Fii în formă!

PUTEREA IMPLICĂRII TOTALE

Gestionarea energiei –
cheia performanței,
a sănătății și a fericirii

Jim Loehr Tony Schwartz

EDITURA AMALTEA

Cuprins

Partea întâi: Dinamica implicării totale
11

Capitolul 1
Implicarea totală: energia, nu timpul, este cea mai preţioasă resursă a noastră
13

Capitolul 2
Viaţa lipsită de angajament a lui Roger B.
32

Capitolul 3
Pulsul performanţei de înaltă clasă: echilibrarea stresului şi refacerea
42

Capitolul 4
Energia fizică: întreţinerea focului
65

Capitolul 5
Energia emoţională: transformă ameninţarea în provocare
93

Capitolul 6
Energia mentală: concentrarea adecvată şi optimismul realist
117

Capitolul 7
Energia spirituală: cel care are un motiv să trăiască
136

Partea a doua: Sistemul de training
157

Capitolul 8
Definirea scopului: regulile implicării
159

Capitolul 9
Faţă în faţă cu adevărul.
Cum îţi gestionezi acum energia?
178

Capitolul 10
Trecerea la acţiune: forţa ritualurilor pozitive
197

Capitolul 11
Noua viaţă a lui Roger B.
218

Resurse

Rezumatul Sistemului de pregătire
pentru implicarea totală al Atletului corporatist
233

Dinamicile energiei organizaţionale
239

Cele mai importante strategii
de administrare a energiei fizice
241

Mulţumiri 259

Note 264

Bibliografie 269

Despre autori 271

Partea întâi

Dinamica implicării totale

Capitolul 1

Implicarea totală: energia, nu timpul, este cea mai prețioasă resursă a noastră

Trăim în epoca digitală. Trebuie să lucrăm într-un ritm din ce în ce mai alert şi neîntrerupt, iar activitatea noastră de zi cu zi depinde de performanţa computerelor. Punem un accent mai mare pe cantitate în loc de profunzime şi pe reacţia rapidă în loc de momentele de reflecţie şi analiză. Plutim la suprafaţă, ajungând pentru scurt timp într-o mulţime de destinaţii, dar rămânând rareori într-una singură pentru mai multă vreme. Ne grăbim să trecem prin viaţă fără să stăm un moment să reflectăm la ce anume vrem să fim sau unde dorim să ajungem. Suntem legaţi prin cabluri din ce în ce mai performante, dar ne „topim" văzând cu ochii.

Cei mai mulţi dintre noi încercăm să facem lucrurile cât mai bine cu putinţă. Când suntem depăşiţi de solicitări, începem să facem alegeri rapide, care să ne mai elibereze puţin, dar care, pe termen lung, îşi vor spune cuvântul. Supravieţuim dormind foarte puţin, mâncând ceea ce nu trebuie şi pe fugă, îmbuibându-ne de cafea, abuzând de alcool sau de medicamentele care să ne ajute să dormim. Confruntaţi cu probleme din ce în ce mai multe la locul de muncă, ajungem ca atenţia să ne fie distrasă foarte uşor. Ne întoarcem seara acasă după o zi lungă la serviciu, simţindu-ne epuizaţi, văzând în familia noastră nu o sursă de bucurie

şi de refacere a forţelor, ci o altă preocupare solicitantă într-o viaţă şi aşa copleşită de probleme.

Ne învârtim de colo-colo cu agende pline de treburi zilnice şi cu liste întregi de lucruri de care trebuie să ne ocupăm, avem tot felul de dispozitive electronice precum Palm Pilot sau Blackberry, pagere instant şi metode electronice de reamintire a sarcinilor – concepute toate pentru a ne ajuta să ne gestionăm timpul mai bine. Ne mândrim cu abilitatea noastră de a face mai multe lucruri în acelaşi timp şi facem din capacitatea de a lucra cât mai multe ore un motiv de mândrie. Sintagma „douăzeci şi patru de ore pe zi, şapte zile pe săptămână“ descrie o lume în care munca nu se termină niciodată. Folosim cuvinte precum „obsedat“, „înnebunit“ sau „copleşit“ nu pentru a descrie demenţa, ci pentru a ne caracteriza viaţa de zi cu zi. Simţind întotdeauna că ne lipseşte timpul, presupunem că nu avem de ales şi muncim cât mai mult în fiecare zi. Dar gestionarea eficientă a timpului nu este o garanţie că vom avea suficientă energie pentru orice am avea de făcut în ziua respectivă.

Să luăm în considerare următoarele scenarii:

- participi la o şedinţă de patru ore, în care nu este irosită nici măcar o secundă; dar în timpul ultimelor două ore, nivelul tău de energie scade foarte mult, iar tu te străduieşti să rămâi concentrat;
- treci grăbit printr-o zi de muncă de douăsprezece ore, planificată minuţios, dar la mijlocul zilei energia ta a scăzut sub nivelul admisibil – astfel că devii nerăbdător şi iritabil.
- îţi faci timp să te joci cu cei mici atunci când ajungi acasă la sfârşitul zilei, dar eşti atât de distras de ceea ce ai de făcut la serviciu încât nu le acorzi niciodată întreaga ta atenţie.
- îţi aminteşti că este ziua soţiei tale – computerul te alertează în legătură cu asta, la fel şi dispozitivul Palm Pilot – dar până seara, eşti prea obosit să mai ieşi în oraş să sărbătoriţi împreună.

Energia, şi nu timpul, este moneda fundamentală a performanţei ridicate

Această idee a revoluţionat modul în care apreciem ce anume ne conduce la o performanţă cât mai mare. De asemenea, a adus şi o transformare substanţială a modului în care clienţii îşi conduc viaţa, atât din punct de vedere personal, cât şi profesional. Tot ceea ce fac aceştia – de la interacţiunea cu ceilalţi colegi şi luarea unor decizii importante în legătură cu timpul petrecut alături de propriile familii – presupune energie. Indiferent cât de evident pare, de cele mai multe ori nu reuşim să luăm în considerare importanţa energiei la locul de muncă şi în vieţile noastre personale. Fără cantitatea, calitatea, concentrarea şi forţa energiei corespunzătoare, ne compromitem orice acţiune pe care o întreprindem.

Fiecare dintre gândurile, emoţiile şi comportamentele noastre are o consecinţă în ceea ce priveşte energia, într-o măsură mai mare sau mai mică. Măsura finală a vieţilor noastre nu este cât de mult timp petrecem pe planetă, ci cât de multă energie investim în timpul pe care îl avem. Premisa acestei cărţi – şi a trainingului pe care îl facem în fiecare an cu mii de clienţi – este una foarte simplă:

Performanţa, sănătatea şi fericirea sunt determinate de gestionarea corespunzătoare a propriei energii

Cu siguranţă că există şefi incompetenţi, medii profesionale toxice, relaţii dificile şi crize reale de viaţă. Cu toate acestea, avem un control mult mai mare decât am putea crede asupra propriei energii. Numărul de ore dintr-o zi este fix, dar cantitatea şi calitatea energiei pe care o avem la dispoziţie nu este – fiind cea mai preţioasă resursă a noastră. Cu cât abordăm mai responsabil energia de care dispunem, cu atât mai productivi şi mai puternici devenim. Cu cât dăm mai mult vina pe ceilalţi sau pe circumstanţele exterioare, cu atât energia noastră are şanse mai mari să fie compromisă şi să se transforme într-una negativă.

Dacă te-ai trezi mâine dimineaţă cu o energie mult mai pozitivă şi mai bine direcţionată, pe care să o investeşti la locul de muncă sau în familia ta, cât de mult ţi s-ar schimba viaţa în bine? Ca lider şi manager, cât de mult ar conta să aduci mai multă energie pozitivă şi pasiune la locul de muncă? Dacă cei pe care îi conduci ar avea mai multă energie pozitivă, cât de mult s-ar îmbunătăţi relaţiile dintre ei şi calitatea serviciilor oferite clienţilor?

Liderii sunt cei care au grijă de energia organizaţională – în companii, firme şi chiar în familii. Ei îi inspiră sau îi demoralizează pe ceilalţi, în primul rând prin modul în care îşi gestionează propria energie şi, în al doilea rând, prin măsura în care pot mobiliza, concentra, investi şi reînnoi energia colectivă a celor pe care îi conduc. Gestionarea corespunzătoare a energiei, la nivel individual şi organizaţional, înlesneşte ceea ce numim implicare totală.

Ca să fim implicaţi pe deplin, trebuie să dispunem de energie fizică, să fim conectaţi la nivel emoţional, concentraţi la nivel mental şi aliniaţi spiritual la scopul de dincolo de interesul personal imediat. Implicarea totală începe cu faptul că te simţi mult mai determinat să te duci la serviciu dimineaţa, eşti la fel de fericit să te întorci acasă seara, fiind capabil să stabileşti o serie de graniţe foarte clare între cele două laturi. Înseamnă să fii capabil să te implici în misiunea pe care o ai, indiferent că este vorba despre o provocare creativă la serviciu, despre conducerea unui grup de oameni care iau parte la un proiect, despre timpul petrecut alături de cei dragi sau pur şi simplu despre distracţie. Implicarea totală presupune o schimbare fundamentală a modului în care ne trăim viaţa.

Mai puţin de 30% dintre angajaţii din SUA sunt implicaţi pe deplin în problemele de serviciu, conform unor date colectate de organizaţia Gallup la începutul anului 2001. 55% dintre ei nu sunt implicaţi. Alţi 19% sunt „neimplicaţi în mod activ“, însemnând nu că nu sunt fericiţi la locul de muncă, ci că împărtăşesc în mod regulat aceste sentimente cu ceilalţi colegi. Costurile unei

PUTEREA IMPLICĂRII TOTALE	
Vechea paradigmă	**Noua paradigmă**
Gestionarea timpului	Gestionarea energiei
Evitarea stresului	Căutarea stresului
Viața este un maraton	Viața este o serie de sprinturi
Timpul liber este timp irosit	Timpul liber este un timp productiv
Recompensele alimentează performanța	Scopul alimentează performanța
Autodisciplina este importantă	Deprinderile sunt importante
Puterea gândirii pozitive	Puterea implicării totale

echipe lipsite de angajament se ridică la mii de miliarde de dolari. În plus, cu cât aceşti angajaţi rămân mai mult într-o companie, cu atât implicarea scade mai mult. Gallup a descoperit că după şase luni petrecute într-o firmă, doar 38% îşi păstrează implicarea. După trei ani, cifra scade la 22%. Gândeşte-te la propria ta viaţă. Cât de implicat eşti la serviciu? Dar colegii tăi sau cei cu care lucrezi?

În timpul ultimului deceniu, am devenit din ce în ce mai deranjaţi de nenumăratele moduri în care clienţii noştri îşi risipesc sau îşi folosesc în mod greşit energia. Aici sunt incluse obiceiurile referitoare la alimentaţia necorespunzătoare sau faptul că nu reuşesc să încerce să se refacă după perioade mai dificile. Lecţiile pe care ne străduim să le promovăm în această carte s-au dovedit a fi extrem de utile în gestionarea propriilor vieţi şi în conducerea propriilor companii. Atunci când urmăm principiile de gestionare a energiei şi procesul de schimbare pe care ţi-l vom împărtăşi în aceste pagini, vom descoperi că suntem mult mai eficienţi, atât la nivel personal, cât şi profesional, în propriile noastre acţiuni şi relaţii. Atunci când dăm greş, vedem imediat costurile, în ceea ce priveşte performanţa şi impactul pe care îl avem asupra celorlalţi. Acest lucru este valabil şi pentru zecile de mii de clienţi cu care am colaborat. Deprinderea corectă a modului de gestionare mult mai eficientă şi mai inteligentă a energiei are o putere unică de transformare, atât la nivel individual, cât şi organizaţional.

UN LABORATOR VIU

Am văzut într-o primă fază care este importanţa energiei în laboratorul viu al sportului profesionist. Timp de treizeci de ani, organizaţia noastră a lucrat cu sportivi de clasă mondială, definind exact elementele de care ai nevoie pentru a avea o performanţă constantă, la cel mai înalt nivel, în condiţiile unor presiuni competitive intense. Primii noştri clienţi erau nişte jucători de tenis. Peste optzeci dintre cei mai buni jucători din lume au trecut prin laboratorul nostru, printre ei numărându-se Pete Sampras, Jim Courier, Arantxa Sanchez-Vicario, Tom şi Tim Gullikson, Sergi Bruguera, Gabriela Sabatini şi Monica Seles.

Aceşti jucători apelau la noi în perioadele în care se luptau din răsputeri să performeze, iar ajutorul primit din partea noastră a dus adesea la răsturnări impresionante de situaţie. După ce am lucrat cu ei, Sanchez-Vicario a câştigat pentru prima dată turneul US Open şi a devenit cea mai bună jucătoare din lume, atât la simplu, cât şi la dublu, iar Sabatini a obţinut primul şi singurul ei titlu de la US Open. Bruguera a trecut de pe locul 79 mondial în primii zece jucători din lume şi a câştigat de două ori turneul de Open al Franţei. După aceea am colaborat cu un spectru larg de sportivi profesionişti, printre care: jucătorii de golf Mark O'Meara şi Ernie Els; hocheiştii Eric Lindros şi Mike Richter; boxerul Ray „Boom Boom" Mancini; baschetbaliştii Nick Anderson şi Grant Hill; campionul la patinaj viteză Dan Jansen, care a câştigat singura medalie olimpică din carieră ca urmare a celor doi ani de training intensiv oferit de noi.

Intervenţiile pe care le întreprindem cu sportivii profesionişti sunt unice prin prisma faptului că nu ne concentrăm deloc pe abilităţile lor tehnice sau tactice. Tradiţia spune că dacă descoperi oameni talentaţi şi îi ajuţi să îşi dezvolte abilităţile necesare pentru a trece prin acea provocare, vor evolua la capacitatea lor maximă. Din experienţa noastră, de cele mai multe ori nu se întâmplă aşa. Energia este cel mai important factor care permite înflorirea completă a talentului şi a abilităţilor. Nu ne-am ocupat niciodată de modul în care serveşte mingea Monica Seles sau

cum loveşte Mark O'Meara, sau cum execută Grant Hill loviturile libere. Toţi aceşti sportivi erau deosebit de talentaţi şi aveau rezultate de excepţie atunci când au apelat la noi. În schimb, ne-am concentrat pe a-i ajuta să-şi gestioneze mult mai eficient energia în misiunea pe care o aveau.

Sportivii s-au dovedit a fi un grup experimental foarte solicitant. Nu erau satisfăcuţi de mesajele inspiraţionale sau de teoriile inteligente referitoare la performanţă. Ei voiau rezultate măsurabile şi pe termen lung. Erau interesaţi de media situaţiilor în care se ajunge la bază în baseball, de procentele loviturilor libere, de câştigarea turneelor şi de clasamentele de la sfârşitul anului. Voiau să poată lovi mingea cu crosa astfel încât să intre în a optsprezecea gaură în runda finală, să bage mingea în coş în urma dictării unei lovituri libere sau să prindă o pasă excepţională în ultimul minut. Orice altceva era doar vorbărie goală. Dacă nu le puteam garanta rezultate sportivilor, nu aveam să facem parte din viaţa lor pentru multă vreme. Am învăţat, aşadar, să ne asumăm responsabilitatea în ceea ce priveşte cifrele.

Pe măsură ce veştile referitoare la succesul pe care îl avusesem cu sportivii s-au răspândit, am început să primim numeroase cereri de a exporta modelul nostru şi în alte domenii legate de înalta performanţă. Am început să colaborăm cu echipele FBI de salvare a ostaticilor, cu poliţişti şi cu medicii din departamentele de urgenţă ale spitalelor. În prezent, centrul afacerilor noastre este în zona de business – directori şi antreprenori, manageri şi oameni de vânzări şi, în ultima vreme, profesori şi educatori, avocaţi sau studenţi la medicină. Printre clienţii noştri corporatişti se numără companii incluse în topul Fortune 500, cum ar fi Estée Lauder, Salomon Smith Barney, Pfizer, Merrill Lynch, Bristol Myers Squibb şi Hyat Corporation.

Pe parcurs, am descoperit un lucru la care nu ne aşteptasem deloc: performanţa presupune ca cei mai mulţi oameni să se confrunte în mediul lor de lucru zilnic cu ceea ce experimentaseră sportivii profesionişti cărora le asigurasem training.

Cum este posibil acest lucru?

Nu este chiar atât de ciudat precum pare. Sportivii profesionişti îşi petrec aproape 90% din timp *antrenându-se*, astfel încât să fie capabili să *performeze* 10% din timp. Întreaga lor viaţă se învârte în jurul extinderii, menţinerii şi reînnoirii nivelului de energie de care au nevoie pentru a concura în perioade scurte şi foarte concentrate de timp. Din punct de vedere practic, îşi dezvoltă deprinderi exacte pentru gestionarea energiei în toate sferele vieţii – alimentaţie şi somn, lucru şi odihnă, stăpânirea emoţiilor, pregătirea mentală şi menţinerea concentrării, dar şi legătura constantă cu misiunea pe care şi-au propus-o. Deşi cei mai mulţi dintre noi petrec foarte puţin timp sau aproape deloc antrenându-se sistematic în oricare dintre aceste zone, de la noi se aşteaptă să lucrăm la capacitate maximă timp de opt, zece sau chiar douăsprezece ore pe zi.

Cei mai mulţi sportivi profesionişti au şi o perioadă liberă de patru sau cinci luni pe an. După ce au concurat sub o presiune extraordinară timp de mai multe luni, o vacanţă mai lungă le oferă sportivilor timpul critic de care au nevoie pentru odihnă şi refacere, dar şi pentru dezvoltare. În schimb, vacanţa ta se rezumă la doar câteva săptămâni pe an. Chiar şi atunci, probabil că mai faci şi alte lucruri în afară să te odihneşti şi să te refaci. Cel mai probabil, îţi petreci o parte a concediului răspunzând la e-mailuri, verificându-ţi mesageria vocală sau discutând despre serviciu.

Într-un final, sportivii profesionişti au, în medie, o carieră plină timp de cinci până la şapte ani. Dacă au ştiut să-şi gestioneze banii aşa cum trebuie, de cele mai multe ori şi-au asigurat traiul pentru tot restul vieţii. Foarte puţini dintre ei sunt obligaţi să îşi caute după aceea un loc de muncă. În schimb, probabil că tu vei munci patruzeci sau cincizeci de ani, fără vreo pauză semnificativă.

Date fiind toate aceste lucruri, cum anume poţi avea cele mai bune rezultate fără să-ţi sacrifici sănătatea, fericirea şi pasiunea pentru viaţă?

Trebuie să devii un Atlet corporatist (Corporate Athlete®)

Provocarea presupusă de marea performanţă este să-ţi gestionezi energia mult mai eficient, în toate zonele posibile, astfel încât să-ţi atingi scopurile. Există patru principii cheie de gestionare a energiei care conduc acest proces. Ele stau la baza procesului de schimbare pe care îl vom descrie în paginile ce urmează, fiind esenţiale pentru dezvoltarea capacităţii de a avea o viaţă productivă, în care să fii pe deplin implicat.

PRINCIPIUL NR. 1

Implicarea totală înseamnă se te bazezi pe patru surse de energie separate, dar legate între ele: fizică, emoțională, mentală şi spirituală.

Fiinţele umane sunt nişte sisteme complexe de energie, iar implicarea totală nu este pur şi simplu unidimensională. Energia care pulsează în noi este de natură fizică, emoţională, mentală şi spirituală. Toate aceste patru dinamici sunt esenţiale, nici una nefiind suficientă singură şi fiecare influenţând-o profund pe cealaltă. Pentru a avea o performanţă maximă, trebuie să gestionăm cu pricepere fiecare dintre aceste dimensiuni de energie interconectate între ele. Dacă înlăturăm una dintre ele din ecuaţie şi capacitatea noastră de a ne valorifica la maximum talentul este diminuată, este ca şi cum ar claca motorul unei maşini dacă înlături unul dintre cilindri.

Energia este numitorul comun din toate dimensiunile vieţii noastre. Capacitatea de energie fizică este măsurată din punct de vedere cantitativ (scăzută sau mare), iar capacitatea emoţională din punct de vedere calitativ (negativă sau pozitivă). Acestea sunt sursele noastre *fundamentale* de energie, fiindcă fără un combustibil suficient şi de calitate nici o misiune nu poate fi dusă la bun sfârşit. Tabelul următor ilustrează dinamica energiei de la cel mai scăzut la cel mai înalt nivel şi de la negativ la pozitiv. Cu

cât energia este mai toxică şi mai neplăcută, cu atât mai puţin eficientă este performanţa. Cu cât mai pozitivă şi mai plăcută este energia, cu atât mai eficientă este performanţa. Implicarea totală şi performanţa maximă sunt posibile doar în condiţiile unui nivel maxim de energie pozitivă.

DINAMICA ENERGIEI

RIDICAT

IMPLICAT TOTAL

NEGATIV *(neplăcut)*		POZITIV *(plăcut)*
Negativ maxim Mânios Temător Anxios Defensiv Plin de resentimente	**Pozitiv maxim** Revigorat Încrezător Acceptă provocări Plin de bucurie Conectat	
Negativ scăzut Deprimat Epuizat Obosit Lipsit de speranță Învins	**Pozitiv scăzut** Relaxat Moale Liniștit Împăcat Seren	

SCĂZUT

Importanţa implicării totale poate fi cel mai bine observată în situaţii în care consecinţele lipsei de implicare sunt profunde. Imaginează-ţi un moment că trebuie să faci o operaţie de cord deschis. În ce pătrat vrei să se afle energia chirurgului? Cum te-ai simţi dacă acesta intră în sala de operaţii furios, frustrat şi neliniştit (extrem de negativ)? Dar dacă ar fi copleşit, epuizat şi deprimat (negativ scăzut)? Ce-ai spune să fie lipsit de angajament, relaxat şi uşor detaşat (pozitiv scăzut)? Evident că cel mai bine este să fie plin de energie, încrezător şi optimist (extrem de pozitiv).

Imaginează-ţi că, de fiecare dată când ţipi la cineva frustrat sau lucrezi foarte încet la un proiect, sau nu reuşeşti să te concentrezi pe deplin la ceea ce faci rişti viaţa cuiva. Imediat, vei deveni mai puţin negativ, mai puţin încăpăţânat şi mai rapid în ceea ce priveşte modul de gestionare al propriei energii. Suntem

responsabili pentru felul în care ne administrăm timpul şi, din acest punct de vedere, şi banii. La fel de bine trebuie să fim responsabili şi pentru modul în care ne gestionăm energia fizică, emoţională, mentală şi spirituală.

PRINCIPIUL NR. 2

Deoarece capacitatea energiei se diminuează atât în condițiile în care este folosită în exces, cât şi în condițiile în care nu este folosită la capacitate maximă, trebuie să echilibrăm consumul de energie cu perioadele de refacere a acesteia.

MINTEA ŞI TRUPUL FORMEAZĂ UN SINGUR TOT

Principalii determinanți ai capacității fizice sunt puterea, rezistența, flexibilitatea şi elasticitatea. Aceiaşi determinanți se aplică şi pentru capacitatea emoțională, mentală şi spirituală. Flexibilitatea la nivel fizic, de exemplu, înseamnă că muşchii permit un spectru larg de mişcări. Stretching-ul înseamnă flexibilitate.

Acelaşi principiu este valabil şi la nivel emoțional. Flexibilitatea emoțională reflectă capacitatea de a te mişca liber şi adecvat într-un spectru larg de emoții, şi nu să reacționezi rigid sau defensiv. Elasticitatea emoțională este abilitatea de a te reface după experiențe dezamăgitoare, frustrante sau chiar după anumite pierderi suferite.

Rezistența mentală este măsura abilității de a-ți menține concentrarea de-a lungul timpului, în timp ce flexibilitatea mentală este caracterizată de capacitatea de a renunța la aspectele raționale şi intuitive şi a îmbrățişa mai multe puncte de vedere.

Puterea spirituală este reflectată în angajamentul unei persoane față de cele mai profunde valori, indiferent de circumstanțe, chiar şi în condițiile în care respectarea acestora presupune sacrificiul personal. Flexibilitatea spirituală, în schimb, reflectă toleranța față de valorile şi convingerile care sunt diferite de ale noastre, atâta vreme cât nu intră în conflict unele cu celelalte.

Pe scurt, implicarea totală presupune putere, rezistență, flexibilitate şi elasticitate, în toate dimensiunile acestora.

Rareori ne gândim la cât de multă energie cheltuim, fiindcă, oarecum, considerăm că este de la sine înţeles faptul că energia de care dispunem este una fără limite. De fapt, solicitările din ce în ce mai mari ne epuizează progresiv rezervele de energie – în special în absenţa oricărui efort de a reface pierderea progresivă a capacităţii care apare odată cu vârsta. Antrenarea tuturor acestor dimensiuni ne permite să ne încetinim în mod semnificativ declinul fizic şi mental, fiind capabili să ne mărim capacitatea emoţională şi spirituală până la sfârşitul vieţii.

În schimb, atunci când avem o viaţă complet *liniară* – cheltuim mai multă energie decât cea obţinută în perioadele de refacere sau obţinem mai multă energie în urma refacerii decât cheltuim – consecinţa inevitabilă este clacarea, atrofierea, pierderea pasiunii, îmbolnăvirea sau chiar decesul prematur. Din nefericire, nevoia de refacere este considerată adesea slăbiciune, şi nu un element integrant al unei performanţe susţinute. Rezultatul este că nu mai acordăm aproape deloc atenţie perioadelor de refacere şi de extindere a nivelurilor de energie, la nivel individual sau organizaţional.

Pentru a avea tot timpul un puls puternic în viaţă, trebuie să învăţăm ritmul optim de alocare şi de refacere a rezervelor de energie.

Cele mai bogate, mai fericite şi mai productive vieţi sunt caracterizate de abilitatea de a ne implica pe deplin în provocările cu care ne confruntăm, dar şi de a renunţa periodic la această implicare, pentru a ne reface. În schimb, mulţi dintre noi ne trăim viaţa ca şi cum am alerga la un maraton fără sfârşit, trecând cu mult de nivelul rezonabil de efort. Ajungem să clacăm la nivel fizic şi spiritual, din cauza faptului că nu ne refacem suficient nivelul de energie. Indiferent care este situaţia, o luăm pe o pantă descendentă, încet, dar sigur.

Gândeşte-te pentru un moment la modul în care arată mulţi dintre cei care aleargă pe distanţe mari: slabi, traşi la faţă, aduşi

uşor de spate şi lipsiţi de energie. Vizualizează acum modul în care arată un sprinter, de exemplu Marion Jones sau Michael Johnson. Sprinterii transmit de cele mai multe ori putere, debordează de energie şi sunt dispuşi să îşi învingă propriile limite. Explicaţia este simplă. Indiferent cât de intense sunt solicitările cu care se confruntă, linia de finiş poate fi văzută foarte clar la o distanţă de 100 sau 200 de metri. Şi noi trebuie să ne obişnuim să ne trăim viaţa ca pe o serie de sprinturi – implicaţi total pentru scurte perioade de timp, apoi renunţând la implicare, pentru a ne reface înainte de a reveni din nou în cursă, ori de câte ori ne confruntăm cu o provocare.

PRINCIPIUL NR. 3

Pentru dezvoltarea capacității, trebuie să trecem dincolo de limitele noastre normale, antrenându-ne la fel de sistematic ca sportivii de elită.

Stresul nu este principalul inamic în vieţile noastre. În mod paradoxal, el este cheia către dezvoltare. Pentru a avea mai multă putere musculară, trebuie să ne lucrăm muşchii, stresându-i, consumând energia dincolo de nivelurile normale. Acest lucru cauzează literalmente lacrimi microscopice în fibrele musculare. La sfârşitul unei şedinţe de antrenament, capacitatea funcţională este diminuată. Dar faptul că, timp de douăzeci şi patru sau patruzeci şi opt de ore le permiţi muşchilor să se refacă, aceştia vor deveni mai puternici şi mai capabili să facă faţă viitorilor stimuli. Deşi acest fenomen de antrenament a fost aplicat în mare parte pentru consolidarea puterii fizice, principiul dezvoltării muşchilor poate fi aplicat cu succes în oricare altă zonă a vieţii – de la empatie şi răbdare, la concentrare şi creativitate şi până la integritate şi angajament. Ceea ce poate fi aplicat în cazul corpului, se aplică şi celorlalte dimensiuni din viaţa noastră. Această perspectivă simplifică şi revoluţionează deopotrivă modul în care abordăm barierele ce ne stau în cale.