

cum
să ai
*o zi
bună*



Respect pentru oameni și cărți

cum să ai

CAROLINE WEBB

Profită de puterea
științelor
comportamentale
*pentru a-ți
transforma viața
profesională*

O zi

Traducere din engleză de
Iulia Bertea

|| PUBLICA

bună

Titlul original al acestei cărți este *How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral Sciences to Transform Your Working Life* de Caroline Webb

Copyright © 2016 by Seven Shift, Ltd.
All rights reserved.

© **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

WEBB, CAROLINE

**Cum să ai o zi bună: profită de științele comportamentale
pentru a-ți transforma viața profesională**

Caroline Webb;

trad.: Iulia Berteza.

București: Publica, 2016

ISBN 978-606-722-177-0

I. Berteza, Iulia (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Silvia Dumitrache

CORECTORI: Paula Rotaru, Cătălina Călinescu

DTP: Răzvan Nasea

*Mamei mele și tatălui meu,
care mi-au dăruit încredere în mine și un scop în viață.*



Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

Introducere	9
Aspecte științifice esențiale	19
PARTEA ÎNTÂI Prioritățile	55
STABILEȘTE-ȚI DIRECȚIA INTENȚIILOR PENTRU ZIUA CARE ÎNCEPE	
1. Alege-ți filtrele	59
2. Stabilește obiective puternice	77
3. Fortifică-ți intențiile	93
PARTEA A DOUA Productivitatea	109
FOLOSEȘTE CÂT MAI EFICIENT ORELE ZILEI	
4. Câte o sarcină pe rând	113
5. Planifică deliberat timp liber	127
6. Depășește supraîncărcarea	141
7. Învinge procrastinarea	161
PARTEA A TREIA Relațiile	175
FRUCTIFICĂ FIECARE INTERACȚIUNE	
8. Construiește raporturi umane autentice	177
9. Rezolvă tensiunile	195
10. Motivează-i și inspiră-i pe ceilalți	229

11. Accesează-ți intuiția	249
---------------------------	-----

12. Ia decizii înțelepte	263
--------------------------	-----

13. Amplifică-ți puterea creierului	287
-------------------------------------	-----

PARTEA A CINCEA	Influența	307
------------------------	------------------	-----

14. Treci de filtrele celorlalți	309
----------------------------------	-----

15. Pune lucrurile în mișcare	325
-------------------------------	-----

16. Transmite încredere în tine	349
---------------------------------	-----

PARTEA A ȘASEA	Reziliența	363
-----------------------	-------------------	-----

17. Păstrează-ți calmul	365
-------------------------	-----

18. Mergi mai departe	385
-----------------------	-----

19. Rămâi puternic	399
--------------------	-----

PARTEA A ȘAPTEA	Energia	411
------------------------	----------------	-----

20. Uplete-ți rezervorul	413
--------------------------	-----

21. Folosește-ți pe deplin punctele forte	433
---	-----

Post-scriptum. Pentru a reține mai bine	449
---	-----

Anexa A. Cum să ai ședințe mai bune	455
-------------------------------------	-----

Anexa B. Cum să scrii e-mailuri mai bune	463
--	-----

Anexa C. Cum să-ți revigorezi rutina	473
--------------------------------------	-----

Bibliografie suplimentară sugerată	477
------------------------------------	-----

Glosar	485
--------	-----

Mulțumiri	493
-----------	-----

Note	499
------	-----

Introducere

Modul în care ne petrecem zilele este, desigur,
modul în care ne petrecem viețile.

Anne Dillard

Acum 30 de ani, am încasat primul meu cec de salariu. De fapt, nici nu era un cec, ci doar un plic conținând câteva bancnote și monede, plata pentru munca mea de lucrător comercial într-un supermarket local. Ca să fiu sinceră, nu era cine știe ce job. Era prost plătit și, cu siguranță, nu era ceva spectaculos. Aranjam produsele pe rafturi, spălam pe jos cu mopul și mă îmbrăcam cu o uniformă a companiei, pătată de cel care o purtase înaintea mea. Șeful era un tip morocănos și supraveghea magazinul dintr-o gheretă amplasată la înălțime. Și, cu toate astea, cumva îmi plăcea. Între angajați exista un spirit de camaraderie, iar uneori chiar ieșeam în oraș împreună. Eram mândră când clienții erau mulțumiți de viteza cu care băteam produsele în casa de marcat. Mă simțeam utilă.

Șase ani mai târziu, am obținut un post mult mai elevat, de cercetător la un institut economic. Aveam propriul meu birou și un număr surprinzător de coșuri de gunoi numai pentru mine. Dar, nu după mult timp, am început să mă simt, în mod ciudat, nefericită. Nu reușeam să conving pe nimeni să acorde atenție muncii mele și mi-am pierdut treptat interesul. Am scris un raport uriaș, bine documentat, despre dezvoltarea

Respect pe economică în Europa postcomunistă, pe care sunt aproape sigură că nu l-a citit nimeni. Aveam ceea ce în prezent numim „probleme ale lumii civilizate” și știam că eram norocoasă că aveam un loc de muncă. Dar îmi era tot mai greu să mă mobilizez să vin la serviciu în fiecare zi. În acel moment al vieții mele nu știam cum să remediez situația. Am rezistat din inerție până mi-a expirat contractul, apoi am plecat fără prea multe discuții.

Pe parcursul vieții am prestat diverse tipuri de activități, unele mai rele, altele mai bune decât cele două joburi de la începutul carierei mele. Am fost cameristă, recepționeră și vânzătoare. Am avut cariere solicitante de economist, consultant în management și coach pentru directori executivi. Am lucrat în sectorul privat și în cel public; am făcut parte dintr-o companie multinațională uriașă și mi-am lansat propriul start-up micuț. Și, de-a lungul tuturor acestor experiențe, am observat mereu și mereu același lucru: calitatea trăirilor mele interioare de zi cu zi nu era neapărat definită de titulatura mea. Puteam să am zile bune în cadrul unor joburi „proaste”, în timp ce pozițiile mai prestigioase nu presupuneau întotdeauna o mare satisfacție.

Acest paradox mi-a alimentat curiozitatea pe care am avut-o dintotdeauna despre ceea ce îți trebuie ca să înflorești la locul de muncă, atât mental, cât și emoțional. S-a transformat într-un fel de misiune personală, pe măsură ce căutam modul potrivit în care să gestionez intensitatea crescândă a vieții mele profesionale – cu atât mai mult cu cât observam cum colegii și clienții mei se simțeau adesea frustrați și epuizați, incapabili să mai funcționeze la capacitatea lor maximă. De fapt, sondaje peste sondaje arată că jumătate (sau mai mult) dintre toți angajații se simt neimplicați la locul de muncă¹. Adăugați la asta zilele proaste trăite de aceia dintre noi care, în general, ne simțim

motivați și fericiți și veți vedea cum se irosește o grămadă de potențial uman. Și, cu toate astea, vorbim adesea despre insatisfacția profesională de parcă ar fi o dezamăgire oarecare, ceva ce trebuie să înduri până vine weekendul și despre care faci glume cu prietenii. („Ce-ai pățit?“ „Ce să pățesc... a dat munca peste mine.“ „Ha ha. Și eu la fel. Hai să bem ceva.“)

Așa că mi-am dedicat o mare parte a carierei țelului de a afla cum să ne îmbunătățim șansele de a răspunde veseli „Da, mulțumesc“ atunci când cineva ne întreabă: „Ai avut o zi bună?“. Cei doisprezece ani petrecuți în McKinsey&Company (firmă de consultanță în management) m-au ajutat enorm în urmărirea acestui țel, întrucât mi-au oferit oportunitatea de a descoperi cum era viața de zi cu zi în sute de organizații. M-am specializat în proiecte care ajutau companiile să își schimbe cultura internă într-o direcție pozitivă, ceea ce înseamnă că am petrecut mult timp studiind comportamente, atitudini și procese. Și, de câte ori am avut ocazia, le-am adresat clienților mei aceleași trei întrebări: Cum arată pentru tine o zi bună? Dar o zi proastă? Ce ți-ar trebui pentru a avea mai multe zile bune? Apoi m-am pus pe treabă, ajutându-i să își transforme zilele proaste în zile mai bune. Uneori, asta a presupus să fac coaching individual cu liderii organizațiilor; alteori, am strâns laolaltă grupuri mari pentru a-i ajuta să regândească modul în care lucrau împreună. În mod repetat am observat cum niște schimbări relativ mici – de exemplu, ajustarea felului în care oamenii își stabileau prioritățile sau gestionau dezacordurile – puteau avea drept rezultat îmbunătățiri majore în îndeplinirea îndatoririlor și satisfacția față de locul de muncă. A fost înălțător să fiu martoră la așa ceva.

De-a lungul acelor ani, munca mea s-a sprijinit din plin pe numărul tot mai mare de descoperiri din domeniul științelor comportamentale despre ceea ce este necesar pentru ca ființele

Respect pentru omul uman să prospere. Mi-am început cariera în domeniul economic, dar am devenit tot mai interesată de dezvoltarea celorlalte științe comportamentale, astfel că am studiat suplimentar psihologia și neuroștiințele. Apoi am petrecut nenumărate ore citind articole academice și cărți (peste 600, ultima dată când le-am numărat) din aceste trei discipline, căutând descoperiri pe care să le pot traduce în sfaturi aplicabile concret pentru clienții mei. Iar toată această abundență de cercetare și experiență practică reprezintă fundația cărții *Cum să ai o zi bună*.

Așadar, ce este o zi bună?

De-a lungul anilor am observat că primeam anumite răspunsuri comune la întrebarea „Ce înseamnă pentru tine o zi bună?”, răspunsuri care rezonau cu micile plăceri ale jobului meu umil de lucrător comercial. În primul rând, oamenii vorbeau adesea despre faptul că se simțeau motivați de sentimentul de a fi productivi și de a ști că eforturile lor contau în atingerea unui obiectiv important. De asemenea, o zi bună implica și faptul că oamenii aveau încredere că își fac treaba corect și că vor primi sprijinul necesar de la ceilalți. Nu în ultimul rând, oamenii spuneau că, la final, zilele bune îi lăsau mai degrabă energizați decât epuizați, per ansamblu. Nu vreau să zic că munca nu era obositoare din punct de vedere fizic sau mental, ci că le oferea suficientă bucurie și motivație pentru a compensa energia consumată.

Desigur, să avem parte de toate aceste lucruri plăcute într-o zi de lucru oarecare ține, parțial, și de noroc. Dacă avem de-a face cu un coleg țăfnos sau cu o criză, este evident că nu deținem complet controlul asupra felului în care ne simțim în ziua respectivă. Dar experiența mea m-a condus la o concluzie

încurajatoare: avem mai mult spațiu de manevră decât ne dăm seama. Secretul constă în a afla informații științifice despre modul în care funcționează creierul și despre motivele pentru care oamenii se comportă în anumite feluri. Odată ce înțelegem o parte din forțele care ne modelează alegerile și emoțiile și odată ce recunoaștem modul în care tiparele noastre de gândire pot afecta totul, de la percepția noastră asupra realității până la stările de spirit ale celor din jurul nostru, nu ni se mai pare că ziua noastră este în totalitate determinată de noroc. Este suficient să conștientizăm aceste aspecte esențiale, pentru a înțelege mult mai clar cum să scoatem la suprafață tot ce este mai bun în noi și în ceilalți. Și asta ne plasează pe o poziție mult mai puternică pentru a crea genul de zi de care vrem să avem parte cu adevărat.

De exemplu, un director executiv care ne împărtășește povestea lui în a doua jumătate a cărții vorbește despre faptul că a început să aibă „ședințe neașteptat de reușite” după ce a aflat ceva ce științele comportamentale știu prea bine, respectiv că până și cele mai mici provocări la adresa noțiunii de competență a cuiva vor pune creierul acelei persoane în defensivă, făcând-o să gândească mai puțin clar (și creând un fel de profecie care se împlinește). În timpul ședințelor, stilul personal agresiv al acestui director declanșa fără voie o reacție defensivă în rândul oamenilor din jur și cauza foarte multă tensiune. Dar, odată ce și-a cizelat modul în care își expunea părerile, calitatea interacțiunilor sale s-a schimbat aproape imediat.

Într-un alt capitol al cărții, o profesionistă cu experiență ne povestește despre cum a obținut „brusc” noi oportunități de promovare după ce s-a folosit de tehnici fundamentate științific pentru a-și ascuți concentrarea și încrederea în sine. Aflăm și despre un lider care a descoperit cu încântare că echipa sa are talente ascunse după ce a aplicat rezultatele unei cercetări care

arată că oamenii gândesc mai creativ dacă li se acordă un anumit tip de spațiu pentru a se gândi. Iar un antreprenor, după ce află câte ceva despre sistemul de recompense al creierului, descoperă că poate să spună „nu” oamenilor și, în același timp, poate să îi facă să se simtă aproape la fel de bine ca și când ar fi fost de acord cu cererile lor. Și așa mai departe.

Cum să ai o zi bună analizează toate modurile în care putem crea mai multe astfel de breșe norocoase, pe măsură ce ne familiarizăm cu știința minților noastre extraordinare.

Despre această carte

Am conceput cartea în jurul a șapte teme care se regăsesc frecvent în răspunsurile oamenilor la întrebarea mea despre „a avea o zi bună”. Primele două capitole au scopul de a-ți construi o fundație solidă pentru orice faci, arătându-ți cum să îți stabilești corect prioritățile și cum să îți folosești cât mai bine timpul. Apoi, vei găsi trei capitole care explică modul în care poți transforma mai multe sarcini de lucru într-o plăcere și un triumf, ajutându-te să profiți de fiecare interacțiune, să îți maximizezi creativitatea și înțelepciunea și să îți crești impactul personal. În final, am scris două capitole despre cum să îți păstrezi *la joie de vivre** pe parcursul unei zile de muncă, arătându-ți cum să îți antrenezi reziliența în fața dezamăgirii și descriind strategii pentru a genera mai multă energie din toate acestea.

Ca bonus, la sfârșit, vei găsi sfaturi despre cum să folosești ideile din această carte pentru a îmbunătăți două instrumente ale vieții profesionale moderne: e-mailul și ședințele. Ți se mai

* „Bucuria de a trăi” (n.t.).

Respect pentru tine și o listă utilă care să te ajute să folosești trucurile din carte pentru a-ți revigora rutina de dimineața până seara.

Știință, pași, povești

Pe parcursul cărții vei găsi un ansamblu de dovezi științifice, tehnici practice și exemple reale ale unor oameni care au aplicat aceste tehnici în viața lor. Permite-mi să spun câteva cuvinte despre fiecare.

În primul rând, fiecare sfat din *Cum să ai o zi bună* este susținut de dovezi științifice riguroase din psihologie, economie comportamentală sau neuroștiințe. Am avut grijă să mă concentrez doar pe rezultate larg acceptate și care au fost reproduse de multiple echipe de cercetare, dar, uneori, am ales și experimente mai excentrice, care reușesc să ilustreze o anumită idee, în timp ce îți smulg și un zâmbet (sau un oftat). Scopul meu a fost să mențin informațiile științifice la un nivel cât mai simplu, păstrându-le, totodată, acuratețea. Pentru a te ajuta, în Capitolul „Aspecte științifice esențiale”, care urmează imediat după prezenta introducere, am scris un scurt ghid al celor trei teme majore care se întrepătrund și încadrează fiecare idee din carte. Este tot ce îți trebuie pentru a naviga ușor printre fascinantul dovezilor științifice.

Scopul principal al cărții este să transpună toate aceste date științifice în tehnici care să îți arate pas cu pas cum să îți îmbunătățești viața de zi cu zi. Fiecare capitol a fost conceput pentru a-ți permite să găsești rapid sfaturile de care ai nevoie, astfel că ideile practice sunt evidențiate cu săgeți; de asemenea, fiecare capitol are la final o casetă care rezumă principalele sfaturi, pentru a putea fi consultate rapid. Sper că ordinea în care

am aranjat capitolele îți va fi de folos – dar, dacă în acest moment te confrunți cu o provocare specifică la locul de muncă, ai opțiunea de a da paginile direct la secțiunea care abordează problema ta actuală. În principiu, poți să consulți materialul și pe sărite, în altă ordine, mai ales dacă ai citit mai întâi Capitolul „Aspecte științifice esențiale”.

Așa cum am sugerat deja, vei auzi și povești reale spuse de zeci de oameni care descriu cum i-au ajutat sfaturile din această carte să își îmbunătățească viețile profesionale. Împreună, ei reprezintă cele mai importante industrii și aparțin tuturor continentelor lumii (cu excepția celui mai rece). Unii se află la apogeul carierei, iar alții sunt pe un drum ascendent. Le-am folosit numele reale în toate cazurile, cu excepția câtorva, dar nu am inclus numele lor de familie sau organizațiile unde lucrează, pentru a nu risca să fie inundați cu cereri de sfaturi odată ce le-am dezvăluit strategiile de succes. Sper că te vor inspira la fel de mult ca pe mine. Iar în caz că te întrebi, mă tratez cu propriul medicament în fiecare zi – așa că voi împărtăși exemple de situații în care aceste tehnici mi-au ajutat cariera să înflorească.

Cum se duce vestea

Pe lângă faptul că îți arată cum să fii în formă maximă, *Cum să ai o zi bună* poate fi folosită pentru a te ajuta să scoți la lumină ce este mai bun din oamenii pe care îi conduci, îi supervizezi sau cu care colaborezi. Majoritatea tehnicilor prezentate pot fi folosite în grupuri, pentru a îmbunătăți interacțiunea în echipe sau pentru a oferi un cadru structurat pentru ședințele importante – indiferent dacă faci sau nu referire la știința din spatele tehnicilor. (Dacă dorești să discuți împreună cu colegii despre sugestiile

Respect pe din bibliografie, găsești materiale care te vor ajuta să facilitezi discuțiile de grup la adresa www.howtohaveagoodday.com.)

Am fost martoră și la situații când sfaturile din carte au făcut o diferență pozitivă în alte medii decât locurile de muncă tradiționale. Indiferent dacă ești student sau voluntar în comunitate, pensionar sau gospodar, poți folosi principiile din această carte pentru a-ți spori eficacitatea și plăcerea pe parcursul zilei. Mulți dintre clienții mei mi-au mărturisit chiar că, de-a lungul anilor, aceste tehnici le-au îmbunătățit căsniciile și le-au întărit relațiile cu copiii și prietenii. Unii dintre ei rânjesc când îi întreb cum merge treaba și îmi spun că i-au folosit pe furiș pe cei dragi pe post de cobai înainte de a încerca noile abordări la serviciu. Așa că te încurajez să te distrezi un pic experimentând aceste sugestii, indiferent unde te afli.



Toți ne confruntăm cu lucruri pe care nu le putem schimba. Însă științele comportamentale ne uimesc câteodată arătându-ne câtă influență avem asupra modului în care resimțim lumea din jurul nostru. Atunci când alegem să ne folosim de aceste dovezi, efectul nu are cum să fie altfel decât transformator. Putem să exercităm mai mult control și să începem să ne bucurăm de mai mult „noroc bine planificat“. Iar rezultatul este că putem avea cu toții mai multe zile bune. Așa că hai să începem.

CUM SĂ AI O ZI BUNĂ

ÎNAINTE
DE TOATE...



PRIORITĂȚILE

Stabilește-ți
direcția intențiilor
pentru ziua care începe



PRODUCTIVITATEA

Folosește
cât mai eficient
orele zilei

APOI, ÎN FIECARE
SARCINĂ DE
REZOLVAT...



RELAȚIILE

Fructifică
fiecare
interacțiune



GÂNDIREA

Fii varianta ta
cea mai creativă,
înțeleaptă și isteată



INFLUENȚA

Maximizează
impactul a tot ceea
ce zici și ce faci

ȘI PE PARCURSUL
ÎNTREGII ZILE



REZILIENȚA

Navighează
printre obstacole
și neplăceri



ENERGIA

Stimulează-ți
entuziasmul
și plăcerea

Aspecte științifice esențiale

Sunt dispus să cred orice, oricât ar fi de exagerat și ridicol, dacă există dovezi în favoarea sa. Însă, cu cât ceva este mai exagerat și mai ridicol, cu atât mai fermă și mai solidă trebuie să fie dovada.

Isaac Asimov

Trăim într-o epocă de aur a științelor comportamentale, unde fiecare săptămână pare să ne aducă noi revelații despre modul în care gândim, simțim și acționăm. Specialiștii în neuroștiințe, psihologii și economiștii sunt ocupați să rezolve misterele importante ale vremurilor noastre, ca de exemplu: „Cum pot să ies învingător din lupta cu mesajele de e-mail necitite?“, „De ce se comportă ciudat niște oameni perfect rezonabili?“ sau „Cum să fac să nu mai amân lucrurile în clipa asta (sau după-amiază, sau mâine)?“. Cercetarea științifică are acum mai multe răspunsuri decât oricând la genul acesta de întrebări arzătoare.

Psihologia: mai mult accent pe starea de bine

O mare parte din existența sa, psihologia s-a ocupat în principal cu investigarea cauzelor comportamentelor negative. Cercetătorii au avansat mult în înțelegerea unor patologii

precum paranoia și depresia; au explorat dinamica fricii și a agresivității. Ținând cont de acest lucru, probabil nu este de mirare că unul dintre cele mai cunoscute și mai controversate experimente din psihologie a fost cel al lui Stanley Milgram despre cât de mult sunt dispuși oamenii să se supună autorității – în care a testat dacă voluntarii ar fi de acord să aplice șocuri electrice potențial letale unor străini atunci când cineva în halat alb le-a cerut asta¹. (Un număr îngrijorător de mare s-a supus.) Evident, acest tip de cercetare a ajutat foarte mult la înțelegerea complexității minții umane și a creat o fundație pentru științele comportamentale moderne. Dar rezultatele nu prea s-au transformat în sfaturi înălțătoare despre cum să trăiești o viață frumoasă.

Totuși, în ultimii ani, balanța s-a înclinat în favoarea explorării condițiilor care invită la un comportament pozitiv. Probabil cel mai vizibil catalizator al acestei schimbări de atitudine a fost alegerea lui Martin Seligman, profesor la Universitatea din Pennsylvania, în funcția de președinte al American Psychological Association în 1998. Cercetările anterioare ale lui Seligman se concentraseră pe studiul neajutorării. Însă el a anunțat, cu destule surle și trâmbițe, că tema mandatului său de președinte va fi „psihologia pozitivă”, studierea sistematică a ceea ce ne trebuie pentru a deveni cea mai bună versiune a nouă înșine. Și, de atunci, psihologii au investit mai multă energie în înțelegerea părții mai luminoase a experienței umane – care ne ajută să prosperăm, ne ridică moralul și ne îmbunătățește productivitatea. Acestea sunt exact genul de lucruri pe care suntem nerăbdători să le aflăm, mai ales în acele zile când locul nostru de muncă pare desprins din experimentul lui Milgram.

În același timp, științele economice s-au orientat și ele către studierea condiției umane mai îndeaproape. În esență, economia este studiul modului în care oamenii fac alegeri: cum analizăm costurile și beneficiile diferitelor opțiuni și cum decidem ce să facem în consecință. Alegerile pot fi banale, cum ar fi să decidem ce gustare să ne cumpărăm, sau pot avea consecințe importante, cum ar fi să decidem cărui proiect de mai multe milioane de dolari îi dăm undă verde. Indiferent de tipul de alegere, pentru a preziona acțiunile oamenilor, economiștii construiau în trecut modele teoretice care plecau de la presupunerea că oamenii evaluează întotdeauna precis și independent de beneficiile fiecărei opțiuni disponibile. Dar aceste modele nu reușeau să explice o mare parte din comportamentul din viața reală: de exemplu, modul în care luăm adesea decizii spontane bazate pe puțină informație; faptul că uneori ne răzgândim în funcție de părerile celorlalți; faptul că ocazional facem gesturi amabile pentru alți oameni fără să ne așteptăm la vreo recompensă.

Aceste observații i-au determinat pe doi psihologi, Daniel Kahneman, de la Princeton, și Amos Tversky, de la Stanford, să pătrundă dincolo de liniile inamice, în 1979, și să publice un articol în *Econometrica*, o revistă influentă din domeniul economic. În articol, ei au subliniat că oamenii *nu* se comportă ca niște mașini când vine vorba despre deciziile pe care le iau². Considerentele emoționale și sociale determină multe dintre alegerile noastre, de multe ori din motive corecte și în moduri destul de previzibile. Și astfel au declanșat o revoluție. În scurt timp, a apărut o nouă mișcare numită „economie comportamentală“, care s-a dedicat aplicării puternicelor instrumente

analitice ale economiei la modul în care oamenii reali iau decizii în lumea reală. Rezultatul? Ei bine, Kahneman a câștigat Premiul Nobel în 2002. Dar ceea ce e mai important pentru noi este că economiștii au acum o înțelegere mult mai nuanțată și mai precisă a alegerilor pe care le facem zilnic și a ceea ce ne este necesar pentru a ne schimba comportamentul într-o direcție sau alta.

Neuroștiințele: o măsurare mult mai sofisticată a activității creierului

Nu în ultimul rând, neuroștiințele au beneficiat de progresul dramatic al tehnicilor care observă creierul obișnuit în acțiune. Cercetătorii din neuroștiințe aveau acces de mai multă vreme la o serie de tehnici de scanare care ajută la revelarea structurilor și activităților creierului. Doar că aceste tehnologii de scanare veneau cu prețul expunerii creierului subiectului la o cantitate mare de radiații – așa că nu erau ideale pentru cercetarea nemedicală. Însă, începând din 1990, s-au făcut îmbunătățiri serioase în tehnologiile imagistice (inclusiv descoperirea scanării cu RMN funcțional), permițându-le oamenilor de știință să vadă ceea ce se petrece în creierul oamenilor *sănătoși* în timp ce li se întâmplă lucruri obișnuite. Asta înseamnă că cercetătorii pot vedea ce regiuni ale creierului se activează când o persoană este emoționată de un gest amabil sau energizată de un compliment. Ei pot observa activitatea neuronală asociată cu starea de nefericire sau de stres (generată de alte motive decât acela că persoana stă întinsă într-un tub metalic zgometos sau are electrozi atașați pe cap).

Prin urmare, cercetătorii din neuroștiințe obțin informații din ce în ce mai rafinate despre mecanismele biologice din

spatele gândurilor, emoțiilor și acțiunilor noastre de zi cu zi. Și asta înseamnă că ei explorează genul de subiecte din sfera comportamentală care îi fascinează și pe psihologi, și pe economiști – de exemplu, întrebări despre cum rezolvăm probleme dificile și despre cum gestionăm interacțiuni sociale complexe. De altfel, multe dintre studiile pe care le citez în această carte sunt rezultatul colaborării dintre aceste trei discipline ale economiei comportamentale; se pare că trăim în epoca „neuro-psiho-economiei” (sau ceva asemănător). Iar acest mix multidisciplinar este o veste minunată pentru noi. Înseamnă că avem ocazia să beneficiem de perspective complementare (biologică, observațională și analitică) asupra unor subiecte care contează pentru noi la locul de muncă – ceea ce, la rândul său, duce la o îndrumare mult mai bogată în informații despre cum să ne menținem în formă maximă.

În concluzie, este un moment excelent să ne gândim la modul în care știința ne poate ajuta să înflorim.

Trei mari teme

Dar cum aplicăm toate aceste informații științifice incitante și în plină dezvoltare la detaliile de zi cu zi ale vieții noastre profesionale? Aici îți sare în ajutor *Cum să ai o zi bună*. Această carte și-a propus să aducă cele mai valoroase cercetări în contextul lumii profesionale actuale – sarcinile dificile, agendele încărcate, relațiile complexe –, pentru a-ți arăta cum să îți faci garantat fiecare zi mai plăcută și mai productivă.

Înainte de a ne cufunda în sfaturile despre cum să ne creăm cele șapte elemente de bază ale unei zile bune, voi evidenția trei teme științifice importante care depășesc granițele disciplinare și care revin pe parcursul întregii cărți, pentru a-ți oferi o

bază pentru dovezile și sfaturile pe care le vei găsi în fiecare capitol. (Dacă preferi să sari direct la Capitolul 1 al cărții și să începi aplicațiile practice, este în regulă – la finalul cărții ai un glosar și poți reveni oricând la această secțiune mai târziu.) Pe scurt, cele trei teme sunt:

1. **Creierul cu două sisteme:** Activitatea creierului este distribuită pe două sisteme complementare – unul deliberativ și controlat, celălalt automat și instinctiv. Combinația dintre cele două ne face deștepți și producțivi. Dar putem să profităm și mai mult de resursele noastre cognitive, dacă ajustăm modul în care lucrăm pentru a reflecta punctele forte și cele slabe ale fiecărui sistem.
2. **Axa descoperire-apărare:** În subconștient, suntem mereu în căutarea amenințărilor de care trebuie să ne apărăm și a recompenselor pe care trebuie să le descoperim. Este nevoie de foarte puțin pentru a ne pune creierul în modul de apărare, iar astfel nu suntem chiar foarte isteți. O doză de autoconștientizare și urmărirea anumitor tipuri de recompense ne pot ajuta totuși să reintrăm în modul de descoperire, în care gândim mai clar.
3. **Bucula minte-corp:** Starea corpurilor și a minților noastre se împletesc mult mai strâns decât ne dăm seama în general. Drept urmare, anumite intervenții fizice simple pot să ne stimuleze imediat performanțele intelectuale, rezistența emoțională și încrederea în sine.

Tema 1: creierul cu două sisteme

Creierul nostru este impresionant din orice punct de vedere – le-am privi. Ne mențin active funcțiile corpului, în timp

ce ne oferă o capacitate imensă de stocare pentru amintiri și idei complexe. De asemenea, sunt capabile de acțiuni remarcabile de procesare și calcul, conferindu-ne abilitatea de a face operațiuni diverse, de la aritmetică și ghicirea motivațiilor celorlalți până la păstrarea calmului în situații provocatoare și spusul de bancuri proaste. Dacă ar fi telefoane inteligente, creierul nostru s-ar vinde ca pâinea caldă.

Pentru a face posibile aceste acțiuni, creierul nostru rulează două sisteme în paralel. Fiecare are punctele sale forte, iar combinația celor două rezultă în mulți „cai putere” din punct de vedere intelectual. Psihologii observaseră de multă vreme că mințile noastre par să aibă două moduri destul de diferite de funcționare – unul mai analitic, celălalt mai instinctiv³. Dar Daniel Kahneman a fost cel care a adus acest concept în lumina reflectoarelor atunci când a acceptat Premiul Nobel pentru Economie în 2002. El și-a concentrat discursul de acceptare pe descrierea diferenței dintre „alegeri intuitive” și „judecăți evaluative”, concepte centrale ale cărții sale devenită bestseller, *Thinking, Fast and Slow*⁴. Hai să examinăm ce a vrut să spună și cum se reflectă asta la locul nostru de muncă.

Sistemul deliberativ

Mai întâi, hai să vorbim despre sistemul de care suntem mai conștienți, cel care controlează lucrurile pe care le facem intenționat și cu atenție. Cea mai mare parte a sa este localizată într-o parte a creierului numită cortexul prefrontal și este denumit în multe feluri. În cercurile științifice este cunoscut drept sistemul „controlat”, „explicit” sau „contemplativ”. Daniel

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Gândire rapidă, gândire lentă*, traducere de Dan Crăciun, Editura Publica, București, 2012 (n.t.).

Respect pei Kahneman îl numește sistemul „lent“, deoarece este, într-adevăr, cel mai lent dintre cele două⁵. Mă voi referi la el ca la *sistemul deliberativ*.

Sistemul deliberativ este responsabil în mare parte pentru genul de comportament matur care ne-ar surprinde la un sugar (sau chiar la un adolescent): judecată, autocontrol și gândire pe termen lung.

Prin judecată nu mă refer numai la gândirea logică; mă refer la orice efort de a găsi cel mai bun răspuns într-o situație care nu este rutinieră. Indiferent că este vorba despre corectarea unui document plin de greșeli sau despre încercarea de a ajuta un coleg stresat, apelăm la sistemul nostru deliberativ și îi cerem să facă următoarele: să analizeze anumite informații, să facă legătura dintre acestea și experiențele noastre din trecut, să înțeleagă imaginea de ansamblu, să genereze opțiuni și să le evalueze înțelept. Acest proces poate implica logica, dar și empatia și creativitatea.

Autocontrolul este și el un concept mai vast decât ai putea crede. Cel mai evident este implicat de câte ori rezistăm tentației – de exemplu, reușim să ne mușcăm limba în loc să dăm drumul cuvintelor ironice pe care ne dorim cu disperare să le spunem colegului nostru care are o nouă tunsoare. Dar funcția de autocontrol a sistemului nostru deliberativ se află și în centrul a ceea ce oamenii de știință numesc „reglare emoțională“ – cu alte cuvinte, faptul că rămânem calmi când suntem supărați –, precum și în cazul abilității noastre de a ne concentra în fața distragerilor.

În sfârșit, harnicul nostru sistem deliberativ este responsabil pentru planificare – adică stabilirea obiectivelor și găsirea modalităților de a le atinge. Planificarea ne cere să gândim abstract: să ne imaginăm cum va arăta viitorul, să luăm în considerare diversele alternative de a ajunge acolo și să evaluăm

eventualele beneficii ale acestora. Facem astfel de calcule complexe în fiecare zi, chiar și când obiectivul nostru este doar să ne organizăm pentru a ajunge la timp la o întâlnire.

Pe scurt, sistemul deliberativ este responsabil să ne determine să alegem cel mai bun comportament. Când deține pe deplin controlul, ne face înțelepți, stăpâni pe situație și demni de încredere. Dar hai să fim cinstiți: nu suntem așa tot timpul. Asta deoarece sistemul nostru deliberativ are limitările lui.

Deștept – dar mic, secvențial și lent

În primul rând, are o capacitate limitată, deoarece se bazează din greu pe ceea ce numim *memorie de lucru*. Parțial caiet de notițe pentru datele nou apărute, parțial bibliotecar pentru accesarea experienței stocate, memoria noastră de lucru este spațiul unde păstrăm informația în mintea noastră conștientă în timp ce ne gândim ce să facem cu ea. Iar caietul nostru de notițe are spațiu doar pentru atât. Ani întregi s-a crezut că putem păstra în minte circa șapte informații o dată, dar cercetările mai recente sugerează că e vorba despre trei, maximum patru⁶.

Aceste trei sau patru porții de informații pot fi mari sau mici. De exemplu, să spunem că ai o idee nouă și elaborată pentru un proiect. Memoria ta de lucru este plină de gânduri despre această idee nouă. Dar apoi îți vine în minte numele unui coleg pe care trebuie să-l suni. Apoi îți apare un mesaj pe ecranul din față. Poate clipește ledul telefonului. Și toți acești stimuli solicită spațiu în memoria ta de lucru. Deodată, sistemul tău deliberativ nu mai poate să se gândească atât de clar la noua ta idee de proiect, deoarece câteva dintre ideile tale au fost șterse din caietul de notițe pentru a face loc pentru nume, mesaj și led.

(Care era ideea aia?) Astfel, mărimea memoriei noastre de lucru pune o limită abilităților sistemului nostru deliberativ de a excela la activitățile de judecată, autocontrol și planificare pe care le-am descris mai sus.

De fapt, în timp ce sistemul deliberativ are acces la trei sau patru informații o dată, cercetările sugerează că este capabil să *facă*, de fapt, câte un singur lucru pe rând. Putem avea senzația de multitasking când vorbim la telefon în timp ce ne verificăm e-mailul. Dar, în realitate, sistemul nostru deliberativ nu face nimic în paralel, ci doar trece de la o sarcină la alta și înapoi⁷. Și obosește destul de repede. Dacă nu ne odihnim și nu ne reîncărcăm creierul în mod regulat, calitatea judecății, a autocontrolului și a planificării noastre scade semnificativ⁸. Iar eforturile excesive dintr-o zonă a sistemului deliberativ ne pot epuiza abilitățile din alte zone. De exemplu, cercetările au arătat că, atunci când îi cerem sistemului nostru deliberativ să rețină un număr format din șapte cifre, ne este mai greu să ne mobilizăm autocontrolul necesar pentru a rezista unei felii de tort pline de calorii⁹. Nu este de mirare că ni se pare mai greu să fim creativi către finalul unei ședințe interminabile; sistemul nostru deliberativ și-a consumat toată energia ca să rămână concentrat și politicos ore în șir, lăsând prea puțin combustibil în rezervor pentru idei strălucite.

Aceste limitări ale sistemului nostru deliberativ nu ar fi problematice dacă am avea o viață simplă. Numai că nu avem. Suntem constant bombardați cu informații și posibilități. Chiar și în conversațiile cele mai scurte, creierul nostru nu trebuie să proceseze doar înțelesul cuvintelor rostite, ci și detaliile subtile ale purtării interlocutorului: tonul vocii, limbajul trupului și ce mesaj încearcă să transmită cu tunsoarea aceea îndrăznească. Avem nenumărate obiecte în câmpul nostru vizual, fiecare reprezentând un potențial factor de distragere a atenției. Și nu

numai atât; creierul mai este nevoit și să calculeze rapid modul corect în care trebuie să te porți, să gândești sau să vorbești drept răspuns la toate astea. Dacă ai încerca să procesezi în mod conștient toate datele primite și să evaluezi în profunzime fiecare plan de acțiune posibil, creierul s-ar strica la fel ca un computer supraîncărcat.

Sistemul automat

Deci cum ne descurcăm cu tot acest bombardament non-stop? Răspunsul se găsește în al doilea sistem eroic al creierului, pe care îl voi numi *sistemul automat*. La fel ca sistemul deliberativ, are multe denumiri. Unii oameni de știință îl numesc „sistemul reflexiv“, iar alții îi dau nume de animale precum „cimpanzeul“ sau „elefantul“. Se poate să îl cunoști sub denumirea de „subconștient“. Daniel Kahneman îl numește sistemul „rapid“, deoarece operează mult mai repede decât mintea conștientă, sofisticată, dar mai înceată. Indiferent cum l-am numi, magia acestui sistem constă în faptul că a automatizat majoritatea acțiunilor pe care le facem pentru a trece de la o zi la alta, iar procesele sale rapide, automate, ne scutesc de nevoia de a ne gândi conștient la fiecare lucru pe care îl facem. Asta ne eliberează sistemul deliberativ, permițându-i să se concentreze la ceea ce se pricepe mai bine – cum ar fi să gestioneze situațiile neobișnuite, să reziste tentațiilor și să gândească în avans. În majoritatea timpului, este o soluție frumoasă și eficientă.

Sistemul automat ușurează povara sistemului deliberativ din mai multe puncte de vedere. Poate cel mai evident este modul în care se ocupă de sarcinile noastre cele mai familiare, transformându-le în deprinderi puse pe pilot automat. Unele deprinderi sunt destul de simple, cum ar fi încuierea ușii când pleci de

acasă sau faptul că știi cum să intri și cum să ieși dintr-un lift fără să cazi. Dar funcția noastră de pilot automat poate gestiona și acțiuni complexe, atât timp cât ele ne sunt foarte familiare; de aceea ești capabil să te duci la serviciu pe un traseu foarte complicat fără să te gândești prea mult la asta în mod conștient.

Sistemul nostru automat este capabil și să facă mai multe lucruri în paralel, spre deosebire de cel deliberativ, care funcționează pe principiul „câte un lucru pe rând, te rog“. Acest fapt îi permite sistemului nostru automat să proceseze cantități uriașe de date – de exemplu, codificând experiențele zilei de azi și conectându-le cu amintirile noastre despre experiențe anterioare –, în timp ce sistemul nostru deliberativ se ocupă de activitățile conștiente ale vieții cotidiene. Rareori ne dăm seama de toată această procesare care are loc în fundal, cu excepția cazurilor când contribuie la momente de tip „Evrika sub duș“ –, adică atunci când o idee pe deplin formată pare că-și face brusc apariția de nicăieri în mintea noastră conștientă.

Această funcție este deja foarte utilă, dar mai există un mod în care sistemul automat ne economisește energia mentală, și anume: cerne rapid informațiile și ideile, oferă prioritate elementelor care par relevante și filtrează restul. Toate acestea se petrec sub nivelul conștiinței noastre, astfel că nu ne dăm seama că auzim sau vedem ceva ce sistemul nostru automat a filtrat și a categorisit drept „spam“ irelevant. Iar asta reduce semnificativ numărul de lucruri cu care trebuie să interacționeze sistemul nostru deliberativ.

Cum reușește sistemul automat al creierului nostru să ceară și să filtreze totul atât de rapid? În linii mari, se folosește de scurtături – aproximativ la fel cum procedează filtrul de spam al unui computer când evaluează e-mailurile care intră. De exemplu, când computerul marchează drept „junk” mesajele noi cu un număr mare de destinatari, acesta nu le citește în detaliu, ci doar aplică o regulă bazată pe faptul că e-mailurile de grup chiar *sunt* nesolicitate de cele mai multe ori. Filtrul de spam mai greșește câteodată, dar e mult mai convenabil pentru utilizator decât dacă acesta ar trebui să citească fiecare mesaj cu destinatari multipli pentru a vedea dacă merită sau nu timpul alocat. În mod similar, sistemul automat al creierului adoptă anumite scurtături rapide pentru a ne menține Inboxul mental ceva mai aerisit – scurtături folosite de cele mai multe ori –, dar, ocazional, își depășește atribuțiile.

Economiștii comportamentali au identificat sute de astfel de scurtături – pe care le-au denumit *euristice* – și le-au pus etichete pe care s-ar putea să le recunoști: distorsiunea de confirmare, gândire de grup, amorsare și așa mai departe. Voi vorbi în detaliu despre câteva dintre acestea pe parcursul cărții (și poți consulta și glosarul de la final). Dar ceea ce au în comun aceste scurtături este faptul că ele direcționează atenția conștientă a sistemului nostru deliberativ către aspecte care par relativ ușor de înțeles, în timp ce scade gradul de importanță a orice pare greu de priceput. Toate sunt versiuni ale următoarei conversații dintre lumea reală și sistemul automat nerăbdător al creierului:

LUMEA REALĂ: „Totul este foarte complex... sunt atâtea lucruri pe care aș vrea să ți le spun. Nimic nu e strict alb sau negru... fiecare om e diferit și nu există un singur mod corect de a te gândi la asta...”

Drept rezultat, adevărul surprinzător este că nu percepem lumea așa cum este ea; întotdeauna percepem o versiune editată, simplificată. Psihologul Anne Treisman, de la Universitatea Princeton, a descoperit această trăsătură de *atenție selectivă* a sistemului automat încă din 1967¹⁰. Chiar și așa, încă este destul de dificil de acceptat pentru majoritatea dintre noi; ne place mai mult ideea că avem o imagine corectă a realității. Și, cum filtrarea este automată – și, prin urmare, subconștientă –, de multe ori ne este greu să credem că ea chiar se întâmplă.

De aceea, a fost de mare ajutor clipul realizat de psihologii Chris Chabris și Dan Simons, de la Colegiul Union și, respectiv, Colegiul Beckman, care au demonstrat concludent existența atenției selective. În acest clip, acum celebru, ei au arătat că un om îmbrăcat într-un costum de gorilă poate trece prin mijlocul unei partide de baschet în desfășurare fără a fi observat de jumătate dintre cei care se uită la înregistrare. Asta în ciuda faptului că „gorila” se oprește în fața camerei de luat vederi și se bate ostentativ cu pumnii în piept în timp ce jucătorii își dau pase pe lângă ea¹¹.

În experiența mea de consultanță am văzut rezultatele lui Chabris și Simons repetându-se de fiecare dată când am arătat clipul unor grupuri: fără excepție, cel puțin jumătate dintre oameni nu observă gorila. De ce? Pentru că la începutul filmării am făcut ce au făcut Chabris și Simons: le-am cerut subiecților să numere pasele dintre jucătorii de baschet care poartă tricouri albe. În acest moment, sistemul automat al creierelor lor aplică o regulă puternică și simplă care arată cam așa: „sarcina stabilită = lucrul pe care trebuie să mă concentrez; orice altceva = lucruri pe care trebuie să le ignor”¹².

Sistemul automat al creierului nostru, care vrea să economisească energie, nu filtrează doar modul în care percepem lumea. El optimizează și procesul de luare a deciziilor, împingându-ne către acea alegere care solicită cel mai mic efort conștient. Dacă există deja o opțiune plauzibilă disponibilă sau una care nu presupune să ne gândim prea mult la viitor ori care rezonează cu ceva ce am auzit recent, sistemul nostru automat va exclama: „Fantastic! Hai să aplicăm regula «opțiunea cea mai evidentă = opțiunea cea mai bună». Nu e nevoie să ne gândim mai departe“.

La fel ca scurtăturile noastre perceptuale, aceste scurtături în luarea deciziilor ne folosesc cel mai mult în viața de zi cu zi. Dacă încerci să alegi un restaurant pentru prânz, sistemul tău automat te poate scuti de efortul de a citi câteva pagini de recenzii; poate că subconștientul îți aduce aminte de colegul italian care te-a salutat cu un „Buongiorno“ vesel în lift, ceea ce te face să rezervi o masă la Luigi, noul restaurant italianesc. Problemă rezolvată. Însă alegerea scurtăturilor este mai puțin recomandabilă atunci când luăm decizii mai importante. Dacă, în loc de găsirea unui loc pentru a lua masa, ar trebui să decizi în ce țară ar trebui să-și extindă afacerile firma ta, nu ai vrea ca motivul ascuns pentru care Italia apare pe listă să fie colegul cel vesel.

Tot răul spre bine

Economiștii comportamentali spun adesea că scurtăturile adoptate de sistemul automat al creierului nostru ne fac destul de iraționali, deoarece acestea ne pot face să nu observăm aspecte importante din ceea ce se petrece în jurul nostru sau să alegem răspunsurile ușoare în locul celor corecte. Dar, după

părerea mea, creierul nostru adoptă o strategie cât se poate de rațională – una care utilizează la maximum energia noastră mentală limitată. Trebuie doar să înțelegem întrepătrunderea dintre sistemul deliberativ și cel automat al creierelor noastre, astfel încât să utilizăm cât mai bine punctele forte complementare ale acestora și să compensăm punctele slabe. Și voi prezenta câteva moduri de a face asta în interiorul cărții.

În primul rând, putem fi mai proactivi în a-i spune creierului nostru ce este suficient de „important” pentru a merita atenția noastră conștientă, ca într-un fel de licitație menită să treacă acel lucru prin filtrul de spam. Întrucât realitatea noastră este subiectivă, putem să profităm de șansa de a transforma acea realitate astfel încât să arate mai mult așa cum ne dorim. Voi explica modul în care putem face asta în prima parte a cărții, când voi vorbi despre valoarea intențiilor clare.

De asemenea, putem să folosim cu mai mult discernământ capacitatea limitată a sistemului nostru deliberativ, asigurându-ne că luăm din greutatea de pe umerii prețioasei noastre memorii de lucru de câte ori este posibil. Îți voi arăta câteva tehnici pentru a face asta atunci când stabilești obiective, îți gestionezi lista de sarcini și rezolvi probleme (în Capitolele 1, 2 și 3). Capitolul 4 conține și el câteva tehnici simple care ne ajută să ne calmăm și să implicăm mai profund înțelepciunea sistemului nostru deliberativ atunci când luăm decizii cu consecințe semnificative.

Înțelegerea faptului că fiecare dintre noi vede lumea în felul său incomplet poate explica și multe dezacorduri de la locul de muncă. Imaginează-ți discuția dintre persoanele cu ochi de vultur care au observat gorila și persoanele concentrate pe rezolvarea sarcinii care nu au observat-o. Ambele tabere vor ține la propria variantă despre ce s-a întâmplat și vor fi convinse că ceilalți sunt puțin nebuni („Acolo a fost o gorilă!” „Hai că ești

ridicoll! Și, pe deasupra, nici nu știi să numeri!“) Genul acesta de confruntări au loc în fiecare zi, deoarece creierele noastre iau decizii destul de diferite în funcție de ce le atrage atenția. În Capitolul 3 voi discuta despre diverse modalități de a dizolva astfel de tensiuni, iar în Capitolul 5 mă voi ocupa și de modurile în care putem să învingem filtrele de spam ale oamenilor atunci când ne dorim ca ei să acorde atenție ideilor noastre.

În final, subiectivitatea realității înseamnă și că, indiferent de cât de rea pare o situație, există întotdeauna un mod diferit de a privi lucrurile. Felul în care interpretăm ceea ce ni s-a întâmplat ne este mult mai la îndemână decât ne dăm seama. Acest lucru poate fi extrem de eliberator când navigăm pe valurile vieții profesionale, așa cum vei vedea în Capitolul 6, unde vorbesc despre reziliență.

De reținut despre creierul cu două viteze:

- ➔ Sistemul *deliberativ* este responsabil pentru funcțiile sofisticate precum judecata, autocontrolul și gândirea pe termen lung. Excelează la gestionarea a orice este nefamiliar, complex sau abstract, dar are o capacitate limitată și obosește rapid. Când este suprasolicitat, supraîncărcat sau distras, îți este mult mai greu să fii înțelept, echilibrat sau demn de încredere.
- ➔ Sistemul *automat* preia o parte din încărcătura sistemului deliberativ, automatizând majoritatea acțiunilor pe care le întreprinzi și alegând scurtături rapide care filtrează informațiile și opțiunile „irrelevante“. Acest lucru este în general de ajutor. Dar, inevitabil, te lasă cu câteva pete oarbe. Iar faptul că nimeni nu trăiește niciodată o versiune pe deplin obiectivă a realității poate duce la neînțelegeri și la alegeri nefericite la locul de muncă.
- ➔ Poți fructifica talentele creierului tău dacă te adaptezi limitărilor fiecărui sistem. Asta înseamnă să creezi condițiile pentru ca sistemul deliberativ să lucreze la capacitatea sa maximă și să recunoști când este momentul să o lași mai moale și să ieși de pe pilotul automat.