

Marshall Goldsmith  
și Mark Reiter

# TRIGGERI

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

Traducere din limba engleză:  
Radu Filip

 ACT și Politon

2018

## Cuprins

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

### PARTEA ÎNTÂI

#### **De ce nu devenim persoana care vrem să fim?**

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

### PARTEA A DOUA

#### **Străduiește-te**

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

## PARTEA A TREIA

### **Mai multă structură, vă rog**

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

## PARTEA A PATRA

### **Fără regrete**

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



Partea întâi

De ce nu devenim persoana  
care vrem să fim?



## **Adevărul imuabil despre schimbarea comportamentală**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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