

EFFECTUL DE PLATOU

SPARGEREA

E PLATOU

Traducere din engleză:
Irina Henegar



co-lectia de
antreprenoriat



P U B L I C A

The original title of this book is:

The Plateau Effect: Getting from Stuck to Succes, by Bob Sullivan and Hugh Thompson

Copyright © 2013 by Bob Sullivan and Hugh Thompson. All rights reserved.

© Publica, 2013, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-56-0

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SULLIVAN, BOB

Efectul de platou : spargerea barierelor în drumul spre succes / Bob Sullivan & Hugh Thompson ; trad.: Irina Henegar. – București : Publica, 2013

ISBN 978-606-8360-56-0

I. Thompson, Hugh

II. Henegar, Irina (trad.)

336

EDITORI:

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

REDACTOR:

Liviu Uleia

DTP:

Florin Teodoru

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

DESIGN:

Alexe Popescu

CORECTURĂ:

Mihai Pecingine

Tudorița Șoldănescu

*Această carte este dedicată tuturor celor care cred
în continuare că va fi mai bine*

CUPRINS

Începutul	11
-----------------	----

PARTEA ÎNTÂI: Știința

Cele trei forțe

1. Faceți calculul	
Descoperirea forțelor care generează efectul de platou	27
2. Plafonarea	
Prima forță a platoului	49
3. Algoritmul lăcomiei	
A doua forță a platoului	77
4. Momentul greșit	
A treia forță a platoului	105

PARTEA A DOUA: Motorul

Conceperea abordării

5. Mecanismele fluxului	
Funcția treaptă, punctele nevralgice și ingredientele secrete	135
6. Mecanisme de deformare	
Gestionarea datelor greșite și a altor capcane ale platourilor	161

PARTEA A TREIA: Reușita

Comportamente extreme

7. Atenția	
Prima acțiune	195

8. Agilitatea	
A doua acțiune	229
9. Implementarea	
A treia acțiune	253
Sfârșit	293
Anexă	299
Note	307
Mulțumiri	337

Efectul de platou este o carte de care avem mare nevoie, pentru că doar așa pericolul de a ajunge pe acest platou al erorilor poate fi conștientizat. Și asta, deoarece acest spațiu indefinit al rătăcirilor fără de cauză, generic numit efect de platou, pare departe de fiecare dintre noi. Doar că lucrurile nu stau tocmai așa, iar noi ajungem să nu mai avansăm într-un demers deoarece credem că efortul în plus poate contrabalansa lipsa de performanță. Înainte de toate, Bob Sullivan și Hugh Thompson ne învață cum să învățăm și ce să facem atunci când ajungem în punctul în care batem pasul pe loc. O carte pe care o recomandăm cu mare convingere!

Lectură plăcută!

Începutul

Acordați-ne timp de trei minute imaginația și nărilor, iar noi vă vom convinge că *Efectul de platou* este cea mai puternică forță a naturii pe care ați întâlnit-o vreodată.

Să vizităm împreună Parisul Vestului, pătrunzând într-un cartier din San Francisco, unde acea aromă inconfundabilă – sau duhoare? – a usturoiului acoperă instantaneu orice alt miros puternic de pe Columbus Avenue. La aproximativ opt sute de metri de faimoasa clădire triumfiulară Transamerica, există un restaurant pe care nu aveți cum să nu-l remarcați. S-ar putea ca denumirea inedită – *The Stinking Rose* (Trandafirul Puturos) – să vă convingă să intrați, dar nu asta vă captează atenția. Nu, ceea ce atrage este mirosul care se strecoară din restaurant și ajunge până pe trotuar, învăluind toți trecătorii.

The Stinking Rose este un fel de omagiu adus usturoiului, are toate mâncărurile cu usturoi posibile, de la cele tradiționale, ca spaghetetele cu usturoi, la cele excentrice, ca înghețata cu usturoi. Restaurantul folosește peste 1 360 de kilograme de usturoi pe lună, pe care le simți din plin încă de la intrare.

Dar, odată ce te-ai așezat la masă, se întâmplă ceva uimitor. Într-o clipită, mirosul de usturoi dispare, făcând loc altor mirosuri specifice orașului San Francisco. Parfumul soției, aroma vinului sau a înălbitorului folosit pentru fețele de masă, înlocuiesc treptat mirosul de usturoi.

Sigur că nu așa s-au petrecut lucrurile. Nasul tău s-a săturat de mirosul de usturoi și i-a transmis creierului să facă abstracție de el. Ai putea spune că ai dezvoltat o imunitate la usturoi, dar cuvântul imunitate este mult prea slab pentru a surprinde fenomenul evolutiv extraordinar pe care l-am descris.

Ne-am obișnuit într-o asemenea măsură cu acest fenomen al dispariției unui miros, încât nici nu ne mai punem problema lui. Astfel ai uneori nevoie să ți se spună că e cazul să te mai dai o dată cu deodorant sau să mănânci o bomboană mentolată. Din această cauză, majoritatea dintre noi suntem îngroziți la gândul de a intra într-un vestiar de liceu, însă pe sportivi nu pare să-i deranjeze. Într-un timp extrem de scurt, oamenii devin imuni la cele mai puternice mirosuri.

Această imunitate este o formă firească prin care organismului se apără de atacul constant al diversilor stimuli. În cazul în care corpul nostru nu s-ar adapta, atenția noastră ar fi permanent disputată de milioane de mirosuri – chiar și de propriul nostru miros – și nu ne-am mai putea concentra la schimbările din jurul nostru. Acest efect poartă numele de „aclimatizare“. În lipsa lui, ne-am opri permanent să mirosim trandafirii. Aclimatizarea este un element crucial în evoluția omului.

În mod natural, aclimatizarea nu se rezumă la miros; ne guvernează toate celelalte simțuri. Aclimatizarea explică de ce locuitorii metropolelor învață să ignore zgomotul traficului din afara locuinței, zgomot care pentru o persoană din afara orașului este înnebunitor. Din acest motiv nu ne mai deranjează să purtăm verigheta sau o pereche de ochelari, deși la început ne simțeam incomod cu ele. Aclimatizarea explică de ce „ne obișnuim“ cu diverse lucruri.

Oamenii sunt programați să ignore consecvența, mai ales sub forma mirosului, a gustului, a atingerii și a zgomotelor. În forma sa de bază, acest comportament este un instinct de apărare: capacitatea de a ne adapta și de a ignora factorii perturbatori este un mecanism natural de autoapărare, care ne permite să ne concentrăm asupra schimbărilor și diverselor elemente care pătrund în mediul nostru înconjurător și care ar putea

constitui posibile amenințări. Ignorarea unui stimul persistent este în mod obișnuit o caracteristică benefică a corpului uman. Adesea, însă, aclimatizarea face mai mult rău decât bine.

Uneori, ar fi util să putem dezactiva acest mecanism de apărare.

Efectul de platou vă va arăta cum sportivii, cercetătorii, terapeuții conjugali, companiile și muzicienii din lumea întreagă învață să facă exact asta – să dezactiveze forțele care-i fac pe oameni să „atingă pragul de sus” sau să „se obișnuiască” – și să activeze potențialul uman, încurajând fericirea în moduri care păreau irealizabile. Efectul de platou vă va explica de ce lumea este plină de stele de o zi, de ce toate lucrurile bune au un sfârșit, de ce toate modele se demodează, de ce majoritatea oamenilor plătesc mai mult și obțin mai puțin și cum puteți avea succes de fiecare dată. Platoul este precum compania de închirieri auto care-ți blochează mașina la 80km/h. Vă vom arăta cum puteți dezactiva pilotul automat secret, activând bolidul Maserati care trăiește în fiecare dintre voi.

Avem nevoie de doar câteva ore din timpul vostru.

Înțelegerea motivului pentru care ajungem la platou ne poate ajuta să nu ne mai pierdem timpul cu lucruri care nu mai aduc valoare și să începem să ne concentrăm pe cele în care merită să ne investim timpul și energia. Efectul de platou ne spune când să mâncăm, ce ar trebui să facem la sala de gimnastică, cum să construim o afacere de succes și chiar relații mai puternice și mai ample. Odată ce am înțeles cum efectul lui ne influențează zilnic viețile, vom ști cum să obținem tot în cel mai scurt timp și să trecem mai departe după ce ne-am atins scopul. Ne ajută să facem minimumul necesar în privința lucrurilor nu foarte importante, astfel

încât să economisim timp pentru cele cu adevărat importante. Cei care cunosc efectul, care îl recunosc și îl depășesc, trec în fața stelelor de o zi.

„Mai încearcă! Muncește mai mult! Fă mai mult!“

Ați auzit acest sfat în repetate rânduri, de la profesori, antrenori, șefi și părinți. Dar dacă deja ați făcut tot ce v-a stat în putere? „Mai încearcă“ este de fapt cel mai inutil sfat pe care-l poate oferi cineva. Ați fost vreodată în situația în care ați investit din ce în ce mai mult într-o activitate la care țineți – lecții de pian, încercarea de a repara o relație – și ați obținut din ce în ce mai puțin? Sigur că da. Așa e construit universul. Fizica, biologia, chimia, chiar și economia impun acest adevăr – efortul urmează legea diminuării câștigului. Intensificarea eforturilor este o strategie greșită și frustrantă. Intensificarea efortului de a mirosi usturoiul după ce vi s-a obișnuit nasul cu mirosul din Stinking Rose nu vă va activa nervii olfactivi. Nu funcționează în niciun alt domeniu din viața voastră.

Persoanele care țin cure de slăbire și culturiștii știu asta foarte bine. Încep un nou program de înfometare sau ridicare de greutate. Timp de zece zile, obțin rezultate fantastice, chiar încurajatoare. Pierd 1,8 kg sau adaugă 1,8 kg la greutate. Dar undeva aproape de limita de două săptămâni, se lovesc de un zid. Cântarul pare înțepenit. Forța îi părăsește. Au ajuns la nefericitul platou.

La început, platoul este subtil, dar odată ce știi după ce semne să te uiți, începi să îl recunoști peste tot. De fapt, milioane de americani urmăresc efectul lui, poate fără să știe, la televizor, în orele de vârf. Fanii popularei emisiuni de pe postul NBC, *Concurs de slăbit*^{*}, asistă la platouri nemiloase în fiecare

* The Biggest Loser (n.t.).

sezon. Aproape întotdeauna, concurenții pierd extrem de multe kilograme în prima săptămână, când organismul este bulversat de noul regim de viață. Apoi, se instalează ceea ce cunoscătorii numesc platoul celei de-a doua săptămâni, cu rezultate deprimante. Am analizat date preluate de la toți concurenții primelor patru sezoane ale emisiunii. Extraordinar este că, în medie, aceștia au pierdut 5% din masa corporală în prima săptămână. Însă chiar și în cele mai controlate condiții, având cei mai buni antrenori, efectul de platou nu a putut fi învins. A doua săptămână vine cu o uluitoare stagnare – și cu mult mai multe țipete din partea antrenorilor. În al doilea sezon, de exemplu, concurenții au pierdut doar 2% din greutate în a doua săptămână. În sezonul de lansare, au pierdut un descurajant 0,6%, adică cu 90% mai puțin decât în prima săptămână. Concurenții care rezistă sunt răsplătiți cu țipete și mai puternice din partea antrenorilor. Urletele nu ajută. Vinovat este efectul de platou.

Credem că efectul de platou este o lege a naturii, la fel de reală și de influentă ca gravitatea sau forța de fricțiune. Face parte din codul genetic uman și din structura planetei noastre, după cum sperăm să vă demonstrăm în paginile următoare. Acest obstacol aparent de neînlăturat, această formulă succes-urmat-de-eșec ne afectează pe toți. Afectează și cele mai avansate companii de software în munca lor de a opri virusurile periculoase. Îi afecta pe misticii antichității care au scris mii de pagini despre platoul spiritual, când rugăciunea părea a-și pierde eficiența și pasiunea pentru credință scădea. Au conceput metode extreme pentru a-și recăpăta și impulsiona credința, precum *Exercițiile spirituale* ale lui Ignățiu de Loyola, create de fondatorul ordinului Iezuiților în anii 1500, care trebuiau practicate în tăcere timp de o lună.

Platourile se găsesc peste tot.

Chiar și numai faptul de a afla despre existența platourilor este benefic. Încă din copilărie, suntem învățați că soluția problemelor este să muncim mai mult. Noi vrem să vă spunem că, în fiecare zi, universul conspiră împotriva celor care cred că soluția este „mai mult“. Din contră, ea adâncește problema. În esență, vrem ca această carte să vă ia de pe umeri o povară pe care probabil o purtați din momentul nașterii și care a devenit o maladie a secolului XXI. Mai multă muncă nu rezolvă problema. Lăsați telefonul deoparte și relaxați-vă un pic. Deja păreți mai împăcați.

De fapt, chiar și cuvântul platou pare comod – cu siguranță mai comod decât problemă. Am descoperit că angajaților, cuplurilor și studenților le este mult mai ușor să vorbească despre platouri decât despre probleme. Faceți un experiment: întrebați un grup de angajați despre problemele de la serviciu; apoi rugați alt grup să vă vorbească despre momentele de platou din munca lor. Prima conversație va fi negativă și sfârșește de regulă în atacuri și injurii. Cealaltă va aduce în discuție potențialul irosit și soluții.

Chiar dacă efectul de platou este o parte fundamentală a naturii, societatea modernă a exagerat infinit frustrarea pe care o cauzează. Epoca specializării și a mecanizării ne-a furat multora dintre noi diversitatea din domenii esențiale ale vieții. Exercițiile fizice sunt un bun exemplu. Alergarea pe bandă nu se compară cu alergatul pe un teren de golf. Flotările pe bancă nu vor avea niciodată un efect comparabil cu al ridicării de greutăți. Iar roata aia pentru mușchii abdominali nu merită cei 9,95\$ cu tot cu livrare. De ce? Pentru că toate aceste invenții izolează grupe de mușchi. E ideal dacă îți dorești doar anumiți mușchi puternici. Dar, dacă vrei să fii sănătos, va trebui să te joci afară. Trebuie să-ți expui corpul la varietatea, ineditul și diversitatea pe care ni le oferă natura.

Așa se explică absurdul metodei la care aderă din ce în ce mai mulți americani interesați de sănătatea lor, care urmează o dietă numită de unii dieta Paleo. John Durant, un tip foarte sănătos, de 20 și ceva de ani, care locuiește în Manhattan, este purtătorul de cuvânt al acestei metode. Cunoscut sub numele de Omul Peșterilor, Durant e de părere că exercițiul fizic înseamnă ceea ce făceau bărbații și femeile acum 10 000 de ani – el și prietenii lui aruncă cu bolovani, se urcă în copaci, își țin echilibrul pe bușteni și fac multe alte activități în exterior, care le solicită mintea și corpul în același timp.

Reproduc mișcărilor naturale pe care le făceau vânătorii și culegătorii pentru a supraviețui în trecut. E ceea ce fac copiii la locul de joacă. Ei nu au învățat niciun exercițiu de întreținere. Aleargă, sar, se agață de bare, se luptă, se târăsc în patru labe. Fac toate aceste lucruri din instinct. Când devenim adulți, descoperim banda de alergat și bicicleta și repetăm la nesfârșit aceleași trei sau patru mișcări.

Nu trebuie să trăim într-o peșteră ca să putem înțelege ce spune Durant. Izolarea, cauzată de dispozitive, benzi de alergat și alte facilități moderne, adâncește semnificativ efectul de platou. Acum, mai mult decât oricând, este crucial să înțelegem de ce.

Există o diferență fundamentală între a găsi echilibrul în viață și a rămâne împotmolit într-o fază de platou. Familiile au nevoie de stabilitate pentru a se dezvolta. Oamenii au nevoie de siguranță, au nevoie de certitudinea că vor avea cu ce se hrăni și un pat cald în care să doarmă. Sentimentul de siguranță se află la baza faimoasei piramide a nevoilor inventată de psihologul Abraham Maslow. Pentru multe familii, singurele țeluri sunt găsirea unui mediu de lucru stabil și construirea unui cămin armonios. Acest echilibru este un scop primar, cu

nimic diferit de scopul strămoșilor noștri de a face rost de hrana zilnică, evitând să fie ei înșiși mâncați.

Ați putea crede că un cămin stabil este o formă de platou... dar nu e chiar așa. Orice persoană care ține în balans o căsnicie, o slujbă și creșterea unui copil știe că nu există un status quo. În realitate, trebuie să analizăm o mulțime de nevoi divergente – mergem în vacanță sau plătim aparatul dentar al copilului? Rămânem peste program la birou sau mergem la meciul de fotbal al copilului? Traiul în această tensiune permanentă, găsirea celui echilibru esențial unei vieți familiale stabile și extraordinarul sentiment de dezvoltare personală care se naște din toate acestea nu înseamnă nici pe departe un platou. În cel mai rău caz, este un dans, un proces de echilibrare care duce uneori la o stare armonioasă de echilibru, pe care inginerii o numesc stare de stabilitate. Când unul din copii se apucă de cursuri de tobe sau intră la liceu, procesul reîncepe. Nu, să fii tot timpul cu ochii pe un puști de doi ani, cu un bebeluș în brațe, și să ai un ton profesional în timpul unei ședințe prin telefon nu se aseamănă deloc cu un platou vag nesatisfăcător – Hugh vă poate garanta asta.

În același timp, multe dintre aspectele vieții noastre, la anumite intervale, beneficiază din plin de regimul „rezolvă și uită de ea”, adică starea de echilibru despre care am vorbit anterior. Dacă ai un asistent pe care te-ai putut baza timp de zece ani, care predă rapoartele de cheltuieli la timp și care nu te lasă să trimiți e-mailuri agresive, nu vrei să-și dea demisia ca să trebuiască să o iei de la zero cu un alt asistent. Dacă ai ales o școală pentru copilul tău, nu ai vrea să se închidă și să fii nevoit să cauți din nou o școală potrivită. Gândiți-vă la acestea ca fiind sarcini de fundal sau situații comode. Suntem mulțumiți de cum decurg lucrurile și de faptul că se desfășoară într-un ritm constant. Însă alte domenii ale vieții, pe care le-am putea

numi „antreprenoriale“, merită mult mai mult decât pilotul automat. În aceste aspecte trebuie să investiți. Ele sunt diferite pentru fiecare persoană și se schimbă în permanență. Azi, accentul poate fi cariera. Măine, s-ar putea să fie căsnicia... sau poate necesitatea de a vă ajuta copilul să-și aleagă facultatea. Recunoașterea distincției între părțile „rezolvă și uită de ea“ și cele antreprenoriale este esențială în alegerea provocărilor corecte.

Știi că ești pe un platou în momentul în care nu te mai dezvolti; e momentul în care mintea și simțurile sunt atrofiate de uniformitate, de o rutină care te golește de viață și de suflet, prin aceea că primești din ce în ce mai puțin de la viață, investind din ce în ce mai mult. Rezultatul este un șir de decizii greșite și sentimentul de disperare. Înțelegerea și controlarea acestei forțe vă va permite să obțineți mai mult cu efort mai puțin și să înțelegeți motivele pentru care sunteți în această lume. Vă vor ajuta să fiți antrenori mai buni, părinți mai buni și susținători mai buni ai familiei. Bărbații și femeile care au frustrări și sunt nemulțumiți de mersul vieții lor nu vor fi părinți buni; cel mai frumos cadou pe care-l puteți oferi copiilor voștri este fericirea, atât a voastră, cât și a copiilor. Conștientizarea platoului – recunoașterea și repararea aspectelor vieții care vă provoacă o vagă insatisfacție, în cel mai eficient mod – este cel mai rapid drum spre atingerea echilibrului pe care-l căutați, fie că aveți șase copii, șaisprezece nepoți sau că vă bucurați de o viață de burlac.

Orice profesor de economie vă va spune că o companie fie se micșorează, fie se extinde – niciodată nu bate pasul pe loc. Acest fapt este aplicabil tuturor aspectelor vieții. Gândiți-vă la orificiul de scurgere de la duș care este înfundat cu fire de păr. Cu siguranță este inutil să lăsați apa să curgă. Dar dacă nu faceți nimic, veți face duș în fiecare zi într-o băltoacă de apă.

Platourile sunt un semn – un avertisment palpabil – că viața voastră, relația voastră sau afacerea voastră este înfundată. Ignorarea acestui lucru reprezintă un pericol major.

Pe vremea când oamenii împărțeau pământul cu prădătorii și se aflau permanent în pericolul de a fi mâncați, „a te obișnui” cu familiarul – și a reacționa numai la situații extreme – era un fapt de viață și de moarte. Pe de altă parte, în prezent, „a te obișnui” cu slujba, iubitul, programul de exerciții, magazinul din colț – toate acestea – au devenit un fel de a muri lent și plictisitor. Aclimatizarea are o putere atât de mare, încât chiar și cel mai puternic miros, cea mai frumoasă fată și cea mai nouă și mai bună formație de rock vor ajunge să vi se pară plictisitoare. Așa se explică faptul că, de unde la început unele lucruri vi se par extrem de incitante, după câteva săptămâni, vă pierdeți entuziasmul. Din același motiv, majoritatea exercițiilor și dietelor își pierd eficiența după primele două săptămâni.

Perioada de obișnuire variază, însă urmează de fiecare dată același tipar familiar – o curbă de răspuns care accelerează rapid și ajunge la un nivel de stagnare. Dacă ați trasa această curbă, ar arăta ca un grafic pe care l-ați văzut de o mie de ori la lecțiile de matematică din liceu. Nu-i așa că nu v-a spus nimeni că această curbă simplă este de fapt cheia dezvoltării în aproape orice activitate umană?

