

„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 Ecko 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

---

\* 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.)

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 instanțelor, 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 circum-scripție S.U.A. și autorul cărții *Disrobed (Dezbrăcat de robă)*

## 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](http://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**

 ACT și Politon

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

---

<i>Dificilul prolog</i>	13
Introducere	21

---

## PARTEA I. ASPIRAȚIA

---

---

VORBE, VORBE, VORBE	44
A FI SAU A FACE?	51
DEVINO ELEV	58
NU FI PASIONAT	66
URMEAZĂ STRATEGIA TABLOULUI	74
STĂPÂNEȘTE-TE	82
IEȘI DIN PROPRIA MINTE	89
PERICOLELE MÂNDRIEI TIMPURI	97
MUNCĂ, MUNCĂ ȘI IAR MUNCĂ	104
PENTRU TOT CE VA VENI ÎN CONTINUARE, INAMICUL ESTE EGOUL...	110

---

## PARTEA A II-A. SUCCESUL

---

---

RĂMÂI ÎNTOTDEAUNA ELEV	125
NU-ȚI SPUNE POVEȘTI	131
CE E IMPORTANT PENTRU TINE?	138

---

ÎNDREPTĂȚIRE, CONTROL ȘI PARANOIA	145
AUTOGESTIONAREA	152
FII ATENT LA BOALA LUI EU	159
MEDITEAZĂ ASUPRA VASTITĂȚII	166
PĂSTREAZĂ-ȚI CUMPĂTAREA	172
PENTRU CEEA CE VINE ADESEA ÎN CONTINUARE, INAMICUL ESTE EGOUL...	178

---

---

### PARTEA A III-A. EȘECUL

---

---

TIMP VIU SAU TIMP MORT?	198
EFORTUL ESTE SUFICIENT	203
MOMENTELE <i>FIGHT CLUB</i>	210
STABILEȘTE LIMITA	217
ȚINE PROPRIA TABELĂ DE MARCAJ	224
IUBEȘTE ÎNTOTDEAUNA	230
PENTRU ORICE URMEAZĂ MAI DEPARTE, INAMICUL ESTE EGOUL...	238

EPILOG	241
Ce ar trebui să citești mai departe?	248
Bibliografie selectivă	250
Mulțumiri	253

---

---

## DIFICILUL PROLOG

---

**A**ceasta 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: Aspiratie. 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. Când, 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, lucrăm 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 părește 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 altora. 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 fărâș 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.

---

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

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, viziunare, 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 dreți, dar putem să ne străduim să fim *mai dreți*.

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.

---

---

# INTRODUCERE

---

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

– RICHARD FEYNMAN

**P**oate 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

---

\* Scila și Caribda, referire la epopeea *Odiseea* a lui Homer. Scila era un grup de stânci (descriș 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.)

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 neinteresati 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 idolii 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 felițiile. 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 îndrăznească 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 aspiți 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 ego-ul 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 suprime, 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.

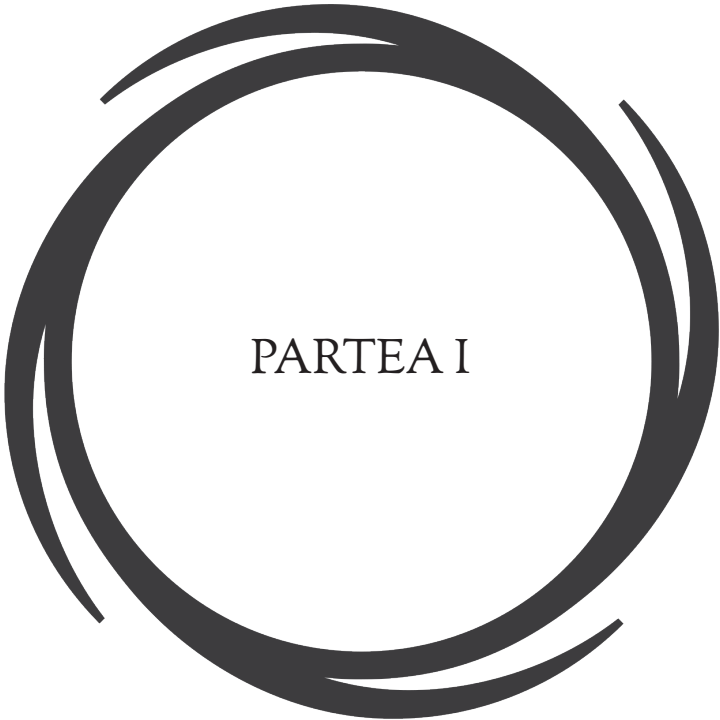
Așa cum vei vedea în paginile următoare, această încredere în sine a condus un general modest și subapreciat și l-a transformat în principalul războinic și strateg al Americii, în timpul Războiului Civil. După același război, egoul a condus un alt general de pe înălțimile puterii și ale influenței către 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.



PARTEA I





---

---

# 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

**C**ândva, 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.\**

---

\* 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.)

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 îndoii 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 uniuniștilor 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 însuși, iar această lingușeală 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 prefăcătorii 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, sârguința 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.

---

---

## VORBE, VORBE, VORBE

---

Cei care știu nu vorbesc.

Cei care vorbesc nu știu.

– Lao Zi

**I**n 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, menită 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 par-tea 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 mar-jă 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 din-tre 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 vorbi-tul și promovarea de sine să înlocuiască acțiunea.

Caseta fără text: „Ce-ți trece prin minte?”, întreabă Face-book. „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 foto-grafii, 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 ziarele 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. Vorbital 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. Vorbital ne stoarce de energia de care avem nevoie cu disperare pentru a învinge ceea ce Steven Pressfield numește „rezistența”<sup>\*</sup> – obstacolul

---

\* 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 însuflă teama de a acționa, ne distrage atenția). (n.ed.)



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.