

Ce spun marii CEO și lideri de opinie despre **TRIGGERI** și despre colaborarea cu Marshall Goldsmith

„Am avut marele noroc să lucrez cu Marshall timp de mai mulți ani. M-a ajutat în foarte multe feluri. Cartea *Triggeri* reprezintă un progres firesc în activitatea lui Marshall și multe dintre ideile prezentate aici m-au ajutat deja pe mine și pe mulți alți clienți de-ai săi. La fel ca toate cărțile lui, știu că abordarea concisă, practică și pertinentă a lui Marshall te va ajuta în activitatea ta de leadership, dar, și mai important, te poate ajuta în viață!”

– Jim Yong Kim, al doisprezecelea președinte al Băncii Mondiale

„Marshall Goldsmith este un autor extraordinar și un consilier pentru cei din funcțiile de conducere renumit în întreaga lume. El a adus grupului nostru o contribuție enormă, și am avut foarte multe beneficii datorită experienței lui de neegalat și a cunoștințelor lui. În cartea *Triggeri*, el ne împărtășește povești edificatoare din activitatea cu mari lideri de nivel mondial. Ne ajută să ne transformăm viața și să devenim ființe complete. Aceasta este o carte pe care ar trebui să o citească orice specialist care profesează și oricine aspiră să fie lider.”

– G.M. Rao, CEO al GRM Group (India),
întreprinzătorul anului la nivel național în India

„Cum putem crea schimbarea de care avem nevoie pentru organizațiile noastre și pentru noi înșine? Marshall Goldsmith este maestrul care ne ajută pe toți să ne găsim calea, evitând triggerii negativi și bazându-ne pe aceia care scot la suprafață ce e mai bun din noi. Iată un nou demers prin care ne arată cum să facem acest lucru, împărtășindu-ne învățăturile sale unice cu căldură și energie pozitivă. Noi trebuie să învățăm să acționăm mai bine, pentru a obține rezultate mai bune pentru toată lumea, acesta fiind obiectivul pe care această carte ne ajută să-l realizăm.”

– Tony Marx, CEO al Bibliotecii publice din New York

„Calul bătrân nu se mai învață în buiestru... fără ajutorul lui Marshall Goldsmith. Grație activității sale de coaching, îți poți schimba vechiul comportament pentru a realiza lucruri noi.”

– Deanna Mulligan, CEO al Guardian Life, în topul *Fortune 50* al celor mai puternice femei de afaceri

„La McKesson, noi acordăm o foarte mare importanță dezvoltării liderilor puternici și, de-a lungul anilor, ne-am bazat foarte mult pe învățăturile lui Marshall în materie de leadership, pentru a susține dezvoltarea directorilor noștri talentați din întreaga companie. Indiferent de rolul pe care o persoană îl joacă într-o organizație, *Triggeri* oferă un cadru participativ pentru a-i ajuta pe oameni să trăiască așa cum își doresc și să aibă scopuri mai înalte, atât din punct de vedere profesional, cât și personal.”

– John Hammergren, CEO al McKesson, în topul 100 *Harvard Business Review* al celor mai buni CEO care activează în lume

„Nimeni nu poate egala modul în care Marshall îi ajută pe oameni să devină așa cum își doresc. Este cel mai bun lider de opinie în materie de consiliere a liderilor, deoarece introduce noi idei despre cum să ne găsim motivația. Cartea *Triggeri* surprinde cel mai bine importanța conștiinței de sine, a implicării și a schimbării comportamentale pozitive. Va contribui la schimbarea în bine a multor vieți!”

– Fred Hassan, director general Warburg Pincus, fost CEO al Pharmacia și Schering Plough, președinte al Bausch & Lomb

„*Triggeri* e o carte fantastică! Este un rezumat al tuturor lucrurilor pe care le-am învățat de la Marshall în decursul ultimilor ani... faptul că nu ne putem atinge obiectivele personale până când nu ne-am îndepărtat de obiectivele centrate pe sine. Pentru a deveni persoana la care aspirăm, trebuie să ne îmbarcăm într-o călătorie a conștientizării care necesită atenție, acțiune și disciplină.”

– David Chang, câștigătorul premiului pentru cel mai remarcabil bucătar-șef al Fundației James Beard, fondator și CEO al Momofuku Group

„Îl știu pe Marshall de mulți ani și ador să lucrez cu el. Citind *Triggeri* mi-am amintit cum a fost când era consilierul meu. Mă făcea să râd, mă provoca să reflectez și, cel mai important, mă făcea să fac ceva pozitiv.”

– Liz Smith, CEO al Bloomin’ Brands (Outback, Fleming’s, Roy’s, Carrabba’s și restaurantele Bonafish)

„Este o carte extraordinară. Bazându-se pe cariera lui impresionantă de autor și coach care a consiliat mulți CEO cu privire la modul în care să devină lideri de succes, Marshall își asumă aici o provocare mult mai importantă și mai fundamentală: cum putem deveni fiecare dintre noi persoana care vrem să fim cu adevărat? Citește această carte și vei afla!”

– Mark Tercek, președinte și CEO al The Nature Conservancy, fost partener în conducerea Goldman Sachs, autorul cărții *Nature’s Fortune (Norocul naturii)*

„Am avut marele privilegiu de a fi consiliat de Marshall. El a reușit să declanșeze schimbarea în viața mea și m-a ajutat să avansez la următorul nivel de leadership. Mi-a schimbat viața și cariera. Cartea *Triggeri* poate face acest lucru și pentru tine!”

– Regis Schultz, CEO al Darty Group (France), unul dintre cei mai buni retaileri de produse electronice din Europa

„Marshall mi-a arătat cât de important este să fac o schimbare pozitivă în fiecare aspect al vieții mele. Tehnicile lui de coaching și lecțiile valoroase îți conferă puterea să extragi o semnificație superioară din relațiile interpersonale și oferă o înțelegere mai clară a rezultatelor extraordinare care pot fi atinse prin leadership pozitiv.”

– David Kornberg, CEO al Express

„O altă carte fenomenală a lui Marshall, plină de sfaturi practice pentru a-ți îmbunătăți comportamentul. O lectură distractivă și foarte edificatoare.”

– Jan Carlson, CEO al Autoliv (Suedia), lider mondial în siguranța auto

„Imaginează-ți că, doar cumpărând o carte, poți primi îndrumare pentru cariera personală din partea celui mai bun coach din lume. Marshall Goldsmith este acel coach. *Triggeri* este acea carte. Marshall dezvăluie cum poți identifica și înlătura factorii care îți blochează creșterea personală. Dar secretul este să faci, nu să planifici. Așadar, cumpără cartea și treci la acțiune!”

– Jim Lawrence, CEO al Rothschild North America

„Marshall își continuă misiunea de a crea instrumente pentru dezvoltarea liderilor eficienți. În cartea *Triggeri* el prezintă metode simple și eficiente pe care le putem folosi pentru a ne reinventa. Odată ce ai înțeles care sunt comportamentele care te vor face să progresezi, Marshall prezintă modul prin care poți avea întotdeauna succes. Este o lectură obligatorie pentru lideri și pentru cei care aspiră să devină lideri de mare succes.”

– Joe Almeida, CEO al Covidien

„Stilul de coaching al lui Marshall îi provoacă pe lideri să se concentreze în permanență asupra comportamentului lor. Comportamentul liderului, precum și comportamentul echipei, devine baza pentru rezultate extraordinare și pentru îmbunătățirea continuă. Acesta va fi secretul care va permite să aibă succes companiilor din viitor globale, bine încheiate și care se bazează pe cunoaștere. Cartea *Triggeri* ne face să ne concentrăm și mai mult pe crearea schimbării de care avem nevoie pentru a reuși.”

– Aicha Evans, vicepreședinte și director general al Intel, în topul 10 al revistei Fortune al noii generații de femei lider

„Cartea *Triggeri* este exact ca Marshall – o combinație de servicii extraordinare de coaching și o personalitate amuzantă!”

– Jonathan Klein, fondator și președinte al Getty Images

„*Triggeri* a lui Marshall Goldsmith este o lectură excelentă. Folosind exemple din lumea reală pentru a ne învăța punctele-cheie de leadership, el adaugă o credibilitate extraordinară lecțiilor valoroase conținute în carte.”

– Nils Lommerin, președinte și CEO al Del Monte Foods, Inc.

„Marshall Goldsmith demonstrează, încă odată, de ce nu este doar unul dintre cei mai buni zece gânditori din domeniul afacerilor, ci și unul dintre cei mai buni zece gânditori din orice domeniu! Ceea ce îmi place cel mai mult la această carte este faptul că nu e destinată doar liderilor de afaceri, ci oferă o cale clară de îmbunătățire pentru oricine dorește să facă o schimbare pozitivă în viața lui. Îi mulțumesc din nou lui Marshall că m-a ajutat să fac schimbări pozitive și de durată în comportamentul și în viața mea. Și familia mea îți mulțumește!”

– Fred Lynch, CEO al Masonite International

„Cartea *Triggeri* este lectura obligatorie a anului pentru liderii care vor să învețe ce pot face pentru a genera o schimbare de durată, semnificativă pentru organizațiile lor – și pentru ei înșiși. Marshall are acest mod aparent lipsit de efort de a-i îndruma pe oameni către ceea ce contează cu adevărat. M-a învățat și pe mine, așa cum i-a învățat pe nenumărați alții, cum să pun rigoare și compasiune în rolul de lider. Pentru mine, viața este bună pentru că există Marshall în viața mea.”

– Sandy Ogg, partener operativ al Blackstone Group

„Marshall este un coach uimitor care m-a ajutat să devin un lider și o persoană mai bună. Are un amestec unic de inteligență, cunoștințe și pași practici pentru a îmbunătăți performanța. Așa cum spune în noua lui carte, *Triggeri*, este o mare diferență între a înțelege și a face. Toți înțelegem ce să facem, dar Marshall ne oferă instrumentele pentru a ne schimba efectiv și pentru a deveni mai buni.”

– Robert Pasin, CEO al Radio Flyer

„În cartea *Triggeri*, Marshall ne ajută să înțelegem capcanele comportamentale la care suntem expuși în mod constant și fie să le evităm, fie să le transformăm în experiențe pozitive. Ca de obicei, el e logic și intuitiv – totul are sens, dar asta nu înseamnă că schimbarea este ușoară. Trebuie să ți-o dorești. Mi-a plăcut să citesc această carte. La fel ca în cazul sedințelor de coaching cu Marshall, am dobândit cunoștințe valoroase care mă vor ajuta să devin persoana care vreau să fiu. Viața e frumoasă!”

– Soren Schroder, CEO al Bunge

„Cartea *Triggeri* îl prezintă pe Marshall la apogeul artei sale narative. Marshall are o abilitate unică de a-i face pe lideri să renunțe la scutul de protecție și să vadă nu ceea ce merge rău, ci ceea ce pot obține dacă se dedică pentru a deveni mai buni. Este o lectură obligatorie pentru oricine vrea să fie mai bun în activitatea profesională și în viață.”

– Brian Walker, președinte și CEO al Herman Miller

„Dacă vrei să-ți schimbi comportamentul, să devii persoana care poți fi, să treci peste obiceiurile proaste care-ți stau în cale și să ai mai puține regrete în viață, atunci citește această carte – și aplică imediat sfaturile din ea. Cartea *Triggeri* este cel mai simplu, cel mai clar, cel mai onest, cel mai durabil, cel mai practic sfat pe care-l vei primi vreodată cu privire la modul în care să acționezi pentru a face schimbări în viața ta. Marshall aduce în această carte întreaga forță a experienței sale de aproape patru decenii în coaching și împărtășește cunoștințe profunde, povești convingătoare și tehnici puternice pe care le poți aplica acum și care îți vor aduce beneficii în carieră și în relații și liniște sufletească. Chiar și numai pentru întrebările pe care te face să ți le pui și merită să-ți iei cartea. *Triggeri* este cea mai bună lucrare de până acum a lui Marshall Goldsmith și o recomand din toată inima.”

– Jim Kouzes, coautor al cărții vândute în milioane de exemplare
The Leadership Challenge (Provocarea leadership-ului),
membru în comitetul executiv de conducere al decanului,
Leavey School of Business, Universitatea Santa Clara

„La *Thinkers50* apreciem de mult timp modul în care Marshall combină sfaturile practice și cunoștințele despre natura umană care sunt valabile timp de generații întregi. *Triggeri* este cea mai bună carte a lui de până acum.”

– Stuart Crainer și Des Dearlove, cofondatori ai Thinkers50,
lideri mondiali în evaluarea și răspândirea gândirii manageriale

„Sunt un fan înfocat al lui Marshall Goldsmith – și vei fi deveni și tu când vei citi cartea *Triggeri*. Promisiunea lui Marshall este aceea că, dacă el își îndeplinește rolul de autor, iar tu îți îndeplinești rolul de cititor/ascultător, te vei apropia mai mult de persoana care vrei să devii și vei avea mai puține regrete. Nu sună rău! Așa că citește-o!”

– Ken Blanchard, unul dintre cei mai bine vânduți autori de non-ficțiune din istorie, coautor al cărților *The One Minute Manager (Manager la minut*)* și *Refire! Don't Retire (Regăsește-ți entuziasmul! Nu bate în retragere!)*

„Îl cunosc pe Marshall și lucrez cu el de treisprezece ani. Înțesată cu adevăruri minunate din viața reală referitoare la modul în care ne raportăm la noi înșine și la cum să ne facem viața mai bună, cartea *Triggeri* este încă un pas înainte în cariera sa uimitoare.”

– David Allen, lider mondial în privința productivității personale, autor care a vândut milioane de exemplare ale cărții *Getting Things Done (Metoda GTD: arta productivității fără stres**)*

„În cartea *Triggeri*, Marshall Goldsmith sintetizează înțelepciunea câștigată de pe urma a zeci de ani în care a ajutat oamenii – clienți și prieteni – să-și schimbe cu adevărat comportamentul. Este scrisă într-un stil atractiv, accesibil, dar este și profundă în același timp. Marshall este mai mult decât un coach. Este un instigator, un umorist și un provocator. Dacă ai nevoie de un feedback care să-ți „declanșeze” schimbarea de care ai nevoie, atunci Marshall este cea mai bună alegere.”

– Rita Gunther McGrath, desemnată cel mai influent gânditor strategic din lume de către *Thinkers50*, autoarea cărții *The End of Competitive Advantage (Sfârșitul avantajului competitiv)*

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2009 (n.tr.)

** Volum apărut sub acest titlu la Editura ACT și Politon, București, 2017. (n.tr.)

„Sunt lucruri pe care vreau să le schimb sau să le îmbunătățesc în ce mă privește, dar întotdeauna mă domolesc după scurt timp, dând vina pe călătorii, pe muncă, pe responsabilitățile de familie etc. Ei bine, acum nu mai am nicio scuză! În *Triggeri*, Marshall nu doar că elimină obstacolele din calea schimbării, ci oferă și un proces simplu (dar nu neapărat ușor) care ne permite să depășim piedicile principale: consecvența și mediul. După ce am citit această carte, sunt pregătit să încerc!”

– Chris Cuomo, câștigător al premiilor Emmy, Peabody și Edward R. Morrow în calitate de reporter de știri, gazda emisiunii *New Day* de la CNN

„L-am văzut pe Marshall făcând ceva magic, ajutând o directoare executivă să răzbată și să-și realizeze potențialul, iar acum, în cartea *Triggeri*, ne împărtășește secretele cu generozitate. E o carte care trebuie citită neapărat.”

– Keith Ferrazzi, numărul unu în lista *New York Times* a celor mai bine vânduți autori, cu titlurile *Whose Got Your Back* (Cine te susține) și *Never Eat Alone* (Nu mâncați niciodată singuri*)

„Mi-am dedicat cariera profesională pentru a ajuta organizațiile să creeze strategii, să le implementeze și să realizeze inovații majore. Cartea *Triggeri* te poate ajuta și pe tine să-ți creezi o strategie de viață, să o implementezi și să realizezi inovații majore.”

– Vijay Govindarajan, profesor distins cu bursa Coxe la Dartmouth Tuck School of Business, bursier Marvin Bower la Harvard Business School, autor al cărții *Reverse Innovation* (Inovarea inversă), declarată bestseller de către *New York Times*

„Există un motiv pentru care Marshall este cel mai bun coach al liderilor din lume, iar acesta este faptul că el înțelege oamenii și cum să-i facă să obțină performanță maximă. Această carte prezintă moduri inovatoare prin care tu și oamenii tăi puteți ajunge la niveluri maxime de performanță și să rămâneți la acest nivel. Doar una

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, București, 2015. (n.tr.)

dintre strategiile pe care le-am implementat a reușit să sporească enorm productivitatea echipei. În calitate de președinte al celei mai mari companii de coaching din lume am citit o mulțime de cărți despre afaceri și succes personal și foarte, foarte puține dintre ele sunt la fel de valoroase ca cea a lui Marshall.”

– Brad Sugars, președinte și fondator al ActionCOACH

„*Triggeri* este harta obligatorie pentru a deveni persoana care meriți să fii! E ca și cum ai avea cel mai bun coach din lume ca mentor personal, cu povești consistente și cercetări inovatoare care-ți dau tocmai instrumentele practice de care ai nevoie pentru a-ți duce cariera la nivelul următor.”

– Mark Thompson, autor al bestseller-urilor *New York Times Admired* (Admirat), *Success Built to Last* (Succes construit pentru a dura) și *Now, Build a Great Business!* (Acum, clădește o afacere excelentă!)

„Nimeni nu aplică mai bine decât Marshall principiile calității și ale îmbunătățirii continue în domeniul interacțiunilor umane. Cartea *Triggeri* reprezintă o înaintare fantastică a gândirii lui!”

– Subir Chowdhury, primul beneficiar al Medaliei Philip B. Crosby de la American Society for Quality, autor a treisprezece cărți despre calitate

„O carte înțeleaptă, cu povești încântătoare despre cum să te realizezi.”

– Philip Kotler, distins cu S.C. Johnson Professor of Marketing, Northwestern University Kellogg School of Management, unul dintre cei mai buni specialiști în marketing

„Marshall Goldsmith este renumit ca fiind unul dintre cei mai străluciți oameni la nivel mondial în domeniul leadershipului. Odată ce ai citit cartea *Triggeri*, îți vei da seama că este și unul dintre cei mai buni observatori ai oamenilor inteligenți, determinați, și al caracteristicilor lor unice de comportament. Te asigur că îți vei recunoaște propriile ticuri în multe dintre istorisirile lui Marshall – eu cu siguranță am văzut multe dintre ale mele – și dacă ești atent la ceea ce spune, vei înțelege ce ai de făcut pentru a schimba în bine acel comportament.”

– Eric Schurenberg, președinte și editor șef al revistei *INC*

„Marshall Goldsmith este unul dintre cei mai disciplinați lideri de opinie pe care îi cunosc. El aplică personal ceea ce predică, cu rezultate extraordinare. Cartea *Triggeri* este cel mai recent cadou al lui pentru liderii care vor ajungă la o schimbare comportamentală pozitivă.”

– Geoff Smart, președinte alghSMART, coautor al bestsellerurilor *New York Times Who* (Cine) și *Power Score* (Raportul puterii)

„Cartea *Triggeri* este atât un apel puternic de a te trezi la realitate, de a fi persoana extraordinară care ai fost destinată să fii, cât și o schiță pragmatică pentru revitalizarea, refacerea și realizarea ta în plan profesional. Pregătește-te pentru o călătorie cu montagne-russe-ul în cea mai importantă aventură a vieții tale.”

– Chip Bell, autorul cărților *Sprinkles* (Pulverizări) și *Managers as Mentors* (Manageri și mentori)

„Marshall și Mark au dat din nou lovitura!!! Au făcut «tot ce le-a stat în putință» ca să formuleze informații pătrunzătoare, utile și practice pentru a asigura o schimbare comportamentală durabilă. Când am citit această carte m-am simțit de parcă Marshall mă sfătuia «cot la cot». E un adevărat privilegiu să poți învăța din cunoștințele lui, să-i savurezi poveștile și să te implici cu totul într-o schimbare personală pozitivă. Marshall este cu adevărat un dar pentru toți cei care vor să devină mai buni.”

– David Ulrich, profesor la Universitatea din Michigan, autor de bestselleruri și cel mai strălucit gânditor la nivel mondial în domeniul resurselor umane

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2008. (n.tr.)

Activitatea lui Marshall Goldsmith a fost recunoscută de:

- *Thinkers50* – cel mai influent gânditor din lume în domeniul leadershipului, în top zece al gânditorilor de afaceri, coach de prestigiu al persoanelor aflate în funcții de conducere
- revista *INC* – cel mai bun coach al liderilor din America
- Institute for Management Studies – premiul pentru realizările din toată cariera în educația în management
- National Academy of Human Resources – bursier al Academiei (cea mai mare recunoaștere din America în domeniul resurselor umane)
- *Forbes* – unul dintre primii cinci cei mai respectați consilieri ai liderilor
- *Economist* – cel mai credibil lider de opinie în noua eră de afaceri
- *Wall Street Journal* – între primii zece educatori ai liderilor
- *Business Week* – între primii cincizeci cei mai mari lideri din America
- American Management Association – între primii cincizeci cei mai mari lideri care au influențat domeniul managementului în ultimii optzeci de ani

Marshall Goldsmith
și Mark Reiter

TRIGGERI

**Cum să faci schimbări care durează
pentru a deveni persoana care vrei să fii**

Traducere din limba engleză:
Radu Filip

 ACT și Politon

2018

ALTE CĂRȚI
DE MARSHALL GOLDSMITH
ȘI MARK REITER

What Got You Here Won't Get You There
(*Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe**)

*Mojo***

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, București, 2012. (n.ed.)

** Volum apărut sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2017. (n.ed.)

*Această carte le este dedicată
lui Avery Reid Shriner și lui Austin Marshall Shriner –
nepoții mei gemeni nou-născuți.
Ei reprezintă speranța mea pentru viitor!*

*I saw a beggar leaning on his wooden crutch,
He said to me: „You must not ask for so much.”
And a pretty woman leaning in her darkened door,
She cried to me: „Hey, why not ask for more?”**

– Leonard Cohen, *Bird on a wire*
(Pasărea de pe sârmă)

* Am văzut un cerșetor cocârjat în bastonul lui/ Care mi-a spus: „Nu-
I cere atât de mult Domnului”./ Și o femeie frumoasă sprijinindu-se de
ușa-ntunecată,/Care mi-a strigat: „Hei, de ce să nu ceri mai mult? (n.ed)

Cuprins

<i>Introducere</i>	23
--------------------	----

PARTEA ÎNTÂI

De ce nu devenim persoana care vrem să fim?

Capitolul 1: Adevărul imuabil despre schimbarea comportamentală	33
Capitolul 2: Convingeri declanșatoare care împiedică schimbarea comportamentală	43
Capitolul 3: Mediul e de vină	59
Capitolul 4: Identificarea triggerilor	75
Capitolul 5: Cum funcționează triggerii	93
Capitolul 6: Suntem planificatori excelenți și executanți proști	103
Capitolul 7: Prognozarea mediului	117
Capitolul 8: Roata schimbării	129

PARTEA A DOUA

Străduiește-te

Capitolul 9: Puterea întrebărilor active	149
Capitolul 10: Întrebările de implicare	161
Capitolul 11: Întrebările zilnice puse în practică	177
Capitolul 12: Planificatorul, executantul și specialistul în coaching	197
Capitolul 13: Sunt dispus în acest moment să...?	211

PARTEA A TREIA
Mai multă structură, vă rog

Capitolul 14: Fără o structură nu putem deveni mai buni	231
Capitolul 15: Dar trebuie să fie structura care trebuie	239
Capitolul 16: Comportamentul sub influența epuizării	247
Capitolul 17: Avem nevoie de ajutor atunci când e cel mai puțin probabil să-l obținem	257
Capitolul 18: Întrebările din oră în oră	263
Capitolul 19: Problema cu „acceptabil”	273
Capitolul 20: Cum să devii un trigger	291

PARTEA A PATRA
Fără regrete

Capitolul 21: Cercul angajamentului	297
Capitolul 22: Riscul de a duce o viață fără schimbări	311
<i>Mulțumiri</i>	315

Triggeri

Introducere

Colegul meu Phil s-a împiedicat pe treptele de la subsolul casei, a căzut și s-a lovit rău la cap. Timp de câteva clipe, cât a rămas la podea cu furnicături în brațe și în umeri, a crezut că a paralizat. Prea amețit ca să se ridice în picioare, s-a rezemat de perete și a evaluat daunele. Faptul că simțea furnicături în membre însemna că încă mai avea senzații (ceea ce era de bine). Capul și gâtul îi zvâcneau. Simțea cum pe spate i se prelingea un fir de sânge, de la capul spart. Știa că trebuia să meargă la Urgențe ca să îi curețe rana și să afle dacă avea oase rupte și hemoragii interne. Mai știa și că nu era în stare să conducă singur.

Era sâmbătă dimineața. Soția și fiii lui adulți nu erau acasă. Era singur în casa lui liniștită de la periferie. Și-a luat telefonul mobil pentru a cere ajutorul cuiva. În timp ce căuta în agendă, și-a dat seama că nu avea nici măcar un prieten prin apropiere pe care să-i vină ușor să-l sune în caz de urgență. Nu făcuse niciodată efortul să-și cunoască vecinii. Fiindcă nu voia să sune la Urgențe, având în vedere că nu sângera foarte tare și că nici nu suferea un atac de cord, Phil a găsit numărul de telefon fix al unui cuplu de vârstă mijlocie care locuia la câteva case depărtare de el și a sunat. A răspuns o femeie pe nume Kay, o persoană pe care o știa din vedere, dar cu care vorbise rareori. I-a explicat situația, iar Kay a venit în grabă, intrând în casă printr-o ușă din spate care era descuiată. L-a găsit pe Phil la subsol, l-a ajutat să se ridice în picioare și l-a dus cu

mașina la spitalul local, unde a stat cu el cinci ore cât a durat examinarea. Da, suferise o contuzie, au spus doctorii, și urma să mai aibă dureri timp de câteva săptămâni, dar nu avea nimic rupt și urma să își revină. Kay l-a dus înapoi acasă cu mașina.

Mai târziu în ziua aceea, pe când se odihnea pe întuneric, Phil se gândea cât de aproape fusese de un dezastru. Își amintea momentul în care s-a lovit cu capul de podea, sunetul limpede că s-a spart, ca atunci când un ciocan lovește o tejghea de marmură și sfărâmă piatra în bucăți. Își amintea încărcătura electrică ce-i curgea prin membre și teroarea pe care a simțit-o la gândul că ar fi putut să nu mai meargă niciodată. S-a gândit cât fusese de norocos.

Dar căzătura i-a declanșat mai mult decât recunoștință pentru faptul că nu a rămas infirm. El a reflectat și la bunăvoința vecinei lui, Kay, și la cum a renunțat ea cu altruism la ceea ce urma să facă în acea zi, ca să-l ajute. Pentru prima oară de ani de zile s-a gândit la felul în care își trăia viața. Phil și-a spus: „Trebuie să-mi fac mai mulți prieteni.” Nu pentru că avea nevoie de oameni precum Kay care să-l salveze în viitor, ci pentru că voia să semene mai mult cu Kay.

Nu toți avem nevoie de o lovitură violentă la cap care să ne pună viața în pericol, pentru a ne schimba viața. Este o impresie falsă.

Aceasta este o carte despre schimbarea comportamentală la vârsta adultă. De ce suntem atât de nepricepuți la asta? Cum am putea deveni mai buni? Cum alegem ce anume să

schimbăm? Cum îi facem pe alții să aprecieze faptul că ne-am schimbat? Cum putem deveni mai determinați în lupta cu greutățile permanente, omniprezente pe care orice persoană de succes trebuie să le înfrunte – și să devenim persoana care vrem să fim?

Pentru a răspunde la aceste întrebări, voi începe prin a-mi concentra atenția asupra triggerilor din mediul nostru. Impactul lor e foarte profund.

Un trigger este orice stimul care ne remodelează gândurile și acțiunile. În fiecare moment suntem influențați de oameni, evenimente și circumstanțe care au potențialul de a ne schimba. Acești triggeri apar brusc și pe neașteptate. Pot fi momente importante, cum a fost lovitura la cap în cazul lui Phil, sau la fel de neînsemnate ca atunci când te tai cu o hârtie. Pot fi plăcuți, cum ar fi laudele unui profesor care ne fac să fim mai disciplinați și mai ambițioși – și care ne schimbă viața la 180 de grade. Sau pot fi neproductivi, așa cum e un cornet de înghețată care ne tentează să renunțăm la dietă sau presiunea semenilor care ne derutează și ajungem să facem ceva ce știm că e greșit. Ne pot stimula instinctele competitive, de la stimulii obișnuiți de la locul de muncă cum ar fi un salariu mai mare până la perspectiva enervantă a unui rival care ne-o ia înaintea. Ne pot secătui, așa cum e vestea că cineva drag e grav bolnav sau că firma în care lucrăm e scoasă la vânzare. Pot fi simpli, dar de impact, așa cum este sunetul ploii care ne trezește o amintire dragă.

Practic, există un număr infinit de triggeri. De unde provin? De ce ne fac să ne comportăm contrar intereselor noastre? De ce nu suntem conștienți de ei? Cum identificăm momentele declanșatoare care ne fac să ne înfuriem,

să ne abatem de la drumul nostru sau care ne fac să credem că totul e în regulă – astfel încât să îi putem evita pe cei răi și să îi repetăm pe cei buni? Cum facem triggerii să acționeze în favoarea noastră?

Mediul este cel mai puternic mecanism declanșator din viața noastră – și nu acționează întotdeauna în avantajul nostru. Facem planuri, ne stabilim obiective și fericirea noastră depinde de atingerea acestor obiective. Dar mediul intervine în permanență. Simțim miros de șuncă venind din bucătărie și uităm că doctorul ne-a sfătuit să reducem colesterolul. Colegii noștri lucrează până târziu în fiecare seară, iar noi ne simțim datori să ne implicăm la fel de mult ca ei și ajungem să ratăm meciul de baseball al copilului nostru, apoi altul, apoi încă unul. Ne țârlăie telefonul, iar noi ne uităm la ecranul strălucitor în loc să ne uităm în ochii persoanei pe care-o iubim. Acesta este felul în care mediul declanșează comportamente nedorite.

Având în vedere că de multe ori nu avem niciun control asupra factorilor de mediu, e posibil să ne gândim că nu prea avem ce face în privința lor. Simțim că suntem victime ale circumstanțelor. Marionete ale sorții. Eu nu accept asta. Soarta este mâna de cărți care ne-a fost împărțită. Alegerea este felul în care jucăm aceste cărți.

În ciuda unei lovituri puternice la cap, Phil nu a fost o victimă a circumstanțelor. *Soarta* a făcut ca el să cadă, să se lovească la cap și să își revină. El a ales să devină un vecin mai bun.

Există o emoție pe care o cunoaștem cu toții și care planează peste aceste pagini. Nu este explicită. Dar asta nu înseamnă că e mai puțin reală. Este sentimentul de *regret*. El apare de fiecare dată când ne întrebăm de ce n-am devenit persoana care vrem să fim.

Mare parte din cercetările pe care le-am făcut pentru această carte a presupus să le adresez oamenilor simpla întrebare: „Care este cea mai mare schimbare de comportament pe care-ai făcut-o vreodată?”. Am primit o gamă largă de răspunsuri, dar cele mai de efect – care garantează creșterea temperaturii emoționale din cameră – vin din partea oamenilor care își amintesc comportamente pe care ar fi trebuit să le schimbe, dar nu au făcut-o. Ei se gândesc la faptul că nu au reușit să devină așa cum își doreau. Și, adesea, sunt copleșiți de sentimente devastatoare de regret.

Noi nu suntem ca aroganta lady Catherine de Bourgh a lui Jane Austen (din *Mândrie și prejudecată*), care se mândrea cu înclinația ei naturală pentru muzică, iar apoi, fără nici cea mai mică urmă de ironie, spune: „Dacă aș fi învățat, aș fi fost o mare maestră.” Spre deosebire de lady Catherine, noi simțim ghimpele ascuțit al regretului atunci când ne gândim la oportunitățile irosite, la alegerile amânate, la eforturile pe care nu le-am depus, la talentele pe care nu ni le-am dezvoltat niciodată de-a lungul vieții. De obicei, asta se întâmplă atunci când e prea târziu pentru a mai putea face ceva în această privință.

Am simțit din plin regretul atunci când l-am intervievat pe Tim, care fusese cândva un mare producător executiv la departamentul de sport al unei rețele de televiziune. Cariera lui Tim în televiziune s-a terminat prematur atunci când

avea patruzeci și ceva de ani, pentru că nu s-a înțeles cu superiorii lui. Zece ani mai târziu, în jurul vârstei de cincizeci și ceva de ani, Tim își câștiga existența lucrând în consultanță. Încă avea competențe pe care companiile le căutau. Dar nu mai reușise niciodată să găsească poziția stabilă de producător executiv pe care o avusese cândva. Avea reputația că *nu lucrează bine în echipă*.

Tim a avut ocazia să se confrunte cu motivele acestei reputații timp de mai mulți ani. Dar nu le-a analizat niciodată până în ziua în care fiica lui i-a cerut un sfat înainte să accepte prima ei slujbă în televiziune.

„I-am spus că cea mai mare calitate este răbdarea”, mi-a zis Tim. „Lucrezi într-o industrie în care toată lumea e cu ochii pe ceas. O emisiune începe și se termină cu exactitate la o anumită oră. Ecranele din cabina de control afișează totul până la sutimi de secundă. Și nu se opresc niciodată. Întotdeauna mai e nevoie să te ocupi de încă o emisiune. Timpul nu stă niciodată pe loc. Acest lucru generează un sentiment de presiune pe care toată lumea îl resimte. Dar dacă tu ești responsabil, îți pune și răbdarea la încercare. Vrei să faci totul *acum* sau chiar mai devreme. Devii foarte exigent, iar atunci când nu obții ceea ce vrei, poți deveni frustrat sau furios. Începi să-i tratezi pe oameni ca și cum ți-ar fi dușmani. Nu doar că te dezamăgesc, dar te și pun într-o lumină proastă. Iar atunci, devii furios.”

Acest moment a fost unul declanșator pentru Tim. Înainte de a spune acest lucru, nu realizase în ce măsură mediul sălbatic din rețeaua de televiziune îi influențase lipsa de răbdare pe plan profesional – și felul în care își făcuse loc și în alte aspecte ale vieții lui.

El a explicat: „Am văzut că sunt genul de persoană care-i trimite un e-mail unui prieten și care se înfurie dacă nu primește răspuns într-o oră. Apoi, începeam să-l atac pe acel prieten pentru că mă ignorase. Pe scurt, îmi tratam prietenul așa cum obișnuiam să-i tratez pe asistenții de producție. Era modul meu de a aborda oamenii. Țsta nu e un mod de viață.”

Tim a avut nevoie de o întâlnire personală tată-fiică pentru a-i declanșa revelația care a hrănit acel puternic sentiment de regret. „Dacă aș putea schimba ceva referitor la viața mea”, a conchis el, „aș fi mai răbdător.”

Regretul este emoția pe care o trăim atunci când ne evaluăm circumstanțele actuale și când reexaminăm modul în care am ajuns acolo. Ne gândim la ceea ce am făcut efectiv în raport cu ceea ce ar fi trebuit să facem – și descoperim că avem anumite lipsuri. Regretul poate provoca suferință.

Fiindcă este o emoție profundă și care aduce cu sine suferință, regretul nu este luat foarte mult în considerare. Îl tratăm ca și cum ar fi un factor inofensiv, un lucru pe care îl negăm sau pe care îl raționalizăm. Ne spunem: „Am făcut alegeri stupide, dar ele m-au făcut să devin cel care sunt astăzi. E o pierdere de vreme să îți pară rău pentru ceva ce aparține trecutului. Mi-am învățat lecția. Să mergem mai departe.” Acesta este unul dintre modurile în care putem aborda regretul – doar ca pe un mod de a ne proteja față de durerea pe care o simțim știind că am ratat ceva. Ne consolem cu faptul că nimeni nu este imun în fața regretului (nu suntem singuri) și că timpul vindecă toate rănilor (singurul lucru mai rău decât a trăi durerea este să nu știi dacă și când va trece).

Vreau să sugerez o nouă atitudine, și anume îmbrățișarea regretului (nu prea strâns, totuși, sau nu pentru prea mult timp). Durerea care vine odată cu regretul ar trebui să fie obligatorie, nu e un lucru pe care să-l poți alunga, asemenea unui animal de companie agasant. Atunci când facem alegeri proaste și când suntem dezamăgiți sau când îi rănim pe cei pe care-i iubim, *ar trebui* să simțim durerea. Acea durere ne poate motiva și, în cel mai bun sens, poate fi un trigger – ne poate aminti că, deși am eșuat, suntem capabili să reușim. Este unul dintre cele mai puternice sentimente care ne ghidează către schimbare.

Dacă eu îmi fac datoria cum se cuvine aici, iar tu îți faci datoria ta, se vor întâmpla două lucruri: 1) vei fi cu un pas mai aproape de persoana care vrei să fii și 2) vei avea mai puține regrete.

Deci, începem?

Partea întâi

De ce nu devenim persoana
care vrem să fim?

Adevărul imuabil despre schimbarea comportamentală

În calitate de coach pentru cei din funcții de conducere, timp de peste treizeci și cinci de ani am ajutat lideri de succes să-și schimbe comportamentul în bine pe termen lung. Deși aproape toți clienții mei întâmpină cu brațele deschise oportunitatea de a se schimba, la început unii sunt puțin reticenți. Majoritatea sunt conștienți de faptul că schimbarea comportamentului îi va ajuta să devină lideri, parteneri și chiar și membri de familie mai eficienți. Câțiva dintre ei nu sunt conștienți de asta.

Procesul prin care îmi ajut clienții este unul direct și solid. Intervievez și ascult interlocutorii principali cu care interacționează clienții mei pe plan profesional. Acești interlocutori pot fi colegi de-ai lor, persoane cu care ei interacționează în mod direct sau membri din conducere. Acumulez foarte mult feedback care rămâne confidențial. Apoi, parcurg rezumatul acestui feedback împreună cu clienții mei. Ei își asumă responsabilitatea finală pentru schimbările comportamentale pe care vor să le facă. Prin urmare, misiunea mea e foarte simplă. Îmi ajut clienții să

ajungă la o schimbare pozitivă și durabilă a comportamentului pe care *ei* îl aleg, așa cum este evaluat de principalii interlocutori, pe care tot *ei* îi aleg. În cazul în care clienții mei reușesc să facă această schimbare pozitivă – așa cum este evaluată de interlocutorii lor – eu sunt plătit. Dacă interlocutorii principali nu văd o schimbare pozitivă, nu sunt plătit.

Șansele noastre de succes cresc, pentru că eu sunt alături de client la fiecare pas, spunându-i acestuia cum să-și păstreze direcția și cum să nu regreseze la o versiune anterioară a sa. Dar asta nu diminuează importanța acestor două adevăruri imuabile:

Adevărul nr. 1: Este greu să realizezi o schimbare semnificativă a comportamentului.

Este greu să inițiezi schimbarea comportamentală, este și mai greu să o menții, și cel mai greu dintre toate este să o păstrezi. Voi merge până acolo încât să spun că schimbarea comportamentală în cazul adulților este cel mai dificil lucru pe care îl pot realiza ființele umane conștiente.

Dacă crezi că exagerez în privința dificultății, răspunde la aceste întrebări:

- *Ce vrei să schimbi în viața ta?* Ar putea fi ceva semnificativ, cum ar fi greutatea (o schimbare considerabilă), slujba (de asemenea, considerabilă) sau cariera (și mai importantă). Ar putea fi ceva minor, cum ar fi să-ți schimbi tunsoarea, să o suni mai des pe mama ta sau să schimbi culoarea pereților din sufragerie. Nu e treaba mea să judec ce vrei să schimbi.

- *De cât timp se întâmplă asta?* De câte luni sau ani de zile te-ai trezit dimineața și ți-ai spus ceva asemănător cu: „Azi e ziua în care voi face o schimbare”?
- *Cum funcționează asta?* Cu alte cuvinte, poți indica un anumit moment în care ai decis să schimbi ceva în viața ta și ai acționat pe baza impulsului, iar acest lucru ți-a adus satisfacție?

Cele trei întrebări se potrivesc cu cele trei probleme cu care ne confruntăm atunci când vrem să schimbăm ceva în viața noastră.

Nu recunoaștem că trebuie să ne schimbăm – fie pentru că nu suntem conștienți că o schimbare ar fi de dorit, sau, mai probabil, suntem conștienți, dar ne-am găsit o modalitate de a ne crea scuze elaborate care resping nevoia noastră de schimbare. În paginile următoare vom examina – și ne vom debarasa – de convingerile adânc înrădăcinate care declanșează rezistența la schimbare.

Nu suntem conștienți de puterea pe care inerția o are asupra noastră. Dacă avem de ales, preferăm să nu facem nimic – aceasta fiind cauza pentru care bănuiesc că răspunsurile noastre la întrebarea: „De cât timp se întâmplă asta?” sunt formulate mai curând în termeni de câțiva ani, decât în termeni de câteva zile. Inerția este motivul pentru care nu începem niciodată procesul de schimbare. E nevoie de un efort extraordinar pentru a *înceta* să facem ceva în zona noastră de confort (pentru că nu implică durere, e ceva familiar sau care chiar provoacă o oarecare plăcere) și să *începem* să facem ceva dificil care ne va face bine pe termen lung. În această carte eu nu pot oferi efortul

necesar. Asta depinde de tine. Dar, printr-un simplu proces care accentuează structura și prin monitorizare, îți pot oferi impulsul de a începe în forță, care declanșează și susține schimbarea pozitivă.

Noi nu știm cum să efectuăm o schimbare. Există o diferență între motivație, înțelegere și capacitate. De exemplu, putem fi *motivați* să pierdem în greutate, dar ne lipsește *înțelegerea* valorilor nutriționale și *abilitatea* de a găti pentru a concepe și a menține o dietă eficientă. Sau poate fi invers: avem înțelegerea și capacitatea, dar ne lipsește motivația. Unul dintre principiile centrale ale acestei cărți este acela conform căruia comportamentul nostru este modelat, atât în mod pozitiv, cât și negativ, de mediul nostru – și că o evaluare exactă a mediului poate face să crească nu doar motivația, capacitatea și înțelegerea procesului de schimbare, ci și încrederea noastră că putem efectiv să facem asta.

Îmi amintesc foarte bine prima mea schimbare comportamentală decisivă ca adult. Aveam douăzeci și șase de ani, eram căsătorit cu prima și singura mea soție, Lyda, și urmam un doctorat în comportament organizațional la Universitatea din California, Los Angeles. Încă din liceu fusese un băiat amenințat de calviție, dar pe atunci nu prea voiam să recunosc asta. În fiecare dimineață, petreceam mai multe minute în fața oglinzii din baie, aranjându-mi cu grijă firele rare de păr pe care încă le mai aveam pe creștet. Îmi netezeam părul din spate spre față, apoi îl bombam în mijlocul frunții, dându-i o formă care arăta oarecum ca o cunună de lauri. Apoi plecam în lume cu pieptănătura mea ridicolă, convins că arătam normal, la fel ca toți ceilalți.

Când mergeam la frizer, îi dădeam instrucțiuni precise despre felul în care să mă tundă. Într-o dimineață, am aș-pit pe scaun, așa că mi-a tuns părul prea scurt, lăsând prea puțin în părțile laterale ca să îmi pot respecta metoda de pieptănat. Aș fi putut să intru în panică și să-mi pun o pălărie timp de câteva săptămâni, așteptând să-mi crească la loc. Dar stând în fața oglinzii în ziua aceea și holbându-mă la imaginea reflectată, mi-am spus: „Recunoaște, ești chel. E timpul să accepți asta.”

Acela a fost momentul în care am decis să-mi rad puțin-nele fire de păr rămase pe creștet și să-mi trăiesc viața ca un bărbat chel. Nu a fost o decizie complicată și nu a fost nevoie de un efort mare ca s-o îndeplinesc. De-atunci încolo, m-am tuns scurt. Dar, în multe feluri, încă rămâne cea mai eliberatoare schimbare pe care-am făcut-o ca adult. M-a făcut să devin fericit și împăcat cu aspectul meu.

Nu știu exact ce a declanșat faptul că am acceptat această schimbare. Probabil că am fost îngrozit de perspectiva de a-mi începe fiecare zi cu această procedură, pentru totdeauna. Sau poate că a fost conștientizarea faptului că nu reușeam să păcălesc pe nimeni.

Motivul nu contează. Adevărata realizare este faptul că am decis efectiv să mă schimb și că am acționat cu succes pe baza acelei decizii. Nu e ușor să faci asta. Am petrecut ani de zile îngrijorându-mă și agitându-mă din cauza părului. A fost o lungă perioadă în care am continuat să fac un lucru despre care știam că, în spectrul nebuniei umane, se situa undeva între zadarnic și stupid. Și, cu toate acestea, am persistat în acest comportament prostesc atât de mulți ani pentru că (a) nu puteam să recunosc că sunt chel și (b) sub influența inerției, mi s-a părut mai ușor să continui

să-mi execut rutina familiară în loc să-mi schimb felul de-a fi. Singurul avantaj pe care-l aveam era faptul că (c) știam cum să realizez schimbarea. Spre deosebire de cele mai multe schimbări – de exemplu, să-ți recapeți tonusul, să înveți o limbă nouă sau să devii un ascultător mai bun – nu a necesitat luni de disciplină, evaluări și recapitulări. Nu a fost nevoie nici de cooperare din partea altora. Tot ce aveam de făcut era să încetez să-i mai dau frizerului meu instrucțiuni ciudate și să-l las să-și facă treaba. Ce bine ar fi ca toate schimbările noastre de comportament să fie atât de simple!

Adevărul nr. 2: Nimeni nu ne poate face să ne schimbăm, decât dacă vrem cu adevărat.

Asta ar trebui să fie evident. Schimbarea trebuie să vină din interior. Nu poate fi dictată, revendicată sau împusă oamenilor într-un alt mod. Un om care nu își ia cu toată inima angajamentul de a se schimba, nu se va schimba niciodată.

Nu am asimilat acest adevăr simplu decât în cel de-al doisprezecelea an al meu în domeniul „schimbării”. Până atunci făcusem ședințe individuale de coaching cu peste o sută de directori executivi, având succes aproape de fiecare dată, dar înregistrând și câteva eșecuri.

Atunci când mi-am analizat eșecurile, a reieșit o concluzie: *unii oameni spun că vor să se schimbe, dar nu au de gând s-o facă cu adevărat.* Am greșit profund atunci când mi-am ales clienții. Îi credeam când spuneau că erau hotărâți să se schimbe, dar nu sondasem mai profund pentru a afla dacă spuneau adevărul.

La scurt timp după ce am avut această revelație, mi s-a cerut să lucrez cu Harry, director de operațiuni la o mare firmă de consultanță. Harry era inteligent, motivat, harnic, tipul de bărbat alfa care se încadra în parametri, care era și arogant, și super-încântat de el însuși. De obicei era nerescpectuos cu cei cu care lucra direct, făcându-i pe mai mulți dintre ei să plece și să lucreze pentru concurență. CEO-ul a fost tulburat de această împrejurare, prin urmare a apelat la mine să fac coaching cu Harry.

La început, Harry a fost convingător, asigurându-mă că era dornic să înceapă și să devină mai bun. I-am intervievat colegii și pe cei cu care avea contact direct, chiar și pe soția și pe copiii lui adolescenți. Toți mi-au spus aceeași poveste. În ciuda numeroaselor lui calități profesionale, Harry avea o nevoie copleșitoare de a fi cea mai inteligentă persoană din încăperea, de a demonstra mereu că avea dreptate și de a câștiga fiecare dispută. Era epuizant și deranjant. Cine știe câte oportunități se evaporaseră din cauză că oamenilor le dispăcea să fie atacați și intimidați.

Când eu și Harry am trecut în revistă feedbackul de 360 de grade pe care îl primise, el a afirmat că apreciază opiniile colegilor și ale membrilor familiei. Cu toate astea, ori de câte ori aduceam în discuție un domeniu pe care ar putea să-l îmbunătățească, Harry îmi explica pas cu pas felul în care comportamentul lui discutabil era, de fapt, justificat. Îmi amintea că în timpul facultății se specializase în psihologie apoi analiza problemele comportamentale ale tuturor celor din jurul lui, concluzionând că ei erau cei care trebuiau să se schimbe. Cu o impertinență ieșită din comun, mi-a cerut sugestii care să-i ajute pe acești oameni să se schimbe în bine.

Pe vremea când eram mai tânăr, aș fi trecut cu vederea rezistența lui Harry. Imitându-i aroganța și negarea, m-aș fi convins că aș fi putut să-l ajut pe Harry acolo unde alți muritori eșuaseră. Din fericire, mi-am amintit lecția de mai devreme: *unii oameni spun că vor să se schimbe, dar în realitate nu vorbesc serios*. Începeam să înțeleg că Harry se folosea de faptul că lucram împreună ca de o altă oportunitate pentru a-și afișa superioritatea și a inversa percepțiile greșite ale tuturor oamenilor confuzi care-l înconjurau, inclusiv soția și copiii lui. La a patra noastră întâlnire, am renunțat. I-am spus lui Harry că munca mea de coaching nu-l va ajuta și fiecare a mers pe drumul lui. (Mai târziu, când am aflat că firma îl concediase pe Harry, nici nu m-am bucurat, dar nici nu am fost luat prin surprindere. Evident, CEO-ul concluzionase că un om care refuză cu încăpățânare să primească ajutor a ajuns la limita acceptabilă atât pe plan profesional, cât și personal.)

Îmi amintesc adesea momentele mele cu Harry ca un exemplu desăvârșit al faptului că refuzăm să ne schimbăm chiar și atunci când modificarea comportamentului nostru presupune doar recompense și nu implică deloc riscuri – iar să ne agățăm de statu quo ne poate costa cariera și relațiile noastre.

Schimbarea este peste puterile noastre chiar și atunci când e o chestiune de viață și de moarte. Gândește-te cât este de greu să schimbi un obicei rău, așa cum e fumatul. Este descurajant și faptul că, în ciuda amenințării cancerului și a dezaprobării sociale foarte răspândite, două treimi dintre fumătorii care spun că ar vrea să se lase nici măcar nu încearcă vreodată. Iar dintre cei care încearcă, nouă din zece eșuează. Iar cei care, în cele din urmă, renunță – și

anume cei mai motivați și mai disciplinați oameni – eșuează, în medie, de șase ori înainte de a reuși.

În comparație cu alte schimbări comportamentale din viața noastră, fumatul este o provocare relativ simplă. Până la urmă, e un comportament de sine stătător. Ești doar tu cu obiceiul tău, un singur individ care se ocupă de un singur demon. Fie îi pui capac, fie nu. Depinde de tine – și numai de tine – să declari victoria. Nimeni altcineva nu e implicat în această problemă.

Imaginează-ți cât de greu este atunci când alți oameni sunt implicați în proces – oameni ale căror acțiuni sunt imprevizibile și pe care nu le poți controla – iar comportamentul lor îți poate influența succesul. E ca diferența dintre a lovi o minge de tenis peste fileu pentru încălzire și a juca un meci în care adversarul îți trimite mingea înapoi ca din pușcă.

Iată de ce este atât de greu să schimbi comportamentul adulților. Dacă vrei să fii un partener mai bun acasă sau un manager mai bun la serviciu, nu trebuie să-ți schimbi doar felul tău de-a fi, trebuie să obții și acceptarea partenerii sau a colegilor de serviciu. Toți cei din jurul tău trebuie să recunoască faptul că te schimbi. Iar faptul că te bazezi pe alți oameni crește exponențial gradul de dificultate.

Aprofundează această ultimă propoziție înainte de a merge mai departe. Aceasta nu este o carte despre cum să pui capăt unor obiceiuri rele cum ar fi țigările sau pofta de înghețată noaptea târziu. Aici, nu nicotina și înghețata sunt obiectivul nostru. Este vorba despre a-ți schimba comportamentul atunci când te afli printre oamenii pe care îi respecti și îi iubești. Ei sunt publicul tău țintă.

Ceea ce face ca schimbarea pozitivă a comportamentului pe termen lung să fie atât de dificilă – și cauza pentru care cei mai mulți dintre noi renunță la scurt timp după ce încep acest proces – este faptul că trebuie să facem asta în lumea noastră imperfectă, plină de triggeri care ne pot influența sau care ne fac să deviem de la obiectiv.

Vestea bună este că schimbarea comportamentului nu trebuie să fie complicată. Pe măsură ce îți însușești metodele din paginile următoare, nu le desconsidera pe motiv că par simple. Să faci o schimbare semnificativă și de durată chiar poate fi simplu – mai simplu decât ne imaginăm.

Dar *simplu* nu înseamnă nici pe departe *ușor*.

Convingeri declanșatoare care împiedică schimbarea comportamentală

În timpul celor doisprezece ani cât a fost primar al orașului New York, din 2001 până în 2013, Michael Bloomberg a fost un „inginer social” neobosit, străduindu-se mereu să schimbe în bine comportamentul oamenilor (cel puțin în mintea lui). Fie că interzicea fumatul în public, fie că decreta ca vehiculele municipale să devină hibride, obiectivul lui era întotdeauna îmbunătățirea mediului urban. Aproape de sfârșitul celui de-al treilea și ultimul mandat al său, în 2012, a decis să lupte împotriva epidemiei de obezitate în rândul copiilor. A făcut asta interzicând băuturile răcoritoare îndulcite în cantități mai mari de 0,5 litri. Meritele ideii lui Bloomberg și nedreptățile rezultate din unele lacune sunt controversate. Dar toată lumea este de acord că reducerea obezității în rândul copiilor este un lucru bun. Printr-un gest simplu, Bloomberg încerca să modifice mediul care îi tenta pe oameni să consume prea multe băuturi îndulcite. Raționamentul lui era imbatabil: dacă consumatorilor – de exemplu, celor care merg la film – nu li se oferă o băutură răcoritoare la 1 litru pentru câțiva bani în plus

față de paharul de 0,5 l, ei vor cumpăra paharul mai mic și vor consuma mai puțin zahăr. El nu-i împiedică ape oameni să bea sucuri îndulcite (puteau să cumpere *două* pahare de 0,5 l). Doar pune un mic obstacol, pentru a schimba comportamentul oamenilor – ca și cum ți-ai închide ușa pentru ca lumea să bată înainte să intre.

În ce mă privește, nu am nicio miză. Nu sunt aici ca să judec. Misiunea mea este să-i ajut pe oameni să devină persoana care vor ei să devină, nu să le spun eu cum este acea persoană. Am urmărit desfășurarea planului lui Bloomberg doar ca pe un exercițiu care demonstrează intensitatea rezistenței noastre la schimbare. Eu iubesc New York-ul. Cetățenii buni nu ne-au dezamăgit.

La puțin timp, oamenii au început să se plângă de faptul că „statul îi dădăcește”: cine e Bloomberg acesta să-mi spună mie cum să trăiesc? Politicienii locali au obiectat că nu fuseseră consultați. Nu le plăceau metodele arogante ale primarului. Asociația Națională pentru Progresul Oamenilor de Culoare (National Association for the Advancement of Colored People) a obiectat față de ipocrizia primarului care a luat în vizor băuturile răcoritoare în vreme ce a redus bugetul pentru educație fizică din școli. Proprietarii așa-ziselor magazine „de familie” au obiectat pentru că interdicția nu se aplica și magazinelor de cartier precum 7-Eleven, ceea ce putea să-i scoată din afaceri pe cei dintâi. Jon Stewart l-a luat peste picior spunând că amenda de 200 de dolari pentru vânzarea băuturilor răcoritoare supradimensionate era de două ori mai mare decât cea pentru vânzarea de marijuana.

Și așa mai departe. În cele din urmă, după un potop de procese juridice, un judecător a abrogat legea pe motiv că

era „arbitrară și nestatornică”. Iată ce vreau să spun: chiar și atunci când beneficiile individuale și sociale ale schimbării unui anumit comportament sunt de necontestat, devenim foarte inventivi în a găsi motive pentru a evita schimbarea. E mult mai ușor și mai distractiv să atacăm strategia persoanei care încearcă să ajute, decât să încercăm să rezolvăm problema.

Inventivitatea devine și mai pronunțată când e vorba despre noi – când vine rândul nostru să ne schimbăm comportamentul. Ne bazăm pe un set de convingeri care declanșează negarea, rezistența și, în cele din urmă, autoamăgirea. Acestea sunt mai dăunătoare decât scuzele. O scuză este explicația la îndemână pe care o oferim atunci când dezamăgim alți oameni. Nu în întregime convenabilă, este adesea inventată pe loc. Nu facem sport pentru că „e plictisitor” sau pentru că suntem „prea ocupați”. Întârziem la serviciu din cauza „traficului” sau „a unei urgențe cu copiii”. Rănim pe cineva pentru că „n-am avut de ales”. Se abuzează atât de mult de aceste scuze, care sunt practic variații ale celei cu „cățelul mi-a mâncat tema”, încât e de mirare că ne mai crede cineva (chiar și atunci când spunem adevărul).

Dar cum ar trebui să numim raționalizările pe care le concepem în sinea noastră atunci când îi dezamăgim pe alții? Este oarecum nepotrivit să numim simple „scuze” aceste convingeri interioare care reprezintă felul în care interpretăm noi lumea. O scuză este o explicație pentru a justifica ulterior de ce nu ne-am ridicat la nivelul așteptărilor. Convingerile noastre interioare declanșează eșecul înainte ca acesta să aibă loc. Ele sabotează schimbarea de durată, anulând posibilitatea ca aceasta să aibă loc. Folosim aceste convingeri ca pe niște principii în care

credem cu tărie pentru a ne justifica lipsa de acțiune, iar apoi pentru a scăpa de rezultat. Eu le numesc „convingeri declanșatoare”.

1. Dacă înțeleg, voi face asta.

Tot ce voi sugera în această carte funcționează. Nu doar „într-o anumită măsură” sau „mai mult sau mai puțin”. Chiar funcționează. Sugestiile mele te vor ajuta să înțelegi cât de mare este decalajul dintre „versiunea ta ideală” și „versiunea ta reală”. Însă asta nu înseamnă că vei face schimbarea.

Oamenii care-mi citesc cărțile îmi spun uneori: „E logic ce spui. N-am citit aici niciun lucru pe care să nu-l fi știut deja.” Aceasta e critica standard la adresa celor mai multe cărți de consiliere (e posibil să-ți spui asta chiar acum). Întotdeauna mă gândesc: „E adevărat, dar pun pariu că ai citit aici o mulțime de lucruri pe care nu le pui încă în practică.” Dacă ai fost vreodată la vreun seminar sau în vreo vacanță corporatistă unde toți participanții sunt de acord cu privire la ceea ce vor face mai departe – iar un an mai târziu nimic nu s-a schimbat – atunci știi că e o diferență între *a înțelege* și *a face*. Simplul fapt că oamenii înțeleg ce au de făcut nu înseamnă că ei vor face efectiv acel lucru. Această convingere declanșează *confuzie*.

De asemenea, impregnează și cele paisprezece convingeri declanșatoare care urmează. Poate că ești familiarizat cu ele. Poate că te gândești că nu se aplică și în cazul tău. Și asta este o convingere care merită să fie pusă sub semnul întrebării.

2. Am voință și nu voi cădea în ispită.

Divinizăm puterea voinței și autocontrolul și luăm în răs absența lor. Oamenii care au rezultate printr-o remarcabilă putere a voinței sunt „puternici” și „eroici”. Considerăm că oamenii care au nevoie de ajutor sau de formare sunt „slabi”. E o nebunie să crezi asta, pentru că puțini dintre noi putem aprecia sau prezice cu exactitate puterea voinței noastre. Nu doar că o supraestimăm, dar subestimăm peste măsură și puterea triggerilor din mediul nostru de a ne face să ne abatem din drum. Mediul înconjurător este o mașinărie magnifică capabilă să reducă puterea voinței noastre.

În *Odiseea*, opera clasică a lui Homer scrisă în secolul al VIII-lea î.Hr., eroul se confruntă cu multe pericole și încercări atunci când se întoarce acasă din Războiul Troian. La un moment dat, nava lui trebuie să treacă de sirenele care ademenesc marinarii cu vocea lor obsedantă, iar aceștia ajung să-și sfârșame corăbiile în stâncile de lângă țărm, aflându-și astfel moartea. Ulise vrea să audă sirenele, așa că le pune ceară în urechi oamenilor săi, iar el se leagă de catargul navei, pentru a le putea auzi cântecul fără să înnebunească. El știa că puterea voinței nu era suficientă pentru a birui ispita sirenelor.

Spre deosebire de Ulise, puțini dintre noi prevăd provocările cu care ne vom confrunta. Drept urmare, voința pe care ne-o asumăm atunci când ne stabilim un obiectiv rareori se ridică la nivelul voinței de care dăm dovadă când încercăm să atingem acel obiectiv. Întotdeauna apare ceva care să ne scufunde barca. Această convingere declanșează *încredere exagerată*.

3. Astăzi este o zi specială.

Atunci când vrem să găsim o scuză pentru un comportament greșit, orice zi poate fi desemnată ca fiind o „zi specială”. Cedăm impulsurilor și recompenselor de moment pentru că astăzi este finala Super Cupei, ziua mea, aniversarea noastră, ziua mea liberă, Ziua Națională a Prăjiturilor (pe 4 decembrie, dacă nu știai deja). Începând de mâine lucrurile vor reveni la normal. Atunci vom fi disciplinați, ca de obicei.

Dacă vrem cu adevărat să ne schimbăm, trebuie să ne împăcăm cu faptul că nu ne putem inventa scuze ori de câte ori calendarul ne oferă o alternativă mai atractivă la ziua obișnuită. Faptul că găsim scuze pentru greșelile noastre trecătoare și considerăm că sunt un eveniment excepțional declanșează faptul că devenim *inconsecvenți* și că acceptăm cu ușurință acest lucru—ceea ce este fatal pentru schimbare. Schimbarea de succes nu are loc peste noapte. Participăm la un joc pe termen lung, nu ne jucăm de-a recompensele de moment pe care ni le oferă o zi specială.

4. „Cel puțin sunt mai bun decât...”

Într-un moment în care suntem demoralizați în urma unui eșec, ne spunem: „Cel puțin sunt mai bun decât...”. Ne acordăm o notă de trecere pentru că nu suntem chiar cei mai răi din lume. Aceasta este scuza noastră pentru a lua lucrurile mai ușor, coborând ștacheta în ceea ce privește motivația și disciplina. Alții trebuie să se schimbe mai mult decât noi. Am declanșat un fals sentiment de *imunitate*.

5. N-ar trebui să am nevoie de ajutor și organizare.

Una dintre cele mai disfuncționale convingeri este disprețul nostru față de simplitate și organizare. Credem că nu avem nevoie de o structură care să ne ajute la sarcinile aparent simple. De exemplu, așa cum spunea dr. Atul Gawande în *The Checklist Manifesto (Pledoarie pentru checklist*)*, infecțiile transmise prin catetere în unitățile de terapie intensivă dispar realmente atunci când medicii urmează o listă simplă de verificare în cinci pași, care presupune proceduri de rutină cum ar fi spălarea pe mâini, curățarea pielii pacientului și folosirea pansamentelor sterile după introducerea cateterului. Timp de mulți ani, în ciuda ratei de succes dovedite a listei de verificare, doctorii nu au fost de acord cu ea. După ani întregi de pregătire medicală, mulți doctori considerau umilitor să li se reamintească mereu ce trebuie să facă, mai ales când acest lucru venea din partea asistentelor pe care le aveau în subordine. Chirurgii își spuneau: „N-ar trebui să am nevoie de o listă de verificare ca să-mi amintesc niște instrucțiuni simple.”

Acesta este un răspuns rațional care combină trei impulsuri concurente: 1) disprețul nostru față de simplitate (doar lucrurile complexe merită atenția noastră); 2) disprețul nostru față de instrucțiuni și repetiții suplimentare; și 3) convingerea noastră, oricât de nefondată ar fi, că putem reuși singuri. Combinați, acești trei factori declanșează în noi convingerea deloc atrăgătoare că reprezentăm o *excepție*. Atunci când presupunem că suntem mai buni decât oamenii care au nevoie de organizare și ghidare, ne

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Codecs, București, 2011. (n.tr.)

lipsește unul dintre cele mai importante ingrediente pentru schimbare: smerenia.

6. Nu voi obosei și nu îmi voi pierde entuziasmul.

Dimineața, atunci când planificăm să lucrăm multe ore și să ne ducem sarcinile la bun sfârșit, nu suntem epuizați. Probabil că ne simțim plini de vigoare și energie. Dar, după ce lucrăm mai multe ore, devenim oboseți și mai vulnerabili să ne dăm bătăuți. Atunci când planificăm să ne atingem obiectivele, credem că energia noastră nu se va epuiza și că nu ne vom pierde niciodată entuziasmul pentru procesul de schimbare. Rareori recunoaștem că autocontrolul este o resursă limitată. Pe măsură ce obosem, sentimentul nostru de autocontrol începe să se diminueze și e posibil ca, în cele din urmă, să dispară. Efortul intens de a rămâne fideli planului declanșează *epuizarea*.

7. Am tot timpul din lume.

Iată două convingeri opuse pe care le avem simultan, pe care le amestecăm și din care rezultă o perspectivă distorsionată asupra timpului: 1) subestimăm întotdeauna timpul necesar pentru a face ceva; 2) credem că timpul este fără de sfârșit și suficient de generos pentru ca noi să ne atingem în cele din urmă obiectivele de a deveni mai buni. (Ha! Mi-am promis că anul acesta voi citi *Război și pace* – și mi-am tot promis asta de patruzeci și trei de ani la rând.) Această convingere că timpul are o răbdare infinită declanșează *tergiversarea*. Vom începe să fim mai buni de mâine. Nu trebuie să ne grăbim și să începem de azi.

8. Nimic nu-mi va distrage atenția și nu se va întâmpla nimic neprevăzut.

Atunci când facem planuri de viitor, rareori luăm în calcul și momentele în care ni se va distrage atenția. Ne facem planuri ca și cum vom trăi într-o lume perfectă și vom fi lăsați în pace, să ne concentrăm asupra treburilor noastre. Deși nici în trecut nu s-a întâmplat să fim lăsați în pace, noi ne facem planuri ca și cum această lume asemănătoare cu nirvana va exista cu siguranță în viitor. Ne apucăm de lucru fără să luăm în calcul faptul că viața intervine întotdeauna pentru a ne schimba prioritățile și a ne pune concentrarea la încercare.

Faptul că sunt licențiat în economie matematică m-a învățat că există o *probabilitate ridicată a evenimentelor cu probabilitate scăzută*. Nu ne facem planuri care includ evenimente cu probabilitate scăzută pentru că, prin definiție, e puțin probabil să aibă loc un astfel de eveniment. Cine planifică o pană de cauciuc, un accident sau un blocaj în trafic din cauza unei semiremorci răsturnate în drum spre muncă? Cu toate acestea, sunt mari șanse ca măcar unul dintre aceste evenimente să aibă loc. Suntem, mai des decât ne-ar plăcea, victime ale blocajelor în trafic, ale penelor de cauciuc și ale accidentelor. Această convingere declanșează *așteptări nerealiste*.

(În mod ironic, chiar în timp ce scriu aceste lucruri într-o după-amiază de duminică, am primit un e-mail de la o clientă, care spune: „Am o urgență la serviciu și am nevoie de opinia dvs. pe care o respect. Există vreo modalitate prin care am putea vorbi acum?”. Deși probabilitatea ca ea să mă contacteze pentru o discuție urgentă în acea

duminică după-amiază era aproape de zero [nu mai făcuse niciodată asta înainte], probabilitatea ca *anumite* distrageri să apară duminica după-amiaza este destul de ridicată.)

În activitatea mea de coaching, de obicei lucrez cu directorii executivi timp de optsprezece luni. Îmi avertizez fiecare client că procesul va dura mai mult decât se așteaptă el pentru că va exista o criză. Nu știu care va fi criza, dar va fi legitimă și reală – de exemplu, o achiziție, o defecțiune, retragerea unui produs important – și s-ar putea ca timpul de care are nevoie pentru a ajunge la schimbarea pozitivă să fie cu mult mai lung. Nu pot prezice cât de mult va dura, dar ar trebui să se aștepte la asta – și acest lucru îl va distra și îi va încetini ritmul.

9. Viața mea se va schimba brusc în urma unei revelații.

O revelație presupune că schimbarea poate apărea după o străfulgerare de inspirație și voință. Desigur că se poate întâmpla. Un alcoolic ajunge rău de tot. Un pasionat de jocuri de noroc ajunge falit. Un director răutăcios este amenințat cu concedierea. Și, pentru o clipă, fiecare dintre ei vede luminița de la capătul tunelului. Dar, de cele mai multe ori, o revelație declanșează *gândirea magică*. Eu sunt sceptic cu privire la orice „experiență instantanee de transformare”. E posibil să producă schimbări pe termen scurt, dar nimic semnificativ sau de durată – pentru că procesul se bazează mai mult pe impuls decât pe strategie, mai mult pe speranțe și rugăciuni, decât pe structură.

10. Mă voi schimba pentru totdeauna și nu va mai trebui să-mi bat capul

Marea boală occidentală este: „Voi fi fericit când...”. Aceasta este convingerea conform căreia fericirea este un obiectiv static și finit, pe care îl vom atinge atunci când vom obține o promovare, atunci când vom cumpăra o casă, atunci când ne vom găsi partenerul sau orice altceva. Acest lucru ne este inoculat de către cel mai popular scenariu din viața contemporană: există o persoană; acea persoană cheltuie bani pe un produs sau pe un serviciu; acea persoană este întotdeauna fericită. Asta se numește spot publicitar. În medie, americanii petrec 140.000 de ore uitându-se la reclame. O influențare a mentalității este inevitabilă. Mai e de mirare dacă presupunem cu nonșalanță că orice schimbare pozitivă pe care o vom face ne va schimba pentru totdeauna? La fel stau lucrurile și în privința schimbării comportamentale. Ne stabilim un obiectiv și credem în mod eronat că, atingându-l, vom fi fericiți – și că nu vom regresa niciodată. Această convingere declanșează un fals sentiment de *permanență*.

Ce bine-ar fi să fie adevărat! Cercetările mele cu privire la schimbarea comportamentală a liderilor, „Leadershipul este un sport de contact”, care a cuprins mai mult de 86.000 de respondenți din toată lumea, arată o imagine diferită. Dacă nu o monitorizăm cu atenție, schimbarea pozitivă nu durează. Am putea spune că este la fel ca diferența dintre a ajunge în formă și a rămâne în formă – atingerea obiectivelor cu privire la condiția fizică și menținerea lor. Chiar și atunci când *ajungem acolo*, nu putem *rămâne acolo* fără

angajament și fără disciplină. Trebuie să continuăm să facem mișcare – pentru totdeauna.

Basmele se termină cu expresia „și au trăit fericiți până la adânci bătrâneți”. Acesta e motivul pentru care se numesc basme, și nu documentare.

11. Faptul că scap de vechile probleme nu va aduce cu sine alte probleme.

Chiar dacă înțelegem că nicio schimbare nu va oferi o soluție permanentă pentru problemele noastre, uităm că, atunci când ne debarasăm de o problemă veche, de obicei apare una nouă. Văd asta de fiecare dată la clienții care au sorți de izbândă. Cu toții sunt de acord că euforia de a obține slujba de vis de CEO dispare în secunda în care se întâlnesc cu consiliul director. Vechea problemă de a deveni CEO a fost înlocuită de noile probleme pe care le au din poziția de CEO. Această convingere declanșează o interpretare fundamental greșită a *provocărilor viitoare*.

Câștigătorii la loto sunt exemple notorii în acest caz. Cine nu și-a imaginat fericirea lipsită de griji care vine odată cu bogățiile neașteptate? Și cu toate astea, cercetările arată că, la doar doi ani de la obținerea banilor, câștigătorii nu sunt cu mult mai fericiți decât erau înainte să-și fi încasat cecurile. Marea zi în care intră în posesia banilor le rezolvă vechile datorii, plata ipotecii și taxele școlare pentru copii. Dar imediat apar noi probleme. Rudele, prietenii și organizațiile caritabile apar brusc, așteptându-se să primească în ajutor sume considerabile. Vechea problemă de a avea o casă ieftină într-un cartier cu vechi prieteni a fost

Înlocuită cu noua problemă de a avea o casă scumpă într-un cartier fără prieteni.

12. Eforturile mele vor fi răsplătite pe măsură.

Încă din copilărie, suntem învățați să credem că viața e corectă. Eforturile noastre nobile și faptele bune vor fi răsplătite. Atunci când nu suntem recompensați în mod adecvat, ne simțim înșelați. Așteptările noastre spulberate declanșează *resentimentul*.

Atunci când fac coaching cu liderii, insist ca ei să caute schimbarea doar dacă cred în sufletul lor că este ceea ce trebuie să facă. Asta îi va ajuta să devină lideri mai buni, membri de echipă mai buni, membri de familie mai buni – și, prin extensie, să schimbe în bine viața oamenilor din imediata lor apropiere. Îi va ajuta să trăiască după valorile în care cred. Dacă urmăresc schimbarea doar pentru o recompensă exterioară (o promovare, mai mulți bani), nu voi lucra cu ei pentru că: 1) nu există nicio certitudine că vom obține ceea ce vrem, 2) dacă recompensa este singurul factor motivator, oamenii vor reveni la vechile obiceiuri și 3) tot ceea ce am făcut a fost să ajut la un succes fals.

Faptul de a deveni mai bun este o răsplată în sine. Dacă facem asta, nu ne vom putea simți niciodată înșelați.

13. Nimeni nu e atent la mine.

Credem că putem reveni ocazional la comportamentele greșite pentru că oamenii nu sunt atenți la ce facem. Practic suntem invizibili, ceea ce declanșează o preferință periculoasă pentru *izolare*. Chiar mai rău, e doar pe jumătate

adevărat. Deși e posibil ca progresul nostru lent și continuu să nu fie pentru ceilalți la fel de evident cum e pentru noi, atunci când revenim la comportamentul anterior, oamenii observă întotdeauna.

14. Dacă mă schimb, sunt „neautentic”.

Mulți dintre noi avem o convingere greșită conform căreia felul în care ne comportăm astăzi nu doar că ne definește, dar reprezintă sinele nostru fix și constant, eul nostru autentic pentru totdeauna. Dacă ne schimbăm, într-un fel, nu suntem sinceri față de cine suntem cu adevărat. Această convingere declanșează *încăpățânarea*. Refuzăm să ne adaptăm comportamentul în fața unor noi situații pentru că „nu ne reprezintă”.

De exemplu, mi se întâmplă adesea să lucrez cu un director executiv care face comentarii cum ar fi: „Nu știu să ofer recunoaștere pozitivă. Pur și simplu nu mă reprezintă.” Atunci îi întreb pe acești oameni dacă au cumva o boală genetică incurabilă care le interzice să le ofere oamenilor recunoașterea pe care o merită.

Putem schimba nu doar comportamentul, ci și felul în care ne definim pe noi înșine. Atunci când ne punem într-o cutie pe care scrie „asta nu mă reprezintă”, putem fi siguri că nu vom ieși din ea niciodată.

15. Am înțelepciunea de a-mi evalua singur comportamentul.

E cunoscut faptul că nu reușim să ne evaluăm pe noi înșine cu exactitate. Dintre cei peste 80.000 de specialiști cărora le-am cerut să-și evalueze performanța, 70% credeau că se

află în primele 10 procente din grupul lor, 82% credeau că se află în prima cincime a clasamentului, iar 98,5% se plasau în prima jumătate. Dacă avem succes, avem tendința să credem că nouă ne revine meritul pentru obținerea victoriei și dăm vina pe situație sau pe alți oameni pentru înfrângere. Această convingere declanșează un sentiment defectuos de *obiectivitate*. Ne convinge că, în timp ce alți oameni se supraevaluează în permanență, autoevaluarea noastră este corectă și exactă.

Încredere în sine exagerată. Încăpățânare. Gândire magică. Confuzie. Resentiment. Tergiversare. Sunt multe bagaje de cărat în drumul nostru spre schimbare.

Toate aceste raționalizări, unele profunde, altele stupide, tot nu pot răspunde în întregime la întrebarea mai importantă: *De ce nu devenim persoana care vrem să fim?* De ce planificăm să fim o persoană mai bună într-o zi, apoi abandonăm planul în câteva ore sau zile?

Există un motiv mai interesant care explică de ce nu facem schimbările pe care vrem să le facem – mai mare decât scuzele noastre bine întemeiate sau devotamentul față de convingerile declanșatoare. Este vorba de mediu.

Mediul e de vină

Cei mai mulți dintre noi trec prin viață fără să fie conștienți de felul în care mediul ne modelează comportamentul.

Atunci când ne înfuriem pe o autostradă aglomerată, nu e din cauză că suntem monștri psihopați, dar faptul de a ne afla la volan, înconjurați de șoferi grosolani și nerăbdători, declanșează o schimbare în conduita noastră care, altfel, este pașnică. Fără să ne dăm seama am intrat într-un mediu marcat de nerăbdare, competitivitate și ostilitate – iar asta ne schimbă.

Când ne supărăm că nu e bună mâncarea la restaurant și tratăm urât un ospătar prietenos sau facem comentarii răutăcioase despre șeful de sală – deși niciunul dintre ei nu este responsabil cu gătitul – nu este din cauză că de obicei avem parte de un tratament à la Ludovic al XIV-lea. Comportamentul nostru este o anomalie, declanșat de mediul din restaurant unde credem că faptul de a cheltui bani frumoși pe o masă ne dă dreptul să fim tratați regește. Într-un mediu în care considerăm că avem dreptul să ridicăm pretenții, ne comportăm în consecință. În afara restaurantului, ne reluăm viața de cetățeni model – răbdători, politicoși, fără pretenții.

Chiar și atunci când suntem conștienți de mediu și ne bucurăm de el, devenim victimele puterii lui necruțătoare. Cu treizeci de ani în urmă, când am început să-mi petrec jumătate din timp în avion, consideram că acesta era mediul ideal pentru a citi și a scrie. Fără telefoane, monitoare și întreruperi. Nu mă deranja să fiu tot timpul pe drumuri, pentru că-mi permitea să fiu extrem de productiv. Însă, pe măsură ce ofertele de divertisment din timpul zborului s-au extins treptat de la un film pe un singur monitor la wi-fi general și cincizeci de canale tv la cerere pentru fiecare pasager, productivitatea mi-a scăzut. Ceea ce fusese un refugiu de seninătate monahală, a devenit o sală de jocuri plină de distrageri. Iar eu eram tentat și distras cu ușurință. În loc să lucrez sau să recuperez orele de somn de care aveam atât de multă nevoie fiindcă traversam mai multe fusuri orare, mă uitam la două sau trei filme fără rost, unul după altul. De fiecare dată când coboram din avion, în loc să fiu fericit că am ajuns nevătămat la destinație și să mă ocup de următoarea sarcină, mă muștrăm pentru timpul irosit în timpul zborului. Simțeam că nu mai reușeam să fiu disciplinat. Am mai observat și că, dacă altădată părăseam aeroportul simțindu-mă relaxat și odihnit, acum eram mai obosit și mai nervos. Mi-a luat circa doi ani să îmi dau seama că mediul de la bordul avionului se schimbase – iar eu mă schimbasesm odată cu el. Dar nu în bine.

Dacă există vreo „boală” pe care încerc s-o vindec prin această carte, ea se referă la faptul că înțelegem mediul într-un mod total eronat. Credem că ne sincronizăm cu mediul, când, de fapt, este în război cu noi. Credem că ne controlăm mediul, dar, de fapt, el ne controlează pe noi. Credem că mediul extern conspiră în favoarea noastră

– adică ne ajută – când, de fapt, el ne suprasolicită și ne secătuieste. Nu îl interesează ce ne poate oferi. E interesat doar de ce poate lua de la noi.

Dacă las impresia că tratez mediul ca pe un personaj ostil din drama vieții noastre, asta e și intenția. Vreau să ne gândim la mediu ca la o persoană – la fel de iminent și de real ca un inamic redutabil care stă la celălalt capăt al mesei. Mediul nu este doar spațiul amorf situat imediat dincolo de piele și de vârful degetelor noastre, dincolo de ființa noastră materială. Nu este ceva specific, ca aerul din jurul nostru pe care-l inspirăm și-l expirăm, dar pe care îl ignorăm în timp ce ne vedem de treburi. Mediul este un permanent mecanism de triggeri al cărui impact asupra comportamentului nostru este prea semnificativ pentru a fi ignorat. A-l privi ca pe un personaj în carne și oase nu e doar o metaforă fantezistă. E o strategie care ne permite să vedem, în cele din urmă, cu ce ne confruntăm. (În unele cazuri, sfătuiesc oamenii să îi dea un nume mediului lor.)

Nu e în întregime rău. Mediul poate fi îngerul de pe umăr, care ne face să devenim o persoană mai bună – așa cum suntem atunci când participăm la o nuntă, la o reuniune de clasă sau la o cină festivă, și toți suntem cuprinși de veselia semenilor din încăperea. Toată lumea se îmbrățișează și promite să păstreze legătura și să se întâlnească din nou, curând. (Desigur, acel sentiment dispare de obicei în momentul în care revenim la viața noastră obișnuită – cu alte cuvinte, când ne găsim într-un mediu diferit. Ne schimbăm fiindcă s-a schimbat mediul. Ne uităm promisiunile. Nu le dăm curs. Nu păstrăm legătura. Contrastul este cât se poate de puternic. Unul dintre medii ne înalță, iar

celălalt șterge vibrațiile pozitive ca și cum nu ar fi avut loc niciodată.)

În cea mai mare parte a timpului, însă, mediul este un diavol. Asta e partea care ne scapă: intrarea într-un nou mediu ne schimbă comportamentul pe ascuns, fie că stăm într-o sală de conferință cu colegii, că ne vizităm prietenii la cină sau că răbdăm convorbirea telefonică săptămânală cu unul dintre părinți.

De exemplu, eu și soția mea, Lyda, nu suntem sarcastici. Deși munca mea este să scot în evidență provocările personale ale oamenilor, în viața „civilă” încerc să fiu un tip care nu judecă. Fac un efort conștient să accept slăbiciunile oamenilor și „să îi las în pace”. Lyda nu trebuie să facă atât de multe eforturi ca mine în ceea ce privește toleranța; ea este întotdeauna cea mai amabilă persoană din încăperea. Cu toate acestea, devenim alți oameni atunci când luăm cina cu vecinii noștri Terry și John. Ei sunt un cuplu distractiv, amuzant, dar umorul lor provine dintr-o viziune acidă asupra vieții. Aproape tot ce iese din gura lor – despre prieteni comuni, figuri politice sau animalele de companie ale vecinilor – este cinic și arțăgos, aproape crud, ca și cum ar participa la o probă de umor de persiflare. Când am discutat odată cu Lyda după o cină deosebit de malițioasă, ne-am minunat de comentariile sarcastice pe care le făceam. Nu ne reprezenta. Am căutat motive pentru comportamentul nostru neobișnuit și am ajuns la concluzia că oamenii cu care fuseserăm și contextul în care ne aflaserăm erau singurele variabile. Cu alte cuvinte, mediul. În același fel în care oamenii vorbesc mai încet cu o persoană care vorbește încet, mai repede cu una care vorbește

repede, tot așa și opiniile ne erau alterate în mod fundamental în bula conversațională întunecată creată de Terry și John.

Uneori, schimbarea unui factor poate transforma un mediu ideal într-un dezastru. Nu ne schimbă pe noi. Îi schimbă pe toți ceilalți din cameră și felul în care reacționează față de noi. Cu mulți ani în urmă, am vorbit la o întâlnire dintre partenerii unei firme de consultanță. Deși experiența anterioară cu această firmă fusese pozitivă, de data aceasta ceva nu funcționa. Fără schimburi de replici, fără zâmbete, era doar un grup de oameni foarte inteligenți care tăiau frunză la câini. În cele din urmă mi-am dat seama că în cameră era prea cald. În mod surprinzător, prin simplul gest de a reduce temperatura din cameră, ședința a revenit la normal. La fel ca o vedetă rock care cere bomboane roșii M&M's în cabină, acum mă comport ca o divă când solicit insistent să mi se asigure un mediu răcoros la prezentările pe care le susțin. Am aflat că o mică ajustare a mediului poate schimba totul.*

Cele mai dăunătoare medii sunt cele care ne alterează percepția în legătură cu ce e bine și ce e rău. În mediul ultra-competitiv de la locul de muncă, li se poate întâmpla și celor mai rezistenți oameni.

Îmi amintesc când am lucrat la un consorțiu european cu un director executiv de top pe nume Karl. Avea un stil de management dictatorial – obsesiv, strict și punitiv. Toată

* Mai târziu am aflat că, înainte de a merge pe scenă, David Letterman reducea temperatura din studioul emisiunii *Late Show* până la 13 grade. În anii '80 a făcut mai multe probe cu temperaturile din încăperea și a descoperit că glumele lui funcționau cel mai bine la 13 grade, temperatură care făcea sunetul mai clar și publicul mai alert. (n.aut.)

lumea știa că vânează postul de CEO și că se folosea de personal fără milă pentru a avansa în carieră. Mantra lui era: „Să iasă calculele”. Desconsidera pe oricine îi contrazicea „cifrele” sau spunea că nu erau realiste. Celor care îi rămăseseră loiali le striga: „Faceți orice este necesar!”. Deloc surprinzător, cei din echipă au început să se folosească de scurtături ca să-și atingă cifrele. Unii au trecut de la un comportament aproape de limită în ce privește etica, la unul evident lipsit de etică. În mediul pe care l-a creat Karl, ei nu vedeau asta ca pe o degradare morală, ci ca pe singura opțiune disponibilă.

În cele din urmă, adevărul a ieșit la iveală. Scandalul a adus companiei prejudicii de zeci de milioane de dolari și chiar mai mult din cauza reputației știrbite. Karl s-a apărât spunând: „Nu le-am cerut niciodată oamenilor mei să facă ceva imoral sau ilegal.” Dar nici nu era nevoie să le ceară asta. Mediul pe care îl crease a făcut-o în locul lui.

Mediul ne schimbă chiar și față de persoanele cu care de obicei suntem amabili. Prietenii ne devin străini și ne purtăm ca și cum n-ar mai trebui să-i vedem niciodată.

Cu câțiva ani în urmă, realizam împreună cu o femeie pe nume Jackie un chestionar de feedback de 360° referitor la șeful de operațiuni din compania ei, când am deviat la o discuție despre efectele slujbei sale la nivel emoțional. Mi s-a părut că voia să-mi vorbească despre niște probleme importante, așa că am ascultat. Era jurista unei companii de vânzări, specializată în încadrarea personalului în câmpul muncii. Una dintre îndatoririle ei era să negocieze termenii de concedierea directorilor de vânzări care plecau de bună voie sau nu.