

„Ryan Holiday este unul dintre cei mai mari gânditori ai generației sale,
iar aceasta este cea mai bună carte a lui de până acum.”
— STEVEN PRESSFIELD, autorul cărții *The War of Art* (Războiul artei)

INAMICUL ESTE EGOUL



BESTSELLER
INTERNĂȚIONAL

RYAN HOLIDAY

„Ryan Holiday este unul dintre cei mai mari gânditori ai generației sale,
iar aceasta este cea mai bună carte a lui de până acum.”

— STEVEN PRESSFIELD, autorul cărții *The War of Art* (Războiul artei)

INAMICUL ESTE EGOUL



BESTSELLER
INTERNĂTIONAL

RYAN HOLIDAY

 ACT și Politeia

„Ryan Holiday este unul dintre cei mai mari gânditori ai generației sale, iar aceasta este cea mai bună carte a lui de până acum.”

– STEVEN PRESSFIELD, autorul cărții *The War of Art (Războiul artei)*

„Comicul Bill Hicks spunea că lumea este viciată de egouri febrile. În cartea *Inamicul este egoul*, Ryan Holiday ne prescrie tuturor o rețetă: modestia. Această carte este plină de povești și citate care te vor ajuta să te redefinești. Fie că începi, fie că o iei de la capăt, vei avea ce «să furi» de aici.”

– AUSTIN KLEON, autorul cărții *Steal Like an Artist (Fură ca un artist)*

„Aceasta este o carte pe care vreau să o citească orice sportiv, orice persoană care aspiră să fie lider, orice antreprenor, gânditor și om de acțiune. Ryan Holiday este unul dintre cei mai promițători tineri scriitori ai generației sale.”

– GEORGE RAVELING, antrenor de baschet din Galeria Celebrităților și director Nike al Internaționalei de Baschet

„În fiecare zi văd în acțiune îngâmfarea toxică a egoului și nu încetează niciodată să mă uimească cât de des distruge eforturile creative promițătoare. Citește această carte înainte să te distrugă și pe tine, să distrugă proiectele și oamenii pe care-i iubești. Gândește-te la asta la fel de grabnic precum te gândești la un regim adecvat de mișcare fizică sau la o alimentație corectă. Observațiile lui Ryan sunt de neprețuit.”

– MARG ECKO, fondator al companiilor Ecco Unltd și Complex

„Nu am multe reguli în viață, dar există una pe care n-o încalc niciodată: dacă Ryan Holiday scrie o carte, o citesc imediat ce reușesc să pun mâna pe ea.”

– BRIAN KOPPELMAN, scenarist și regizor al filmelor *Rounders (Quintă Royală)*, *Ocean's Thirteen (Ocean's Thirteen – Acum sunt 13)*

și *Billions* (Miliarde)

„În noua lui carte, Ryan Holiday critică cel mai mare obstacol aflat în calea autocontrolului și a adevăratului succes în viață: nesățiosul nostru ego. Într-o manieră care inspiră, dar care e practică, el ne învață cum să gestionăm și să îmblânzim această bestie dinăuntrul nostru, astfel încât să putem să ne concentrăm asupra a ceea ce contează cu adevărat – să desfășurăm cea mai bună activitate posibilă.”

– ROBERT GREENE, autorul cărții *Mastery* (*Autocontrolul*)

„Ni se spune adesea că, pentru a obține succesul, avem nevoie de încredere. Cu o sinceritate reconfortantă, Ryan Holiday lansează o provocare în legătură cu această presupunere, subliniind cum putem câștiga încredere dacă urmărim ceva mai presus decât propriul nostru succes.”

– ADAM GRANT, autorul cărților *Originals* (*Originalii*)* și *Give and Take* (*A da și a lua*)**

„Încă o dată, Ryan Holiday a lansat o provocare cititorilor dornici să se autodepășească punându-și întrebările complicate ale zilelor noastre. Fiecare cititor va găsi adevăruri care sunt relevante pentru viața fiecăruia dintre noi. Egoul poate să fie inamicul, dacă nu suntem înarmați cu observațiile care ne parvin din istorie, scriptură și filozofie. Așa cum i s-a spus Sfântului Augustin, acum mai bine de o mie de ani: «Ia-o și citește-o»; pentru că, dacă nu faci asta, înseamnă să-i dai voie inamicului să aducă disperarea.”

– DR. DREW PINSKY, gazda emisiunilor *Dr. Drew On Call* (*Dr. Drew la telefon*) și *Loveline* (*Linia iubirii*), de pe postul HLN

„În vremurile noastre, în care fiecare caută răsplata instantanee, ideea de succes este distorsionată, mulți considerând că drumul către obiectivele lor constituie o cale dreaptă. În calitate de fostă sportivă

profesionistă, pot să vă spun că drumul este oricum, dar numai drept nu. De fapt, este unul care constă în cotituri, întoarceri, suișuri și coborâșuri – e nevoie să-ți bați capul și să te concentrezi. Ryan Holiday «pune punctul pe i» în această carte, amintindu-ne că adevăratul succes se află în călătoria în sine și în procesul de învățare. Mi-aș fi dorit ca această nestemată să fi fost punctul meu de referință pe vremea când jucam fotbal.”

– LORI LINDSEY, fostă jucătoare de fotbal american în Echipa Națională Feminină a S.U.A.

„Filozofia a căpătat o reputație proastă, dar Ryan Holiday îi redă locul pe care îl merită în viața noastră. Această carte – plină de povești de neuitat, strategii și lecții – e perfectă pentru oricine se străduiește să facă și să realizeze ceva. Nu e nicio exagerare să spun că, după ce o vei termina, niciodată nu-ți vei mai deschide laptopul și nu te vei mai apuca de lucru în același mod.”

– JIMMY SONI, fost director editorial la *The Huffington Post* și autorul cărții *Rome's Last Citizen (Ultimul cetățean al Romei)*

„Mi-ar plăcea să rup fiecare pagină și s-o lipesc pe perete, ca să mi se amintească permanent de modestia și de munca de care e nevoie pentru a reuși cu adevărat. Pe marginile exemplarului meu, am mâzgălit iar și iar același mesaj: «către Aur». Faptul că am citit această carte plină de inspirație m-a readus la modestia și etica de lucru de care aveam nevoie pentru a câștiga Jocurile Olimpice.”

– GHANDRA GRAWFORD, medaliată olimpică cu aur

„Ce carte valoroasă pentru cei care au funcții de conducere! Pe mine m-a făcut un judecător mai bun.”

– Onorabilul FREDERIG BLOCK, judecător de circumscripție S.U.A. și autorul cărții *Disrobed (Dezbrăcat de robă)*

* Tradusă cu titlul *Originalii. Nonconformiștii care fac lumea să progreseze*, la editura Publica, în 2016. (n.tr.)

** Tradusă cu același titlu la editura Publica, în 2013. (n.tr.)

ALTE CĂRȚI SCRISE DE RYAN HOLIDAY:

*Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising (Growth Hacker în Marketing: Un abecedar al viitorului relațiilor publice, marketingului și publicității^{***})*

*Trust Me, I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator (Crede-mă, te mint: Confesiunile unui manipulator media^{****})*

*The Obstacle Is the Way: The Timeless Art of Turning Trials into Triumph (Obstacolul este calea: Arta străveche de a transforma încercările în reușite^{*****})*

^{***} Tradusă în limba română cu același titlu, la editura Act și Politon, în 2018. (n.tr.)

^{****} Tradusă în limba română cu același titlu, la editura Act și Politon, în 2017. (n.tr.)

^{*****} Tradusă în limba română cu același titlu, la editura Seneca Lucius Annaeus, în 2017. (n.tr.)

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio,
marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

EGO IS THE ENEMY

Copyright © 2016 by Ryan Holiday

Originally published by Portfolio/Penguin, an imprint of Penguin Random House LLC, 2016

© 2019 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Radu Filip**

Redactor: **Ines Simionescu**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Editor: **Raluca Giuroiu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României **HOLIDAY RYAN**

Inamicul este egoul / Ryan Holiday; trad.: Radu Filip. - București: ACT și Politon, 2019

ISBN 978-606-913-482-5

I. Filip, Radu (trad.)

159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

RYAN HOLIDAY

INAMICUL ESTE EGOUL

Traducere din limba engleză de **Radu Filip**



2019

Să nu credeți că cel care încearcă să vă consoleze trăiește lipsit de griji, printre cuvintele simple și liniștite care vă fac bine uneori. Viața lui constă în multe neajunsuri și tristețe și e cu mult mai modestă decât a voastră. Dacă ar fi fost altfel, n-ar fi putut găsi cuvintele acelea niciodată.

– RAINER MARIA RILKE

CUPRINS

Dificilul prolog

Introducere

PARTEA I. ASPIRAȚIA

VORBE, VORBE, VORBE

A FI SAU A FACE?

DEVINO ELEV

NU FI PASIONAT

URMEAZĂ STRATEGIA TABLOULUI

STĂPÂNEȘTE-TE

IEȘI DIN PROPRIA MINTE

PERICOLELE MÂNDRIEI TIMPURII

MUNCĂ, MUNCĂ ȘI IAR MUNCĂ

PENTRU TOT CE VA VENI ÎN CONTINUARE, INAMICUL ESTE EGOUL...

PARTEA A II-A. SUCCESUL

RĂMÂI ÎNTOTDEAUNA ELEV

NU-ȚI SPUNE POVEȘTI

CE E IMPORTANT PENTRU TINE?

ÎNDREPTĂȚIRE, CONTROL ȘI PARANOIA

AUTOGESTIONAREA

FII ATENT LA BOALA LUI EU

MEDITEAZĂ ASUPRA VASTITĂȚII

PĂSTREAZĂ-ȚI CUMPĂTAREA

PENTRU CEEA CE VINE ADESEA ÎN CONTINUARE, INAMICUL ESTE EGOUL...

PARTEA A III-A. EȘECUL

TIMP VIU SAU TIMP MORT?

EFORTUL ESTE SUFICIENT

MOMENTELE *FIGHT CLUB*

STABILEȘTE LIMITA

ȚINE PROPRIA TABELĂ DE MARCAJ

IUBEȘTE ÎNTOTDEAUNA

PENTRU ORICE URMEAZĂ MAI DEPARTE, INAMICUL ESTE EGOUL...

EPILOG

Ce ar trebui să citești mai departe?

Bibliografie selectivă

Mulțumiri

DIFICILUL PROLOG

Aceasta nu este o carte despre mine. Dar, din moment ce aceasta este o carte despre ego, o să adresez o întrebare la care, dacă nu m-aș fi gândit, aș fi fost un ipocrit.

Cine naiba sunt eu ca s-o scriu?

Povestea mea nu e relevantă în mod special pentru lecțiile care urmează, dar vreau s-o spun pe scurt aici, la început, pentru a oferi un anumit context. Pentru că, în scurta mea viață, am trecut prin fiecare dintre stadiile egoului: Aspirație. Succes. Eșec. Din nou și din nou.

Când aveam 19 ani, am sesizat niște oportunități uluitoare și care îmi puteau schimba viața, așa că am renunțat la facultate. Mentorii concureau pentru atenția mea, aveau grijă de mine ca de protejatul lor. Pentru că aveam șanse să ajung departe, eram *cel mai tare puști*. Succesul a venit rapid.

După ce am devenit cel mai tânăr director la o agenție de recrutare de talente din Beverly Hills, am contribuit la semnarea unor contracte și am lucrat cu câteva trupe rock uriașe. Am făcut recomandări de cărți care au ajuns să se vândă în milioane de exemplare și să constituie un gen literar propriu. În jurul vârstei de 21 de ani, am ajuns să fiu strateg pentru American Apparel, la vremea aceea unul dintre cele mai mari branduri vestimentare din lume. Curând, eram directorul de marketing.

Până la 25 de ani, publicasem prima mea carte – care a devenit instantaneu bestseller, și încă unul controversat – pe a cărei copertă fața mea ieșea în evidență. Un studio a cumpărat drepturile de a produce un serial de televiziune despre viața mea. În următorii ani, am acumulat multe trăsături ale succesului – influență, o rampă de lansare, presă, resurse, bani, chiar și puțină notorietate. Mai târziu, pe baza acestor acumulări, am înființat o companie de succes, lucram cu clienți celebri care plăteau bine și aveam acel tip de activitate care presupunea să fiu invitat să vorbesc la conferințe și la evenimente de gală.

Odată cu succesul, vine tentația de a-ți scrie singur povestea, de a o mai șlefui pe alocuri, de a elimina momentele în care ai avut un noroc chior și de a-i adăuga aspecte mitologice. Știi, acea narațiune amplă a luptelor herculeene pentru măreție, împotriva tuturor piedicilor: dormitul pe jos, faptul că am fost dezmoștenit de părinți, că am suferit din cauza ambiției mele. Este tipul de istorisire în care, în cele din urmă, talentul tău devine identitatea ta, iar realizările tale sunt cele care-ți stabilesc valoarea.

Dar o astfel de poveste nu e niciodată sinceră sau utilă. Repovestindu-v-o acum, am lăsat pe dinafară foarte multe lucruri. Au fost omise în mod convenabil tensiunile și tentațiile; scăpările dezgustătoare și greșelile – toate greșelile – au fost lăsate pe podeaua camerei de montaj, în favoarea montajului. Acestea sunt momentele despre care aș prefera să nu discut: denigrarea publică făcută de o persoană pe care o admiram, care m-a zdrobit în momentul acela și mai târziu am fost dus la urgență. Ziua în care mi-am pierdut cumpătul, am intrat în biroul șefului meu și i-am spus că nu mai fac față și că o să mă întorc la școală – și vorbeam serios. Natura efemeră a bestsellerului și cât de puțin a durat succesul, de fapt (o săptămână). Sesiunea de autografe la care a venit o singură persoană. Compania pe care am înființat-o, care s-a prăbușit și pe care a trebuit să o reclădesc. De două ori. Acestea sunt doar câteva dintre momentele care au fost tăiate frumos la montaj.

Această imagine mai complexă nu este nici ea decât un fragment dintr-o viață, dar atinge, cel puțin, mai multe dintre aspectele importante – cel puțin, cele importante pentru această carte: ambiția, realizările și dificultățile.

Nu sunt o persoană care crede în epifanii. Nu există un anumit moment care să schimbe o persoană. Sunt mai multe. În timpul unei perioade de aproximativ șase luni, în 2014, se părea că aceste momente veneau succesiv.

Mai întâi, American Apparel – unde am realizat o mare parte din cea mai importantă activitate a mea – se clătina pe muchia falimentului, cu datorii de sute de milioane de dolari, nemaifiind decât o fantomă a ceea

ce fusese. Fondatorul ei, pe care-l admiram profund încă de când eram tânăr, a fost concediat în mod neceremonios de către consiliul de directori, pe care-i alesese chiar el, și a ajuns să doarmă pe canapeaua unui prieten. Apoi, agenția de recrutare de talente, unde m-am format din punct de vedere profesional, era într-o situație similară, dată în judecată fără drept de apel de clienții cărora le datora o mulțime de bani. Un alt mentor de-al meu și-a dat arama pe față, după câte se pare, cam în aceeași perioadă, distrugând și relația noastră.

Aceștia erau oamenii în jurul cărora îmi modelasem viața. Oamenii pe care-i admiram și sub autoritatea cărora mă instruisem. Stabilitatea lor – financiară, emoțională, psihologică – nu era doar ceva în care credeam, era esențială pentru existența și demnitatea mea. Și cu toate acestea, iată-i, prăbușindu-se chiar în fața mea, unul după altul.

Totul se năruia, sau cel puțin așa simțeam. Să treci de la a vrea toată viața să fii ca cineva la a-ți da seama că nu vrei niciodată să fii ca acea persoană e genul de lovitură pentru care nu te poți pregăti.

Nici eu nu am fost scutit de această prăbușire. Problemele pe care le neglijasem în viața mea au început să iasă la suprafață, exact atunci când îmi permiteam cel mai puțin.

În ciuda succeselor mele, m-am trezit înapoi, în orașul din care am început, stresat și suprasolicitat, renunțând la o mare parte din libertatea mea dobândită cu greu, pentru că nu puteam să spun nu banilor și fiorului unei crize serioase. Eram atât de încordat încât cea mai mică tulburare mă arunca într-o explozie de furie de neoprit. Activitatea mea, pe care o făceam întotdeauna cu ușurință, devenise dificilă. Încrederea în mine și în alți oameni se prăbușise. La fel și calitatea vieții mele.

Îmi amintesc că am ajuns acasă într-o zi, după săptămâni întregi pe drumuri, și am avut un atac de panică puternic pentru că nu funcționa wi-fi-ul – *Dacă nu trimit aceste e-mail-uri. Dacă nu trimit aceste e-mail-uri. Dacă nu trimit aceste e-mail-uri. Dacă nu trimit aceste e-mail-uri...*

Tu crezi că faci ceea ce ar trebui să faci. Societatea te răsplătește pentru asta. Dar după aceea, te uiți cum te părăsește viitoarea soție

pentru că nu mai ești persoana care erai înainte. Cum de se întâmplă așa ceva? Chiar poți să ai astăzi sentimentul că stai pe umerii gigantilor, pentru ca în ziua următoare să te smulgi din balastul mai multor prăbușiri, încercând să te aduni bucată cu bucată din ruine?

Însă unul dintre beneficii a fost că asta m-a obligat să accept că eram dependent de muncă. Nu în genul că „a, pur și simplu muncește prea mult” sau în sensul că „face o mică pauză și după aceea o ia de la capăt”, ci mai mult în genul: „Dacă nu se duce la «dezintoxicare»^{*****}, o să moară curând”. Mi-am dat seama că imboldul și constrângerea care mă făcuseră să am succes atât de devreme au venit cu un preț – așa cum se întâmplase în cazul multor alora. Nu era vorba atât de mult despre volumul de muncă, ci despre rolul supradimensionat pe care îl avea munca în formarea conștiinței de sine. Eram atât de puternic blocat în capul meu, încât eram prizonierul propriilor mele gânduri. Rezultatul era un fel de cursă sfâșietoare a suferinței și frustrării, și trebuia să-mi dau seama de ce – dacă nu voiam să mă fărâm și eu într-o manieră la fel de tragică.

În calitate de cercetător și scriitor, am studiat mult timp istoria și afacerile. La fel ca orice lucru care-i implică pe oameni, problemele universale încep să apară atunci când acestea sunt văzute de-a lungul unui parcurs temporal suficient de lung. Acestea sunt subiectele de care eram eu fascinat de foarte mult timp. Cel mai important dintre ele era egoul.

Nu eram străin de ego și de efectele lui. De fapt, făceam cercetări pentru această carte de aproape un an, înainte să se întâmple evenimentele pe care tocmai vi le-am povestit. Dar experiențele mele dureroase din această perioadă au adus în centrul atenției noțiunile pe care le studiam, în moduri pe care nu mi le-aș fi putut imagina niciodată înainte.

Mi-au permis să văd efectele negative ale egoului nu numai la mine sau în paginile istoriei, dar și la prieteni, clienți și colegi, unii dintre ei ocupând poziții la cele mai înalte niveluri în numeroase industrii. Egoul i-a costat milioane de dolari pe oamenii pe care-i admiram și, la fel ca

Sisif, i-a făcut să dea înapoi de la obiectivele lor exact atunci când erau pe cale să le atingă. Până acum, am aruncat cel puțin o privire asupra acestei prăpastii.

La câteva luni după această revelație, mi-am tatuat pe antebrațul drept propoziția „EGOUL ESTE INAMICUL”. Nu știu de unde veneau cuvintele, probabil dintr-o carte pe care o citisem cu mult, mult timp în urmă, dar au devenit imediat o mare sursă de alinare și de orientare. Pe brațul stâng, cu o origine la fel de încurcată, scrie: „OBSTACOLUL ESTE CALEA”. Acestea sunt cele două propoziții la care mă uit acum, în fiecare zi, și pe care le folosesc pentru a lua hotărârile în viață. Nu pot să nu le văd atunci când înot, când meditez, când scriu, când ies de la duș dimineața, și amândouă mă pregătesc – mă previn – să aleg traiectoria corectă, în principiu, în orice situație cu care m-aș putea confrunta.

Am scris această carte nu pentru că aș fi dobândit vreo formă de înțelepciune pe care să mă simt calificat să o predic, ci pentru că este cartea care mi-aș fi dorit să existe în momentele esențiale de cotitură din propria mea viață. Și anume, atunci când mie, la fel ca oricui altcuiva, mi s-a cerut să răspund celor mai importante întrebări pe care și le pune cineva în viață: Cine vreau să fiu? Pe ce drum o voi lua? (*Quod vitae sectabor iter.*)

Și, pentru că am constatat că aceste întrebări sunt atemporale și universale, am încercat să mă bazez în această carte, cu excepția acestei note, pe exemple din filozofie și istorie și nu din viața mea personală.

Deși cărțile de istorie sunt pline cu povești despre genii obsesive, vizionare, care au remodelat lumea după imaginea lor cu o forță absolută, aproape irațională, am constatat că, dacă vei căuta, vei descoperi că istoria e făcută și de indivizii care s-au luptat la fiecare pas cu egoul lor, care au evitat lumina reflectoarelor și care și-au pus obiectivele mărețe mai presus de dorința de recunoaștere. Implicarea în aceste povești și reistorisirea lor a fost metoda mea de a le învăța și de a le asimila.

La fel ca și celelalte cărți ale mele, aceasta este influențată profund de filozofia stoică și, de fapt, de toți marii gânditori clasici. Am împrumutat

mult de la ei în scrierile mele, așa cum m-am și sprijinit pe ei toată viața. Dacă există ceva care te va ajuta în această carte, aceasta se datorează lor, iar nu mie.

Oratorul Demostene spunea cândva că virtutea începe cu înțelegerea și se realizează prin curaj. Trebuie să începem prin a ne vedea, pentru prima oară, pe noi înșine și lumea într-un nou mod. După aceea trebuie să ne luptăm să fim diferiți și să rămânem diferiți – aceasta e partea dificilă. Nu spun că ar trebui să reprimi sau să zdrobești orice dram de ego din viața ta – sau că ar fi, de fapt, posibil să faci așa ceva. Acestea sunt doar memento-uri, pilde care să ne încurajeze impulsurile mai bune.

În faimoasa sa carte, *Etica*, Aristotel folosește analogia cu o bucată de lemn încovoiat ca să descrie natura umană. Pentru a elimina arcuirea sau curbura, un tâmplar priceput pune încet presiune în direcția opusă – făcând lemnul să devină drept. Desigur, câteva mii de ani mai târziu, Kant a pufnit: „Din lemnul strâmb al umanității nu poate fi făcut nimic drept”. Poate că nu vom fi niciodată drepecți, dar putem să ne străduim să fim *mai drepecți*.

E frumos întotdeauna să fii făcut să te simți special sau puternic sau inspirat. Dar nu acesta e scopul acestei cărți. Am încercat, în schimb, să aranjez aceste pagini astfel încât tu să poți să ajungi în același loc în care am ajuns eu atunci când am terminat-o de scris: adică să fii mai puțin egoist. Sper că vei fi mai puțin implicat în povestea pe care o spui despre cât ești de special și, prin urmare, vei fi liber să realizezi acea activitate care va schimba lumea și pe care ți-ai propus-o.

***** Este vorba despre ședințele grupului Workaholics Anonymous (Workaholicii Anonimi) la care a participat autorul. (n.ed.)

INTRODUCERE

Primul principiu e că nu trebuie să te prostești singur – și tu ești persoana cel mai ușor de prostit.

– RICHARD FEYNMAN

Poate că ești tânăr și plin de ambiție. Poate că ești tânăr și te zbați. Poate că ai făcut acele prime câteva milioane, ai demarat prima ta afacere, ai fost ales într-un grup de elită sau poate că ai realizat deja destul cât să-ți ajungă toată viața. Poate că ești uimit să vezi cât de pustiu e acolo, la vârf. Poate că ești însărcinat să-i conduci pe alții să depășească o criză. Poate că tocmai ai fost concediat. Poate că de-abia ai ajuns pe fundul prăpastiei.

Oriunde-ai fi, orice-ai face, cel mai rău inamic al tău trăiește deja înăuntru: egoul tău.

„Nu eu”, te gândești. „Nimeni nu mi-ar spune mie vreodată că sunt egocentric.” Poate că întotdeauna te-ai gândit la tine ca fiind o persoană destul de echilibrată. Dar, la oamenii cu ambiții, talente, impulsuri și potențial, egoul vine la pachet. Tocmai ceea ce ne conferă perspective favorabile în calitate de gânditori, oameni de acțiune, creatori și antreprenori, ceea ce ne călăuzește până la vârful acelor domenii, ne face vulnerabili în raport cu această parte întunecată a psihicului.

Acum, această carte nu este o carte despre ego în sens freudian. Lui Freud îi plăcea să explice egoul cu ajutorul analogiei – ego-ul nostru era călărețul pe un cal, impulsurile noastre inconștiente reprezentau animalul, iar egoul încerca să le direcționeze. Pe de altă parte, psihologii moderni folosesc cuvântul „egocentric” ca să se refere la cineva care e concentrat asupra lui însuși în mod nociv și desconsideră pe oricine altcineva. Toate aceste definiții sunt destul de adevărate, dar au o valoare mică în afara unui context clinic.

Egoul pe care îl întâlnim de obicei are o definiție mai simplă: o credință nesănătoasă în propria noastră importanță. Aroganță. Ambiție centrată pe sine. Aceasta e definiția care va fi folosită în această carte. Este acel copil supărăcios dinăuntrul fiecărei persoane, cel care alege să facă lucrurile cum vrea, indiferent de orice și de oricine. Nevoia de a fi *mai bun* decât, *mai mult* decât, *recunoscut* pentru, mult peste orice merit real – acesta este egoul. E sentimentul de superioritate și de certitudine care depășește granițele încrederii și talentului.

Egoul se manifestă atunci când concepția despre noi înșine și despre lume ajunge atât de exagerată încât începe să distorsioneze realitatea care ne înconjoară. Atunci când, așa cum explica antrenorul de fotbal Bill Walsh, „încrederea în sine devine aroganță, determinarea devine încăpățănare, iar siguranța de sine devine abandonare nechibzuită”. Acesta este egoul care, așa cum avertiza scriitorul Cyril Connolly, „ne trage în jos precum legea gravitației”.

În felul acesta, egoul este inamicul a ceea ce vrei și a ceea ce ai. Al stăpânirii unei arte. Al unor intuiții creative pure. Al unei bune cooperări cu ceilalți. Al construirii loialității și susținerii. Al longevității. Al repetării și menținerii succesului. Acesta respinge avantajele și oportunitățile. Este un magnet pentru dușmani și pentru greșeli. Este Scila și Caribda^{*****}.

Cei mai mulți dintre noi nu suntem „egocentrici”, dar egoul se află acolo, la originea aproape oricărei probleme care poate fi concepută și a oricărui obstacol, de la motivul pentru care nu putem să câștigăm, până la motivul pentru care trebuie să câștigăm tot timpul și pe seama altora. De la motivul pentru care nu avem ceea ce vrem, până la motivul pentru care faptul că avem ceea ce ne dorim nu pare să ne facă să ne simțim deloc mai bine.

De obicei, nu privim lucrurile așa. Credem că altceva e de vină pentru problemele noastre (cel mai adesea, alți oameni). Suntem, așa cum formula poetul Lucrețiu, acum câteva mii de ani, proverbialul „om bolnav, care nu știe cauza bolii sale”. Valabil mai ales pentru oamenii de

succes, care nu văd ce îi împiedică egoul să facă, deoarece tot ce văd ei este ceea ce deja au realizat.

Egoul se află acolo, împreună cu fiecare ambiție și obiectiv pe care le avem – mari sau mici –, sabotându-ne tocmai în călătoria pentru care am pus totul la bătaie.

Cutezătorul director general Harold Geneen compara egoismul cu alcoolismul: „Egoistul nu se împiedică, răsturnând lucrurile de pe birou. Nu se bâlbâie și nu salivează. Nu, în loc de asta, el devine tot mai arogant și unii oameni, neștiind ce se află în spatele unei astfel de atitudini, confundă aroganța lui cu un sentiment de putere și de încredere în sine”. Ai putea spune că încep să confunde aceste lucruri și la ei înșiși, fără să-și dea seama de boala pe care au luat-o și de faptul că seucid singuri din cauza ei.

Dacă egoul este vocea care ne spune că suntem mai buni decât suntem cu adevărat, putem spune că egoul inhibă adevăratul succes, împiedicând comunicarea directă și onestă cu lumea din jurul nostru. Unul dintre primii membri ai Alcoolicilor Anonimi definea egoul ca pe „o separare conștientă *de ceva*”. Separare de ce? De tot.

Modalitățile prin care se manifestă negativ această separare sunt inedite: nu putem lucra cu alți oameni, dacă ridicăm ziduri în jurul nostru. Nu putem face lumea mai bună, dacă n-o înțelegem pe ea sau pe noi înșine. Nu putem oferi sau accepta păreri, dacă suntem incapabili sau neinteresați să auzim ce vine din exterior. Nu putem să recunoaștem oportunitățile – sau să le creăm – dacă, în loc să vedem ce e în fața noastră, trăim în propria fantezie. Fără o evidență *exactă* a propriilor noastre abilități în comparație cu ale altora, nu dobândim încredere, ci ne amăgim. Cum am putea să ajungem la alți oameni, să-i motivăm sau să-i conducem dacă nu le putem înțelege nevoile, pentru că am pierdut contactul cu ale noastre?

Marina Abramović, creator de arte interpretative, formulează această idee în mod direct: „Dacă începi să crezi în măreția ta, aceasta înseamnă moartea creativității tale”.

Un singur lucru ține egoul în preajmă: confortul. Să cauți să realizezi lucruri extraordinare – indiferent că e vorba despre sport, artă sau afaceri – este, adesea, copleșitor. Egoul liniștește această teamă. Este un remediu împotriva acestei nesiguranțe. Înlocuind părțile raționale și conștiente ale psihicului nostru cu lăudăroșenie și egocentrism, egoul nostru ne spune ce vrem să auzim, când vrem să auzim.

Dar este un remediu pe termen scurt, cu consecințe pe termen lung.

EGOUL A FOST ACOLO TOT TIMPUL. ÎNSĂ ACUM E
ÎNCURAJAT.

Acum, mai mult decât oricând, cultura noastră alimentează egoul. Nu a fost niciodată mai ușor să ne afirmăm, „să ne umflăm în pene”. Putem să ne lăudăm în legătură cu obiectivele noastre în fața milioaneilor de fani și urmăritori pe care îi avem – ceva la care aveau acces până acum doar vedetele rock și liderii religioși. Putem să urmărim și să interacționăm cu idoli noștri pe Twitter, putem să citim cărți și bloguri și să ascultăm discursuri TED, să ne alimentăm dintr-un flux continuu de inspirație și de validare, cum n-a existat niciodată înainte (există o aplicație pentru asta). Ne putem numi directori generali ai companiilor noastre care există doar pe hârtie. Putem să anunțăm știri importante pe rețelele de socializare și să lăsăm să curgă felicitările. Putem publica articole despre noi pe căi care obișnuiau să fie surse de jurnalism obiectiv.

Unii dintre noi fac asta mai mult decât alții. Dar e doar o chestiune de amploare.

Pe lângă schimbările din tehnologie, ni se spune să credem, mai presus de orice, în unicitatea noastră. Ni se spune să avem ambiții mari, să trăim viața la maximum, să fim memorabili și să „îndrăznim foarte mult”. Credem că succesul necesită o viziune îndrăzneată sau un plan impetuos – până la urmă, asta se presupune că au fondatorii acestei companii sau ai acelei echipe din campionat. (Dar au ei asta? Chiar au?) Vedem fanfaroni nesăbuiți și oameni de succes în mass-media și, dornici să avem și noi succes, încercăm să descoperim principiile de funcționare ale atitudinii și ale posturii potrivite.

Bănuim o relație cauzală care nu există. Presupunem că simptomele succesului sunt același lucru cu succesul însuși – și, în naivitatea noastră, confundăm produsul secundar cu cauza.

Desigur, egoul a funcționat pentru unii. Mulți dintre cei mai faimoși bărbați și femei din istorie erau în mod notoriu egocentrici. Dar așa au fost și mulți dintre cei care au eșuat. Mult mai mulți, de fapt. Dar iată-ne aici, având o cultură care ne îndeamnă să aruncăm zarurile. Să pariem, ignorând mizele.

ACOLO UNDE TE AFLI TU, SE AFLĂ ȘI EGOUL.

În orice moment din viață, oamenii se află într-una dintre cele trei etape. Aspirăm la ceva – încercând să ne lăsăm amprenta asupra universului. Am obținut succesul – poate puțin, poate mult. Am eșuat – recent sau de fiecare dată. Cei mai mulți dintre noi se află în aceste etape într-un sens dinamic: aspirăm până când reușim, reușim până când eșuăm sau până când aspirăm la mai mult, iar după ce eșuăm putem să începem să aspirăm sau să reușim din nou.

Egoul este inamicul care ne însoțește la fiecare pas, de-a lungul acestui drum. Într-un fel, egoul este inamicul care stă în calea construirii, a menținerii și a redresării. Atunci când lucrurile vin repede și ușor, asta poate fi bine. Dar în momentele de schimbare, de dificultate...

De unde și cele trei părți în care este structurată această carte: **Aspirație. Succes. Eșec.**

Scopul structurii e simplu: să te ajute să-ți reprimi egoul devreme, înainte ca obișnuințele proaste să preia controlul, să înlocuiești tentațiile egoului cu modestie și disciplină atunci când trăiești succesul și să cultivi puterea și forța morală astfel încât, când soarta ți se întoarce împotriva, să nu fii devastat de eșec. Pe scurt, ne va ajuta să fim:

- Modești în raport cu aspirațiile noastre
- Temperați în raport cu succesul nostru
- Rezistenți în raport cu eșecurile noastre

Asta nu înseamnă că nu ești unic și că nu ai ceva extraordinar cu care să contribui, în scurtul tău timp pe această planetă. Asta nu înseamnă că nu e loc să-ți depășești granițele creative din trecut, să inventezi, să te simți inspirat sau să aspiri la schimbări și inovații cu adevărat ambițioase. Așa cum observa quakerul William Penn, „clădirile care sunt atât de expuse vremii au nevoie de o fundație bună”.

ȘI ACUM, CE FACEM?

Această carte pe care-o ții în mână e scrisă pe baza unei presupuneri optimiste: egoul tău nu e o forță pe care ești obligat s-o suprasaturezi la fiecare cotitură. Poate fi gestionat. Poate fi direcționat.

În această carte, vom analiza poveștile unor oameni precum William Tecumseh Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevelt, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Belisarie, Angela Merkel și George C. Marshall. Ar fi putut ei să realizeze ceea ce au realizat – să salveze companii falimentare, să dezvolte arta războiului, să transforme baseballul într-un joc liberal, să revoluționeze ofensiva în fotbal, să înfrunte tirania, să suporte cu curaj vicisitudinile – dacă egoul i-ar fi lăsat în aer, absorbiți de sine? Percepția asupra realității și conștientizarea – despre care autorul și strategul Robert Greene spunea cândva că trebuie să începem să o îndrăgim așa cum își îndrăgește un păianjen plasa – sunt fundamentul extraordinarei lor arte, al scrierilor, al creațiilor, al afacerilor lor mărețe, al strategiilor remarcabile de marketing și leadership.

Lucrul pe care-l descoperim atunci când analizăm aceste persoane este că au fost cu picioarele pe pământ, circumspecte și ferm realiste. Nu că vreuna dintre ele ar fi fost cu totul lipsită de ego. Dar știau cum să-l suprimă, să-l canalizeze, să-l controleze atunci când era nevoie. Erau extraordinari, dar modești.

Dar stai așa, cutare și cutare au avut un ego uriaș și au avut succes. Și ce spui de Steve Jobs? Ce spui de Kanye West?

Putem căuta să explicăm cel mai rău comportament arătând cazurile excepționale. Dar niciunul nu este cu adevărat un om de succes *din*

cauză că se amăgește, e absorbit de sine sau deconectat. Chiar dacă aceste trăsături sunt corelate sau asociate cu anumite persoane bine cunoscute, la fel sunt și alte câteva: dependența, abuzul (față de sine și față de alții), depresia, mania. De fapt, lucrul pe care îl vedem atunci când analizăm acești oameni este că au avut cele mai mari realizări în momentele în care luptau împotriva acestor impulsuri, tulburări și defecte. Un om își poate atinge capacitatea maximă numai atunci când se eliberează de ego și de povară.

Din acest motiv, o să ne oprim asupra unor indivizi precum Howard Hughes, regele persan Xerxes, John DeLorean, Alexandru cel Mare și asupra multor povești pilduitoare ale altora care și-au pierdut simțul realității și, pe parcurs, au arătat clar ce pariu riscant poate să fie egoul. Ne vom opri asupra lecțiilor costisitoare pe care le-au învățat și asupra prețului pe care l-au plătit, cu suferință și autodistrugere. Vom observa cât de des oscilează între modestie și ego chiar și cei mai de succes oameni, precum și problemele pe care le cauzează acest lucru.

Atunci când înlăturăm egoul, rămânem cu ceea ce e real. Ceea ce înlocuiește egoul este modestia, da – dar o modestie și o încredere tari ca piatra. În timp ce egoul este artificial, acest tip de încredere poate să aibă consistență. Egoul se fură. Încrederea se câștigă. Egoul se autonumește, mândria lui e de fațadă. Unul te înconjoară, cealaltă te trage pe sfoară. E diferența dintre potent și otrăvitor.

Așa cum vei vedea în paginile următoare, această încredere în sine a condus un general modest și subapreciat și l-a transformat în principalul războinic și strateg al Americii, în timpul Războiului Civil. După același război, egoul a condus un alt general de pe înălțimile puterii și ale influenței către mizerie și oprobriu. Modestia a condus o serioasă cercetătoare științifică din Germania și a transformat-o nu numai într-un nou lider, ci într-o forță a păcii. Egoul a condus două minți diferite, dar la fel de strălucitoare și îndrăznețe ale unor ingineri ai secolului douăzeci și le-a aruncat într-un vârtej de excese și celebritate, înainte de a le spulbera speranțele de stâncile eșecului, falimentului, scandalului și nebuniei. Modestia a ghidat una dintre cele mai proaste echipe din istoria Ligii Naționale de Fotbal până la Super

Cupă trei sezoane la rând, iar după aceea mai departe, până când a ajuns una dintre cele mai puternice echipe de fotbal. Între timp, nenumărați alți antrenori, politicieni, antreprenori și scriitori au depășit obstacole similare, doar ca să cedeze probabilității inevitabile de a conferi altcuiva locul cel mai bun.

Unii învață să fie modești. Alții aleg egoul. Unii sunt pregătiți pentru schimbările sorții, deopotrivă pozitive și negative. Alții nu sunt. Tu ce vei alege? Cine vei fi?

Ai ales această carte pentru că simți că va trebui să răspunzi în cele din urmă la această întrebare, conștient sau nu.

Ei bine, iată-ne aici. Să ne apucăm de treabă.

***** Scila și Caribda, referire la epopeea *Odiseea* a lui Homer. Scila era un grup de stânci (descrie ca un monstru marin cu șase capete), situat pe partea italiană a strâmtorii Messina, iar Caribda era un vârtej care se forma aproape de coasta Siciliei. (n.ed.)



ASPIRAȚIA

Aici ne începem călătoria către împlinire. Avem în față un obiectiv, o chemare, un nou început. De aici începe orice călătorie – însă mult prea mulți dintre noi nu ajung niciodată la destinația dorită. Cel mai adesea, vinovat este egoul. Ne dezvoltăm pe baza unor povești fantastice, pretindem că am înțeles totul, ne lăsăm steaua să ardă strălucitor și cu pasiune doar ca să se stingă și nu avem nicio idee de ce. Acestea sunt simptomele egoului, pentru care remediile sunt modestia și obiectivitatea.



INDIFERENT CĂTRE CE ASPIRI,
INAMICUL TĂU ESTE EGOUL...

Se spune că un chirurg îndrăzneț este cel ale cărui mâini nu tremură dacă se operează pe el însuși; și, adesea, este deopotrivă de îndrăzneț și acela care nu ezită să dea la o parte vălul misterios al autoamăgirii, acela care ascunde din calea lui urâtenia propriului său comportament.

– ADAM SMITH

Cândva, în preajma anului 374 î.Hr., Isocrate, unul dintre cei mai cunoscuți învățători și retori din Atena, i-a scris o scrisoare unui tânăr pe nume Demonicus. Isocrate fusese prietenul recent răposatului tată al băiatului și voia să-i dea câteva sfaturi despre cum să urmeze exemplul tatălui său.

Aceste sfaturi se întindeau de la unele practice la unele morale – toate comunicate sub forma a ceea ce Isocrate descria ca fiind „maxime nobile”. Erau, după cum spunea el, „precepte pentru anii ce vor veni”.

La fel ca mulți dintre noi, Demonicus era ambițios, acesta fiind și motivul pentru care i-a scris Isocrate, deoarece calea ambiției poate fi periculoasă. Isocrate a început prin a-i spune tânărului că „nicio podoabă nu i se va potrivi mai bine ca modestia, dreptatea și autocontrolul; pentru că acestea sunt virtuțile prin care, așa cum sunt de acord toți bărbații, este ținut în frâu caracterul celor tineri”.

„Practică autocontrolul”, spunea el, avertizându-l pe Demonicus să nu cadă în mrejele „toanelor, plăcerii și ale durerii”. Și „detestă deopotrivă lingușitorii și pe cei care te înșală; deoarece, dacă sunt crezuți, îi păgubesc pe cei care au încredere în ei”.

Își dorea ca tânărul „să fie amabil în relațiile cu cei care îl abordează, și niciodată trufaș; pentru că mândria celor aroganți e îndurată greu chiar și de sclavi” și „să nu se grăbească atunci când judecă, dar să o facă atunci când își duce la îndeplinire hotărârile”; îi spunea că „cel mai

bun lucru pe care-l avem în noi este buna chibzuință”. Antrenează-ți permanent intelectul, îl sfătuia el, „pentru că cel mai important lucru pentru orientarea în viață este o minte sănătoasă într-un corp omenesc”.

Unele dintre aceste sfaturi s-ar putea să sune familiar. Asta pentru că s-au transmis în următoarele două mii de ani până la William Shakespeare, care avertiza adesea cu privire la egoul dezlănțuit. De fapt, în *Hamlet*, folosind această scrisoare drept model, Shakespeare pune cuvintele lui Isocrate în gura personajului Polonius, într-un discurs al acestuia către fiul său, Laertes. Discursul, dacă l-ați auzit, se încheie cu această strofă scurtă.

[...] Iar mai presus de-orice : nu te minți

Pe tine însuți. Și de-aci urmează,

Ca noaptea după zi, că nimănui

Nu vei putea să-i fii de rea-credință.

Drum bun. Și binecuvântarea mea

Rodească-n tine sfaturile-acestea. *****

S-a întâmplat ca aceste cuvinte ale lui Shakespeare să ajungă până la un tânăr ofițer din armata Statelor Unite, pe nume William Tecumseh Sherman, care urma să devină probabil cel mai mare general și gânditor strategic al țării sale. Poate că nu auzise niciodată de Isocrate, dar îi plăcea mult piesa și cita adesea acest discurs.

La fel ca tatăl lui Demonicus, și cel al lui Sherman murise când acesta era foarte tânăr. La fel ca Demonicus, el a fost luat sub oblăduirea unui bărbat înțelept, mai în vârstă, în speță Thomas Ewing, cel care urma să fie curând senator S.U.A. și care fusese prieten cu tatăl lui Sherman; acesta l-a adoptat pe băiat și l-a crescut ca și cum ar fi fost al lui.

Ceea ce e interesant în legătură cu Sherman este faptul că, în pofida influențului său tată, aproape nimeni nu ar fi prezis că va avea mai mult decât niște realizări minore – cu atât mai puțin faptul că, într-o zi, urma să facă pasul fără precedent de *a refuza președinția Statelor Unite*. Spre

deosebire de Napoleon, care a venit de niciunde și a intrat ca o furtună pe scena politică, pentru a eșua și a dispărea la fel de repede, ascensiunea lui Sherman a fost una lentă și graduală.

Și-a petrecut primii ani la West Point, iar după aceea în armată. În primii lui ani de serviciu, Sherman a străbătut aproape toată întinderea Statelor Unite călare, învățând încet din fiecare sarcină care i-a fost dată. Pe măsură ce au început să apară semnele Războiului Civil, Sherman și-a făcut drum către est ca să-și ofere serviciile ca voluntar și a fost pus la treabă curând, în Bătălia de la Bull Run, o înfrângere dezastruoasă pentru unioniști. Ca urmare a lipsei serioase de personal de conducere, Sherman a fost promovat la gradul de general de brigadă și a fost convocat să se întâlnească cu președintele Lincoln și cu cei mai buni consilieri militari ai acestuia. În mai multe ocazii, Sherman a conceput nestingherit strategii și planuri împreună cu președintele, dar la sfârșitul călătoriei sale, i-a adresat o cerere ciudată: accepta noua promovare doar dacă primea asigurări că *nu* va trebui să-și asume o funcție mai înaltă. Urma să-și dea Lincoln cuvântul în ceea ce privește acest lucru? Dat fiind că toți ceilalți generali cereau cât mai multe ranguri și cât mai multă putere posibilă, Lincoln a fost de acord bucuros.

În acel moment, Sherman se simțea mai confortabil să fie pe plan secundar. Simțea că este apreciat sincer pentru abilitățile sale și că acest rol i se potrivea cel mai bine. Imaginează-ți asta – o persoană ambițioasă care refuză șansa de a avea mai multe responsabilități pentru că voia, de fapt, să fie pregătit pentru ele. Este chiar așa o nebunie?

Nu că Sherman ar fi fost întotdeauna modelul perfect de cumpătare și ordine. La începutul războiului, fiind însărcinat să apere statul Kentucky cu trupe insuficiente, mania și tendința lui de a se îndoi de el însuși s-au combinat într-un mod nefast. Tunând și fulgerând că are prea puține provizii, incapabil să iasă din propriile scenarii, paranoic în ceea ce privește mișcările inamicilor, a ieșit din formație și a vorbit în mod nechibzuit cu mai mulți reporteri. În urma scandalului care a urmat, a fost destituit temporar de la comandă. A avut nevoie de

săptămâni întregi de odihnă ca să-și revină. A fost unul dintre cele câteva momente aproape catastrofale din cariera lui care, altfel, era într-o ascensiune constantă.

Sherman și-a creat cu adevărat un renume după această scurtă poticnire – după ce a învățat de pe urma ei. În timpul asediului de la Fort Donelson, de exemplu, Sherman avea, tehnic vorbind, un grad superior față de generalul Ulysses S. Grant. În timp ce restul generalilor lui Lincoln se luptau între ei pentru putere și recunoaștere, Sherman a renunțat la rangul său, alegând să-l susțină și să-i întărească cu bucurie poziția lui Grant, în loc să dea el ordine. Aceasta e lupta ta, i-a spus Sherman într-o notă care însoțea un transport de provizii; cheamă-mă dacă ai nevoie de ajutor. Împreună, au câștigat una dintre primele victorii ale unioniștilor din război.

Bazându-se pe succesele sale, Sherman a început să pledeze pentru faimosul lui marș către mare – un plan îndrăzneț și curajos din punct de vedere strategic, care nu se născuse din vreun geniu creativ, ci care se baza, mai curând, pe topografia exactă pe care o cercetase și o studiasse când era doar un tânăr ofițer, în ceea ce atunci părea un avanpost fără rost dintr-o văgăună.

Dacă Sherman fusese cândva prevăzător, acum era încrezător. Dar, spre deosebire de mulți alții care aveau o mare ambiție, el își *câștigase* această încredere. În timp ce stabilea o cale de la Chattanooga la Atlanta, și de la Atlanta la mare, a evitat tradiționalele bătălii succesive. Orice student la istorie militară poate vedea felul în care aceeași campanie, dacă ar fi fost condusă de ego în loc de un puternic sentiment al scopului, ar fi avut un sfârșit foarte diferit.

Realismul său i-a permis să vadă tocmai prin Sud o cale care altora li se părea imposibilă. Întreaga lui teorie a manevrelor de război se baza pe evitarea deliberată a atacului frontal sau a etalării forțelor sub forma luptelor înverșunate și pe ignorarea criticilor destinate să obțină o reacție. Nu le-a dat atenție și a rămas fidel planului său.

La sfârșitul războiului, Sherman era unul dintre cei mai faimoși oameni din America, dar cu toate astea, nu căuta o funcție publică, nu

gusta politica, dorind, pur și simplu, să-și facă treaba și apoi să se pensioneze. Respingând laudele neîncetate și atenția, inerente unui atare succes, el i-a scris prietenului său Grant, sub forma unui avertisment: „Fii natural și fii tu însuți, iar această linguşeală plină de strălucire va fi la fel de trecătoare ca briza de pe mare într-o zi călduroasă de vară”.

Unul dintre biografiile lui Sherman a sintetizat omul și realizările lui unice într-un pasaj remarcabil. Acesta este motivul pentru care el este modelul nostru în această fază a ascensiunii.

În rândul oamenilor care acced la faimă și la conducere, pot fi recunoscute două tipuri: cei care se nasc cu încredere în ei înșiși și cei în care aceasta apare ca o creștere lentă, dependentă de realizările actuale. Pentru oamenii din ultima tipologie, propriul lor succes este o surpriză constantă, iar roadele acestuia sunt mai delicioase, însă trebuie gustate cu prudență, cu un sentiment chinuitor de îndoială, ca nu cumva totul să nu fie decât un vis. În această îndoială constă adevărata modestie, nu prefăcătoria subevaluării nesincere, ci modestia „moderației”, în sensul filozofic grecesc. Este vorba de ținută, nu de poza ei.

Cineva s-ar putea întreba: Dacă încrederea ta în tine însuși *nu* este dependentă de realizările efective, atunci de ce depinde? Mult prea adesea, atunci când suntem la început, răspunsul este *de nimic*. Egoul. Și acesta e motivul pentru care vedem atât de des ascensiuni vijelioase urmate de căderi catastrofale.

Deci, tu ce fel de persoană vei fi?

La fel ca noi toți, Sherman a trebuit să găsească echilibrul între talent, ambiție și forță, mai ales atunci când era tânăr. Victoria lui în această luptă a fost în mare măsură motivul pentru care a reușit să gestioneze succesul care i-a schimbat viața și care i-a ieșit în cale, în cele din urmă.

Probabil că toate acestea sună ciudat. În timp ce Isocrate și Shakespeare doreau ca noi să fim independenți, să avem o motivație lăuntrică și să fim conduși de principii, cei mai mulți dintre noi am fost învățați să facem opusul. Valorile noastre culturale aproape că ne fac să

fim dependenți de validare, să ne credem demni de onoruri și să fim conduși de emoții. De o generație încoace, părinții și profesorii s-au concentrat să clădească *stima de sine* a fiecăruia. De aici, subiectele tratate de mentorii spirituali și de persoanele publice au fost orientate aproape exclusiv spre a ne inspira, a ne încuraja și a ne asigura că putem să facem orice ne punem în minte.

În realitate, asta ne face slabi. Da, despre tine e vorba, cu toate talentele și promisiunile de când erai băiatul minune sau fata care va ajunge departe. Cred cu adevărat că ți-ai făcut o promisiune. Acesta e motivul pentru care ai ajuns la universitatea prestigioasă la care ești acum, pentru care ți-ai asigurat fondurile pentru afacere, pentru care ai fost angajat sau promovat, pentru care ți-a ieșit în cale oricare dintre oportunitățile pe care le ai acum. Așa cum spunea Irving Berlin, „talentul e doar punctul de pornire”. Întrebarea e: Vei fi capabil să profiți la maximum de el? Sau îți vei fi cel mai mare inamic? Vei stinge vâlvătaia care tocmai s-a aprins?

Imaginea lui Sherman este cea a unui om profund legat și conectat la realitate. A fost un om care a pornit de la zero și a realizat lucruri extraordinare, fără să simtă niciodată că era *îndreptățit* în vreun fel să primească onorurile pe care le-a primit. De fapt, el s-a lăsat pe mâinile altora în mod frecvent și consecvent și era mai mult decât fericit să-și aducă contribuția într-o echipă învingătoare, chiar dacă asta însemna mai puțin credit și faimă pentru el. E trist să te gândești că generații întregi de băieți au învățat despre gloriosul atac de cavalerie al lui Pickett, un atac al Confederației care *a eșuat*, dar modelul lui Sherman, de un realism liniștit, lipsit de strălucire, este uitat sau, și mai rău, defăimat.

Cineva ar putea spune că abilitatea de a-și evalua propriile capacități e cea mai importantă deprindere dintre toate. Fără ea, perfecționarea e imposibilă. Și, cu siguranță, egoul face dificil acest lucru la fiecare pas. Este, desigur, mult mai plăcut să ne concentrăm asupra talentelor și a punctelor noastre forte, dar unde ne duce asta? Aroganța și concentrarea asupra sinelui inhibă creșterea. La fel fac și fantezia și „viziunea”.

În această fază, trebuie să înveți să păstrezi o distanță față de tine, cultivând abilitatea de a ieși din propria minte. Detașarea e un fel de antidot natural pentru ego. E *ușor* să fii implicat emoțional și îndrăgostit de propria ta activitate. Oricare și fiecare narcisist poate să facă asta. Ceea ce e rar nu e talentul brut, nu e abilitatea și nu e nici măcar încrederea, ci modestia, sânguința și conștiința de sine.

Pentru ca activitatea ta să conțină adevărul, trebuie să vină din adevăr. Dacă vrei să fii mai mult decât o strălucire efemeră, trebuie să fii pregătit să te concentrezi pe termen lung.

Vom învăța că, deși *avem ambiții mari*, trebuie să acționăm și să trăim modest pentru a realiza ceea ce aspirăm. Deoarece vom fi concentrați asupra *acțiunii* și a *educației* și vom renunța la validare și la statut, ambiția noastră nu va fi grandioasă, ci cumulativă – câte un pas unul după altul, învățând, crescând și alocând timp.

Cu agresiunea, intensitatea, concentrarea asupra sinelui și nesfârșita promovare de sine de care dau dovadă, concurenții noștri nu-și vor da seama cum își pun în pericol eforturile (ca să nu spunem nimic de sănătatea lor mentală). Vom lansa o provocare la adresa mitul geniului sigur de sine, căruia îndoiala și introspecția îi sunt străine, precum și la adresa mitului artistului îndurerat, torturat, care trebuie să-și sacrifice sănătatea pentru munca lui. În timp ce ambii sunt separați de realitate și de alți oameni, noi vom fi profund conectați, conștienți și vom învăța din toate acestea.

După cum spunea Churchill, faptele sunt mai bune decât visurile.

Deși împărtășim aceeași *viziune* de măreție cu mulți alții, înțelegem că *drumul* nostru către aceasta e foarte diferit de al lor. Urmărindu-i pe Sherman și pe Isocrate, înțelegem că egoul este inamicul nostru în această călătorie, așa că, atunci când vom dobândi succesul, acesta nu ne va scufunda, ci ne va face mai puternici.

***** Traducere în limba română de Ion Vinea, în William Shakespeare, *Teatru (Henric Al V-lea, Hamlet, Othello, Macbeth, Poveste De Iarna)*, editura Univers, București, 1971. (n.ed.)

VORBE, VORBE, VORBE

Cei care știu nu vorbesc.

Cei care vorbesc nu știu.

– Lao Zi

In faimoasa lui campanie din 1934 pentru postul de guvernator al Californiei, scriitorul și activistul Upton Sinclair a făcut un pas neobișnuit. Înainte de alegeri, el a publicat o carte de mici dimensiuni, intitulată *I, Governor of California and How I Ended Poverty* (*Eu, guvernatorul Californiei și cum am pus capăt sărăciei*), în care sublinia, la timpul trecut, strălucitoarele politici pe care le instituisese el în calitate de guvernator... funcție pe care încă nu o câștigase.

A fost o mișcare nonconformistă dintr-o campanie nonconformistă, merită să valorifice cel mai mare avantaj al lui Sinclair – în calitate de scriitor, el știa că poate să comunice cu publicul într-un fel în care alții nu puteau. Acum, campania lui Sinclair a fost întotdeauna un pariu riscant și nu era într-un stadiu prea bun atunci când i-au publicat cartea. Dar observatorii de atunci au remarcat imediat efectul pe care l-a avut – nu asupra alegătorilor, ci asupra lui Sinclair însuși. Așa cum scria mai târziu Carey McWilliams despre pariul legat de guvernare al prietenului ei, pariu care se dovedea păgubos, „Upton nu numai că și-a dat seama că va fi învins, dar părea, oarecum, că și-a pierdut interesul pentru campanie. În bogata lui imaginație, deja jucase partea cu «eu, guvernator al Californiei...», așadar de ce să se mai obosească să o pună în scenă și în viața reală?”

Cartea a fost un bestseller, campania un eșec. Sinclair a pierdut cu aproximativ un sfert de milion de voturi (o marjă de mai mult de 10 puncte procentuale); a fost complet distrus în cadrul a ceea ce au fost, probabil, primele alegeri moderne. Este clar ce s-a întâmplat: discursul

lui a fost mai presus decât campania, iar voința de a reduce spațiul dintre ele s-a prăbușit. Mulți politicieni nu scriu astfel de cărți, dar se pun pe ei mai presus, în aceeași manieră.

E o tentație care există în fiecare dintre noi – ca vorbitul și promovarea de sine să înlocuiască acțiunea.

Caseta fără text: „Ce-ți trece prin minte?”, întreabă Facebook. „Compune un tweet”, îți semnalează Twitter. Tumblr. LinkedIn. Căsuța noastră de e-mail, Iphone-urile, secțiunea de comentarii din partea de jos a articolului pe care tocmai l-ai citit.

Spații goale, cerând să fie umplute cu gânduri, cu fotografii, cu povești. Cu ce *avem de gând* să facem, cu ce *ar trebui* sau *ar putea* să fie lucrurile, cu ce sperăm că se va întâmpla. Tehnologia care îți cere, te îndeamnă, îți solicită *să vorbești*.

Aproape în toate cazurile, tipul de reprezentare pe care o transmitem prin rețelele de socializare este pozitivă. E în general de tipul: „Hai să-ți spun cât de bine îmi merge. Uite ce grozav sunt”. Rareori e: „Mi-e frică. Mă chinui. Nu știu”.

La începutul fiecărui drum, suntem agitați și nervoși. Așa că vom căuta să ne liniștim din afară în loc s-o facem dinăuntru. Există o latură slabă în fiecare dintre noi care – la fel ca un sindicat – nu e chiar rău intenționată, dar, în definitiv, tot vrea să obțină cât de mult credit public și cât de multă atenție se poate, făcând cât mai puțin. Noi numim această latură ego.

Emily Gould, scriitoare și fost blogger pe Gawker, o Hannah Horvath din viața reală, fără doar și poate, și-a dat seama de acest lucru în timpul strădaniilor ei de doi ani de zile de a publica un roman. Deși avea un contract de șase cifre pentru o carte, era blocată. De ce? Era prea ocupată „să petreacă o grămadă de timp pe internet”, de aceea.

De fapt, nu-mi amintesc să fi făcut și altceva în 2010. Postam pe Tumblr, pe Twitter și derulam paginile. Asta nu-mi aducea niciun ban, dar simțeam că muncesc. Îmi justificam față de mine obișnuințele în diferite feluri. Îmi construiam marca. Să scriu pe blog era un act creativ – chiar și o „recenzie” făcută prin repostarea

articolului altcuiva era un act creativ, dacă vrei să știi. Era, de asemenea, singurul lucru creativ pe care-l făceam.

Cu alte cuvinte, făcea ceea ce fac foarte mulți dintre noi atunci când sunt speriați sau copleșiți de un proiect: făcea orice altceva *în afară de a se concentra asupra lui*. Romanul propriu-zis la care se presupunea că lucrează a rămas blocat. Timp de un an.

Era mai ușor să vorbească despre scris, să facă lucrurile incitante care aveau legătură cu arta, cu creativitatea și cu literatura, decât să se dedice actului în sine. Nu e singura. Cineva a publicat recent o carte intitulată *Working On My Novel (Lucrând la romanul meu)*, plină cu postări de pe rețelele de socializare ale unor scriitori care, în mod clar, *nu* lucrau la romanele lor.

Scrisul, la fel ca multe acte creative, e dificil. Stai acolo și te uiți în gol, furios pe tine, furios pe material pentru că nu pare suficient de bun și pentru că tu nu pari suficient de bun. De fapt, multe dintre activitățile valoroase pe care le realizăm sunt dureros de dificile, fie că e vorba de organizarea unei noi afaceri sau de stăpânirea unui meșteșug. Dar vorbitul, vorbitul e întotdeauna ușor.

Se pare că noi credem că tăcerea e un semn de slăbiciune. Că a fi ignorați e echivalent cu moartea (iar pentru ego, acest lucru e adevărat). Așa că vorbim, vorbim, vorbim, de parcă viața noastră ar depinde de asta.

În realitate, tăcerea înseamnă tărie – mai ales la începutul oricărei călătorii. Așa cum avertiza Kierkegaard, filozof (și, se pare, o persoană care ura ziaarele și flecărelile lor), „simpla pălăvrăgeală previne vorbitul real, iar exprimarea lucrurilor care sunt încă doar gânduri slăbește acțiunea prin înfrânarea ei”.

Și acesta e lucrul care e nespus de înșelător în ceea ce privește *vorbitul*. Oricine poate vorbi despre el însuși. Chiar și un copil știe cum să bârfească și să flecărească. Majoritatea oamenilor se pricep destul de bine să se promoveze și să se vândă. Deci, ce se găsește cu greutate și arareori? Tăcerea. Abilitatea de a te menține în mod voit în afara

discuțiilor și de a trăi fără validarea lor. Tăcerea e răgazul celor încrezători și puternici.

Sherman avea o regulă bună pe care încerca s-o analizeze. „Nu da niciodată explicații pentru ceea ce gândești sau faci până când nu ești obligat să faci asta. Poate, după un timp, îți va veni în cap o explicație mai bună.” Marea stea a baseballului și a fotbalului, Bo Jackson, a decis că erau două lucruri pe care voia să le realizeze în calitate de sportiv la Auburn: să câștige Trofeul Heisman și să fie primul pe lista de propuneri pentru formarea Ligii Naționale de Fotbal. Știți cui i-a spus? Nimănui altcuiva în afară de prietena lui.

Flexibilitatea strategică nu e singurul beneficiu al tăcerii, atunci când toți ceilalți flecăresc. Este și psihologia. Asta avea în minte poetul Hesiod când spunea: „Cea mai mare comoară a omului este o limbă cumpătată”.

Vorbitul ne epuizează. Vorbitul și competiția pentru aceleași resurse. Cercetările arată că, deși vizualizarea obiectivelor e importantă, după un anumit punct, mintea noastră începe să o confunde cu progresul efectiv. Același lucru e valabil și pentru verbalizare. S-a dovedit că, chiar și faptul că vorbim tare cu noi înșine în timp ce rezolvăm probleme dificile scade semnificativ înțelegerea și progresul. După ce am petrecut atât de mult timp gândind, explicând și vorbind despre o sarcină, începem să simțim că am ajuns mai aproape de îndeplinirea ei. Sau, și mai rău, atunci când lucrurile devin dificile, simțim că putem să dăm deoparte întregul proiect, pentru că am încercat tot ce-am putut, deși, desigur, nu am făcut-o.

Cu cât e mai dificilă sarcina, cu atât e mai nesigur rezultatul, cu atât mai costisitor va fi vorbitul și cu atât mai departe vom fugi de răspunderea efectivă. Vorbitul ne stoarce de energia de care avem nevoie cu disperare pentru a învinge ceea ce Steven Pressfield numește „rezistența”***** – obstacolul care stă între noi și exprimarea creativă. Succesul necesită 100% din efortul nostru, iar vorbitul irosește o parte din acel efort înainte să putem să-l depunem.

Mulți dintre noi cedăm în fața acestei ispite – mai ales atunci când ne simțim copleșiți sau stresați sau atunci când avem multă treabă de făcut. În faza de construcție de sine, rezistența va fi o sursă constantă de disconfort. Vorbitul – să ne ascultăm pe noi înșine vorbind, făcând o prezentare în fața unui public – e aproape ca terapia. *Tocmai am petrecut patru ore vorbind despre asta. Asta nu înseamnă nimic?* Răspunsul este nu.

Să faci o treabă extraordinară înseamnă să te străduiești. Este epuizant, e demoralizator, e înspăimântător – nu întotdeauna, dar poate fi resimțit în acest fel atunci când suntem în mijlocul ei. Vorbim ca să umplem golul și incertitudinea. Golul e înspăimântător pentru majoritatea oamenilor, spunea cândva Marlon Brando, un actor tăcut, fără doar și poate. E aproape ca și cum am fi asaltați de tăcere sau ne-am confrunța cu ea, mai ales dacă ne-am lăsat egoul să ne mintă de-a lungul anilor. Acest lucru e dăunător dintr-un motiv: cele mai mărețe lucruri și forme de artă vin din *lupta* cu golul, din confruntarea cu el, în loc să te grăbești să-l faci să dispară. Atunci când te confrunți cu o anumită provocare – fie că e vorba de cercetarea într-un nou domeniu, începerea unei afaceri, producerea unui film, găsirea unui mentor, promovarea unei cauze importante –, întrebarea e dacă tu cauți răgazul de a vorbi sau te confrunți pe deplin cu lupta.

Gândește-te: *vocea unei generații* nu se numește ea singură așa. De fapt, dacă te gândești la asta, îți dai seama cât de *puțin* par să vorbească aceste voci. E un cântec, e un discurs, e o carte – volumul de creație poate să fie mic, dar ceea ce e înăuntru e concentrat și cu foarte mult impact.

Ei muncesc în tăcere într-un colț. Își transformă agitația interioară în obiect și, în cele din urmă, în tăcere. Ignoră impulsul de a căuta recunoaștere înainte să acționeze. Nu vorbesc mult. Nu se supără că alții, care se află în public și se bucură de lumina reflectoarelor, primesc cumva partea cea mai bună. (Nu e așa.) Sunt prea ocupați să muncească ca să mai facă și altceva. Iar atunci când vorbesc – e un drept *câștigat*.

Singura relație dintre muncă și flecăreală este că una o ucide pe cealaltă.

Lasă-i pe ceilalți să se lingusească unii pe alții în timp ce tu ești în laborator, în sala de sport sau îți cauți de lucru. Astupă gaura care îți poate absorbi forța vitală – da, aceea, din mijlocul feței tale. Vezi ce se întâmplă. Vezi cât de mult devii mai bun.

***** Concept introdus de Steven Pressfield, în cartea *The War of Art (Războiul artei)*. În concepția autorului, rezistența este acea forță universală care ne blochează creativitatea și care ne ține pe loc, prin diferite mijloace (ne face să căutăm justificări, ne insuflă teama de a acționa, ne distrage atenția). (n.ed.)

A FI SAU A FACE?

În această perioadă de formare, sufletul e nepătat de războiul cu lumea. Stă, ca un bloc pur, netăiat de marmură de Paros, gata să fie modelat în... în ce?

– ORISON SWETT MARDEN

Unul dintre cei mai influenți strategii și practicanți ai artei moderne a războiului este un personaj de care cei mai mulți oameni n-au auzit niciodată. Numele lui este John Boyd.

A fost un pilot de vânătoare cu adevărat extraordinar, dar a fost un profesor și un gânditor și mai bun. După ce a zburat în Coreea, a devenit instructor principal la ilustra Școală de Aviație Militară a Bazei Aeriene Nellis. Era cunoscut sub numele de „Boyd – 40 de secunde” – ceea ce însemna că putea să învingă orice adversar, de pe orice poziție, în mai puțin de 40 de secunde. Câțiva ani mai târziu, a fost convocat discret de Pentagon, unde și-a început adevărata muncă.

Într-un fel, faptul că o persoană obișnuită se poate să nu fi auzit de Boyd nu e surprinzător. Nu a publicat niciodată vreo carte și a scris doar o singură lucrare academică. Nu au rămas de la el decât câteva clipuri video și, dacă a fost vreodată citat de mass-media, s-a întâmplat foarte rar. În ciuda celor aproape 30 de ani de serviciu ireproșabil, Boyd nu a fost promovat mai sus de rangul de colonel.

Pe de altă parte, teoriile lui au transformat manevrele de război din aproape fiecare domeniu al forțelor armate, nu numai în timpul vieții lui, ci și mult după aceea. Avioanele de vânătoare F-15 și F-16, care au revoluționat aviația militară modernă, erau proiectul lui preferat. Influența lui principală a fost în calitate de consilier; în cadrul unor ședințe de instruire legendare, i-a învățat și i-a instruit pe aproape toți gânditorii militari importanți ai unei generații. Contribuțiile lui la

planurile de război pentru Operațiunea Scutul Deșertului au venit în cadrul unei serii de întâlniri directe cu ministrul Apărării, nu au fost contribuții publice sau de politică oficială. Principala modalitate prin care a generat schimbarea s-a făcut prin intermediul seriei de elevi cărora le-a fost mentor, pe care i-a protejat, i-a învățat și i-a inspirat.

Nu există baze militare cu numele lui. Nici nave de luptă. S-a pensionat presupunând că va fi uitat și fără să aibă pe numele lui mai mult decât un apartament mic și o pensie. Aproape cu siguranță, avea mai mulți inamici decât prieteni.

Această cale neobișnuită... Ce-ar fi dacă ar fi fost intenționată? Ce-ar fi dacă l-ar fi făcut, de fapt, *mai* influent? Cât de nebunesc ar fi acest lucru?

De fapt, Boyd trăia, pur și simplu, tocmai lecția pe care încerca s-o predea fiecărui tânăr discipol cu perspective care se afla sub oblăduirea lui și despre care simțea că avea potențialul de a fi cineva – de a fi cineva diferit. Acele stele în ascensiune cărora le-a predat el probabil că au o mulțime de lucruri în comun cu noi.

Discursul pe care i l-a ținut Boyd în 1973 unui favorit de-al său clarifică acest lucru. Simțind că urmează ceea ce știa că va fi un punct de cotitură în viața tânărului ofițer, Boyd l-a convocat la o întâlnire. La fel ca mulți dintre cei cu rezultate remarcabile, soldatul era nesigur și impresionabil. Voia să fie promovat și voia să facă bine lucrurile. Era o frunză care putea fi suflată în orice direcție, iar Boyd știa asta. Așa că, în ziua aceea, tânărul a auzit un discurs pe care Boyd urma să-l țină din nou și din nou, până când a devenit o tradiție și o formă de inițiere pentru o întreagă generație de comandanți militari inovatori.

„Tigrule, într-o zi o să ajungi la o răscruce de drumuri”, i-a spus Boyd. „Și va trebui să iei o decizie în legătură cu direcția în care vrei să mergi.” Folosindu-și mâinile ca să ilustreze, Boyd a indicat două direcții. „Dacă mergi în direcția aceea, poți fi cineva. Va trebui să faci compromisuri și va trebui să le întorci spatele prietenilor. Dar vei fi un membru al clubului, vei fi promovat și vei primi misiuni bune.” După aceea, Boyd a făcut o pauză, ca să scoată în evidență alternativa. „Sau”, a spus el, „poți

merge pe drumul acela și poți face ceva – ceva pentru țara ta, pentru Forțele Aeriene și pentru tine. Dacă te hotărăști că vrei să faci ceva, e posibil să nu fii promovat, e posibil să nu primești misiuni bune și cu siguranță nu vei fi unul dintre favoriții superiorilor tăi. Dar nu va trebui să faci compromisuri. Vei fi sincer față de prietenii tăi și față de tine. Și munca ta s-ar putea să schimbe lucrurile. Să fii cineva sau să faci ceva. În viață, se face adesea un apel nominal. Acesta e momentul în care va trebui să iei decizia.”

După aceea, Boyd a încheiat cu niște cuvinte care urmau să-l ghideze pe acel tânăr și pe mulți dintre colegii lui pentru tot restul vieții lor. „A fi sau a face? Tu pe care drum vei merge?”

Orice am căuta să facem în viață, realitatea invadează curând idealismul nostru juvenil. Această realitate vine cu multe nume și forme: stimulente, angajamente, recunoaștere și politică. În fiecare caz, acestea ne pot schimba rapid traiectoria de la *a face* la *a fi*. De la *a câștiga* la *a pretinde*. Egoul contribuie la această înșelătorie la fiecare pas al drumului. Acesta e motivul pentru care voia Boyd ca tinerii să vadă că, dacă nu sunt atenți, pot foarte ușor să fie corupți tocmai de profesia pe care și-o doresc.

Cum previi deraierea? Ei bine, de multe ori ne îndrăgostim de o *image* a felului în care arată succesul. În lumea lui Boyd, numărul stelelor de pe umăr, natura misiunilor sau localizarea acestora pot fi confundate ușor cu adevărata împlinire. Pentru alți oameni, este titulatura locului lor de muncă, școala de afaceri la care au fost, numărul de asistenți pe care-i au, zona în care se află locul lor de parcare, cotele pe care le obțin, accesul pe care-l au la directorul general, valoarea salariului sau numărul de fani.

Aparențele sunt înșelătoare. *A avea* autoritate nu e același lucru cu *a fi* o autoritate. *Să ai* un drept sau *să fii* drept nu sunt, nici acestea, același lucru. Faptul că ai fost promovat nu înseamnă neapărat că faci o treabă bună și nu înseamnă că meriți promovarea (în acest tip de birocrație, ei o numesc „eșec care propulsează”). *Să impresionezi oamenii e ceva complet diferit de a fi cu adevărat impresionant.*

Deci, tu cu cine ești? Ce parte vei alege? Acesta e apelul nominal pe care ni-l pune viața în față.

Boyd mai făcea un exercițiu. Atunci când vizita sau le vorbea unor grupuri de ofițeri din Forțele Aeriene, scria cu cretă pe tablă, cu litere mari, cuvintele: DATORIE, ONOARE, ȚARĂ. După aceea, tăia aceste cuvinte și le înlocuia cu alte trei: MÂNDRIE, PUTERE, LĂCOMIE. Ideea lui era că multe dintre sistemele și structurile din armată – cele din care trebuiau să facă parte soldații pentru a înainta – pot corupe tocmai valorile pe care și-au propus să le slujească. Există o remarcă a istoricului Will Durant, conform căreia o națiune se naște stoică și sfârșește prin a fi epicureică. Acesta e tristul adevăr pe care îl ilustra Boyd, felul în care însușirile pozitive devin serbede.

De câte ori nu am văzut acest lucru manifestându-se în scurta noastră viață – în sport, în relații, în proiectele sau la oamenii de care ne pasă foarte mult? Asta e ceea ce face egoul. Elimină lucrurile care contează și le înlocuiește cu ceea ce nu contează.

O mulțime de oameni vor să schimbe lumea și e bine că vor asta. Vrei să fii cel mai bun în ceea ce faci. Nimeni *nu vrea* să fie doar o formă fără fond. Dar, practic vorbind, care dintre grupurile de trei cuvinte scrise de Boyd pe tablă te vor duce acolo? Pe care le exersezi acum? Ce te alimentează?

Alegerea pe care ne-o pune în față Boyd se reduce la problema scopului. *Care e scopul tău? Pentru ce ai venit?* Pentru că scopul te ajută să răspunzi destul de ușor la întrebarea „a fi sau a face?” Dacă ceea ce contează ești *tu* – reputația ta, includerea ta, confortul vieții tale personale – direcția ta e clară: Spune-le oamenilor ce vor să audă. Caută atenția în detrimentul muncii tăcute, dar importante. Spune da promovărilor și urmează, în general, pașii pe care-i fac oamenii talentați din industria sau din domeniul pe care l-ai ales. Plătește-ți datoriile, bifează căsuțele, pune-ți la bătaie timpul și, în esență, lasă lucrurile așa cum sunt. Aleargă după faimă, salariu, titlu și bucură-te de ele atunci când vin.

„Omul este construit de ceea ce construiește”, spunea cândva Frederick Douglas. El trebuia să știe. A fost sclav și a văzut ce efect avea asta asupra tuturor celor implicați, inclusiv asupra *proprietarilor de sclavi* înșiși. Odată ce a devenit un om liber, a văzut că alegerile pe care le făceau oamenii cu privire la cariera și viața lor aveau același efect. Ceea ce alegi să faci cu timpul tău și ceea ce alegi să faci cu banii tăi are consecințe asupra ta. Așa cum știa Boyd, calea egocentrică necesită multe compromisuri.

Dacă scopul tău e ceva mai important decât propria ta persoană – să realizezi ceva, să-ți demonstrezi ceva – atunci, deodată, totul devine și mai ușor, și mai dificil. Este mai ușor în sensul că știi ce trebuie să faci și ce e important pentru tine. Celelalte „alegeri” sunt îndepărtate, deoarece nu sunt, de fapt, deloc alegeri. Sunt distrageri. Important este *să faci*, nu să fii recunoscut. Este mai ușor în sensul că nu e nevoie să faci compromisuri. E mai greu pentru că fiecare oportunitate – indiferent cât de mulțumitoare și recompensatoare – trebuie evaluată în baza unor repere stricte: Mă ajută asta să fac ceea ce am stabilit? *Îmi permite* asta să fac ceea ce trebuie să fac? Sunt pentru ego sau *împotriva* lui?

De-a lungul acestui drum, nu se pune problema: „Cine vreau să fiu în viață?”, ci: „Care e lucrul pe care vreau să-l realizez în viață?” Atunci când interesul egoist este lăsat deoparte, rămâne întrebarea: Cărei chemări îi slujesc? Ce principii guvernează alegerile mele? Vreau să fiu ca toți ceilalți sau vreau să fac ceva diferit?

Cu alte cuvinte, e mai greu pentru că *totul* poate să pară un compromis.

Deși nu e niciodată prea târziu, cu cât îți pui mai repede aceste întrebări, cu atât mai bine.

Boyd și-a schimbat și și-a perfecționat fără îndoială domeniul, într-un mod în care n-a mai făcut-o aproape niciun teoretician de la Sun Tzu sau von Clausewitz. Era cunoscut sub numele de Gînghis John pentru faptul că nu lăsa niciodată obstacolele sau oponenții să-l oprească din ceea ce trebuia să facă. Alegerile lui nu au fost lipsite de costuri. Era

cunoscut și sub numele de colonelul de ghetou, din cauza stilului său de viață modest. A murit cu un sertar plin de cecuri neîncasate de la contractori privați, pe care el le considera mită. Faptul că nu a avansat peste rangul de colonel nu era din vina lui; a fost împiedicat în mod repetat să promoveze. A fost uitat de istorie ca pedeapsă pentru munca pe care a depus-o.

Gândește-te la asta data viitoare când începi să te simți demn de laudă, data viitoare când vei combina faima și Visul American. Gândește-te cum ai putea să te măsoari cu un om atât de măreț ca el.

Gândește-te la asta data viitoare când te vei confrunta cu această alegere: *Am nevoie* de asta? Sau e vorba, de fapt, despre ego? Ești pregătit să iei decizia corectă? Sau încă mai sclipesc premiile undeva în depărtare?

A fi sau a face – viața e un permanent apel nominal.

DEVINO ELEV

Nu lăsa amintirea niciunui om să se întoarcă și să spună că a fost dezamăgită de instruirea pe care a primit-o.

– PLACARDĂ LA ACADEMIA DE INSTRUIRE A DEPARTAMENTULUI DE
POMPIERI DIN NEW YORK

La începutul anilor '80, în aprilie, o simplă zi a devenit coșmarul unui chitarist și visul altuia (și slujba lui de vis). Fără înștiințare prealabilă, membrii trupei underground de heavy metal Metallica s-au întrunit înaintea unei sesiuni planificate de înregistrări, într-un depozit decrepit din New York, și și-au informat chitaristul, pe Dave Mustaine, că e dat afară din grup. Fără prea multe vorbe, i-au înmănat un bilet de autobuz cu care să se întoarcă la San Francisco.

În aceeași zi, slujba i-a fost oferită unui alt tânăr chitarist modest, Kirk Hammett, care de-abia trecuse de 20 de ani și era membru al unei trupe numite Exodus. Aruncat într-o viață nouă, a cântat în primul lui concert alături de trupă câteva zile mai târziu.

Am putea să presupunem că acesta era momentul pe care Hammett îl așteptase toată viața lui. Și chiar era. Deși la vremea aceea era cunoscută doar în cercuri restrânse, Metallica era o trupă care părea destinată să ajungă departe. Muzica lor începuse deja să treacă dincolo de granițele genului trash metal și începuse și ascensiunea lor către statutul de vedete. În numai câțiva ani, urma să fie una dintre cele mai mari trupe din lume, vânzând în cele din urmă peste 100 de milioane de albume.

Cam acesta a fost momentul în care Kirk a ajuns la ceea ce trebuie să fi fost o constatare umilitoare, și anume că, în ciuda anilor de muncă și a faptului că a fost invitat să se alăture trupei Metallica, nu era atât de bun pe cât i-ar fi plăcut să fie. La el acasă, în San Francisco, a căutat un

profesor de chitară. Cu alte cuvinte, în ciuda faptului că s-a alăturat trupei la care râvnise și s-a transformat literalmente într-un profesionist, Kirk a insistat că avea nevoie de mai multă instruire – că era încă elev. Profesorul pe care l-a căutat era renumit pentru că era un profesor al profesioniștilor și pentru că lucra cu genii muzicale precum Steve Vai.

Joe Satriani, omul pe care Hammett și l-a ales ca profesor, avea și el să devină cunoscut drept unul dintre cei mai buni chitariști din toate timpurile și să vândă mai mult de 10 milioane de albume cu muzica lui unică, remarcabilă. Predând în cadrul unui mic studio muzical din Berkley, stilul interpretativ al lui Satriani îl făcea pe acesta să fie o alegere neobișnuită pentru Hammett. Asta era și ideea: Kirk voia să învețe ceea ce nu știa, să-și consolideze înțelegerea elementelor de bază, astfel încât să poată să continue să exploreze acest nou gen de muzică pe care avea acum șansa să-l practice.

Satriani i-a spus clar lui Hammett ce lipsuri avea – cu siguranță nu era vorba de talent. „În principiu, Kirk... era deja un chitarist foarte bun atunci când a intrat pe ușă. Cânta deja la chitară electrică... stăpânea deja tehnica *shredding*. Avea o mână dreaptă extraordinară, știa cele mai multe dintre acorduri, doar că nu învățase să cânte la chitară într-un mediu în care să fi știut toate denumirile și cum să lege toate elementele unele de altele.”

Asta nu însemna că ședințele lor erau niște întrevederi lejere și distractive. De fapt, Satriani explica faptul că ceea ce-l diferenția pe Hammett de ceilalți era determinarea lui de a trece prin acel tip de instruire prin care ceilalți nu ar fi trecut. „Era un elev bun. Mulți dintre prietenii și contemporanii lui ar fi ieșit valvârtej plângându-se, gândindu-se că sunt un profesor prea aspru.”

Sistemul lui Satriani era clar: urmau să fie lecții săptămânale și aceste lecții trebuiau să fie învățate; în caz contrar, Hammett îi făcea pe toți să piardă timpul și nu trebuia să se mai deranjeze să se întoarcă. Așa că, în următorii doi ani, Kirk a făcut cum i-a cerut Satriani, întorcându-se în fiecare săptămână pentru apreciere obiectivă, evaluare și explorare a tehnicii și a teoriei muzicale referitoare la instrumentul la care urma să

cânte curând în fața a mii, apoi zeci de mii, iar după aceea literalmente sute de mii de oameni. Chiar și după acea perioadă de doi ani de studiu, îi aducea lui Satriani *lick-uri* și *riff-uri* la care lucrase împreună cu trupa și învăța să-și înfrâneze instinctul de a face *mai multe*, pentru a-și perfecționa abilitatea de a face mai mult cu mai puține note și pentru a se concentra asupra *profunzimii* acelor note și asupra exprimării lor în consecință. De fiecare dată, devenea un muzician și un artist mai bun.

Puterea pe care o dobândește un elev în timpul formării nu constă numai în faptul că e o perioadă extinsă de instruire, ci și în faptul că pune egoul și ambiția în mâinile altcuiva. E un fel de plafon impus egoului: omul știe că nu e mai bun decât „maestrul” al cărui ucenic este. Nici măcar pe aproape. Îl admiri, i te subordonezi. Nu poți să-l păcălești sau să-l minți. Educația nu poate fi „fentată”; nu există alte scurtături decât *s-o fentezi* exersând în fiecare zi. Dacă nu faci asta, maestrul va renunța la tine.

Nu ne place să ne gândim că altcineva e mai bun decât noi. Sau că mai avem încă o grămadă de învățat. Vrem să terminăm. Vrem să fim pregătiți. Suntem ocupați și supraîncărcați. Din acest motiv, actualizarea aprecierilor cu privire la talentele tale într-o direcție descendentă este unul dintre cele mai dificile lucruri de acceptat în viață – dar e aproape întotdeauna o componentă a autocontrolului. Să pretindem că știm este cel mai periculos viciu, deoarece ne împiedică să devenim mai buni. Antidotul este autoevaluarea sânguincioasă.

Indiferent de gusturile muzicale pe care le ai, află că rezultatul a fost că Hammett a devenit unul dintre cei mai mari chitariști de heavy metal din lume, transformând *trash metal*-ul dintr-o mișcare underground într-un gen muzical global. Dar nu numai atât – în urma acelor lecții, Satriani și-a perfecționat propria sa tehnică și a devenit el însuși mult mai bun. Atât elevul, cât și profesorul aveau să umple stadioanele și să redefinească peisajul muzical.

Pionierul artelor marțiale combinate și multiplul campion Frank Shamrock are un sistem pe baza căruia îi antrenează pe luptători în ceea ce el numește „plus”, „minus” și „egal”. Fiecare luptător, spune el, ca să devină extraordinar, are nevoie de cineva mai bun de la care să

învețe, de cineva mai puțin bun pe care să-l învețe și de cineva egal pe care să-l provoace și cu care să se lupte.

Scopul formulei lui Shamrock e simplu: acela de a avea parte de o apreciere reală și continuă a ceea ce știi și a ceea ce nu știi, din fiecare unghi. Aceasta elimină egoul care ne face să ne umflăm în pene, teama care ne face să ne îndoim de noi înșine și lenea care ar putea să ne facă să vrem să ne culcăm pe o ureche. Așa cum observa Shamrock, „ideile false despre tine însuși te distrug. În ceea ce mă privește, eu rămân mereu elev. Despre asta e vorba în artele marțiale și trebuie să folosești această modestie ca pe un instrument. Te plasezi sub cineva în care ai încredere”. Aceasta începe prin acceptarea faptului că alții știu mai mult decât tine și că tu poți beneficia de pe urma cunoștințelor lor și continuă prin căutarea cunoașterii și prin dărâmarea iluziilor pe care le ai despre tine însuși.

Nevoia de a avea o mentalitate de elev nu se oprește doar la lupte sau la muzică. Un om de știință trebuie să cunoască principiile centrale ale științei și descoperirile de ultimă oră care apar. Un filozof trebuie să aibă cunoștințe profunde, dar și să cunoască cât de puțin știe, așa cum spunea Socrate. Un scriitor trebuie să cunoască foarte bine canonul literar – și să-i citească și să fie provocat de contemporanii lui. Un istoric trebuie să știe istoria antică și modernă, precum și specialitatea lui. Sportivii profesioniști au echipe de antrenori și chiar și politicienii puternici au consilieri și mentori.

De ce? Ca să devină și să rămână măreți, toți trebuie să știe ce a fost înainte, ce se întâmplă acum și ce va veni după aceea. Trebuie să-și însușească aspectele fundamentale ale domeniului lor și ale lumii înconjurătoare, fără să se blocheze, de-a lungul timpului, la un anumit nivel. Trebuie să învețe mereu. Noi toți trebuie să devenim profesorii, tutorii și criticii noștri.

Gândește-te ce ar fi putut face Hammett: ce am fi putut face noi în locul lui, dacă am fi devenit deodată o vedetă rock sau dacă ar fi urmat să devenim foarte curând cel mai bun în domeniul nostru. Ești tentat să te gândești: Am reușit. Am ajuns. L-au dat deoparte pe celălalt tip pentru că nu era la fel de bun ca mine. M-au ales pe mine *pentru că eu*

am ce trebuie. Dacă ar fi făcut asta, probabil că n-am fi auzit niciodată despre el sau despre trupă. Există, până la urmă, o mulțime de trupe de heavy metal din anii '80 care sunt complet uitate.

Un adevărat elev e ca un burete. Absoarbe ce e în jurul lui, filtrează, începe să înțeleagă ce a putut prinde. Un elev se analizează și dispune de o motivație interioară, încearcă mereu să-și perfecționeze înțelegerea astfel încât să poată înainta către următorul subiect, către următoarea provocare. Un adevărat elev este, de asemenea, propriul lui profesor și propriul lui critic. Aici nu e loc de ego.

Să luăm din nou ca exemplu luptele, unde conștiința de sine e deosebit de importantă, deoarece adversarii caută permanent să combine punctele forte cu cele slabe. Dacă un luptător nu poate să învețe și să exerseze în fiecare zi, dacă nu caută neobosit direcții de perfecționare, examinându-și propriile neajunsuri și găsind noi modalități de a împrumuta de la colegi și de la adversari, va fi doborât și distrus.

Situația nu e deloc diferită pentru noi, ceilalți. Nu ne luptăm noi pentru sau împotriva a ceva? Crezi că tu ești singurul care speră să-și atingă obiectivul? Doar nu crezi că tu ești singurul care încearcă să obțină premiul!

Se pare că oamenii sunt surprinși de cât de modeste par să fi fost aspirațiile celor extraordinari. *Cum adică nu erau agresivi, nu se credeau demni de laudă și nu erau conștienți de propria lor măreție sau de destinul lor?* Adevărul este că, deși erau încrezători, faptul că au fost veșnic elevi i-a menținut modești pe toți aceștia, bărbați sau femei.

„E imposibil să înveți pe cineva ceva ce acesta crede că știe deja”, spune Epictet. *Nu poți să înveți dacă tu crezi că știi deja.* Nu vei găsi răspunsuri, dacă ești prea vanitos și prea încrezător în tine ca să pui întrebări. Nu poți să devii mai bun, dacă ești convins că ești cel mai bun.

Arta de a accepta părerea cuiva, mai ales părerea severă și critică, este o abilitate foarte importantă în viață. Nu numai că trebuie să acceptăm părerea severă, ci trebuie să o solicităm în mod activ, să ne străduim să căutăm aspectele negative tocmai atunci când prietenii,

familia și creierul nostru ne spun că ne descurcăm extraordinar. Însă egoul evită cu orice preț acest tip de părere. Cine este dispus să tragă foloase de pe urma criticilor pe care le primește? Egoul crede că știe deja cum și cine suntem – deci crede că suntem spectaculoși, perfecți, genii, cu adevărat inovatori. Nu îi place realitatea și preferă propria perspectivă.

Egoul nu permite nici dezvoltarea adecvată. Pentru a deveni ceea ce ne dorim să fim în cele din urmă, e nevoie adesea de perioade îndelungate de confuzie, de stagnare și de confruntări cu diferite subiecte sau paradoxuri. Modestia e cea care ne menține aici, îngrijorată că nu știm suficient și că trebuie să continuăm să studiem. Egoul se grăbește către final, conceptualizează faptul că răbdarea e pentru perdanți (văzând-o în mod greșit ca pe o slăbiciune) și presupune că suntem suficient de buni ca să ne încercăm norocul în lume.

Atunci când stăm să ne evaluăm munca, atunci când ne luăm primul avânt, atunci când ne pregătim să ne deschidem primul magazin, atunci când ne ațintim privirea asupra publicului care a venit la repetițiile generale, inamicul este egoul – oferindu-ne o părere dăunătoare, ruptă de realitate. Se apără exact atunci când nu ne putem noi permite să ne apărăm. Ne împiedică să evoluăm spunându-ne că nu avem nevoie de asta. După aceea, ne întrebăm de ce nu obținem rezultatele pe care le vrem, de ce alții sunt mai buni și de ce succesul lor e mai durabil.

Astăzi, cărțile sunt mai ieftine decât oricând altcândva. Cursurile sunt gratuite. Accesul la profesori nu mai este limitat – tehnologia a rezolvat asta. Nu avem nicio scuză să nu parcurgem procesul de educație și, pentru că informația pe care o avem la îndemână e atât de vastă, nu avem nicio scuză nici să sfârșim vreodată acest proces.

De-a lungul vieții, profesorii noștri nu sunt numai cei pe care îi plătim, așa cum l-a plătit Hammett pe Satriani. Nici nu îi întâlnim neapărat în cadrul unui antrenament de arte marțiale, ca pe Shamrock. Mulți dintre cei mai buni profesori nu cer bani. Îți oferă benevol lecții pentru că, la fel ca tine, și ei au fost cândva tineri și au avut aceleași obiective. Mulți nici măcar nu știu că predau – sunt, pur și simplu,

oameni exemplari sau chiar figuri istorice ale căror lecții au supraviețuit în cărți și eseuri. Dar egoul ne face atât de inflexibili și ostili față de păreri, încât îi îndepărtează pe ceilalți sau îi separă de obiectivele noastre.

Acesta e motivul pentru care un vechi proverb spune: „Profesorul apare atunci când elevul este pregătit”.

NU FI PASIONAT

Pare să-ți lipsească acea *vivida vis animi* care îi impulsionează și îi provoacă pe majoritatea tinerilor să se facă plăcuți, să strălucească, să exceleze. Fără dorința și suferința necesare pentru a fi remarcabil, poți să fii sigur că nu o să poți niciodată să fii așa.

– LORDUL CHESTERFIELD

Pasiunea – totul e numai despre pasiune. Găsește-ți pasiunea! Trăiește cu pasiune! Inspiră lumea cu pasiunea ta! Oamenii merg la festivalul *Burning Man* ca să găsească pasiunea, să se afle în preajma pasiunii, să-și reaprindă propria pasiune. Același lucru e valabil și pentru TED, pentru deja colosalul SXSW și pentru o mie de alte evenimente, escapade și summituri, alimentate toate de ceea ce ei pretind că este cea mai importantă forță a vieții.

Iată ceea ce nu ți-au spus aceiași oameni: pasiunea ar putea fi tocmai lucrul care te împiedică să ajungi la putere, influență sau împlinire. Pentru că, la fel de adesea, eșuăm *datorită*, iar nu *din cauza* pasiunii.

La începutul carierei ei politice în ascensiune, un admirator vorbea la un moment dat despre „interesul pasional” al lui Eleanor Roosevelt cu privire la o politică socială. Persoana intenționa să îi facă un compliment prin această afirmație. Dar răspunsul Eleanorei este edificator. „Da”, susțineam cauza, a spus ea. „Dar cuvântul «pasional» nu prea cred că mi se potrivește.”

În calitate de femeie rafinată, educată și chibzuită, născută într-o vreme în care cărbunele ponderatelor virtuți victoriene încă mai mocnea, Roosevelt era deasupra pasiunii. Ea avea scop. Avea direcție. Nu era mânăată de pasiune, ci de *rațiune*.

George W. Bush, Dick Cheney și Donald Rumsfeld, pe de altă parte, erau pasionați cu privire la Irak. Christopher McCandless era plin de pasiune atunci când s-a dus „în sălbăcie”. Așa era și Robert Falcon Scott, atunci când planifica să exploreze ținutul arctic, mânat fiind de „mania Polului” (așa cum erau mulți dintre cei care au participat la tragica escaladare a Everestului din 1996, stăpâniți pe moment de ceea ce psihologii numesc astăzi *obsesia atingerii scopului*^{*****}). Inventatorul și investitorii de la Segway credeau că au în mână o inovație care va schimba lumea și au investit totul în propovăduirea acesteia. Faptul că toate aceste persoane talentate, inteligente credeau cu ardoare în ceea ce își doreau este indiscutabil. Este clar și faptul că erau nepregătiți și incapabili să înțeleagă obiecțiile și îngrijorările reale ale celor din jurul lor.

Același lucru e valabil pentru nenumărați antreprenori, autori, maștri bucătari, oameni de afaceri, politicieni și creatori de care nu ai auzit niciodată – și nici nu vei auzi vreodată, pentru că și-au scufundat propriile corăbii aproape înainte să fi părăsit portul. La fel ca orice alt diletant, aveau pasiune, dar le lipsea altceva.

Să fie clar, nu vorbesc despre *a-ți păsa*. Vorbesc despre un alt tip de pasiune – entuziasmul neîngrădit sau dorința de a ne arunca spre orice lucru care apare cu toată puterea zelului nostru, „pachetul de energie” despre care profesorii și mentorii noștri ne-au asigurat că e cel mai de preț bun al nostru. E acea dorință arzătoare, de neînvins de a începe drumul către ceva sau de a atinge vreun obiectiv vag, ambițios și îndepărtat. Această motivație aparent inofensivă e atât de îndepărtată de calea cea bună, că nici nu-ți vine să crezi.

Amintește-ți, „zelot” e doar un mod drăguț de a spune „nebun”.

Un tânăr jucător de baschet pe nume Lewis Alcindor Jr., care a câștigat trei campionate naționale cu John Wooden la UCLA, folosea un singur cuvânt pentru a descrie stilul faimosului său antrenor: „*a-pasional*”. Adică *fără* pasiune. Lui Wooden nu-i plăceau discursurile înălțătoare și pline de inspirație. Vedea aceste emoții gratuite ca pe o povară. În schimb, filozofia lui se referea la a deține controlul, la a-ți

face treaba și la a nu fi niciodată „sclavul pasiunii”. Jucătorul care a învățat această lecție de la Wooden își va schimba mai târziu numele într-unul pe care ți-l amintești mai bine: Kareem Abdul-Jabbar.

Nimeni nu i-ar descrie pe Eleanor Roosevelt, pe John Wooden sau pe jucătorul lui faimos de tăcut, Kareem, ca fiind pasivi. Nu ar spune nici că erau frenetici sau zeloși. Roosevelt, una dintre cele mai puternice și influente activiste din istorie și, cu siguranță, cea mai importantă primă doamnă a Americii, era cunoscută în primul rând pentru grația ei, pentru atitudine și pentru simțul orientării. Wooden a câștigat zece titluri în doisprezece ani, inclusiv șapte la rând, fiindcă a elaborat un sistem pentru a câștiga și s-a străduit, împreună cu jucătorii lui, să îl urmeze. Niciunul dintre ei nu era mânat de entuziasm și nu erau nici mereu în priză. În loc de asta, au avut nevoie de ani de zile ca să devină persoanele celebre de astăzi. A fost un proces de acumulare.

În încercările noastre ne vom confrunta cu probleme complexe, adesea în situații cu care nu ne-am mai confruntat niciodată înainte. Oportunitățile nu sunt de obicei lacuri adânci, neexplorate, care să necesite curaj și îndrăzneală pentru a te cufunda în ele, ci sunt, în schimb, ascunse, prăfuite, blocate de diferite forme de rezistență. Lucrurile de care e nevoie în realitate în aceste circumstanțe sunt claritatea, discernământul și determinarea metodică.

Dar adesea, procedăm astfel...

O sclipire de inspirație: Vreau să fac cel mai bun sau cel mai mare care a existat vreodată. Să fiu cel mai tânăr Singurul care Cel dintâi cu cele mai multe.

Sfatul: OK, bine, iată ce va trebui să faci, pas cu pas, ca să realizezi asta.

Realitatea: Auzim ceea ce vrem să auzim. Facem ce ni se pare potrivit și, în ciuda faptului că suntem incredibil de ocupați și muncim din greu, realizăm foarte puțin. Sau, și mai rău, ne trezim într-o încurcătură pe care n-am anticipat-o niciodată.

Deoarece părem să auzim doar despre pasiunea oamenilor de succes, uităm că și eșecurile împărtășesc aceeași trăsătură. Nu înțelegem

consecințele până când nu ne uităm la traiectoria lor. În cazul Segway, inventatorul și investitorii au estimat în mod greșit o cerere mult mai mare decât a existat vreodată. În ajunul războiului din Irak, susținătorii acestuia au ignorat obiecțiile și reacțiile negative pentru că acestea erau în contradicție cu ceea ce aveau nevoie atât de profund să creadă. Tragicul final al poveștii din *Into the Wild* (*În sălbăticie*) este rezultatul naivității tinerești și a lipsei de pregătire. În cazul lui Robert Falcon Scott, a fost încrederea exagerată și zelul, fără a lua în considerare pericolele reale. Ne imaginăm că Napoleon era plin de pasiune în timp ce contempla invazia Rusiei și numai în final s-a eliberat de aceasta, în timp ce șchiopăta către casă, cu numai o parte dintre oamenii cu care plecase atât de încrezător. În multe alte cazuri vedem aceleași greșeli: supraestimarea, subestimarea, faptul de a recurge la acțiune înainte de a fi cu adevărat pregătit, distrugerea lucrurilor care necesită finețe – nu atât răutate, cât beția pasiunii.

De obicei, pasiunea maschează o slăbiciune. Exaltarea, impetuoșitatea și frenezia ei sunt substitute slabe ale disciplinei, autocontrolului, puterii, scopului și perseverenței. Trebuie să fii capabil să vezi aceste lucruri la alții și în tine deoarece, deși originile pasiunii pot fi sincere și bune, efectele ei sunt comice, iar după aceea monstruoase.

Pasiunea se vede la cei care pot să-ți spună cu foarte multe detalii cine intenționează să devină și cum va fi succesul lor – e posibil chiar să poată să-ți spună exact când intenționează să-l dobândească sau să-ți descrie îngrijorările legitime și sincere pe care le au cu privire la povara unor astfel de realizări. Pot să-ți spună toate lucrurile pe care au de gând să le facă, sau pe care chiar le-au început, dar nu pot să-ți arate progresul lor. Pentru că rareori există vreunul.

Cum poate cineva să fie ocupat și să nu realizeze nimic? Ei bine, acesta e paradoxul pasiunii.

Dacă definiția nebuniei este aceea de a încerca iar și iar același lucru și a te aștepta la rezultate diferite, atunci pasiunea este o formă de retard mintal – amortindu-ne în mod deliberat cele mai importante funcții cognitive. În retrospectivă, pagubele sunt adesea îngrozitoare:

cei mai buni ani din viața noastră, mistuiți ca o pereche de cauciucuri care se macină în gol de asfalt.

Câinii, Dumnezeu să-i binecuvânteze, sunt pasionali. Așa cum pot să-ți spună numeroase veverițe, păsări, cutii, pături și jucării, ei nu îndeplinesc cele mai multe lucruri pe care își propun să le facă. Câinele are un avantaj în toate astea: o memorie generos de scurtă, care ține la distanță înfiorătorul sentiment de inutilitate și neputință. Pe de altă parte, realitatea oamenilor nu are niciun motiv să fie sensibilă la iluziile sub puterea cărora acționăm. În cele din urmă va interveni.

Lucrurile de care avem nevoie noi, oamenii, în ascensiunea noastră sunt scopul și realismul. Ai putea spune că scopul este ca pasiunea cu limitări. Realismul este detașare și perspectivă.

Atunci când suntem tineri, sau când cauza noastră e tânără, simțim foarte intens – pasiunea, la fel ca hormonii, e cea mai puternică în tinerețe – încât pare greșit s-o luăm mai ușor. Aceasta e doar nerăbdarea noastră. E incapacitatea noastră de a vedea că, dacă ne mistuim sau ne aruncăm în aer, asta nu va grăbi călătoria înainte.

Pasiunea este *despre* ceva. (Sunt atât de pasionat de) Scopul este *spre* sau *pentru*. (Trebuie să fac Am fost pus aici pentru a îndeplini Sunt dispus să îndur de dragul acestui lucru.) De fapt, scopul reduce accentuarea lui *eu*. Scopul înseamnă să urmărești un lucru care se află în afara ta, în opoziție cu un lucru care-ți face plăcere.

Pe lângă scop, avem nevoie și de realism. Unde începem? Ce facem mai întâi? Ce facem chiar acum? Cum suntem siguri că ceea ce facem ne duce înainte? Cu ce ne comparăm?

„Marile pasiuni sunt maladii fără speranță”, cum spunea cândva Goethe. Acesta este motivul pentru care persoanele conștiente, cu scop, acționează la un nivel diferit, dincolo de schimbare și slăbiciune. Angajează profesioniști și se *folosesc* de cunoștințele lor. Pun întrebări, vor să înțeleagă ce ar putea merge rău, cer exemple. Planifică, luând în calcul evenimentele neprevăzute. După aceea, se lansează în cursă. De obicei, încep cu pași mici, îi efectuează și caută păreri în legătură cu felul în care ar putea fi mai bun următorul set de pași. Păstrează

câștigurile și devin mai buni pe măsură ce înaintează, folosind adesea acele câștiguri pentru a crește mai curând exponențial decât aritmetic.

Este o abordare iterativă mai puțin incitantă decât manifestele, epifaniile, zborul în celălalt capăt al țării pentru a impresiona pe cineva sau trimiterea unor email-uri despre fluxul conștiinței, lungi de patru mii de cuvinte, la miezul nopții? Desigur. Este mai puțin strălucitoare și îndrăzneată decât să te avânți cu totul și să-ți golești cardurile de credit pentru că tu crezi în tine? Absolut. Același lucru este valabil și pentru foile de calcul, ședințele, călătoriile, apelurile telefonice, programele, instrumentele și sistemele interne – și pentru fiecare articol instructiv care a fost scris vreodată despre ele și despre rutina oamenilor faimoși. Pasiunea înseamnă formă în defavoarea funcției. Scopul înseamnă funcție, funcție, funcție.

Activitatea foarte importantă pe care vrei s-o faci va necesita chibzuința și seriozitatea ta. Nu pasiune. Nu naivitate. Ar fi mult mai bine dacă ai fi intimidat de ceea ce se află înaintea – smerit de amploarea acestui lucru și determinat să-l faci, oricum. Lasă pasiunea în seama amatorilor. Fă să fie vorba despre ceea ce simți că *trebuie* să faci și să spui, iar nu despre lucrurile la care ții și pe care ți le dorești. Amintește-ți epigrama lui Talleyrand pentru diplomați: *Surtout, pas trop de zèle*. (Și, mai presus de toate, fără exces de zel). După aceea, vei face lucruri extraordinare. După aceea, vei înceta să mai fii vechiul tu, bine intenționat, dar inefficient.

***** *Goalodicy*, în original. (n.ed.)

URMEAZĂ STRATEGIA TABLOULUI

Oamenii măreți s-au dovedit aproape întotdeauna la fel de pregătiți să se supună după cum s-au dovedit apoi capabili să conducă.

– LORD MAHON

In sistemul roman al artelor și științelor, a existat un concept pentru care noi avem doar un echivalent parțial. Oamenii de afaceri de succes, politicienii sau petrecăreții bogați subvenționau un număr de scriitori, gânditori, artiști și actori. Pe lângă faptul că erau plătiți ca să producă opere de artă, acești artiști îndeplineau câteva sarcini în schimbul protecției, hranei și al unor daruri. Unul dintre roluri era cel de *anteambulo* – care înseamnă literalmente „cel ce eliberează calea”. Un *anteambulo* mergea înaintea patronului său oriunde călătoreau prin Roma, făcând loc, comunicând mesaje și, în general, făcându-i patronului viața mai ușoară.

Faimosul epigramist Marțial a îndeplinit mulți ani acest rol, servindu-l un timp pe patronul Mela, un om de afaceri bogat și fratele filozofului stoic și consilierului politic Seneca. Nefiind născut într-o familie bogată, Marțial servise un alt om de afaceri pe nume Petilius. În calitate de tânăr scriitor, el își petrecea cea mai mare parte din zi mergând din casa unui patron într-a celuilalt, oferind servicii, arătându-și respectul și primind în schimb mici plăți simbolice și favoruri.

Iată care e problema: așa cum procedează cei mai mulți dintre noi ca stagiați și angajați începători (sau mai târziu ca editori, șefi sau clienți), Marțial ura în mod absolut fiecare clipă. Părea să creadă că acest sistem îl făcuse cumva un sclav. Aspirând să trăiască la fel ca un nobil, ca patronul pe care-l servea, Marțial voia bani și o proprietate care să fie doar a lui. Acolo, visa el, și-ar fi putut compune în sfârșit lucrările, în

pace și independență. De aceea scrierile lui sunt adesea pline de ură și amărăciune la adresa clasei superioare romane, din care credea că era îndepărtat cu cruzime.

Din cauza furiei lui neputincioase, ceea ce nu a putut să vadă Marțial a fost că tocmai poziția lui unică de marginalizat al societății a fost cea care i-a dat o perspectivă atât de fascinantă asupra culturii romane încât a supraviețuit până astăzi. În loc să sufere din cauza unui astfel de sistem, ce-ar fi fost dacă ar fi putut să se împace cu el? Ce-ar fi fost dacă – respiră adânc – ar fi putut să aprecieze oportunitățile oferite de el? Nu. În loc de asta, pe el părea să-l roadă pe dinăuntru.

Este o atitudine obișnuită care transcende generațiile și societățile. Geniul supărat, neapreciat este forțat să facă lucruri care nu-i plac, pentru oameni pe care nu-i respectă, pe măsură ce-și croiește drumul său în lume. *Cum îndrăznesc să mă oblighe să mă umilesc în asemenea hal! Ce nedreptate! Ce risipă!*

Vedem asta în procesele recente în care tinerii stagiați își dau în judecată angajatorii pentru bani. Vedem copii mai dispuși să stea acasă cu părinții decât să accepte să facă o muncă pentru care sunt „supracalificați”. O vedem în incapacitatea de a ne pune în acord cu altcineva în termenii acestuia, într-o lipsă a dorinței de a ne da un pas înapoi pentru a face, în perspectivă, mai mulți pași înainte. *Nu o să-i las să aibă avantaj asupra mea. Prefer să nu avem nimic, niciunul.*

Merită să aruncăm o privire asupra presupuselor umilințe de a „servi” pe altcineva. Pentru că, în realitate, nu numai că modelul uceniciei este responsabil pentru unele dintre cele mai mari opere de artă din istoria lumii – toată lumea, de la Michelangelo la Leonardo da Vinci și Benjamin Franklin, a fost obligată să parcurgă un astfel de sistem –, dar, dacă vei deveni atât de mare pe cât crezi tu că vei deveni, nu este aceasta, mai degrabă, o obligație temporară banală?

Atunci când cineva obține prima slujbă sau se alătură unei noi organizații, de obicei i se dă acest sfat: Fă-i pe ceilalți să dea bine și îți va fi bine. Ține capul plecat, i se spune, și servește-ți șeful. Firește, asta nu e ceea ce vrea să audă puștiul care a fost ales în detrimentul

celorlalți puști pentru respectiva poziție. Nu este lucrul la care se așteaptă un absolvent de Harvard – până la urmă, a obținut diploma tocmai ca să evite această presupusă umilință.

Hai să inversăm puțin lucrurile, ca să nu mai pară atât de degradant. Nu e vorba de lingușire. Nu e vorba de a face pe cineva *să dea* bine. E vorba de a oferi susținere, astfel încât ceilalți să poată *fi* buni. O formulare mai bună pentru acel sfat este aceasta: Găsește pânze pe care să picteze ceilalți. Fii un *anteambulo*. Eliberează calea pentru oamenii care se află deasupra ta și, în cele din urmă, vei crea o cale pentru tine însuși.

Atunci când ești abia la început, poți fi sigur de câteva adevăruri fundamentale: 1) Nu ești nici pe departe atât de bun sau atât de important pe cât crezi; 2) Ai o atitudine care trebuie să fie revizuită; 3) Cea mai mare parte din ceea ce crezi că știi sau cea mai mare parte din ceea ce-ai învățat din cărți sau în școală e depășită sau eronată.

Există o modalitate fabuloasă de a revizui toate astea în sistemul tău de gândire: alătură-te unor oameni și organizații care deja au succes, alătură identitatea ta identității lor și avansați împreună, simultan. Este, cu siguranță, mult mai strălucitor să-ți urmezi propria glorie – deși nici pe departe la fel de eficient. Reverența este calea de a înainta.

Iată celălalt efect al acestei atitudini: îți reduce egoul într-un moment important al carierei tale, dându-ți voie să absorbi tot ce se poate, fără obstacolele care le blochează altora viziunea și progresul.

Nimeni nu susține lingușirea. În schimb, e vorba de a vedea dinăuntru ce se întâmplă și de a căuta oportunități pentru altcineva, *nu pentru tine*. Amintește-ți că *anteambulo* înseamnă să eliberezi calea – să găsești direcția în care cineva deja intenționa să se îndrepte și să-l ajuți să-și facă bagajele, eliberându-l pentru a se concentra asupra punctelor lui forte. De fapt, să faci lucrurile mai bine în loc să pară doar că le faci.

Mulți oameni știu despre faimoasele scrisori sub pseudonim ale lui Benjamin Franklin, semnate cu numele de Silence Dogwood. Ce copil minune excepțional, se gândesc ei, ratând în întregime partea cea mai impresionantă: Franklin a scris acele scrisori, le-a trimis strecurându-le

pe sub ușa tipografiei și nu a primit niciun merit pentru ele decât mult mai târziu în timpul vieții lui. De fapt, fratele lui, proprietarul, a fost cel care a profitat de imensa lor popularitate, publicându-le în mod regulat pe prima pagină a ziarului său. Franklin, însă, juca un joc cu bătaie lungă: învăța cum funcționează opinia publică, dobândind o conștientizare a lucrurilor în care credea, formându-și stilul, tonul și carisma. Era o strategie pe care a folosit-o mereu de-a lungul carierei sale – publicând o dată chiar și în ziarul concurentului său, pentru a submina un al treilea concurent –, deoarece Franklin a văzut care sunt beneficiile constante de a-i face *pe alți oameni* să dea bine și de a-i lăsa să-și asume creditul pentru ideile tale.

Bill Belichick, antrenorul principal al echipei New England Patriots, câștigătoare de patru ori a Super Cupei, și-a croit drumul în topul Ligii Naționale de Fotbal iubind și stăpânind o parte a meseriei care le-a plăcut antrenorilor din toate timpurile: analiza înregistrărilor jocurilor. Prima lui slujbă în fotbalul profesionist, pentru Baltimore Colts, a fost una la care s-a oferit voluntar, fără să fie plătit – iar intuițiile lui, care au oferit material și strategii foarte importante pentru joc, au fost atribuite exclusiv antrenorilor mai vechi. El făcea mai ales ceea ce era considerată o muncă necalificată, o cerea și se străduia să devină cel mai bun exact la ceea ce alții credeau că sunt prea buni. „Era ca un burete, absorbind totul, ascultând totul”, spunea un antrenor. „Îi dădeai o sarcină, iar el dispărea într-o cameră și nu-l mai vedeai până când nu termina... după care voia să facă mai mult”, spunea altul. După cum bănuiești, Belichick a început să fie plătit foarte repede.

Înainte de asta, ca tânăr jucător de liceu, știa atât de multe despre joc încât acționa ca un fel de antrenor secund chiar în timp ce juca. Tatăl lui Belichick, și el antrenor secund în Marină, l-a învățat o lecție importantă în politica fotbalului: dacă voia să-i ofere antrenorului său o părere sau să-i pună la îndoială o decizie, trebuia să facă asta în particular și punându-se în umbră pe el însuși, pentru a nu-și jigni superiorul. A învățat cum să fie o stea în ascensiune fără să amenințe sau să respingă pe nimeni. Cu alte cuvinte, a ajuns să stăpânească strategia tabloului.

Se vede cât de ușor ar fi fost ca sentimentul de îndreptățire și superioritate (capcanele egoului) să facă imposibilă împlinirea oricăruia dintre acești oameni. Franklin nu ar fi fost publicat niciodată, dacă ar fi acordat prioritate meritului personal în detrimentul expresiei creative – într-adevăr, atunci când a aflat, fratele său l-a bătut, efectiv, de gelozie și de furie. Belichick și-ar fi înfuriat antrenorul, iar după aceea probabil că ar fi stat pe banca de rezerve, dacă s-ar fi arătat superior față de el în public. Cu siguranță nu ar fi acceptat prima lui slujbă fără să fie plătit și nu s-ar fi uitat la mii de ore de înregistrări, dacă i-ar fi păsat de statutul lui. Măreția are începuturi modeste; sursa ei este munca de jos. Aceasta înseamnă că ești cea mai puțin importantă persoană din încăpere – până în clipa în care schimbi situația venind cu rezultate.

Un vechi proverb spune: „Vorbește mai puțin și fă mai mult”. Ceea ce ar trebui cu adevărat să facem ar fi să actualizăm și să aplicăm o versiune a acestuia la abordarea noastră de mai devreme. Fii *mai puțin*, fă *mai mult*. Ce-ar fi dacă, pentru fiecare persoană pe care ai întâlni-o, te-ai gândi la o modalitate de a o ajuta, la ceva ce ai putea să faci pentru ea? Și ai aborda acest lucru într-un mod prin care să beneficieze în întregime ea, și nu tu? Efectul cumulat pe care l-ar avea acest lucru de-a lungul timpului ar fi profund: ai învăța foarte multe rezolvând diverse probleme. Ți-ai construi reputația de om indispensabil. Ai avea nenumărate noi relații. Ai avea un stoc enorm de favoruri pe care să le ceri de-a lungul drumului.

Aceasta înseamnă strategia tabloului: să te ajuți pe tine ajutându-i pe alții. Să faci un efort concertat pentru a-ți schimba recompensele pe termen scurt cu roadele pe termen lung. În timp ce toți ceilalți vor să-și aroge meritul și să fie „respectați”, tu poți să uiți de merit. Poți să-l uiți atât de tare încât să fii bucuros atunci când îl primesc alții în locul tău – până la urmă, asta era ținta ta. Lasă-i pe ceilalți să culeagă roadele pe datorie, în timp ce tu amâni și acumulezi dobândă la capitalul depus.

Partea *strategică* e cea mai grea. E ușor să fii înverșunat, ca Marțial. Să urăști până și gândul subordonării. Să-i disprețuiești pe cei care au mai multe mijloace, mai multă experiență sau un statut mai înalt decât

tine. Să-ți spui că fiecare secundă pe care nu o petreci lucrând pentru tine, sau lucrând asupra ta, este o irosire a darului tău. Să insiști că *nu vei fi înjosit în felul acesta*.

Odată ce învingem acest impuls emoțional și egoist, strategia tabloului e ușoară. Iterațiile sunt nesfârșite.

- Poate înseamnă să vii cu idei pe care să i le transmiți șefului tău.
- Să găsești oameni, gânditori, întreprinzători pe care să-i prezinți unii altora. Să încrucișezi firele pentru a crea noi scânteii.
- Să găsești acel lucru pe care nu vrea să-l facă nimeni altcineva și să îl faci tu.
- Să găsești ineficiențele, risipa și redundanțele. Să identifici scurgerile și cârpelile ca să eliberezi resurse pentru noi domenii.
- Să produci mai mult decât toți ceilalți și să cedezi altora ideile.

Cu alte cuvinte, descoperă oportunități de a le promova creativitatea, găsește locuri prielnice și oameni pentru a colabora și elimină distragerile care le împiedică progresul și concentrarea. Este o strategie de putere plină de satisfacții și care poate fi extinsă la infinit. Consider-o pe fiecare o investiție în relații și în propria ta dezvoltare.

Strategia tabloului îți stă la dispoziție în orice moment. Și nici nu are dată de expirare. E una dintre puținele pe care vârsta nu le limitează – indiferent că ești tânăr sau bătrân. Poți începe oricând – înainte să ai o slujbă, înainte să fii angajat și în timp ce faci altceva, sau dacă începi ceva nou sau dacă te afli în interiorul unei organizații fără aliați puternici sau susținere. Ba s-ar putea chiar să realizezi că nu ai niciun motiv pentru care să încetezi să o mai folosești, chiar dacă ai avansat până în poziția din care îți conduci propriile proiecte. Las-o să devină naturală și permanentă; lasă-i pe alții să ți-o aplice ție, în timp ce tu ești prea ocupat ca s-o aplici celor care se află deasupra ta.

Pentru că, dacă înlături o dată această manta, vei vedea ceea ce egoul îi împiedică pe cei mai mulți oameni să aprecieze: persoana care

eliberează calea este cea care, în cele din urmă, îi controlează direcția, la fel cum pânza modelează pictura.

STĂPÂNEȘTE-TE

Am observat că cei care au obținut cele mai mari rezultate sunt cei care își „țin firea”; sunt cei care nu se entuziasmează niciodată sau nu-și pierd controlul, ci sunt întotdeauna calmi, stăpâni pe sine, răbdători și politicoși.

– BOOKER T. WASHINGTON

Oamenii care l-au cunoscut pe Jackie Robinson când era tânăr probabil că nu ar fi prezis că îl vor vedea într-o zi devenind primul jucător de culoare din Liga Mare de Baseball. Nu că nu ar fi fost talentat, sau că era de neconceput ideea ca baseballul să nu mai fie doar pentru albi, dar nu era cunoscut tocmai datorită stăpânirii lui de sine și a atitudinii.

Când era adolescent, Robinson petrecea timpul cu o mică gașcă de prieteni care se trezeau frecvent că au probleme cu poliția locală. La un picnic cu colegii din primul an de liceu, l-a provocat la bătaie pe unul dintre ei, fiindcă îl insultase. În timpul unui joc de baschet, l-a lovit pe neașteptate cu mingea pe un adversar alb, și l-a izbit așa de puternic că puștiul era plin de sânge. A fost arestat de mai multe ori pentru că s-a certat cu polițiștii și i-a provocat, fiindcă simțea că e tratat nedrept.

Înainte să înceapă studiile la UCLA, și-a petrecut noaptea la închisoare (și a fost amenințat cu pistolul de către un polițist), fiindcă aproape s-a luat la bătaie cu un bărbat alb care-i insultase prietenii. Și pe lângă zvonurile de incitare la proteste împotriva rasismului, Jackie Robinson și-a încheiat practic cariera ca ofițer militar la Camp Hood, în 1944, când un șofer de autobuz a încercat să-l oblige să stea în spate, în ciuda legilor care interziceau separarea pe criterii rasiale în autobuzele bazei. Deoarece s-a certat cu șoferul și l-a înjurat, iar apoi l-a provocat în mod direct pe ofițerul superior după altercație, Jackie a pus în

mișcare o serie de evenimente care l-au dus până la Curtea Marțială. Deși a fost achitat, a fost demis curând după aceea.

Nu numai că e de înțeles și omeneste că s-a purtat astfel, dar probabil că a fost cel mai corect lucru pe care putea să îl facă. De ce să fi lăsat pe cineva să-l trateze în felul acela? Nimeni nu ar trebui să susțină asta.

Însă unii o fac. Nu există obiective atât de importante încât să îndurăm orice doar ca să le realizăm?

Când Branch Rickey, managerul și deținătorul echipei Brooklyn Dodgers, l-a căutat pe Jackie ca să îl facă să devină, practic, primul jucător de culoare din baseball, acesta i-a pus o întrebare: Ai curajul ăsta? „Caut un jucător care are curajul să *nu* riposteze”, i-a spus Rickey. De fapt, la faimoasa lor întâlnire, a simulat abuzul pe care Robinson probabil că urma să îl sufere dacă accepta provocarea lui Rickey: un recepționar de la hotel care refuză să-i dea o cameră, un ospătar care e nepoliticos într-un restaurant, un adversar care îi aruncă tot felul de insulte. Robinson l-a asigurat că era pregătit să facă față tuturor acestor lucruri.

Erau o mulțime de jucători pe care ar fi putut să-i folosească Rickey. Dar el avea nevoie de unul care să nu-și lase egoul să-l oprească și să nu mai poată vedea imaginea de ansamblu.

Când a început să joace baseball, mai întâi în liga mică, iar după aceea la profesioniști, Robinson s-a confruntat cu mai mult decât simple desconsiderații din partea personalului sau a jucătorilor reticenți. A fost o campanie agresivă, coordonată, de a-l defăima, huidui, provoca, exclude, ataca, răni și chiar de a-l ucide. În cariera lui, a fost lovit cu mingea de mai mult de șaptezeci și două de ori, aproape i-a fost smuls tendonul lui Ahile de jucători care l-au lovit cu crampoanele, iar asta nu spune nimic despre mingile de care a fost depozat sau despre pasele care nu mergeau spre el. Cu toate acestea, Jackie Robinson și-a respectat pactul nescris cu Rickey și nu a cedat niciodată mâniei explozive – oricât ar fi fost de îndreptățită. De fapt, în nouă ani în Ligă, nu a lovit niciodată cu pumnul vreun jucător.

În ziua de astăzi, sportivii ni se par răsfățați și exaltați, dar nu avem idee cum era Liga pe atunci. În 1956, Ted Williams, unul dintre cei mai onorați și respectați jucători din istoria acestui joc, a fost prins *sucipând* către fanii lui. Fiind un jucător alb, nu numai că putea să scape basma curată, dar, așa cum le-a spus mai târziu reporterilor: „Nu-mi pare rău absolut deloc pentru ce-am făcut. Aveam dreptate și azi aș scuipa din nou în fața acelorași oameni care m-au huiduit... N-o să mă oprească nimeni să scuip.” Pentru un jucător de culoare, acest tip de comportament ar fi fost nu numai de neimaginat, ci și privit cu ochi răi, ca fiind de neînțeles. Robinson nu avea o astfel de libertate – nu numai că i-ar fi terminat cariera, dar ar fi dat înapoi cu o generație și marea lui încercare.

Calea lui Jackie îi cerea să-și lase deoparte egoul și, din anumite puncte de vedere, chiar sentimentul lui fundamental de corectitudine și drepturile ca ființă umană. La începutul carierei lui, managerul echipei Philadelphia Phillies, Ben Chapman, i s-a adresat cu un sarcasm deosebit de brutal în timpul unui meci. „Ești așteptat în junglă, negrule!”, striga el întruna. „Nu te vrem aici, cioară.” Nu numai că Jackie *nu* a răspuns – în ciuda faptului că, așa cum scria mai târziu, ar fi vrut „să-l apuce pe unul dintre ticăloșii ăia albi și să-i zdrobească dinții cu disprețuitul lui pumn negru” –, dar o săptămână mai târziu, a fost de acord să facă o poză amicală cu Chapman, ca să-l ajute să-și păstreze slujba.

Gândul de a-l atinge, de a poza cu un astfel de ticălos, chiar și după șaizeci de ani, aproape că îi întoarce stomacul pe dos. Robinson a spus că acesta e unul dintre cele mai dificile lucruri pe care le-a făcut vreodată, dar a fost dispus să facă asta pentru că era parte a unui plan mai complex. El a înțeles că anumite forțe încercau să-l întărească, să-l distrugă. Știind ce voia și ce trebuia să facă în baseball, era clar ce trebuia să tolereze ca să realizeze asta. Nu trebuia s-o facă, dar a făcut-o.

Propria noastră cale, către orice am aspira, va fi definită în anumite feluri de cantitatea de absurdități pe care suntem dispuși să o gestionăm. Umilințele noastre vor fi de-a dreptul palide comparativ cu

cele ale lui Robinson, dar tot va fi greu. Tot va fi greu să ne păstrăm autocontrolul.

Luptătorul Bas Rutten își scrie uneori litera R pe ambele mâini înaintea luptelor – R de la cuvântul *rustig*, care în olandeză înseamnă „relaxează-te”. Să te înfurii, să te lași condus de emoții, să-ți pierzi controlul este o rețetă pentru eșecul în ring. Nu poți, așa cum îi scria cândva John Steinbeck editorului său, „[să-ți pierzi] cumpătul ca un refugiu din calea disperării”. Egoul tău nu-ți va face nicio favoare aici, fie că te lupți cu un editor, cu criticii, cu inamicii sau cu un șef capricios. Nu contează că aceștia nu înțeleg sau că tu știi mai bine despre ce e vorba. E prea devreme pentru asta. Prea curând.

A, ai fost la *universitate*? Asta nu înseamnă că lumea îți aparține de drept. Dar era o universitate din *Ivy League*? Ei bine, oamenii tot te vor trata prost și tot vor țipa la tine. Ai un milion de dolari și un perete plin cu premii? Asta nu înseamnă nimic în noul domeniu pe care încerci să-l abordezi.

Nu contează cât ești de talentat, cât de grozave sunt relațiile tale, câți bani ai. Atunci când vrei să faci ceva – ceva mare și important și semnificativ – vei fi supus unor tratamente care se întind de la indiferență la sabotaj direct. Contează pe asta.

În acest scenariu, egoul este adversarul absolut a ceea ce e necesar. Cine-și permite să-și piardă vremea cu impulsurile, să creadă că este darul lui Dumnezeu pentru umanitate sau că este prea important să suporte ce nu-i place?

Cei care și-au subjugat egoul înțeleg faptul că, atunci când alții îi tratează prost, nu îi înjosesc pe ei, ci se înjosesc singuri.

Iată ce te așteaptă de-acum înainte: desconsiderări, respingeri, mici injurii, compromisuri unilaterale. Se va țipa la tine. Va trebui să lucrezi în plus pentru a salva ceea ce ar fi trebuit să fie ușor. Toate astea te vor mânia. Te vor face să vrei să ripostezi. Apoi te vor face să vrei să spui: *Sunt mai bun de-atât. Merit mai mult.*

Desigur, vei vrea să le arunci asta în față altor oameni. Mai rău, vei vrea să le-o iei în față altor oameni, oameni care nu merită respectul,

recunoașterea sau recompensele pe care le primesc. De fapt, oamenii aceia vor primi adesea beneficii *în locul* tău. Atunci când cineva nu te tratează cu seriozitatea cu care ți-ar plăcea ție, există impulsul să-l corectezi. (Așa cum am vrea să spunem cu toții: *Tu știi cine sunt eu?*) Vrei să le amintești ceea ce au uitat; egoul tău strigă să-i faci pe plac.

În schimb, tu nu trebuie să faci nimic. Acceptă-l. Mestecă-l până ți se face rău. Îndură-l. Dă-l ușor deoparte și muncește mai mult. Joacă jocul. Ignoră zgomotul; pentru numele lui Dumnezeu, nu-l lăsa să te distragă. Reținerea e o abilitate dificilă, dar e una importantă. Vei fi ispitit adesea, poate vei fi chiar depășit. Nimeni nu e perfect în această privință, dar trebuie să încercăm.

E un dat dintotdeauna al vieții faptul că cei care promet trebuie să îndure abuzurile celor deja realizați. Robinson avea 28 de ani atunci când a început să joace la Dodgers și deja plătitese mult în viață și ca bărbat de culoare, și ca soldat. Cu toate acestea, era obligat s-o facă din nou. Este un fapt trist acela că noile talente sunt trecute adesea cu vederea și, chiar și atunci când sunt recunoscute, adesea nu sunt apreciate. Motivele sunt întotdeauna diferite, dar fac parte din călătorie.

Dar tu nu poți schimba sistemul decât *după* ce ai reușit. Între timp, va trebui să găsești o modalitate de a-l face să se potrivească scopurilor tale – chiar dacă aceste scopuri înseamnă mai mult timp ca să te dezvolți cum trebuie, să înveți de la alții pe banii lor, să-ți clădești baza și să devii stabil.

Atunci când Robinson a reușit, după ce și-a dovedit valoarea fiind ales Recrutul anului și Cel mai valoros jucător, iar locul lui în echipa Dodgers a fost asigurat, a început să se afirme mai clar pe el însuși și limitele lui, ca jucător și ca om. Faptul că și-a croit propriul drum l-a făcut să simtă că poate să se certe cu arbitrii, că poate să-și spună cuvântul dacă trebuia să facă un jucător să se retragă sau dacă trebuia să transmită un mesaj.

Dar, oricât de încrezător și de faimos a devenit Robinson, nu a scuipat niciodată către fani. Nu a făcut niciodată vreun lucru care să-i compromită moștenirea. Un om distins, din prima zi și până în ultima,

lui Jackie Robinson nu-i lipsea pasiunea. Era temperamental și avea frustrări la fel ca noi toți. Dar a învățat devreme că sfoara pe care mergea avea să susțină doar controlul și n-avea iertare pentru ego.

Și sincer vorbind, puține căi au.

IEȘI DIN PROPRIA MINTE

O persoană care gândește tot timpul nu are la ce să se gândească în afară de gânduri, așa că pierde contactul cu realitatea și trăiește într-o lume a iluziilor.

– ALAN WATTS

Este Holden Caulfield, băiatul cufundat în gânduri care se plimbă pe străzile din Manhattan, luptându-se să se adapteze lumii. E un tânăr, Arturo Bandini, din Los Angeles, îndepărtând fiecare persoană pe care o întâlnește în timp ce încearcă să devină un scriitor faimos. Este Binx Bolling, cel cu sânge albastru, din centrul orașului New Orleans al anilor '50, încercând să scape de „banalitatea” vieții.

Aceste personaje fictive au avut toate ceva în comun: nu puteau să iasă din propria minte.

În *De veghe în lanul de secară* a lui J.D. Salinger, Holden nu poate sta la școală, este îngrozit de ideea de a crește și vrea cu disperare să scape de toate acestea. În *Ask the Dust* (*Întreabă praful*^{*****}) a lui John Fante (o parte a unei serii numite *Cvartetul Bandini*), acest tânăr scriitor nu *experimentează* viața pe care o trăiește, ci vede totul „pe pagina unei mașini de scris”, întrebându-se dacă nu cumva fiecare clipă din viața lui e un poem, o piesă de teatru, o poveste, un articol de știri cu el în rolul principal. În romanul *The Moviegoer* (*În căutarea fericirii*^{*****}) al lui Walker Percy, protagonistul acestuia, Binx, e dependent de filme, preferând versiunea idealizată a vieții de pe ecran propriei lui plictiseli inconfortabile.

Întotdeauna este periculos să judeci un scriitor pe baza lucrărilor lui, dar acestea sunt romane autobiografice faimoase. Atunci când analizăm viața scriitorilor, faptele sunt clare. J.D. Salinger chiar a suferit de un fel de obsesie de sine și de o imaturitate care au făcut ca lumea să fie prea

greu de suportat pentru el, ținându-l departe de contactul cu oamenii și paralizându-i geniul. John Fante s-a luptat să-și împace enormul lui ego și nesiguranța cu relativa obscuritate a celei mai mari părți a carierei lui, abandonându-și până la urmă romanele în favoarea terenului de golf și a barurilor din Hollywood. Numai în apropierea morții, orb din cauza diabetului, a fost în cele din urmă capabil să redevină serios. *În căutarea fericirii*, prima carte a lui Walker Percy, a luat ființă numai după ce acesta și-a învins indolența aproape adolescentină și crizele existențiale, care au durat în mod alarmant până după patruzeci de ani.

Cu cât ar fi fost mai buni acești scriitori dacă ar fi reușit să treacă mai devreme peste aceste probleme? Cu cât ar fi fost mai ușoară viața lor? Este o întrebare presantă pe care le-au pasat-o cititorilor prin intermediul personajelor lor care au menirea să avertizeze.

Deoarece, din păcate, această trăsătură, incapacitatea de a ieși din propria minte, nu se limitează la ficțiune. În urmă cu două mii patru sute de ani, Platon vorbea despre tipul de oameni care sunt vinovați că se „ospătează cu propriile lor gânduri”. Se pare că era obișnuit chiar și atunci să vezi oamenii care, „în loc să descopere cum s-ar putea întâmpla în realitate ceva ce-și doresc, [ei] ignoră acel lucru pentru a evita deliberările obositoare în legătură cu ceea ce este posibil. Ei presupun că ceea ce doresc este la îndemână și încep să aranjeze restul lucrurilor, făcându-le plăcere să se gândească la tot ce vor face atunci când vor avea ceea ce vor, făcându-și astfel sufletele leneșe și mai leneșe”. Oameni reali preferând să trăiască în ficțiuni pasionale, în loc să trăiască în adevărata realitate.

Generalul George McClellan din timpul Războiului Civil este exemplul perfect al acestui arhetip. A fost ales să comande forțele unioniste pentru că bifase toate însușirile pe care ar trebui să le bifeze un mare general: absolvent al Academiei West Point, călit în luptă, cunoscător al istoriei, de viță nobilă, iubit de oamenii lui.

De ce s-a dovedit a fi probabil cel mai prost general unionist, chiar și într-un cadru plin de lideri incompetenți și plini de sine? Pentru că nu a putut să iasă din propria lui minte. Era îndrăgostit de viziunea lui cu privire la el însuși în calitate de șef al unei mari armate. Ar fi putut să

pregătească armata pentru luptă ca un profesionist dar, atunci când a venit vremea *să conducă* o armată în luptă, atunci când lucrurile trebuiau făcute practic, au apărut problemele.

A devenit ridicol de convins că inamicul creștea tot mai mult (nu era așa – la un anumit moment, el avea în realitate un *avantaj* numeric de trei ori mai mare). Era convins că existau amenințări și intrigi permanente din partea aliaților lui politici (nu existau). Era convins că singura modalitate de a câștiga războiul era cu un plan perfect și cu o singură campanie decisivă (greșea). A fost atât de convins de toate acestea încât s-a blocat și nu a făcut, practic, nimic... timp de luni de zile.

McClellan se gândea mereu *la el însuși* și la cât de minunat se descurca, felicitându-se pentru victorii pe care încă nu le obținuse și, mai adesea, pentru înfrângeri oribile de la care și-ar fi salvat tabăra. Atunci când cineva – inclusiv superiorii lui – pune sub semnul întrebării ficțiunea lui liniștitoare, reacționa ca un dobitoc irascibil, delirant, vanitos și egoist. Acesta era, în sine, un lucru de nesuferit, dar mai însemna ceva: personalitatea lui făcea imposibilă îndeplinirea celui mai important lucru: câștigarea bătăliilor.

Un istoric care a luptat sub comanda lui McClellan la Antietam trăgea mai târziu concluzia: „Egocentrismul lui e, pur și simplu, colosal – nu există un alt cuvânt pentru asta”. Avem tendința să credem că egoul este echivalent cu încrederea, lucrul de care avem nevoie *ca să avem controlul*. De fapt, acesta poate să aibă exact efectul contrar. În cazul lui McClellan, acesta l-a privat de capacitatea de a conduce. I-a luat până și abilitatea de a gândi că trebuia să acționeze.

Repetatele oportunități pe care le-a ratat ar fi stârnit râsul, dacă nu ar fi existat prețul miilor și miilor de vieți pierdute. Situația a fost înrăutățită de faptul că doi sudiști cucernici, liniștiți – Lee și Stonewall Jackson –, care aveau o adevărată slăbiciune pentru a lua inițiativa, au reușit să-l facă de râs cu un număr inferior de soldați și cu resurse mai puține. Și asta e ceea ce se întâmplă atunci când liderii rămân blocați în propria lor minte. Ni se poate întâmpla tuturor.

Romanciera Anne Lamott descrie bine povestea egoului. „Dacă nu sunteți atenți”, își avertizează ea micii cititori, „postul de radio EVZA (Ești VarZĂ) îți va cânta în cap 24 de ore pe zi, non-stop, stereo”.

Din partea dreaptă, va ajunge la urechea internă a persoanei un șir nesfârșit de preamăriri de sine, declamarea propriului caracter special, a felului în care e mai deschisă, mai înzestrată, mai strălucitoare, mai cunoscătoare, mai neînțeleasă și mai modestă. Din partea stângă, vor veni melodiile rap ale disprețului de sine, lista cu toate lucrurile pe care persoana nu le-a făcut bine, toate greșelile pe care le-a făcut astăzi și pe tot parcursul vieții, îndoiala, presupunerea că tot ceea ce atinge se transformă în rahat, că nu se descurcă bine cu relațiile, că este o escroacă din toate punctele de vedere, că nu este capabilă să iubească necondiționat, că nu are niciun talent și nicio perspectivă și așa mai departe și mai departe.

Oricine – și mai ales cei ambițioși – poate să cadă pradă acestei narațiuni, bune sau rele. E firesc pentru orice persoană tânără, ambițioasă (sau pentru cineva a cărei ambiție e, pur și simplu, tânără) să fie entuziastă și să se lase dusă de valul gândurilor și sentimentelor ei. Mai ales într-o lume care ne spune să ne menținem și să ne promovăm „marca personală”. Ni se cere să spunem povești pentru a ne vinde munca și talentele și, după ceva timp, uităm unde e linia care ne separă ficțiunile de realitate.

Până la urmă, această neputință ne va paraliza. Sau va deveni un zid între noi și informațiile de care avem nevoie ca să ne facem treaba – acesta fiind, în mare, motivul pentru care McClellan era tot timpul tras pe sfoară prin rapoarte secrete eronate, despre care ar fi trebuit să știe că nu sunt corecte. Ideea că această sarcină era relativ clară, că doar trebuia să înceapă, era aproape prea ușoară și prea evidentă pentru cineva care se gândise atât de mult la toate lucrurile.

El nu e atât de diferit de noi, restul. Cu toții suntem plini de anxietăți, îndoieli, neputință, suferință și, uneori, de o mică doză de nebunie. Din acest punct de vedere, suntem ca adolescenții.

Așa cum reiese din faimoasele cercetări ale psihologului David Elkind, adolescența e marcată de un fenomen cunoscut acum ca „publicul imaginar”. Gândește-te la un adolescent de 13 ani care se simte atât de stânjenit încât lipsește de la cursuri o săptămână, convins că întreaga școală se gândește și șușotește despre un mic incident pe care, în realitate, de-abia dacă l-a observat cineva. Sau la o adolescentă care stă în fiecare dimineață trei ore în fața oglinzii, de parcă se pregătește să urce pe scenă. Ei fac asta pentru că sunt convinși că fiecare mișcare pe care o fac le este privită cu o extraordinară atenție de tot restul lumii.

Chiar și când ajungem adulți, suntem susceptibili să avem această fantezie în timpul unei plimbări nevinovate pe stradă. Ne punem niște căști și, deodată, se aude o piesă. Ne ridicăm gulerul jachetei și ne gândim cât de bine trebuie să arătăm. Derulăm în capul nostru întâlnirea de succes *către* care ne îndreptăm. Mulțimea se dă la o parte în timp ce trecem. Suntem niște războinici neînfricați, în drumul nostru către triumf.

Este montajul de la genericul de început al unui film. E o scenă dintr-un roman. E un sentiment bun – mult mai bun decât acele sentimente de îndoială și de teamă și de mediocritate – și, astfel, stăm blocați în propria noastră minte în loc să fim parte a lumii înconjurătoare.

Acesta e egoul, puiule!

Ceea ce fac oamenii de succes este să înfrâneze aceste zboruri ale fanteziei. Ignoră tentațiile care ar putea să-i facă să se simtă importanți sau să le deformeze perspectiva. Generalul George C. Marshall – în esență, opusul lui McClellan, deși a avut, pentru o scurtă perioadă, aceeași funcție, la câteva generații distanță – a refuzat să țină un jurnal în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, în ciuda solicitărilor istoricilor și prietenilor. Îl îngrijora faptul că asta îi va transforma momentele liniștite, de reflecție, într-un fel de spectacol și de autoamăgire. Că e posibil să pună la îndoială unele decizii dificile din cauza preocupărilor pentru reputația lui, pentru viitorii cititori, și că își va transforma gândirea pe baza felului în care ar arăta toate acestea mai târziu.

Cu toții suntem susceptibili la aceste obsesii ale minții noastre – fie că am început o afacere în domeniul tehnologiei, fie că ne croim o cale în ierarhia corporatistă, fie că ne-am îndrăgostit nebunește. Cu cât suntem mai creativi, cu atât e mai ușor să pierdem firul care ne ghidează.

Imaginația noastră – în multe sensuri un avantaj – e periculoasă atunci când scapă de sub control. Trebuie să ne strunim percepțiile. Altfel, pierduți în entuziasm, cum am putea să prezicem cu exactitate viitorul sau să interpretăm evenimentele? Cum am putea să rămânem curioși și conștienți? Cum am putea să apreciem momentul prezent? Cum am putea să fim creativi, dar să rămânem practici?

Ca să trăiești lucid și în prezent e nevoie de curaj. Nu trăi în ceața abstractului, trăiește în domeniul tangibilului și al realului, chiar dacă – mai ales dacă – e inconfortabil. Fii parte din ceea ce se întâmplă în jurul tău. Înfruptă-te din asta, adaptează-te la asta.

Nu trebuie să joci teatru pentru nimeni. Există doar muncă de făcut și lecții de învățat în tot ce ne înconjoară.

***** Tradusă în limba română cu același titlu la editura Humanitas, București, în 2006.
Tot la editura Humanitas, au fost traduse și celelalte trei titluri ale ciclului. (n.tr.)

***** Tradusă în limba română cu acest titlul la editura Polirom, București, în 2013.
(n.tr.)

PERICOLELE MÂNDRIEI TIMPURI

Un om mândru privește întotdeauna de sus lucrurile și oamenii; și, desigur, atâta timp cât privești de sus, nu poți să vezi ceva ce se află deasupra ta.

– C.S. LEWIS

La 18 ani, un Benjamin Franklin oarecum triumfător se întorcea în vizită la Boston, orașul din care fugise cu câteva luni mai înainte. Plin de mândrie și de mulțumire de sine, avea un costum nou, un ceas și un buzunar plin de monede pe care le expunea și le arăta tuturor celor cu care se întâlnea – inclusiv fratelui său mai mare, pe care spera în mod special să-l impresioneze. Toată această atitudine afectată venea din partea unui băiat care nu era nimic mai mult decât un angajat într-o tipografie din Philadelphia.

Într-o întâlnire cu Cotton Mather, una dintre cele mai respectate figuri ale orașului și fostul său adversar, Franklin a demonstrat repede cât de ridicol de mare devenise egoul lui. Discutând cu Mather în timp ce mergeau de-a lungul unui hol, Mather l-a avertizat brusc:

– Apleacă-te! Apleacă-te!

Prea prins de reprezentăția lui, Franklin s-a lovit cu capul de o grindă joasă a tavanului. Răspunsul lui Mather a fost perfect:

– Fie ca acesta să fie un avertisment pentru tine să nu-ți ții întotdeauna capul așa sus, i-a spus el pe un ton micalit. Apleacă-te, tinere, apleacă-te în timp ce mergi prin această lume și vei evita multe ciocniri dificile.

Creștinii cred că mândria este un păcat pentru că e o minciună – îi convinge pe oameni că sunt mai buni decât sunt, că sunt mai buni decât i-a făcut Dumnezeu. Mândria duce la aroganță și după aceea îi îndepărtează de smerenie și de legătura cu semenii lor.

Nu trebuie să fii creștin ca să vezi înțelepciunea în aceste lucruri. Trebuie doar să-ți pese de cariera ta ca să înțelegi că mândria – chiar și atunci când provine din niște realizări reale – e o distragere și o amăgire.

„Celor pe care zeii vor să-i distrugă, mai întâi le fac promisiuni”, a spus, după cum se știe, Cyril Connolly. Cu două mii cinci sute de ani mai înainte, poetul elegiac Teognis îi scria prietenului său: „Kurnos, primul lucru cu care-l înzestrează zeii pe acela pe care vor să-l distrugă este mândria”. Cu toate acestea, punem pe noi această mantie cu bună știință*****!

Mândria ne tocește tocmai instrumentul pe care trebuie să-l deținem ca să reușim: mintea noastră. Capacitatea noastră de a învăța, de a ne adapta, de a fi flexibili, de a construi relații, toate acestea sunt slăbite de mândrie. Și, mai periculos, acest lucru tinde să se întâmple fie devreme în viață, fie în timpul procesului – atunci când suntem plini de vanitatea începătorului. Abia mai târziu îți dai seama că acel cucui la cap a fost cel mai mic risc.

Mândria ia o realizare minoră și o transformă într-una resimțită ca majoră. Râde de inteligența și geniul nostru, ca și cum ceea ce am arătat nu a fost decât un preambul pentru ceea ce va veni. Montează de la început un comutator între individ și realitate, schimbând în mod subtil, și totuși nu atât de subtil, percepțiile acestuia cu privire la ce este și ce nu este un lucru. Aceste opinii în care credem atât de puternic, susținute doar puțin de fapte sau realizări, sunt cele care ne trimit în goană către amăgire sau chiar mai rău.

Mândria și egoul spun:

- Sunt *antreprenor* pentru că am dat lovitura singur.
- Voi *câștiga* pentru că în prezent sunt la conducere.
- Sunt *scriitor* pentru că am publicat ceva.
- Sunt *bogat* pentru că am făcut niște bani.
- Sunt *special* pentru că am fost ales.

- Sunt *important* pentru că eu cred că ar trebui să fiu.

Într-un moment sau altul, ne răsăptăm cu toții cu acest tip de etichetări mulțumitoare. Cu toate acestea, fiecare cultură pare să genereze avertismente împotriva acestui lucru. „Nu-ți număra puii înainte să iasă din ou.” „Nu face sosul înainte să prinzi peștele.” „Cel mai bun mod în care să gătești un iepure este ca mai întâi să-l prinzi.” „Vânatul sacrificat cu cuvinte nu poate fi jupuit.” „Dacă te iei de cei mai mari decât tine, te vei răni.” „Mândria prevestește prăbușirea.”

Să-i spunem pe nume acestei atitudini: înșelătorie. Dacă muncești și aloci timp, nu ai nevoie să înșeli, nu ai nevoie să faci un efort suplimentar ca să compensezi.

Mândria este o uzurpatoare abilă. Când era tânăr, John D. Rockefeller avea conversații nocturne cu el însuși. „Pentru că ai început”, spunea el cu voce tare sau scria în jurnalul său, „crezi că ești un bun negustor; fii atent sau o să-ți pierzi capul – fii constant”.

La începutul carierei sale, a avut un oarecare succes. A obținut o slujbă bună. Economisea bani. Făcuse câteva investiții. Luând în considerare faptul că tatăl lui fusese un pungaș bețiv, era mare lucru. Rockefeller era pe calea cea bună. Este de înțeles că a început să se insinueze un fel de satisfacție de sine în raport cu realizările lui – și cu traiectoria pe care mergea. Într-un moment de frustrare, odată a strigat la un consilier bancar care a refuzat să-i împrumute bani: „Într-o zi, voi fi cel mai bogat om din lume!”

Hai să-l socotim pe Rockefeller ca fiind, poate, singurul om din lume care să spună asta, iar după aceea *să devină* cel mai bogat om din lume. Dar pentru fiecare om ca el, sunt de zece ori mai mulți tâmpiți care se autoiluzionează și care au spus exact același lucru și l-au crezut cu adevărat, iar după aceea nu au ajuns nici măcar pe aproape – parțial, pentru că mândria a lucrat împotriva lor și i-a făcut și pe alți oameni să-i urască.

Toate acestea erau motivele pentru care Rockefeller știa că avea nevoie să se țină în frâu și să-și gestioneze, în particular, egoul. Noapte

după noapte, se întreba: „Ai de gând să o iei razna? O să lași banii aceștia să te facă să te umfli în pene?” (Oricât ar fi fost de puțini.) „Ține-ți ochii deschiși”, se admonesta el. „Nu-ți pierde cumpătarea.”

Așa cum reflecta mai târziu: „Am avut oroare de pericolul aroganței. Ce lucru jalnic e atunci când un om lasă un mic succes de moment să-l întineze, să-i denatureze judecata, iar acesta uită cine este!” Creează un fel de obsesie mioapă, inefficientă, care denaturează perspectiva, realitatea, adevărul și lumea din jurul nostru. Micul prinț copil din celebra povestire a lui Saint-Exupéry face aceeași observație, plângându-se că „vanitoșii nu aud niciodată decât laudele”. Exact acesta e motivul pentru care nu ne putem permite ca tocmai ele să ne fie translator.

Primește părerea, menține curiozitatea și croiește-ți un curs adecvat prin viață. Mândria tocește simțurile. Sau, în alte cazuri, antrenează și alte părți negative din noi: susceptibilitatea, un complex al persecuției, capacitatea să facem ca totul să se refere la *noi*.

În timp ce faimosul cuceritor și războinic Genghis Han își pregătea fiii și generalii să-i urmeze mai târziu la conducere, îi avertiza în mod repetat: „Dacă nu puteți să vă înghițiți mândria, nu puteți să conduceți”. Le spunea că mândria va fi mai greu de supus decât un leu sălbatic. Îi plăcea analogia cu muntele. Le spunea: „Chiar și cei mai înalți munți sunt locuiți de animale care, atunci când stau pe ei, sunt mai sus decât munții”.

Avem tendința să ne păzim de negativism, de oamenii care ne descurajează să ne urmăm chemarea sau care se îndoiesc de viziunea pe care o avem despre noi înșine. Acesta este, cu siguranță, un obstacol la care să fim atenți, deși gestionarea lui e destul de simplă. Ceea ce cultivăm mai puțin este felul în care să ne protejăm de validarea și recunoașterea care ne vor ieși repede în cale dacă arătăm că avem potențial. Lucrurile împotriva cărora nu ne protejăm sunt oamenii și lucrurile care ne fac să ne simțim bine – sau, mai curând, *prea* bine. Trebuie să ne pregătim pentru mândrie și s-o ucidem devreme – sau aceasta va ucide lucrurile către care aspirăm. Trebuie să ne păzim împotriva acelei sălbatice încrederi în sine și a obsesiei de sine. „Primul

rezultat al cunoașterii de sine e modestia”, spunea cândva Flannery O’Connor. Acesta e felul în care ne luptăm cu egoul, cunoscându-ne cu adevărat pe noi înșine.

Întrebarea pe care să ți-o pui atunci când simți mândria este, deci, aceasta: Ce nu văd eu acum și o persoană modestă ar putea să vadă? Ce evit, sau de ce fug, cu lăudăroșenia, frenezia și idealizările mele? E mult mai bine să pui aceste întrebări și să le răspunzi acum, când mizele sunt mai mici decât vor fi mai târziu.

Merită să spui: Doar pentru că ești liniștit nu înseamnă că nu ai mândrie. Faptul că te gândești în particular că ești mai bun decât alții e tot mândrie. E tot periculoasă. „Acel lucru de care te mândrești atât va fi distrugerea ta”, a inscripționat Montaigne pe grinda tavanului său. E un citat al dramaturgului Menandru și se încheie cu: „Tu, cel care crezi despre tine că ești cineva”.

Cu toții ne străduim, și cei care se străduiesc ar trebui să ne fie egalii – iar nu cei mândri și realizați. Fără înțelegerea acestui lucru, mândria ia concepția noastră de sine și o pune în contradicție cu realitatea situației noastre, care e aceea că încă mai avem mult de mers, că încă mai sunt multe de făcut.

După ce s-a lovit la cap și l-a auzit pe Mather, Franklin și-a petrecut toată viața luptându-se cu mândria sa, pentru că voia să facă multe și înțelegea că mândria va face lucrurile mult mai grele. Și acesta e motivul pentru care, în ciuda unor realizări care ar fi fost amețitoare în orice epocă – bogăție, faimă, putere –, Franklin nu a trebuit să treacă niciodată prin multe dintre „nenorocirile care se abat asupra oamenilor din cauză că-și țin capul prea sus”.

În cele din urmă, nu e vorba să amâni să fii mândru, pentru că încă nu meriți asta. Nu se pune problema de a „nu te lăuda în legătură cu ceva ce încă nu s-a întâmplat”. E mai direct: „Nu te lăuda”. Nu-ți folosește la nimic.

***** Referire la mantia lui Nessus, mantia care l-a ucis pe Hercule (Ovidiu, *Metamorfoze*). (n.ed.)

MUNCĂ, MUNCĂ ȘI IAR MUNCĂ

Cel mai bun plan nu înseamnă decât bune intenții dacă nu se transformă în muncă.

– PETER DRUCKER

Pictorul Edgar Degas, deși este bine cunoscut pentru frumoasele lui picturi impresioniste, a cochetat o scurtă perioadă și cu poezia. Având o minte strălucită și creativă, potențialul pentru niște poezii extraordinare se afla acolo – putea să vadă frumusețea, putea găsi inspirația. Cu toate acestea, nu există poezii extraordinare ale lui Degas. Există o conversație celebră care ar putea să explice de ce. Într-o zi, Degas i se plângea prietenului său, poetul Stéphane Mallarmé, despre dificultatea lui de a scrie: „Nu reușesc să spun ce vreau și, cu toate astea, am o mulțime de idei”. Răspunsul lui Mallarmé a mers fix la țintă: „Dragul meu Degas, versurile nu se fac prin idei. Se fac prin cuvinte”.

Sau, mai bine spus, prin *muncă*.

Distincția dintre un profesionist și un diletant apare exact acolo: când accepți faptul că nu e suficient să ai o idee; că trebuie să muncești până când vei fi capabil să-ți recreezi în mod eficient experiența în cuvinte, pe o pagină. Așa cum explica filozoful și scriitorul Paul Valéry în 1938, „funcția unui poet... nu e să trăiască starea poetică: aceasta e o treabă personală. Funcția lui e s-o creeze în alții”. Adică treaba lui e să efectueze munca.

Să fie și un meșteșugar și un artist. Să cultive un produs al muncii și al sânguinței, nu doar un produs al minții. Acolo unde abstracțiile întâlnesc drumul și realitatea, acolo schimbăm gândirea și vorbirea cu munca.

„Nu poți să-ți clădești reputația pe ceea ce *intenționezi* să faci”, a spus Henry Ford. Sculptorița Nina Holton a subliniat aceeași idee în studiul de referință asupra creativității al psihologului Mihaly Csikszentmihalyi. „Germenele unei idei”, i-a spus ea, „nu creează o sculptură care iese în evidență. Acesta doar stă acolo. Așa că următoarea etapă este, desigur, munca asiduă”. Investitorul și antreprenorul mai multor afaceri Ben Horowitz spune și mai răspicat: „Nu este dificil să stabilești un obiectiv măreț, îndrăzneț, inovator. Este dificil să concediezi oamenii atunci când ratezi acest obiectiv măreț. Nu este dificil să ai visuri mari. Este dificil să te trezești în mijlocul nopții cu fiori pe șira spinării, atunci când visul se transformă într-un coșmar”.

Înțelegi, desigur. Știi că toate lucrurile necesită muncă și că acea muncă ar putea să fie destul de dificilă. Dar *chiar* înțelegi? Chiar ai idee cât de multă muncă va fi? Nu muncă până când o să ai marea ta șansă, nu muncă până când o să-ți faci un renume, ci muncă, muncă și iar muncă, pentru totdeauna și mereu.

Ai nevoie de 10.000 de ore sau 20.000 de ore ca să devii expert? Răspunsul e că asta nu contează. Nu există un loc unde se termină. Să te gândești la un număr înseamnă să trăiești într-un viitor condiționat. Vorbim, pur și simplu, despre o mulțime de ore – despre faptul că a ajunge acolo unde vrei să ajungi nu înseamnă strălucire, ci efort continuu. Deși aceasta nu e o idee extraordinar de atractivă, ar trebui să fie una încurajatoare. Pentru că înseamnă că totul e la îndemâna noastră – pentru noi toți, cu condiția să avem structura și modestia necesare pentru a fi răbdători și tăria de a depune munca necesară.

De-acum, probabil că înțelegi de ce egoul se va burzului la această idee. *La îndemână?*, s-ar plânge el. *Asta înseamnă că spui că nu am acel lucru acum.* Perfect adevărat. Nu îl ai. Nimeni nu-l are.

Egoul nostru vrea ca ideile și faptul că aspirăm să facem ceva în legătură cu ele să fie de ajuns. Vrea ca orele pe care le petrecem *planificând*, participând la conferințe sau vorbind cu prietenii impresionați să conteze pentru punctajul de care pare să aibă nevoie succesul. Vrea să fie plătit bine pentru timpul lui și vrea să facă lucrurile distractive – lucrurile care atrag atenție, merite sau glorie.

Asta-i realitatea. Lucrul căruia decidem să-i alocăm energie este cel care hotărăște ce vom realiza în cele din urmă.

Când era tânăr, Bill Clinton a început să strângă o colecție de cartonașe pe care nota numele și numărul de telefon al prietenilor și cunoștințelor care i-ar fi putut fi de ajutor atunci când, în cele din urmă, va fi intrat în politică. În fiecare seară, fără să aibă vreun motiv s-o facă, frunzărea prin cutie, dădea telefoane, scria scrisori sau adăuga notițe despre interacțiunile cu aceștia. De-a lungul anilor, colecția lui a crescut – până la 10.000 de cartonașe (înainte să fie, în sfârșit, digitalizată). Este ceea ce l-a dus în Biroul Oval și continuă să dea roade.

Sau gândește-te la Darwin, care a muncit zeci de ani la teoria lui evoluționistă, abținându-se să o publice, fiindcă nu era perfectă. Nu știa nimeni la ce lucra. Nu-i spunea nimeni: *Hei, Charles, e OK că durează atât de mult pentru că lucrul la care lucrezi tu este foarte important*. Nu știau. Nici el nu putea să știe. Știa doar că încă nu era gata, că putea fi mai bine și că acest lucru era suficient ca să-l facă să meargă mai departe.

Deci: Ce facem? Luptăm să ne ducem munca la capăt singuri? O muncă ce s-ar putea să ne ducă undeva sau nu, care s-ar putea să fie descurajantă sau plină de suferință? *Ne place* să muncim, trăim ca să muncim și nu invers? *Ne place* să exersăm, așa cum le place marilor sportivi? Sau vânam atenția și validarea pe termen scurt – fie că asta înseamnă să ne complacem în căutarea nesfârșită de *idei* sau, pur și simplu, în distracția pe care ne-o oferă discuțiile și vorbăria?

Fac, si facis. (Fă-o, dacă ai de gând.)

Mai există o expresie latină potrivită: *Materiam superabat opus*. (Opera a fost mai bună decât materialul.) Materialul care ne-a fost transmis genetic, emoțional, financiar, acesta e cel de la care pornim. Nu controlăm noi asta. Noi controlăm ce facem din acel material și dacă îl irosim.

Când era un tânăr jucător de baschet, Bill Bradley își atrăgea atenția: „Atunci când nu te antrenezi, amintește-ți că cineva, undeva, se antrenează, iar atunci când îl vei întâlni, va câștiga”. *Biblia* spune ceva

similar în felul ei: „Fericite sunt slugile acelea pe care, venind, stăpânul le va afla veghind”. Poți să te minți singur, spunând că ai alocat timp sau pretinzând că muncești, dar până la urmă, o să apară cineva. Vei fi pus la încercare. Și probabil că vei fi descoperit.

Din moment ce Bradley a ajuns să fie un american de onoare, bursier la Oxford, iar după aceea dublu campion al echipei New York Knicks și senator S.U.A., înțelegi că acest tip de dedicare te va face să ajungi departe.

Așa trebuie să facem și noi. Pentru că nu există triumf fără muncă.

Nu ar fi grozav dacă munca ar fi la fel de simplă precum ar fi să ne creștam vena și să lăsăm geniul să iasă pe acolo? Sau dacă ai putea să te duci la orice întâlnire și să împrăștii strălucire din creștet până în tălpi? Te așezi în fața unei pânze, arunci vopseaua pe ea și apare arta modernă, nu? Aceasta e fantezia – și mai precis, aceasta e minciuna.

Să ne întoarcem la o altă veche expresie populară: prefă-te până când o să reușești. Nu e nicio surpriză că o astfel de idee are o relevanță tot mai mare în lumea noastră plină de prostii nocive, de imitații. Atunci când e dificil să faci diferența dintre un adevărat creator și un om capabil doar să se prezinte pe el însuși, unii oameni vor da cu zarul, desigur, și vor reuși să joace jocul încrederii. Fă asta și nu va trebui să te prefaci – acesta e secretul. Poți să-ți imaginezi un doctor încercând să facă mai puțin? Sau un fundaș, sau un toreador? Și, ca să fiu mai precis, ai vrea s-o facă? Atunci, tu de ce ai vrea să faci altfel?

De fiecare dată când te apuci să lucrezi, amintește-ți: făcând asta, amân recompensele. Trec testul bezelei^{*****}. Câștig lucrul după care tânjește ambiția mea. Fac o investiție în mine însumi în loc s-o fac în egoul meu. Acordă-ți întrucâtva meritul pentru această alegere, dar nu prea mult, pentru că trebuie să te întorci la sarcina curentă: exersează, muncește, perfecționează-te.

Munca înseamnă să te trezești singur în fața pistei de alergare, atunci când vremea îi ține în casă pe toți ceilalți. Munca înseamnă să treci prin dificultatea și neplăcerea primelor schițe și prototipuri. Înseamnă să ignori aplauzele pe care le primesc ceilalți și, mai important, să ignori

orice aplauze ai putea să primești *tu*. Pentru că e muncă de făcut. Munca *nu vrea* să fie bună. Munca se face, în ciuda obstacolelor.

Mai există o altă expresie veche: Meseriașul se recunoaște după urmele pe care le lasă. E adevărat. Ca să îți evaluezi în mod adecvat progresul, doar aruncă o privire la podea.

***** Este vorba despre un experiment desfășurat la sfârșitul anilor '70, de către psihologul Walter Mischel, pe atunci profesor la Universitatea din Stanford. Testul era destul de simplu: un copil avea de ales între a primi instantaneu o recompensă (o bezea, de unde și numele testului) și a primi două recompense, dacă aștepta timp de 15 minute, singur, în laborator. Concluzia testului a fost că acei copii care alegeau să aștepte cele 15 minute aveau șanse mai mari de a dobândi, ca adulți, venituri mai mari, pentru că dăduseră dovadă de o capacitate mai mare de autocontrol. Totuși, teste ulterioare au dovedit că această legătură nu există, de fapt. (n.ed.)

PENTRU TOT CE VA VENI ÎN CONTINUARE, INAMICUL ESTE EGOUL...

„[...] Dar știut e că Smerenia-i scara tinerei ambiții.” [*****](#)

– SHAKESPEARE

Stim unde vrem să ajungem în final: la succes. Vrem să contăm. Bogăția, recunoașterea și reputația sunt bune și ele. Le vrem pe toate.

Problema e că nu suntem siguri că modestia poate să ne ducă acolo. Suntem îngroziți de gândul că, așa cum spunea reverendul dr. Sam Wells, dacă suntem umili, vom sfârși prin a fi „subjugați, călcați în picioare, pierduți și lipsiți de importanță”.

Dacă l-ai fi întrebat pe Sherman cum se simțea la mijlocul carierei lui, probabil că s-ar fi descris exact în acești termeni. Nu făcuse mulți bani. Nu câștigase bătălii mari. Nu-și văzuse numele scris cu litere luminoase sau în titlurile ziarelor. E posibil ca, în acel moment, înainte de Războiul Civil, să fi început să se îndoiască de calea pe care o alesese și să se întrebe dacă nu cumva cei care o urmează vor sfârși prin a fi cei din urmă.

Acesta e tipul de gândire care a dat naștere pactului faustian care transformă cele mai curate ambiții în dependențe nerușinate. În primele etape, egoul se poate adapta temporar. Nebunia poate să treacă drept îndrăzneală. Amăgirile pot trece drept încredere, ignoranța drept curaj. Dar prețul va fi plătit mai târziu.

Pentru că nimeni nu a spus, niciodată, reflectând la toată viața lui: „Omule, egoul acela monstruos chiar a meritat”. Întreaga dezbatere

lăuntrică cu privire la încredere ne amintește de o idee a inovatorului om de radio Ira Glass, care ar putea fi numită Decalajul Gust/Talent.

Noi, toți cei care facem eforturi creative... ne apucăm de asta pentru că avem bun gust. Dar pare să existe un decalaj, fiindcă, în primii câțiva ani în care faci lucruri, ceea ce faci nu e așa bun... nu e chiar așa grozav. *Încearcă* să fie bun, are ambiția de a fi bun, dar nu e chiar atât de bun. Dar gustul tău – lucrul acela care te-a făcut să intri în joc – gustul tău este încă formidabil, iar gustul tău e suficient de bun ca să poți să-ți spui că ceea ce faci e oarecum dezamăgitor pentru tine.

Tocmai acest decalaj este cel în care egoul poate să pară liniștitor. Cine vrea să se uite la el însuși și la munca lui și să descopere că nu se ridică la nivelul așteptărilor? Așa că, în acest punct, am putea să ne lăudăm ca să ne facem loc. Să acoperim adevărurile dificile cu forța brută a personalității, a impulsului și a pasiunii. Sau am putea să ne înfruntăm cu sinceritate carențele și să alocăm timpul necesar. Le putem lăsa să ne facă modești, să vedem clar în care direcție suntem talentați și în care trebuie să ne perfecționăm, iar după aceea să depunem efortul necesar pentru a acoperi acel decalaj. Și putem să ne stabilim obiceiuri pozitive care vor dura toată viața.

Dacă egoul era tentant în vremea lui Sherman, în această epocă suntem ca Lance Armstrong antrenându-se pentru Turul Franței din 1999. Suntem Barry Bonds gândindu-se dacă să intre în Clinica BALCO. Cochetăm cu aroganța și cu amăgirea și, în acest proces, exagerăm imens importanța câștigului cu orice preț. Toată lumea se înfruptă, ne spune egoul, ar trebui s-o faci și tu. *Nu avem cum să-i învingem fără asta*, ne gândim noi.

Desigur, ceea ce e cu adevărat ambițios e să înfruntăm viața cu încredere liniștită, în ciuda distragerilor. Lăsați-i pe alții să se folosească de cârje. Ca să fim sinceri, va fi o luptă solitară să spui: „Nu o să mă domolesc”. Să spui: „O să fiu eu însumi, cea mai bună versiune a mea. Sunt implicat pe termen lung, oricât de brutal ar putea să devină jocul”. Ideea este să *faci*, nu să *fii*.

Pentru Sherman, tocmai alegerea lui a fost cea care l-a pregătit pentru momentul în care țara și istoria aveau nevoie de el cel mai mult – și i-au permis să se confrunte cu responsabilitățile uriașe care i-au ieșit curând în cale. În acest creuzet liniștit, el și-a făurit o personalitate care era ambițioasă, dar răbdătoare, inovatoare fără să fie impertinentă, curajoasă fără să fie periculoasă. A fost *un adevărat* lider.

Ai și tu șansa să faci asta. Să joci un altfel de joc, să fii *extrem* de îndrăzneț în privința Țelurilor tale. Pentru că ceea ce vine în continuare te va testa așa cum nici nu îți imaginezi. Pentru că egoul e fratele cel rău al succesului.

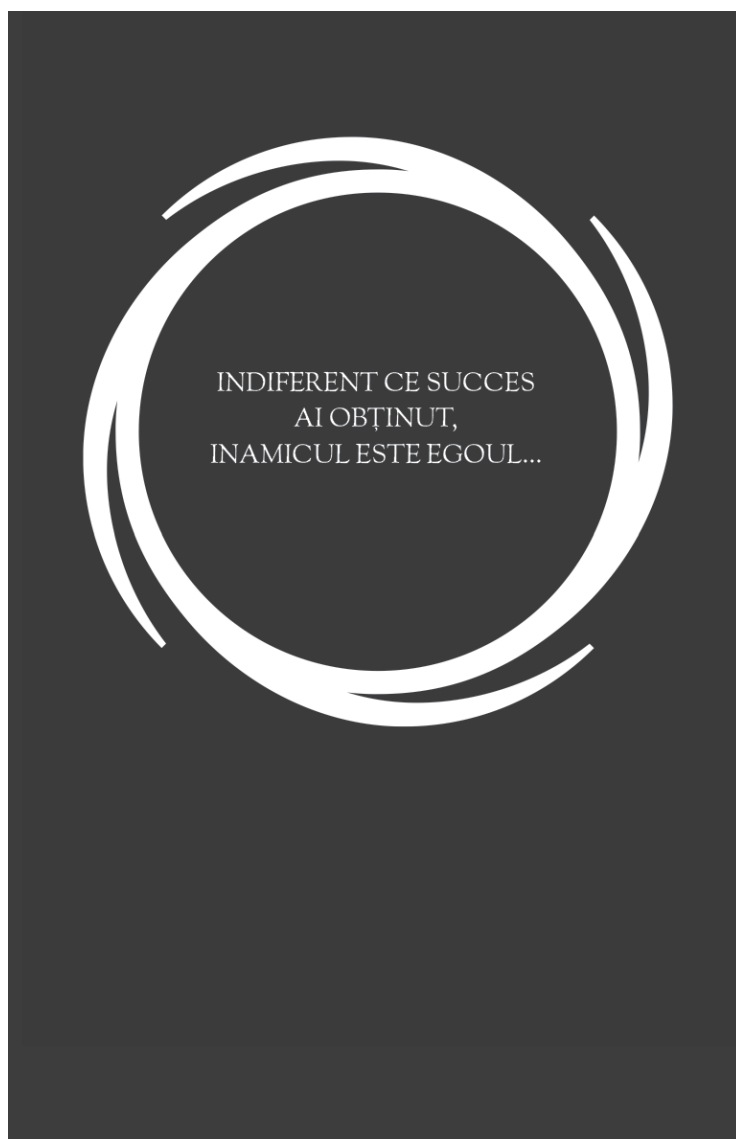
Iar tu ești pe cale să vezi ce înseamnă asta.

***** Traducere de Adolphe Sterne, în William Shakespeare, *Iulius Cezar*, Actul II, Scena
1. (n. ed.)



SUCCESUL

Iată-ne aici, în vârful muntelui pe care ne-am străduit din greu să îl urcăm – sau, cel puțin, se vede vârful. Acum, ne confruntăm cu noi tentații și probleme. Respirăm un aer rarefiat, într-un mediu neiertător. De ce e succesul atât de efemer? Îl scurtează egoul. O cădere, fie că e bruscă, fie că se produce prin eroziune lentă, întotdeauna e posibilă și, adesea, nu e necesară. Încetăm să învățăm, încetăm să ascultăm și pierdem contactul cu ceea ce contează. Devenim victimele noastre și ale concurenței. Cumpătarea, deschiderea mentală, organizarea și scopul – aceștia sunt marii stabilizatori. Aceștia echilibrează egoul și mândria care vin odată cu realizările și recunoașterea.



Ni se prezintă două caractere în competiție: unul, cu o ambiție mândră și o aviditate ostentativă; celălalt, cu o modestie umilă și o dreptate echitabilă. Ni se pun în față două modele diferite, două tablouri diferite, în raport cu care noi putem să ne modelăm propriul caracter și comportament; unul mai ținător și mai strălucitor ca aspect, celălalt mai corect și de o frumusețe mai pătrunzătoare în fond.

La o întâlnire de afaceri din ianuarie 1924, Howard Hughes Sr., inventator de succes și magnat al industriei de unelte, s-a ridicat în picioare, a intrat în convulsii și a murit brusc în urma unui atac de cord, la vârsta de 54 de ani. Fiul său, un băiat liniștit, rezervat și privilegiat, a moștenit trei pătrimi din compania privată, care deținea patente și contracte de leasing importante în industria petrolului, în valoare de aproape 1 milion de dolari. Celelalte părți rămase din companie au fost lăsate diferiților membri ai familiei.

Printr-o mișcare care a însemnat o precauție aproape de neînțeles, tânărul Hughes, pe care mulți îl vedeau ca pe un băiețel răsfățat, a luat decizia să cumpere partea rudelor lui și să controleze el întreaga companie. În ciuda obiecțiilor acestora și fiind considerat încă minor din punct de vedere legal, Hughes a pus la bătaie bunurile personale și aproape toate fondurile companiei pentru a achiziționa acțiunile și, făcând asta, și-a consolidat proprietatea asupra unei afaceri care ar fi generat un profit de miliarde de dolari bani gheață în secolul următor.

A fost o mișcare îndrăzneată pentru un tânăr care nu avea, în esență, nicio experiență în afaceri. Și, cu aceeași îndrăzneală, el va parcurge de-a lungul carierei unul dintre cele mai jenante, risipitoare și necinstite itinerarii de afaceri din istorie. În retrospectivă, anii în care s-a aflat la cârma imperiului Hughes seamănă mai mult cu o debandadă bolnavă, plină de delikte, decât cu o întreprindere capitalistă.

E indiscutabil faptul că Hughes era înzestrat, vizionar și strălucit. Chiar era. Literalmente un geniu în mecanică, el era și unul dintre cei mai buni și mai curajoși piloți din zilele de pionierat ale aviației. Iar în calitate de om de afaceri și producător de filme, avea capacitatea să prezică schimbările mari, profunde, care au ajuns să transforme nu doar ramurile economice în care era implicat el, ci și America însăși.

Totuși, după ce separăm talentul lui de partea de legendă, strălucire și autopromovare la care era atât de bun, rămâne o singură imagine: un egocentric care a făcut să dispară sute de milioane de dolari din propria

lui avere și a ajuns la un sfârșit mizerabil, jalnic. Nu accidental, nu pentru că a fost tulburat de circumstanțe neprevăzute sau de concurență, ci aproape exclusiv din cauza propriilor acțiuni.

O scurtă trecere în revistă a faptelor lui – dacă se pot numi așa – oferă o perspectivă dezolantă:

După ce a dobândit controlul asupra companiei de unelte a familiei sale, Hughes a abandonat-o aproape imediat, cu excepția faptului că o sifona în mod repetat de bani lichizi. A părăsit orașul Houston și nu a mai pus niciodată piciorul în sediul companiei. S-a mutat în Los Angeles, unde a vrut să devină producător de film și să fie celebru. Tranzacționând acțiuni din vârful patului, a pierdut mai mult de opt milioane de dolari înainte de Marea Criză economică. Cel mai cunoscut film al lui, *Hell's Angels (Îngerii iadului)*, a fost făcut în trei ani, a avut pierderi de un milion și jumătate de dolari la un buget de 4,2 milioane de dolari și, în acest proces, aproape a dus la faliment compania de unelte. După aceea, cum nu și-a însușit prima lecție, Hughes a mai pierdut 4 milioane de dolari în acțiuni Chrysler, la începutul anilor '30.

Apoi, a lăsat deoparte toate aceste lucruri ca să intre în industria aviației, creând o întreprindere în domeniul apărării, numită Hughes Aircraft Company. În ciuda unor realizări personale uluitoare în calitate de inventator, compania lui Hughes a fost un eșec. Cele două contracte ale lui din timpul celui de-al Doilea Război Mondial, în valoare de 40 de milioane de dolari, au fost niște eșecuri uriașe, achitate pe cărca plătitorului de taxe american și a lui însuși. Cel mai de seamă proiect, *Spruce Goose* – pe care Hughes l-a numit *Hercule* și care a fost unul dintre cele mai mari avioane construite vreodată – a avut nevoie de mai mult de cinci ani ca să fie construit, a costat aproximativ 20 de milioane de dolari și a zburat doar o singură dată, mai puțin de un kilometru și jumătate, la doar 20 de metri deasupra apei. La insistența și pe cheltuiala lui, acesta a stat după aceea zeci de ani într-un hangar cu aer condiționat din Long Beach, cu o cheltuială de un milion de dolari pe an. Hotărât să riște totul în industria filmului, Hughes a cumpărat studioul de film RKO și a produs pagube de peste 22 de milioane de dolari (ajungând de la mii de angajați la mai puțin de 500, pe măsură ce l-a

pus la pământ în decursul anilor). Plictisit de aceste afaceri, ca și de afacerea cu unelte, a renunțat la contractele în domeniul apărării și le-a înmânat unor directori ca să se ocupe de ele, iar afacerile au început încet să prospere... datorită absenței lui.

Ar avea sens să ne oprim aici ca să evităm să stăruim prea mult asupra problemei – dar asta ar însemna să riscăm să sărim peste nemaipomenitele fraude fiscale ale lui Hughes; accidentele aviatice și accidentele auto cu victime; milioanele pe care le-a irosit pe detectivi particulari, avocați, contracte cu starlete pe care refuza să le lase să joace, proprietăți în care nu a stat niciodată; faptul că singurul lucru care-l făcea să se poarte responsabil era amenințarea cu expunerea publică; paranoia, rasismul și intimidarea celorlalți; căsătoriile eșuate; dependența de droguri; și zecile de alte întreprinderi și afaceri pe care le-a gestionat prost.

„Faptul că l-am transformat într-un erou pe Howard Hughes spune ceva interesant despre noi înșine”, scria tânăra Joan Didion. Avea perfectă dreptate. Pentru că, în ciuda reputației lui, Howard Hughes probabil că a fost cel mai prost om de afaceri din secolul al XX-lea. De obicei, un om de afaceri prost eșuează și încetează să mai facă afaceri, mușamalizând lucrurile care i-au cauzat cu adevărat eșecurile. Dar, mulțumită șirului constant de profituri ale companiei tatălui său, care lui i s-a părut prea plictisitoare pentru a se amesteca în ea, Hughes a putut să se mențină pe linia de plutire, permițându-ne să vedem ce a creat în mod repetat egoul lui – pentru el ca persoană, pentru oamenii din jurul lui, pentru ceea ce voia el să realizeze.

Există o scenă care aparține declinului lent al lui Howard către nebunie și care merită dată ca exemplu. Biografia lui îl înfățișează stând dezbrăcat în scaunul lui alb preferat, nespălat, neîngrijit, străduindu-se neîncetat să se lupte cu avocații, cu investigațiile, cu investigatorii, într-o încercare de a-și salva imperiul și de a-și ascunde secretele rușinoase. La un moment dat, dicta un memoriu irațional de câteva pagini despre șervețelele Kleenex, despre prepararea hranei sau despre faptul că angajații nu ar trebui să-i vorbească direct, iar după aceea se întorcea și se apuca de o strategie cu adevărat strălucită ca să-și întreacă creditorii

și inamicii. Era ca și cum mintea și afacerile erau rupte în două părți, observau cei din jur. Era ca și cum „IBM constituise în mod deliberat o pereche de filiale, una să producă calculatoare și profituri, alta să fabrice mașini proaste de tipul Edsel și pierderi”, scriau ei. Dacă ar fi căutat cineva o metaforă în carne și oase pentru ego și distrugere, ar fi fost greu să găsească ceva mai bun decât imaginea acestui om care muncea cu devotament pentru un obiectiv, pe de o parte, iar pe de alta, muncea la fel de mult ca să-l submineze.

Howard Hughes, la fel ca noi toți, nu era complet nebun sau complet sănătos. Egoul lui, alimentat și exacerbat de rănilor fizice (mai ales în urma accidentelor de avion și de mașină, pentru care el a fost vinovat) și de diferitele dependențe, l-a condus într-un întuneric pe care cu greu l-am putea înțelege. Au existat scurte momente de luciditate în care mintea ascuțită a lui Hughes ieșea la suprafață – momente în care a făcut unele dintre cele mai bune mișcări ale lui –, dar pe măsură ce înainta în vârstă, aceste momente deveneau tot mai rare. În cele din urmă, egoul l-a ucis pe Howard Hughes la fel de mult cum au făcut-o mania și trauma – dacă au fost separate vreodată, de la bun început.

Poți vedea acest lucru numai dacă vrei să-l vezi. E mai atractiv și mai incitant să vezi miliardarul rebel, excentricul, renumele mondial, faima și să te gândești: *O, cât de mult mi-aș dori asta*. Nu-ți dorești. Howard Hughes, la fel ca mulți oameni bogați, a murit într-un azil pe care și l-a făcut singur. Simțea puțină bucurie. Nu se bucura de aproape nimic din ceea ce avea. Și cel mai important, *irosea*. A irosit extraordinar de mult talent, curaj și energie.

Fără virtute și instruire „e greu să suporti așa cum se cade rezultatele norocului”, observa Aristotel. Putem să învățăm de la Hughes, pentru că a fost, într-un mod atât de public și de vizibil, incapabil să suporte cum trebuie dreptul lui din naștere. Nesfârșitul lui apetit pentru lumina reflectoarelor, oricât ar fi fost de dezavantajos, ne oferă șansa să ne vedem propriile tendințe, propriile lupte cu succesul și norocul, care se reflectă în viața lui tumultuoasă. Enormul lui ego și traseul lui distructiv, care a trecut pe la Hollywood, prin industria de apărare, prin Wall Street, prin industria aviatică, ne oferă o perspectivă asupra unui om

care a fost doborât în mod repetat de impulsurile pe care le avem cu toții.

Desigur, nu e nici pe departe singura persoană din istorie care a urmat un astfel de traseu. Tu vei urma aceeași traiectorie?

Uneori, egoul este suprimat înainte să crească prea mult. Uneori, o idee este foarte puternică sau există o sincronizare perfectă (sau cineva se naște cu bogăție sau putere), care susține temporar sau chiar compensează un ego uriaș. Atunci când vine succesul, așa cum i se întâmplă unei echipe care tocmai a câștigat campionatul, egoul începe să se joace cu mintea noastră și ne slăbește voința care ne-a făcut încă de la început să câștigăm. Știm că imperiile se prăbușesc mereu, așa că trebuie să ne gândim de ce – și de ce par să se prăbușească întotdeauna dinăuntru.

Harold Geneen a fost directorul general care a inventat, mai mult sau mai puțin, conceptul de multinațională. Printr-o serie de achiziții, fuziuni și preluări (mai mult de 350 în total), a dus o companie mică, numită ITT, de la un venit de un milion de dolari în 1959 la aproape 17 miliarde de dolari în 1977, anul în care s-a pensionat. Unii au susținut că Geneen însuși ar fi fost un egoist – în orice caz, el a vorbit cu sinceritate despre efectele pe care le are egoul în domeniul lui și i-a avertizat pe directori cu privire la el.

„Cea mai rea boală care poate să afecteze munca directorilor executivi dintr-o companie nu este, așa cum se presupune în mod obișnuit, alcoolismul; este egoismul”, a spus foarte bine Geneen. În epoca *Mad Men* ^{*****} a Americii corporatiste, a existat o problemă majoră cu alcoolul, dar egoul are aceleași rădăcini: nesiguranță, teamă și repulsie față de obiectivitatea brutală. „Fie că e vorba de managementul de mijloc, fie că e vorba de cel de la vârf, egoismul personal neînfrânat orbește omul și cu privire la realitățile din jurul lui; ajunge să trăiască din ce în ce mai mult într-o lume a imaginației sale; și, pentru că el crede în mod sincer că nu poate să facă nimic rău, devine o amenințare pentru bărbații și femeile care trebuie să lucreze sub comanda lui”, scria Geneen în memoriile lui.

Am realizat ceva. După ce ne acordăm meritul potrivit, egoul vrea să ne spunem: *Sunt special. Sunt mai bun. Mie nu mi se aplică regulile.*

„Omul este împins de impulsurile lui”, observa Victor Frankl. „Dar e ridicat de valori.” Să fii condus sau *să conduci*? Tu ce fel de om ești? Fără valorile corecte, succesul e scurt. Dacă vrem să facem ceva mai îndelungat decât o sclipire de-o clipă, dacă vrem să dureze, atunci a venit momentul să înțelegem cum să ne luptăm cu această nouă formă de ego și care sunt valorile și principiile necesare ca s-o învingem.

Succesul este îmbătător, însă necesită cumpătare pentru a fi menținut. Nu putem continua să învățăm atunci când credem că deja știm totul. Nu putem să acceptăm miturile pe care le construim singuri sau zgomotul și zumzetul din lumea exterioară. Trebuie să înțelegem că suntem o mică parte dintr-un univers interconectat. Mai presus de toate acestea, am construit o structură și un sistem în jurul a ceea ce facem – unele care se referă la muncă, iar nu la noi.

Verdictul lui Hughes e clar. L-a distrus egoul. Pe fiecare dintre noi ne așteaptă un raționament similar la un moment dat. De-a lungul propriei tale cariere, te vei confrunta cu alegerile cu care s-a confruntat și el – cu care se confruntă toți oamenii. Fie că îți construiești imperiul din nimic sau îl moștenești, fie că bogăția ta este financiară sau doar un talent pe care l-ai cultivat, haosul caută să te distrugă chiar și în timp ce citești aceste rânduri.

Poți gestiona succesul? Sau va fi cel mai rău lucru care ți s-a întâmplat vreodată?

***** Oamenii nebuni. (n.ed.)

RĂMÂI ÎNTOTDEAUNA ELEV

Fiecare om pe care îl întâlnesc îmi este maestru la un moment dat, pentru că învăț de la el.

– RALPH WALDO EMERSON

Legenda lui Genghis Han a rămas în istorie: un cuceritor barbar, alimentat de setea de sânge, terorizând lumea civilizată. Avem imaginea lui și a hoardei lui de mongoli traversând Asia și Europa, nestăpâniți, fără să se dea în lături să jefuiască, să siluiască și să ucidă nu numai oamenii care le stăteau în cale, ci și culturile pe care le construiseră aceștia. După aceea, la fel ca hoarda nomadă de războinici a Hanului, acest nor a dispărut, pur și simplu, din istorie, pentru că mongolii nu au construit nimic care să dureze.

La fel ca toate evaluările retrograde, jalnice, acest lucru nu poate fi mai greșit. Pentru că nu numai că Genghis Han a fost unul dintre cele mai strălucite genii militare care au trăit vreodată, ci a fost și un elev constant, ale cărui victorii uimitoare au fost adesea rezultatul abilității lui de a absorbi cele mai bune tehnologii, practici și inovații din fiecare nouă cultură cu care lua contact imperiul lui.

De fapt, dacă există o temă a stăpânirii sale și a celor câteva secole de conducere a dinastiei pe care a întemeiat-o, este aceasta: apropierea. Sub conducerea lui Genghis Han, mongolii au fost la fel de nemiloși în ceea ce privește furtul și absorbirea celor mai bune lucruri din fiecare cultură pe care au întâlnit-o pe cât erau în ceea ce privește cucerirea însăși. Deși nu existau, în esență, invenții tehnologice, clădiri frumoase și nici măcar o artă mongolă grozavă, cu fiecare bătălie și cu fiecare inamic, cultura lor învăța și absorbea ceva nou. Genghis Han nu s-a născut geniu. În schimb, așa cum spune un biograf, geniul lui consta „într-un ciclu permanent de învățare pragmatică, de adaptare

experimentală și de revizuire permanentă, condusă de voința lui deosebit de disciplinată și de concentrată”.

A fost cel mai mare cuceritor pe care l-a cunoscut lumea vreodată, pentru că a fost mai deschis să învețe decât a fost vreodată oricine altcineva.

Primele victorii însemnate ale Hanului au venit grație reorganizării unităților sale militare, pe care le-a împărțit în grupuri de câte zece. A furat această idee de la triburile turcice învecinate și, fără să vrea, i-a convertit pe mongoli la sistemul zecimal. Curând, fiind un imperiu în plină expansiune, au intrat în contact cu o altă „tehnologie” pe care nu o mai întâlniseră înainte: orașele întărite cu ziduri. În raidurile din Tangut, Hanul a învățat pentru prima oară mecanismele războiului împotriva orașelor fortificate și strategiile importante pentru a organiza un asediu și a devenit curând expert. Mai târziu, cu ajutorul inginerilor chinezi, și-a învățat soldații cum să construiască mașinării de asediu care puteau să dărâme zidurile orașelor. În campaniile lui împotriva jurchenilor, Hanul a învățat cât de important este să câștige inimile și mințile oamenilor. Lucrând împreună cu savanții și cu familiile regale de pe meleagurile pe care le-a cucerit, a putut să mențină și să gestioneze aceste teritorii într-un mod în care cele mai multe imperii nu au reușit. După aceea, în fiecare țară și oraș care ajungeau în stăpânirea lui, Hanul îi chema pe cei mai inteligenți astrologi, scribi, doctori, gânditori și consilieri, pe oricine putea să vină în ajutorul trupelor și eforturilor lor. Trupele lui călătoreau împreună cu iscoade și traducători tocmai din acest motiv.

A fost un obicei care va supraviețui și după moartea lui. Deși mongolii înșiși păreau dedicați aproape exclusiv artei războiului, ei au folosit bine fiecare meșteșugar, comerciant, cărturar, comediant, bucătar sau muncitor priceput cu care au intrat în contact. Imperiul Mongol s-a remarcat prin libertățile lui religioase și, mai ales, prin dragostea pentru idei și pentru convergența culturilor. A adus pentru prima oară lămâia în China și tăiței chinezești în Occident. A răspândit covoarele persane, tehnologia germană de minerit, metalurgia franceză și islamul. Tunul, care a revoluționat arta războiului, se spune că a fost rezultatul

fuziunii dintre praful de pușcă chinezesc, aruncătoarele de flăcări musulmane și metalurgia europeană. Deschiderea mongolă către învățare și către noi idei sunt cele care le-au adus împreună.

Atunci când reușim pentru prima oară, ne trezim în situații noi, ne confruntăm cu probleme noi. Soldatul proaspăt promovat trebuie să învețe arta politicii. Vânzătorul, cum să gestioneze. Antreprenorul, cum să delege. Scriitorul, cum să-i editeze pe alții. Actorul, cum să joace teatru. Bucătarul devenit proprietar de restaurant, cum să conducă cealaltă parte a afacerii.

Aceasta nu este o aroganță inofensivă. Fizicianul John Wheeler, care a contribuit la dezvoltarea bombei cu hidrogen, observa cândva că „pe măsură ce cresc insulele noastre de cunoștințe, cresc și plajele noastre de ignoranță”. Cu alte cuvinte, fiecare victorie și progres care-l făceau mai inteligent pe Han îl făceau și să se izbească de situații noi, pe care nu le mai întâlneau înainte. E nevoie de un tip special de modestie ca să înțelegi că știi mai puțin, chiar și atunci când știi și înțelegi tot mai mult. Înseamnă să îți amintești că înțelepciunea lui Socrate stătea în faptul că el știa că nu știa aproape nimic.

Odată cu realizările, apare și presiunea tot mai mare de a pretinde că știm mai mult decât știm. De a pretinde că deja știm totul. *Scientia infla* (cunoașterea umflă). Acesta e lucrul îngrijorător și riscant: să ne gândim că suntem așezați și în siguranță, pe când, în realitate, înțelegerea și măiestria constituie un proces fluid, continuu.

Cântărețul de jazz Wynton Marsalis, care a câștigat de nouă ori premiul Grammy – și Pulitzer – îl sfătuia cândva pe un tânăr muzician cu potențial cu privire la mentalitatea necesară pentru studiul muzicii pe toată durata vieții: „Smerenia duce la învățare pentru că respinge aroganța care pune ochelari de cal. Îți permite să fii deschis pentru ca adevărurile să ți se dezvăluie. Nu îți stai singur în cale... Știi cum poți să-ți dai seama dacă cineva e cu adevărat modest? Cred că e un test simplu: pentru că observă și ascultă permanent, cel modest se perfecționează. Nu presupune că «știe drumul».”

Orice-ai fi făcut până acum, ar fi bine să fii încă elev. Dacă ai încetat să înveți, ai început deja să mori.

Nu e suficient să fii elev numai la început. Este o postură pe care trebuie să ți-o asumi pe viață. Învață *de la toți și totul*. De la oamenii pe care-i întreci și de la oamenii care te întrec, de la oamenii pe care nu-i placi și chiar de la presupușii tăi inamici. La fiecare pas și în fiecare moment critic din viață, există oportunitatea de a învăța, și chiar dacă lecția este doar una de corectare, nu trebuie să-i permitem egoului să ne facă să nu o auzim.

Mult prea adesea, convinși de propria inteligență, stăm într-o zonă de confort care ne asigură că nu ne vom simți niciodată proști (și nu vom fi provocați niciodată să învățăm sau să revenim asupra lucrurilor pe care le știm). Egoul ascunde privirii diferite slăbiciuni ale înțelegerii noastre, până când, în cele din urmă, se face prea târziu ca să mai schimbăm cursul. Acesta e locul în care se plătește prețul tacit.

Fiecare dintre noi se confruntă cu o amenințare atunci când urmărește excelența într-un domeniu. La fel ca sirenele de pe stânci, egoul cântă un cântec liniștitor, care validează – ceea ce poate să ducă la un naufragiu. Imediat ce egoul ne spune că *am absolvit*, învățarea încetează. De aceea spunea Frank Shamrock să „rămâi mereu elev”. Asta înseamnă că învățarea nu încetează niciodată.

Soluția este pe cât de simplă, pe atât de inconfortabilă la început: alege o carte cu o tematică despre care nu știi aproape nimic. Caută să te afli în locuri în care tu ești persoana care are cele mai puține cunoștințe. Cunoști acel sentiment inconfortabil, acel instinct de apărare pe care îl simți atunci când îți sunt contestate cele mai profunde convingeri pe care le ai... ce-ar fi să te supui *în mod deliberat* acestui lucru? Schimbă-ți gândirea. Schimbă-ți mediul.

Un amator este defensiv. Profesionistului i se pare plăcută învățarea (și, uneori, chiar să se facă de râs); îi place să fie provocat și supus și percepe educația ca pe un proces continuu și nesfârșit.

Majoritatea culturilor militare – și oamenii, în general – caută să-și impună valorile și controlul asupra a ceea ce întâlnesc. Mongolii au fost

diferiți prin faptul că aveau abilitatea de a cântări fiecare situație în mod obiectiv și, dacă era nevoie, schimbau practicile anterioare cu unele noi. Toate marile afaceri încep astfel, însă apoi se întâmplă ceva. Să luăm în considerare teoria întreruperii care postulează că, la un moment dat, orice domeniu industrial va fi curmat de o anumită tendință sau inovație căreia, în ciuda tuturor resurselor din lume, părțile interesate nu vor putea să-i răspundă. De ce se întâmplă asta? De ce nu pot afacerile să se schimbe și să se adapteze?

O mare parte a acestei probleme e cauzată de faptul că antreprenorii și-au pierdut abilitatea de a învăța. Au încetat să mai fie elevi. În clipa în care ți se întâmplă acest lucru, cunoștințele tale devin fragile.

Marele manager și om de afaceri Peter Drucker spune că nu e suficient să vrei să înveți. Pe măsură ce oamenii avansează, ei trebuie să înțeleagă și *cum* învață, iar după aceea să-și stabilească mecanisme care să le faciliteze această educație continuă. Altfel, ne condamnăm singuri la un fel de ignoranță autoimpusă.

NU-ȚI SPUNE POVEȘTI

Mitul devine mit nu pentru că e trăit, ci pentru că e repovestit.

– DAVID MARANISS

Începând cu 1979, în doar trei ani, antrenorul de fotbal și managerul general Bill Walsh a dus echipa 49ers (generația '49) de la statutul de cea mai proastă echipă din fotbal, și probabil din sportul profesionist, până la o victorie în Super Cupă. Atunci când ridică Trofeul Lombardi deasupra capului, ar fi fost tentant să-și spună că cea mai mare răsturnare din Liga Națională de Fotbal fusese tot timpul planul lui. Ar fi fost tentant să își asume această poveste și la câteva zeci de ani mai târziu, când își aduna amintirile.

E o poveste atrăgătoare: că preluarea, răsturnarea și transformarea fuseseră planificate cu asiduitate. Că totul s-a întâmplat exact așa cum voise el – fiindcă, pur și simplu, el era atât de bun și atât de talentat. Nimeni nu l-ar fi învinuit dacă ar fi spus asta.

Însă el a refuzat să se complacă în aceste fantezii. Atunci când oamenii l-au întrebat pe Walsh dacă avusese un plan de a câștiga Super Cupa, știi care a fost răspunsul lui? Răspunsul lui a fost mereu *nu*. Pentru că, atunci când preiei o echipă atât de slabă, astfel de ambiții ar fi complet delirante.

În anul dinaintea sosirii lui, echipa câștigase două meciuri din 14. Era demoralizată, distrusă, fără preselecții și refugiată complet într-o cultură a pierderii. În primul lui sezon, au mai pierdut încă paisprezece meciuri. Aproape că și-a dat demisia pe la mijlocul celui de-al doilea an, pentru că nu era sigur că putea să facă asta. Și totuși, la 24 de luni de la preluare (și un pic peste un an de când aproape că demisionase), iată-l, era „genialul” campion din Super Cupă.

Cum s-a întâmplat acest lucru? Cum de nu a fost el parte din „planul” lui?

Răspunsul este că, atunci când Bill Walsh a preluat controlul, nu a fost concentrat asupra victoriei *per se* ^{*****}. În schimb, a pus în aplicare ceea ce a numit propriul „standard de performanță”. Adică: *Ce ar trebui făcut. Când. Cum.* Începând cu cel mai de jos nivel și până la nivelul întregii organizații, Walsh avea un singur plan și totul se referea la introducerea acestor standarde.

S-a concentrat asupra unor detalii aparent banale: jucătorii nu aveau voie să stea jos pe terenul de antrenament. Antrenorii trebuiau să poarte cravată și să aibă cămașa băgată în pantaloni. Toată lumea trebuia să dea dovadă de maximum de efort și de angajament. Sportivitatea era esențială. Vestiarele trebuiau să fie ordonate și curate. Fără fumat, fără certuri, fără înjurături. Fundașilor li se spunea unde și cum să țină mingea. Înaintașii făceau treizeci de antrenamente importante. Traseele de alergare erau monitorizate și ajustate *la centimetru*. Antrenamentele erau programate la minut.

Ar fi o greșeală să crezi că era vorba despre control. Standardul de performanță viza introducerea excelenței. Aceste standarde aparent simple, dar exigente, contau mai mult decât vreo viziune măreață sau vreo dorință de putere. Din perspectiva lui, dacă jucătorii erau atenți la detalii, „scorul își purta singur de grijă”. Și avea să apară victoria.

Walsh era suficient de puternic și încrezător ca să știe că aceste standarde vor contribui, în cele din urmă, la victorie. Era și suficient de smerit ca să știe că nu putea să prezică *momentul* în care se va întâmpla victoria. S-a întâmplat mai repede decât în cazul oricărui alt antrenor din istorie? Ei bine, a fost o întorsătură neașteptată a jocului. Nu a fost ca urmare a viziunii lui mărețe. De fapt, în cel de-al doilea sezon al său, un antrenor s-a plâns proprietarului că Walsh era prea prins în detalii și că nu avea nicio dorință să câștige. Walsh l-a concediat pe acel antrenor pentru că trăncănea aiurea.

Vrem foarte mult să credem că cei care au mari imperii *și-au propus* să le construiască. De ce? Ca să ne putem complăce în planificarea

plăcută a propriilor imperii. Ca să putem să ne asumăm tot meritul pentru lucrurile bune care se întâmplă și pentru bogățiile și respectul care ne apar în cale. Povestea apare atunci când te uiți în urmă la o cale neverosimilă și improbabilă a succesului tău și spui: am știut tot timpul, în loc de: am sperat, am muncit, am avut niște contexte prielnice. Sau chiar: m-am gândit că *s-ar putea* întâmpla lucrul acesta. Desigur, nu ai știut cu adevărat tot timpul, sau, dacă ai știut, era mai mult o bănuială decât cunoaștere. Dar cine vrea să-și amintească toate momentele în care s-a îndoit de sine?

Să făurim povești despre evenimentele din trecutul nostru este un impuls cât se poate de omenesc. Este, de asemenea, periculos și neadevărat. Faptul că ne scriem propriile povești conduce la aroganță. Ne transformă viața într-o poveste și ne transformă pe noi în caricaturi, deoarece încă trebuie s-o trăim. Așa cum scrie Tobias Wolff în romanul lui, *Old School (Școala de modă veche)*, aceste explicații și povești ajung „să se îmbine mai târziu, mai mult sau mai puțin sincer, iar după ce poveștile au fost repetate, ele îți însemnează memoria și blochează toate celelalte rute de explorare”.

Bill Walsh a înțeles că cel cu adevărat responsabil pentru transformarea și victoria echipei a fost standardul de performanță, lucrurile amăgitor de mici. Dar asta e prea plictisitor pentru titlurile ziarelor. Acesta e motivul pentru care el i-a ignorat pe jurnaliști atunci când l-au numit „Geniul”.

Acceptarea titlului și a poveștii nu ar fi fost o recompensă personală inofensivă. Aceste povești nu schimbă trecutul, dar au puterea să influențeze negativ viitorul.

În scurt timp, jucătorii lui au demonstrat riscurile inerente faptului că au lăsat o poveste să li se urce la cap. La fel ca cei mai mulți dintre noi, ei voiau să creadă că victoria lor improbabilă avusese loc pentru că erau ei speciali. În primele două sezoane de după prima lor Super Cupă, echipa a eșuat îngrozitor – parțial din cauza încrederii periculoase care însoțește acest tip de victorii –, pierzând 12 meciuri din 22. Așa se întâmplă atunci când îți acorzi prematur credit pentru acea forță asupra căreia nu ai control încă. Așa se întâmplă atunci când începi să

te gândești la ce *spun despre tine* realizările tale rapide și începi să diminuezi efortul și standardele care le-au alimentat inițial.

Au câștigat din nou (încă trei Super Cupe și nouă campionate de conferință sau de divizie, pe parcursul unui deceniu) numai atunci când echipa s-a întors cu toată inima la standardul de performanță. Numai atunci când au încetat cu poveștile și s-au concentrat asupra sarcinilor imediate, au început să câștige așa cum câștigaseră mai înainte.

Iată și celălalt aspect: odată ce câștigi, te vânează toată lumea. Așadar, atunci când ești în vârf, e momentul în care îți permiți cel mai puțin egoul: fiindcă mizele sunt mult mai mari, marjele de eroare sunt mult mai mici. Acum contează mai mult decât oricând înainte abilitatea ta de a asculta, de a accepta opiniile celorlalți, de a te perfecționa și de a crește.

Faptele sunt mai bune decât poveștile și imaginile. Bancherul Bernard Baruch, din secolul al XX-lea, avea o replică extraordinară: „Nu încerca să cumperi de jos și să vinzi sus. Acest lucru nu poate fi făcut... decât de mincinoși”. Asta înseamnă că ceea ce pretind oamenii că fac pe piață e rareori de crezut. Jeff Bezos, fondatorul Amazon, a vorbit despre această tentație. Își amintește că nu a existat „niciun moment *aha*” pentru colosul lui de miliarde de dolari, orice ar fi citit el în articolele pe care le decupa din ziare. Să fondezi o companie, să faci bani pe piață sau să-ți consolidezi o idee este ceva complicat. Reducerea retroactivă a acestui lucru la o poveste creează o claritate care nu a existat și nu va exista niciodată acolo.

Atunci când aspirăm la ceva, trebuie să ne împotrivim impulsului de a descoperi mecanismele de funcționare ale succesului din poveștile altor oameni. Atunci când atingem propriul succes, trebuie să ne împotrivim dorinței de a pretinde că totul s-a desfășurat exact așa cum am planificat. Nu a existat nicio poveste grandioasă. Ar trebui să-ți amintești – ai fost acolo atunci când s-a întâmplat.

Acum câțiva ani, unul dintre fondatorii Google a ținut un discurs în care a spus că modalitatea în care evaluează el potențialele companii și pe potențialii antreprenori este să-i întrebe „dacă au de gând să

schimbe lumea”. Ceea ce e în regulă, numai că nu acesta e modul în care a început Google. (Larry Page și Sergey Brin erau doctoranzi la Stanford și lucrau la tezele lor de doctorat.) Nu e modul în care a început YouTube. (Fondatorii acestuia nu încercau să reinventeze televiziunea; încercau să distribuie clipuri video amuzante.) Nu e, de fapt, modul în care au fost create cele mai mari averi.

Câteva decenii mai târziu, Paul Graham (care a investit în Airbnb, Reddit, Dropbox și altele), care lucra în același oraș cu Walsh, îi avertiza în mod explicit pe cei ale căror afaceri se aflau la început cu privire la ideea de a avea viziuni îndrăznețe, năvalnice din start. Desigur, în calitate de capitalist, el voia să finanțeze companii care să schimbe colosal domeniile industriale și să schimbe lumea – acolo se află banii. Voia ca acestea să aibă idei „înfricoșător de ambițioase”, dar explica: „Felul în care poți să faci lucruri cu adevărat mari se pare că este acela de a începe cu lucruri amăgitor de mici”. El spune să nu ataci frontal, sub imboldul egoului; să începi, în schimb, cu un pariu mic și să-ți crești în mod repetat ambițiile, pe măsură ce mergi. Și celălalt sfat faimos al lui se potrivește bine aici: „Păstrează-ți identitatea mică”. Fă-o să fie despre activitate și despre principiile din spatele ei, nu despre o viziune glorioasă care poate fi un titlu bun de ziar.

Napoleon a gravat cuvintele: „Pentru destin!” pe inelul de logodnă pe care i l-a dat soției sale. Destinul a fost lucrul în care el a crezut dintotdeauna, a fost cel prin care și-a justificat cele mai îndrăznețe, cele mai ambițioase idei. A fost și motivul pentru care a ținut prea departe, iar și iar, până când adevăratul lui destin a fost divorțul, exilul, înfrângerea și dezonoarea. Seneca ne amintește: un mare destin presupune o mare robie.

Atunci când oamenii folosesc cuvântul „geniu”, este un pericol real să-i crezi; și e și mai periculos atunci când lăsăm infatuarea să ne spună că noi am fi unul. Același lucru e valabil pentru orice etichetă care vine odată cu cariera: ești, deodată, un „producător de film”, un „scriitor”, un „investitor”, un „antreprenor” sau un „director executiv”, doar pentru că ai realizat un singur lucru? Aceste etichete te pun în contradicție nu numai cu realitatea, ci și cu adevărata strategie care te-a făcut să ai

succes încă de la început. De-acolo, am putea să credem că succesul în viitor este doar partea naturală a poveștii – pe când realitatea se bazează pe muncă, pe creativitate, pe perseverență și pe noroc.

Desigur, înstrăinarea Google-ului de propriile lui rădăcini (confundarea viziunii și a potențialului cu *abilitatea științifică și tehnologică*) îl va face să se împiedice destul de curând. De fapt, eșecul public al unor proiecte cum sunt Google Glass sau Google Plus ar putea deja să fie dovada acestui lucru. Nu sunt singurele. Mult prea adesea, artiștii care cred că ceea ce le-a alimentat arta a fost „inspirația” sau „suferința” și creează o imagine în jurul acestui lucru – în loc de muncă asiduă și străduință sinceră – vor sfârși în cele din urmă pe fundul unei sticle sau la capătul nepotrivit al unui ac.

Același lucru e valabil și pentru noi, orice-am face. În loc să pretindem că trăim vreo poveste extraordinară, trebuie să rămânem concentrați asupra făuririi – și asupra făuririi cu excelență. Trebuie să ne ferim de falsa coroană și să continuăm să lucrăm la ceea ce ne-a adus până aici.

Pentru că e singurul lucru care ne va ține aici.

***** *Per se* – în sine, expresie din limba latină. (n.ed.)

CE E IMPORTANT PENTRU TINE?

Să știi ce îți place înseamnă începutul înțelepciunii și al vârstei mature.

– ROBERT LOUIS STEVENSON

La sfârșitul Războiului Civil, Ulysses S. Grant și prietenul lui, William Tecumseh Sherman, erau doi dintre cei mai respectați și mai importanți bărbați din America. În principiu, o țară recunoscătoare le-a spus pe nepusă masă celor doi arhitecți ai victoriei Uniunii: Orice vreți, pe toată durata vieții voastre, e al vostru.

Având această libertate la dispoziție, Sherman și Grant au luat-o pe căi diferite. Sherman, al cărui traseu l-am urmărit mai devreme, detesta politica și a refuzat în mod repetat să candideze pentru vreun post. „Am toate rangurile pe care mi le doresc”, spunea el. Părând să-și stăpânească egoul, acesta se va retrage mai târziu la New York, unde va trăi ceea ce, după toate aparențele, a fost fericire și mulțumire.

Grant, care nu își exprimase anterior aproape niciun interes față de politică și care reușise, de fapt, ca general tocmai pentru că nu știa cum să facă politică, a ales în schimb să urmărească cel mai important post al țării: președinția. Ales cu un număr covârșitor de voturi, el a prezidat după aceea una dintre cele mai corupte, mai controversate și mai puțin eficiente administrații din istoria americană. O persoană cu adevărat bună și loială, el nu era făcut pentru lumea murdară de la Washington și acest lucru l-a terminat repede. A părăsit postul după două mandate epuizante, ajuns o figură publică bârfită și controversată și aproape surprins de cât de prost mersese.

După președinție, Grant a investit aproape până la ultimul ban în crearea unei case de brokeraj împreună cu un investitor controversat, pe nume Ferdinand Ward. Ward, un Bernie Madoff al zilelor lui, a

transformat-o într-o schemă Ponzi și l-a falimentat în mod public pe Grant. Așa cum scria Sherman, cu simpatie și înțelegere în ceea ce-l privește pe prietenul lui, Grant „țintise să rivalizeze cu milionarii care ar fi dat tot ce aveau să fi câștigat oricare dintre luptele lui”. Grant realizase foarte multe, dar pentru el nu era suficient. Nu a putut să hotărască ce era important pentru el, ce conta cu adevărat.

Iată cum par să meargă lucrurile: nu suntem niciodată mulțumiți cu ce *avem*, vrem și ce au alții. Vrem să avem *mai mult* decât oricine altcineva. Începem prin a afla ce e important pentru noi, dar, odată ce obținem acel lucru, ne pierdem din vedere prioritățile. Egoul ne influențează și ne poate distruge.

Constrâns de sentimentul lui de onoare, pentru a acoperi datoriile firmei, Grant a luat un împrumut, folosind ca garanție neprețuitele lui amintiri de război. Cu mintea, spiritul și corpul frânte, ultimii ani ai vieții l-au prins luptându-se cu cancerul de gât și grăbindu-se să-și termine memoriile, ca să lase familiei ceva din care să trăiască. De-abia dacă a reușit.

Este cutremurător să te gândești la forțele vitale secătuite ale acestui erou, care a murit la doar 63 de ani în agonie și înfrânt, acest bărbat direct, sincer, care pur și simplu nu s-a putut abține, nu a putut să se concentreze și a sfârșit mult în afara granițelor uriașului lui geniu. Ce ar fi putut face cu acei ani, în schimb? Cum altfel ar fi arătat America? Cât de mult ar fi putut să facă și să realizeze?

Nu că ar fi unic în această privință. Cu toții spunem adesea „da” fără să ne gândim, ca urmare a unei atracții vagi, a lăcomiei sau a vanității. Pentru că nu putem să spunem „nu” – pentru că am putea să ratăm ceva dacă facem asta. Ne gândim că „da”-ul ne va permite să realizăm mai multe, pe când, în realitate, ne împiedică să facem tocmai ce căutăm să facem. Cu toții ne irosim prețioasa viață făcând lucruri care nu ne plac, doar ca să ne demonstrăm valoarea în fața unor oameni pe care nu-i respectăm și ca să obținem lucruri pe care nu le vrem.

De ce facem asta? Ei bine, de-acum ar trebui să fie evident.

Egoul duce la invidie și pizma îi face să decadă deopotrivă pe oamenii mici și pe cei mari. Egoul subminează măreția, amăgindu-l pe deținătorul ei.

Cei mai mulți dintre noi începem cu o idee clară cu privire la ce vrem în viață. Știm ce e important pentru noi. Succesul pe care-l obținem, mai ales dacă vine devreme și din belșug, ne plasează într-un loc neobișnuit. Pentru că acum, deodată, suntem într-un loc nou, ne este greu să ne păstrăm cumpătul.

Cu cât călătorești mai departe pe calea realizărilor, oricare ar fi acestea, cu atât mai des vei întâlni alți oameni de succes care te vor face să te simți insignifiant. Nu contează cât de bine te descurci; egoul tău și realizările lor te fac să te simți ca un *nimeni* – exact așa cum îi fac alții să se simtă pe ei. E un ciclu care continuă, *ad infinitum*... În timp ce scurtul nostru timp pe pământ – sau mica fereastră de oportunitate pe care o avem aici – nu continuă la fel.

Astfel, grăbim în mod inconștient ritmul, pentru a ține pasul cu ceilalți. Dar ce-ar fi dacă oameni diferiți ar alerga din motive diferite? Ce-ar fi dacă ar exista mai mult de o singură cursă?

Asta spunea Sherman despre Grant. E un fel de ironie similară cu aceea din *Gift of the Magi* (*Darul magilor* ^{*****}) în ceea ce privește râvna cu care vânam ceva ce nu va fi cu adevărat plăcut. Cel puțin, nu va dura. Dacă ne-am putea opri măcar o secundă!

Să clarificăm: competitivitatea este o forță importantă în viață. E cea care conduce piața și se află în spatele unora dintre cele mai impresionante realizări. La nivel individual, însă, este absolut vital să știi *cu cine* concurezi și *de ce*, să ai un sentiment clar al spațiului în care te afli.

Numai tu știi în ce cursă alergi. Asta numai dacă egoul tău nu hotărăște că singurul mod în care ești valoros este să fii *mai bun*, să *ai mai mult* decât *oricine*, de *oriunde*. Ceea ce e cel mai important e faptul că fiecare dintre noi are un potențial și un scop unic; aceasta înseamnă că suntem singurii care pot să evalueze și să stabilească principiile de funcționare ale vieții noastre. Mult prea adesea, ne raportăm la alți

oameni și transformăm confirmarea pe care o primim din partea lor într-un standard pe care ne simțim constrânși să îl atingem și, prin urmare, ne risipim tocmai potențialul și scopul.

Potrivit lui Seneca, cuvântul grec *euthymia* este unul la care ar trebui să ne gândim des: este sentimentul propriei căi și al felului în care o urmăm fără să fim distrași de cei cu care ne intersectăm. Cu alte cuvinte, nu e vorba despre a-l învinge pe celălalt. Nu e vorba despre a avea mai mult decât alții. E vorba despre a fi ceea ce ești și despre a fi cât poți tu de bun la asta, fără să cedezi în fața tuturor lucrurilor care te îndepărtează de calea ta. E vorba despre a merge acolo unde ți-ai propus să mergi. Despre a realiza tot ce poți mai bun, atât cât ești tu capabil, în direcția pe care o alegi. Asta e. Nici mai mult, nici mai puțin. (Apropo, în română, *euthymia* înseamnă *liniște*.)

E momentul să te oprești și să te gândești ce e cu adevărat important pentru tine, iar după aceea să iei măsuri ca să lași deoparte restul. Fără asta, succesul nu va fi plăcut și nici pe-aproape atât de complet pe cât ar putea fi. Sau, și mai rău, nu va dura.

Acest lucru e adevărat mai ales în cazul banilor. Dacă nu știi de câți ai nevoie, răspunsul automat devine cu ușurință: mai mulți. Și astfel, pe negândite, energia esențială este deviată de la chemarea pe care o are persoana către umplerea unui cont bancar. Atunci când „combini nesiguranța și ambiția, capeți o incapacitate de a spune «nu» unor lucruri”, spunea plagiatorul și discreditatul jurnalist Jonah Lehrer, atunci când reflecta la prăbușirea lui.

Egoul respinge concesiile. De ce-ar face compromisuri? Egoul vrea totul.

Egoul îți spune să înșeli, deși îți iubești partenera. Pentru că vrei și ceea ce ai, și ceea ce nu ai. Egoul spune: sigur că da, de ce să nu sari imediat la următorul lucru, chiar dacă de-abia începi să te obișnuiești cu primul? În cele din urmă, spui „da” de prea multe ori la ceva aflat mult dincolo de limitele tale. Suntem precum Capitanul Ahab care-l vânează pe Moby Dick, din motive pe care nu le mai înțelegem.

Poate că prioritatea ta chiar sunt banii. Sau poate e familia. Poate e influența sau schimbarea. Poate e să întemeiezi o organizație care să dureze sau care să servească unui scop. Toate acestea sunt motivații perfect în regulă. Dar trebuie să știi. Trebuie să știi ce nu vrei și ce este exclus să constituie alegerile tale. Pentru că strategiile, adesea, se exclud reciproc. Cineva nu poate să fie în același timp și cântăreț de operă, și un idol pop pentru adolescenți. Viața solicită aceste concesii, dar egoul nu le poate permite.

Așadar, de ce faci ceea ce faci? Aceasta e întrebarea la care trebuie să răspunzi. Analizeaz-o cu atenție cât poți de mult. Numai atunci vei înțelege ce contează și ce nu. Numai atunci poți să spui „nu”, poți să renunți la cursele stupide care nu contează și chiar să exiști. Numai atunci e ușor să ignori oamenii „de succes”, pentru că, de cele mai multe ori, nu sunt așa – cel puțin în raport cu tine și, adesea, chiar și cu ei înșiși. Numai atunci îți poți construi acea încredere liniștită de care vorbea Seneca.

Cu cât ai mai mult și faci mai multe, cu atât va fi mai greu să-ți menții loialitatea față de scopul tău, însă cu atât mai mult va trebui să o faci. Toți cred în mitul conform căruia *dacă ar fi avut acel lucru* – de obicei, ceva ce are altcineva –, atunci ar fi fost fericiți. S-ar putea să fie nevoie să te arzi de câteva ori ca să înțelegi deșertăciunea acestei iluzii. Cu toții ne trezim uneori în mijlocul vreunui proiect sau al unei obligații și nu înțelegem de ce suntem acolo. E nevoie de curaj și de credință ca să te oprești.

Află de ce urmărești ceea ce urmărești. Ignoră-i pe cei care-ți tulbură ritmul. Lasă-i pe ei să tânjească la ceea ce ai tu, nu invers. Pentru că asta e independența.

***** Nuvelă scrisă de O. Henry și tradusă cu același titlu în limba română la editura Andreas, în 2018. (n.tr.)

ÎNDREPTĂȚIRE, CONTROL ȘI PARANOIA

Unul dintre simptomele unei apropiate căderi nervoase e convingerea că munca pe care o desfășori este extrem de importantă.

– BERTRAND RUSSELL

Când Xerxes, împăratul persan, a traversat Strâmtoarea Dardanele în timpul invaziei Greciei, apele s-au umflat și au distrus podurile la care inginerii lui lucraseră zile întregi. În consecință, a aruncat lanțuri în apă ca să o încătușeze, a ordonat să i se aplice trei sute de lovituri de bici și să fie însemnată cu fier roșu. În timp ce oamenii lui puneau în aplicare această pedeapsă, li s-a ordonat să le facă apelor morală: „Tu, curent sărat și-amar, stăpânul îți aplică această pedeapsă pentru că l-ai ofensat pe el, cel care nu te-a ofensat pe tine”. A, și a tăiat capetele bărbaților care construiseră podurile.

Herodot, marele istoric, a numit această atitudine „îngâmfată”, ceea ce probabil e puțin spus. Cu siguranță că „ridicolă” și „delirantă” ar fi termeni mai potriviți. Dar, din nou, asta era o parte a personalității lui. Cu puțin timp înainte de asta, Xerxes scrisese o scrisoare unui munte din apropiere, prin care trebuia să construiască un canal. Poți fi tu înalt și mândru, i-a scris el, dar să nu-ndrăznești să-mi faci vreun necaz. Altfel, o să te rostogolesc în mare.

Cât este asta de ilar? Și mai important, cât de plin de emfază?

Amenințările delirante ale lui Xerxes nu sunt, din nefericire, o anomalie istorică. Odată cu succesul, și mai ales cu puterea, vin unele dintre cele mai mari și mai periculoase iluzii: îndreptățirea, controlul și paranoia.

Să sperăm că tu n-o să ajungi atât de îmbătat de putere încât să începi să antropomorfizezi și să aplici pedepse obiectelor neînsuflețite. Aceasta e nebunie pură, care poate fi recunoscută și, din fericire, rară. Ceea ce e mai probabil și mai obișnuit să se întâmple este faptul că începem să ne supraestimăm propria putere. După aceea, pierdem perspectiva. Și, în cele din urmă, putem să ajungem ca Xerxes, o farsă monstruoasă.

„Cea mai puternică otravă cunoscută vreodată/ se trage din coroana de lauri a lui Cezar”^{*****}, scria poetul William Blake. Succesul aruncă o vrajă asupra noastră.

Problema se află în drumul care ne-a condus încă de la început către succes. Ceea ce am făcut a necesitat adesea fapte care cer putere brută și forță a voinței. Atât antreprenoriatul, cât și arta necesită crearea a ceva acolo unde nu exista nimic. Bogăția înseamnă să învingi piața și estimările. Campionii sportivi și-au dovedit superioritatea fizică asupra adversarilor lor.

Atingerea succesului implică să ignori îndoielile și rezervele oamenilor din jur. Înseamnă să respingi respingerea. Necesită să-ți asumi anumite riscuri. Am fi putut să renunțăm oricând, dar suntem aici tocmai pentru că nu am făcut-o. Perseverența și curajul împotriva unor posibilități ridicole sunt trăsături parțial iraționale – în anumite cazuri, *cu adevărat* iraționale. Atunci când funcționează, aceste tendințe par să fi fost justificate.

Și de ce să nu fie? E omeneste să te gândești că, din moment ce s-a întâmplat o dată și lumea a fost schimbată în vreun fel mărunț sau important, deții acum o putere magică. Suntem aici pentru că suntem mai mari, mai puternici, mai inteligenți. Pentru că noi *construim* realitatea în care trăim.

Imediat după ce și-a distrus compania de miliarde de dolari, Ty Warner, creatorul jucăriilor Beanie Babies, a trecut peste obiecțiile prevăzătoare ale unuia dintre angajații săi și s-a lăudat: „Aș putea să pun sigla Ty și pe o balegă și ăștia ar cumpăra-o!” Greșea. Și nu numai

că toată compania s-a prăbușit catastrofal, dar și el de-abia a scăpat mai târziu să nu ajungă la închisoare.

Nu contează dacă ești miliardar, milionar sau doar un copil care a obținut devreme o slujbă bună. Sentimentul complet și absolut de încredere care te-a adus aici ar putea să devină un dezavantaj, dacă nu ai grijă. Pretențiile și visul de a avea o viață mai bună? Ambiția care ți-a alimentat efortul? Acestea apar ca impulsuri serioase, dar dacă sunt lăsate nesupravegheate, devin infatuare și îndreptățire. Același lucru e valabil și pentru instinctul de a prelua controlul; acum ești dependent să controlezi. Ești condus de impulsul de a le demonstra celor care se îndoiesc că greșesc? Atunci spune bun venit semințelor de paranoia.

Da, există un stres și o suferință care vin odată cu responsabilitățile noii tale vieți. Toate lucrurile pe care le gestionezi, greșelile frustrante ale oamenilor care ar trebui să știe mai bine, nesfârșitul șir de obligații – nimeni nu ne pregătește pentru asta, ceea ce face cu atât mai greu de gestionat sentimentele. Tărâmul promis trebuia să fie drăguț, nu exasperant. Dar nu poți lăsa zidurile să te blocheze. Trebuie să preiei controlul asupra ta și asupra percepțiilor tale.

Atunci când Arthur Lee a fost trimis în Franța și în Anglia ca să servească în calitate de diplomat în timpul Războiului de Independență American, în loc să se bucure de oportunitatea de a lucra cu colegul lui diplomat, Silas Deane, și cu omul de stat mai vârstnic, Benjamin Franklin, el și-a vărsat mânia pe ei și i-a disprețuit, crezând că aceștia nu-l plac. În cele din urmă, Franklin i-a scris o scrisoare (una pe care probabil că fiecare dintre noi ar merita s-o primească într-un moment sau altul): „Dacă nu te vindeci de acest temperament, vei sfârși prin nebunie, pentru care acesta este precursorul simptomatic”, îl sfătuia Franklin. Probabil fiindcă și el își controla propriul temperament, Franklin a hotărât că scrierea însăși a acestei scrisori era suficient de cathartică. Nu a trimis-o niciodată.

Dacă ai ascultat vreodată înregistrările din Biroul Oval cu Richard Nixon, observi aceeași boală și îți dorești ca cineva să-i fi trimis o astfel de scrisoare. Este o înfiorătoare perspectivă asupra unui om care a pierdut contactul nu numai cu ceea ce i se permitea să facă din punct de

vedere legal, cu slujba lui (să servească oamenii), ci și cu realitatea însăși. Oscila foarte puternic între încredere supremă și groază și frică. Vorbea peste subordonații săi și respingea informațiile și părerile care contraziceau ceea ce voia el să creadă. Trăia într-o bulă în care nimeni nu putea să spună nu – nici măcar conștiința lui.

Există o scrisoare de la Winfield Scott către Jefferson Davis, care era atunci ministrul de Război al Statelor Unite. Davis îl bătea la cap în mod agresiv pe Scott cu privire la niște chestiuni banale. Scott a ignorat aceste lucruri până când, în cele din urmă, obligat să se ocupe de ele, a scris că-i e milă de Davis. „Compasiunea se datorează întotdeauna unui imbecil plin de furie, care împarte lovituri ce îl rănesc doar pe el”, i-a spus el.

Egoul este cel mai mare inamic pentru el însuși. Îi rănește inclusiv pe cei pe care-i iubim. Familiile și prietenii noștri suferă din cauza asta. La fel și beneficiarii, fanii și clienții noștri. Un critic al lui Napoleon a spus bine atunci când a remarcat faptul că acesta „disprețuiește națiunea ale cărei ovații le caută”. Nu putea să-i vadă pe francezi decât ca pe niște pionieri pe care să-i dirijeze, oameni comparativ cu care trebuia să fie mai bun, oameni care, dacă nu îl susțineau în mod total, necondiționat, atunci erau împotriva lui.

Un om inteligent trebuie să-și amintească cu regularitate limitele puterii și ale influenței sale.

Iată ce presupune îndreptățirea: Acest lucru este al meu. L-am câștigat. În același timp, îndreptățirea nu dă doi bani pe alți oameni, pentru că nu poate să conceapă că timpul altei persoane valorează la fel de mult ca propriul timp. Oferă raționamente și afirmații care-i epuizează pe oamenii care lucrează pentru noi și cu noi, care nu pot alege altceva decât să accepte. Ne supraestimează abilitățile față de noi înșine, face evaluări generoase ale perspectivelor noastre și creează așteptări ridicole.

Controlul spune: Totul trebuie făcut cum vreau *eu*; chiar și lucrurile mărunte, chiar și lucrurile neimportante. Poate deveni un perfecționism care paralizează sau un milion de lupte purtate doar de dragul afirmării

propriului cuvânt. Și el îi epuizează pe oamenii de-al căror ajutor avem nevoie, mai ales pe oamenii liniștiți care nu fac obiecții decât atunci când i-am împins dincolo de limita de rezistență. Ne luptăm cu funcționarul de la aeroport, cu reprezentantul serviciului de relații cu clienții la telefon, cu agentul care ne examinează cererea. Cu ce scop? În realitate, nu controlăm vremea, nu controlăm piața, nu-i controlăm pe ceilalți oameni și, dacă asta nu se poate, eforturile și energia noastră sunt doar o risipă.

Iată ce crede paranoia: Nu pot să am încredere în nimeni. Sunt absolut singur în chestia asta și doar pentru mine. Spune: Sunt înconjurat de proști. Spune: Dacă mă concentrez asupra muncii mele, asupra obligațiilor mele, asupra mea, nu e suficient. Trebuie să orchestrez și diferite intrigi de culise, să le vin de hac înaintea să-mi vină ei; să mă răzbun pentru desconsiderarea pe care o percep.

Fiecare are un astfel de șef, de partener, de părinte. Toată această dispută, mânie, haos și tot acest conflict. Cum a funcționat pentru ei? Cum s-a terminat?

„Cel care se complăce în frici deșarte se va alege cu frici reale”, scria Seneca, care, în calitate de consilier politic, fusese martorul paranoiai distructive la cel mai înalt nivel.

Răspunsul constant și dezolant pe care îl primim este acela că „obsesia primului loc” poate să-i determine pe alți oameni să ne discrediteze și să se lupte cu noi. Ei văd ce este cu adevărat acel comportament: o mască a slăbiciunii, a nesiguranței și a instabilității. În frenezia de a se proteja pe ea însăși, paranoia generează persecutarea pe care caută s-o evite, făcându-l pe individ prizonierul propriilor iluzii și al propriului haos.

Aceasta e libertatea pe care ți-ai imaginat-o atunci când visai la succesul tău? Probabil că nu.

Așa că, oprește-te!

***** In original, *The Strongest Poison ever known/ came from Caesar's Laurel Crown*. (n. ed.)

AUTOGESTIONAREA

Nu e suficient să avem calități extraordinare; ar trebui să le și gestionăm.

– LA ROCHEFOUCAULD

In 1953, Dwight D. Eisenhower s-a întors de la parada inaugurală și a intrat pentru prima oară în Casa Albă în calitate de președinte, seara târziu. Atunci când a intrat în Reședința Guvernamentală, șeful de personal i-a înmănat două scrisori „confidențiale și secrete”, care-i fuseseră trimise mai devreme în acea zi. Reacția lui Eisenhower a fost rapidă: „Nu-mi aduce niciodată plicurile sigilate”, a spus el cu fermitate. „Pentru asta există personalul.”

Cât de snob, nu-i așa? Deja i se urcase funcția la cap?

Deloc! Eisenhower a recunoscut un eveniment insignifiant drept ceea ce era: un simptom al unei organizații dezorganizate, disfuncționale. Nu trebuia să treacă totul pe la el. Cine spune că plicul era important? De ce nu se uitase nimeni peste el?

În calitate de președinte, prima lui prioritate era să organizeze partea executivă într-o structură uniformă, funcțională și condusă de ordine, exact așa cum fuseseră unitățile militare din care făcuse parte – nu pentru că nu voia el să muncească, ci pentru că toată lumea avea o responsabilitate, iar el avea încredere în ei și le dăduse împuternicirea să-și facă treaba. Așa cum spunea mai târziu șeful lui de personal, „președintele face lucrurile cele mai importante. Eu fac *următoarele* cele mai importante lucruri”.

Imaginea publică a lui Eisenhower este cea a unui bărbat care joacă golf. În realitate, el nu era o persoană care să lenevească, însă timpul liber pe care-l avea se datora faptului că el conducea cu o mână de fier. Știa că urgent și important nu sunt sinonime. Treaba lui era să

stabilească prioritățile, să se gândească la imaginea de ansamblu și, după aceea, să aibă încredere că oamenii din subordinea lui își fac treaba pentru care fuseseră angajați.

Cei mai mulți dintre noi nu suntem *președintele S.U.A.* și nici măcar președintele unei *companii*, dar, înaintând pe treptele vieții, sistemul și obișnuințele de lucru care ne-au dus până unde suntem acum nu ne vor ține neapărat acolo. Atunci când suntem la început sau avem puțin timp, putem fi intoleranți, putem compensa dezorganizarea cu o muncă asiduă și cu puțin noroc. Asta nu va avea efect în cazul lucrurilor importante. De fapt, asta te va face să te scufunzi, dacă nu te dezvolți și nu te *organizezi*.

Am putea să comparăm sistemul lui Eisenhower de la Casa Albă cu scandalosa companie producătoare de autoturisme creată de John DeLorean, atunci când a plecat de la General Motors ca să-și producă propria marcă de mașini futuriste. Câteva decenii mai târziu, dincolo de prăbușirea spectaculoasă a companiei, putem să fim iertători dacă ne gândim că omul era cu mult înaintea epocii sale. De fapt, ascensiunea și căderea lui constituie o poveste cât se poate de atemporală: narcisistul cu sete de putere își subminează propria viziune și pierde în acest proces milioanele de dolari ale altor oameni.

DeLorean era convins că, la General Motors, cultura ordinii și a disciplinei îi ține pe loc pe creatorii scilipitori ca el. Când a hotărât să-și fondeze compania, a făcut în mod deliberat totul diferit, disprețuind înțelepciunea convențională și practicile de afaceri. Rezultatul nu a fost sanctuarul liber, creativ pe care și-l imaginase cu naivitate DeLorean. A fost, în schimb, o organizație cu o politică autoritară, disfuncțională și chiar coruptă, care s-a prăbușit sub propria greutate, care a recurs în cele din urmă la infracțiune și fraudă și care a pierdut cam 250 de milioane de dolari.

Produsul lui DeLorean a fost un eșec, atât mașina, cât și compania, deoarece a fost administrat greșit de sus până jos – cu un accent pe administrarea greșită de sus, de către cel de sus. Adică problema era DeLorean însuși. Prin comparație cu Eisenhower, el muncea mereu, cu rezultate foarte diferite.

Așa cum spunea un director, DeLorean „avea abilitatea să recunoască o bună oportunitate, dar nu știa cum s-o pună în practică”. Un alt director îi descria stilul de management ca fiind o „vânătoare de baloane colorate” – era distras permanent și abandona un proiect în favoarea altuia. Era un geniu. Din păcate, asta rareori e suficient.

Deși probabil că nu a intenționat, DeLorean a creat o cultură în care egoul se mișca liber. Convinș că succesul permanent era al lui de drept, părea scos din pepeni de concepte precum disciplină, organizare sau planificare strategică. Angajaților nu li se dădeau suficiente indicații, după care, în alte momente, erau copleșiți cu instrucțiuni banale. DeLorean nu putea să delege decât lacheilor a căror loialitate oarbă era apreciată în defavoarea competenței sau a priceperii. Mai presus de toate acestea, el întârzia adesea și era distras.

Directorilor li se permitea să desfășoare activități extracurriculare pe banii companiei, erau încurajați în mod specific să vâneze proiecte adiacente de pe urma cărora beneficia șeful lor, pe cheltuiala companiei. În calitate de director general, DeLorean denatura adesea adevărul față de investitori, față de colegii funcționari și față de furnizori, și acest obicei se transmitea în toată compania.

La fel ca mulți oameni conduși de un demon, deciziile lui DeLorean erau motivate de orice în afară de ceea ce ar fi fost eficient, realizabil sau responsabil. În loc să perfecționeze sau să îmbunătățească sistemul de la General Motors, acționa ca și cum ar fi dat deoparte ordinea cu totul. Ceea ce a rezultat a fost un haos în care nimeni nu respecta regulile, nimeni nu era răspunzător și se făceau foarte puține lucruri. Singurul motiv pentru care compania nu s-a prăbușit imediat a fost faptul că DeLorean era un maestru al relațiilor publice – o abilitate care a menținut laolaltă elementele acestei povești, până când au ieșit primele mașini cu defecte de pe linia de asamblare.

Deloc surprinzător, mașinile erau *îngrozitoare*. Nu funcționau. Costul per bucată depășea foarte mult bugetul. Nu asiguraseră suficienți distribuitori. Nu puteau să le furnizeze mașini celor pe care-i aveau. Lansarea a fost un dezastru. Compania DeLorean Motors nu și-a revenit niciodată.

S-a dovedit că e dificil să devii un mare lider. *Cine-ar fi crezut?*

DeLorean nu putea să se autogestioneze, așa că a avut probleme cu gestionarea celorlalți. Așa că a reușit să eșueze, atât el, cât și visul lui.

Gestionare? Acesta e premiul pentru toată creativitatea ta și pentru toate ideile tale noi? Să devii gestor? Da – în cele din urmă, cu toții ne confruntăm cu necesitatea de a deveni supervisorul adult împotriva căruia ne răzvrăteam la început. Cu toate acestea, reacționăm adesea cu nemulțumire și preferăm să ne gândim: *Acum, când am eu controlul, lucrurile vor fi diferite!*

Gândește-te la Eisenhower. Era președintele, la naiba, cel mai puternic om din lume. Ar fi putut să se relaxeze și să facă lucrurile așa cum îi plăcea lui. Dacă era dezorganizat, oamenii trebuiau să se ocupe de asta (au existat o mulțime de președinți de acest fel înainte). Dar el nu era. El a înțeles că lucrurile de care avea nevoie țara erau ordinea și responsabilitatea. Și că acestea depășeau cu mult propriile lui preocupări și îngrijorări.

Ceea ce a fost trist în legătură cu DeLorean este faptul că, la fel ca în cazul multor oameni talentați, ideile lui erau la obiect. Mașina lui era o inovație incitantă. Modelul lui ar fi putut să funcționeze. Avea toate avantajele și tot talentul. Egoul lui și dezorganizarea care a rezultat din asta au fost cele care au împiedicat combinarea ingredientelor – exact așa cum se întâmplă și în cazul multora dintre noi.

Pe măsură ce ai succes în propriul tău domeniu, responsabilitățile tale ar putea să înceapă să se schimbe. Zilele se rezumă din ce în ce mai rar la *a face* și din ce în ce mai des la *a lua decizii*. Aceasta e natura leadershipului. Această tranziție necesită reevaluarea și actualizarea identității tale. Necesită o anumită modestie prin care să dai deoparte unele dintre cele mai plăcute și mai pline de satisfacție părți ale fostului tău post. Înseamnă să accepți că alții ar putea să fie mai calificați sau mai specializați în domeniile în care te considerai tu competent – sau, cel puțin, ei își investesc mai eficient decât tine timpul în aceste lucruri.

Da, ar fi mai distractiv să fii implicat mereu în orice chestiune minoră și s-ar putea să te facă să te simți important să fii persoana solicitată să

salveze situația. Lucrurile mărunte sunt mereu captivante și adesea măgulitoare, în timp ce imaginea de ansamblu poate să fie greu de distins. Nu e întotdeauna distractiv, dar asta-i treaba. Dacă nu te gândești tu la imaginea de ansamblu – pentru că ești prea ocupat să te joci de-a „marele șef” – cine s-o facă?

Desigur, nu există niciun sistem „corect”. Uneori, sistemele sunt mai bune când sunt descentralizate. Alteori, funcționează mai bine cu o ierarhie strictă. Fiecare proiect și obiectiv merită o abordare care să se potrivească perfect cu ceea ce e nevoie să se facă. Poate că un mediu creativ, relaxat are mai mult sens pentru ceea ce faci tu. Poate că poți să-ți conduci afacerea de la distanță sau poate că e mai bine ca toată lumea să se vadă față în față.

Ceea ce contează este că tu înveți cum să te gestionezi pe tine și pe alții, înainte ca domeniul tău economic să te mănânce de viu. Micromanagerii^{*****} sunt egoiștii care nu pot să-i gestioneze pe ceilalți și ajung repede supraîncărcați. Așa se întâmplă și cu vizionarii carismatici care-și pierd interesul atunci când este momentul să treacă la acțiune. Cei mai răi sunt cei care se înconjoară de adulatori sau de lingușitori care remediază problemele pe care le-au făcut ei înșiși și creează o bulă în care nici măcar nu pot să vadă cât sunt de deconectați de realitate.

Responsabilitatea necesită o revizuire și, după aceea, o claritate sporită și un scop. Mai întâi, stabilirea obiectivelor de la cel mai înalt nivel și a priorităților organizației și ale celor din viața ta. După aceea, consolidarea și observarea lor. Pentru a genera rezultate și numai rezultate.

„Peștele de la cap se împute”, spune o zicătoare. Ei bine, acum tu ești capul.

***** Este vorba despre un stil aparte de management, care presupune controlul excesiv. În carte, termenul face referire la managerii pentru care supravegherea subordonaților devine o preocupare unică, obsesivă și epuizantă. (n.ed.)

FII ATENT LA BOALA LUI EU

Dacă eu nu am grijă de mine, cine să aibă? Dacă eu am grijă doar de mine, cine sunt eu?

– HILLEL

Au existat marii generali aliați în cel de-al Doilea Război Mondial – Patton, Bradley, Montgomery, Eisenhower, MacArthur, Zhukov – și a existat apoi George Catlett Marshall Jr. Deși toți și-au servit țara, au luptat și au condus cu vitejie, unul dintre ei iese în evidență.

Astăzi, vedem al Doilea Război Mondial ca pe o luptă clară, în care binele s-a mobilizat în mod altruist împotriva răului. Problema este că victoria și trecerea timpului au ascuns caracterul uman al oamenilor care s-au aflat de partea corectă a acelei lupte. Adică uităm politica, trădările, căutarea luminii reflectoarelor, poza, lăcomia și faptul că aliații își acopereau reciproc spatele. În timp ce toți ceilalți generali își apărau poziția, se luptau unul cu altul și aspirau cu nerăbdare la locul lor în istorie, acest comportament era, practic, absent la un singur om: generalul George Marshall.

Și mai impresionant, Marshall i-a depășit pe toți ca amploare în ceea ce privește realizările. Care a fost secretul lui?

Pat Riley, faimosul antrenor și manager care a condus Los Angeles Lakers și Miami Heat în multiple campionate, spune că echipele extraordinare au tendința să urmeze o traiectorie. Atunci când încep – înainte de a câștiga – echipa e inocentă. În cazul în care condițiile sunt potrivite, se unesc, au grijă unii de alții și lucrează împreună pentru atingerea obiectivului lor comun. El numește această etapă „ascensiunea inocentă”.

După ce echipa începe să câștige și apare atenția din partea presei, legăturile simple care i-au adus pe indivizi împreună încep să se

destrame. Jucătorii își estimează propria importanță. Se umflă piepturile. Iese la suprafață frustrarea. Apar egourile. Ascensiunea inocentă e urmată aproape întotdeauna de „Boala lui eu”. Poate „să lovească orice echipă câștigătoare, în orice an și în orice moment” și o face cu o regularitate alarmantă.

Sunt Shaq și Kobe care nu pot juca împreună. Este Jordan care îi lovește pe Steve Kerr, pe Horace Grant și pe Will Perdue – membri ai propriei echipe. A lovit oameni din propria lui echipă! Sunt angajații Enron care au cufundat California în întuneric pentru profitul personal. Sunt divulgările în presă din partea unui director nemulțumit care spera să scape de un proiect care nu-i plăcea. Este cicălirea și orice altă tactică de intimidare.

Pentru noi, este atunci când începem să credem că suntem mai buni, că suntem speciali, că problemele și experiența noastră sunt incredibil de diferite de ale oricui altcuiva, astfel că nimeni nu ar putea să înțeleagă. Este o atitudine care a făcut să se piardă oameni, echipe și cauze, care au fost mult mai presus decât noi.

La generalul Marshall, care și-a început mandatul ca Șef de Stat Major al Armatei S.U.A., în ziua în care Germania a invadat Polonia, în 1939, și care a servit pe perioada întregului război, vedem una dintre puținele excepții de la această tendință, din întreaga istorie. Cumva, Marshall nu a luat niciodată „Boala lui eu” și, în multe feluri, i-a făcut de rușine pe oamenii care au luat-o.

Totul începe de la relația lui echilibrată cu rangul, o obsesie pentru majoritatea oamenilor din domeniul lui de activitate.

Nu era un bărbat care se abținea de la *orice* afișare publică a rangului sau a statutului. Insista, de exemplu, ca președintele să-i spună general Marshall, iar nu George. (Și-a câștigat acest drept, nu?) Dar în timp ce alți generali obișnuiau să facă presiuni pentru a fi promovați – generalul MacArthur a fost promovat înaintea altor ofițeri în anii de dinainte de război, în mare parte datorită eforturilor agresive ale *mamei lui* –, Marshall descuraja în mod activ acest lucru. Atunci când alții au început să facă presiuni ca Marshall să fie numit șef de Stat

Major, el le-a cerut să se oprească, pentru că „[asta] mă face să sar în ochi în cadrul armatei. Să sar în ochi prea mult, de fapt”. Mai târziu, a descurajat efortul făcut de Camera Reprezentanților de a aproba o lege care să-i ofere rangul de feldmareșal – nu numai pentru că el credea că denumirea de feldmareșal Marshall ar fi sunat ridicol, ci și pentru că nu voia să-l rănească sau să aibă un rang mai mare decât mentorul lui, generalul Pershing, care era pe moarte și era o sursă constantă de sfaturi și îndrumare.

Poți să-ți imaginezi? În toate aceste cazuri, sentimentul lui de onoare însemna să refuze onoruri și să le lase adesea să fie acordate altor oameni. La fel ca orice ființă umană normală, le voia și el, dar în mod corect. Și mai important, știa că, oricât de plăcute ar fi putut să fie, putea să se descurce și fără ele, în timp ce alții poate că nu reușeau. Egoul are nevoie de onoruri ca să fie validat. Încrederea, pe de altă parte, poate să aștepte și să se concentreze asupra sarcinii curente, făcând abstracție de recunoașterea externă.

La începutul carierei noastre, e posibil să putem face mai ușor aceste sacrificii. Putem renunța la o facultate prestigioasă ca să înființăm propria companie. Sau putem să tolerăm faptul că suntem trecuți cu vederea din când în când. Odată ce „reușim”, există tendința să adoptăm mentalitatea de a „obține ceea ce e al nostru”. Acum contează premiile și recunoașterea imediată – chiar dacă nu acestea au fost cele care ne-au adus aici. Avem *nevoie* de acei bani, de acel titlu, de acea atenție din partea presei – nu pentru echipă sau pentru cauză, ci pentru noi înșine. Pentru că le-am *câștigat*.

Să clarificăm un lucru: nu ne câștigăm niciodată dreptul să fim lacomi sau să ne urmărim interesele în detrimentul tuturor celorlalți. Să credem altceva nu e numai egoist, e contraproductiv.

Marshall a fost testat până la extrem din acest punct de vedere. Putea să facă o treabă pentru care se antrenase toată viața: să comande trupele în Ziua Debarcării în Franța, în esență cea mai amplă invazie coordonată pe care o văzuse lumea vreodată. Roosevelt a lăsat să se știe că Marshall era cel pe care îl voia. Locul unui general în istorie este asigurat de faptele lui de luptă, așa că, chiar dacă era nevoie de Marshall

la Washington, Roosevelt a vrut să-i dea șansa să preia comanda. Marshall nu voia nimic din asta. „Decizia este a dumneavoastră, domnule președinte; dorințele mele n-au nicio legătură cu această chestiune”. Sarcina și gloria au mers către Eisenhower.

S-a dovedit că Eisenhower era, de fapt, cel mai bun pentru această treabă. A acționat minunat și a ajutat la câștigarea războiului. Ar fi meritat altceva acest compromis?

Da, acesta e lucrul pe care refuzăm cu regularitate să-l facem; egoul nostru ne împiedică să ne dedicăm oricărei misiuni mai ample din care facem parte.

Ce o să facem? Vom lăsa pe altcineva să ne-o ia înaintea?

Scriitoarea Cheryl Strayed îi spunea cândva unui tânăr cititor: „Devii ceea ce vrei să fii, așa că ai putea, foarte bine, să nu fii un nesimțit”. Aceasta e una dintre cele mai periculoase ironii ale succesului – poate să ne transforme în cineva care nu am vrut niciodată să fim. „Boala lui eu” poate să corupă și cea mai inocentă ascensiune.

Exista un general care îl trata prost pe Marshall – în principiu, exilându-l în niște locuri obscure, pe la mijlocul carierei lui. Mai târziu, Marshall l-a depășit și avea șansa să se răzbune. Însă nu a profitat de ea. Pentru că, oricare ar fi fost defectele bărbatului, Marshall a văzut că el era în continuare util și că țării îi va fi mai rău fără el. Care au fost mulțumirile pentru suprimarea tăcută a propriului ego? Doar încă o treabă bine făcută, atât și nimic mai mult.

Cuvântul pentru această atitudine e unul pe care nu prea îl mai folosim: mărinimie. Era, desigur, și o bună strategie, dar, în cea mai marea parte, Marshall era mai ales îndurător, iertător și mărinimos, pentru că așa era bine. Potrivit observatorilor de rang înalt, ca președintele Truman, ceea ce-l diferenția pe Marshall de aproape toți ceilalți din armată și din politică era faptul că „generalul Marshall nu se gândea niciodată la el însuși”.

Mai există și o altă poveste despre Marshall care poza pentru unul dintre numeroasele portrete oficiale care i se solicitau. După ce venise de multe ori și onorase cu răbdare cererile, Marshall a fost informat în

cele din urmă de către pictor că terminase și că putea să plece. Marshall s-a ridicat și a dat să plece. „Nu vreți să vedeți tabloul?”, a întrebat artistul. „Nu, mulțumesc”, a răspuns Marshall politicos și a plecat.

Înseamnă asta că nu e importantă gestionarea imaginii tale? Bineînțeles că nu e. La începutul carierei tale, vei observa că te agăți de fiecare ocazie de-a face asta. Pe măsură ce devii mai realizat, îți vei da seama că o mare parte din asta reprezintă distrageri de la activitatea ta – timpul petrecut cu reporterii, cu premiile și cu marketingul este timp petrecut departe de lucrurile de care îți pasă cu adevărat.

Cine are timp să se uite la un portret al lui însuși? Ce rost are?

Așa cum observa mai târziu soția lui, oamenii care îl vedeau pe George Marshall ca fiind doar modest sau tăcut pierdeau din vedere ceea ce era special cu privire la acest bărbat. Avea aceleași trăsături pe care le are oricine – ego, iubire de sine, mândrie, demnitate, ambiție –, dar acestea erau „temperate de un sentiment al umilinței și al altruismului”.

Faptul că vrei să fii ținut minte nu te face să fii o persoană rea. Să vrei să ajungi în vârf. Să asiguri anumite condiții pentru tine și pentru familia ta. În definitiv, toate astea fac parte din farmecul vieții.

Există un echilibru. Antrenorul de fotbal american Tony Adams exprimă bine acest lucru. Joacă pentru numele de pe partea din față a tricoului, spune el, iar ei își vor aminti de numele aflat pe spate.

Când vine vorba despre Marshall, vechea idee potrivit căreia altruismul și integritatea ar putea fi slăbiciuni sau ar putea să țină pe cineva pe loc se dovedește a fi ridicol de neîntemeiată. Desigur, unii oameni ar putea să fie reticenți în a-ți spune prea multe despre el, dar toți și fiecare dintre ei trăiesc într-o lume de a cărei modelare el a fost în mare măsură responsabil.

Meritul? Cui îi pasă?

MEDITEAZĂ ASUPRA VASTITĂȚII

Un călugăr este un om care e separat de tot și e în armonie cu tot.

– EVAGRIE PONTICUL

In 1879, ecologistul și exploratorul John Muir a făcut prima lui călătorie în Alaska. În timp ce explora fiordurile și peisajele stâncoase ale Golfului Glaciar din Alaska, acum celebru, a fost cuprins de un sentiment înălțător. Dintotdeauna fusese îndrăgostit de natură și, aici, în climatul de vară unic din nordul îndepărtat, în acest moment unic, era ca și cum întreaga lume era sincronizată. Ca și cum ar fi putut să vadă dinaintea lui întregul ecosistem și ciclicitatea vieții. A început să-i crească pulsul, iar el și grupul lui erau „încălziți și însuflețiți de atașamentul pentru tot ce îi înconjură, primiți înapoi în inima naturii” din care am venit cu toții. Din fericire, Muir a înregistrat în jurnalul lui frumoasa coeziune a lumii din jurul lui, pe care puțini au mai surprins-o de atunci.

Simțim viața și mișcarea din jurul nostru și frumusețea universală: mareele mărșăluind înainte și înapoi cu o sânguință neobosită, scaldând frumoasele țărmuri și legănând algele purpurii ale marilor pajiști ale mării unde se hrănesc peștii, curenții sălbatici ropotind în cascade albe, mereu crescând și mereu cântând, răspândindu-și apele peste o mie de piscuri; vastele păduri ce se hrănesc cu razele îmbibate de soare, fiecare celulă prinzându-se într-o horă a desfătării; roiuri difuze de insecte care se agită prin aer, oile și caprele sălbatice pe crestele pline de iarbă de deasupra pădurilor, urșii încâlciți în rugii de mure, nurci și castori și vidre, departe, în râuri și lacuri; indienii și aventurierii urmându-și cărările lor singuratice; păsări având grijă de puii lor –

pretutindeni, pretutindeni, frumusețe și viață și mișcare veselă, desfătătoare.

În acest moment, el trăia ceea ce stoicii numesc *sympatheia* – o stare de conectare cu cosmosul. Filozoful francez Pierre Hadot numea asta „sentimentul oceanic”. Un sentiment de apartenență la ceva mai mare, conștientizarea faptului că „lucrurile omenești sunt un punct infinitesimal în imensitate”. Acestea sunt momentele în care nu numai că suntem liberi, dar suntem și atrași de întrebări importante: *Cine sunt eu? Ce fac aici? Care e rolul meu în această lume?*

Nimic nu ne îndepărtează mai mult de aceste întrebări decât realizarea materială – atunci când suntem mereu ocupați, stresați, suprasolicitați, distrași, ni se raportează, lumea se bazează pe noi, suntem separați. Atunci când suntem bogați și ni se spune că suntem importanți sau puternici. Egoul ne spune că semnificația vine din activitate, că a fi în centrul atenției e singura modalitate de a conta pentru ceilalți.

Atunci când ne lipsește legătura cu ceva mai extins sau mai mare decât noi, e ca și cum o parte din sufletul nostru ar dispărea. Ca și cum ne-am fi separat de tradițiile din care provenim, oricare ar fi acestea (un meșteșug, un sport, un grup de prieteni, o familie). Egoul ne blochează legătura cu frumusețea și cu istoria lumii. Ne stă în cale.

Nu e de mirare că succesul ni se pare un vid. Nu e de mirare că suntem extenuați. Nu e de mirare că ne simțim de parcă am fi într-o cursă de șoareci. Nu e de mirare că ne pierdem energia care ne alimenta cândva.

Iată un exercițiu: mergi pe un străvechi câmp de luptă sau într-un loc cu semnificație istorică. Uită-te la statui și nu vei putea să nu vezi cât de asemănător arată oamenii, cât de puține lucruri s-au schimbat de atunci, de-atâta timp, și cum va fi totdeauna. Aici a stat un om important. Aici a murit o femeie curajoasă. Aici a locuit un om crud și bogat, în casa lui somptuoasă... E sentimentul că au existat alții înaintea ta, generații întregi, de fapt.

În aceste momente ne încearcă sentimentul de imensitate a lumii. Egoul este imposibil, pentru că ne dăm seama, fie și numai trecător, ce a vrut să spună Emerson atunci când zicea că „fiecare om este un citat din toți strămoșii lui”. Ei fac parte din noi, noi facem parte dintr-o tradiție. Prețuiește puterea acestei poziții și învață din ea. E un sentiment exaltant să înțelegi asta, la fel ca cel pe care l-a simțit Muir în Alaska. Da, suntem mici cu toții. Suntem o bucățică din acest univers extraordinar și un proces.

Astrofizicianul Neil deGrasse Tyson a descris bine această dualitate: este posibil să te bucuri și de relevanța și de irelevanța ta în cosmos. Așa cum spune el: „Atunci când îmi ridic privirea către univers, știu că sunt mic, dar sunt și mare. Sunt mare pentru că sunt conectat cu universul și universul e conectat cu mine”. Dar nu putem uita, totuși, care e mai mare și care e aici de mai mult timp.

De ce crezi că marii conducători și gânditori din istorie „au plecat în sălbăticie” și s-au întors cu inspirație, cu un plan, cu o experiență care le-a oferit un parcurs care a schimbat lumea? Pentru că, făcând asta, ei au privit în perspectivă, au înțeles imaginea de ansamblu într-un mod care nu era posibil în agitația vieții cotidiene. Reducând la tăcere zgomotul din jurul lor, ei au putut în sfârșit să audă vocea liniștită pe care aveau nevoie s-o asculte.

Creativitatea este o chestiune de receptivitate și de recunoaștere. Ea nu poate să existe dacă tu crezi că lumea se învâрте în jurul tău.

Îndepărtând egoul – chiar și temporar –, putem accesa diversitatea în unitate. Datorită faptului că ne lărgim perspectiva, ni se înfățișează mai multe lucruri.

E trist cât de deconectați de trecut și de viitor sunt, de fapt, cei mai mulți dintre noi. Uităm că mamutul lănos trăia pe pământ atunci când erau construite piramidele. Nu ne dăm seama că Cleopatra a trăit mai aproape de timpul nostru decât de momentul construcției acelor faimoase piramide care i-au marcat stăpânirea. Atunci când muncitorii britanici au excavat pământul din Trafalgar Square ca să construiască Columna lui Nelson și faimoasele ei statui cu lei, au descoperit în

pământ oasele unor lei *reali*, care cutreierau chiar acel loc, cu doar câteva mii de ani înainte. Cineva a calculat că nu e nevoie decât de un lanț de șase oameni care au dat mâna unul cu celălalt de-a lungul secolelor pentru a-l lega pe Barack Obama de George Washington. Există un clip video, pe care îl poți vedea pe YouTube, cu un bărbat la o emisiune-joc de pe CBS, *I've Got a Secret (Am un secret)*, din 1956 – un episod în care se întâmpla să apară și o actriță faimoasă pe nume Lucille Ball. Secretul lui? Fusesse în Teatrul Ford atunci când a fost asasinat Lincoln. Guvernul englez nu și-a plătit decât de curând datoriile făcute încă din 1720, ca urmare a unor evenimente ca bula financiară South Sea, războaiele napoleoniene, abolirea sclaviei de către imperiu și Marea foamete irlandeză – ceea ce înseamnă că, în secolul XXI, încă mai există o legătură directă și cotidiană cu secolele al XVIII-lea și al XIX-lea.

Pe măsură ce ni se dezvoltă puterea și talentele, ne place să credem că ele ne fac speciali – că trăim în vremuri binecuvântate, fără precedent. Acest lucru e amplificat de faptul că foarte multe dintre fotografiile pe care le vedem chiar și de acum 50 de ani sunt încă în alb și negru, iar noi se pare că presupunem că lumea era în alb și negru. Evident, nu era – cerul lor avea aceeași culoare ca al nostru (în unele locuri era mai strălucitor decât al nostru), sângerau în același fel ca noi și obrajii lor se îmbujorau la fel ca ai noștri. Suntem exact ca ei și așa vom fi întotdeauna.

„E greu să fii umil atunci când ești un om așa mare cum sunt eu”, spunea cândva Muhammad Ali. Da, bine. Acesta e motivul pentru care oamenii măreți s-au străduit și mai mult să lupte împotriva acestei tendințe. E greu să fii absorbit de tine însuși și convins de propria ta măreție în timp ce te afli în singurătatea și liniștea date de izolarea senzorială. E greu să fii *altfel* decât umil, atunci când mergi singur pe o plajă, noaptea târziu, cu un ocean negru nesfârșit lovindu-se zgomotos de pământul de lângă tine.

Trebuie să căutăm în mod activ această înțelegere cosmică. Există un poem faimos al lui Blake, care începe cu: „Într-un grăunte de nisip să vezi o lume,/ În mușetel – un rai și-o auroră;/ Cuprinde-n palmă

infinitul fără nume/ Cuprinde veșnicia într-o oră.” Acesta e motivul pentru care suntem aici. Aceasta e experiența transcendențială care face să fie imposibil egoul nostru meschin.

Amintește-ți că ești neprotejat împotriva elementelor sau forțelor sau împrejurimilor. Amintește-ți cât de lipsit de sens este să te înfurii, să te lupți și să încerci să-i depășești pe cei din jurul tău. Caută să intri în contact cu infinitul și pune capăt separării tale conștiente de lume. Împacă-te un pic mai bine cu realitățile vieții. Dă-ți seama cât de multe au existat înaintea ta și că nu au rămas decât firimituri.

Lasă acest sentiment să te cuprindă cât poți tu de mult. După aceea, atunci când începi să te simți mai bun sau mai mare, apucă-te și fă asta din nou.

PĂSTREAZĂ-ȚI CUMPĂTAREA

Cea mai înaltă culme a educației este simplitatea.

– BRUCE LEE

Angela Merkel este antiteza aproape oricărei imagini pe care ne-o facem despre un șef de stat – în special unul german. E simplă. E modestă. Puțin îi pasă de prezentări sau de strălucire. Nu ține discursuri înflăcărâte. Nu are niciun interes de a se extinde sau de a domina. În general, este liniștită și rezervată.

Cancelarul Angela Merkel este *cumpătată*, în timp ce mult prea mulți lideri sunt intoxicați: de ego, de putere, de poziție. Această cumpătare este tocmai ceea ce a făcut-o un lider foarte popular cu trei mandate și, paradoxal, o forță vie, impetuoasă a libertății și păcii în Europa modernă.

Există o poveste despre Merkel de când era mică, la o lecție de înot. S-a dus pe trambulină și a stat acolo, gândindu-se dacă să sară sau nu. Minutele treceau. Din ce în ce mai multe. În cele din urmă, exact atunci când începea să sune soneria care marca sfârșitul lecției de înot, a sărit. Îi fusese teamă sau fusese doar precaută? Mulți ani mai târziu, ea avea să le reamintească liderilor europeni, în timpul unei crize majore, că „frica e un sfetnic prost”. Atunci când era copil, pe trambulina aceea, ea voise să folosească fiecare secundă pe care o avea la dispoziție pentru a lua decizia *corectă*, fără să se lase condusă de neglijență sau teamă.

De cele mai multe ori, credem că oamenii ajung să aibă succes grație unei pure energii și unui pur entuziasm. Aproape că scuzăm egoul, deoarece credem că face parte integrantă din personalitatea de care e nevoie pentru „a ajunge mare”. Poate că un pic din acea putere copleșitoare este ceea ce te-a adus unde ești acum. Dar hai să ne

întrebăm: Chiar poate fi susținută în următoarele câteva decenii? Chiar poți să muncești mai mult și să îi depășești pe toți *definitiv*?

Răspunsul este nu. Egoul ne spune că suntem invincibili, că avem o forță nelimitată care nu se va risipi niciodată. Dar nu acest lucru e necesar pentru măreție: energie fără sfârșit?

Merkel e întruchiparea fabulei lui Esop despre țestoasă. E lentă și constantă. În noaptea istorică în care a căzut Zidul Berlinului, avea 35 de ani. A băut o bere, s-a culcat și s-a dus la serviciu devreme a doua zi. De câțiva ani, muncea ca să devină un fizician respectat, dar necunoscut. Numai după aceea a intrat în politică. După ce a făcut 50 de ani, a devenit cancelar. A fost un drum făcut atent, pas cu pas.

Însă noi, restul, vrem să ajungem la vârf cât de repede e omeneste posibil. Nu avem răbdare să așteptăm. Ne îmbătăm cu ideea urcării treptelor ierarhice. Odată ce am reușit, avem tendința să credem că egoul și energia sunt singurele modalități de a rămâne acolo. Nu este adevărat.

Atunci când președintele rus Vladimir Putin a încercat la un moment dat s-o intimideze pe Merkel, lăsându-și câinele lui mare de vânătoare să dea buzna la o întâlnire (se știe că nu este o iubitoare de câini), ea nici măcar n-a clipit, iar mai târziu glumea în legătură cu asta. Prin urmare, el a fost cel care a părut prostuț și nesigur. În timpul ascensiunii ei și în special în timpul cât a fost la putere, și-a menținut permanent echilibrul și luciditatea, indiferent de factorii de stres sau de stimulii imediați.

Dacă am fi fost într-o poziție similară, noi am fi putut să ne lansăm într-o acțiune „îndrăzneță”; am fi putut să ne înfuriem sau să stabilim o limită. Trebuie să ne apărăm drepturile, nu? Dar trebuie? Adesea, acesta este doar egoul, care mai mult amplifică tensiunea decât să o gestioneze. Merkel este fermă, clară și răbdătoare. E dispusă să facă compromisuri în legătură cu orice, cu excepția principiilor care sunt în joc – pe care mult prea mulți oameni le pierd din vedere.

Aceasta e cumpătarea. Asta înseamnă să te stăpânești pe tine.

Nu a devenit întâmplător cea mai puternică femeie din lumea occidentală. Și cel mai important, și-a menținut poziția timp de trei mandate, cu aceeași formulă.

Marele împărat filozof Marc Aureliu știa asta foarte bine. Angrenat în politică aproape împotriva voinței lui, el a servit poporul roman în funcții din ce în ce mai înalte, din adolescență până la moarte. Întotdeauna existau probleme presante – de ascultat solicitări, de purtat războaie, de aprobat legi, de acordat favoruri. S-a străduit să scape de ceea ce el numea „imperializare” – pata puterii absolute care îi distrusese pe împărații de dinainte. Pentru a face asta, el *își scria* că trebuie „să lupte pentru a fi persoana pe care filozofia încearcă să o creeze”.

Acesta e motivul pentru care se spune că filozoful zen Zuigan își spunea în fiecare zi:

– STĂPÂNE...

– DA, DOMNULE?

După aceea adăuga:

– DEVINO CUMPĂTAT.

– DA, DOMNULE.

Încheia spunând:

– NU TE LĂSA AMĂGIT DE ALȚII.

– DA, DOMNULE. DA, DOMNULE.

Astăzi am putea adăuga la asta:

– NU TE LĂSA AMĂGIT DE RECUNOAȘTEREA PE CARE AI OBȚINUT-O SAU DE SUMA DE BANI DIN CONT.

Trebuie să ne luptăm să rămânem cumpătați, în ciuda numeroaselor și diverselor forțe care se învârt în jurul egoului nostru.

Istoricul Shelby Foote observa că „puterea face mai mult decât să corupă; asta e prea simplu. Ea fragmentează, elimină opțiunile, hipnotizează”. Asta e ce face egoul. Încețoșează mintea exact atunci când e nevoie să fie limpede. Cumpătarea este o contrabalansare, un remediu pentru mahmureală – sau, și mai bine, o metodă de prevenire.

Alți politicieni sunt curajoși și carismatici. Dar, așa cum se presupune că ar fi spus Merkel: „Nu poți rezolva sarcini... cu carisma”. Ea e rațională. Analizează. Ea se concentrează asupra situației, nu asupra ei însăși, așa cum fac adesea oamenii care se află la putere. Trecutul ei în domeniul științific e de ajutor aici, desigur. Politicienii sunt adesea vanitoși, obsedați de imaginea lor. Merkel e prea obiectivă pentru asta. Îi pasă de rezultate și mai puțin de alte lucruri. Un scriitor german remarcă, în cadrul unui omagiu pe care i l-a adus când a împlinit 50 de ani, că principala armă a lui Merkel este *lipsa prețiozității*.

David Halberstam observa, atunci când scria despre antrenorul echipei Patriots, Bill Belichick, că omul „nu numai că știe care sunt lucrurile importante, dar și disprețuiește zgomotul inutil”. Ai putea spune același lucru și despre Merkel. Liderii ca Belichick și Merkel știu că lucrurile importante sunt cele care câștigă jocul și duc înainte națiunile. Zgomotul inutil, pe de altă parte, îngreunează luarea deciziilor *corecte* cu privire la cum să interacționezi cu ceilalți, la cum să promovezi, la ce strategii să alegi, la ce păreri să asculți, la momentul în care să te repezi asupra unei probleme.

Europa lui Churchill avea nevoie de un anumit tip de lider. Lumea interconectată de astăzi are nevoie de propriul ei tip de lider. Pentru că există foarte multă informație care să fie selectată, atât de multă competiție, atât de multă schimbare, fără o minte limpede... totul e pierdut.

Nu vorbim, desigur, despre abținerea de la droguri și alcool, dar este cu siguranță vorba despre o formă de stăpânire de sine pentru a ajunge la cumpătarea fără ego – o eliminare a celor inutile și distructive. Gata cu obsesia cu privire la propria imagine; cu tratarea cu dispreț a oamenilor care sunt mai jos sau mai sus decât tine; cu nevoia de însemne ale elitei și de tratament de vedetă; cu furia, cu luptele, cu umflarea în pene, cu jocurile teatrale, cu dominarea, cu infatuarea și cu mirarea în fața propriei grozăvii și a importanței pe care ți-ai dat-o singur.

Cumpătarea este contragreutatea care trebuie să ne echilibreze succesul. Mai ales dacă lucrurile continuă să devină din ce în ce mai

bune.

Așa cum remarcă James Basford, „e nevoie de o constituție puternică pentru a rezista atacurilor repetate ale prosperității”. Ei bine, aici ne aflăm noi, acum.

Există o veche zicală care spune că, pentru a trăi fericit, trebuie să trăiești ascuns. E adevărat. Problema este că asta înseamnă ca noi, restul, să fim privați de exemple foarte bune. Suntem norocoși să vedem pe cineva cum e Merkel în lumina publică, pentru că ea este reprezentantul unei majorități tăcute.

Oricât ar fi de greu de crezut, judecând după lucrurile pe care le vehiculează mass-media, chiar există niște oameni de succes cu apartamente modeste. La fel ca Merkel, au o viață personală normală, împreună cu partenerii lor (soțul ei a lipsit de la prima ei numire în funcție). Le lipsesc subterfugurile, poartă haine normale. Cei mai mulți oameni de succes sunt oameni de care n-ai auzit niciodată. Așa vor ei.

Asta îi menține cumpătați. Îi ajută să-și facă treaba.

PENTRU CEEA CE VINE ADESEA ÎN CONTINUARE, INAMICUL ESTE EGOUL...

Probele au fost strânse, iar tu ești verdictul.

– ANNE LAMOTT

Iată-te aici, pe culme. Ce ai descoperit? Doar cât de greu sau de delicat e de gestionat acest lucru. Ai crezut că va fi mai ușor când vei sosi; în schimb, este și mai greu – o poveste cu totul diferită. Ceea ce ai descoperit e că trebuie să te gestionezi pe tine însuși pentru a-ți păstra succesul.

Filozoful Aristotel nu era străin de lumea egoului, a puterii și a imperiului. Cel mai faimos elev al lui a fost Alexandru cel Mare și tânărul bărbat, în parte cu ajutorul învățăturilor lui Aristotel, a cucerit întreaga lume cunoscută. Alexandru era curajos și grandios și, adesea, generos și înțelept. Cu toate acestea, este clar că a ignorat cea mai importantă lecție a lui Aristotel, și, în parte, probabil că acesta e motivul pentru care a murit la vârsta de 32 de ani, departe de casă, ucis probabil de propriii lui oameni, care, în cele din urmă, au spus: „Destul”.

Nu că ar fi greșit să aibă ambiții mari. Doar că Alexandru nu a înțeles niciodată „media de aur” a lui Aristotel – mai exact, calea de mijloc. Aristotel vorbește în mod repetat de virtute și excelență ca fiind puncte de-a lungul aceluiași spectru. Curajul, de pildă, stă între lașitate la un capăt și nesăbuintă la celălalt. Generozitatea, pe care o admirăm cu toții, trebuie să se oprească înainte de a ajunge fie la risipă, fie la parcimonie, ca să fie utilă la ceva. S-ar putea să fie dificil de spus unde se află linia – această medie de aur –, dar, dacă nu o găsim, riscăm să ajungem în extreme periculoase. Acesta e motivul pentru care e așa de

greu să ajungi la excelență, scria Aristotel: „În fiecare caz, e greu să te străduiești să găsești calea de mijloc; de pildă, nu oricine, ci numai cel ce știe, găsește punctul central al unui cerc”.

Putem să folosim media de aur ca să ne conducem egoul și dorința de realizare.

Ambiția nesfârșită e simplă; oricine poate să apese accelerația. Și mulțumirea de sine e simplă; e doar o chestiune de *a ridica* piciorul de pe accelerație. Trebuie să evităm ceea ce strategul de afaceri Jim Collins numește „a vrea în mod nesăbuit mai mult”, precum și mulțumirea de sine care vine odată cu aclamațiile. Ca să împrumutăm din nou de la Aristotel, dificilă este aplicarea cantității potrivite de presiune, în momentul potrivit, în modul potrivit, pentru intervalul de timp potrivit, în mașina potrivită, mergând în direcția potrivită.

Dacă nu facem asta, consecințele pot fi grave.

Există o replică a lui Napoleon, care, la fel ca Alexandru, a murit îngrozitor. El spunea: „Oamenii cu ambiții mari au căutat fericirea... și au găsit faima”. Ceea ce a vrut el să spună este că în spatele fiecărui obiectiv există impulsul de a fi fericiți și împliniți – dar, atunci când egoismul preia controlul, pierdem din vedere obiectivul și ajungem undeva unde nu am intenționat niciodată. Emerson, în faimosul lui eseu despre Napoleon, face efortul să scoată în evidență că, la numai câțiva ani de la moartea lui, Europa era, în esență, exact așa cum era înainte să-și înceapă Napoleon ascensiunea lui precipitată. Acea moarte, tot acel efort, acea lăcomie, acele onoruri – pentru ce? Practic, pentru nimic. Napoleon, scria el, a dispărut repede, la fel ca fumul armelor lui.

Howard Hughes – în ciuda reputației lui actuale de nonconformist îndrăzneț – nu era un om fericit, oricât de grozavă poate să pară viața lui în istorie sau în filme. Când era aproape de moarte, unul dintre ajutoarele lui a încercat să-l încurajeze pe suferindul Hughes: „Ce viață incredibilă ați avut”, a spus ajutorul. Hughes a dat din cap și a răspuns cu sinceritatea tristă, empatică a cuiva căruia în mod clar i-a sunat ceasul: „Dacă ai fi schimbat cu mine locul în viață, am curaj să pun pariu

că ai fi cerut să ne schimbăm înapoi locurile înainte să treacă o săptămână”.

Nu trebuie să le călcăm pe urme. Știm ce decizii trebuie să luăm ca să evităm acel sfârșit umilitor, chiar jalnic: protejându-ne cumpătarea, evitând lăcomia și paranoia, rămânând umili, păstrându-ne sentimentul scopului, intrând în contact cu vastitatea care ne înconjoară.

Pentru că, chiar dacă reușim să ne autogestionăm bine, prosperitatea nu are nicio garanție. Lumea conspiră împotriva noastră în multe feluri și legile naturii spun că totul regresează către medie. În sport, antrenamentele devin mai dure după un sezon câștigat, echipele proaste își aleg mai bine viitorii jucători, iar plafonul de salariu face să fie greu să păstrezi echipa laolaltă. În viață, taxele devin mai mari cu cât faci mai mulți bani, iar societatea îți impune mai multe obligații. Mass-media e mai dură cu cei de care s-a ocupat și mai înainte. Prețul renumelui îl constituie zvonurile și bârfele: E un bețiv. E lesbiană. E un ipocrit. E o afurisită. Mulțimea îi încurajează pe cei slabi și e *împotriva* câștigătorilor.

Acestea sunt doar fapte de viață. Cine-și poate permite să le contrazică?

În loc să lăsăm puterea să ne facă să delirăm și în loc să luăm de bun ceea ce avem, mai bine ne-am petrece timpul pregătindu-ne pentru schimbările de destin care apar inevitabil în viață. Adică adversitățile, dificultățile, eșecurile.

Cine știe – poate că ceea ce urmează este tocmai un declin. Mai rău, poate că tu l-ai provocat. Doar pentru că ai făcut ceva, cândva, nu înseamnă că vei putea să faci cu succes acel lucru pentru totdeauna.

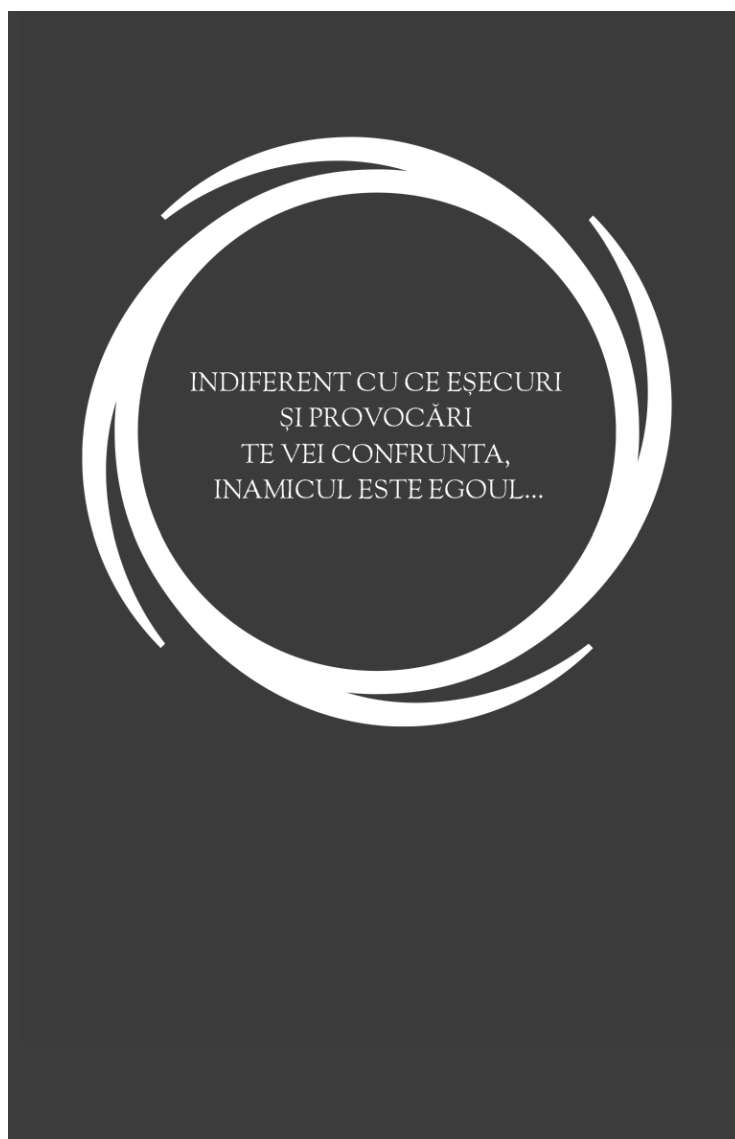
Răsturnările de situație și regresiiile fac parte din ciclul vieții în aceeași măsură ca orice altceva.

Dar putem să facem față și acestui lucru.



EȘECUL

Iată-ne aici, trecând prin încercările inevitabile ale fiecărei călătorii. Poate că am avut un eșec, poate că obiectivul nostru s-a dovedit mai greu de atins decât anticipaserăm. Nimeni nu are succes mereu și nu toată lumea obține succesul din prima încercare. Toți facem pași înapoi de-a lungul drumului. Egoul nu numai că ne face să fim nepregătiți pentru aceste circumstanțe, dar adesea contribuie încă de la început la apariția lor. Calea de ieșire, modalitatea de a ne ridica din nou presupune reorientarea și creșterea conștiinței de sine. Nu avem nevoie de milă – nici de a noastră, nici de a altcuiva – avem nevoie de scop, stabilitate și răbdare.



Facem paradă cu bogățiile noastre și ne ascundem sărăcia pentru că omenirea e dispusă să empatizeze într-o mai mare măsură cu bucuria noastră decât cu suferința. Nimic nu e mai umilitor decât să fim obligați să ne afișăm suferința în public și să simțim că, deși situația noastră este expusă în văzul întregii omeniri, niciun muritor nu-și imaginează nici măcar jumătate din cât suferim noi.

In prima jumătate a vieții ei, Katharine Graham vedea că aproape totul mergea bine.

Tatăl ei, Eugene Meyer, era un geniu financiar care făcuse avere pe piața de acțiuni. Mama ei era frumoasă și era și o persoană publică ilustră. Când era copil, Katharine avea ce era mai bun din toate: cele mai bune școli, cei mai buni profesori, case mari și servitori care să-i stea la dispoziție.

În 1933, tatăl ei a cumpărat ziarul *Washington Post*, pe atunci un ziar aflat într-o situație dificilă, dar important, și a început să investească în el. Fiind singurul copil care și-a exprimat vreun interes serios pentru acesta, Katharine a moștenit ziarul când a fost mai mare și i-a predat conducerea la fel de impresionantului ei soț, Philip Graham.

Ea nu era un alt Howard Hughes, care să risipească averea familiei ei. Nu era un alt copil bogat care să aleagă calea ușoară în viață pentru că putea. Dar avea o viață comodă, fără îndoială. Fusesse mulțumită, după cum spunea ea, să fie „coada zmeului” pentru soțul ei (și pentru părinți).

După aceea, viața ei s-a schimbat. Comportamentul lui Phil Graham devenise tot mai nesăbuit. Bea foarte mult. Lua decizii de afaceri nesăbuite și cumpăra lucruri pe care nu și le permiteau. Începuse să aibă aventuri. Își umilea în public soția în fața aproape tuturor cunoscuților. Probleme de oameni bogați, nu? S-a dovedit că suferise o cădere nervoasă gravă și, în timp ce Katharine încerca să îl ajute să se facă bine, el și-a luat viața cu o pușcă de vânătoare, pe când ea moțăia în camera de alături.

În 1963, la 46 de ani, Katharine Graham, mamă a trei copii, fără nicio experiență în muncă, s-a trezit responsabilă pentru Washington Post Company, o corporație vastă, cu mii de angajați. Era nepregătită, timidă și naivă.

Deși tragice, aceste evenimente nu au constituit chiar un eșec devastator. Graham era încă bogată, încă albă, încă privilegiată. Cu toate

acestea, nu asta era ceea ce credea ea că îi pregătise viața. Asta e ideea. Eșecul și adversitățile sunt relative și unice pentru fiecare dintre noi. Aproape fără excepție, asta e ceea ce face viața: ne ia planurile și le face bucăți. Uneori o dată, alteori de o mulțime de ori.

Așa cum observa cândva filozoful financiar și economistul George Goodman, e ca și cum „am fi la un bal minunat, unde șampania se agită în fiecare pahar și râsetele delicate sunt purtate de aerul verii. Știm că la un moment dat va veni călărețul negru, sfărâmând ușile terasei, răzbunându-se și împrăștiind supraviețuitorii. Cei care pleacă mai devreme sunt salvați, dar balul este atât de uimitor încât nimeni nu vrea să plece cât încă mai e timp. Așa că toată lumea continuă să întrebe: cât e ceasul? Dar niciunul dintre ceasuri nu poate să răspundă”.

El vorbea despre crizele economice, deși ar fi putut la fel de bine să vorbească despre locul în care ne găsim cu toții, nu doar o dată în viață, ci adesea. Lucrurile merg bine. Poate că aspirăm către un obiectiv măreț. Poate că ne bucurăm în sfârșit de roadele muncii noastre. În orice moment, poate să intervină soarta.

Dacă succesul este otrăvirea prin ego, atunci eșecul poate fi o lovitură devastatoare pentru ego – transformând alunecările în eșecuri și micile probleme în mari catastrofe. Dacă egoul este un efect secundar neplăcut al marelui succes, în timpul eșecului, acesta poate fi fatal.

Avem multe nume pentru aceste probleme. Sabotaj. Nedreptate. Adversitate. Încercări. Tragedie. Oricare-ar fi eticheta, este o încercare. Nu ne place și unii dintre noi suntem doborâți de ea. Alții par să fie clădiți astfel încât să treacă de ea. Oricum, este o încercare pe care trebuie să o îndure fiecare persoană.

Această soartă ne este pecetluită la fel de mult cum era și pentru tânărul rege din *Ghilgameș*, în urmă cu cinci mii de ani:

*Se va confrunta cu o bătălie pe care nu o cunoaște,
va merge pe un drum pe care nu-l cunoaște.*

Asta e ceea ce a ajuns și la Katharine Graham. S-a dovedit că preluarea ziarului a fost primul dintr-o serie de evenimente dificile și

dureroase care au durat aproape două decenii.

Thomas Paine scria cândva, referindu-se la George Washington, că există o „fermitate naturală în anumite minți care nu poate fi deblocată de mărunțișuri, dar care, atunci când este deblocată, dezvăluie un rezervor de forță morală”. Graham părea să dețină un rezervor similar.

În timp ce se acomoda cu poziția de conducere, Graham a constatat că consiliul de conducere conservator al ziarului era un obstacol permanent. O tratau de sus, ezitau în privința riscurilor și ținuseră compania pe loc. Pentru a reuși, trebuia să-și folosească propriul instinct de orientare și să nu se supună altora, așa cum făcuse întotdeauna. În cele din urmă, a devenit clar că avea nevoie de un nou director editorial. Împotriva sfatului consiliului de conducere, ea l-a înlocuit pe vechiul băiat bun, plăcut de toată lumea, cu un tânăr începător necunoscut. Destul de simplu.

Următoarea manevră nu a mai fost la fel. Tocmai când compania îndeplinea formalitățile pentru a fi cotate la bursă, ziarul a primit o serie de documente guvernamentale furate despre care editorii o întrebau pe Graham dacă pot să le publice, în ciuda unui ordin judecătoresc care interzicea acest lucru. Ea a consultat avocații companiei. A consultat consiliul de conducere. Toți au sfătuit-o împotriva, temându-se că asta ar putea să anuleze cotarea ofertei publice inițiale sau să blocheze compania în procese timp de ani de zile. Sfâșiată, ea a decis să continue și să le publice – o decizie care, în esență, nu avea niciun precedent. Curând după aceea, investigațiile ziarului cu privire la o spargere de la sediul central al Comitetului Național Democrat – despre care aflaseră de la o sursă anonimă – amenința să pună compania în dezacord permanent cu Casa Albă și cu elita puterii de la Washington (precum și să pună în pericol licența guvernamentală de care aveau nevoie pentru postul TV pe care-l deținea ziarul *Post*). La un moment dat, John Mitchell, susținătorul lui Nixon și *procurorul general al Statelor Unite*, amenința spunând că Graham se întinsese atât de mult încât „o să dea de bucluc”. Un alt consultant se lăuda că cei de la Casa Albă planificau cum să facă rău ziarului. Pune-te în locul ei: cel mai

puternic birou din lume făcând în mod explicit strategii: „Cum putem să facem cel mai mult rău ziarului *Post*?”.

În plus, prețul pe piață pentru *Post* nu era nici pe departe unul mare. Piața stagna. În 1974, un investitor a început să cumpere în mod agresiv acțiuni ale companiei. Consiliul de conducere era îngrozit. Putea să însemne o preluare ostilă. Graham a fost trimisă să negocieze cu el. În anul următor, sindicatul tipografiei ziarului a început o grevă violentă, prelungită. La un moment dat, membrii sindicatului purtau tricouri pe care scria: „Phil a împușcat un Graham greșit”. În ciuda acestor tactici – sau poate datorită lor –, ea a decis să se împotrivească grevei. Ei au ripostat. La ora patru, într-o dimineață, a primit o înștiințare disperată: sindicaliștii sabotaseră mașinile companiei, îl bătuseră pe un angajat nevinovat și apoi dăduseră foc uneia dintre preșele de tipografie. De obicei, în timpul grevelor la tipografie, concurenții îi ajută pe colegii de la alte ziare cu tipărirea, dar concurenții lui Graham au refuzat acest lucru, fapt ce a costat ziarul *Post* 300.000 de dolari pe zi în venituri din publicitate.

După aceea, o serie de investitori majori au început să-și vândă acțiunile din Washington Post Company, părând să-și fi pierdut încrederea în perspectivele acesteia. Graham, împinsă de investitorul activist cu care se întâlnise mai înainte, a decis că cea mai bună opțiune a ei era să cheltuiască o sumă enormă din banii companiei ca să cumpere înapoi propriile acțiuni de pe piață – o mișcare periculoasă pe care nu o făcea aproape nimeni pe atunci.

Aceasta e o listă de probleme care te epuizează numai dacă citești despre ele, darămite dacă le și trăiești. Dar, datorită perseverenței lui Graham, lucrurile au ieșit mai bine decât ar fi putut oricine să prezică.

Documentele dezvăluite pe care le-a publicat Katharine Graham au devenit cunoscute ca Documentele Pentagonului și au reprezentat unul dintre cele mai importante editoriale din istoria jurnalismului. Documentele care descriau afacerea Watergate, care au infuriat Casa Albă în timpul președinției lui Nixon, au schimbat istoria americană și au dat jos o întreagă administrație. De asemenea, au adus ziarului un Premiu Pulitzer. Investitorul de care se temuseră ceilalți s-a dovedit a fi

un tânăr Warren Buffett, care a devenit mentorul ei în afaceri, dar și un promotor și un administrator extraordinar pentru companie. (Micile lui investiții în compania familiei ei vor valora într-o zi sute de milioane.) A avut succes în negocierile cu sindicatul și, în cele din urmă, greva s-a încheiat. Principalul ei concurent din Washington, cel care refuzase să-i vină în ajutor, ziarul *Star*, a dat brusc faliment și a fost achiziționat de ziarul *Post*. Răscumpărarea propriilor ei acțiuni – făcută nu numai împotriva practicilor de afaceri, dar și a evaluării pieței – a adus companiei *miliarde* de dolari.

Se pare că lunga trudă pe care a îndurat-o, greșelile pe care le-a făcut, eșecurile repetate, crizele și atacurile duceau, toate, undeva. Dacă ai fi investit 1 dolar în *Post* în 1971, când a fost făcută oferta publică inițială, ar fi valorat 89 de dolari atunci când s-a retras Graham, în 1993 – comparativ cu 14 dolari în domeniul ei de lucru și 5 dolari pentru indicele bursier S&P 500. Asta o face să fie nu numai una dintre cele mai de succes femei director general din generația ei și prima care a condus o companie din topul Fortune 500, ci și unul dintre cei mai buni directori generali din toate timpurile. Punct.

Pentru cineva care s-a născut într-o familie bogată, primii 15 ani au fost ceea ce s-ar numi un „botez al focului”. Graham s-a confruntat cu probleme peste probleme, dificultăți pe care nu era cu adevărat pregătită să le gestioneze, sau așa părea. Au existat momente în care probabil că simțea că ar fi fost mai bine să vândă nenorocita de companie și să se bucure de averea ei uriașă.

Graham nu a pricinuit sinuciderea soțului ei, dar i-a fost scris să continue fără el. Nu a cerut ea Documentele Watergate și nici pe cele ale Pentagonului, dar a căzut în sarcina ei să stăpânească natura lor provocatoare. Pentru alții, anii '80 au însemnat o beție a cumpărării și a fuziunilor, dar nu și pentru ea. Și-a consolidat eforturile orientate spre ea și spre companie, în ciuda faptului că Wall Street o considera slabă. Ar fi putut să aleagă calea ușoară de o sută de ori, dar nu a făcut-o.

În orice moment, există posibilitatea unui eșec sau a unui regres. Bill Walsh spune: „Aproape întotdeauna, drumul tău către victorie trece printr-un loc numit «eșec»”. Pentru a gusta din nou succesul, trebuie să

înțelegem ce a dus la acest moment (sau la acești ani) de dificultate, ce nu a mers bine și de ce. Trebuie să ne ocupăm de situație ca să trecem peste ea. Va trebui să o acceptăm și să mergem mai departe.

Graham a fost singură în cea mai mare parte a acestei experiențe. Își pipăia orbește drumul prin întuneric, încercând să înțeleagă o situație dificilă în care nu se așteptase niciodată să se afle. E un exemplu al felului în care poți să faci bine aproape totul și tot să te trezești într-un mare rahat.

Noi credem că eșecul vine doar la egoiștii care l-au căutat. Nixon merita să aibă un eșec; dar Graham? Realitatea este că, deși, da, adesea, oamenii își provoacă singuri prăbușirea, și oamenii buni eșuează tot timpul (sau sunt dezamăgiți de alți oameni). Oameni care deja au trecut printr-o mulțime de lucruri se trezesc înconjurați de și mai multe. Viața nu e corectă.

Egoului îi place această noțiune, ideea că ceva este „corect” sau nu. Psihologii numesc asta „rană narcisică” – atunci când luăm în nume personal evenimente total neutre și obiective. Facem asta atunci când sentimentul nostru de sine e fragil și dependent de faptul că viața trebuie să se desfășoare tot timpul așa cum vrem noi. Fie că lucrurile prin care treci apar din vina ta, fie că nu, nu contează, pentru că e situația ta, pe care trebuie să o gestionezi chiar acum. Egoul lui Graham nu a făcut-o să eșueze, dar, dacă l-ar fi avut, cu siguranță că ar fi împiedicat-o să mai reușească vreodată. Ai putea spune că eșecul vine întotdeauna neinvitat, dar, prin intermediul egoului, mult prea mulți dintre noi îi permit să rămână.

De ce a avut nevoie Graham în tot acest timp? Nu de fală. Nu de lăudăroșenie. Avea nevoie să fie puternică. Avea nevoie de încredere și să fie dispusă să îndure. Sentimentul binelui și al răului. *Scop*. Nu era vorba despre *ea*. Era vorba despre păstrarea moștenirii familiei ei. Să protejeze ziarul. Să-și facă treaba.

Dar tu? Te va trăda egoul atunci când lucrurile vor deveni dificile? Sau poți merge mai departe fără el?

Atunci când ne confruntăm cu dificultăți, în special cu dificultăți publice (persoane sceptice, scandaluri, pierderi), prietenul nostru egoul își va arăta adevărata față.

Absorbind părerile negative, egoul spune: Știam eu că nu poți s-o faci. *De ce ai mai încercat?* Afirmă următoarele: Asta nu merită. Asta nu e corect. Asta e problema altcuiva. *De ce nu vii cu o scuză bună și nu te speli pe mâini în legătură cu asta?* Ne spune că nu ar fi trebuit să acceptăm asta. Ne spune că nu noi suntem problema.

Adică adaugă o vătămare de sine pentru fiecare vătămare pe care o trăiești.

Ca să-l parafrazez pe Epicur, cel înclinat către narcisism trăiește într-un „oraș fără ziduri”. Fragilul sentiment de sine este permanent sub amenințare. Iluziile și realizările nu contribuie la apărare, nu atunci când ai antene sensibile speciale, antrenate să primească (și să creeze) semnalele care pun sub semnul întrebării precara ta încercare de a obține echilibru.

Acesta e un mod îngrozitor de a trăi.

În anul de dinainte ca Walsh să preia echipa 49ers, aceștia au avut două victorii și paisprezece înfrângeri. În primul lui an în calitate de antrenor principal și manager general, au avut... două victorii și paisprezece înfrângeri. Poți să-ți imaginezi dezamăgirea? Toate schimbările, toată munca depusă în acel prim an și să sfârșești exact în același punct ca antrenorul incompetent de dinaintea ta? Așa am gândi cei mai mulți dintre noi. Iar după aceea, probabil că am începe să învinuim alți oameni.

Walsh și-a dat seama că „trebuia să caute în altă parte dovezile” că lucrurile se schimbau. Pentru el, era vorba despre felul în care se juca, despre deciziile bune și despre schimbările care erau făcute în interiorul organizației. Două sezoane mai târziu, au câștigat Super Cupa și multe altele după aceea. Când s-au aflat la nivelul cel mai de jos, acele victorii trebuie să fi fost resimțite ca fiind foarte departe, acesta constituind motivul pentru care trebuie să poți să vezi dincolo de asta și prin asta.

Așa cum observa cândva Goethe, marele eșec este „să te vezi mai sus decât ești și să te evaluezi mai prejos decât adevărata ta valoare”. O metaforă bună ar fi răscumpărarea de acțiuni pe care a făcut-o Katharine Graham la sfârșitul anilor '70 și în anii '80. Răscumpărările de acțiuni sunt controversate – de obicei, vin de la o companie care e blocată sau care se află în cădere. Prin acele răscumpărări, directoarea generală face o afirmație oarecum incredibilă. Ea spune: Piața greșește. Ne evaluează foarte greșit compania și, în mod clar, are prea puțin idee către ce ne îndreptăm noi, așa că o să cheltuim prețioșii bani lichizi ai companiei pariind că ei greșesc.

Mult prea adesea, niște directori generali necinstiți și egoiști răscumpără acțiunile companiei pentru că se autoiluzionează. Sau pentru că vor să crească în mod artificial prețul acțiunilor. Invers, niște directori generali timizi sau slabi nici nu ar lua în considerare să parieze pe ei înșiși. În cazul lui Graham, ea a făcut o judecată de valoare; cu ajutorul lui Buffett, a putut să vadă în mod obiectiv că piața nu aprecia adevărata valoare a bunurilor companiei. Știa că loviturile asupra reputației și curba de învățare contribuiseră toate la un preț redus al acțiunilor, care, în ciuda faptului că i-au redus averea personală, creaseră o oportunitate uriașă pentru companie. Într-un interval scurt de timp, ea va cumpăra aproape 40% dintre acțiunile companiei, la o fracțiune din valoarea lor ulterioară. Acțiunile pe care Katharine Graham le-a cumpărat cu aproximativ 20 de dolari bucata urmau să valoreze peste mai puțin de un deceniu mai mult de 300 de dolari.

Ceea ce au făcut și Graham și Walsh a fost să adere la un sistem de unități de măsură personal, care le permitea să evalueze și să-și măsoare progresul, în timp ce lumea din exterior era prea distrasă de presupusele semne de eșec sau slăbiciune.

Asta e ceea ce ne ghidează în momentele de dificultate.

Poate că nu intri la facultatea care a fost prima ta alegere. Poate că nu ești ales pentru un proiect sau poate că ești trecut cu vederea în ceea ce privește o promovare. Poate că cineva a făcut mai mult pentru acea slujbă, pentru casa visurilor tale, pentru oportunitatea de care tu simți

că depinde totul. Acest lucru s-ar putea întâmpla mâine sau s-ar putea întâmpla peste 25 de ani de-acum încolo. Ar putea să dureze două minute sau zece ani. Știm că toată lumea trăiește eșecul și adversitățile, că suntem supuși, cu toții, legilor gravitației și mediului. Ce înseamnă asta? Înseamnă că ne vom confrunța și noi cu ele.

Așa cum a exprimat foarte rafinat Plutarh, „viitorul se năpustește asupra fiecăruia dintre noi cu toate primejdiile necunoscutului”. Singura cale de ieșire este să-l străbați.

Oamenii umili și puternici nu au aceleași probleme ca egoiștii în privința acestor chestiuni. Sunt mai puține plângeri și mult mai puține sacrificii de sine. În schimb, există o rezistență stoică, voioasă chiar. Mila este inutilă. Nu le este amenințată identitatea. Pot să se descurce fără validare permanentă.

Acesta e lucrul către care aspirăm, mai mult decât către simplul succes. Ceea ce contează e că putem să răspundem la lucrurile pe care viața ni le scoate în cale.

Și contează felul în care răzbatem.

TIMP VIU SAU TIMP MORT?

Vivre sans temps mort. (Trăiește fără să irosești timpul.)

– SLOGAN POLITIC PARIZIAN

Malcolm X a fost un infractor. Pe atunci nu era Malcolm X – i se spunea Detroit Red și era un infractor oportunist care făcea câte puțin din toate. A făcut escrocherii cu pariurile. A vândut droguri. A lucrat ca proxenet. După aceea, a trecut la jaful armat. Avea propria lui gașcă de spărgători, pe care o conducea prin intermediul unei combinații de intimidare și îndrăzneală, exploatând faptul că nu părea să-i fie teamă să ucidă sau să moară.

În cele din urmă, a fost arestat pe când încerca să vândă un ceas scump pe care-l furase. Avea asupra lui un pistol în acel moment, deși, spre binele lui, nu făcuse nicio mișcare amenințătoare la adresa ofițerilor care l-au prins. În apartamentul lui, au găsit bijuterii, blănuri, un arsenal de arme și toate instrumentele pe care le folosea pentru spargerii.

A primit 10 ani. Era februarie 1946. De-abia făcuse 21 de ani.

Chiar dacă luăm în calcul rușinosul rasism american și orice nedreptăți legale sistematice care existau în acele vremuri, Malcom X era vinovat. Merita să meargă la închisoare. Cine știe pe cine ar mai fi rănit sau ucis dacă ar fi continuat această viață tot mai bogată în infracțiuni?

Atunci când acțiunile tale te conduc către o sentință care te condamnă la ani grei de închisoare – verdict judecat și pronunțat corect –, ceva a mers rău. Te-ai trădat nu doar pe tine, ci și standardele elementare ale societății și moralității. Așa a fost în cazul lui Malcolm.

Așadar, a ajuns la închisoare. Un număr. Un corp care avea să stea într-o cușcă pentru aproximativ un deceniu.

El s-a confruntat cu ceea ce Robert Greene – un om care, 60 de ani mai târziu, va constata că foarte popularele lui cărți au fost interzise în multe închisori federale – numește un scenariu cu „timp viu sau timp mort”. Cum se vor desfășura, în cele din urmă, șapte ani? Ce va face Malcolm cu acest timp?

Potrivit lui Greene, există două tipuri de timp în viața noastră: timpul mort, atunci când oamenii sunt pasivi și așteaptă, și timpul viu, atunci când oamenii învață, acționează și folosesc fiecare secundă. Fiecare moment de eșec, fiecare moment sau situație pe care nu am ales-o în mod deliberat sau nu am controlat-o implică această alegere: timp viu sau timp mort?

Care va fi?

Malcolm a ales *timpul viu*. A început să citească. A cercetat religia. A învățat singur să devină cărturar verificând cu creionul dicționarul de la biblioteca închisorii și nu numai că l-a devorat de la început până la sfârșit, ci *l-a și copiat de mână*, din scoarță-n scoarță. Toate aceste cuvinte despre care nu știuse niciodată că ar exista au fost transferate în creierul lui.

Așa cum spunea mai târziu: „De atunci și până când am părăsit închisoarea, în fiecare moment liber pe care-l aveam, dacă nu citeam în bibliotecă, citeam în patul meu”. A citit lucrări de istorie, a citit lucrări de sociologie, a citit despre religie, a citit clasicii, a citit filozofi precum Kant și Spinoza. Mai târziu, un reporter l-a întrebat pe Malcolm:

– Ce educație ai?

A răspuns cu un singur cuvânt:

– Cărțile.

Închisoarea a fost facultatea lui. A depășit detenția prin paginile pe care le-a absorbit. Se gândea că lunile au trecut fără ca el să se gândească măcar că era reținut împotriva voinței lui. Nu fusese „niciodată atât de liber, în viața lui”.

Majoritatea oamenilor știu ce a făcut Malcolm X după ce a ieșit din închisoare, dar nu-și dau seama cum de închisoarea a făcut posibil acest lucru. Cum o combinație între acceptare, umilință și putere a alimentat

transformarea. Nu sunt conștienți nici de cât de frecvent e acest lucru de-a lungul istoriei, cât de multe personalități s-au confruntat cu aceste situații aparent îngrozitoare – o sentință cu închisoarea, un exil, o piață în scădere sau o recesiune, recrutarea în armată și chiar trimiterea într-un lagăr de concentrare – și, prin atitudinea și abordarea lor, au transformat acele circumstanțe în combustibil pentru măreția lor caracteristică.

Francis Scott Key a scris poemul care a devenit imnul național al Statelor Unite pe când era captiv pe un vas, în timpul unui schimb de prizonieri în Războiul din 1812. Viktor Frankl și-a cizelat psihologia sensului și a suferinței în timpul supliciului din *trei* lagăre de concentrare naziste.

Aceste oportunități nu vin întotdeauna în situații atât de grave. Autorul Ian Fleming era în repaus la pat, la ordinul doctorilor, și îi era interzis să folosească o mașină de scris. Erau îngrijorați că se va strădui să scrie un alt roman cu Bond. Așa că a creat, în schimb, *Chitty Chitty Bang Bang*, scriind de mână. Walt Disney a luat decizia să devină creator de desene animate în timp ce stătea la pat, după ce călcase într-un cui ruginit.

Da, te-ai simți mai bine pe moment să fii mânios, mâhnit, să fii deprimat sau cu inima zdrobită. Atunci când cad pe capul tău nedreptatea sau capriciile sorții, reacția normală este să strigi, să ripostezi, să te împotrivești. Cunoști sentimentul: *Nu vreau asta. Vreau... Vreau așa cum îmi doresc eu.* Aceasta e limitare de sine.

Gândește-te câte lucruri ai dat deoparte. Chestiuni de care ai refuzat să te ocupi. Probleme sistematice care păreau prea copleșitoare ca să le abordezi. Timpul mort este reînviat atunci când îl folosim ca pe o oportunitate de a face ceea ce trebuia să facem demult.

Așa cum se spune, acest moment nu este viața ta. Dar e un moment din viața ta. Cum îl vei folosi?

Malcolm ar fi putut să-și reia viața care l-a adus în închisoare. Timpul mort nu e mort numai din cauza trândăviei și a complacerii. Ar fi putut să petreacă acei ani devenind un infractor mai bun, consolidându-și

relațiile sau planificând următoarea lui lovitură, dar tot ar fi fost timp mort. Poate că s-ar fi *simțit* viu făcând asta, chiar dacă se omora încet.

„Mulți gânditori serioși au apărut în închisori”, cum spune Robert Greene, „acolo unde nu avem altceva de făcut decât să ne gândim”. Însă, din nefericire, închisorile – la propriu și la figurat – au generat mult mai mulți degenerați, ratați, indivizi buni de nimic. Poate că deținuții nu aveau nimic altceva de făcut decât să se gândească; dar lucrul la care au ales să se gândească i-a făcut mai răi, nu mai buni.

Asta e ceea ce facem mulți dintre noi atunci când eșuăm sau când ne confruntăm cu probleme. Lipsindu-ne abilitatea de a ne examina pe noi înșine, ne reinvestim energia în exact aceleași tipare de comportament care ne-au cauzat inițial probleme.

Apare în multe forme. Visând absenți la viitor. Plănuindu-ne răzbunarea. Găsind refugiu în distracție. Refuzând să luăm în considerare că alegerile noastre sunt o reflectare a caracterului nostru. Am face, în esență, orice altceva.

Dar ce-ar fi dacă am spune: Aceasta este o oportunitate. O folosesc pentru scopurile mele. Nu voi permite ca acest timp să fie mort pentru mine.

Timpul mort este atunci când suntem controlați de ego. Acum – acum este momentul în care putem să trăim.

Cine știe ce faci tu acum? Să sperăm că nu este o perioadă de încarcerare, chiar dacă e posibil să te simți exact așa. Poate că ești la o școală de corecție, poate că ești în așteptare, poate că treci printr-un proces de separare, poate că faci smoothie-uri în timp ce economisești bani, poate că ești blocat așteptând un contract sau un schimb de tură. Poate că situația aceasta este una care e creată complet de tine sau poate că e doar ghinion.

În viață, toți ajungem să fim blocați de timpul mort. Nu putem controla apariția lui. Dar putem controla modul în care îl folosim.

Așa cum spunea foarte bine Booker T. Washington: „Aruncă-ți năvodul acolo unde te afli”. Folosește ce se află în jurul tău. Nu lăsa încăpățânarea să agraveze o situație rea.

EFORTUL ESTE SUFICIENT

Ceea ce contează pentru un om activ este să facă ce trebuie; dacă ce trebuie să facă ajunge să se întâmple, asta nu ar trebui să-l deranjeze.

– GOETHE

Belisarie este unul dintre cei mai mari generali din istorie, și totuși un necunoscut. Numele său a devenit atât de obscur și de uitat de istorie, încât îl face pe neapreciatul general Marshall să fie extrem de faimos. Cel puțin, au numit Planul Marshall cu numele lui George.

În calitate de comandant roman cu cel mai înalt rang, sub comanda împăratului bizantin Iustinian, Belisarie a salvat civilizația occidentală în cel puțin trei rânduri. În timp ce Imperiul Roman se prăbușea și tronul era mutat la Constantinopol, Belisarie a fost singura speranță în niște vremuri tare întunecate pentru creștinătate.

A obținut victorii strălucitoare la Dara, Cartagina, Napoli, Sicilia și Constantinopol. Cu doar câțiva soldați împotriva unei mulțimi de zeci de mii de oameni, Belisarie a salvat tronul, atunci când o răsccoală a devenit atât de sălbatică încât împăratul plănuia să abdice. A revendicat teritorii îndepărtate, care erau pierdute de ani de zile, în ciuda faptului că avea prea puțini oameni și era lipsit de resurse. A recucerit și a apărut Roma pentru prima oară de când o prădaseră și o cuceriseră barbarii. Toate astea înainte să împlinească 40 de ani.

Care au fost mulțumirile lui? Nu i-a fost oferit triumful public. În schimb, era suspectat în mod constant de împăratul paranoic pe care îl servea, Iustinian. Victoriile și sacrificiile erau anulate de tratate stupide și de rea-credință. Istoricul lui, Procopius, a fost corupt de Iustinian să defăimeze imaginea și moștenirea sa. Mai târziu, i-a fost luată comanda.

Singurul lui titlu rămas a fost cel dinadins umilitor de „Comandant al grajdurilor imperiale”. A, și la sfârșitul ilustrei sale cariere, Belisarie a fost depozat de averea lui și, potrivit legendei, a fost *orbit* și obligat să cerșească pe străzi ca să supraviețuiască.

Istoricii, cărturarii și artiștii au deplâns și au dezbătut acest tratament secole întregi. La fel ca toți oamenii corecți, au fost revoltați de stupiditatea, de lipsa de recunoștință și de nedreptatea la care a fost supus acest om extraordinar și neobișnuit.

Care e singura persoană pe care nu o auzim plângându-se de niciunul dintre aceste lucruri? Nici atunci, nici la sfârșitul vieții lui, nici măcar în scrisorile personale: Belisarie însuși.

În mod ironic, probabil că ar fi putut să preia tronul în numeroase ocazii, deși se pare că nu a fost niciodată nici măcar tentat. În timp ce împăratul Iustinian a căzut pradă tuturor viciilor puterii absolute – control, paranoia, egoism, lăcomie, nu vedem nici urmă de așa ceva la Belisarie.

În concepția lui, el doar își făcea treaba, una despre care credea că e datoria lui sacră. Știa că o făcuse bine. Știa că făcuse ceea ce era corect. Asta era suficient.

În viață, vor exista momente când vom face totul corect, poate chiar perfect. Cu toate acestea, rezultatele vor fi cumva negative: eșec, lipsă de respect, invidie sau chiar un căscat răsunător din parte lumii.

În funcție de lucrul care ne motivează, acest răspuns poate fi zdrobitor. Dacă e stăpân egoul, nu vom accepta nimic altceva decât aprecierea deplină.

O atitudine periculoasă, pentru că, atunci când cineva lucrează la un proiect – fie că e o carte, o afacere sau altceva –, la un moment dat, acel lucru pleacă din mâinile lui și intră în lume. E judecat, primit și influențat de *alți oameni*. Încetează să mai fie ceva controlat de o persoană și depinde de restul.

Belisarie putea să-și câștige bătăliile. Putea să-și conducă oamenii. Putea să-și determine etica personală. Nu putea să controleze dacă

munca lui era apreciată sau dacă stârnea suspiciuni. Nu avea nicio capacitate să controleze dacă un dictator puternic îl va trata bine.

Această realitate este, în esență, valabilă pentru oricine, indiferent ce viață are. Ceea ce a fost foarte special la Belisarie este faptul că el a acceptat acest târg. Să facă ceea ce era corect era de ajuns. Să-și servească țara, pe Dumnezeuul lui, și să-și îndeplinească cu credință datoria era tot ceea ce conta. Orice adversitate putea fi îndurată și orice recompensă era considerată un plus.

Ceea ce este bine, pentru că, nu numai că adesea nu a fost recompensat pentru faptele bune pe care le făcea, ci a fost *pedepsit* pentru ele. La început, asta pare exasperant. Reacția pe care am avea-o dacă asta ni s-ar întâmpla nouă sau unei persoane pe care o cunoaștem ar fi indignarea. Care era alternativa lui? Ar fi trebuit să facă ce era greșit?

Ne confruntăm, cu toții, cu aceleași provocări în urmărirea propriilor noastre obiective: Să muncim din greu pentru ceva ce ne poate fi luat? Să investim timp și energie chiar dacă știm că rezultatul nu este garantat? Dacă avem motivele potrivite, suntem dispuși să continuăm. Dacă avem egoul, nu suntem.

Avem doar un control minim asupra recompenselor pentru munca și efortul nostru – validările altor oameni, recunoașterea, premiile. Deci, ce o să facem? Să nu fim amabili, să nu muncim din greu, să nu dăm pentru că există o șansă să nu primim înapoi? Serios?

Gândește-te la toți activiștii care constată că nu pot să-și promoveze mai mult cauza. La liderii care sunt asasinați înainte să-și fi încheiat treaba. La inventatorii ale căror idei stagnează „înainte să le vină timpul”. Potrivit valorilor principale ale societății, acești oameni nu au fost recompensați pentru munca lor. *Trebuiau să n-o fi făcut-o?*

Cu toate acestea, din perspectiva egoului, fiecare dintre noi s-a gândit să facă tocmai acest lucru.

Dacă asta e atitudinea ta, cum ai de gând să rezisti în momentele dificile? Ce te faci dacă ești înaintea vremurilor tale? Ce te faci dacă

piața favorizează vreo tendință stupidă? Ce te faci dacă șeful sau clienții tăi nu te înțeleg?

E mult mai bine atunci când e suficient să faci o treabă bună. Cu alte cuvinte, cu cât suntem mai puțin atașați de *rezultate*, cu atât mai bine. Atunci când ceea ce ne umple de mândrie și de respect de sine este faptul că ne respectăm *propriile* noastre standarde. Atunci când efortul este suficient, iar nu rezultatele, bune sau proaste.

Din perspectiva egoului, asta nu e nici pe departe suficient. Nu, avem nevoie să fim recunoscuți. Avem nevoie să primim recompense. Foarte problematic e faptul că, adesea, primim asta. Suntem lăudați, suntem plătiți și începem să presupunem că cele două lucruri merg mână-n mână întotdeauna. Apare inevitabil „mahmureala așteptării”.

A existat o întâlnire neobișnuită între Alexandru cel Mare și faimosul filozof cinic Diogene. După cum se spune, Alexandru s-a apropiat de Diogene, care stătea întins pe jos, bucurându-se de căldura verii, și, aplecându-se spre el, l-a întrebat ce ar putea să facă el, cel mai puternic om din lume, pentru acest bărbat despre care se știe că era sărac. Diogene ar fi putut cere orice. Ceea ce a cerut a fost epic: „Dă-te la o parte, că îmi iei soarele”. Chiar și două mii de ani mai târziu putem să simțim cu exactitate acel loc din „plexul solar” în care trebuie să-l fi lovit pe Alexandru, un bărbat care întotdeauna a vrut să demonstreze cât de important e el. Așa cum observa mai târziu scriitorul Robert Louis Stevenson cu privire la această întâlnire, „e dureros să fi muncit din greu și să te fi cățarat pe înălțimi anevoioase, iar atunci când ajungi în vârf, să constăți că umanitatea e indiferentă la realizările tale”.

Ei bine, pregătește-te pentru asta. Se va întâmpla. Poate că părinții tăi nu vor fi impresionați niciodată. Poate iubitei n-o să-i pese. Poate că investitorii nu vor înțelege cifrele. Poate că publicul nu va aplauda. Dar trebuie să poți trece peste asta. Nu poți să lași ca *asta* să fie ceea ce te motivează.

Belisarie a trebuit să mai îndure o ultimă încercare. A fost găsit nevinovat și i-au fost restituite onorurile – exact la timp ca să salveze imperiul în calitate de bătrân cu părul alb.

Cu excepția faptului că nu, viața nu e un basm. A fost din nou suspectat pe nedrept că a complotat împotriva împăratului. Cum spune Longfellow în faimosul său poem despre săracul nostru general, la sfârșitul vieții lui era secătuit și invalid. Cu toate acestea, el încheie energic:

*Pot îndura și asta. Eu sunt tot
Belisarie!*

Nu vei fi apreciat. Vei fi sabotat. Vei suferi eșecuri surprinzătoare. Nu ți se vor îndeplini așteptările. Vei pierde. Vei da greș.

Atunci, cum vei continua? Cum să te mândrești cu tine și cu munca ta? Sfatul lui John Wooden pentru jucătorii lui este un răspuns la asta: „Schimbă definiția succesului. Succesul înseamnă o conștiință împăcată, care e rezultatul direct al satisfacției de sine care provine din faptul că știi că ai depus *efortul* de a face tot ce ți-a stat în putință ca să devii cât de bun ai fi putut”. „Ambiția înseamnă să-ți legi starea de bine de ceea ce spun sau fac alți oameni...”, își amintea sieși Marc Aureliu. „Judecata sănătoasă înseamnă s-o legi de propriile tale acțiuni.”

Fă-ți treaba. Fă-o bine. După aceea, „lasă lucrurile așa și lasă-l pe Dumnezeu să facă restul”. Asta-i tot ce trebuie să se întâmple.

Recunoașterea și recompensele – acestea sunt în plus. Respingerea se referă la ele, nu la noi.

Extraordinara carte a lui John Kennedy Toole, *A Confederacy of Dunces* (*Conjurația imbecililor*), a fost refuzată în mod unanim de editori, veste care l-a distrus în așa măsură încât mai târziu s-a sinucis în mașina lui, pe o stradă pustie din Biloxi, Mississippi. După moartea lui, mama sa a descoperit cartea, a susținut-o până când a fost publicată și, în cele din urmă, aceasta a câștigat Premiul Pulitzer.

Gândește-te la asta o clipă. Ce s-a schimbat de la o propunere la alta? Nimic. Cartea era aceeași. Era la fel de extraordinară și atunci când Toole o avea sub formă de manuscris și se lupta cu editorii pentru ea, cum era și atunci când a fost publicată, vândută în multe exemplare și a câștigat premii. Dacă ar fi putut să-și dea seama de asta, nu s-ar mai fi

simțit atât de devastat. Nu a putut, dar din exemplul lui dureros putem, cel puțin, să vedem cât de arbitrare sunt multe dintre căderile din viață.

Acesta e motivul pentru care nu putem lăsa factorii externi să stabilească dacă ceva a meritat sau nu. Depinde de noi.

Până la urmă, lumea este indiferentă la ceea ce „vrem” noi, oamenii. Dacă vom continua să vrem, să *avem nevoie*, ne pregătim, pur și simplu, pentru resentimente sau chiar mai rău.

Să ne facem treaba e suficient.

MOMENTELE *FIGHT CLUB*

Dacă vei încătușa adevărul și îl vei îngropa în pământ, nu va face decât să crească și să acumuleze o putere atât de năvalnică încât, în ziua în care va izbucni, va spulbera totul în jurul lui.

– ÉMILE ZOLA

Nu e suficient loc aici ca să enumerăm toți oamenii de succes care au ajuns pe fundul prăpastiei.

Ideea că toți au trăit momente răscolitoare, care le-au schimbat perspectiva, e aproape un clișeu. Asta nu înseamnă că nu e adevărat.

J.K. Rowling s-a trezit, la șapte ani de la absolvirea facultății, cu o căsătorie ratată, fără slujbă, mamă singură, cu copii pe care de-abia putea să-i hrănească și aproape să rămână fără adăpost. Un Charlie Parker adolescent credea că face ravagii pe scenă, în acord complet cu restul trupei, până când Jo Jones a aruncat cu un talger după el și l-a alungat în mod umilitor. Un tânăr Lyndon Johnson este bătut măr de un băiat de fermă din Hill Country din cauza unei fete, fapt care-i distruge în cele din urmă imaginea de „cel mai tare din parcare”.

Sunt multe feluri de-a ajunge pe fundul prăpastiei. Aproape oricine face asta, în felul lui, la un moment dat.

În romanul *Fight Club*, apartamentul personajului Jack este aruncat în aer. Toate bunurile lui – „fiecare bucată de mobilă”, pe care el o iubește cu înverșunare – s-au pierdut. Mai târziu, se dovedește că tocmai Jack îl aruncase în aer. Suferea de tulburări de personalitate și „Tylor Durden” a orchestrat explozia ca să-l trezească pe Jack din amorțeala tristă care îl împiedica să acționeze. Rezultatul a fost o călătorie într-o zonă complet diferită și destul de întunecată a vieții lui.

În mitologia greacă, personajele trăiesc adesea o *katabasis* – sau o „coborâre”. Sunt forțate să se retragă, suferă o depresie sau, în anumite

cazuri, coboară literalmente în infern. Atunci când revin la suprafață, vin cu cunoștințe și cu înțelegere îmbogățite.

Astăzi, am numi asta iad și, ocazional, cu toții petrecem un timp acolo.

Ne înconjurăm cu porcării. Cu distracții. Cu minciuni cu privire la ce ne face fericiți și la ce este important. Devenim oamenii care nu ar trebui să devenim și adoptăm comportamente distructive, îngrozitoare. Această stare nesănătoasă, derivată din ego, se consolidează și devine aproape permanentă. Până când *katabasis*-ul ne obligă s-o înfruntăm.

Duris dura franguntur. Lucrurile dure sunt sfărâmate de lucruri dure.

Cu cât este mai mare egoul, cu atât e mai dură căderea.

Ar fi frumos dacă n-ar trebui să fie așa. Dacă am putea fi împinși în mod agreabil către căile corecte, dacă un avertisment liniștit ar fi tot ce am avea nevoie ca să alungăm iluziile, dacă am putea să evităm egoul de unii singuri. Dar, pur și simplu, nu e așa. Reverendul William A. Sutton observa, cu aproximativ 120 de ani în urmă, că „nu putem fi umili decât dacă îndurăm umilințele”. Ar fi mult mai bine să fim scutiți de aceste experiențe, dar uneori acesta e singurul mod în care un orb poate fi făcut să vadă.

De fapt, multe schimbări semnificative din viață vin în momentele în care suntem complet distruși, în care tot ce credeam că știm despre lume se dovedește a fi fals. Le-am putea numi „momente *Fight Club*”. Uneori sunt provocate de noi, alteori sunt provocate de alții, dar oricare ar fi cauza, pot fi catalizatorii schimbărilor pe care eram îngroziți să le facem.

Alege un moment din viața ta (sau poate chiar momentul pe care-l trăiești acum). Un șef care te critică la sânge în fața întregului personal. O confruntare cu persoana pe care-o iubești. O notificare Google care anunță articolul care sperai că nu va fi scris niciodată. Telefonul de la bancă. Știrea care te-a făcut să pici de pe scaun, fără cuvinte, înmărmurit.

Aceste momente – când schimbarea scoate la iveală ceva ce nu s-a mai văzut înainte – sunt cele în care ești obligat să privești în ochi un

lucru numit Adevăr. Nu mai poți să te ascunzi sau să te prefaci.

Un astfel de moment ridică multe semne de întrebare: *Cum să înțeleg asta? Cum să merg înainte și ascendent? Am ajuns la capăt sau mai urmează și altceva? Cineva mi-a arătat ce probleme am, deci, cum le remediez? Cum de-am lăsat să se întâmple asta? Cum să fac să nu se întâmple din nou?*

Cercetând istoria, descoperim că aceste evenimente par să fie definite de trei trăsături:

1. Aproape întotdeauna au fost provocate de o anumită forță sau persoană din exterior.
2. Implică adesea lucruri pe care le știam despre noi înșine, dar ne era prea teamă să le recunoaștem.
3. Oportunitatea unui extraordinar progres și a perfecționării vine din prăbușire.

Profită oricine de această oportunitate? Desigur că nu. Adesea, egoul este cel care provoacă prăbușirea, iar după aceea ne împiedică să devenim mai buni.

Nu a fost criza financiară din 2008 un moment în care s-a dezvăluit totul pentru mulți oameni? Lipsa de răspundere, stilul de viață exagerat de cheltuitor, lăcomia, nesinceritatea, tendințele care nu ar fi putut continua. Pentru unii, acesta a fost un apel de trezire la realitate. Alții, doar câțiva ani mai târziu, sunt în exact același punct în care erau. Pentru ei, data viitoare va fi mai rău.

Hemingway a avut propriile lui revelații cu privire la cădere când era tânăr. Înțelepciunea pe care a dobândit-o din ele este exprimată etern în cartea lui, *Adio arme*. El scria: „Lumea frânge pe fiecare în parte și, după aceea, mulți fac ca frântura să devină un punct forte. Dar pe cei care nu se lasă frânți îi omoară.”

Lumea îți poate arăta adevărul, dar nimeni nu te poate obliga să-l accepți.

În grupurile de terapie în 12 pași, aproape toți pașii se referă la suprimarea egoului și la eliminarea sentimentelor de îndreptățire, a

bagajelor și a rămășițelor acumulate, astfel încât să poți să vezi ce-a rămas atunci când toate acestea sunt date deoparte și mai rămâne doar adevăratul sine.

Întotdeauna e foarte tentant să revii la vechea prietenă, negarea (care e egoul tău ce refuză să creadă că ceea ce nu-ți place ar putea fi adevărat).

Psihologii spun adesea că amenințarea egoismului este una dintre cele mai periculoase forțe de pe pământ. Vezi membrul bandei a cărui „onoare” e pusă sub semnul întrebării. Narcisistul care e respins. Huliganul care e făcut să se simtă rușinat. Impostorul care e dat în vileag. Plagiatorul sau fanfaronul a cărui poveste începe să nu se mai potrivească.

Aceștia nu sunt oameni lângă care să vrei să fii atunci când sunt încolțiți. Și nici nu este un colț la care ai vrea să fii pus tu însuși. Te gândești în felul următor: *Cum pot oamenii aceștia să-mi vorbească așa? Cine se cred ei? O să-i fac pe toți să plătească.*

Uneori, pentru că nu putem să înfruntăm ceea ce s-a spus sau s-a făcut, facem un lucru de neconceput, ca răspuns la un lucru pe care nu îl putem suferi: amplificăm conflictul. Acesta este egoul în cea mai pură și în cea mai toxică formă a lui.

Să ne uităm la Lance Armstrong. A trișat, dar așa au făcut o mulțime de oameni. Lucrurile au devenit cu adevărat rele atunci când înșelătoria lui a fost făcută publică și el a fost obligat să vadă – fie și pentru o clipă – că *era un trișor*. A continuat să nege, în ciuda tuturor probelor. A continuat să le ruineze viața altor oameni. Ne e atât de teamă că ne pierdem stima de sine sau, Doamne ferește, stima altora, încât luăm în calcul să facem lucruri îngrozitoare.

„Căci oricine face rele urăște Lumina și nu vine la Lumină, pentru ca faptele lui să nu se vădească”, scrie în Biblie, Ioan 3:20. Rele mici sau mari, asta e ce facem. Faptul că suntem loviți de acea rază de lumină nu ne face să ne simțim bine – fie că vorbim de expunerea unei amăgiri de sine obișnuite sau a adevăratului rău –, dar, dacă ne ferim, nu facem decât să întârziem judecata. Pentru cât timp, nu poate nimeni să spună.

Confruntă-te cu simptomele. Vindecă boala. Egoul face lucrurile atât de grele; e mai ușor să amânăm, să perseverăm, să evităm în mod deliberat să vedem schimbările pe care trebuie să le facem în viața noastră.

Dar schimbarea începe atunci când auzi criticile și cuvintele oamenilor din jur. Chiar dacă aceste cuvinte sunt rău intenționate, sunt mânioase sau rănesc. Înseamnă să le cântărești, să le desconsideri pe cele care nu contează și să reflectezi la cele care contează.

În *Fight Club*, personajul trebuie să-și incendieze propriul apartament ca să răzbată până la urmă. Așteptările noastre, exagerările, lipsa de reținere au făcut ca aceste momente să fie inevitabile, asigurându-ne că ar fi dureroase. Dar acum ele sunt aici, deci ce vei face în privința lor? Poți să te schimbi sau poți să negi.

Vince Lombardi spunea cândva: „O echipă, la fel ca un bărbat, trebuie să fie îngenuncheată înainte să poată să se ridice din nou”. Deci, da, să ajungi la fundul prăpastiei e așa de brutal precum sună.

Dar sentimentul pe care-l ai după aceea îți conferă una dintre cele mai puternice perspective din lume. Președintele Obama îl descria atunci când se apropia de sfârșitul mandatelor sale zbuciumate, pline de încercări. „Am fost într-un butoi ce se rostogolea în apele Cascadei Niagara, dar am ieșit la suprafață, am supraviețuit, iar acesta e un sentiment nespus de eliberator.”

Dacă s-ar putea, ar fi mai bine dacă nu am avea niciodată iluzii, deloc. Ar fi mai bine dacă nu ar trebui niciodată să îngenunchem sau să trecem dincolo de limită. Acesta e lucrul despre care am vorbit atât de mult până acum, în această carte. Dacă lupta aceasta a fost pierdută, ajungem aici.

În cele din urmă, singurul fel în care poți să-ți apreciezi progresul este să stai pe marginea gropii pe care ți-ai săpat-o singur, să te uiți în ea și să zâmbești cu drag la vederea urmelor de gheare însângerate care ți-au marcat călătoria.

STABILEȘTE LIMITA

Poate să-ți distrugă viața numai dacă poate să-ți distrugă caracterul.

– MARC AURELIU

John DeLorean și-a pus compania pe butuci printr-o combinație de ambiție uriașă, neglijență, narcisism, lăcomie și management defectuos. Atunci când au început să se adune veștile proaste și imaginea a devenit clară și publică, cum crezi că a răspuns el?

Cu acceptare resemnată? A recunoscut erorile despre care vorbeau pentru prima oară angajații lui nemulțumiți? A putut el să reflecteze, chiar și în treacăt, la greșelile și deciziile care-i aduseseră lui, investitorilor și angajaților lui atât de multe probleme?

Desigur că nu. El a pus, în schimb, în mișcare o serie de evenimente care urmau să se încheie cu o afacere cu droguri de 60 de milioane de dolari și cu ulterioara lui arestare. Da, așa este, după ce compania a început să se prăbușească – prăbușire legată aproape exclusiv de stilul lui neprofesionist de management –, el s-a gândit că cea mai bună modalitate de a o salva ar fi să-i asigure finanțarea printr-un transport ilegal de 100 de kilograme de cocaină.

Bineînțeles, după arestarea lui mediatizată și foarte jenantă, DeLorean a fost achitat până la urmă, pe motivul destul de neverosimil că „a fost atras în cursă”. Cu excepția faptului că există o înregistrare video cu el ținând în mână o pungă de cocaină și spunând cu un entuziasm nechibzuit: „Chestia asta e la fel de bună ca aurul”.

Nu există nicio îndoială cu privire la ce i-a cauzat declinul lui DeLorean. Nu există nicio îndoială nici cu privire la cine a făcut ca lucrurile să fie mult mai rele. Răspunsul este: EL. S-a trezit într-o groapă și a continuat să sape până când a ajuns direct în iad.

Numai de s-ar fi oprit. Dacă ar fi spus, în orice moment: Așa vreau eu să fiu?

Oamenii fac greșeli tot timpul. Înființează companii pe care cred că pot să le conducă. Au viziuni mărețe și îndrăznețe care sunt puțin prea grandioase. Iar asta e perfect în regulă; asta înseamnă să fii antreprenor, director de creație sau chiar director executiv.

Îți asumi riscuri. O mai dai în bară.

Problema este că, atunci când identitatea ta ajunge să fie legată de munca ta, te temi că orice tip de eșec va spune atunci ceva rău despre tine *ca persoană*. E teama de a-ți asuma responsabilitatea, de a recunoaște că e posibil să fi dat-o în bară. Este costul de investiție al falsității. Și, astfel, cedezi o mulțime de bani și o viață bună în schimbul unei vieți proaste și sfârșești prin a înrăutăți mult mai mult lucrurile.

Să spunem că te simți strâmtorat. E posibil să te simți ca și cum ai fi fost trădat sau ca și cum toată munca pe care ai depus-o de-a lungul vieții îți e furată. Acestea nu sunt emoții constructive, benefice, care să ducă la acțiuni constructive, benefice.

Egoul întreabă: *De ce mi se întâmplă mie aceste lucruri? Cum salvez situația și cum le demonstrez tuturor că sunt atât de grozav pe cât cred ei?* E teama instinctivă chiar și față de cel mai mic semn de slăbiciune.

Ai văzut asta. Ai făcut asta. Să lupți cu disperare pentru ceva care doar înrăutățește lucrurile.

Aceasta nu e o cale către lucruri mărețe.

Să luăm exemplul lui Steve Jobs. El a fost 100% responsabil de concedierea lui de la Apple. Datorită succesului său ulterior, decizia companiei Apple de a-l concedia pare un exemplu de leadership prost, dar Jobs era, în momentul respectiv, imposibil de stăpânit. Egoul lui era, fără doar și poate, în afara oricărui control. Dacă tu ai fi fost John Sculley și director general la Apple, și tu ai fi concediat acea versiune a lui Steve Jobs, și ai fi avut dreptate să o faci.

Acum, reacția lui Steve Jobs cu privire la concedierea sa a fost de înțeles. A strigat. S-a luptat. Atunci când a pierdut, a vândut până și ultima acțiune pe care o deținea la Apple și a jurat să nu se mai

gândească niciodată la locul acela. Dar, după aceea, a înființat o nouă companie și i-a dedicat întreaga lui viață. A încercat să învețe cât a putut de mult din greșelile de management aflate la rădăcina primului său eșec. Apoi, a mai înființat o companie, numită Pixar. Steve Jobs, faimosul egocentric care parca în locurile rezervate persoanelor cu handicap doar pentru că putea, a reacționat într-un mod surprinzător în acest moment critic. Oricum, o reacție modestă pentru un director general convins de geniul lui. A muncit până când nu numai că și-a dovedit din nou valoarea, dar și-a remediat semnificativ defectele care îi provocaseră, la început, căderea.

Nu se întâmplă prea des ca oamenii de succes sau cei puternici să poată să facă asta. Nu atunci când au trăit un eșec sfâșietor.

Fondatorul companiei American Apparel, Dov Charney, e un exemplu. După pierderi de aproximativ 300 de milioane de dolari și numeroase scandaluri, compania l-a supus unei alegeri: să renunțe la poziția de director general și să îndrume compania în calitate de consilier de creație (pentru un salariu mare) sau să fie concediat. El a refuzat ambele opțiuni și a ales ceva mult mai rău.

După ce le-a intentat proces în semn de protest, și-a pus la bătaie întreaga putere pe care o avea în cadrul companiei pentru a iniția o preluare ostilă, prin intermediul unui fond speculativ, și a insistat să-i fie investigată și judecată conduita. Așa s-a întâmplat, dar nu a fost reabilitat. Viața lui personală a fost împrășcată cu noroi prin toate ziarele și au fost dezvăluite detalii jenante. Avocatul pe care l-a ales ca să-l reprezinte în aceste procese se întâmpla să fie același care îi intentase deja lui Charney vreo 6 procese pentru hărțuire sexuală și nereguli financiare. În trecut, Charney îl acuzase pe acest om că îl șantajase și că făcuse plângeri false. Acum, lucrau împreună.

American Apparel a cheltuit mai mult de 10 milioane de dolari pe care nu-i avea ca să se bată cu el. Un judecător a emis un ordin de restricție. Vânzările au scăzut. În cele din urmă, compania a început să concedieze muncitorii din fabrică și angajații vechi – tocmai oamenii pentru care pretindea el că luptă – doar ca să rămână pe linia de plutire.

Un an mai târziu, erau falimentari, iar el rămăsese, de asemenea, fără bani^{*****}.

La fel s-a întâmplat și cu omul de stat și generalul stigmatizat Alcibiade. În Războiul Peloponesiac, el a luptat la început pentru țara lui natală și marea lui dragoste, Atena. După aceea, alungat pentru o crimă la beție pe care e posibil să o fi comis-o sau nu, el a trecut la Sparta, inamicul declarat al Atenei. Apoi, intrând în conflict cu spartanii, a trecut de partea Persiei – inamicul declarat al amândurora. În cele din urmă, a fost rechemat la Atena, unde planurile lui ambițioase de a invada Sicilia i-au dus pe atenieni la distrugere totală.

Egoul ucide ceea ce iubim. Uneori, aproape că ne ucide și pe noi.

E interesant că Alexander Hamilton, cel care, dintre toți Părinții Fondatori, și-a găsit cel mai tragic și mai zadarnic sfârșit, a avut niște cuvinte înțelepte cu privire la acest subiect. Chiar a avut (numai de și le-ar fi amintit înainte să lupte în acel duel fatal). „Acționează cu *tărie* și *onoare*”, îi scria el unui prieten îndurerat, care avea probleme financiare și juridice grave, pe care și le provocase singur. „Dacă nu poți spera în mod rațional la o scăpare favorabilă, atunci nu te afunda și mai adânc. Ai curajul să te oprești definitiv.”

O oprire definitivă. Nu e ca și cum oamenii aceștia ar fi trebuit să renunțe la tot. Un luptător care nu se poate opri sau un boxer care nu vede când e momentul să se retragă ajunge să fie rănit. Serios. Trebuie să poți vedea imaginea de ansamblu.

Dar atunci când egoul conduce, cine poate să o vadă?

Să spunem că ai eșuat și să spunem chiar că a fost vina ta. Lucrurile nasoale se întâmplă, după cum se spune, iar uneori lucrurile nasoale se întâmplă *în public*. Nu e distractiv. Întrebările rămân: Ai de gând să înrăutățești lucrurile? Sau ai de gând să ieși din această situație cu demnitatea și caracterul intacte? Ai de gând să rămâi în viață ca să mai lupți și mâine?

Atunci când o echipă pare să piardă un meci, antrenorul nu-i cheamă pe jucători ca să-i mintă. În schimb, le amintește cine sunt și de ce sunt capabili și îi îndeamnă să se întoarcă pe teren și să se poarte ca atare.

Dacă are în minte să câștige sau să i se întâmple vreun miracol, o echipă bună face tot ce poate ca să termine meciul la cel mai înalt standard posibil (și le permite să intre în joc și altor jucători care de obicei nu joacă). Iar uneori, chiar se întorc pe teren și câștigă.

Cele mai multe probleme sunt temporare... în afară de cazul în care le faci să nu fie astfel. Să-ți revii nu presupune un lucru mareț, ci doar să o faci pas cu pas. În afară de cazul în care privești vindecarea ca făcând parte mai degrabă din boală.

Numai egoul crede că jena și eșecul sunt mai mult decât ceea ce sunt. Istoria e plină de oameni care au suferit umilințe teribile și, cu toate astea, și-au revenit și au avut o carieră lungă și impresionantă. Politicieni care au pierdut alegeri sau funcții din cauza unor indiscreții, dar s-au întors să conducă după ce a trecut un timp. Actori ale căror filme au fost un eșec, autori care sufereau de blocajul scriitorului, celebrități care au făcut gafe, părinți care au greșit, antreprenori cu companii necompetitive, directori care au fost concediați, atleți care au fost eliminați, oameni din elita comercială care au trăit prea bine. Toți acești oameni au ajuns pe marginile abrupte ale eșecului, la fel ca noi. Atunci când pierdem, avem de ales: O să transformăm asta într-o situație de tipul dacă pierd eu, pierzi și tu, care să ne afecteze și pe noi și pe toți cei implicați? Sau va fi o pierdere... după care va urma un câștig?

Pentru că, în viață, o să pierzi. E un fapt. La un moment dat, medicul trebuie să pronunțe ora decesului. Trebuie, pur și simplu.

Egoul spune că suntem un obiect de neclintit, o forță de neoprit. Această iluzie cauzează problemele. Se confruntă cu eșecul și adversitățile încălcând regulile, pariind totul pe vreo schemă nebunească; concentrându-se și mai mult pe jocuri de culise sau pe strategii incerte, chiar dacă acesta e lucrul care te-a condus încă de la început în acest punct dureros.

În oricare moment dat din cercul vieții e posibil să aspirăm, să reușim sau să eșuăm – chiar dacă în acest moment eșuăm. Grație înțelepciunii, înțelegem că aceste momente sunt trecătoare, iar nu

sentințe despre valoarea noastră ca ființe umane. Atunci când succesul începe să îți alunece printre degete – din orice motiv – reacția corectă nu e să îl apuci și să îl strângi până se face bucăți. Reacția corectă e să înțelegi că trebuie să te chinui să revii la faza de aspirație. Trebuie să te întorci la principiile importante și la bunele practici.

„Cel ce se teme de moarte nu va face niciodată ceva demn de un om care trăiește”, spunea cândva Seneca. Hai să schimbăm asta și să spunem: Cel care va face totul ca să evite eșecul, va face aproape sigur ceva *demn de eșec*.

Singurul eșec real este abandonarea propriilor principii. Să ucizi lucrul pe care-l iubești pentru că nu te poți despărți de el este egoist și stupid. Dacă reputația ta nu poate să primească câteva lovituri, aceasta nu a valorat nimic, încă de la început.

***** Eram acolo și am văzut tot. Mi-a sfâșiat inima.

ȚINE PROPRIA TABELĂ DE MARCAJ

Nu mă uit niciodată înapoi decât ca să descopăr greșelile...
Consider că e periculos să privești în urmă doar pentru a
descoperi lucrurile de care ești mândru.

– ELISABETH NOELLE-NEUMANN

Pe 16 aprilie 2000, New England Patriots au recrutat un fundaș de rezervă de la Universitatea din Michigan. Îl urmăriseră cu atenție și erau cu ochii pe el de ceva timp. Văzând că era încă disponibil, l-au luat. Era cea de-a șasea rundă și cea de-a 199-a recrutare.

Numele tânărului fundaș era Tom Brady.

La începutul sezonului său de debut, era al patrulea fundaș. În al doilea sezon, era atacant. În acel an, New England a câștigat Super Cupa. Brady a primit titlul de cel mai valoros jucător.

În ceea ce privește rentabilitatea investiției, probabil că a fost cea mai importantă recrutare din istoria fotbalului: patru inele la Super Cupă (din 6 apariții), 14 sezoane de start, 172 de victorii, 428 de touch-down-uri, nominalizat de 3 ori ca cel mai valoros jucător din Super Cupă, 53.000 de metri, 10 Cupe Profesionale și mai multe titluri de categorie decât oricare alt fundaș din istorie. Și încă mai generează dividende. Brady s-ar putea să mai aibă de jucat multe alte sezoane.

Poate te gândești că directorii de la Patriots au fost extaziați de felul în care au ieșit lucrurile și, într-adevăr, au fost. Dar au fost și dezamăgiți – profund – de ei înșiși. Surprinzătoarele abilități ale lui Brady făceau ca rapoartele de evaluare ale potențialelor talente, întocmite de directorii de la Patriots, să fie foarte departe de adevăr. Cu toată evaluarea pe care o făceau jucătorilor, rataseră cumva sau apreciaseră greșit toate atributele lui intangibile. Au lăsat această nestemată să aștepte până la cea de-a șasea rundă. Ar fi putut să-l recruteze altcineva. Mai mult, nici

măcar nu au știut că au dreptate în ceea ce-l privește pe Brady până când nu a fost rănit Drew Bledsoe, atacantul lor prețios, și au fost obligați să-și dea seama de potențialul celui dintâi.

Așa că, deși pariul lor a fost câștigător, totul s-a axat pe o eroare umană specifică, care ar fi putut să împiedice încă de la început recrutarea. Nu că ar fi căutat nod în papură. Sau că se complăceau în perfecționism. Aveau standarde de performanță mai înalte la care să adere.

Ani de zile, Scott Pioli, directorul de personal de la Patriots, a ținut pe biroul lui o poză a lui Dave Stachelski, un jucător pe care echipa l-a ales în cea de-a cincea rundă, dar care nu a trecut niciodată de tabăra de antrenament. Era un memento: Nu ești atât de bun pe cât crezi. Rămâi concentrat. Fă mai bine.

Și antrenorul John Wooden era foarte conștient de asta. Nu tabela de marcaj era cea care judeca dacă el sau echipa ajunseseră la succes – nu asta însemna „câștigul”. Bo Jackson nu era impresionat când marca, pentru că știa că „nu o făcuse *perfect*”. (De fapt, el nu a cerut să i se paseze mingea după ce a marcat primul punct decisiv din liga mare de baseball tocmai pentru acest motiv: pentru el, fusese „doar o minge la mijloc”.)

Acest lucru e caracteristic pentru modul în care gândesc oamenii extraordinari. Nu e ca și cum ar descoperi eșecul în fiecare succes. Doar că se mențin la un standard care depășește ceea ce societatea ar putea să considere că e succesul obiectiv. Din această cauză, lor nu le pasă prea mult ce gândesc ceilalți; le pasă dacă își ating propriile standarde. Și aceste standarde sunt mult, mult mai înalte decât ale oricui altcuiva.

Echipa Patriots a considerat alegerea lui Brady ca fiind mai degrabă un noroc, decât o chestie de inteligență. Și deși unii oameni se simt bine să-și acorde lor înșiși meritul, nu a fost cazul lor. Nimeni nu ar putea să spună că cei de la Patriots – sau din oricare altă echipă din Liga Națională de Fotbal – nu au ego. Dar în acest caz, în loc să sărbătorească și să se felicite singuri, și-au pus capul la contribuție și s-au concentrat

să devină *și mai buni*. Asta e ceea ce face din modestie o forță atât de puternică, din punct de vedere organizațional, personal, profesional.

Apropo, asta nu e neapărat distractiv. Uneori, poate să pară o tortură pe care ți-o impui chiar tu. Dar te obligă să continui să mergi înainte și să te perfecționezi neîncetat.

Egoul nu poate să vadă ambele părți ale problemei. Nu poate să devină mai bun pentru că nu vede decât validarea. Nu uita: „Oamenii vanitoși nu aud niciodată altceva în afară de laude”. Egoul poate să vadă doar ce merge bine, nu ceea ce nu merge bine. Acesta e motivul pentru care e posibil să vezi egocentrice care dețin temporar conducerea, dar rareori rezistă.

Pentru noi, tabela de marcaj nu poate fi singura tabelă de marcaj. Warren Buffett a spus același lucru, făcând distincția dintre tabela de marcaj interioară și cea exterioară. Potențialul tău, lucrul cel mai bun, absolut, de care ești capabil, acesta reprezintă unitatea ta de măsură. Reprezintă standardele tale. Să câștigi nu e suficient. Oamenii pot să aibă noroc și să câștige. Oamenii pot să fie nemernici și să câștige. Oricine poate să câștige. Dar nu oricine este cât poate el de bun.

E crud, da. Reversul medaliei este că acest lucru înseamnă să fii capabil în mod onest să fii mândru și puternic și în timpul ocazionalelor înfrângeri. Atunci când scoți egoul din ecuație, opiniile altor oameni și indicatorii externi nu vor mai conta atât de mult. E mai dificil, dar, în cele din urmă, este o formulă pentru rezistență.

Economistul (și filozoful) Adam Smith avea o teorie cu privire la felul în care își evaluează acțiunile oamenii înțelepți și buni:

Există două tipuri diferite de ocazii de a ne examina propria conduită, străduindu-ne s-o vedem în lumina în care ar vedea-o un spectator imparțial: mai întâi, atunci când ne pregătim să acționăm; apoi, după ce am acționat. Perspectivele noastre pot fi foarte părtinitoare în ambele cazuri; dar pot fi cel mai părtinitoare atunci când e foarte important ca ele să nu fie așa. Atunci când ne pregătim să acționăm, înflăcărarea pasiunii rareori ne va lăsa să ne gândim la ceea ce facem cu inocența unei persoane imparțiale...

Atunci când acțiunea s-a încheiat cu adevărat, iar pasiunea care a determinat-o s-a potolit, putem trăi mai distant sentimentele spectatorului imparțial.

Acest „spectator imparțial” e un fel de ghid prin intermediul căruia ne putem judeca comportamentul, prin opoziție cu aplauzele neîntemeiate pe care ni le oferă uneori societatea. Nu e vorba, însă, doar de validare.

Gândește-te la toți oamenii care își scuză comportamentul – politicieni, directori generali puternici și alții de felul acesta – ca nefiind „illegal din punct de vedere teoretic”. Gândește-te la momentele în care ți-ai scuzat propriul comportament prin faptul că „n-o să știe nimeni”. Aceasta e zona gri a moralității pe care egoul nostru iubește s-o exploateze. Faptul că îți înfrânezi egoul cu ajutorul unui standard (interior, imparțial sau oricum ai vrea să-l numești) te va face să tolerezi din ce în ce mai puțin excesul și faptele iresponsabile. Pentru că nu e vorba despre lucrurile cu care poți să te descurci, e vorba despre lucrurile pe care ar trebui sau nu ar trebui să le faci.

La început, e un drum greu, dar e un drum care, în cele din urmă, ne face mai puțin egoiști și mai puțin absorbiți de propria persoană. O persoană care se judecă pe baza propriilor sale standarde nu râvnește lumina reflectoarelor la fel ca una care lasă aplauzele să dicteze succesul. O persoană care poate să gândească pe termen lung nu-și plânge de milă în timpul regreselor pe termen scurt. O persoană care pune preț pe echipă poate să împartă meritul și să-și subsumeze propriile interese într-un mod în care multe alte persoane nu pot.

Să ne gândim la ce a mers bine sau la cât suntem de uimitori nu ne duce nicăieri, poate doar unde suntem chiar acum. Dar vrem să mergem mai departe, vrem mai mult, vrem să continuăm să ne perfecționăm.

Egoul blochează acest lucru, așa că îl subordonăm și îl izbim permanent de standarde mai înalte. Nu e ca și cum am urmări mereu mai mult, ca și cum am fi chinuiți de lăcomie, ci e vorba să înaintăm,

treptat, către perfecționarea reală, mai curând prin disciplină decât prin temperament.

IUBEȘTE ÎNTOTDEAUNA

Și de ce-ar trebui să ne mâniem pe lume? De parcă lumii i-ar păsa!

– EURIPIDE

In 1939, unui tânăr minune pe nume Orson Welles i s-a oferit unul dintre cele mai neobișnuite contracte din istoria Hollywood-ului. Putea să scrie, să joace și să regizeze două filme la alegere pentru RKO, un mare studio de film. În primul lui film, a ales să spună povestea unui misterios patron de ziar care a devenit prizonierul uriașului lui imperiu și al stilului său de viață.

William Randolph Hearst, infamul magnat mass-media, a crezut că acest film se baza pe viața lui și, mai important, că era o jignire la adresa lui. A început atunci o campanie devoratoare, care inițial a avut succes, pentru a distruge unul dintre cele mai mari filme ale tuturor timpurilor.

Iată ce e atât de interesant în legătură cu asta. În primul rând, cel mai probabil, Hearst nici măcar nu văzuse filmul, așa că n-avea nicio idee despre ce era vorba, de fapt. În al doilea rând, nu se intenționase să fie despre el, sau, cel puțin, nu doar despre el. (Din câte știm noi, personajul Charles Foster Kane era un amestec al mai multor figuri istorice, incluzându-i pe Samuel Insull și Robert McCormick; filmul a fost inspirat de două portretizări similare ale puterii, realizate de Charlie Chaplin și Aldous Huxley; și nu intenționa să defăimeze, ci să umanizeze.) În al treilea rând, Hearst era unul dintre cei mai bogați oameni din lume în acele vremuri și, la 78 de ani, era aproape de sfârșitul vieții. De ce să fi irosit atât de mult timp pe ceva atât de neimportant cum e un film de ficțiune, făcut de un regizor debutant? În al patrulea rând, campania lui împotriva filmului a fost cea care i-a

asigurat acestuia popularitatea și a arătat până unde mergea impulsul lui de a controla și manipula. În mod ironic, el și-a clădit singur reputația de figură americană decăzută, mai mult decât ar fi putut s-o facă orice critic.

Deci, paradoxul urii și al amărăciunii. Face exact opusul a ceea ce ne așteptăm noi să facă. În epoca internetului, numim asta efectul Streisand. (A fost numit așa după o încercare similară a cântăreței și actriței Barbra Streisand, care a încercat să îndepărteze în mod legal de pe internet o fotografie a casei ei. Acțiunile ei în acest sens i s-au întors împotriva și fotografia a fost văzută de mult mai mulți oameni decât dacă ea ar fi ignorat această chestiune.) Încercarea de a distruge ceva din ură sau din cauza egoului asigură adesea menținerea și propagarea acelui lucru pentru totdeauna.

A fost absurd până unde a mers Hearst. A trimis-o la studio, pentru a solicita o proiecție, pe cea mai influentă și mai puternică ziaristă de cancan, Louella Parsons. Pe baza răspunsului ei, el a decis că va face orice îi stă în putere să blocheze apariția filmului. A emis o directivă care stabilea că niciunul dintre ziarele lui nu trebuia să facă vreo mențiune cu privire la vreun film RKO – compania care a produs *Citizen Kane* (*Cetățeanul Kane*) – punct. (La mai bine de un deceniu mai târziu, această interdicție i se mai aplica încă lui Welles în toate ziarele lui Hearst.) Ziarele lui Hearst au început să caute povești negative despre Welles și viața lui particulară. Ziarista lui de cancan a amenințat că va proceda la fel cu fiecare membru al consiliului de conducere RKO. Hearst a adus amenințări și la adresa industriei de film în general, ca modalitate de a-i întoarce pe ceilalți directori de studiouri împotriva filmului. A fost făcută o ofertă de 800.000 de dolari pentru drepturile asupra filmului, ca să poată fi ars sau distrus. S-au făcut presiuni asupra celor mai multe lanțuri de cinematografe ca să refuze difuzarea filmului și nu i s-a permis nicio reclamă în niciuna dintre agențiile de presă Hearst. Simpatizanții lui Hearst au început să raporteze zvonuri despre Welles diferitelor autorități, iar în 1941, J. Edgar Hoover de la FBI a deschis un dosar pe numele lui.

Rezultatul a fost că filmul a fost un eșec comercial. A fost nevoie de ani de zile ca să-și găsească locul în cultura cinematografică. Hearst a reușit să-l țină pe loc numai cu mari cheltuieli și cu un extraordinar efort.

Pentru toți există lucruri enervante. Cu cât avem mai mult succes și putere, cu atât ne vom gândi mai mult că trebuie să ne protejăm moștenirea, imaginea și influența. Dacă nu suntem atenți, însă, putem sfârși prin a pierde incredibil de mult timp încercând să împiedicăm lumea să ne deranjeze sau să fie nerespectuoasă cu noi.

Să ne gândim pentru o clipă la toate morțile inutile și la toate mizeriile gratuite provocate de bărbați mânioși sau de femei nedreptățite celorlalți, societății sau lor înșiși, de-a lungul secolelor, este un lucru care ne aduce cu picioarele pe pământ. Pentru ce au făcut toate astea? Din motive care cu greu mai pot fi amintite.

Știi care e răspunsul mai bun la un atac, la faptul că ești desconsiderat sau la un lucru ce nu-ți place? Iubirea. Da, exact, *iubirea*. Pentru vecinul care nu oprește muzica. Pentru părintele care te abandonează. Pentru funcționarul care ți-a pierdut dosarul. Pentru grupul care te respinge. Pentru criticul care te atacă. Pentru fostul partener care ți-a furat ideea de afacere. Pentru nenorocita sau nenorocitul care te-a înșelat. Iubire!

Pentru că, așa cum spun versurile cântecului, „ura te va ajunge de fiecare dată”.

Poate că este prea mult să ți se ceară iubire pentru orice vătămare pe care ai suferit-o. Dar ai putea, cel puțin, să încerci să renunți. Ai putea încerca să dai din cap și să râzi în legătură cu asta.

Altfel, lumea va fi martora unui alt exemplu de tipar atemporal și trist: persoana bogată, puternică, care devine atât de izolată și autoiluzionată încât, atunci când se întâmplă ceva împotriva dorinței ei, este distrusă. Același impuls care a făcut-o extraordinară este, deodată, o mare slăbiciune. Transformă un neajuns minor într-o nenorocire uriașă. Rana se adâncește, se infectează și ar putea chiar să o ucidă.

Asta e ceea ce l-a împins pe Nixon înainte, iar după aceea, din nefericire, l-a tras în jos. Reflectând la propriul exil, a recunoscut mai târziu că imaginea lui emblematică de luptător nestăpânit, luptându-se cu o lume ostilă, l-a dus la pierzanie. S-a înconjurat de alți „tipi duri” de acest fel. Oamenii au uitat că Nixon a fost reales *cu o majoritate covârșitoare* după ce a izbucnit scandalul Watergate. El nu putea, pur și simplu, să se stăpânească, continua să lupte, persecuta reporterii și vorbea urât cu oricine simțea că îl desconsidera sau că se îndoia de el. Este ceea ce a continuat să alimenteze povestea și, în cele din urmă, l-a făcut să se prăbușească. La fel ca mulți astfel de oameni, a sfârșit prin a-și face singur mai mult rău decât ar fi putut să-i facă oricine altcineva. La rădăcina acestor lucruri au stat ura și mânia lui și nici măcar faptul că a fost cel mai puternic lider din lumea liberă nu a putut să schimbe asta.

Nu trebuie să fie așa. Booker T. Washington spune o anecdotă care i-a fost povestită de către Frederick Douglass, despre un moment în care călătorea și în care, pe criterii rasiale, i se ceruse să se mute și să călătorească în vagonul de bagaje. Un suporter alb s-a grăbit să-și ceară scuze pentru această îngrozitoare ofensă.

– Îmi pare rău, domnule Douglass, că ați fost dezonorat în această manieră, a spus persoana.

Douglass nu avea de comentat în legătură cu asta. Nu era supărat. Nu suferea. A răspuns cu mare înflăcărare:

– Acești oameni nu-l pot dezonora pe Frederick Douglass. Niciun om nu poate să-mi dezonoreze sufletul. Nu eu sunt cel dezonorat de acest comportament, ci aceia care-mi fac asta.

Desigur, aceasta e o atitudine incredibil de dificil de menținut. E mult mai ușor să urăști. E natural să izbucnești.

Descoperim, însă, că ceea ce îi definește pe marii conducători precum Douglass este faptul că, în loc să-și urască inamicii, simt un fel de milă și de înțelegere față de ei. Gândește-te la Barbara Jordan, la Convenția Națională Democratică din 1992, când a propus o agendă de „...iubire. Iubire. Iubire”. Gândește-te la Martin Luther King Jr., care predica

la nesfârșit că ura e o povară și că iubirea înseamnă libertate. Iubirea transformă, ura epuizează. Într-una dintre cele mai faimoase predici ale lui, a dus acest raționament și mai departe: „Începem să ne iubim inamicii și să iubim acele persoane care ne urăsc, fie că e vorba de viața colectivă sau de viața individuală, uitându-ne la noi înșine”. Trebuie să ne dăm deoparte egoul care ne protejează și ne sufocă, pentru că, așa cum spune el, „ura este, în orice moment, un cancer care sapă tocmai la rădăcina centrului vostru vital. Este ca un acid coroziv care macină potențialul și luciditatea care stau la baza vieții voastre”.

Cumpănește puțin. Ce îți displace? Numele cui te umple de repulsie și mânie? Acum întreabă-te: Te-au ajutat vreodată cu adevărat aceste sentimente puternice să realizezi *ceva*?

Cumpănește și mai mult. Ura și mânia au dus vreodată *pe cineva* undeva?

Mai ales pentru că, aproape întotdeauna, trăsăturile și comportamentele care ne-au supărat pe noi la alți oameni – nesinceritatea lor, egoismul, lenea – nu vor avea rezultate bune nici pentru ei până la urmă. Egoul lor și lipsa perspectivei de ansamblu conțin propria pedeapsă.

Întrebarea pe care trebuie să ne-o punem este aceasta: Vom fi deplorabili doar pentru că așa sunt alți oameni?

Gândește-te cum a răspuns Orson Welles la campania de mai multe decenii a lui Hearst. Potrivit propriei lui relatări, s-a întâlnit întâmplător cu Hearst în lift, chiar în seara premierei filmului – acel film împotriva căruia Hearst mobilizase resurse uriașe ca să-l împiedice și să-l distrugă. Știi ce-a făcut? L-a invitat pe Hearst la film. Atunci când Hearst a refuzat, Welles a glumit, spunând că Charles Foster Kane cu siguranță că ar fi acceptat.

A durat foarte mult timp ca geniul lui Welles din acel film să fie în cele din urmă recunoscut de restul lumii. Oricum, Welles a luptat în continuare, făcând alte filme și realizând alte opere de artă fantastice. După toate relatările, a trăit o viață împlinită și fericită. În cele din urmă, *Cetățeanul Kane* și-a asigurat locul în prim-planul istoriei

cinematografice. La șaptezeci de ani de la debutul filmului, acesta a fost în cele din urmă difuzat în Castelul Hearst din San Simeon, care este acum domeniu public.

Evenimentele pe care le-a trăit nu au fost tocmai drepte, dar, cel puțin, el nu le-a lăsat să-i distrugă viața. Așa cum spunea, la comemorarea lui, iubita lui Welles, cu care acesta fusese douăzeci și ceva de ani, referindu-se nu numai la Hearst, ci și la fiecare desconsiderare la care fusese supus în lunga lui carieră, într-un domeniu despre care se știe că e nemilos, „vă asigur că nu l-au amărât”. Cu alte cuvinte, el nu a devenit niciodată ca Hearst.

Nu oricine e capabil să răspundă în acest fel. În diferite momente ale vieții noastre, părem să avem diferite capacități de a ierta și de a înțelege. Și chiar și atunci când oamenii pot să treacă peste, continuă să păstreze o încărcătură inutilă de resentimente. Îți amintești de Kirk Hammett, care devenise brusc chitarist la Metallica? Bărbatul pe care l-au dat afară ca să-i facă loc lui, Dave Mustaine, a continuat și a format altă trupă, Megadeth. Chiar și când avea un succes incredibil, era măcinat de furie și de ură cu privire la modul în care fusese tratat cu mulți ani în urmă. Acest lucru l-a dus la dependență și ar fi putut să-l ucidă. A avut nevoie de optsprezece ani ca să poată începe măcar să conștientizeze asta, și spune că încă trăiește momentul în care a fost rănit și respins de parcă ar fi fost ieri. Atunci când îl auzi pe el spunând asta, așa cum a făcut-o o dată în fața camerei, adresându-se foștilor lui colegi de trupă, pare că a sfârșit-o trăind sub un pod. În realitate, omul a vândut milioane de discuri, a creat o muzică extraordinară și a trăit viața unei vedete rock.

Cu toții am simțit durerea lui și, ca să-i cităm versurile, „am zâmbit cu rânjetu-i negru”. Această obsesie a trecutului, legată de ceva ce a făcut cineva sau de felul în care ar fi trebuit să fie lucrurile, oricât de mult ar răni, este întruchiparea egoului. Toți ceilalți au mers mai departe, dar tu nu poți, pentru că tu nu poți să vezi altceva decât propria ta cale. Nu poți concepe să accepți că cineva ar putea să te rănească, intenționat sau nu. Așa că urăști.

În momentele de eșec sau de dușmănie, e foarte ușor să urăști. Ura înlătură vina. Face ca altcineva să fie responsabil. Este și o distragere totodată; nu prea mai facem altceva atunci când suntem ocupați să ne răzbunăm sau să investigăm greșelile care se presupune că au fost comise față de noi.

Ne duce asta mai aproape de locul în care vrem să fim? Nu. Doar ne ține pe loc sau, și mai rău, ne oprește complet dezvoltarea. Dacă avem deja succes, așa cum avea Hearst, ne pătează reputația și amărăște ceea ce ar fi trebuit să fie cei mai frumoși ani din viața noastră.

Între timp, iubirea e chiar aici. Lipsită de ego, deschisă, pozitivă, sensibilă, pașnică și productivă.

PENTRU ORICE URMEAZĂ MAI DEPARTE, INAMICUL ESTE EGOUL...

Nu-mi place munca – nimănui nu-i place – dar îmi place ceea ce
dobândești prin muncă: ocazia de a te găsi pe tine însuși.

– JOSEPH CONRAD

In grandioasa biografie a lui William Manchester despre viața lui Winston Churchill, volumul din mijloc, al treilea din serie, este intitulat *Singur*. Timp de 8 ani, Churchill s-a luptat mai mult sau mai puțin de unul singur, fără sprijinul colegilor lui cu vederi înguste, împotriva amenințării din ce în ce mai mari a fascismului, chiar și în Occident.

Dar, în cele din urmă, a triumfat din nou. Și a înfruntat adversitățile din nou. Și a fost reabilitat din nou.

Katharine Graham a fost singură atunci când a preluat imperiul jurnalistic al familiei ei. Fiul ei, Donald Graham, trebuie să fi simțit o presiune similară atunci când căuta să mențină compania în timpul dramaticului declin al industriei, la mijlocul anilor 2000. Amândoi au reușit. Așa poți și tu.

Nu ai cum să ocolești: vom trăi dificultăți. Vom simți atingerea eșecului. Așa cum observa Benjamin Franklin, cei care „beau cupa până la fund trebuie să se aștepte să dea de drojdie”.

Dar ce-ar fi dacă drojdia aceea n-ar fi așa de rea? Așa cum spunea Harold Geneen, „oamenii învață din eșecurile lor. Rareori învață ceva din succes”. Acesta e motivul pentru care vechea zicătoare celtică ne spune: „Vezi multe, studiază mult, suferă mult, aceasta e calea către înțelepciune”.

Lucrurile cu care te confrunți tu acum ar putea, ar trebui și e posibil să constituie o astfel de cale.

Înțelepciune sau ignoranță? Egoul are votul decisiv.

Aspirația conduce la succes (și la adversitate). Succesul își creează propria lui adversitate (și, din fericire, și noi ambiții). Iar adversitatea duce la aspirație și la mai mult succes. Este un ciclu fără sfârșit.

Toți trăim în acest cerc. Ocupăm diferite locuri în cadrul lui, în diferite momente ale vieții noastre. Dar atunci când nu reușim, e nasol. Fără îndoială.

Indiferent ce ne așteaptă mai departe, putem fi siguri de un lucru pe care vrem neapărat să-l evităm: egoul. El va face ca toți pașii să fie dificili și ca eșecul să fie permanent. În afară de cazul în care vom învăța, chiar aici și acum, din greșelile noastre. În afară de cazul în care vom folosi acest moment ca pe o oportunitate ca să ne înțelegem mai bine pe noi înșine și mintea noastră, egoul va căuta eșecul de parcă ar căuta nordul.

Toți bărbații și toate femeile extraordinare au trecut prin dificultăți ca să ajungă acolo unde sunt, toți au făcut greșeli. Grație acestor experiențe, au descoperit niște beneficii, chiar dacă a fost vorba doar despre simpla înțelegere a faptului că nu sunt infailibili și că lucrurile nu vor merge întotdeauna așa cum vor dori ei. Au descoperit că modalitatea de a ieși din și de a trece peste este conștiința de sine. Dacă nu ar fi descoperit asta, nu ar fi devenit mai buni și nu ar fi putut să se ridice din nou.

De aceea avem la dispoziție tehnicile lor ca să ne ghideze, astfel încât să putem supraviețui și prospera în fiecare fază a călătoriei noastre. E simplu (deși, ca întotdeauna, nu e niciodată ușor):

Să nu aspiți sau să nu râvnești din cauza egoului.

Să ai succes fără ego.

Să răzbați prin eșec cu tărie, nu cu ego.

EPILOG

Există un fel de război de secesiune în viața fiecăruia dintre noi. Există un Sud recalcitrant al sufletului nostru, care se revoltă împotriva Nordului. Și această luptă continuă există chiar înăuntrul structurii fiecărei vieți individuale.

– MARTIN LUTHER KING JR.

Dacă citești acest lucru acum, atunci ai reuși să parcurgi această carte. Mi-a fost teamă că unii oameni n-ar putea. Ca să fiu sincer în totalitate, nici măcar eu nu am fost sigur că voi ajunge până aici.

Cum te simți? Obosit? Confuz? Liber?

Nu e o sarcină ușoară să te confrunți direct cu propriul ego. Să accepți mai întâi că egoul e posibil să fie acolo. După aceea, să-l supui examinării atente și criticii. Cei mai mulți dintre noi nu pot să gestioneze inconfortabila examinare de sine. E mai ușor să faci cam orice altceva – de fapt, unele dintre cele mai incredibile realizări din lume sunt, fără îndoială, rezultatul unei dorințe de a evita confruntarea cu întunericul egoului.

În orice caz, prin însuși faptul că ai ajuns până în acest punct, i-ai dat o lovitură serioasă. Nu e tot ce trebuie să faci, dar e un început.

Prietenul meu, filozoful și specialistul în arte marțiale Daniele Bolelli, mi-a oferit cândva o metaforă utilă. Mi-a explicat că antrenamentul seamănă cu măturatul podelei. Doar pentru că am făcut-o cândva, nu înseamnă că podeaua va fi curată pentru totdeauna. Praful se așază la loc zilnic. Trebuie să măturî în fiecare zi.

Același lucru e adevărat și pentru ego. Ai fi uimit să vezi ce fel de daune pot să provoace cu timpul praful și mizeria. Și cât de repede se acumulează și devin absolut imposibil de gestionat.

La câteva zile după ce a fost concediat de consiliul director de la American Apparel, Dov Charney m-a sunat la trei dimineața. Era când deznădăjduit, când mânios, crezând în mod sincer că el era complet nevinovat pentru situația în care se afla. L-am întrebat:

– Dov, ce ai de gând să faci? O să faci ca Steve Jobs și o să înființezi o nouă companie? O să pui la cale o revenire?

El a devenit tăcut și mi-a spus cu o seriozitate pe care am putut s-o simt, prin telefon, până în măduva oaselor:

– Ryan, Steve Jobs *a murit*.

Pentru el, în acea stare confuză, acest eșec, această lovitură era cumva echivalentă cu moartea. Aceea a fost una dintre ultimele dăți în care am vorbit. În lunile care au urmat, am privit cu groază cum a devastat compania pentru realizarea căreia pusese totul la bătaie.

A fost un moment trist, care mi-a rămas întipărit în memorie.

Dar eu caut slava lui Dumnezeu. Caut slava lui Dumnezeu, care poate fi în oricare dintre noi.

Cu toții trăim în felul nostru succesul și eșecul. Chinuindu-mă să scriu această carte, am ajuns să fac patru variante muncite din greu, dar respinse, și zeci de propuneri de manuscris. Pe vremea primelor mele proiecte, sunt sigur că această solicitare m-ar fi distrus. Poate că aș fi renunțat sau poate că aș fi încercat să lucrez cu altcineva. Poate că m-aș fi încăpățânat să fac cum vreau eu și aș fi stricat iremediabil cartea.

La un moment dat, în timpul procesului de creație, mi-a venit ideea unui instrument terapeutic. După fiecare ciornă pe care o făceam, rupeam paginile și puneam hârtia într-un compost cu viermi, pe care-l țin în garaj. Câteva luni mai târziu, acele pagini dureroase erau transformate în pământ care-mi fertiliza curtea, pe care puteam să merg desculț. Era o conexiune reală și tangibilă cu acea imensitate „mai mare”. Îmi plăcea să-mi amintesc că același proces urma să aibă loc și cu mine după ce voi fi terminat, când voi muri, iar natura mă va face fărmec.

În timp ce scriam și mă gândeam la paginile pe care tocmai le-ai citit, am avut una dintre cele mai eliberatoare revelații. Mi-am dat seama ce

iluzie nocivă ascunde în realitate ideea aceasta că viețile noastre sunt niște „monumente mărețe”, făcute să dureze pentru totdeauna. Orice persoană ambițioasă cunoaște acest sentiment: că trebuie să faci lucruri extraordinare, că trebuie să-ți găsești drumul și că, dacă nu o faci, ești un ratat fără valoare și lumea conspiră împotriva ta. E atât de multă presiune încât, în cele din urmă, ne frângem cu toții sub povara ei sau suntem înfrânți de ea.

Desigur, asta nu e adevărat. Da, cu toții avem potențial. Cu toții avem obiective și realizări pe care știm că le putem atinge – fie că e vorba să înființăm o companie, să ducem la bun sfârșit o activitate creativă, să concurăm într-un campionat sau să ajungem la vârf în domeniul nostru. Acestea sunt obiective valoroase. O persoană înfrântă nu va ajunge acolo.

Problema este atunci când egoul intervine în aceste căutări, deformându-le și subminându-ne pe noi atunci când ne pregătim să realizăm și să îndeplinim lucruri, șoptind minciuni în timp ce noi pornim în acea călătorie și șoptind minciuni atunci când reușim și, mai rău, șoptind minciuni pline de suferință atunci când ne poticnim de-a lungul drumului. Egoul, la fel ca orice drog, poate fi tolerat la început, într-o încercare greșită de a obține un avantaj sau de a diminua unul. Problema e cât de repede devine un scop în sine. Așa ajunge cineva să trăiască momente suprarrealiste, cum este cel pe care l-am trăit eu la telefon cu Dov sau pe care le-au trăit protagoniștii oricăreia dintre pildele din această carte.

În cursul activității și vieții mele, am descoperit că cele mai multe consecințe ale egoului nu sunt atât de catastrofale. Mulți dintre oamenii din viața ta – și din lumea noastră – care au cedat egoului lor nu vor primi „ceea ce merită”, în sensul justiției universale în care am fost învățați să credem când eram copii. Mi-aș dori să fi fost atât de simplu.

Consecințele sunt, în schimb, mai apropiate de sfârșitul uneia dintre cărțile mele preferate, *What Makes Sammy Run?* (*Ce-l face pe Sammy să alerge?*), de Budd Schulberg, un roman al cărui personaj faimos se bazează pe viața reală a antreprenorilor din industria de divertisment, Samuel Goldwyn și David O. Selznick. În carte, naratorul-personaj este

chemat la conacul somptuos al unui mogul prevăzător, nemilos, egoist de la Hollywood, a cărui ascensiune abruptă a urmărit-o cu un amestec de admirație, confuzie și, în cele din urmă, dezgust.

În acest moment de vulnerabilitate, naratorul surprinde o imagine reală din viața omului – singurătatea lui, căsnicia lui searbădă, teama, nesiguranța, incapacitatea lui de a fi vertical chiar și pentru o secundă. Își dă seama că răzbunarea la care sperase – pedepsirea păcatelor –, pentru toate regulile pe care le încălcase omul acela, pentru toate căile înșelătoare pe care mersese înainte, nu venea. Pentru că era deja acolo. Așa cum scrie el:

Mă așteptam la ceva implacabil și catastrofal, iar acum realizez că *ceea ce se abătuse asupra lui* nu era o pedeapsă bruscă, ci un proces, o boală de care se molipsise în timpul epidemiei care măturase ca o ciumă locul în care crescuse; un cancer care-l rodea încet, ale cărui simptome se dezvoltau și se intensificau: succesul, singurătatea, frica. Frica de toți tinerii scilipitori, de noii și mai tinerii Sammy Glicks care apăreau ca să-l hărțuiască, să-l amenințe și, în cele din urmă, să-l întreacă.

Acesta e felul în care se manifestă egoul. Și nu este tocmai acesta felul în care ne e teamă cu disperare să devenim?

Voi dezvălui un ultim lucru despre care cred că o să transforme această carte într-un cerc complet. Am citit prima oară acest pasaj când aveam 19 ani. Era o lectură recomandată de un mentor experimentat care descoperise, așa cum urma să descopăr și eu, succesul timpuriu în industria de divertisment. Cartea m-a marcat și m-a instruit, așa cum știa și el că o să se întâmple.

Cu toate acestea, în următorii câțiva ani, am ajuns într-o situație aproape identică cu cea a personajului din carte. Nu numai că am fost chemat într-o casă somptuoasă ca să asist la prăbușirea așteptată și inevitabilă a unei persoane pe care o admiram. Dar am descoperit că mă aflu periculos de aproape de propriul meu sfârșit.

Știu că m-a impresionat pasajul pentru că, atunci când m-am apucat să-l scriu pentru acest epilog, am găsit în exemplarul meu pagini pe

care le scrisesem de mână, cu mulți ani înainte, în care îmi descriam reacția, chiar înainte să ies în lume. În mod clar, înțelesesem cuvintele lui Schulberg din punct de vedere rațional, și chiar și din punct de vedere emoțional, dar am făcut, oricum, alegerile greșite. Măturasem o dată și am crezut că e suficient.

La zece ani după ce am citit-o prima oară și îmi scrisesem gândurile, eram din nou gata. Acele lecții mi-au parvenit exact în felul în care aveam nevoie să se întâmple.

Există un citat din Bismarck, care spune, în esență, că orice prost poate să învețe din propria experiență. Trucul e să înveți din experiența *altor oameni*. Această carte a început pornind de la ideea din urmă și, spre surpriza mea, a sfârșit cu un volum dureros de mare de experiență din prima categorie. M-am apucat să studiez egoul și am ajuns să mă lovesc de al meu și de cel al oamenilor pe care îi admiram de mult timp.

Poate că și tu vei avea nevoie să trăiești o parte din aceste experiențe. Poate că seamănă cu reflecția lui Plutarh, conform căreia „nu obținem în așa mare măsură cunoașterea lucrurilor prin cuvinte, pe cât dobândim cuvintele prin experimentarea lucrurilor”.

În orice caz, vreau să închei această carte cu ideea care a susținut toate lucrurile pe care tocmai le-ai citit. Că e admirabil să vrei să fii un om de afaceri mai bun, să fii un sportiv mai bun, un cuceritor mai bun. Ar trebui să vrem să fim mai bine informați, să avem o situație financiară mai bună... Ar trebui să vrem, așa cum am spus de câteva ori în această carte, să facem lucruri extraordinare. Știu că eu vreau.

Dar nici următoarele nu sunt realizări mai puțin impresionate: să fii un om mai bun, să fii un om mai fericit, să fii un om mai echilibrat, să fii un om mulțumit, să fii un om modest și altruist. Sau, și mai bine, toate acestea la un loc. Și ceea ce este cel mai evident, dar cel mai ignorat, este faptul că perfecționarea aspectelor personale duce de obicei la succes în calitate de profesionist, dar rareori se întâmplă invers. Să ne străduim să ne cizelăm gândurile de zi cu zi, să ne străduim să ne limităm impulsurile distructive, acestea nu sunt doar cerințele morale ale oricărei persoane decente. Ele ne vor face să avem mai mult succes,

ne vor ajuta să navigăm în apele înșelătoare prin care ne va cere să călătorim ambiția noastră. Și sunt totodată răsplata, prin ele însele.

Așadar iată-te aici, la sfârșitul acestei cărți despre ego, după ce ai văzut cât de mult poate să-i fie arătat cuiva despre problemele egoului, din experiențele altor oameni și din propria mea experiență.

Ce a mai rămas?

Alegerile tale. Ce *vei face* cu aceste informații? Nu numai acum, ci când vei merge mai departe.

În fiecare zi din tot restul vieții tale te vei afla într-una dintre aceste trei faze: aspirație, succes, eșec. Te vei bate cu egoul în fiecare dintre ele. Vei face greșeli în fiecare dintre ele.

Trebuie să măтури podeaua în fiecare minut al fiecărei zile. Iar după aceea, să măтури din nou.

CE AR TREBUI SĂ CITEȘTI MAI DEPARTE?

Pentru cei mai mulți oameni, bibliografiile sunt plictisitoare. Pentru aceia dintre noi cărora ne place să citim, ele pot fi cea mai bună parte dintr-o întreagă carte. Fiind unul dintre acei oameni, ți-am pregătit – ție, cititorului meu iubitor de cărți – un ghid complet cu fiecare carte și sursă pe care am folosit-o în acest studiu asupra egoului. Am vrut să-ți arăt nu numai ce cărți merită citate, dar și ce am obținut din fiecare dintre ele și pe care ți le recomand cu tărie să le citești mai departe. Făcând asta, m-am lăsat atât de dus de val încât editorul m-a informat că ceea ce pregătisem era prea mult ca să încapă în carte. Așa că aș vrea să-ți trimit asta în mod direct, într-o formă în care să poți da click și să cauți peste tot.

Dacă vrei aceste recomandări, tot ce trebuie să faci e să-mi trimiți un email la EgoIsTheEnemy@gmail.com sau să vizitezi site-ul www.EgoIsTheEnemy/books. Îți voi trimite și o colecție cu citatele și remarcile mele preferate despre ego, dintre care multe nu au încăput în această carte.

POT OBȚINE ȘI MAI MULTE RECOMANDĂRI DE CĂRȚI?

Poți, de asemenea, să te înscrii pentru a primi email-ul meu lunar cu recomandări de cărți. Lista abonaților a crescut până la mai mult de 50.000 de cititori avizi și curioși ca tine. Vei primi un email pe lună, cu recomandări de la mine, pe baza lecturilor mele. Începe cu zece dintre cărțile mele preferate din toate timpurile. Doar trimite-mi un email pe adresa ryanholiday@gmail.com, cu titlul „Reading List E-mail” sau înscrie-te la adresa ryanholiday.net/reading-newsletter.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Aristotel, trad. Terence Irwin, *Nicomachean Ethics (Etica nicomahică)*, Indianapolis, IN: Hackett Publishing, 1999.
- Barlett, Donald L. și James B. Steele, *Howard Hughes: His Life and Madness*, Londra: Andre Deutsch, 2003.
- Bly, Robert, *Iron John: A Book About Men*, Cambridge, MA: Da Capo, 2004.
- Bolelli, Daniele, *On the Warrior's Path: Fighting, Philosophy, and Martial Arts Mythology*, Berkeley, CA: Frog, 2003.
- Brady, Frank, *Citizen Welles: A Biography of Orson Welles*, New York: Scribner, 1988.
- Brown, Peter H. și Pat H. Broeske, *Howard Hughes: The Untold Story*, Da Capo, 2004.
- C., Chuck, *A New Pair of Glasses*, Irvine, CA: New-Look Publishing, 1984.
- Chernow, Ron, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, New York: Vintage, 2004.
- Cook, Blanche Wiesen, *Eleanor Roosevelt: The Defining Years*, New York: Penguin, 2000.
- Coram, Robert, *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*, Boston: Little, Brown, 2002.
- Cray, Ed., *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman*, New York: Cooper Square, 2000.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: Harper Collins, 1996.
- Emerson, Ralph Waldo, *Representative Men: Seven Lectures*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1987.
- Geneen, Harold, *Managing*, Garden City, NY: Doubleday, 1984.
- Graham, Katharine, *Personal History*, New York: Knopf, 1997.
- Grant, Ulysses S., *Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Letter's 1839-1865*, New York: Library of America, 1990.
- Halberstam, David, *The Education of a Coach*, New York: Hachette, 2006.
- Henry, Philip și J.C. Coulston, *The Life of Belisarius: The Last Great General of Rome*, Yardley, Penn.: Westholme, 2006.
- Herodot, trad. Aubrey De Sélincourt, rev. John Marincola, *The Histories*, Londra: Penguin, 2003.
- Hesiod, *Theogony (Teogonia)* și *Works and Days (Munci și zile)* și Teognis, *Elegies (Elegii)*, trad. Dorothea Wender, Harmondsworth, U.K.: Penguin, 1973.
- Isaacson, Walter, *Benjamin Franklin: An American Life*, New York: Simon & Schuster, 2003.
- Lamott, Anne, *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*, New York: Anchor, 1995.
- Levin, Hillel, *Grand Delusions: The Cosmic Career of John DeLorean*, New York: Viking, 1983.
- Liddell, Hart, *B.H. Sherman: Soldier, Realist, American*, New York: Da Capo, 1993.
- Malcolm X și Alex Haley, *The Autobiography of Malcolm X*, New York: Ballantine, 1992.
- Marcus Aurelius, trad. Gregory Hays, *Meditations (Meditații)*, New York: Modern Library, 2002.
- Marțial, trad. Craig A. Williams, *Epigrams (Epigrame)*, Oxford: Oxford University Press, 2004.
- McPhee, John, *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999.
- McWilliams, Carey, *The Education of Carey McWilliams*, New York: Simon & Schuster, 1979.

Mosley, Leonard, *Marshall: Hero for Our Times*, New York: Hearst, 1982.

Muir, John, *Wilderness Essays*, Salt Lake City: Peregrine Smith, 1980.

Nixon by Nixon: *In His Own Words*, regizat de Peter W. Kunhardt, documentar HBO, 2014.

Orth, Maureen, *Angela's Assets*. în *Vanity Fair*, ianuarie 2015.

Packer, George, *The Quiet German*, în *New Yorker*, 1 decembrie 2014.

Palahniuk, Chuck, *Fight Club*, New York: W.W. Norton, 1996.

Plutarh, trad. Ian Scott-Kilvert, *The Rise and Fall of Athens: Nine Greek Lives (Ascensiunea și căderea Atenei: Șapte vieți de greci)*, Harmondsworth, U.K: Penguin, 1960.

Pressfield, Steven, *Tides of War: A Novel of Alcibiades and the Peloponnesian War*, New York: Bantam, 2001.

Rampersad, Arnold, *Jackie Robinson: A Biography*, New York: Knopf, 1997.

Riley, Pat, *The Winner Within: A Life Plan for Team Players*, New York: Putnam, 1993.

Roberts, Russ, *How Adam Smith Can Change Your Life*, New York: Portfolio/Penguin, 2015.

Schulberg, Budd, *What Makes Sammy Run?*, New York: Vintage, 1993.

Sears, Stephen W., *George B. McClellan: The Young Napoleon*, New York: Ticknor & Fields, 1988.

Seneca, Lucius Annaeus, trad. C.D.N. Costa, *On the Shortness of Life*, New York: Penguin, 2005.

Shamrock, Frank, *Uncaged: My Life as a Champion MMA Fighter*, Chicago: Chicago Review Press, 2012.

Sheridan, Sam, *The Fighter's Mind: Inside the Mental Game*, New York: Atlantic Monthly, 2010.

Sherman, William T., *Memoirs of General W.T. Sherman*, New York: Literary Classics of the United States, 1990.

Smith, Adam, *The Theory of Moral Sentiments*, New York: Penguin, 2009.

Smith, Jean Edward, *Eisenhower: In War and Peace*, New York: Random House, 2012.

Stevenson, Robert Louis, *An Apology for Idlers*, London: Penguin, 2009.

Walsh, Bill, *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*, New York: Portfolio / Penguin, 2009.

Washington, Booker T., *Up from Slavery*, New York: Dover, 1995.

Weatherford, J., *Genghis Khan and the Making of the Modern World*, New York: Three Rivers, 2005.

Wooden, John, *Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence*, New York: McGraw-Hill Education, 2009.

MULȚUMIRI

În cărțile mele anterioare, am încercat să am grijă să le mulțumesc nu numai oamenilor și mentorilor care m-au ajutat cu cartea, ci să menționez și cât de îndatorat le sunt numeroșilor autori și gânditori pe care m-am bazat de-a lungul anilor. Această carte nu numai că n-ar fi posibilă fără ei, dar mă simt și incredibil de vinovat că cititorii ar putea să-mi acorde mie meritul pentru revelațiile care sunt de fapt ale altor scriitori, mai înțelepți. Tot ce este valoros în această carte a venit de la ei, nu de la mine.

Această carte nu ar fi ceea ce este fără editarea și sfaturile valoroase ale editorilor mei, Nils Parker și Niki Papadopoulos. Steven Pressfield, Tom Bilyeu și Joey Roth mi-au oferit note critice încă de la început și le sunt foarte recunoscător.

Vreau să-i mulțumesc soției mele, care nu numai că m-a ajutat în timpul scrierii acestei cărți, dar mi-a fost cea mai dedicată cititoare. Vreau să-i mulțumesc agentului meu, Steve Hanselman, care m-a reprezentat încă din prima zi. Îi mulțumesc lui Michael Tunney pentru că m-a ajutat cu propunerea, lui Kevin Curie pentru ajutorul lui și lui Hristo Vassilev pentru excelentele lui lucrări de cercetare și pentru sprijin. Îi mulțumesc lui Mike Lombardi de la echipa Patriots, pentru susținerea și sfaturile lui. De asemenea, îi datorez foarte multă recunoștință lui Tim Ferriss, a cărui susținere pentru cartea anterioară a făcut-o posibilă și pe aceasta, și același lucru e valabil și pentru Robert Greene, care m-a ajutat să devin scriitor, și pentru dr. Drew, care m-a inițiat în filozofie. Vreau să le mulțumesc lui John Luttrell și Tobias Keller pentru îndrumare și pentru conversațiile pe care le-au avut cu mine în timpul haosului de la American Apparel. Nu sunt sigur dacă aș fi reușit, dacă nu ar fi fost Workaholicii Anonimi, cu întâlnirile lor din Los Angeles și cu apelurile telefonice săptămânale.

Cât privește locurile, Biblioteca Austin de la Universitatea din Texas, Biblioteca Riverside de la Universitatea din California, diferitele piste de alergare (și încălțările mele) și casa mea departe de casă, Clubul de Sport Los Angeles, acestea sunt cele care au facilitat scrierea efectivă a acestei cărți.

În cele din urmă, ar fi greșit să le mulțumesc și caprelor pe care le am ca animale de companie? Dacă nu, le mulțumesc lui Biscuit, Bucket și Watermelon, că au făcut ca lucrurile să fie distractive.



Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro | www.blog.actsipoliton.ro