doar să performăm. Acesta e paradoxul.

Realitatea e că, pentru a ne ameliora productivitatea, nu putem să ne concentrăm doar pe partea de producție. Dacă nu facem decât să lucrăm, să lucrăm, să lucrăm, vom sfârși prin a realiza mai puțin.

Mult prea des, paradoxul performanței ne păcălește să consumăm mai mult timp performând, ceea ce duce la stagnare. Rămânem blocați ca într-o roată de hamster la locul de muncă, precum și în relații, în starea de sănătate, în hobbyuri și în orice alt aspect al vieții. S-ar putea să avem *impresia* că facem tot ce putem, când de fapt ratăm ocaziile de a descoperi modalități mai bune de a crea, a ne conecta, a conduce și a trăi.

De ce devenim atât de mulți dintre noi captivii acestui paradox?

Când facem mai mult din ceea ce deja știm să facem, este un răspuns aparent logic la faptul că ne simțim presați, copleșiți și depășiți. Credem că soluția este de a lucra pur și simplu mai mult și mai repede, dar pentru a ne îmbunătăți rezultatele nu trebuie să petrecem mai mult timp performând. Trebuie să facem altceva mult mai satisfăcător și, în cele din urmă, mai productiv.

Înțelegerea acestui paradox și a modului în care putem să-l combatem reprezintă subiectul acestei cărți. O să explorăm cât de răspândită este performanța cronică, felul în care ne afectează paradoxul performanței și o să-ți arăt cum pot să se desprindă de el indivizii, echipele și organizațiile. Doar așa putem să supraviețuim și să prosperăm în secolul al XXI-lea și dincolo de el.

CURENȚII ÎNȘELĂTORI AI VIEȚII

Pe când lumea se redeschidea după pandemia de Covid-19, am participat la un workshop de o săptămână la Modern Elder Academy, cunoscută drept „prima școală de cunoaștere pentru persoanele de vârstă mijlocie”, unde mentorul meu, Chip Conley, preda câteva cursuri.

Lecțiile erau edificatoare. Colegii mei erau înțelepți și înțelegători. Facilitățile din El Pescadero, Mexic erau superbe, iar mâncarea era delicioasă. Totul era minunat, cu o singură excepție.

În ciuda plajei frumoase pe care era situat campusul, ni s-a spus să nu intrăm în ocean din cauza curenților periculoși de puternici.

Am crescut în Venezuela, la 45 de minute distanță de mare, și îmi place să înot în ocean. Așa că mă simteam de parcă fusesem pus în fața unei mese pline de ciocolată gourmet și mi se spusese să nu mănânc nimic.

Eram destul de sigur că, dacă ignoram sfatul și mă duceam să înot, nu aveam să pățesc nimic. Dar nu voiam să mă înșel și să mă înec sau, mai rău, să devin *tipul acela* care a ignorat avertismentele, a trebuit să fie salvat și i-a pus pe alții în pericol.

Așa că am fost ușurat să aflu că la doi kilometri distanță era Playa Cerritos, o plajă publică unde se putea înota în siguranță. Într-o dimineață, m-am trezit suficient de devreme ca să merg la plaja publică și să mă întorc la timp pentru workshopul din acea zi.

Când am ajuns acolo, plaja arăta minunat. După o scurtă alergare, m-am aruncat în apă.

Valurile brizante erau puternice, dar știam ce trebuia să fac – să mă scufund până pe fundul nisipos al oceanului și să las valul să treacă, apoi să revin la