

**PREZENȚĂ**





# PREZENȚĂ

Traducere  
din engleză de  
**Anca Bărbulescu**

Găsește-ți  
**echilibrul**  
între corp și  
minte în fața  
**marilor**  
**provocări**

PUBLICA

**AMY CUDDY**

Titlul original al acestei cărți este:

*Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*

de Amy Cuddy

Copyright © 2015 by Amy Cuddy

This edition published by arrangements with Little, Brown and Company,  
New York, New York, USA. All rights reserved.

Credite foto

Ilustrațiile din Capitolul 6 au fost obținute prin amabilitatea

lui Nikolaus F. Troje (Cuddy și Troje, în curs de apariție).

Ilustrațiile și tabelele din Capitolul 8: Dailey Crafton.

© Publica, 2016, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**CUDDY, AMY**

**Prezență : găsește-ți echilibrul între corp și minte**  
**în fața marilor provocări / Amy Cuddy ;**  
trad.: Anca Bărbulescu. – București : Publica, 2016

ISBN ISBN 978-606-722-196-1

I. Bărbulescu, Anca (trad.)

159.9

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Bogdan Ungureanu

**DESIGN:** Alexe Popescu

**REDACTOR:** Roxana Măciucă

**CORECTURĂ:** Mirela Vișan

**DTP:** Florin Teodoru

*Pentru Jonah și Paul,*

*iubirile vieții mele...*

*Vă mulțumesc că mi-ați amintit cu răbdare, iar și iar,*

*să „mă ridic pe placa de surf“*



## Cuprins

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introducere .....                                                                       | 11  |
| <b>1.</b> Ce este prezența? .....                                                       | 23  |
| <b>2.</b> Cum să credem în propria poveste și să avem control asupra ei .....           | 55  |
| <b>3.</b> Gata cu predicile, acum să ascultăm:<br>Prezența încurajează prezența .....   | 81  |
| <b>4.</b> Nu merit să fiu aici .....                                                    | 105 |
| <b>5.</b> Cum încătușează neputința sinele<br>(și cum îl eliberează puterea) .....      | 129 |
| <b>6.</b> Umeri căzuți, mâini împreunate<br>și limbaj corporal .....                    | 167 |
| <b>7.</b> Surf, zâmbete și cântece care aduc fericirea .....                            | 197 |
| <b>8.</b> Corpul dă formă minții<br>(Așa că hai să fim stele de mare!) .....            | 221 |
| <b>9.</b> Cum să fim prezenți prin postură .....                                        | 275 |
| <b>10.</b> Să ne îmboldim singuri: cum duc<br>soluțiile mărunte la schimbări mari ..... | 283 |
| <b>11.</b> Să ne prefacem până reușim .....                                             | 309 |
| Mulțumiri .....                                                                         | 335 |
| Note .....                                                                              | 343 |



And you live with your arms reached out,  
Eye to eye when speaking,  
Enter rooms with great joy shouts,  
Happy to be meeting [...]  
Bright as yellow,  
*Warm as yellow.\**

– Karen Peris (the innocence mission)

---

\* Și trăiți cu brațele deschise larg,/   
Vă priviți ochi în ochi,/   
Când intrați strigați, cu drag,/   
De bucurie că vă întâlniți [...]/   
Luminoși precum galbenul,/   
Calzi precum galbenul (n.t.).



## Introducere

STAU LA BAR, în localul meu preferat din Boston – o cafea-librărie – cu laptopul deschis și scriu. Acum zece minute am comandat o cafea și o brișă. Chelnerița – o tânără brunetă, cu zâmbetul larg și ochelari – s-a oprit și mi-a spus în șoaptă:

— Voiam să vă spun cât de mult a însemnat pentru mine discursul dumneavoastră de la TED, cât m-a inspirat. Acum câțiva ani, ni l-a arătat un profesor la un curs. Acum dau examenele de admitere la Facultatea de Medicină și vreau să vă spun că, înainte de testul național standard,\* m-am dus la toaletă, am luat o postură de Wonder Woman și chiar m-a ajutat. Deci, chiar dacă nu mă cunoașteți, m-ați ajutat să-mi dau seama ce voiam să fac cu viața mea – să studiez medicina – și să fac ceea ce trebuie ca să ajung acolo. Vă mulțumesc.

Îmi dăduseră lacrimile; am întrebat-o:

— Cum te cheamă?

— Fetaine, a spus ea.

Am stat de vorbă zece minute despre greutățile cu care se întâlnește în trecut și despre entuziasmul cu care își privea acum viitorul.

Fiecare om pe care-l întâlnesc e unic și memorabil, dar astfel de interacțiuni se întâmplă mult mai des decât aș fi crezut: un străin mă salută călduros, îmi spune povestea lui despre cum a reușit să facă față unei provocări sau alteia, apoi îmi mulțumește, pur și simplu, pentru rolul meu mărunț în reușita lui. Sunt femei și bărbați, bătrâni și tineri, timizi și gregari,

---

\* În original, MCAT – acronim pentru *Medical College Admission Test* (n.r.).

strămtorați și bogați. Dar au ceva în comun: cu toții s-au simțit neputincioși în fața unor presiuni și anxietăți puternice și cu toții au descoperit o metodă remarcabil de simplă de a se elibera de senzația aceea de neputință, cel puțin pentru moment.

La majoritatea autorilor, mai întâi apare cartea, apoi, reacțiile. La mine s-a întâmplat invers. Mai întâi, am efectuat o serie de experimente care au dus la discursul meu de la conferința TEDGlobal, din 2012. În discursul respectiv discutăm niște descoperiri surprinzătoare, ale mele și ale altora, despre influența pe care o are corpul nostru asupra creierului și a comportamentului. (Atunci am descris metoda cu postura-de-Wonder-Woman-la-toaletă menționată de Fetaine, pe care o voi explica la timpul ei și care ne poate spori încrederea și ne poate reduce anxietatea în situații dificile.) Am împărtășit publicului povestea luptei mele cu sindromul impostorului și metodele prin care am învățat să mă păcălesc pentru a mă simți (și pentru a deveni, efectiv) mai încrezătoare în mine însămi. Am numit fenomenul „te prefaci până devii cine pretinzi că ești”. (Apropo, partea din discurs în care povesteam despre dificultățile cu care m-am confruntat a fost complet neplanificată și neprevăzută, fiindcă nu credeam să am îndrăzneala necesară ca să dezvălui ceva atât de personal sutelor de privitori. Ce știam eu...) Nu știam dacă subiectele acestea vor trezi interes. Mie mi-l treziseră. Imediat după publicarea pe internet a clipului de 20 de minute cu discursul meu, am început să primesc mesaje de la oameni care-l urmăriseră.

Firește, Fetaine n-a căpătat ca prin farmec cunoștințele necesare pentru a obține succesul la examen din clipul cu discursul meu. N-a înțeles miraculos, în detaliu, caracteristicile coloniilor de bacterii de tip S, în contrast cu cele de tip R, sau legătura dintre teorema variației energiei cinetice și modificarea energiei cinetice. Dar poate s-a eliberat de teama care risca

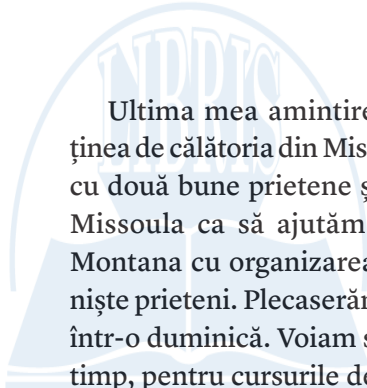
s-o împiedice să exprime ceea ce știa. Neputința ne sufocă – sufocă tot ceea ce credem, știm și simțim. Aruncă peste identitatea noastră un văl care ne face invizibili. Ne înstrăinează chiar și de noi înșine.

Opusul neputinței trebuie să fie puterea, nu? Într-un fel, e adevărat, dar nu este atât de simplu. Studiile pe care le efectuez de ani întregi vin să se alăture unor cercetări considerabile asupra calității căreia eu îi spun *prezență*. Starea de prezență vine din credința și încrederea în tine – în sentimentele, valorile și abilitățile tale reale, sincere. E un lucru important, fiindcă dacă nici tu nu ai încredere în tine, cum să aibă ceilalți? Fie că vorbim în fața unui public format din două sau cinci mii de persoane, sau susținem un interviu pentru un loc de muncă, sau negociem o creștere de salariu, ori le prezentăm o idee de afaceri unor posibili investitori, fie că vorbim pentru noi înșine sau în numele altcuiva, cu toții ne confruntăm cu momente dificile, cărora trebuie să le facem față în mod chibzuit, dacă vrem să ne simțim bine în propria piele și să progreseăm în viață. Starea de prezență ne dă puterea de a ne ridica la înălțimea provocărilor.

Calea care m-a adus la discursul respectiv și la revelația aceasta a fost întortocheată, dacă nu chiar labirintică. Dar e clar de unde am pornit.

Cel mai clar îmi amintesc schițele ca de bandă desenată și mesajele simpatice lăsate de prieteni pe o tăbliță. Sunt în anul al II-lea de facultate. Mă trezesc într-un salon de spital. Mă uit în jur – peste tot felicitări și flori. Sunt epuizată. Dar și îngrijorată și agitată. De-abia reușesc să țin ochii deschiși. În viața mea nu m-am mai simțit așa. Nu înțeleg, dar n-am destulă energie cât să încerc să mă lămuresc. Adorm.

Scena se repetă – de multe ori.



Ultima mea amintire clară dinainte de trezirea la spital ținea de călătoria din Missoula, Montana, la Boulder, Colorado, cu două bune prietene și colege de apartament. Fusesem la Missoula ca să ajutăm niște studenți de la Universitatea Montana cu organizarea unei conferințe și ca să ne vizităm niște prieteni. Plecaserăm de acolo seara, devreme, pe la șase, într-o duminică. Voiam să încercăm să ajungem la Boulder la timp, pentru cursurile de dimineață. Din perspectiva prezentului, mai ales ca mamă, îmi dau seama ce idee incredibil de stupidă avusesem, având în vedere că de la Missoula la Boulder ajungi cu mașina în treisprezece-paisprezece ore. Dar noi aveam nouăsprezece ani.

Aveam un plan – unul bun, credeam noi: fiecare avea să conducă o treime din drum; o pasageră avea să rămână trează, ca s-o ajute pe cea de la volan să stea trează și să fie atentă, în timp ce cealaltă avea să doarmă pe bancheta din spate a Jeepului Cherokee, cu spătarul rabatat, într-un sac de dormit. Am condus tura mea; mi se pare că eu am fost prima. Apoi am fost pasagerul activ, care păzea șoferul. Amintirea aceea îmi e foarte dragă. Era un moment așa de liniștit. Iubeam oamenii cu care călătoream. Iubeam peisajul deschis al Vestului. Iubeam sălbăticia. Nu aveam ce faruri să număr pe autostradă. Eram doar noi. Apoi mi-a venit rândul să dorm pe bancheta din spate.

Iată ce s-a întâmplat după aceea, din câte am aflat mai târziu. Prietena mea conducea tura cea mai grea. Era partea din noapte când ți se pare că ești singurul om treaz din lume. Pe lângă faptul că era toiul nopții, era toiul nopții în mijlocul statului Wyoming. Foarte întunecos, foarte plat, foarte singuratic. Foarte puține lucruri care să te țină treaz. Pe la patru dimineața, prietena mea a ieșit de pe autostradă. Când a ajuns pe banda vibratoare de pe acostament, a compensat excesiv, virând în

direcția opusă. Mașina s-a rostogolit de mai multe ori și s-a oprit cu roțile în sus. Prietenele mele de pe locurile din față aveau centurile de siguranță. Eu, care dormeam pe banchetă cu spătarul rabatat, am zburat din mașină și am fost aruncată în noapte. M-am izbit cu fața de autostradă. Mai precis, partea dreaptă a capului fusese supusă impactului, în timp ce restul corpului meu a rămas prins în sacul de dormit.

Am suferit o traumă cerebrală. Mai precis, o leziune axonală difuză (LAD). În cazurile de LAD, creierul este supus forțelor de „forfecare”, de obicei din cauza accelerației rotative intense, care survine foarte des în accidente de mașină. Închipuți-vă ce se întâmplă în timpul unei coliziuni într-un vehicul cu viteză mare: din cauza schimbării bruște și extreme de viteză în momentul impactului, corpul se oprește, dar creierul se deplasează în continuare, iar uneori chiar se rotește înăuntrul craniului, ceea ce nu e proiectat să facă, și chiar se izbește de el pe toate părțile, ceea ce iarăși nu e proiectat să facă. Probabil, în situația respectivă, n-a fost de ajutor nici forța cu care s-a izbit capul meu de autostradă, care mi-a fracturat craniul.

Creierul e făcut să existe într-un spațiu sigur, apărut de craniu și protejat de impact de mai multe membrane subțiri, numite meninge, și de lichidul cefalorahidian. Craniul este prietenul creierului, dar cei doi prieteni nu sunt făcuți să se atingă. Forțele de forfecare implicate într-o traumă cerebrală gravă rup și întind neuronii și extensiile lor, numite axoni, din tot creierul. Ca și cablurile electrice, axonii sunt izolați de un strat protector, un strat-tampon, numit teaca de mielină. Chiar dacă axonul nu se rupe, lezarea tecii de mielină poate încetini mult viteza cu care circulă informația de la un neuron la altul.

În cazurile de LAD, leziunea afectează întregul creier, spre deosebire de traumele cerebrale localizate, ca rănilor de glonț, care afectează o zonă foarte precisă. Toate funcțiile creierului



depind de comunicarea dintre neuroni; când sunt afectați neuroni din tot creierul, va fi afectată, inevitabil, și comunicarea. Așadar, dacă ai LAD, nu-ți va spune niciun doctor: „Bun, leziunea s-a produs în zona motorie, așa că vei avea probleme cu mișcarea”. Sau: „E zona vorbirii; îți va fi greu să vorbești și să procesezi limbajul vorbit”. Medicii nu vor ști *dacă* îți vei reveni, *cât de bine* îți vei reveni sau *care funcții cerebrale* îți vor fi afectate: Vei suferi de tulburări de memorie? Emotive? De gândire în spațiu? De dexteritate? Având în vedere cât de puține înțelegem despre LAD, probabilitatea ca doctorul să-ți poată oferi o prognoză precisă este minusculă.

După un episod LAD, ești alt om. În multe privințe. Cum gândești, cum simți, cum te exprimi, cum reacționezi, cum interacționezi – sunt afectate toate dimensiunile acestea. Mai mult, probabil că a avut de suferit și capacitatea de a te înțelege pe tine însuși, așa că nu prea ești capabil să pricepi *cum* anume te-ai schimbat. Și nu-ți poate spune nimeni – NIMENI – la ce să te aștepti.

Să vă explic ce se întâmplase cu creierul meu, atât cât înțelegeam eu *atunci*: (A se introduce sunet de greieri.)

Bun, deci eram la spital. Întrerupsesem studiile universitare, bineînțeles, iar doctorii se îndoiu serios că voi mai avea vreodată capacitatea cognitivă necesară ca să le reiau. Având în vedere gravitatea leziunii și statisticile bazate pe cazurile pacienților cu leziuni similare, mi-au spus: *Nu te aștepta să mai termini facultatea. Ai să te faci bine – vei avea un „nivel funcțional ridicat” –, dar ar fi bine să-ți găsești altceva de făcut*. Am aflat că-mi scăzuse IQ-ul cu 30 de puncte – două deviații standard. Știam asta nu fiindcă mi-ar fi explicat vreun doctor, ci pentru că IQ-ul făcea parte din seria de teste neuropsihologice pe care mi le administraseră timp de două zile și primisem o fișă lungă de rezultate pe care apărea și acesta. Doctorii nu considerau că avea vreo importanță să-mi explice faptul. Sau poate

credeau că nu sunt suficient de inteligentă încât să înțeleg? Nu vreau să atribui testului IQ mai multă importanță decât merită; nu pretind că ar putea prezice într-o măsură oarecare rezultatele în viață. Dar pe atunci aveam impresia că îmi măsoară inteligența. Așadar, din câte înțelegeam eu, doctorii spuneau că nu mai sunt deșteaptă, iar lucrul acesta m-a afectat puternic.

Am făcut terapie ocupațională, terapie cognitivă, logopedie, fizioterapie, consiliere psihologică. La vreo șase luni după accident, când venisem acasă pe timpul verii, câțiva dintre cei mai apropiați prieteni ai mei, care se îndepărtaseră de mine în mod evident, mi-au spus: „Pur și simplu nu mai ești cum erai”. Cum puteau să-mi spună doi dintre oamenii care păreau să mă înțeleagă cel mai bine că nu mai eram eu însămi? În ce fel nu mai eram la fel? Nu mă vedeau așa cum eram; nici măcar eu nu mă vedeam.

După traumatismele cerebrale te simți derutat, stresat și frustrat. Când doctorii îți spun că ei nu știu să-ți zică la ce să te aștepti, iar prietenii îți spun că te-ai schimbat, este cert că astfel de mesaje îți amplifică starea de confuzie, de anxietate și frustrarea.

Tot anul următor am fost în ceață – stresată, dezorientată, luam decizii greșite, nu știam ce să mai fac. După care m-am întors la facultate. Dar era prea devreme. Nu eram în stare să gândesc. Nu reușeam să procesez bine informația vorbită. Parcă ascultam pe cineva care vorbea pe jumătate într-o limbă pe care o știam și pe jumătate într-o limbă pe care n-o cunoșteam, ceea ce nu făcea decât să-mi sporească frustrarea și anxietatea. A trebuit să renunț, fiindcă nu reușeam să trec examenele.

Deși mă alesesem cu câteva oase rupte și câteva cicatrici urâte de la accident, pe plan fizic arătam întregă. Și, fiindcă multe dintre traumatismele cerebrale sunt invizibile pentru cei din jur, lumea îmi spunea: „Vai, ce norocoasă ai fost! Puteai

să-ți rupi gâtul!”. „Norocoasă?”, îmi ziceam eu. Apoi mă simțeam vinovată și îmi era rușine de frustrarea pe care mi-o provocau comentariile lor făcute cu intenții bune.

Modul de gândire, intelectul, afectul, personalitatea – toate acestea nu sunt lucruri de la care ne-am aștepta să se schimbe vreodată. Credem că vor rămâne mereu la fel. Ne temem să nu suferim un accident după care să rămânem paralizați, să nu ne mai putem mișca la fel, sau să ne pierdem auzul sau vederea. Dar nu ne gândim că vom suferi un accident în urma căruia ne vom pierde pe noi înșine.

Mulți ani după traumatismul cerebral am încercat să pozez în persoana care fusesem înainte... deși nu prea știam cine era acea fostă persoană. Mă simțeam ca o impostoare, o impostoare în propriul corp. Trebuia să învăț din nou cum se învață. Încercam, iar și iar, să mă reapuc de studii, fiindcă nu puteam accepta faptul că lumea îmi spunea că nu mai eram în stare de asta.

Trebuia să-i studiez pe ceilalți prudent, tatonând terenul. Până la urmă, încet-încet, spre ușurarea mea de nedescris, a început să-mi revină claritatea mentală. Am terminat facultatea cu patru ani mai târziu decât colegii mei de dinainte de accident.

Unul din motivele pentru care am perseverat a fost că am găsit un domeniu de studiu care-mi plăcea: psihologia. După facultate, am reușit să intru într-o profesie pentru care-ți trebuie un creier complet funcțional. Cum scria Anatole France, „Toate schimbările [...] au melancolia lor, căci ceea ce părăsim face parte din însăși firea noastră; trebuie să mori întrucâtva pentru ca să-ți schimbi felul de trai”<sup>\*</sup>. Pe parcurs, după cum era de așteptat, am devenit o persoană pentru care subiectele

<sup>\*</sup> *Crima lui Sylvestre Bonnard*, Anatole France, editura Gramar, București, 2007, trad. C.A.I. Ghica, p. 150 (n.t.).

acestea – starea de prezență și puterea, încrederea și îndoiala – au căpătat o importanță capitală.

Traumatismul a fost evenimentul care m-a făcut să studiez practica prezenței, dar de-abia după discursul de la TED mi-am dat seama cât de multă lume își dorește să dobândească această abilitate. Și iată de ce: *majoritatea* oamenilor se confruntă zilnic cu provocări stresante. În orice colț de lume, în toate păturile sociale, există oameni care încearcă să-și ia inima în dinți ca să vorbească la curs, ca să meargă la un interviu pentru un post, ca să dea o probă pentru un rol, ca să țină piept unei greutăți din viața de zi cu zi, să ia poziție pentru ceva în care cred sau pur și simplu ca să se simtă împăcați cu ceea ce sunt. Același lucru se poate spune și despre cei fără adăpost, și despre cei care, conform standardelor tradiționale, au un succes nebun. Directorii de companie din lista Fortune 500, avocații care câștigă toate procesele, artiștii și oamenii de spectacol talentați, victimele bătailor de joc, ale prejudecăților și ale abuzurilor sexuale, refugiații politici, cei care se luptă cu boli mintale sau care au suferit răni grave – cu toții se confruntă cu astfel de povocări. La fel și toți cei care se străduiesc să-i ajute pe cei dintâi – părinți, parteneri de viață, copii, consilieri, doctori, colegi și prieteni ai celor aflați în dificultate.

Toți aceștia (dintre care enorma majoritate *nu* sunt oameni de știință) m-au făcut să-mi privesc cu alți ochi studiile: m-au îndepărtat de latura științifică și, în același timp, m-au apropiat de ea. După ce le-am aflat poveștile, m-am simțit obligată să mă gândesc la felul în care se aplică efectiv descoperirile din științele sociale în lumea reală. Au început să mă intereseze cercetările care schimbă vieți în mod pozitiv. Dar, în același timp, am început să-mi pun niște întrebări esențiale care poate

nici nu mi-ar fi trecut prin minte, dacă aș fi rămas în laborator și m-aș fi cufundat în literatura de specialitate.

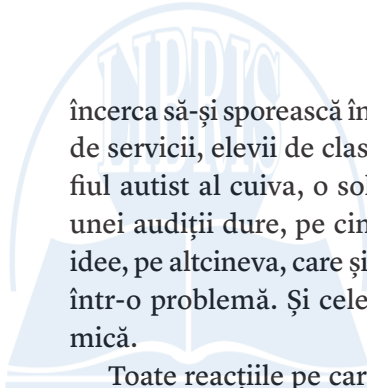
La început, m-au copleșit reacțiile față de discursul susținut la conferința TED și senzația că poate făcusem o mare greșală când îmi făcusem publice studiile și povestea personală. Nu mă așteptam deloc să-l urmărească atâția străini și nu știam cât de vulnerabilă și de expusă aveam să mă simt. Același lucru se întâmplă oricui, când internetul îl ia pe sus și îl difuzează, dintr-odată, în toată lumea. Unii te recunosc în public. Lucru cu care trebuie să te obișnuiești – fie că e vorba de un străin care mă roagă să fac un selfie cu el, în poziție de Wonder Woman, sau de cineva pe care-l auzi strigând dintr-un ciclo-taxi (cum mi s-a întâmplat în Austin): „Ia uite! E Fata de la TED!”.

Însă în primul și în primul rând, mă simt *incredibil* de norocoasă – norocoasă că am avut șansa de a-mi împărtăși studiile și povestea cu atâția oameni, dar și mai norocoasă că atâția oameni și-au împărtășit poveștile cu mine. Îmi place mediul academic, dar mă inspiră mult ieșirile din laborator și din sala de clasă. Unul din marile avantaje ale poziției mele de la Harvard Business School este că mă încurajează să trec puntea dintre cercetare și practică, așa că începusem deja să discut cu membri ai diferitelor organizații despre ce aplicare au studiile, ce funcționează, unde apar probleme și așa mai departe. Dar n-am anticipat cum avea să mi se deschidă o lume enormă, plină de străini amabili, după difuzarea discursului TED.

Țin enorm la oamenii aceștia și simt față de ei un atașament și o loialitate eterne. Vreau să-i elogiez, să le elogiez voința de a încerca – de a se ridica, iar și iar, de jos sau de a-i ajuta pe alții să încerce în continuare – și disponibilitatea de a se așeza la tastatură și de a-mi scrie mie, o străină, despre greutățile lor. Sau de a mi le povesti într-un aeroport, sau într-o cafenea-librărie.

Acum îmi dau seama cum e posibil ca un discurs să aibă același efect ca un cântec – cum îl personalizează lumea, cum stabilește legături cu el, cum se simte încurajată de faptul că și alții s-au simțit la fel. După cum a spus Dave Grohl, „asta e unul din aspectele formidabile ale muzicii: cânti o melodie în fața a 85 000 de oameni, iar ei or s-o cânte, la rândul lor, din 85 000 de motive diferite“. Odată, vorbeam la un centru pentru tineri fără adăpost și i-am rugat să-mi spună care situații li se par cele mai dificile. Un adolescent a spus: „Când am bătut la ușa adăpostului, aici“. La alt adăpost, o femeie a spus: „Când am sunat să cer anumite servicii sau ajutor, sau sprijin. Știu că va trebui să aștept mult și că persoana de la celălalt capăt al firului o să fie enervată și o să mă judece“. La care, altă femeie, de la același adăpost, a răspuns: „Eu am lucrat într-un call-center și tocmai mă pregăteam să spun: «Când îți vin apeluri de la oameni despre care știi că sunt frustrați și furioși și care așteaptă de mult, în timp ce eu încerc să fac față la alte o sută de apeluri»“.

Mi-au scris mii de oameni ca să-mi povestească despre tot felul de dificultăți – atât de variate, încât mă depășesc, contexte la care nici nu m-aș fi gândit că s-ar aplica studiilor mele. Iată cum arată, de obicei, titlurile e-mailurilor pe care le primesc și care încep, în mare parte, cu ceva de genul „Cum a ajutat discursul dumneavoastră...“: rudele pacienților cu Alzheimer, pompierii, supraviețuitorul unei traume cerebrale, un om care reușise să obțină cel mai important contract din viața lui, pe cineva care negocia prețul unei case, pe altcineva care avea de susținut un interviu de admitere la facultate, adulții cu dizabilități, un veteran din al Doilea Război Mondial care își „pierduse mândria“, pe cineva care se recupera după o traumă, pe altcineva care participa la un campionat mondial de navigație, copiii maltratați de colegii lor, pe cineva care



încerca să-și sporească încrederea în sine în domeniul prestării de servicii, elevii de clasa a V-a, pe care-i sperie matematica, fiul autist al cuiva, o solistă profesionistă de operă înaintea unei audiții dure, pe cineva care voia să-i propună șefului o idee, pe altcineva, care și-a luat inima în dinți ca să ia atitudine într-o problemă. Și cele de mai sus nu sunt decât o mostră mică.

Toate reacțiile pe care le-am primit la discursul TED sunt adevărate daruri, care m-au ajutat să înțeleg mai bine cum și de ce au ecou studiile mele. Pe scurt: poveștile m-au ajutat să înțeleg cum să scriu cartea de față și m-au motivat s-o scriu. Vin din toate colțurile lumii, de la oameni din toate categoriile sociale, iar pe multe dintre ele le voi relata în paginile care urmează. Poate că, printre ele, veți găsi lucruri care vă vor aminti de povestea voastră.

## 1 | Ce este prezența?

Convingem prin propria stare de prezență.

– Walt Whitman

O RECUNOAȘTEM CÂND o simțim și când o sesizăm, dar starea de prezență e greu de definit. Totuși, cei mai mulți dintre noi ne pricepem să-i descriem lipsa. Iată povestea mea – și sunt multe ca ea.

În speranța de a deveni profesoară (ca orice doctorand care se respectă), am intrat pe piața muncii academice în toamna lui 2004. Dacă are noroc, o doctorandă în sociopsihologie va fi trimisă ca „debutantă” de coordonatorul ei de teză la vreo conferință anuală mărunță, la care participă vârfurile mondiale ale sociopsihologiei. E o petrecere colectivă prin care să iasă în societate doctoranzii competitivi din anul al V-lea, care le marchează trecerea la statutul de oameni-care-tot-mai-au-o-șansă-ca-să-fie-luați-în-serios. În plus, etapa aceasta declanșează în student forma cea mai intensă a sindromului „mă simt ca un impostor”. Studenta, îmbrăcată în ceea ce crede ea că seamănă mai mult a ținută academică de ocazie, are ocazia să interacționeze cu profesorii de rang înalt, mulți veniți de la universități cu programe de cercetare de marcă, unde anul următor ar putea să se facă angajări. Profesorii de rang înalt, îmbrăcați cu ceea ce poartă în fiecare zi, au ocazia să vâneze talente noi – dar vin mai mult ca să mai schimbe o vorbă între ei.

Într-un fel, studenții se antrenează pentru momentul acesta pe tot parcursul celor patru-cinci ani dinainte. Vin pregătiți. Gata să-și rezume scurt și la obiect programul de cercetare și obiectivele în vreo 90 de secunde – suficient de rapid cât să le rețină atenția ascultătorilor, fără să dea, din greșală, impresia de lipsă de respect, ocupându-le prea mult timp. S-au înarmat cu instrumentul numit (atât în mediul academic, cât și în afara lui) „reclama din lift”<sup>\*</sup>.

Anxietatea pe care mi-o trezea acea conferință sfida orice dimensiune rezonabilă.

A început întrunirea, la un hotel care nu se remarcă prin nimic, cu un spațiu de conferințe nici mare, nici mic, dintr-un oraș nici mare, nici mic, care nu se remarcă prin nimic. Am ajuns la cina de deschidere și am intrat din hol într-un lift în care mai erau trei persoane – toate nume răsunătoare în domeniul meu, oameni pe care-i veneram de ani de zile. Parcă aș fi fost chitara a doua dintr-o formație indie rock dintr-un orașel universitar mediocru, cu CD-ul pe care-l înregistrasem în sub-solul casei mamei bateristului, care intra într-un lift cu Jimmy Page, Carlos Santana și Eric Clapton. Eu eram singura care chiar avea nevoie de ecusonul uriaș cu numele lui pe el.

Fără nicio prezentare, una dintre celebritățile rock, de la o universitate cu un program de cercetare prestigioasă, la care aș fi fost încântată să prind un loc, a spus nonșalant: „Bun. Suntem într-un lift. Să auzim reclama”.

Mi-au luat foc obraji; mi s-a uscat gura. Hiperconștientă că erau închise în spațiul acela înghesuit cu mine nu una, ci *trei* somități științifice, mi-am început prezentarea – mai precis, au început să mi se reverse cuvinte din gură. Până să termin

<sup>\*</sup> În original, *elevator pitch* (*elevator speech/elevator statement*) – sintagmă care denumeste o prezentare scurtă și simplă a unui process, produs, serviciu, organizație etc. (n.r.).

prima propoziție, știam deja că începusem complet greșit. Mă auzeam cum spun ceva de genul „Deci... nu, stați, înainte să explic partea asta...” De-abia reușeam să-mi urmăresc propriul discurs. Pe măsură ce deveneam tot mai conștientă că eșecul era iminent, nu mai eram în stare să mă gândesc la altceva decât la anxietatea care mă zdrobea. Convinsă fiind că îmi distrugeam șansele să ajung nu la una, ci la trei facultăți – aaa, plus facultățile la care lucrau colaboratorii lor cei mai apropiați –, am cedat panicii. Puneam calificative peste tot. Încercam întruna s-o iau de la capăt. N-aveam nicio șansă să termin înainte să ajungem la etajul 20<sup>1</sup>, unde avea loc cina. Îmi fugeau ochii de la un idol la altul, în căutarea vreunei fărâme de înțelegere, a vreunei microexpresii care să arate sprijin, aprobare, empatie. Ceva. Orice. *Vă implor.*

Într-un final, s-au deschis ușile. Doi dintre pasageri au evadat rapid, cu capul în jos. Al treilea – cel care mă îmboldise să-mi prezint oferta – a trecut pragul, a pus piciorul pe teren ferm, s-a oprit, s-a întors spre mine și mi-a spus: „A fost cea mai proastă reclamă dintr-un lift din câte am auzit”. (Și... mi se pare mie sau avea o urmă de zâmbet ironic?)

S-au închis ușile. M-am rezemat de peretele din spate al celei mele-lift, m-am lăsat să mă prăbușesc în formă de minge fetală și am coborât cu ea cu tot, tot mai jos și mai jos, și mai jos – până am ajuns iar în hol. În ciuda refuzului lipsit de orice echivoc, aveam o senzație slabă, dar palpătoare, de ușurare.

Dar după ea a urmat: Doamne. Dumnezeu! Ce făcusem? Cum de nu fusesem în stare să spun nici măcar un lucru deștept despre un subiect pe care-l studiam de mai bine de patru ani? Cum e *posibil* așa ceva?

După ce am ieșit din lift, a început să-mi revină în minte prezentarea pe care o exersasem, care răzbătea printr-o ceață



deasă și recăpăta o formă recognoscibilă. Asta era. Îmi venea să dau fuga înapoi în lift, să alerg după profesori și să le cer să mai dau o dată examenul.

Dar, în loc să fac asta, am petrecut următoarele trei zile de conferință teleportându-mă în trecut, în momentul acela, derulând din nou multe lucruri care s-ar fi putut întâmpla, imaginându-mi agonizant ce dispreț, sau poate chiar amuzament, trebuie să le fi inspirat celor trei tovarăși de lift. Disecam fără milă amintirea, o împungeam și tăiam toate secțiunile transversale posibile și nu uitam nicio clipă că, pe lângă faptul că nu reușisem să mă reprezint onorabil pe mine însămi, nu reușisem să-l reprezint onorabil nici pe coordonatorul meu, care mă pregătea de ani de zile și care cheltuise destul capital de reputație trimițându-mă la conferința aceea. Eșecul meu de 90 de secunde mi se derula iar și iar în creier, în buclă, mă bântuia. Am rămas la conferință toate cele trei zile, dar n-am fost prezentă deloc.

I-am povestit supliciul meu bunei mele prietene Elizabeth, care a spus:

- A, spiritul scării!
- Spiritul ce?

Și mi-a spus povestea următoare, așa cum și-o amintea de la cursul de filosofie de la facultate.

Filosoful și scriitorul francez din secolul al XVIII-lea Denis Diderot era la un dineu, implicat într-o dezbatere pe un subiect pe care-l cunoștea bine. Dar poate că, în seara aceea, nu era în apele lui – poate era puțin timorat, neatent, îngrijorat că va lăsa o impresie penibilă. Când a fost contrazis într-o privință oarecare, Diderot s-a pomenit că nu știa ce să mai spună, că nu era capabil să alcătuiască un răspuns isteț. La scurtă vreme după aceea, a plecat acasă.

Odată ieșit din încăpere, în timp ce cobora treptele, Diderot a continuat să-și deruleze în minte momentul umilitor, căutând în zadar replica perfectă. A găsit-o exact când ajunsese la baza scării. Să facă stânga-împrejur, să urce din nou și să se întoarcă în mijlocul adunării, ca să-și dea riposta plină de spirit? Bineînțeles că nu. Era prea târziu. Trecuse momentul și, odată cu el, și ocazia. L-a copleșit regretul. Dacă ar fi avut prezența de spirit să găsească vorbele potrivite atunci când avusese nevoie de ele!

Reflectând asupra experienței în 1773, Diderot scria: „Un om sensibil ca mine, depășit de contraargumentul care i se aducea, devine derutat și nu mai poate gândi limpede decât [când termină de] coborât scara”.<sup>2</sup>

Astfel, a inventat expresia *l'esprit d'escalier* – spiritul scării. În idiș i se spune *trepverter*. Germanii îi spun *treppenwitz*. I s-a mai spus și „spirit de lift”, nume care pentru mine are o rezonanță sentimentală. Cel mai mult îmi place denumirea „spiritul de pe urmă”. Dar ideea e aceeași – e vorba de remarcă incisivă care-ți vine în minte prea târziu. E replica pe care n-ai mai apucat s-o dai. Răspunsul rămas orfan. Și poartă cu ea o senzație de regret, dezamăgire, umilire. Cu toții vrem șansa să dăm din nou examenul. Dar nu vom avea parte de ea.

Se pare că toată lumea a trăit momente asemănătoare cu acel coșmar al meu din liftul de la conferință, până și filosofi din secolul al XVIII-lea.

Rajeev, una dintre primele persoane necunoscute care mi-au scris după ce s-a difuzat discursul meu de la TED, descria lucrurile astfel: „După tot felul de situații din viață, nu rămân cu senzația că am făcut tot ceea ce puteam și că am pus totul la bătaie, ca să spun așa. Mai târziu, nu-mi dă pace gândul, când analizez momentul în minte iar și iar, și până la urmă [provoacă] sentimente de slăbiciune și eșec”.

Cei mai mulți dintre noi avem o versiune proprie a experienței de mai sus. După un interviu pentru un post, după o audiție pentru un rol, după o întâlnire romantică, după ce am propus o idee de afaceri, după ce am luat cuvântul la o ședință sau la un curs, după ce ne-am contrazis cu cineva la o petrecere.

Dar cum am ajuns aici? Probabil, ne temeam de ce vor crede alții despre noi, dar eram convinși că știam deja ce credeau; ne simțeam neputincioși și, în același timp, consimțeam la sentimentul acesta; ne agățam de rezultat și îi atribuiam mult prea multă importanță, în loc să ne concentrăm asupra procesului. Grijile acestea se condensează într-un cocktail toxic de autosabotaj. Așa am ajuns aici.

Nici măcar n-am ajuns în pragul ocaziei, că deja suntem plini de groază și anxietate și împrumutăm griji din viitorul care încă nu s-a depănat.<sup>3</sup> Când ne confruntăm cu o situație cu miză mare și suntem în starea aceasta de spirit, suntem condamnați ca, la final, să ne simțim dezamăgiți.

*Dacă mi-aș fi adus aminte să spun asta... Dacă aș fi făcut așa... Dacă le-aș fi arătat cine sunt eu cu adevărat.* Nu ne putem dedica pe deplin unei interacțiuni când suntem ocupați să ne îndoim întruna de noi înșine și să alergăm pe roțița de hamster din capul nostru – când analizăm haotic, frenetic, fără pic de încredere în noi, tot ceea ce *credem* noi că se întâmplă în jur. Când suntem chinuitor de conștienți că ne aflăm, fără urmă de îndoială, într-o situație cu miză mare. Și că o facem praf. Exact când e cel mai important să fim prezenți, avem cele mai puține șanse să reușim.

După cum scria Alan Watts, în *The Wisdom of Insecurity*: „Pentru a înțelege muzica, trebuie s-o asculți. Dar atâta timp cât te gândești «ascult muzica», nu o asculți”.<sup>4</sup> Când dai un interviu de angajare și te gândești: „Dau un interviu de

angajare“, nu-l poți înțelege pe cel care-ți pune întrebări, nu te poți implica total și nu te poți prezenta așa cum ai vrea să te prezinți – în forma ta cea mai sinceră, mai inteligentă, mai îndrăzneată, mai relaxată.

Watts descria anticiparea plină de anxietate a acestor momente viitoare drept urmărirea „[unei fantome] care se retrage întruna; mai mult, cu cât mai repede o fugărești, cu atât mai repede aleargă înaintea ta”.<sup>5</sup> Astfel de momente ajung să te bântuie. Iar noi le dăm puterea să ne bântuie – înainte, în timp ce se petrec și după.

Data viitoare, când vă veți confrunta cu un asemenea moment tensionat, închipuiți-vă că vă apropiați de el plini de încredere și nerăbdare, nu de îndoială și teamă. Imaginați-vă că vă simțiți plini de elan și calmi în timpul momentelor aceleora, liberi de temerile despre cum s-ar putea să vă judece alții. Mai imaginați-vă că plecați de acolo fără regrete, mulțumiți că ați făcut tot ceea ce vă stătea în puteri, indiferent de rezultatul vizibil. Fără fantome de urmărit; fără spirite sub scară.

Tina, din New Orleans, mi-a scris să-mi spună cât de mult îi îngreunase viața faptul că nu terminase liceul – nu doar fiindcă avea acces limitat la locuri de muncă stabile și cu salariu bun, ci și pentru că îi submina convingerea că le merita. A lucrat mulți ani în diverse locuri, multe ore pe zi, iar la 34 de ani, a terminat facultatea. Apoi, a învățat singură, încet, prin schimbări mărunte, pas cu pas, să trateze „chiar și cele mai grele interacțiuni ca pe niște ocazii de a arăta de ce sunt în stare și de a-mi exprima valoarea”.

Închipuiți-vă. Așa ceva sugerează stare de prezență.

## Elementele stării de prezență

Acum câțiva ani, la un seminar în laborator la catedra mea, am avut un moment de „aha!”, care mi-a trezit brusc interesul pentru descifrarea psihologiei prezenței.

În ziua aceea, o studentă venită într-un schimb de experiență, Lakshmi Balachandra, cerea un feedback despre niște date noi. Studia metodele antreprenorilor de a le prezenta oferte posibilelor investitori și reacțiile acestora din urmă. După ce a analizat meticulos filmări cu 185 de prezentări de investiții cu capital de risc, analizând atât comportamentul verbal, cât și pe cel nonverbal, Lakshmi a obținut niște rezultate care au surprins-o: factorul care prevedea cel mai precis cine avea să obțină banii nu era lista de recomandări a persoanei și nici conținutul ofertei. Elementele în funcție de care se putea estima cel mai precis cine avea să obțină banii erau trăsăturile următoare: *încredere, grad de confort și entuziasm pasionat*. Cei care reușeau nu-și petreceau momentele prețioase când se aflau în centrul atenției, făcându-și griji despre cât de bine se descurcau sau despre ceea ce credeau alții despre ei. Nu-i aștepta niciun spirit sub scară, fiindcă știau că făceau tot ceea ce puteau. Cu alte cuvinte, cei care reușeau erau complet prezenți, iar prezența lor era palpabilă. Se exprima mai ales nonverbal – prin calitățile vocale, prin gesturi, expresii faciale și așa mai departe.<sup>6</sup>

Rezultatele i-au uimit pe mulți din cei prezenți. Chiar se iau decizii de investiție de importanță capitală numai pe baza impresiei pe care o lasă ofertantul? Chiar ține totul doar de charismă?

Când am ascultat-o pe Lakshmi, la seminar, am avut o reacție complet diferită: bănuiam că aceste calități – încrederea, confortul, pasiunea și entuziasmul – semnalau ceva mai puternic decât cuvintele despre valoarea de investiție

a antreprenorului. Arătau cât de mult credea el sau ea cu adevărat în valoarea și integritatea ideii și în capacitatea proprie de a o duce la bun sfârșit, fapt care, la rândul său, spunea, poate, ceva despre calitatea propunerii în sine.

Uneori, emanăm cu ușurință o încredere echilibrată și entuziastă. Așa cum sugerează studiul lui Lakshmi și nu numai, o astfel de atitudine înseamnă mult. Prevede care antreprenori vor primi finanțare. Prevede evaluarea pe care o vor primi cei intervievați pentru un loc de muncă, dacă vor mai fi sunați sau nu, și care va fi decizia finală de angajare.<sup>7</sup> Avem oare dreptate când punem atâta preț pe trăsătura aceasta? Să fie doar o preferință superficială? Succesul acestor decizii de angajare și investiții sugerează că nu e așa. De fapt, entuziasmul emanat de siguranța de sine este un indicator impresionant de util al succesului. În studiile asupra antreprenorilor, această calitate prevede spiritul de acțiune, disponibilitatea de a munci din greu, inițiativa, persistența în fața obstacolelor, activitatea mentală intensă, creativitatea și capacitatea de a identifica ocazii bune și idei inovatoare.<sup>8</sup>

Și asta nu e totul. Entuziasmul echilibrat al antreprenorilor este contagios, îi stimulează pe cei care lucrează pentru și cu ei să manifeste mai mult devotament, încredere în sine, pasiune și pricepere. Pe de altă parte, antreprenorii și candidații la un post care nu transmit aceste calități sunt considerați, de obicei, mai puțin încrezători și mai puțin de încredere, mai puțin eficienți în comunicare și, în ultimă instanță, mai puțin pricepuți.<sup>9</sup>

Mai există un motiv pentru care tindem să ne încredem în cei care radiază pasiune, încredere și entuziasm: astfel de trăsături sunt greu de mimat. Când ne simțim curajoși și plini de încredere, tonul și volumul vocii sunt mult mai variate și ne fac să părem expresivi și relaxați. Când ne reținem cu teamă



(activând reacția „luptă sau fugi“ a sistemului nervos simpatic), corzile vocale și diafragma se contractă și ne sugrumă entuziasmul sincer.<sup>10</sup> Dacă ați fost vreodată în situația de a cânta pe scenă plini de trac, știți senzația: mușchii care produc sunetul se încordează, iar vocea iese subțire și încordată – nu seamănă deloc cu ce vă imaginați voi.

Când încercăm să mimăm încrederea sau entuziasmul, ceilalți își dau seama că ceva nu e în regulă, chiar dacă nu reușesc să precizeze ce anume. De fapt, când candidații pentru un anumit post se străduiesc prea tare să lase o impresie bună prin tactici nonverbale, ca zâmbetele forțate, rezultatul poate fi cel opus – intervievatorii îi descalifică, fiindcă par nesinceri și manipulatori.<sup>11</sup>

Atenție însă: în domeniul meu, sociopsihologia, s-au acumulat multe dovezi că oamenii iau, în mod persistent, decizii părtinitoare pe baza unor prime impresii minime, înșelătoare și greșit înțelese. Am demonstrat, în mod clar, că primele impresii sunt adesea nestatornice și periculoase – nu neg asta. De fapt, mare parte din studiile mele vizează identificarea și înțelegerea acestor atitudini părtinitoare distructive.<sup>12</sup> Cu alte cuvinte, primele impresii bazate pe calități ca entuziasmul, pasiunea și încrederea *ar putea* să fie chiar foarte adevărate – tocmai fiindcă sunt atât de greu de mimat. Când ești absent, oamenii își dau seama. Când ești prezent, oamenii reacționează.

Să ne oprim puțin aici, fiindcă vreau să fiu sigură că nu v-am pierdut pe drum. Cartea de față nu vine să se adauge mulțimii de lucrări cu sfaturi numai pentru antreprenori și directori. Prezența necesară pentru a convinge o sală plină de investitori să vă finanțeze proiectul este aceeași cu prezența necesară pentru a vă convinge pe voi înșivă că nu e o greșeală să luați

cuvântul într-o ședință. Sau să cereți o creștere de salariu. Sau să cereți un tratament mai respectuos.

În timp ce scriu rândurile acestea, mă gândesc la voi, cei atât de numeroși, care mi-ați împărtășit poveștile voastre: Nimanthi, din Sri Lanka, cea care se străduiește să abordeze cu încredere viața de studentă, fiind prima din familia ei care merge la facultate; Cedric, din Alabama, care face eforturi să-și mențină independența, după moartea soției lui, din cauza cancerului, și după ce a început să aibă și el probleme de sănătate; Katharina, din Germania, care se recuperează după ce a pus capăt unei relații nesănătoase; Udofoyo, din Nigeria, care încearcă să învingă o dizabilitate fizică din cauza căreia nu poate participa la cursuri; Nicole, din California, care caută metode eficiente de a le păstra interesul cursanților ei adulți cu sindromul Down; Fariha, din Karachi, care încearcă să profite de noile posibilități educaționale oferite, pe care nu s-ar fi așteptat să le aibă; Marcos, din Brazilia, care-și adună curajul ca să pună pe picioare o mică afacere de familie; Aleta, din Rochester, care își recapătă identitatea după un traumatism cerebral; Kamesh, din India, care se străduiește să-și readucă viața pe cursul normal, după ce a pierdut o rudă tânără. Cartea aceasta este pentru ei și pentru voi.<sup>13</sup>

Poveștile care m-au inspirat cel mai mult sunt cele ale oamenilor pentru care cea mai dură provocare este să facă față fiecărei zile cu puțin mai mult optimism și cu mai multă demnitate ca ieri – oameni cu resurse limitate și cu un statut sau o influență formală foarte scăzute, dintre care mulți au trecut prin greutăți enorme și tot mai reușesc să *încerce*. Să încerce să se simtă prezenți și puternici, nu numai pentru ei înșiși, ci și pentru cei pe care-i iubesc și respectă. Nu se străduiesc să obțină un loc de muncă foarte căutat sau să facă o investiție masivă. Încearcă să găsească o cale de a-și accepta propria