

LBRIS

We know  
books

Rolf Dobelli

# ARTA DE A TRĂI BINE

Ediția a II-a

traducere din limba germană de  
ADELA MOTOC

Creat cu pasiune și savoir-faire. Un volum Baroque Books & Arts®.



## Cuprins

|   |     |
|---|-----|
| Cuvânt-înainte.....                       | 7   |
| 1. Contabilitatea mintală.....            | 9   |
| 2. Marea abilitate de a corecta.....      | 14  |
| 3. Legământul.....                        | 18  |
| 4. Gândirea black-box.....                | 22  |
| 5. Contraproductivitatea.....             | 27  |
| 6. Calea negativă a vieții bune.....      | 31  |
| 7. Loteria celulelor-ou.....              | 36  |
| 8. Iluzia introspecției.....              | 41  |
| 9. Capcana autenticității.....            | 46  |
| 10. NU-ul de cinci secunde.....           | 51  |
| 11. Iluzia concentrării.....              | 55  |
| 12. Cum se devalorizează achizițiile..... | 60  |
| 13. Fuck-you money.....                   | 65  |
| 14. Cercul competenței.....               | 70  |
| 15. Secretul stabilității.....            | 74  |
| 16. Tirania chemării.....                 | 79  |
| 17. Temnița bunului renume.....           | 84  |
| 18. Iluzia sfârșitului istoriei.....      | 89  |
| 19. Micul sens al vieții.....             | 94  |
| 20. Cele două Euri.....                   | 99  |
| 21. Banca amintirilor.....                | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| 22. Poveștile de viață sunt mincinoase .....              | 108 |
| 23. O viață bună e preferabilă unei morți frumoase ....   | 113 |
| 24. Vâltoarea autocompătimirii .....                      | 118 |
| 25. Hedonism și eudemonism.....                           | 123 |
| 26. Cercul demnității – partea întâi .....                | 128 |
| 27. Cercul demnității – partea a doua .....               | 133 |
| 28. Cercul demnității – partea a treia .....              | 138 |
| 29. Cartea grijilor.....                                  | 142 |
| 30. Vulcanul opiniilor.....                               | 147 |
| 31. Citadela mintală.....                                 | 151 |
| 32. Invidia.....  | 156 |
| 33. Prevenția .....                                       | 161 |
| 34. Calmarea mintală.....                                 | 166 |
| 35. Capcana concentrării.....                             | 171 |
| 36. Citiți mai puțin, dar de două ori – din principiu ... | 176 |
| 37. Capcana dogmei .....                                  | 181 |
| 38. Substracția mintală .....                             | 186 |
| 39. Punctul de maximă meditație .....                     | 191 |
| 40. În locul celorlalți .....                             | 195 |
| 41. Iluzia schimbării lumii – partea întâi.....           | 199 |
| 42. Iluzia schimbării lumii – partea a doua.....          | 203 |
| 43. Eroarea „lumii drepte“.....                           | 208 |
| 44. Cultul păsării-cargo.....                             | 213 |
| 45. Dacă alergi în propria cursă, nu poți să pierzi ..... | 217 |
| 46. Cursa înarmării .....                                 | 222 |
| 47. Împrieteniți-vă cu ciudații .....                     | 227 |
| 48. Problema secretarelor.....                            | 232 |
| 49. Gestionarea așteptărilor.....                         | 236 |
| 50. Legea lui Sturgeon.....                               | 241 |
| 51. Lauda modestiei.....                                  | 246 |
| 52. Succesul interior.....                                | 251 |
| <br>  |     |
| Postfață .....  | 256 |
| Mulțumiri.....  | 261 |
| Anexe.....  | 263 |
| Note.....   | 264 |

WITH LOVE,  
BAROQUE

## CUVÂNT-ÎNAINTE

Încă din Antichitate, așadar de cel puțin două mii cinci sute de ani – dar, probabil, cu mult timp înainte – oamenii și-au bătut mereu capul cu întrebările legate de o viață bună: cum ar trebui să trăiesc? Ce înseamnă o viață bună? Ce rol joacă soarta? Ce rol joacă banii? Se poate spune că viața este un subiect de atitudine, de poziție personală sau, mai degrabă, este vorba despre atingerea concretă a scopurilor vieții? Este mai bine să aspiři mereu la fericire sau să ocolești nefericirea?

Fiecare generație își pune, la rândul ei, aceste întrebări. Răspunsurile sunt, în principiu, întotdeauna foarte dezamăgitoare. De ce? Pentru că suntem mereu în căutarea *unui* principiu, a *unui* temei, a *unei* reguli. Dar acest Sfânt Graal al vieții bune nu există.

În ultimele decenii, în diferite domenii a avut loc o revoluție tacită a gândirii. În științe, în politică, în economie, în medicină și în multe alte sfere de activitate se recunoaște: lumea este mult prea complicată ca s-o putem cuprinde într-o idee mare sau într-o mână de principii. Pentru a înțelege lumea avem nevoie de o cutie de instrumente, reprezentând moduri de gândire diferite. Și de

exact o asemenea cutie de instrumente avem nevoie și pentru viața practică.

În ultimii două sute de ani, am creat o lume pe care nu o mai înțelegem intuitiv. Astfel, întreprinzători, investitori, manageri, medici, jurnaliști, artiști, oameni de știință, politicieni și oameni ca dumneavoastră și ca mine ne poticnim inevitabil prin viață, dacă nu putem recurge la un stoc de instrumente și de modele mintale solide.

Puteți numi această colecție de moduri de gândire și de atitudini „sistem de operare pentru viață”. Dar mie îmi place mai mult comparația străveche cu o cutie de instrumente, de unelte. Ideea e următoarea: instrumentele mintale sunt mai importante decât cunoștințele faptice. Ele sunt mai importante decât banii, mai importante decât relațiile și mai importante decât inteligența.

Acum câțiva ani am început să alcătuiesc propria mea colecție de unelte mintale pentru o viață bună. Am putut să am acces la un fond de modele mintale din Antichitatea clasică, parțial uitate, și la cele mai noi cunoștințe din studiile de psihologie. Dacă vreți, în cartea aceasta este vorba despre „filozofia clasică a vieții pentru secolul XXI”.

Ani de-a rândul am folosit zilnic aceste unelte pentru a face față micilor și marilor provocări de care m-am izbit în viață. După ce, în tot acest timp, viața mi s-a îmbunătățit sub aproape toate aspectele (faptul că astăzi părul meu nu mai e atât de des și mi s-au înmulțit ridurile de expresie nu mi-a afectat fericirea), pot să vă recomand cu conștiința împăcată cincizeci și două de instrumente de gândire care, ce-i drept, nu vă vor garanta o viață bună, dar vor face sensibil mai probabil ca ea să devină așa.

1

## CONTABILITATEA MINTALĂ

### Cum să faceți dintr-o pierdere un câștig

Ar fi trebuit să știu. Foarte aproape de ieșirea în autostradă din Berna pândește o instalație radar cenușie. Stă acolo de ani buni. Habar n-am ce a fost în capul meu. Blițul m-a trezit din gânduri și o privire aruncată fugitiv pe vitezometru a confirmat: mergeam cu cel puțin 16 km/oră peste viteza maximă legală și nicăieri nu exista niciun alt automobil care să poată fi făcut țap ispășitor.

A doua zi, în Zürich, am observat de la distanță cum un polițist fixa sub ștergătoarele mașinii mele o amendă. Într-adevăr, parcasem neregulamentar. Pentru că parcările etajate erau pline și eu eram foarte grăbit, pentru că în centrul orașului Zürich locurile de parcare legale erau cam tot atât de numeroase ca șezlongurile în Antarctica. M-am gândit încotro s-o apuc. Îmi și imaginam cum aș fi stat în fața polițistului, gâfâind și cu părul răvășit, explicându-i dilema mea. Am renunțat pentru că, de-a lungul anilor,

am învățat că, în felul ăsta, nu faci altceva decât să devii ridicol. Te simți mic și pe urmă dormi prost.

Înainte, amenzile mă enervau, azi le achit zâmbind. Pur și simplu, deduc suma din contul de donații. Acolo am rezervat un buget anual de 10 000 franci pentru scopuri bune – inclusiv pentru amenzi. Acest truc simplu e numit în psihologie contabilitate mintală. De fapt, e vorba despre o clasică greșeală de gândire: oamenii tratează banii în mod diferit, în funcție de sursa din care provin. Dacă, de pildă, găsiți niște bani pe stradă, îi folosiți cu mai multă ușurință, îi cheltuiți mai repede și mai frivol decât ați cheltui niște bani munciiți. Exemplul cu amenda arată cum se poate profita de o asemenea greșeală de gândire. Te păcălești cu bună știință pe tine însuși – de dragul liniștii sufletești.

Imaginați-vă că sunteți pe un drum, într-o țară săracă, și vă dispăre portofelul. Puțin mai târziu îl găsiți, având în el totul, cu excepția banilor. Interpretați acest incident ca furt sau ca donație către oameni cărora s-ar putea să le meargă mai prost decât dumneavoastră? Nu puteți să vă schimbați gândul că vi s-au furat bani. Dar aveți putere în privința importanței celor întâmplate, asupra interpretării incidentului.

Viața bună are multe în comun cu interpretarea constructivă a faptelor. La prețurile din magazine sau din restaurante, eu mai adaug întotdeauna în minte 50%. Aceasta este suma care mă costă pe mine efectiv o pereche de pantofi sau o limbă de mare *à la meunière* înainte s-o deduc din impozitul pe venit. Presupunând că un pahar cu vin costă 10 euro, atunci eu trebuie să câștig 15 euro, ca să pot să-mi permit vinul. Asta înseamnă, pentru mine, o bună contabilitate mintală, pentru a-mi ține sub control cheltuielile.

Hotelurile le plătesc, de preferință, în avans. În felul acesta nu-mi voi strica un weekend romantic în Paris cu socotelile de la sfârșit. După cum sună regula *peak-end* a laureatului Premiului Nobel Daniel Kahneman, din concedii ne amintim momentul culminant și sfârșitul, restul se uită. Vom comenta mai detaliat acest efect în capitolul 20. Așadar, dacă sfârșitul unei călătorii constă într-o notă de plată oribilă, pe care un recepționar francez cu nasul pe sus v-o prezintă ca pe un ordin de pornire în marș, împreună cu niște adaosuri criptice pe care le-a înregistrat, probabil, cu bună știință, pentru că ați vorbit într-o franceză total lipsită de accent, amintirea este prejudiciată. De aceea, psihologii cunosc tactica *precommitment* (preangajare): întâi plătești, după aceea consumi – o formă de joc a contabilității mintale, care îl face pe om să sufere mai puțin când cheltuie bani.

Impozitele le plătesc cu aceeași nonșalanță. E drept că nu pot să schimb eu, personal, sistemul de impozitare, drept care compar performanțele frumosului meu oraș natal, Berna, cu cele din Kuwait, Riad, ale ticsitelor pustiuri de beton din Monaco sau de pe suprafața Lunii – toate locuri fără impozit pe venit. Rezultatul: prefer să rămân în Berna. În plus, oamenii care, din cauza impozitelor, se mută în locuri urâte par meschini și căinoși – o pistă proastă pentru o viață bună. Este interesant că, până acum, n-am făcut decât afaceri proaste cu asemenea oameni.

Că banii nu aduc fericirea e un loc comun, dar eu vă sfătuiesc să nu vă lăsați tulburați de gânduri negre din cauza câtorva euro în plus sau în minus. Dacă o bere e mai scumpă cu 2 euro decât în mod obișnuit sau, poate, mai ieftină, mă lasă complet rece. În loc să economisesc bani, economisesc iritare, deoarece, în fiecare minut, valoarea portofoliului meu de acțiuni oscilează cu mai mult de

2 euro. Nici dacă indicele DAX scade cu o miime nu mă enervez. Vă propun să faceți același lucru: stabiliți aceeași cifră, o sumă modestă, care vă este perfect indiferentă, bani pe care nu-i considerați bani, ci zgomot alb. Nu pierdeți nimic procedând astfel și nu vă pierdeți nici echilibrul interior.

A existat o vreme – aveam pe atunci în jur de patruzeci de ani – când, după o lungă pauză de ateism, l-am căutat pentru ultima dată, cu îndârjire, pe Dumnezeu. Timp de mai multe săptămâni, dragii călugări benedictini de la Mănăstirea Einsiedeln m-au ținut ca oaspete. Îmi amintesc cu plăcere de acea vreme, departe de agitația lumească – fără televizor, fără internet și, doar din când în când, cu semnal la mobil, care pătrundea prin pereții groși ai mănăstirii. Cel mai mult prețuiam acea liniște din timpul meselor – aveam interdicție totală la vorbit. Ei bine, nu l-am găsit astfel pe Dumnezeu, în schimb am aflat un truc de contabilitate mintală, de data aceasta nu unul referitor la bani, ci la timp. În refectoriu (așa se numește sala de mese a unei mănăstiri), tacâmurile sunt puse într-un mic sicriu negru, de circa 20 cm lungime. La începutul mesei se deschide capacul sicriului și se scot dinăuntru, furculița, lingura și cuțitul, care sunt înfășurate cu grijă. Masa-jul: în principiu ești deja mort, tot ce urmează de acum încolo îți este dăruit. *Mintal accounting at its best*. Astfel am învățat să prețuiesc timpul și să nu-l irosesc enervându-mă.

Urăți să stați la coadă la casă, să așteptați la stomatolog, urăți ambuteiajul de pe autostradă? Cât ai clipi, tensiunea dumneavoastră va urca la 150 și veți stârni hormonii stresului. În loc să vă enervați, ar trebui să vă gândiți că, fără această inutilă enervare care, cu timpul, vă va devora trupul și sufletul, veți trăi un an întreg în plus. În acest an dăruit încape tot timpul de așteptare al vieții dumneavoastră și

chiar mai mult decât atât. Pe scurt: nu puteți anula pierderea de timp și bani, dar o puteți reinterpretă. Procurați-vă o cutie cu trucuri contabile mintale pentru toate situațiile din viață și veți vedea cum, cu cât mai abil deveniți în evitarea erorilor de gândire, cu atât mai mare va fi plăcerea de a comite, când și când, în mod conștient, o astfel de eroare, numai spre binele dumneavoastră.

## 2

## MAREA ABILITATE DE A CORECTA

De ce nu există un setup perfect?

Stați într-un avion care zboară de la Frankfurt la New York. Cât de des credeți că aparatul este pe culoarul său? 90% din timp? 80% din timp? 70% din timp? Răspunsul corect este: niciodată. Dacă stați la fereastră și vă uitați la marginea aripii, puteți să observați mișcarea eleroanelor – rolul lor este să corecteze permanent direcția de zbor. Pilotul automat calculează de o mie de ori pe secundă devierea de la poziția reală la cea proiectată și trimite ordinele de corectare la ampenaj.

Am deseori plăcerea să zbor cu avioane mici, fără pilot automat, așa că mâinilor mele le revine misiunea de a efectua aceste minuscule reglaje. Dacă las doar o secundă manșa să se odihnească, deviez. Știți și dumneavoastră cum stau lucrurile, de la șofat: chiar și pe o autostradă dreaptă, nu puteți să vă luați mâinile de pe volan fără să vă abateți de la direcție și să riscați un accident.

Așa cum funcționează un avion sau un automobil, tot astfel funcționează și viața noastră. E drept că am fi preferat să se întâmple altfel – să fie ceva planificat, previzibil, netulburat. Ar fi trebuit să ne concentrăm numai pe *setup*, pe starea inițială optimă. Pentru început, totul e perfect organizat – instruirea noastră, cariera, dragostea și viața de familie – și am ajunge, așa cum am planificat, la țintă. Dar știți că, din păcate, nu se întâmplă așa. Viața noastră este supusă unor permanente turbulențe, ne luptăm cu toate vânturile laterale și capriciile vremii. Totuși noi acționăm ca niște piloți de vreme bună naivi: supraapreciem rolul *setup*-ului și subapreciem sistematic rolul corecției.

Ca pilot de plăcere, am învățat că nu contează atât de mult startul, ci arta reglajului imediat după decolare. Natura știe asta de miliarde de ani. La divizarea celulelor apar, de multe ori, greșeli de copiere a materialului genetic. În toate celulele se găsesc molecule care corectează ulterior aceste greșeli de copiere. Fără aceste așa-numite reparații ADN am muri de cancer la câteva ore de la concepție. Sistemul nostru imunitar urmează același principiu. El nu are un *masterplan*, pentru că amenințările nu pot fi pronosticate. Virușii și bacteriile provoacă neîncetat mutații, așadar apărarea funcționează numai printr-o permanentă corecție.

Dacă, prin urmare, data viitoare veți auzi că o căsnicie, aparent perfectă, a doi parteneri care se potrivesc perfect se destramă, ar trebui să nu fiți prea surprinși. E un caz clar de supraapreciere a *setup*-ului. De fapt, ar fi trebuit să știm cu toții, noi, cei care am trăit într-un parteneriat mai mult de cinci minute: fără o ajustare fină și fără reparații nu se poate. Fiecare parteneriat cere să fie îngrijit neîncetat. Cea mai frecventă înțelegere greșită pe care am

înfălnit-o este aceea că viața bună e o stare. Greșit. Viața bună e posibilă doar printr-o permanentă ajustare ulterioară.

De ce ne displace să corectăm și să revizuiem? Pentru că interpretăm fiecare mică reparație ca pe o greșeală de planificare. Evident, ne spunem noi, planul a eșuat. Suntem afectați și ne simțim perdanți. Adevărul e că un plan nu poate să reușească pe de-a-ntregul și dacă, în mod excepțional, se realizează fără corecții, atunci este vorba despre o pură întâmplare. Dwight Eisenhower, general american și viitor președinte, spunea: „Planurile nu sunt nimic. Planificarea este totul.” Nu se mizează pe un plan fix, ci pe o planificare repetată, iar așa ceva nu are niciodată un sfârșit. În clipa în care propriile trupe s-au ciocnit cu cele inamice, Eisenhower a știut că orice plan e anacronic.

Constituțiile statelor sunt legile fundamentale pe care sunt construite toate celelalte legi. În mod corespunzător, ele ar trebui să fie atemporale. Dar nici măcar constituțiile n-o scot la capăt fără corecții. Constituția Statelor Unite din 1787 a fost revizuită până acum de douăzeci și șapte de ori. Constituția Federală a Confederației Elvețiene a trebuit să fie supusă la două revizuiți totale și zeci de revizuiți parțiale, începând de la primul proiect, din 1848. Legea fundamentală germană a fost adaptată de șaiszeci de ori, din 1949 până azi. Nu e nicio rușine, ci este extrem de înțelept. În general, capacitatea de corecție este fundamentul oricărei democrații care funcționează. Nu e vorba despre a alege bărbatul potrivit sau femeia potrivită (așadar, de „*setup*-ul corect”), ci de a înlătura din funcție, fără vărsare de sânge, bărbatul nepotrivit sau femeia nepotrivită. Democrația are încorporat un mecanism de corecție – e singura formă de guvernare care are așa ceva.

În alte domenii, din păcate, suntem mai puțin capabili de corecție. O mare parte din sistemul școlar este ajustat

pe *setup*: cunoașterea realității și diplomele sugerează că în viață este vorba, în principal, despre cea mai bună diplomă școlară și despre cele mai bune condiții de start în viața profesională. Dar legătura dintre diplome și succesul profesional devine tot mai slabă. În același timp, capacitatea de a corecta cursul crește în importanță, dar în școală, abia dacă se învață.

Același lucru poate fi observat în dezvoltarea personalității. Cunoașteți, cu siguranță, cel puțin un om pe care l-ați putea califica drept o persoană matură, înțeleaptă. Dumneavoastră ce credeți: *setup*-ul – originea perfectă, casa părintească exemplară, educația înaltă – a făcut ca această persoană să fie una înțeleaptă? Sau a fost, mai degrabă, un act de corecție – lucrul permanent cu propriile dificultăți și neîmpliniri pe care aceasta le-a eliminat pe parcursul vieții?

Pe scurt: trebuie să înlăturăm stigmatul legat de corecție. Cine corectează la timp are un avantaj față de cei care lucrează îndelung la un *setup* perfect și speră zadarnic ca planul lor să funcționeze. Nu există o pregătire ideală. Nu există un țel unic posibil în viață. Nu există o strategie antreprenorială perfectă, nici un portofoliu de acțiuni optim și nici un unic loc de muncă potrivit. Toate acestea sunt mituri. Corect este să se înceapă cu un *setup*, care să fie apoi permanent ajustat. Cu cât lumea e mai complicată, cu atât mai lipsit de importanță este punctul ei de plecare. De aceea nu trebuie să vă plasați resursele într-un *setup* perfect – nici în profesie, nici în viața privată. În schimb, exersați arta corecției, revizuind în mod curent ceea ce nu se confirmă – susținut și fără muștrări de conștiință. Nu e o întâmplare că am scris aceste rânduri cu programul Word 14.7.1. Versiunea 1.0. nu mai există de mult pe piață.

## LEGĂMÂNTUL

## Inflexibilitatea, ca strategie

În 1519, cuceritorul spaniol Hernán Cortés de Cuba a ajuns pe țărmul Mexicului. Fără multă vorbă, el a declarat Mexicul colonie spaniolă și pe el însuși, guvernatorul acesteia. Apoi a pus să-i fie scufundate vasele, lipsindu-se astfel pe sine, ca și pe trupele sale de posibilitatea de a se întoarce acasă.

Din punct de vedere economic, hotărârea luată de Cortés nu are niciun sens. De ce să excludă, din capul locului, o întoarcere? De ce să renunțe la alternative? Doar se știe că, potrivit unuia dintre cele mai importante principii ale economiei, cu cât există mai multe opțiuni, cu atât e mai bine. Așadar, de ce și-a sacrificat Cortés libertatea de a alege?

De două sau de trei ori pe an mă întâlnesc cu un CEO de la un concern internațional, la dineurile de rigoare ale economiștilor. De ani întregi mă frapază faptul că el renunță la desert. Până nu de mult, comportamentul lui

mi s-a părut ilogic și frustrant. De ce să excluzi, din principiu, o opțiune dulce? De ce să nu hotărăști de la caz la caz? De ce să faci ca decizia să nu depindă de greutatea corporală, de bogăția felului principal sau de forța de atracție a desertului? În principiu, renunțarea la desert poate să fie o decizie mai puțin dramatică decât imposibilitatea întoarcerii în patrie. La prima vedere, ambele par inutile.

Unul dintre cei mai importanți și mai renumiți gânditori din întreaga lume, în domeniul managementului, este Clayton Christensen, profesor la Harvard, cunoscut pentru bestsellerul *The Innovator's Dilemma*. Acest mormon convins își duce viața prin *legămintele* – un concept vechi, al promisiunilor care nu se încalcă. Dacă pentru dumnea-voastră *legămintele* sunt ceva prăfuit, numiți-le „absolute commitments” (angajamente absolute). Dar eu sunt un fan al vechiului concept, pentru că angajamentul este folosit inflaționar și deseori ipocrit („*we are committed to improving the state of the world*”) și pentru că doar un om singur, nu o organizație, poate să facă un *legământ*.

În anii tinereții, Clayton Christensen a observat mulți manageri care-și sacrificau carierei prima parte a vieții, pentru ca apoi, în cea de-a doua jumătate a vieții – deveniți, între timp, independenți sub aspect financiar – să se poată dedica în întregime familiei. Groaznic era doar faptul că deseori familiile erau fie destrămate, fie deja despărțite prin plecări. Așadar, Christensen a făcut un *legământ* și i-a promis lui Dumnezeu că nu va mai munci la sfârșitul săptămânii, iar în zilele lucrătoare va cina cu toți cei ai casei. Ceea ce a însemnat că uneori o pornea la muncă la ora trei dimineața.

Prima dată când am auzit asta am considerat comportamentul lui Clayton Christensen irațional, bizar și neeconomic. De ce era atât de inflexibil? De ce să nu decidă de la