

# NODUL



**Problemele  
pot fi rezolvate**



# SETH GODIN

Traducere din engleză de  
**Iulia Berteș-Nani**

## **Deznodarea**

Numește problema

Vezi sistemele

Găsește încâlcările

Acceptă constrângerile

Recunoaște o situație

Spune adevărul

Împărtășește-ți teoria schimbării

Concepe un design cu intenție și empatie practică

Organizează-i pe ceilalți

Livrează lucrarea

Persistă

# Cuprins

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Cuvânt-înainte .....                                     | 11  |
| Partea întâi: Nodul .....                                | 13  |
| Partea a doua: Încurcați în noduri .....                 | 33  |
| Partea a treia: Găsește cuiul .....                      | 41  |
| Partea a patra: Scoate cuiul .....                       | 55  |
| Partea a cincea: Lasă bagajul .....                      | 85  |
| Partea a șasea: Livrează lucrarea .....                  | 117 |
| Partea a șaptea: Deznodat .....                          | 133 |
| Partea a opta: Oferă grație .....                        | 141 |
| Postfață: Cum să lucrăm cu problemele .....              | 147 |
| Anexă: Întrebările .....                                 | 153 |
| Glosar .....                                             | 157 |
| Deznodat, o cale pentru cei care produc schimbarea ..... | 161 |
| Despre copertă .....                                     | 163 |
| Mulțumiri .....                                          | 165 |

# Cuvânt-înainte

Bună, sunt Mel Robbins. Te invit să descoperi cartea *Nodul* de Seth Godin.

Sunt foarte onorată să mă aflu aici cu tine, în clipa asta. Seth m-a rugat să te întâmpin în noua lui carte și, înainte de toate, trebuie să recunosc că sunt fana muncii lui de mai bine de două decenii.

Pe lângă faptul că i-am devorat cele 21 de bestsellere, care împreună alcătuiesc un fel de masterclass despre *tot*, soțul meu și mulți membri ai echipei mele și-au obținut diploma alternativă de MBA în cadrul legendarului program altMBA al lui Seth. El este persoana care m-a învățat mai multe despre marketing, luarea deciziilor, leadership și influență decât oricine altcineva de pe planeta asta.

De altfel, motivul pentru care *Mel Robbins Podcast* este unul dintre cele mai cunoscute podcasturi din lume este că înțelepciunea lui Seth este întrețesută în fiecare decizie pe care o luăm. Mi-e aproape imposibil să cuantific impactul pe care munca lui l-a avut asupra mea, personal și profesional. Este infiltrată în tot ceea ce fac – cum gândesc, cum creez artă, cum mă prezint lumii și ce impact îmi doresc *eu* să am.

Iar *Nodul*, pe care o să-l citești imediat – măiculiță, ce impact o să aibă asupra *ta*! Te va transforma într-o versiune mai bună a ta. Faptul că ești aici, cu această carte, îmi spune ceva despre tine. Ești genul de om care vrea să creeze o viață mai bună, care vrea să-și lase amprenta, care are ceva de zis.

Și știi că a învăța cum să iei decizii mai bune înseamnă o bună parte din asta, deoarece viața ta este rezultatul deciziilor pe care le iei. Așa că, dacă te simți copleșit, dacă ești indecis, dacă în mod constant îți pui alegerile sub semnul întrebării sau ai tone de dubii, această carte îți va oferi cadrele conceptuale care te vor elibera pentru a realiza lucruri remarcabile.

Știu cum e să te simți blocat – să vrei un lucru cu disperare și tot să nu te apropii de el. Este extrem de frustrant când încerci să creezi ceva și îți pui singur piedici. Îl simți ca pe un nod, un nod care se află în tine, care te leagă și te ține pe loc.

De asta te afli la locul potrivit, chiar acum. Pe măsură ce citești, Seth va numi lucrul care am văzut că a împiedicat mii de oameni. Vezi tu, nu ești blocat pentru că îți lipsesc talentul sau resursele. Ești blocat pentru că încerci să te ții de două lucruri care nu pot coexista. Iar el îți va spune care sunt acestea. Trebuie să le cunoști, pentru că ele creează conflictul acela interior invizibil pe care nu îl conștientizezi. Dar, odată ce Seth îți le va dezvălui, totul se va schimba pentru tine.

Această carte va pune în cuvinte ceva ce ai simțit toată viața, dar n-ai reușit să articulezi. Așa că feli cită-te pentru că ai luat decizia excelentă de a fi aici. Pe măsură ce citești, vreau să absorbi și să reflectezi asupra adevărului a ceea ce te învață Seth.

Iar apoi, relaxează-te și privește ce magie se întâmplă atunci când în sfârșit dai drumul frângiei.

# Partea întâi | Nodul

Acum 2500 de ani, un tânăr pe nume Alexandru a intrat călare într-un mic oraș din centrul Turciei. La periferia orașului, a dat peste un car cu boi, legat de un par cu un nod complicat.

Legenda spunea că oricine reușea să dezlege nodul avea să devină Cel Mare, stăpânul multor teritorii. Tânărul de 22 de ani s-a uitat la enigma care îi pusese pe toți în încurcătură decenii la rând, a ignorat complet nodul și s-a întrebat: „Ce caută cuiul ăsta aici?”

Odată ce a scos cuiul din centru, încâlcirile nodului au devenit imediat vizibile. A putut să vadă ambele capete ale frânghiei și a dezlegat-o cu ușurință.

Nu a tăiat frânghia și nu a recurs la violență. În schimb, a înlăturat complexitatea care camufla problema. Cuiul nu făcea parte din nod, dar, atâta vreme cât cuiul era în centru, nodul nu putea fi desfăcut.

Problemele pot fi rezolvate.

## Când vrei două lucruri deodată

Cu toții ne-am simțit blocați. Blocați cu opțiuni care se bat cap în cap, blocați cu decizii dificile și, mai ales, blocați în situații imposibile.

În fiecare zi, oameni deștepți și pasionați se trezesc blocați între două lucruri pe care le doresc, incapabili să avanseze spre vreunul.

Există o parabolă filosofică despre un măgar care stă exact la mijloc între un morman de morcovi și un ciubăr cu apă. Măgarului îi este foame și sete. Dar morcovii se află într-o direcție, iar apa în cealaltă. Nu poate să se miște înspre apă pentru că morcovii sunt dincolo. Și nu poate să se miște înspre morcovi, deoarece apa este în cealaltă direcție.

Incapabil să aleagă, măgarul stă nemișcat. Și rămâne așa. Și până la urmă moare de foame, dar și de sete.

Niciun măgar adevărat nu ar fi atât de nesăbuit.

Dar noi suntem. Tot timpul.

Vrem să inovăm fără să schimbăm realmente nimic. Vrem să ne mișcăm rapid și totuși să fim siguri că vom face lucrurile corect. Vrem să terminăm maratonul fără să obosim. Vrem să lansăm o afacere fără să ne riscăm economiile.

Ne ținem cu dinții de jobul în care am investit ani, în timp ce visăm la cariera pe care ne-o dorim cu adevărat.

Nu le putem face pe amândouă. Așa că le ratăm pe ambele.



**MĂGARUL LUI BURIDAN**

Măgarul nu moare de foame pentru că nu poate să aleagă. Moare de foame pentru că *nu vrea* să aleagă.

Despre asta este cartea de față: forțele ascunse care ne țin paralizați. Blocați cu lucruri pe care spunem că le vrem, dar care nu ne fac fericiți.

Suntem la fel ca toți oamenii care s-au uitat la nod înainte să apară Alexandru. Captivi în cadrele lor de referință, incapabili să vadă unde erau încâlcelile, au renunțat. Facem asta tot timpul – nu cu carele noastre cu boi, ci cu proiectele, organizațiile și viețile noastre. Ne încurcăm în probleme care par de nereșolvat. Tragem de buclele vizibile. Muncim mai mult la aspectele pe care le putem vedea.

Între timp, în centru se află un cui. Ceva ce am adăugat, am moștenit sau pur și simplu nu am observat. De fapt, nu face parte din problemă în sine. Dar, atâta vreme cât cuiul e acolo, nu avem cum să găsim o cale să trecem de el.

## **Problemele care merită rezolvate**

Problemele sunt incommode. Ne solicită atenția și ne secătuesc de energie. Implică riscuri și stres. Ar fi mai ușor să acceptăm lucrurile așa cum sunt.

Doar că problemele reprezintă și modul în care creăm valoare. Fiecare serviciu, fiecare organizație sau fiecare contribuție importantă a început prin a fi problema cuiva. Doctorul rezolvă problema bolii. Arhitectul rezolvă problema locuirii. Profesorul rezolvă problema ignoranței.

De fiecare dată când rezolvăm o problemă pentru cineva, câștigăm șansa de a rezolva mai multe astfel de probleme. Nu e valabil doar în afaceri – e valabil pentru familii, pentru comunități, pentru cariere. Oamenii care contează cel mai

mult în viețile noastre sunt, de obicei, aceia care ne-au ajutat să ne rezolvăm problemele.

Aceasta este o carte despre cum să găsim problemele în care merită să ne investim timpul și apoi cum să le rezolvăm efectiv.

Dar iată partea grea: problemele persistente – cele care există de ceva vreme – nu dăinuie din cauză că nimeni nu a lucrat la ele, ci pentru că le ține pe loc ceva. Un sistem. O constrângere ascunsă. O încâlceală pe care nu am numit-o.

Să luăm drept exemplu o problemă precum alocarea de buget și plata pentru îngrijirea sănătății în SUA. Oamenii sunt de acord că este o problemă. Multe minți strălucite, cu cele mai pure intenții, au încercat să o rezolve. Dar soluțiile utile necesită nu doar acordul unui sistem asupra schimbării, ci a unei rețele de încâlceli. Până nu ne apucăm serios de luptă cu acele încâlceli, nodul va persista.

Unele obstacole sunt structurale – sistemele, instituțiile și stimulentele care se opun schimbării. Trucul eficace este să învățăm să le vedem.

Multe alte obstacole sunt interne. Sunt cuiele pe care le-am introdus în centrul propriilor noastre noduri.

Ele iau forma judecății înțelepte. Dau senzația de responsabilitate. Sună cam așa: „Nu pot să fac asta din cauză că...”, urmat de ceva ce pare rezonabil. Un angajament pe care ni l-am luat. Un rol pe care l-am adoptat. O teamă pe care nu am examinat-o.

„Nu pot să renunț la acest job care mă face nefericit din cauză că oamenii contează pe mine să rămân și să-i protejez. Iar siguranța familiei mele depinde de salariul meu.”

*Cele mai rezistente încâlceli nu par capcane. Par adevăruri.*

Încâlcilele împrumută autoritate de la circumstanțele externe. Ele ne împing să fim rezonabili și să alegem calea

ușoară. Și așa facem. Iar apoi ne mirăm de ce problemele sunt tot acolo.

Din câte se pare, calea cea grea s-ar putea să fie cea corectă. Nu pentru că este nobil să suferim, ci pentru că răspunsul se ascunde adesea pe calea cea grea – dincolo de cuiul pe care nimeni nu l-a băgat în seamă.

## **Cum să eviți capcana măgarului**

Am auzit indiciile, dar rareori le-am dat atenție:

Această organizație este dedicată inovării, fără a se abate de la practicile consacrate.

Trebuie să ne mișcăm rapid cu acest rebranding, dar miza este ridicată și trebuie s-o facem cum trebuie.

Vreau să termin maratonul, așa că trebuie să mă antrenez suficient ca să nu obosesc.

Vreau să schimb direcția proiectului nostru, dar șeful meu nu e pregătit pentru această discuție.

Relațiile cu clienții reprezintă prioritatea noastră numărul unu, atât timp cât păstrăm ridicat prețul acțiunilor de la bursă.

Vreau să gătesc ca un chef, dar nu am timp de ceva care-mi complică viața.

Vreau să am o meserie care să-mi placă foarte mult, dar am investit atât de mult în studiile mele, încât nu pot renunța la avocatură.

Așteptăm să găsim persoana potrivită înainte să mergem mai departe.

Trebuie doar să trec de perioada asta aglomerată, iar apoi voi avea timp să mă concentrez pe ceea ce contează.

Fiecare dintre acestea este capcana măgarului. O persoană sau o organizație, sfâșiată între două obiective aparent incompatibile. Măgarul nu poate bea, spune el, pentru că morcovii sunt dincolo. Nu pot să fiu acolo pentru că trebuie să fiu și aici.

Obiectivele incompatibile și lipsa clarității ne seduc să intrăm în nod. Ne spunem că suntem rezonabili. Responsabili. Grijulii.

Dar nu suntem blocați pentru că nu putem să ne mișcăm. *Suntem blocați pentru că nu vrem să ne mișcăm.*

Vestea bună e că, odată ce vedem capcana, putem ieși din ea. Nu găsim o cale isteată de a avea ambele lucruri – asta este fantezia care ne ține blocați –, ci numind încâlceala suficient de clar încât să facem o alegere.

Numește bagajul, lasă bagajul, livrează lucrarea.

Arta de a rezolva probleme este, în cea mai mare parte, arta de a vedea ce îți stă în cale.

## Revelația celor două cuvinte

Există două cuvinte care dezvăluie complet dacă suntem pregătiți să mergem mai departe sau să rămânem blocați pe loc: primul este „și”, al doilea este „dar”.

„Și” întărește. Se mișcă în aceeași direcție. „Vreau să alerg la maraton și sunt pregătit să obosesc.” A doua parte o susține pe prima. Spune: „Înțeleg care e prețul și sunt dispus să-l plătesc.”

„Dar” subminează. Trage în direcția opusă. „Vreau să alerg la maraton, *dar* nu vreau să obosesc.” Acum ești blocat. A

doua parte o anulează pe prima. Nu ți-ai luat un angajament – ai descris, dintr-o suflare, o dorință și obstacolul din calea ei.

Când cineva declară că vrea asta *și* cealaltă, fii atent dacă nu cumva vrea să spună *dar*. Pentru că în acel „dar” se ascunde încâlceala. E cuvântul care indică locul în care frica s-a încurcat cu dorința. Dacă vrem să realizăm lucrurile care contează cu adevărat, trebuie să renunțăm la fiecare „dar” și să îmbrățișăm fiecare „și”.

## Sursa încâlcirii

Cea mai mare parte a blocajelor noastre provine din faptul că ne dorim simultan lucruri incompatibile. Vrem să fim împăcați cu alegerile noastre, dar ne dorim și să fi ales altceva. Vrem să ne acceptăm mortalitatea, dar trăim de parcă am fi scutiți de ea. Vrem să contăm, dar ne vrem și alinarea de a fi nesemnificativi.

Când dăm un nume acestor încâlceli, facem un pas către rezolvarea problemelor noastre.

Descâlcirea înseamnă să decidem de care fir să tragem. Nu poți onora fiecare element al experienței tale *și* simultan să-ți păstrezi iluzia că anumite elemente nu ar fi trebuit să se întâmple. Nu poți accepta toate resursele pe care le-ai irosit și în același timp să-i ceri universului să ți le ramburseze.

Nodul se strânge și mai tare de fiecare dată când insistăm pe ambele. Vrem pacea acceptării *și* validarea doleanțelor noastre. Vrem să mergem mai departe *și* să contestăm iar ceea ce am lăsat în urmă.

Descâlcirea nu este dificilă din cauza complexității – ci din cauză că fiecare fir ni se pare esențial. Dacă renunțăm la dorința de a fi avut un trecut mai bun, putem avea senzația că