

L. David Marquet
Michael A. Gillespie

DISTANȚAREA

Cum își redefinesc marii lideri perspectiva
pentru a lua decizii mai bune

Traducere din limba engleză
de **Oana Cornelia Deget**

ap!
act și politon

CUPRINS

CUVÂNT-ÎNAINTE	11
INTRODUCERE	15
PARTEA I. Două perspective	23
1. Sinele cufundat	25
Eu, sinele și egoul	29
Autoprotecția	36
Cufundarea în sine este starea noastră implicită	40
Alege să ieși din starea de cufundare în sine	49
2. Sinele distanțat	51
Schimbarea perspectivei	55
Distanța schimbă felul în care gândim	56
Cum să vedem clar ceea ce știm deja	61
Sinele distanțat ca Antrenor	63
PARTEA A II-A. Fii altcineva	67
3. Devino Antrenor	69
Când ignoranța este un lucru bun	75
Cum ne vedem pe noi și cum îi vedem pe ceilalți	77
Persoane și personaje	86
Într-o limbă străină	89
Cine este Antrenor?	90
Cum să devii Antrenor	93
Rezumat	94

4. Vorbește ca un Antrenor **97**

Dialogul interior distanțat	101
Performanță mai bună, anxietate redusă	105
Corpul știe	110
Renunță la tâmpenii	113
Dar <i>tu</i> ?	116
Cum să vorbești ca un Antrenor	119
Rezumat	120

PARTEA A III-A. Fii altundeva **121**

5. Du-te la balcon **123**

Negocierea de la balcon	128
Musca de pe perete	130
Puterea observației	134
Vizionarea înregistrărilor de meci	138
Nu este vorba despre tine	142
Distanțează-te pentru a accepta feedbackul	144
Cum să fii la balcon	146
Rezumat	147

6. Vezi imaginea de ansamblu **149**

Distanța arată ce contează cel mai mult	152
Surprinde esența	154
Rotești lumea sau te relochezi tu?	159
Nu doar mai departe, ci și mai sus	161
Cum să vezi imaginea de ansamblu	164
Rezumat	164

7. Fii tu din viitor**167**

Tipul nocturn îl sabotează pe tipul matinal	171
Fără regrete	172
Pragmatism pe termen scurt	176
Mi-aș fi dorit să fac asta mai devreme	180
Devenind versiunea ta viitoare	184
Trei orizonturi temporale	188
Cum să devii sinele tău din viitor	200
Rezumat	202

8. Oprește timpul**203**

Valoarea pauzei	206
Creează condițiile propice pentru pauză	209
Recunoaște situația	212
Cere pauză	218
Decide dimensiunea de distanțare	220
Cum să oprești timpul	221
Rezumat	222

Concluzie**225**

MULȚUMIRI	229
NOTE	231
BIBLIOGRAFIE	243

CUVÂNT-ÎNAINTE

În activitatea mea desfășurată împreună cu lideri din diverse industrii, am observat un adevăr care iese mereu în evidență: calitatea deciziilor influențează direct calitatea rezultatelor. În cartea mea *The Right Decision Every time* (*Decizia corectă de fiecare dată*), am aprofundat arta de a aduce claritate în procesul decizional cu miză mare. Tema centrală care s-a conturat este aceea că claritatea necesită mai mult decât simpla informație; e nevoie de capacitatea de a face un pas înapoi – de a te distanța de emoțiile, prejudecățile și zgomotul care încețoșează judecata. Liderii își pot alinia alegerile cu valorile fundamentale și cu obiectivele pe termen lung doar dacă reușesc să facă această separare. De aceea sunt extrem de încântată de cartea *Distanțarea*, o carte care nu doar aprofundează această înțelegere, ci și prezintă un cadru solid pentru realizarea ei.

David Marquet și Michael Gillespie au elaborat o lucrare care ne provoacă să privim diferit procesul de luare a deciziilor și leadershipul. Bazându-se pe leadershipul transformator al lui David de la bordul navei USS Santa Fe, descris în cartea *Redresează nava!*^{*}, și pe expertiza vastă a lui Mike în psihologia organizațională, această carte oferă

^{*} *Turn the Ship Around!* în original. Carte apărută în traducere la Editura ap! (ACT și Politon), București, 2016. (n. red.)

un set eficient de instrumente care să ajute la stabilirea intenționată a distanței psihologice de care este nevoie pentru a scăpa de prejudecățile și presiunile care ne sabotează deseori gândirea. Punându-ne în pielea altcuiva, privind o situație de la distanță sau imaginându-ne cum vom fi în viitor, autorii arată cum să trecem peste „zgomot” pentru a gândi mai limpede, a conduce mai eficient și a lua decizii cu încredere.

Ce îmi place la această carte

În primul rând, ceea ce face din această carte una deosebit de captivantă este caracterul ei practic. Distanțarea, un concept care inițial poate părea abstract, este transpusă în acțiuni aplicabile prin instrumente tangibile și exemple din lumea reală. David și Mike arată cum distanțarea schimbă modul în care sunt privite problemele, permițând liderilor să se oprească, să reflecteze și să ia decizii care nu sunt influențate de vârtoarea momentului, ci de înțelepciune și de alinierea la valorile fundamentale.

În al doilea rând, unul dintre cele mai convingătoare aspecte ale acestei cărți este accentul pus pe leadership în medii complexe, cu mize mari. În calitate de CEO al unei companii cotate la bursă, m-am confruntat cu decizii dificile, care puteau fie să ducă firma pe cele mai înalte culmi, fie să o distrugă. În discuțiile mele cu directorii executivi, am întâlnit aceeași preocupare: că doar câteva decizii-cheie pot schimba întreaga traiectorie a unei companii. David și Mike oferă o hartă care să te ajute să te asiguri că acele decizii-cheie sunt corecte: chibzuite, intenționate și aliniate la ideea de succes pe termen lung. Ei ne arată că distanțarea

le permite liderilor să depășească presiunea imediată pentru a vedea imaginea de ansamblu, ceea ce aduce claritate chiar și în fața complexității.

În al treilea rând, ideile din carte sunt extrem de actuale și au o importanță esențială în lumea de astăzi, în care suntem constant copleșiți de informații și cerințe. Ne așteptăm mereu ca liderii să gândească rapid, însă în viteza vieții moderne, înțelepciunea este adesea sacrificată. Această carte vine cu un remediu: acela de a încetini ritmul pentru a lăsa loc reflecției profunde. Așa cum arată autorii, pauza nu reprezintă o întrerupere, ci un instrument eficient care aduce claritate și creativitate.

De ce să citești această carte

Cartea de față este pentru toată lumea! Nu este un simplu ghid, ci o invitație de a-ți reînnoi modul în care gândești. Nu se limitează doar la idei, ci spune povești care dau viață acestor principii, de la camera de control a unui submarin nuclear, la sălile de ședință ale corporațiilor și până la viața de zi cu zi. Capacitatea lui David și a lui Mike de a îmbina teoria cu practica face din această carte o lectură transformatoare pentru toți.

Cred că *Distanțarea* va schimba modul în care abordezi luarea deciziilor și leadershipul. Te va pregăti să înfrunți complexitatea cu un nou tip de încredere. Pe măsură ce dai paginile, vei descoperi instrumente care îți vor ascuti capacitatea de concentrare, îți vor lărgi perspectiva și îți vor mări impactul.

David Marquet și Michael Gillespie au trasat un curs nou și îndrăzneț în luarea deciziilor și în leadership. Dacă ești pregătit să conduci cu claritate, să gândești cu mult curaj și să iei decizii cu încredere, această carte este ghidul tău. Te încurajez să fii curios și să pornești în această expediție cu mintea deschisă. Instrumentele pe care le vei dobândi nu îți vor transforma doar leadershipul, ci și viața celor pe care îi conduci.

Să fie pentru decizii mai bune: pentru noi înșine, pentru organizațiile noastre și pentru lumea noastră.

Luda Kopeikina

Autoarea cărții *The Right Decision Every Time*

(*Decizia corectă de fiecare dată*)

Boca Raton, Florida

INTRODUCERE

Fii tu însuși. Fii prezent. Trăiește clipa. Primim aceste sfaturi tot timpul, în media, de la experți de încredere și nenumărați guru din domeniul dezvoltării personale, precum și de la prieteni și rude cu cele mai bune intenții. *Zeitgeist**-ul actual consideră ideea de „a fi prezent” drept un obiectiv de urmărit, o stare în care să ne aflăm în permanență. La prima vedere, pare un sfat bun: ți-ai dori să fii prezent – fizic, mental și emoțional – când participi la ceremonia de absolvire a copilului tău, când lucrezi la un proiect important sau când privești peisajul după ce ai urcat pe un vârf de munte.

Dar uneori ne cufundăm** prea mult în sinele nostru prezent, „eu-aici-și-acum”, rămânând prea prinși în perspectiva noastră. Când cineva spune că a „reacționat din impuls” sau că „a fost luat de val”, conotația nu este pozitivă. De fapt, adesea înseamnă că a adoptat un comportament ce a venit în contradicție cu propriile valori și că a luat decizii pe care le-a regretat mai târziu. Desigur, este

* *Zeitgeist* (în lb. germ.) – termen care definește „spiritul timpului”; ansamblul de idei, credințe și climatul cultural care domină o anumită epocă. (n. trad.)

** Expresia *immersed in* se referă la starea de a fi complet absorbit, cufundat sau implicat într-un anumit context, experiență sau stare mentală. (n. red.)

mai ușor să vedem acest lucru la alții decât la noi înșine. Adevărul este că „a fi prezent” nu este întotdeauna un lucru atât de grozav cum se spune, mai ales când vine vorba de luarea deciziilor.

Când suntem entuziasmați, stresați sau ne simțim amenințați, suntem împinși mai adânc într-o stare de cufundare în sine*, o senzație închisă de „eu-aici-și-acum”, care îngustează, filtrează și distorsionează ceea ce vedem, întărindu-ne convingerile pe care le aveam deja. Nu vedem pădurea din cauza copacilor. Perspectiva noastră limitată ne influențează deciziile în favoarea a ceea ce ne face să ne vedem într-o lumină bună, afectându-ne capacitatea de a cântări factorii cu claritate. Ne restrângem gama de opțiuni, iar când luăm o decizie, ea este puternic influențată de nevoia de a ne apăra egoul. Uneori, asta ne paralizează. Continuăm cu statu quo-ul și ratăm oportunități noi și minunate de a ne dezvolta, ajungând în final să regretăm drumurile pe care nu ne-am aventurat.

Trăim în această perspectivă în care suntem complet cufundați și într-o realitate distorsionată, convinși că ceea ce vedem, simțim, avem nevoie și vrem să facem este corect. Această stare de cufundare este implicită pentru noi, prin natura noastră. Suntem efectiv prea aproape de noi înșine. Propriul ego, prejudecățile și emoțiile noastre sunt pur și simplu prea puternice. Ele ne împiedică să vedem care sunt cele mai bune decizii și ne ademenesc către cele comode. Ne determină să favorizăm decizii care ne pun într-o lumină favorabilă și care ne validează deciziile și

* Expresia *state of self-immersion* se referă la o stare mentală în care sinele este complet absorbit în propria experiență prezentă, fără distanțare sau reflecție. (n. red.)

acțiunile anterioare, pentru că, altfel, ar însemna că am greșit. Rezultatul nu este doar luarea unor decizii proaste, ci și un randament slab și, în timp, o viață mai puțin împlinită. În plus, poate duce chiar la dezastru.

Ca fost comandant al unui submarin nuclear, David avea experiență vastă în structurile de leadership de tip comandă și control. În prima sa carte, *Redresează nava!*, el a povestit cum USS Santa Fe, un submarin cu propulsie nucleară cu rezultate dezamăgitoare la inspecții și cu o echipă descourajată, și-a schimbat radical evoluția¹. Schimbându-și limbajul, făcând pași mici și valorificând combinația puternică dintre comunicare și descentralizarea responsabilității decizionale, echipajul a obținut cel mai mare punctaj din istoria Marinei Americane pentru felul în care submarinul a fost gestionat, iar moralul a urcat vertiginos. Toți cei 33 de marinari eligibili s-au înrolat din nou pe parcursul următoarelor 12 luni. Ofițerii au decis să rămână în Marină, iar doi membri ai echipajului și-au retras demisia. Cele mai semnificative realizări au avut loc după ce David a plecat. Nava a continuat să câștige un număr impresionant de premii, iar ulterior nu mai puțin de zece ofițeri au fost selectați să comande submarine – un număr fără precedent.

David a ajuns să țină discursuri pe toate continentele (mai puțin în Antarctica) pentru companii care doreau să se transforme din organizații de tip „lider-executant” în organizații de tip „lider-lider”, unde principiul de bază este transferarea autorității către cei care dețin informația, nu transferarea informației către cei care dețin autoritatea. Acest lucru a permis echipelor să îndeplinească sarcinile la standarde înalte și cu un nivel semnificativ de

autonomie, aliniindu-se totodată unor performanțe de clasă mondială.

A doua lui carte, *Leadershipul înseamnă limbaj*^{*}, a explorat diferența dintre limbajul Epocii Industriale pe care am fost programați să-l folosim, care ne prinde în capcana unei mentalități de executant, și limbajul bazat pe intenție, care ne invită, în schimb, să gândim ca niște lideri și să luăm decizii². Această abordare bazată pe intenție subliniază cât de important este să ne exprimăm intențiile – în fața propriei persoane și în fața celor din jur – creând o predispoziție spre acțiune și invitând în același timp în mod firesc la mai multă contribuție și comunicare.

Dar munca lui nu era completă. La bordul submarinului Santa Fe, cheia era ca oamenii să ia decizii, dar, bineînțeles, era nevoie de decizii bune, de decizii înțelepte. El observa adesea că ofițerii își puneau singuri piedici. Nu era vorba de informații insuficiente sau de un grad de ambiguitate și incertitudine, cu toate că acestea tindeau să declanșeze stări mentale neproductive, ci mai degrabă de starea lor de cufundare în sine, care îi împiedica să vadă răspunsurile evidente. Dacă le punea câteva întrebări – de exemplu: „Ce ai face dacă ai fi în locul meu?” sau „Ce crezi că și-ar dori versiunea ta din viitor de peste șase luni să faci astăzi?” – începeau imediat să vadă limpede și reușeau să ia decizii mai bune. Clienții lui erau deosebit de interesați de modul în care această schimbare de perspectivă îmbunătățea procesul decizional.

^{*} *Leadership Is Language*, în original. Carte apărută în traducere la Editura ap! (ACT și Politon), București, 2022. (n. red.)

Mike a petrecut ani întregi cercetând și făcând practică pentru a învăța cum să cultive eficiența în organizații și cum să-i ajute pe oameni să ia decizii mai bune. Cercetarea sa despre formarea unor culturi corporative eficiente a ajuns la ușa lui David sub forma unui articol din ziarul *Wall Street Journal*³. Ca psiholog organizațional la Universitatea din Florida de Sud, Mike a dezvoltat și a condus și el un program de gândire critică la nivel instituțional în campusul Sarasota-Manatee, plus ateliere pentru mediul de afaceri, pentru guvern și pentru organizații nonprofit. Participanții manifestau constant dorința de a afla cum puteau să ia decizii mai bune și cum să-i ajute și pe alții să facă la fel, confruntându-se în paralel cu constrângeri reale.

David și Mike au descoperit că încercau să rezolve aceleași problemă: să îi ajute pe oameni să obțină claritatea necesară pentru a lua decizii înțelepte, prin care să-și îmbunătățească viața și să ajute organizațiile în care activează. Această carte este rezultatul colaborării lor, iar în cuprinsul ei vei găsi o soluție simplă, dar eficientă.

Dacă starea de cufundare în sine este starea noastră implicită, care ne distorsionează perspectiva asupra realității și ne duce la decizii mai puțin inspirate, atunci putem alege în mod conștient să ieșim din această stare și să adoptăm o perspectivă ce implică distanțarea. Trebuie să ne depășim modul obișnuit de a gândi, tendințele de izolare și viziunile părtinitoare cu privire la lume. Trebuie să facem un pas înapoi și să ne îndepărtăm de situație, ca să fim capabili să o privim cu obiectivitate – exact ca un antrenor – și să hotărâm ce e de făcut. Distanța ne dă perspectiva necesară și reconfigurează situația, precum și modul în care o procesăm mental, astfel încât să putem lua decizii mai

bune atât pentru noi, cât și pentru organizație. Când suntem „cufundați” în situație, ne manifestăm latura practică. Dar când ne distanțăm, suntem mai aproape de sinele nostru ideal, înțelegând ce decizii ne vor sprijini cel mai bine valorile și se vor alinia cu acestea.

Dar cum ajungem aici? Nu suntem oare captivi în propriile tipare? Ba da, dar datorită minții noastre pline de imaginație și foarte creative, putem alege să privim lumea din perspectiva altcuiva. Îți prezentăm o tehnică mentală numită *distanțare psihologică*, care îți va permite să te desprinzi de sinele tău prezent și centrat pe eu-aici-și-acum. Bazându-ne pe cercetări științifice convingătoare, explicăm de ce funcționează atât de bine și îți arătăm trei modalități de aplicare: distanțare de sine, distanțare spațială și distanțare temporală. În primul rând, poți să *fii altcineva*, adoptând perspectiva unei alte persoane. Astfel, se activează punctul de vedere al unui observator neutru. În al doilea rând, poți să *fii altundeva*. Te retragi și te privești de la distanță, ca pe oricare altă persoană care face parte dintr-un context mai larg. În al treilea rând, poți să *fii altcândva*, imaginându-ți că ești sinele tău din viitor, care privește înapoi la ceea ce și-ar fi dorit să facă astăzi. În fiecare caz, e ca și cum ai apăsa pe un comutator. Mutând „ochiul minții”, descoperi brusc lucruri pe care nu le-ai observat înainte și te poți ghida singur din această perspectivă distanțată. Adesea, răspunsul apare instantaneu și pare evident. Această schimbare imediată a modului în care te percepi pe tine și situația ta îmbunătățește radical calitatea procesului decizional.

Observând cât de puternică și eficientă este distanțarea în viață noastră – e ca o superputere pe care nici nu

știam că o avem – de-a lungul anilor, am împărtășit această tehnică clienților și studenților noștri. Și ei, la rândul lor, au cules roadele, ajungând la momente revelatoare profunde care au dus la decizii mai bune, rezultate îmbunătățite și o viață mai bogată. Îți vom spune și ție unele dintre poveștile lor, precum și câteva exemple din mediul de afaceri și exerciții utile care te vor ajuta să pui în practică această tehnică transformatoare.

Înainte de a începe, câteva precizări importante: distanțarea nu înseamnă doar să iei în considerare punctul de vedere al altora atunci când iei decizii sau când te gândești în ce fel îți va afecta sinele din viitor o acțiune actuală. Deși sunt demne de laudă, aceste acțiuni sunt doar pași făcuți pe jumătate, deoarece perspectiva rămâne tot a ta. Privești într-adevăr mai departe, dar nu ieși din perspectiva cufundării în sine.

Sinele cufundat* este starea implicită din care percepi lumea. Nu este același lucru cu egoul, deși manifestările acestuia, cum sunt atitudinea defensivă, conștientizarea de sine și preocuparea pentru imagine, sunt mai active atunci când te afli într-o stare de cufundare în sine. Noi vedem relația dintre sinele cufundat și ego așa cum vedem legătura dintre oxigen și foc. Cu cât suntem mai cufundați (oxigen), cu atât egoul arde mai intens (focul). Soluția pentru a reduce

* Expresia *the immersed self* se referă la sinele nostru atunci când suntem complet absorbiți în prezent, în experiența noastră directă, fără distanțare mentală sau reflecție asupra acesteia. În română, poate fi redată ca „sinele implicat”, „sinele absorbit” sau „sinele cufundat”. Am ales varianta „sinele cufundat” pentru consecvență în traducere, subliniind ideea de cufundare în sine. (n. red.)

efectele egoului este să îndepărtăm oxigenul, ceea ce se întâmplă atunci când ieșim din starea de cufundare în sine.

Starea de cufundare în sine nu este o situație extremă: este starea noastră normală. Ca atare, ne aflăm în ea aproape tot timpul. La fel ca respirația, nu ne gândim prea mult la ea. În același timp, putem fi profund conștienți de respirația noastră în timpul exercițiilor fizice, când facem yoga sau meditație. Deși facem acest lucru doar câteva minute pe zi, beneficiile se pot acumula de-a lungul vieții. În mod similar, putem activa o stare de distanțare de sine pentru o scurtă perioadă, pentru a privi lumea cu alți ochi, a vedea realitatea mai clar, a crea o nouă perspectivă și a lua o decizie mai bună. Dar, pentru a pune în aplicare acea decizie, trebuie să ne întoarcem la starea noastră normală, cea de cufundare în sine. Și, la fel ca în cazul respirației conștiente, beneficiile practicării regulate se acumulează în timp.

Acum, să vedem cum se aplică acest lucru într-o situație de viață și de moarte, la bordul avionului 214 al companiei Asiana Airlines, cu căpitanul Lee.

PARTEA I

Două perspective

Sinele cufundat

*Pentru că ne vedem pe noi înșine și lumea noastră din
perspectiva propriului ego, percepțiile noastre sunt adesea
părtinitoare în moduri care ne fletează.*

– PROFESOR MARK LEARY

Sâmbătă, 6 iulie 2013, era o după-amiază senină, cu vizibilitate perfectă deasupra nordului Californiei. Aproape de finalul zborului de 11 ore de la Seoul la San Francisco, echipajul și pasagerii zborului Asiana 214 admirau priveliștile uimitoare asupra Golfului San Francisco, panorama orașului și podul Golden Gate. Boeingul 777 era aproape plin, având la bord 291 de pasageri, 12 însoțitori de zbor și 4 membri ai echipajului – în total, 307 persoane¹.

În cabină, pe scaunul pilotului stătea căpitanul Lee Kang-Kuk, în vârstă de 45 de ani. Lee era un pilot experimentat, care nu avusese incidente în cele aproape 10.000 de ore de zbor înregistrate pe diferite aeronave. Urcase treptele ierarhiei la compania Asiana, devenind mai întâi căpitan pe Boeing 737, în 2005, apoi căpitan pe Airbus A320, în 2007. Acum, după șase ani, fusese promovat să piloteze un Boeing 777, o aeronavă de dimensiuni mai mari. În