

# CAPITOLUL 1

## Călătoria: găsirea unei metode personale

### **De la confuzie la claritate**

*Vineri dimineată*

A FOST ODATĂ CA NICIODATĂ un tânăr strălucit, care căuta o metodă de a lua hotărâri bune — pentru a avea parte de mai mult succes în viață și de mai puțin stres.

Deși nu luase prea multe hotărâri greșite, când o făcuse totuși, ele îi creaseră probleme profesionale și uneori provocaseră chiar răsturnări de situație în viața lui personală.

El considera că hotărârile greșite îl costaseră deja prea mult și și-a dat seama că trebuie să existe și o altă metodă, mai bună.

Așa că, într-o zi, cum a mijit de ziuă, s-a pornit spre un munte din apropiere, pentru a participa împreună cu alți oameni de afaceri la Ascensiune, o renumită experiență de weekend condusă de o „călăuză“, un om de afaceri și un alpinist extraordinar, care călăuzise mulți oameni pe munte și în procesul luării deciziilor.

Tânărul aflate că oamenii descoperiseră un sistem eficient de a lua hotărâri și că într-adevăr, la întoarcerea din aceste weekenduri, erau capabili să ia hotărâri mai inspirate.

Dar oare cum reușeau să învețe atât de repede aplicarea unui asemenea sistem?

Mai târziu, în timp ce urca poteca de la baza muntelui, tânărul și-a scos canadiana și și-a legat-o în jurul taliei. Începuse să transpire foarte tare — și nu din pricina soarelui de dimineață, ci pentru că era neliniștit. Știa că întârziase și că se rătăcise.

La puțină vreme după ce plecase de acasă, și-a dat seama că uitase hârtia pe care se aflau indicațiile traseului. Acum ar fi vrut să se fi întors după ele, dar atunci s-a gândit că o să întârzie și mai tare, așa încât a renunțat. Cum între timp întârziase și mai mult, a pornit-o în aceeași direcție într-un ritm mult mai rapid.

Tânărul s-a consolat cu gândul că nu este singurul care are nevoie să ia hotărâri mai înțelepte. Participase la mai multe întâlniri ale oamenilor de afaceri ale căror decizii erau în cel mai fericit caz doar mediocre.

Rezultatele hotărârilor neinspirate erau evidente la toate nivelurile: în companii, în micile întreprinderi, în școli, în agențiile guvernamentale și, mult prea des, în viețile personale ale oamenilor.

Ca și cum oamenii nu ar fi reușit să facă nicio legătură între alegerile lor și consecințe.

Tânărul se întreba de ce atâția oameni deștepți luau adesea hotărâri atât de stupide.

A început să-și facă autocritica. Nu știuse de fiecare dată cum să acționeze ca un membru important al unui grup sau al unei echipe. Știa că uneori se dovedise indecis, dar nu voia să facă greșeli. Și atunci a înțeles că nici el, ca mulți alții, nu fusese învățat cum să ia hotărâri.

În acel moment a călcat pe o ramură uscată și zgomotul acela ascuțit l-a trezit la realitate. S-a oprit și s-a uitat de jur-împrejur.

Atunci l-a observat pe celălalt.

Pentru câteva clipe, cei doi bărbați s-au privit în ochi cu prudență, până când tânărul a observat că bărbatul acela mai în vârstă, cu chipul bronzat, părea că radiază limpezime. Se întreabă dacă acest individ înalt, cu părul grizonant, care arăta ca un gentleman, ar fi putut să fie călăuza. Fără niciun motiv aparent, tânărul se simțea mai în siguranță în prezența acestui străin.

— Caut Ascensiunea, a spus el.

Bărbatul mai în vârstă a răspuns:

— Eu sunt călăuza ta. Te îndreptai într-o direcție greșită. Apoi s-a întors, iar tânărul l-a urmat.

Călăuza s-a uitat peste umăr și a spus:

— Ar fi bine să analizezi hotărârile din pricina cărora ai întârziat astăzi. Tânărul, jenat, n-a spus nimic, dar a început să-și recapituleze deciziile.

Ceva mai târziu, călăuza a întrebat:

— De ce ai venit la această Ascensiune?

Tânărul a răspuns:

— Vreau să învăț cum să iau cele mai bune decizii. Pe măsură ce vorbea, simțea acea tensiune familiară pe care o trăia ori de câte ori trebuia să găsească cea mai bună soluție. Știa că tocmai din această pricină era uneori nehotărât, pentru că nu-și dădea seama ce este cel mai bine.

Pe măsură ce au continuat drumul, călăuza a spus:

— Poate că nu întotdeauna trebuie să iei cele mai inspirate hotărâri. Pentru ca lucrurile să se îndrepte, este suficient să luăm hotărâri *mai bune*. Poate că asemeni nouă, celorlalți, vei constata că, dacă vei lua mereu hotărâri mai bune, în final îți va fi bine.

Tânărul s-a simțit oarecum mai destins:

— Aș putea să întreb ce înțelegi printr-o hotărâre „mai bună“?

— O hotărâre mai bună este cea care ne face să ne simțim mai bine — în privința felului *în care* o luăm — și care aduce *rezultate* mai bune. Printr-o hotărâre mai bună, a spus călăuza, înțeleg una mai bună decât cea pe care am fi luat-o dacă nu ne-am fi pus mai întâi câteva întrebări extrem de importante. S-ar putea ca și tu, de multe ori, asemeni altora, să te simți nehotărât sau să iei hotărâri pe jumătate — adică dintre cele care nu sunt destul de eficiente. Mulți dintre cei pe care îi vei întâlni în această Ascensiune și-au depășit acest sentiment folosindu-se de un sistem eficient prin care fac două lucruri — își folosesc rațiunea și își consultă inima — pentru ca să ia rapid o decizie mai bună. În parte, acest sistem constă în formularea a două întrebări extrem de importante, cărora le putem răspunde cu „Da“ sau „Nu“.

Tânărul a întrebat imediat:

— Care sunt cele două întrebări?

— Înainte de a ajunge la întrebări, oare n-ar trebui să începem călătoria cu începutul?, a întrebat călăuza.

După ce tânărul a încuviințat, călăuza a întrebat:

— Atunci când vrei să iei o hotărâre mai bună, știi ce trebuie să faci mai întâi?

— Nu sunt prea sigur, a spus tânărul.

— Dacă nu știi ce să faci, a întrebat călăuza, știi măcar ce să *nu* faci?

De obicei, tânărul era atât de ocupat cu o mulțime de lucruri, încât nu se mai gândea la ceea ce *nu* trebuia să facă.

Dintr-odată, călăuza s-a oprit.

Tânărul s-a oprit și el.

Călăuza a spus:

— Trebuie pur și simplu să încetezi ceea ce faci în acel moment.

După care călăuza a scos din portofel o hârtie împăturită și i-a arătat tânărului o parte din ea.

După ce a citit-o, tânărul s-a gândit bine, a scos din rucsac un mic jurnal cu coperte roșii și și-a notat pentru sine:

Pentru a lua o hotărâre mai bună,  
trebuie mai întâi să încetez să pun  
în aplicare o hotărâre greșită.

Călăuza a spus:

— Dacă încetezi să aplici o hotărâre greșită și crezi astfel un vid, îl poți umple cu ceva mai bun.

Tânărul a zis:

— Dar mă tem că, în cazul în care renunț la ceea ce am, nu am să găsesc altceva mai bun.

— Toți ne temem de asta, a spus călăuza. Îți trebuie mult curaj să renunți la lucrurile cu care ești familiarizat și care-ți creează un anumit confort. Dar în realitate aceasta este o metodă mult mai sigură și mai eficientă de a obține rezultate mai bune. Când în sfârșit îndeplinești ceea ce nu merge, ești liber să găsești altceva mai bun. Și de obicei așa se și întâmplă, chiar destul de rapid. Vechii chinezi au chiar o zicală ce rezumă această înțelepciune: „Dacă vrei o ceașcă de ceai fierbinte, trebuie mai întâi să o golești de ceea ce este deja în ea.“ Dacă torni ceai fierbinte într-o ceașcă plină cu ceai rece, înseamnă că ceaiul fierbinte nu va încăpea în ceașcă, ci se va vărsa în farfurioară.

— Înțeleg, spuse tânărul cu o voce slabă. Și apoi a dat un exemplu: Asta îmi amintește de un prieten de-al meu care se ocupă de achiziții. El a evitat concedierea unui furnizor incompetent, care nu reușea deloc să își îndeplinească sarcinile, deși i se oferiseră mai multe șanse. Prietenul meu nu știa o persoană mai bună pentru acest post, așa încât, în loc să elimine ceea ce nu mergea, a continuat să lucreze cu același furnizor.

— Și ce s-a întâmplat?, a întrebat călăuza.

Tânărul a răspuns:

— Furnizorul a continuat să facă o mulțime de greșeli, ceea ce a însemnat timp și bani pierduți pentru compania prietenului meu. În final, din păcate, cel concediat a fost prietenul meu, pentru că nu și-a făcut bine treaba.

Tânărul a mai reflectat puțin și apoi a întrebat:

— Oare de ce continuăm să facem un lucru despre care știm cu siguranță că nu are sorti de izbândă?

— Pentru că, a spus călăuza, deși adesea este periculos, ne simțim mai în siguranță dacă nu schimbăm lucrurile cu care ne-am familiarizat. În final, este acceptată metoda ineficientă, dar familiară. Acest lucru poate fi constatat în multe companii.

— Ai putea să-mi dai un exemplu?

— Da. Cu mulți ani în urmă, armata americană dorea ca ritmul tragerilor cu tunul să fie mai rapid, așa încât a fost angajat un consultant care să studieze problema. El a mers pe teren și a observat că soldații se depărtau de tun și așteptau cam trei secunde după fiecare tragere. Când a întrebat de ce făceau acest lucru, ei i-au răspuns că respectau indicațiile incluse în manualul militar. Consultantul a citit la rândul său tot ceea ce cuprindea manualul în acest sens și a constatat că aceste instrucțiuni erau de pe vremea Războiului Civil, când soldații erau sfătuiți să se retragă cu un pas, înainte de a trage din nou, pentru a struni caii, care altfel ar fi putut să modifice traiectoria față de țintă prin smucitura lor.

Tânărul a zâmbit la gândul că acești oameni se dădeau un pas la o parte ca să țină caii în frâu, cai care de mult nu se mai găseau acolo.

Călăuza i-a îndreptat tânărului pașii dincolo de un izvor. A aruncat o privire spre busola sa. Apoi a continuat:

— Când soldații și-au dat seama de asta, lucrurile s-au schimbat. Dar oare câți dintre noi nu facem anumite lucruri în virtutea inerției, fără ca măcar să ne dăm seama?

Tânărul a întrebat:



— Aș putea să-ți povestesc despre hotărârile pe care trebuie să le iau la slujbă și acasă?

— Nu, a spus călăuza. Nu vreau să par nepoliticos, dar hotărârile îți aparțin. Sunt ale *tale*, nu ale mele. Ceea ce poți face este să te concentrezi asupra unei afaceri sau asupra unei decizii personale pe care trebuie s-o iei, să aplici ceea ce ai învățat în acest weekend și să vezi dacă soluția este eficientă. Dacă vei face astfel, probabil în curând vei constata că iei singur hotărâri mai bune.

Apoi călăuza a întrebat:

— Dacă ai vrea să te îndrepti spre vest și dintr-odată ți-ai da seama că mergi spre est, ce ai putea face?

— Ei bine, de îndată ce mi-aș da seama că am apucat-o pe un drum greșit, m-aș întoarce și aș schimba direcția.

Călăuza a încuviințat:

— Desigur! Luarea unor hotărâri mai bune presupune să ne îndreptăm într-o direcție mai bună. Pentru a găsi direcția bună, vrei să te bizui pe alții sau vrei să ai o hartă bine întocmită și sigură?

Tânărul a spus:

— Aș prefera să am propria mea hartă. Îmi amintesc că am citit un comentariu al lui Winston Churchill: „Personal, sunt întotdeauna dispus să învăț, chiar dacă nu-mi place întotdeauna să fiu învățat de alții.“

Călăuza a zâmbit:

— Și eu sunt de aceeași părere. Este o mare încercare pentru noi găsirea unei metode proprii mai bune, dar oricine o poate face prin sistemul „Da“ sau „Nu“.

— Și de unde știi că acest sistem va funcționa și în cazul meu?, a întrebat tânărul.

— De ce nu încerci, pentru a descoperi singur? Vorbește cu ceilalți participanți la Ascensiune. Deși sunt din țări diferite,

au ceva în comun — utilizarea cu succes a sistemului. Între timp, ai putea să începi cu un inventar.

Bărbatul mai în vârstă i-a întins un plic și a grăbit pasul.

— Am întârziat. N-avem decât un weekend la dispoziție, așa că trebuie să mergem într-un ritm mai rapid, a strigat el peste umăr, sperând ca tânărul să țină pasul.

Mai târziu, au făcut un popas și tânărul a citit și a folosit ceea ce-i dăduse călăuza.