

UN ABECEDAR AL
PERFORMANȚEI
SUPERLATIVE

ARTIA



IMPOSIBILULUI

STEVEN KOTLER

Traducere din engleză de
Dan Crăciun

Cuprins

Introducere: O formulă a imposibilului 9

PARTEA ÎNTÂI | Motivația

1. Descifrarea motivației 27

2. Rețeta pasiunii 41

3. Întregirea piramidei de factori motivați intrinseci ... 55

4. Scopurile 71

5. Dârzenia 83

6. Deprinderea ferocității 123

PARTEA A DOUA | Învățarea

7. Ingredientele imposibilului 133

8. Mentalități progresive și filtre de veridicitate 137

9. Rentabilitatea lecturii 143

10. Cinci pași nu-atât-de-ușori prin care se poate învăța aproape orice	149
11. Dezvoltarea abilităților	165
12. Mai multă forță	171
13. Proporția 80/20 a inteligenței emoționale	175
14. Calea cea mai scurtă spre supraom	185
PARTEA A TREIA Creativitatea	
15. Avantajul creativ	197
16. Metode de stimulare a creativității	215
17. Creativitatea de cursă lungă	233
18. Fluxul creativității	249
PARTEA A PATRA Fluxul	
19. Inelul cu cheia cifrului	255
20. Știința fluxului	263
21. Declanșatoarele de flux	281
22. Ciclul fluxului	309
23. Acum toate la un loc	323
Postfață	333
Mulțumiri	335
Note	339

Introducere

O formulă a imposibilului

Inovația extremă

Aceasta este o carte despre cele necesare pentru a realiza imposibilul. Într-un sens foarte real, este un ghid de reguli și metode practice pentru oameni nepractici. Este concepută anume pentru aceia dintre noi care adoptă standarde complet iraționale ale propriilor performanțe, având așteptări total nerezonabile de la viață.

Câteva definiții sunt utile.

În sensul pe care îl folosesc aici, termenul *imposibil* înseamnă un fel de inovație extremă. Cei care atacă imposibilul nu inovează doar în materie, ci de asemenea în minte. Categorical, imposibilul se referă la tot ce nu s-a mai făcut înainte și, după cum cred cei mai mulți, nu se va face niciodată. Acestea sunt realizările care depășesc deopotrivă capacitățile și imaginația noastră. Ele se află dincolo de visurile noastre cele mai îndrăznețe în sensul cel mai literal cu putință. Schimbări revoluționare de paradigmă. O milă [1,6 kilometri] parcursă de un alergător în patru minute. Nave spațiale pe Lună. Numiți această categorie Imposibilul cu majuscula *I*.

Dar există și o formă de imposibil scris cu minuscula *i*. Se aplică aceleași reguli, întrucât avem în vedere de asemenea

ceea ce ne depășește capacitățile și imaginația, dar pe o scară diferită. Sunt *imposibile* acele lucruri pe care noi le considerăm a fi peste puterile noastre. Sunt realizări ieșite din comun pe care nimeni, inclusiv noi, nu și-a imaginat vreodată că am fi în stare să le înfăptuim.

Crescând în Cleveland, Ohio, dorința mea de a deveni scriitor era ceva imposibil cu minuscula *i*. În afară de faptul că puneam zilnic creionul pe hârtie, nu aveam habar ce trebuia să fac. Nu cunoșteam niciun scriitor. Nu cunoșteam pe nimeni care să fi dorit măcar să fie scriitor. Nu se întvedea nicio cale dinspre A spre B. Fără internet, cu puține cărți și nimeni căruia să-i pun întrebări. Era imposibilul meu personal.

Pe aceste coordonate, a desluși cum să fii plătit ca să faci ceea ce îți place este o altă formă de imposibil cu minuscula *i*. La fel sunt și ieșirea din sărăcie; depășirea unei traume profunde; a deveni un antreprenor de succes, CEO, artist plastic, muzician, actor de comedie, sportiv sau în general să fii de clasă mondială în ceea ce faci. Care este elementul comun al acestor realizări deosebite? Nu există o linie clară între puncte și, sub aspect statistic, sunt șanse foarte mici de succes.

Și totuși nu există niciun secret ascuns. După ce preț de decenii am cercetat acest subiect și am antrenat oameni ca să depășească aceste șanse minime, am reținut în repetate rânduri aceeași lecție: dacă îți dedici viața realizării imposibilelor cu minuscula *i*, poți sfârși câteodată prin a izbuti pe parcurs ceva imposibil cu majuscula *I*.

Așadar, în vreme ce se bazează pe învățămintele primite din partea unor oameni care au înfăptuit ceva Imposibil cu majuscula *I*, această carte urmărește să fie folosită de oricine este interesat să realizeze lucruri imposibile cu minuscula *i*. Acestea fiind spuse, nici imposibilul cu minuscula *i* nu este probabil ceva la îndemâna oricui.

Există o diferență substanțială între perfecționarea personală și urmărirea imposibilului. Cea din urmă poate fi o experiență semnificativ mai periculoasă și mult mai puțin amuzantă. Din câte știu, singurul lucru mai dificil decât cazna emoțională a urmării adevăratei excelențe este cazna emoțională a ne-căutării adevăratei excelențe. Și, ca să fie clar, aceasta nu este o carte despre fericire sau amărăciune. Există o mulțime de alte cărți care abordează aceste tematici, dar, pentru scopurile noastre, a fi fericit sau trist nu înseamnă decât ceea ce se întâmplă pe calea spre realizarea imposibilului sau nerealizarea imposibilului. În mod tipic, *mai important* nu înseamnă *mai agreabil*.

Am învățat acest lucru cu multă osteneală.

Am ajuns la întrebarea despre ce este necesar ca să faci imposibilul după ce am intrat în jurnalism. Am devenit ziarist la începutul anilor 1990. Pe atunci, sporturile extreme – schi, surfing, parașutism, alpinism și altele asemenea – abia începeau să capteze interesul publicului. Jocurile X erau pe cale să-și ia zborul, la fel și jocurile Gravity.* Iar presa națională începea să manifeste interes față de această poveste.

Dar pe atunci nu se găseau pe toate drumurile jurnaliști care să știe multe despre aceste sporturi. Asta însemna că, dacă puteai să scrii și să practici surfingul, să scrii și să schiezi ori să scrii și să faci alpinism, aveai de lucru. Cu siguranță, nu puteam să fac foarte bine niciunul dintre aceste lucruri. Așa că i-am mințit pe editorii mei și am fost destul de norocos să îmi petrec o bună parte din următorii zece ani dând târcoale unor sportivi profesioniști pe lanțuri muntoase de pe toate continentele și pe plajele diferitelor oceane.

* În original, *X Games* și *Gravity Games*: competiții la care au participat practicanții unor sporturi extreme, precum aggressive inline skating, skateboarding, freestyle motocross, BMX freestyle și snowboarding (n.t.).

Întâmplarea face că, dacă nu ești sportiv profesionist și îți petreci tot timpul alergând după sportivi profesioniști pe munți și oceane, faci fărăme niște lucruri. Eu am sfărâmat o mulțime. Două degete mari zdrobite, două clavicule fisurate, trei tendoane ale umărului rupte, patru coaste fracturate, la fel ambele brațe, încheietura mâinii ruptă în șase bucăți, ambele rotule sparte, 65 de fracturi la picioare, coccisul deformat, propriul Ego făcut țandări.

După cum spuneam, vânarea imposibilului are un cost.

Dar cu ce se soldează toate aceste fracturi în lumea reală? Cu perioade de inactivitate. Ce s-ar întâmpla: m-aș preumbla de colo-colo, mi-aș rupe una sau alta, după care aș fi silit să zac pe canapea preț de câteva luni. Dar, când reveneam la lucru, progresul pe care îl vedeam era impresionant. Era uluitor. Și nu avea niciun sens.

Isprăvi formidabile care, cu trei luni în urmă, erau considerate absolut imposibile – nu se mai văzuseră și nu se vor vedea vreodată – nu doar că se făceau, ci se și repetau. „Ți se înnodea creierul“, explică Jeremy Jones, o legendă a snowboardingului. „Lucruri care erau imposibile dimineața erau posibile seara. Literalmente. Reguli acceptate cu vehemență, reguli care fuseseră stabilite de la începuturile sporturilor [extreme], reguli de tipul să nu faci asta fiindcă vei muri, se schimbau zilnic, uneori chiar de la o oră la alta.”¹

Surfingul, de exemplu, este o activitate veche de peste o mie de ani. În toată această perioadă progresul a fost excepțional de lent. Între secolul al IV-lea d.H., când a fost inventat acest sport, și 1996, cel mai înalt val pe care a plutit vreodată cineva atingea 25 de picioare [6,7 metri].² Orice depășea această înălțime se considera dincolo de domeniul posibilităților umane. Mulți oameni credeau că legile fizicii le interziceau surferilor să se urce cu placa lor pe valuri mai înalte de 25 de

picioare.³ Și totuși astăzi, cu numai două decenii și jumătate mai târziu, surferii se urcă în mod obișnuit pe valuri înalte de 60 de picioare [18 metri] și remorcați se cațără pe valuri înalte de peste 100 de picioare [30 de metri].⁴

La începutul cărții, când am descris imposibilul ca pe o formă de *inovație extremă*, exact la asta m-am referit. Și când am văzut din plin această inovație extremă revărsându-se din surfing și din aproape toate celelalte sporturi extreme, ceea ce am observat mi-a atras categoric atenția – dar nu numai din motive evidente.

Desigur, acești sportivi realizau cu regularitate imposibilul și acest fapt cerea, în mod absolut, o explicație. Dar, mai important: era vorba despre *acești* sportivi.

La începutul anilor 1990, practicanții sporturilor extreme erau o gașcă excepțional de turbulentă, fără multe avantaje naturale. Aproape toți cei pe care i-am cunoscut proveneau din medii extrem de precare. Mulți proveneau din familii destrămate. Avuseseră o copilărie grea. Aveau puțină educație. Erau aproape lefteri. Și totuși iată-i, cu o regularitate uimitoare, dând iama prin imposibil și, prin reușitele lor, redefinind limitele speciei noastre.

„Jurnalismul”, îi plăcea să spună unuia dintre vechii mei editori, „este cea mai grozavă ocupație din lume, fiindcă uneori te trezești în pat cu istoria – nefiresc de aproape de ea.”

Trăiam în una din acele perioade.

Este aproape de nedescris cum te simți colindând cârciumile cu prietenii – știți, cei cu care ați chefuit aseară, cu care ați dat pe gât unsprezece pahare de tequila, ați fumat o uncie de iarbă, ați înghițit pilule de acid [LSD], ați construit o imensă trambulină de schi lângă un vechi autobuz școlar abandonat în spatele parării de la baza pârtiei de schi, ați turnat mari cantități de benzină peste autobuz, i-ați dat foc, v-ați pus

clăpării și schiurile, ați folosit vechea camionetă Chevy a cuiva să vă tracteze unul câte unul prin parcare înghețată lansându-vă cu peste 80 de kilometri pe oră într-un salt menit să vă aducă premiul de cinci dolari cuvenit celui care va executa în pielea goală cea mai bună rostogolire pe spate în aer zburând peste infern – pentru că, știți bine, nu e ușor să strângi banii de chirie într-o stațiune turistică pentru schiori.

Iar a doua zi, aceiași prieteni se vor urca pe munte și vor face un lucru care nu s-a mai făcut nicicând în toată istoria consemnată și despre care nimeni nu credea că se va face vreodată. „Este magie”, scria Thomas Pynchon.⁵ „Sigur – dar nu neapărat pură fantezie.”

Trebuia să înțeleg de ce se întâmpla astfel, cum se întâmpla și – posibil fără arderea autobuzelor școlare – dacă mi s-ar fi putut întâmpla mie sau vouă. Cu alte cuvinte, căutam cu disperare formula. Eram foarte convins că exista o formulă. Și simțeam asta deoarece, chiar dacă aceste isprăvi extraordinare îți zăpăceau mintea, nu era prima oară când mintea mea fusese zăpăcită.

Frățiorul meu nu avea puteri magice

Aveam 9 ani când am văzut prima oară imposibilul. Se întâmpla în 1976, anul bicentenarului, iar furnizorul imposibilului era fratele meu mai mic. Avea 7 ani.

Era o după-amiază târzie. Fratele meu se întorsese de la niște prieteni, i-a dat binețe mamei și a scos din buzunarul jeansilor lui pătați cu noroi o mică sferă de burete de un roșu aprins. Avea diametrul de aproximativ 2,4 centimetri și culoarea unei mașini de pompieri.

Ținând bila cu vârfurile degetelor de la mâna dreaptă, a pus-o calm în mâna stângă, a strâns pumnul în jurul ei și a ridicat în aer obiectul ascuns ca să-l vadă toată lumea. Cineva – poate eu, poate mami – a fost rugat să sufle peste pumnul lui. Mami a făcut onorurile. Apoi fratele meu și-a răsfirat degetele și m-a lăsat cu gura căscată. Micuța sferă dispăruse. Vreau să zic: puf! Se evaporase.

Eram foarte sigur că fratele meu tocmai făcuse imposibilul.

Acum, desigur, pentru mulți dispariția unei sfere de burete nu este cine știe ce mare scamatorie. Dar eu aveam 9 ani și nu mai văzusem până atunci un număr de prestidigitație. În aceste condiții, „Acum uite-l, acum nu-i” era o experiență cu adevărat enigmatică.

Enigmatică pe două fronturi.

În primul rând, evidența: afurisita de minge dispăruse. În al doilea rând, ceva mai puțin evident: frățiorul meu nu avea puteri magice.

De asta eram sigur. În cei șapte ani de coexistență, nimic nu sfidase încă legile fizicii. Nu fuseseră cazuri de levitație și, când lipsea ceașca de cafea preferată a tatălui nostru, nimeni nu l-a acuzat pe fratele meu că o teleportase în alte dimensiuni. Prin urmare, deși reușise imposibilul, dacă fratele meu nu avea puteri magice, trebuia să existe o explicație. Poate că un set de abilități. Poate un proces.

Era o constatare uluitoare. Însemna că imposibilul avea o formulă. Și, mai mult decât voisem vreodată, doream să cunosc formula. Ceea ce explică în mare măsură ce a urmat.

Am început să studiez prestidigitația. Trucuri cu cărți de joc, cu monede, chiar și cu acele afurisite de biluțe de burete. Când aveam 11 ani, locuiam în esență la Cutia Pandorei, magazinul local de magie. Și am văzut acolo imposibilul din plin.

În anii 1970, magia trăia zile de glorie. Magicieni de frunte mergeau cu regularitate în turnee și, din motive mai presus de înțelegerea mea, se opreau la Cleveland, Ohio – unde toate își aveau punctul terminus. Era un noroc de-a dreptul ridicol. Asta însemna că, mai devreme sau mai târziu, toți cei care aveau un renume în lumea lor își făceau drum prin lumea mea. În consecință, am ajuns să văd imposibilul de aproape și de foarte multe ori.

Lecția majoră din acei ani a fost că, oricât de stupefiant de improbabil părea un truc la suprafață, în adânc exista întotdeauna o logică inteligibilă. Imposibilul avea întotdeauna o formulă și – partea cea mai bizară – dacă o exersam eu însumi, uneori puteam să aflu acea formulă. După cum îi plăcea să spună unuia dintre primii mei mentori în materie de prestidigitație: „Foarte puține sunt imposibile după zece ani de exercițiu”.

Aceluiași mentor îi plăcea să sublinieze că istoria este plină de imposibil. Trecutul nostru este un cimitir de idei care au purtat acest titlu. Zborul omului este un vis străvechi. Ne-au trebuit 5 000 de ani să parcurgem drumul de la primul desen rupestru al omului înaripat până când frații Wright și-au înscris lansarea avionului lor Kitty Hawk în cartea recordurilor – dar nu ne-am oprit acolo. A urmat zborul transatlantic, apoi zborul spațial și prima aselenizare. În fiecare caz imposibilul a devenit posibil pentru că cineva a găsit formula. „Sigur”, spunea mentorul meu, „dacă nu cunoști formula, ți se pare că totul e magie. Dar acum știi și tu câte ceva.”

Într-un fel sau în altul, aceste idei nu m-au părăsit niciodată.

Așadar, când practicanții sporturilor extreme au început să realizeze cu regularitate performanțe imposibile, am presupus că exista o formulă. Am mai presupus că putea fi învățată. Desigur, am plătit această presupuziție cu oase rupte și facturi

de spitalizare. De fapt, cu mult timp înainte să fi înțeles cum împingeau mai departe limitele imposibilului acești sportivi, am ajuns la înțelegerea mai sobră că dacă nu încetez a-i mai vâna pe acești performeri încercând să aflu cum sfidau imposibilul, voi avea o viață scurtă.

Așa se face că mi-am transferat obsesia mea față de această întrebare în alte domenii. În arte, științe, tehnologie, cultură, afaceri – aproape în orice domeniu imaginabil – am pornit la vânătoarea formulei. De ce este nevoie pentru ca indivizi, organizații, chiar instituții, să se ridice în mod semnificativ la următorul nivel de performanță? De ce este nevoie pentru înfăptuirea unor inovații revoluționare, capabile de schimbarea unor paradigme? Și, într-o frază, dacă putem să depășim hiperbola și să dezgropăm caracterul practic, de ce este nevoie ca să realizăm imposibilul?

Răspunsurile pe care le-am scos la iveală au reprezentat substanța nutritivă a majorității cărților mele. *Tomorrowland* a fost rezultatul unor investigații de două decenii dedicate acelor inovatori nonconformiști care au transformat idei de science-fiction în tehnologii științifice factice, cei care au realizat acel imposibil suprem – cei care au visat viitorul.⁶ În *Bold* am cercetat întreprinzători care au înființat start-upuri precum Elon Musk, Larry Page, Jeff Bezos și Richard Branson, oameni care au creat imposibile imperii de afaceri în timpuri aproape record și deseori în domenii în care nimeni nu credea că se poate porni o afacere.⁷ *Abundance* s-a referit la indivizi și grupuri restrânse capabile să atace și să rezolve imposibile provocări globale precum sărăcia, foamea și insuficiența resurselor de apă, provocări atât de mari încât doar cu un deceniu în urmă fuseseră domenii rezervate exclusiv marilor corporații și guvernelor.⁸ Și așa mai departe.

Ce am învățat din toată această activitate? Aceași lecție cu care am rămas după ce am exersat prestidigitația. Ori de câte ori imposibilul devine posibil, există întotdeauna o formulă.

Încă o dată, ne sunt de folos câteva definiții.

Folosesc termenul *formulă* așa cum informaticienii vorbesc despre *algoritmi*, ca o succesiune de pași pe care îi poate face oricine ca să obțină rezultate solide. Și, în vreme ce restul acestei cărți este dedicat detaliilor acestei formule, rămân câteva întrebări fundamentale la care merită să răspundem din capul locului.

Biologia este uniformă

De ce există o formulă a imposibilului – este prima întrebare pe care o abordăm.

Biologia este răspunsul.

În calitate de oameni, toți am fost modelați în eoni de evoluție. În consecință, avem în comun aceeași mașinărie de bază. La Flow Research Collective studiem neurobiologia performanței umane de vârf. Neurobiologia este structura și funcționalitatea sistemului nervos – adică părțile sistemului nervos, inclusiv creierul, modul în care funcționează fiecare dintre aceste componente și cum funcționează toate laolaltă.⁹ Cu alte cuvinte, la Collective studiem sistemul nervos uman când funcționează la maxima lui capacitate. Pe urmă luăm ceea ce am aflat și folosim rezultatele cercetării ca să antrenăm o largă varietate de oameni, de la militarii din forțele speciale americane până la directorii executivi ai companiilor din Fortune 100 și publicul larg. Totuși, fiindcă se bazează pe neurobiologie, antrenamentul nostru este aplicabil oricui.

Exprimându-ne altcumva, la Collective avem o vorbă: „Personalitatea nu este uniformă. Biologia este.” Ceea ce înseamnă că în domeniul performanței superlative prea adesea cineva descoperă ce dă rezultate în cazul său și pe urmă presupune că va da rezultate și pentru alții. Rareori se întâmplă astfel.

De cele mai multe ori, rețeta dă greș.

Problema este că personalitatea este extrem de individuală. Trăsături care joacă un rol decisiv în atingerea performanței de vârf – precum toleranța față de risc sau unde te situezi pe scala introversiune-extraversiune – sunt codificate genetic, preinstalate neurobiologic și greu de modificat. Aduăgă toate influențele ambientale posibile care provin din mediul cultural, mijloacele financiare și statutul social și problema se complică. Din toate aceste motive, ceea ce este eficient pentru mine în mod aproape garantat nu dă rezultate și în cazul tău.

Personalitatea nu este uniformă.

Pe de altă parte, biologia este. Este însuși lucrul proiectat de evoluție să funcționeze pentru oricine. Și asta ne spune ceva important despre descifrarea imposibilului: dacă putem să coborâm sub nivelul personalității, undeva mai adânc decât psihologia capricioasă și adesea subiectivă a performanței superlative și decodificăm neurobiologia fundamentală, atunci dezgropăm un mecanism. Un mecanism biologic fundamental. Modelat de evoluție, prezent în majoritatea mamiferelor și în toți oamenii.

De aici ajungem la următoarea întrebare: care este formula biologică a imposibilului?

Răspunsul este fluxul.

Fluxul se definește ca „o stare optimă de conștientizare în care ne simțim la superlativ și acționăm cât putem noi de

bine”.¹⁰ Este starea creată de evoluție pentru a face posibilă performanța superlativă. Acesta este motivul pentru care în orice domeniu, ori de câte ori imposibilul devine posibil, fluxul joacă întotdeauna rolul principal. Neurobiologia fluxului este mecanismul subiacent al artei imposibilului.

Desigur, descrierea fluxului ca „stare optimă de conștientizare” nu ne duce foarte departe. Mai concret, termenul se referă la acele momente de subjugare a atenției și totală absorbire când ești atât de concentrat asupra sarcinii de îndeplinit încât tot restul dispare. Acțiunea și conștientizarea fuzionează. Percepția sinelui se destramă. Timpul se scurge în mod straniu. Iar performanța – performanța urcă până la cer.

Impactul fluxului atât asupra capacităților noastre fizice, cât și asupra celor mintale este considerabil.¹¹ Pe latura fizică, forța, rezistența și reacția musculară se intensifică în mod semnificativ, în vreme ce senzațiile noastre de durere, efort și epuizare se diminuează considerabil.

Și totuși impactul mai amplu este cognitiv. Motivația și productivitatea, creativitatea și inovația, învățarea și memoria, empatia și conștientizarea ambientală, cooperarea și colaborarea decolează debordant – conform unor studii, cu 500% peste linia de bază.

Și asta ne conduce spre întrebarea noastră finală: de ce ar crea evoluția o stare de conștientizare care amplifică toate aceste abilități particulare?

Evoluția a modelat creierul pentru a face posibilă supraviețuirea. Dar evoluția însăși este impulsionată de disponibilitatea resurselor. Puținătatea resurselor este întotdeauna cea mai mare amenințare pentru supraviețuirea noastră, ceea ce o face să fie cea mai importantă forță motrice a evoluției. Și există numai două reacții posibile față de acest pericol. Te

poți lupta pentru niște resurse din ce în ce mai rare sau poți să explorezi, să fii creativ, inovator și cooperant, pentru a crea resurse noi.

Așa se explică abilitățile pe care le amplifică fluxul. Această largă diversitate se dovedește a fi tot ceea ce îți trebuie ca să lupți, să fugi, să explorezi ori să inovezi. Și, întrucât imposibilul este o formă de inovație extremă, așa se explică de ce starea de flux este întotdeauna prezentă când imposibilul devine posibil. Este tautologic. Pentru inovație, fluxul înseamnă ceea ce este oxigenul pentru respirație – pur și simplu biologia modului în care se realizează.

Totuși aceasta este o poveste pe care am explorat-o în altă parte.

Și, în vreme ce acest abecedar va fi categoric o extensie a acelei lucrări, scopul său principal este să dezvăluie o idee tot atât de esențială: când e cazul să se atace imposibilul, fluxul este necesar, dar nu suficient.

Fortăreaa imposibilului – sau, la drept vorbind, trecerea la următorul nivel de evoluție – necesită categoric starea de flux, dar mai cere și antrenarea multora dintre capacitățile pe care le amplifică fluxul: motivația, învățarea și creativitatea. Afirmatia poate să pară derutantă, chiar contradictorie, însă drumul către imposibil este lung și vom avea nevoie de îndelungi eforturi ca să navigăm fără flux. În plus, ca să controlăm masiva amplificare furnizată de flux ne trebuie o fundație excepțional de stabilă. O mașină care se izbește de un zid cu 15 kilometri pe oră își va îndoi o aripă. Izbiți același zid cu 160 de kilometri pe oră și se vor îndoi al naibii de multe alte piese în afară de o aripă. Este la fel de adevărat pentru flux.

Din aceste motive, la care se adaugă și altele, vom dedica restul cărții explorării unui cvartet de abilități cognitive – *motivația, învățarea, creativitatea și fluxul*. Vom ajunge să

înțelegem cum lucrează ele în creier și în corp. Și vom folosi aceste informații ca să accelerăm semnificativ înaintarea noastră către imposibil. Dar, înainte de a face toate acestea, merită să privim aceste capacități dintr-o perspectivă puțin mai filosofică.

Deprinderea inferiorității

Filosoful James Carse folosește termenii „jocuri finite” și „jocuri infinite” ca să descrie modalitățile principale în care trăim și jucăm aici pe Pământ.¹² Un joc finit e doar atât – finit. Are un număr fix de opțiuni și de jucători, învingători și învinși clar definiți și un set stabilit de reguli. Din această categorie fac parte șahul și damele, cu siguranță, dar și politica, sporturile și războiul.

Jocurile infinite au caracteristici opuse. Nu există învingători și învinși clar definiți, nici un timp de joc prestabilit și nici reguli fixe. În jocurile infinite terenul de joc este variabil, numărul participanților se schimbă permanent și singurul scop este continuarea jocului. Arta, știința și iubirea sunt jocuri infinite. Cel mai important: aici se încadrează și performanța superlativă.

Performanța de vârf nu este un lucru pe care-l câștigăm. Nu există reguli fixe, un timp de joc prestabilit, iar terenul de joc este tot atât de vast sau de restrâns pe cât alegeți voi să vă trăiți viața. În schimb, performanța superlativă este un joc infinit – dar nu pe de-a-ntregul.

Performanța excepțională este un tip neobișnuit de joc infinit. Poate să fie de necâștigat, dar categoric poți să pierzi. William James, scriitorul psiholog de la Harvard, a explicat astfel acest aspect: „Individul uman trăiește de obicei mult

sub limitele sale; el posedă puteri de diverse feluri pe care de obicei nu reușește să le utilizeze. Acționează sub nivelul său maxim și se comportă sub potențialul său optim. În abilitățile elementare, în coordonare, în puterea de inhibiție și control, în orice mod conceptibil, viața lui este îngustată precum câmpul vizual al unui subiect isteric – dar cu mai puține scuze, căci bietul isteric este bolnav, pe când pentru noi, ceilalți, este numai o deprindere adânc înrădăcinată – deprinderea inferiorității față de sinele nostru deplin –, ceea ce este rău.”¹³

Ideea lui James este că motivul pentru care nu trăim la înălțimea potențialului nostru este că nu suntem obișnuiți să trăim astfel. Am automatizat procesele rele. Jucăm jocul greșit. Și asta e ceva rău.

James scria aceste cuvinte la sfârșitul anilor 1800, în primul manual de psihologie publicat vreodată. Versiunea mai modernă îi aparține scenaristului Charlie Kaufman și primelor cuvinte cu care începe filmul din 2002 *Confesiunile unei minți periculoase*: „Când ești tânăr, potențialul tău este infinit. Ai putea să faci realmente orice. Ai putea să fi Einstein. Ai putea fi DiMaggio. Apoi ajungi la o vârstă când ceea ce puteai să fi este înlocuit de ceea ce ai fost. Nu ai fost Einstein. Nu ai fost nimic. Este un moment greu.”¹⁴

Ce știm cu certitudine?

Nu ai decât o singură viață și urmează să-ți petreci o treime din ea dormind. Așadar ce alegi să faci în cele două treimi rămase? Este singura întrebare care contează.

Înseamnă asta că pierzi jocul infinit dacă nu ești un savant care schimbă paradigma fizicii sau un jucător de baseball care bate recorduri? Nu. Înseamnă că pierzi neîncercând să joci din toate puterile, neîncercând să faci imposibilul – oricare ar fi acesta pentru tine.

Toți suntem capabili de mult mai mult decât știm. Aceasta este principala învățătură pe care am reținut-o după o viață petrecută în preajma performanței superlative. Fiecare dintre noi poartă în sine aici, chiar acum, posibilitatea extraordinarului. Totuși această capacitate de a face lucruri extraordinare este o proprietate emergentă, una care se ivește numai când ne sforțăm până la limita capacităților noastre. Mult dincolo de zona noastră de confort, este zona în care aflăm cine suntem și ce putem fi. Cu alte cuvinte, singurul mod real de a descoperi dacă ești capabil să atingi imposibilul – oricare ar fi acesta pentru tine – este să încerci realizarea imposibilului.

Acesta este un alt motiv pentru care performanța de vârf este un joc infinit. Dar este de asemenea motivul pentru care cvartetul de abilități care stau în centrul acestei cărți sunt atât de importante. *Motivația* este cea care te introduce în joc; *învățarea* este cea care te ajută să continui jocul; *creativitatea* ține de modul în care mânuiești volanul; iar *fluxul* este modul în care apeși pe turboacelerație ca să obții rezultate care depășesc toate standardele raționale și toate așteptările rezonabile. Aceasta, prieteni, este adevărata artă a imposibilului.

Bun venit în jocul infinit.

Partea întâi

Motivația

Dacă această viață nu ar fi o luptă reală, în care ceva este etern câștigat pentru univers prin biruință, atunci nu-i nimic mai mult decât o dramoletă privată din care te poți retrage oricând după cum ți-e pofta. Dar ai sentimentul că este o luptă reală – ca și cum ar exista în univers ceva realmente feroce de care... trebuie să ne izbăvim.

- WILLIAM JAMES¹



1 | Descifrarea motivației

Premisa centrală a cărții de față este că imposibilul are o formulă. Ori de câte ori vedem că imposibilul devine posibil, suntem martorii rezultatului final al unui cvartet de aptitudini – motivație, învățare, creativitate și flux – expert aplicate și semnificativ amplificate.

Scopul acestei cărți este să folosească știința ca să descrie aceste aptitudini. Dorim să ajungem la mecanismele biologice fundamentale care le fac să funcționeze pe fiecare dintre ele, apoi să folosim ceea ce aflăm pentru a le face să funcționeze mai bine – ceea ce înțeleg realmente când spun că urmărim să facem în așa fel încât biologia să lucreze *pentru* noi, și nu *împotriva* noastră.

În practică, vom străbate patru secțiuni principale, explorând pe rând motivația, învățarea, creativitatea și fluxul. În fiecare secțiune voi detalia ceea ce ne spune știința despre modul în care funcționează aceste aptitudini în creier și în corp, apoi, printr-o serie de exerciții, vă voi învăța cele mai bune metode de a aplica aceste informații în propria viață.

Pentru început vom vorbi despre motivație, care ne pune în mișcare pe calea spre performanța superlativă. Dar motivația, după cum folosesc psihologii aceste termen, cuprinde în

realitate trei subgrupe de capacități: impulsul*, dârzenia** și scopurile.

Impulsul, subiectul următoarelor două capitole, se referă la puternicii factori motivanți emoționali precum curiozitatea, pasiunea și finalitatea***. Acestea sunt sentimente care *impulsează* comportamentul în mod automat.¹ Este un aspect de mare importanță. Când se gândesc la motivație, majoritatea oamenilor au de fapt în vedere persistența – adică trăsătura de care avem nevoie ca să mergem mai departe odată ce impulsul nostru ne-a părăsit. Gândiți-vă la cel mai simplu impuls: curiozitatea. Când un subiect ne trezește curiozitatea, efortul de a afla mai multe despre acel subiect nu mai este resimțit ca o muncă trudnică. Necesită efort, cu siguranță, dar avem *senzația* că facem totul în joacă. Și, când munca devine joacă, iată un mod de a ști cu siguranță că am intrat în jocul infinit.

Scopurile, tema Capitolului 4, se referă la înțelegerea exactă a țintei pe care încercăm efectiv s-o atingem. Dintr-o mulțime de motive neurobiologice pe care le vom explora mai târziu, când știm încotro ne îndreptăm, ajungem la țintă mult mai repede. Întrucât drumul spre imposibil este lung prin

* În original, *drive*; ca substantiv, termenul are sensul de forță motrice non-cognitivă a comportamentului. Putându-se traduce și prin „îmbold”, „îndemn”, „stimulent” sau „pornire”, *drive* semnifică o nevoie infra-rațională de implicare în anumite activități, generatoare de satisfacții intrinseci. Printre numeroase alte sensuri, verbul *to drive* – „a impulsiona” – semnifică în context „a propulsa”, „a declanșa” sau „a pune în mișcare”. În text apare frecvent și termenul *driver*, pe care l-am tradus alternativ prin sintagmele „forță motivațională”, „factor motivant” sau „generator de impulsuri” (n.t.).

** În original, *grit*. Poate cea mai fidelă traducere ar fi „tărie de caracter”, însă pentru simplitatea și ușurința lecturii am ales „dârzenia” deoarece mi s-a părut că sugerează mai bine tăria de caracter (n.t.).

*** În original, *purpose*. Sensul de bază al acestui cuvânt este „țel”, „obiectiv” sau „țintă”, însă în unele locuri am ales varianta „finalitate” deoarece am considerat că are o semnificație supraindividuală (n.t.).

definiție, vom avea nevoie de acest spor de accelerație ca să ne îndeplinim misiunea.

Dârzenia, subiectul Capitolului 5, este ceea ce au în minte majoritatea oamenilor când se gândesc la motivație. Este stăruință, hotărâre și fermitate – capacitatea de a-ți continua drumul indiferent de obstacolele și dificultățile ieșite în cale.

Dar ne-am dus deja prea departe.

Deocamdată, cercetarea noastră începe cu *impulsul*. Și motivul este simplu: realmente nu există nicio altă opțiune.

Psihologia impulsului

Urmărirea imposibilului necesită să sapi adânc zi de zi. Lao Zi nu se înșela: o călătorie de 1 000 de mile începe cu un pas.² Însă rămâne o călătorie de 1 000 de mile. Un urcuș anevoios, în beznă, care poate sfârși oriunde.

Întrucât imposibilul este întotdeauna o trudnică și lungă călătorie, performerii de elită nu se bazează niciodată pe o singură sursă de combustibil care să-i alimenteze de-a lungul drumului. Este o regulă adevărată deopotrivă pentru combustibilul fizic și cel psihologic.

Pe latura fizică, deși nu ea stă în centrul acestei cărți, performerii de elită încearcă întotdeauna să doarmă și să exerseze suficient, păstrându-și un nivel adecvat de hidratare și nutriție. Ei „stratifică” – altfel spus, cultivă, amplifică și suprapun în ordine – cerințele fundamentale pentru producția de energie fizică.

La fel de esențial, performerii de elită stratifică sursele de combustibil psihologic. Ei cultivă și suprapun în ordine impulsuri precum curiozitatea, pasiunea și fermitatea. Stratificând

aceste surse de energie mintală, ei își asigură oricând doresc accesul la cei mai potenți combustibili emoționali ai vieții.

Așadar ce ne impulsionează?

Putem reflecta asupra acestei întrebări adoptând o perspectivă evoluționistă. Știm că deficitul de resurse impulsionează evoluția. Orice problemă întâlnită cu regularitate în căutarea resurselor este o problemă pentru care evoluția a consumat milioane de ani *impulsionându-ne* să o rezolvăm.

Reprezentați-vă evoluția ca pe un joc video cu două niveluri principale. Ca să câștige primul nivel, un jucător trebuie să obțină mai multe resurse – hrană, apă, adăpost, partener de împerechere și așa mai departe – decât ceilalți jucători. La nivelul al doilea, jucătorul trebuie să transforme acele resurse în progenituri și să contribuie la supraviețuirea lor, ori făcând atât de mulți urmași încât prădătorii să nu-i poată mânca pe toți (ceea ce fac peștii), ori păzindu-și copiii și învățându-i cum să își procure singuri resursele (metoda umană).

La ambele niveluri, procurarea resurselor este elementul decisiv.

După cum am arătat, sunt disponibile numai două strategii. Sau lupți pentru resurse din ce în ce mai rare, sau devii creativ și creezi mai multe resurse. Așadar, când vorbim despre impuls din perspectivă evoluționistă, în realitate vorbim despre combustibili psihologici care furnizează energie acelor comportamente care pot să rezolve cel mai bine deficitul de resurse: luptă/fugi și explorează/inovează.

Frica este un impuls psihologic fiindcă ne împinge să luptăm pentru resurse, să fugim pentru a evita situația de a fi noi resursa altuia ori să ne facem bagajele și să traversăm cu toată familia un ocean sperând să găsim, ați ghicit, mai multe resurse. Curiozitatea este un alt impuls, pentru că ne face să ne întrebăm dacă s-ar putea găsi mai multe resurse peste ocean.

Pasiunea ne impulsionează să deprindem abilitățile necesare pentru a traversa cu succes oceanul. Scopurile ne impulsionează fiindcă ne spun ce resurse încercăm să găsim peste acel ocean și motivul pentru care încercăm să le găsim.

Și lista poate să continue.

Ca să facă lucrurile mai ușor de clarificat, oamenii de știință împart impulsurile noastre psihologice în două categorii: *extrinseci* și *intrinseci*.³ Impulsurile extrinseci sunt recompense venite din afara noastră. Sunt lucruri precum banii, faima și sexul și sunt categoric de mare forță. Banii se traduc în hrană, îmbrăcăminte și adăpost, astfel încât creierul tratează dorința noastră de bani ca pe o nevoie fundamentală de supraviețuire. Faima poate să pară ceva minor, dar oamenii celebri au deseori acces la mai multe resurse – hrană, apă, adăpost, sex și așa mai departe – astfel încât suntem presetati să o dorim. Iar sexul este singurul mod în care oamenii pot să câștige jocul evoluționist al supraviețuirii, motiv pentru care sexul vinde grozav și vineri seara barurile sunt mereu arhipline.

Impulsurile intrinseci stau într-o relație de opoziție cu cele extrinseci. Acestea sunt forțe psihologice și emoționale precum *curiozitatea*, *pasiunea*, *semnificația* și *scopul*. Plăcerea *măiestriei*, pe care o receptăm ca senzația unei îndeletniciri bine făcute, este un alt exemplu convingător. *Autonomia*, dorința de a fi stăpân pe propria viață, este un altul.

În cea mai mare parte din secolul trecut, cercetătorii credeau că impulsurile extrinseci erau mai puternice decât opusele lor, dar această opinie s-a schimbat în ultimele decenii, pe măsură ce impulsurile intrinseci au fost mai bine înțelese. Ceea ce știm în prezent este că operează o ierarhie motivațională. Impulsurile externe sunt fantastice, dar numai până când ne simțim în siguranță și la adăpost – adică avem destui bani cu care să ne plătim mâncarea, îmbrăcăminte și