

PERFORMANȚĂ SUB PRESIUNE

Această traducere este publicată prin acordul cu Crown Business, marcă a grupului editorial Crown, o divizie a Penguin Random House LLC

Performing under Pressure

Copyright © 2015 by Dr. Hendrie Weisinger and Institute for Health and Human Potential, Inc. Originally published by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC, a Penguin Random House Company, New York.

© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

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

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

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Alina Grozea**

Redactor: **Adina Mihaela Popa**

Editor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WEISINGER, HENDRIE

Performanță sub presiune: știința de a fi la înălțime atunci când contează

/ Hendrie Weisinger & J.P. Pawliw-Fry; trad.: Alina Grozea – București: ACT și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-308-8

I. Pawliw-Fry, J.P.

II. Grozea, Alina (trad.)

331

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.

**DR. HENDRIE WEISINGER
și DR. J.P. PAWLIW-FRY**

PERFORMANȚĂ SUB PRESIUNE

**Știința de a fi la înălțime
atunci când contează**

traducere din limba engleză de ALINA GROZEA

 **ACT și Politon**

2018

Hank:

În memoria părinților mei; ei mă fac să am încredere în mine, să fiu optimist, tenace și entuziast în fiecare zi! Am fost norocos.

J.P.:

*Pentru Brigitte, Grace și Westley –
copiii mei încrezători, optimiști, tenace și entuziaști!*

CUPRINS

INTRODUCERE	7
--------------------	----------

PARTEA ÎNTÂI

1. Puterea presiunii	21
2. Stresul presiunii	45
3. Natura presiunii	59
4. Anatomia blocajului	73
5. Cum ne afectează presiunea modul de a gândi	91
6. Capcanele presiunii	101
7. A treia variabilă	121

PARTEA A DOUA

Soluții pentru presiune	135
-------------------------	-----

PARTEA A TREIA

Cum să-ți construiești un scut împotriva presiunii	187
Originea scutului pentru presiune	191
Încrederea	193
Optimismul	235
Tenacitatea	265
Entuziasmul	295

Anexa A	325
Anexa B	330
MULȚUMIRI	334
NOTE DE FINAL	341
BIBLIOGRAFIE	345

INTRODUCERE

Când te afli în boxa martorilor, în sala de judecată, tot ce spui este înregistrat, interpretat, contestat și judecat în raport cu litera legii. Un fapt distorsionat, o amintire redată greșit, adevărul spus fără convingere sau câteva bâlbâieli, toate acestea pot influența un verdict ale cărui efecte pot schimba în mod irevocabil atât viața ta cât și pe a altora.

Nu e de mirare că astfel de drame fac subiectul romanelor câștigătoare de premii Pulitzer, al filmelor câștigătoare de premii Oscar și al show-urilor de televiziune recompensate cu premii Emmy, văzute din perspectiva unor personaje precum Căpitanul Queeg, Aticus Fincher, Daniel Webster, Perry Mason.

Bob Andreatta¹ nu este însă un personaj fictiv, ci un om în carne și oase. La aproape 50 de ani, cu un păr negru, bogat și ondulat și purtând ochelari cu rame închise la culoare, Andreatta, partener la KPMG, a fost citat de către Securities Exchange Commission (Comisia Americană pentru Bursă și Valori Mobiliare) pentru a depune mărturie în procesul de antedatate a opțiunilor de cumpărare a acțiunilor companiilor Apple și Pixar.

Când noi l-am întâlnit prima dată în San Francisco, în 2013, experiența i se gravase în minte pentru totdeauna. Nu a avut nevoie de un scriitor de la Hollywood pentru a dramatiza relatarea emoțiilor prin care trecuse în cele cinci minute de dinainte de a depune mărturie: „Capul îmi exploda, presiunea era extremă. Dacă aș fi fost inculpat sau găsit vinovat în vreun fel, reputația mea ar fi fost distrusă, acreditările mi-ar fi fost retrase și nu aș mai fi avut dreptul de

a lucra într-o companie publică. Credeam că e posibil să ajung să trăiesc într-o rulotă pe malul râului. Mi-era teamă să nu spun ceva greșit. Simțeam că gata, asta fusese tot.”

Bob Andreatta s-a confruntat cu un moment de presiune extrem de tulburător – rezultatul era *important* pentru el, rezultatul era *nesigur*, iar el urma să fie *tras la răspundere* și judecat în funcție de acest rezultat. Dacă existase vreodată un moment în care prestația domnului Andreatta să conteze, atunci în mintea sa acesta era momentul.

Toți trăim momente de presiune extremă în viață, momente în care ne simțim ca domnul Andreatta – când *trebuie* să dăm tot ce e mai bun din noi sau să suferim consecințe îngrozitoare. Pentru cei mai mulți dintre noi, aceste momente provoacă un sentiment de spaimă.

De-a lungul ultimilor 20 de ani, noi, cei doi autori, unul ca psiholog, iar celălalt ca antrenor de performanță, și amândoi în calitate de cercetători și consultanți, am adunat o cantitate impresionantă de informații cu privire la felul în care se comportă oamenii în situații tensionate.

Cercetarea noastră s-a desfășurat în toată lumea prin workshopuri, seminarii, prezentări la școlile de business, terapii clinice, sesiuni de coaching și activități de consultanță pentru tot felul de organizații, inclusiv Marina și Armata Americană, CIA, NASA, Federal Reserve Banking System (Sistemul de Rezerve Bancare Federale), EPA, FBI, Department of Labor (Departamentul pentru Muncă); National Institutes of Health (Institutele Naționale pentru Sănătate), IRS, NBA și echipele NFL, sportivi olimpici și alți sportivi de elită, companii din topul Fortune 500 – precum Goldman Sachs, Chubb Insurance, IBM, Estée Lauder, Avon, Intel, Merrill Lynch, SAP, Morgan Stanley, Bank of America, Medtronic, Prudential, Nationwide, State Farm, Johnson & Johnson, IBM, TRW, Hughes Aircraft, Hyatt, Microsoft, Pfizer, KPMG și Fidelity; pentru Institute for Management Studies (Institutul pentru Studii Manageriale), Security Industry Association (Asociația Securității Industriale) și Young Presidents' Organization (Organizația Tinerilor Președinți).

De asemenea, am realizat un studiu întins pe mai mulți ani asupra unor indivizi aflați sub presiune și ne-am pus această întrebare: Ce anume îi ajută pe primii 10% din cei 12.000 de oameni pe care i-am studiat (adică pe primii 1.200) să facă față presiunii mai eficient și să obțină cele mai multe avansări în carieră? Și nu ne-am bazat doar pe relatările personale ale oamenilor, ci am folosit evaluarea de tip „360” pentru a descoperi ce anume făceau oamenii aceștia diferit. Evaluarea de tip 360 sau cu multiple perspective* este o metodă de colectare sistematică a observațiilor cu privire la comportamentul și performanța unui individ, dintr-o gamă largă de surse, inclusiv de la colegi, subordonați direct, manageri, clienți și chiar familie și prieteni (vezi Anexa A). Asta ne permite să înțelegem din mai multe puncte de vedere cum gestionează o persoană presiunea, fără să ne bazăm exclusiv pe percepția ei personală. Fiecare dintre cei 12.000 de oameni pe care i-am studiat au fost evaluați prin prisma a 6-40 de persoane, deci în total am avut mai mult de 100.000 de evaluări pentru cei 12.000 de subiecți. Am identificat primele zece procente pe baza clasificării performanțelor lor venite din partea tuturor celor care i-au evaluat. În plus, în fiecare lună, organizația lui JP, Institute for Health and Human Potential – IHHP (Institutul pentru Sănătate și Potențial Uman), trimite chestionare scurte către mai mult de zece mii de indivizi din întreaga lume, adresând întrebări precum: „Credeti că munciți mai bine sub presiune?”, „Într-un moment tensionat vă faceți griji că eșuați sau vă concentrați mai mult pe reușită?”. Răspunsurile venite de la zeci de mii de persoane ne-au ajutat să identificăm tiparele presiunii și modalitățile de gestionare ale acesteia.

* *multi-rater*, în orig. În evaluarea *multi-rater*, feedbackul le dă participanților o opinie corectă cu privire la felul în care văd ceilalți munca lor. Când persoana evaluată este de acord să împărtășească rezultatele acestei evaluări cu managementul, supervisorul obține o perspectivă largă cu privire la abilitățile respectivei persoane, perspectivă capabilă să-i ușureze dezvoltarea, să înlătore barierele către succes și să dobândească resursele de care are nevoie. Acest feedback este dat de numeroase surse (*rater-i*): șefi, colegi, subalterni și, în anumite cazuri, chiar de clienți și furnizori. Vom păstra varianta în lb. engl. mai departe, deoarece se folosește în domeniu. (n.ed.)

Hendrie Weisinger a creat Evaluarea și Inventarierea Presiunii Weisinger, un instrument de evaluare clinică ce oferă date importante despre modul în care oamenii percep presiunea, reacționează la ea și o pot gestiona mai eficient (vezi Anexa B pentru chestionarul complet de Inventariere a Presiunii).

De-a lungul ultimilor 15 ani, am parcurs totodată o vastă cantitate de cercetări privind fiecare aspect al performanței sub presiune, având la bază psihologia cognitivă și socială, psihologia sportului, neuroștiințele și psihologia clinică.

Concluzia? Presiunea este inamicul succesului. Ea ne subminează performanța și ne ajută să eșuăm. Când sunt sub presiune, controlorii de trafic aerian, piloții și maeștrii platformelor petroliere fac erori de judecată. Jucătorii de baschet din NBA, jucătorii de fotbal de la Cupa Mondială și campionii la golf ratează frecvent loviturile, atunci când se află sub presiune. Medicii și asistentele de la Urgențe pot lua decizii nepotrivite și pot pune diagnostice incorecte. Actorii își uită replicile, politicienii uită subiectele principale ale discuției sau se poticnesc și devin confuzi. Directorii executivi din corporații, managerii și profesioniștii din vânzări iau decizii proaste, iar părinții au mai puțină răbdare cu copiii lor. Presiunea e mai mult decât un inamic puternic; e un personaj negativ în viața noastră. Iată doar câteva dintre descoperirile pe care le-am pus laolaltă în ultimii cinci ani și pe care le vom analiza de-a lungul acestei cărți:

Presiunea are un impact negativ asupra succesului nostru cognitiv. Există multe instrumente care ne aduc succesul, dar în fruntea listei se află judecata noastră, luarea deciziilor, memoria și atenția. Fie că lucrăm cu cifre, identificăm date relevante, analizăm informații, ascultăm un client sau evaluăm un candidat pentru un job, presiunea la care suntem supuși ne influențează în mod negativ. Un consultant financiar, un agent imobiliar sau un avocat aflat sub presiune îi pot aduce deservicii oricărui client. Fiul sau fiica ta, aflați sub presiune în sala de clasă, pot greși răspunsurile la teze sau la examene, răspunsuri pe care în mod normal „le știau”.

Presiunea nescade abilitățile comportamentale. Scufundătorii, alpiniștii, jucătorii de baschet sau de baseball, jucătorii de golf, cei

de fotbal american, jucătorii de șah, cei care aruncă mingea și cei care o prind, pianiștii în concerte, mecanicii, muncitorii din construcții – tuturor le sunt compromise performanțele psihomotorii atunci când lucrează sub presiune. Dacă vrei să faci o parcare laterală și te simți presat de un șofer nerăbdător care stă în spatele tău și nu te poate depăși, aproape sigur vei lovi bordura, vei face manevra prea din scurt și va trebui s-o reiei, întârziindu-l și mai mult pe celălalt șofer și făcându-te de râs.

În momentele tensionate, cei mai mulți oameni au o prestație sub adevărata lor capacitate. Te numeri printre cei care îi privesc cu uimire pe oamenii care par să înflorească atunci când se află sub presiune? Ei bine, poate ar trebui să te mai gândești dacă e îndreptățită această uimire. Contrar înțelepciunii convenționale, noi am descoperit că, în cele mai multe cazuri, atunci când oamenii vor să dea ce e mai bun din ei, nu reușesc. Sportivii profesioniști rareori au rezultate mai bune decât media lor în momentele de presiune, iar cei mai mulți – chiar și cei de excepție – au rezultate chiar mai proaste! Adevărul e că oamenii acționează *frecvent* cu mult sub capacitatea lor în momentele tensionate. Poate că părinții nu se așteaptă ca puștii lor mediocri să aibă rezultate de excepție la examenele de intrare la facultate, dar mulți sunt șocați când copilul lor de nota 10 primește la examen un punctaj mult mai mic decât s-au așteptat. Mii de absolvenți de facultate și chiar manageri experimentați ies de la interviul pentru o slujbă gândindu-se: *Ar fi trebuit să spun...*

Presiunea este deseori camuflată. Influența presiunii în deraierea performanțelor e deseori deghizată. Noi am aflat că multe metode convenționale, precum stimulentele sau laudele aduse rezultatelor bune, utilizate pentru a ne motiva, fie pe noi, fie pe alții, și pentru a îmbunătăți eficiența organizațională, sunt de fapt capcane generatoare de presiune; acestea afectează performanța, stimulează înșelătoria, încurajează absenteismul și, cel mai evident, intensifică sentimentul zilnic că ne aflăm sub presiune.

Astăzi, simțim o presiune crescândă în viața noastră. În lumea grăbită de azi, când suntem conectați non-stop la slujbele

noastre și la munca noastră, presiunea e aproape inevitabilă. Uitați-vă la comentariile câtorva oameni care au răspuns la chestionarul nostru de Inventariere a Presiunii:

În fiecare zi la serviciu simt presiunea, de parcă aș fi stors ca o portocală.

Sună a clișeu, dar simt că biroul meu e o oală sub presiune. Fiecare telefon de la clienți e extrem de important. Presiunea e neîndurătoare.

Simt că viața mea are un termen-limită.

Fiecare zi înseamnă „rezistă sau mori”. Eu o numesc presiunea de a produce rezultate... asta e ceea ce simt zilnic. Mă simt epuizat când ajung acasă.

Trăim vremuri extrem de tensionate și în fiecare zi simțim că *am ajuns la limită*. Mai mult decât oricând, cei care muncesc simt *amenințarea... că trebuie să producă, să presteze, să obțină rezultate, căci de nu...* Așa că asta facem. Fiecare decizie, ședință, prezentare, negociere sau discurs de prezentare pe care le facem sunt resimțite ca și cum ar avea un impact major asupra carierei noastre. Un simplu e-mail prost formulat sau scris în grabă poate anunța dezastrul. În era în care mulți dintre noi își pot pierde oricând locul de muncă, o singură exprimare nefericită poate anula ani întregi de muncă asiduă; gândește-te la de-acum celebra replică despre cele „47 de procente” a lui Mitt Romney, în campania prezidențială din 2012.*

Mulți factori au acutizat senzația de presiune din viața noastră: recenta criză economică, competiția acerbă pentru locurile de muncă, aderarea la economia globală, eroziunea stabilității locurilor de muncă, intensificarea competiției pentru a intra la colegii de top, universități și programe de perfecționare.

* Candidatul republican a afirmat în fața unui auditoriu privat format din donatori de campanie că 47% dintre partizanii lui Obama nu plătesc taxe și îl vor vota pe acesta „indiferent ce va fi”, pentru că se simți îndreptățiți să obțină avantaje de la guvern. Filmul acestei declarații a fost făcut public în presă. (n.tr.)

Managerul unui prestigios magazin de pe Fifth Avenue din New York ne-a spus: „În fiecare dimineață mă întreb dacă putem atinge obiectivul de vânzări. Și atunci simt *imediat* cum încep să am emoții”. Un consultant financiar ne-a spus: „Îmi fac griji dacă îmi voi putea plăti sau nu ratele la apartament”.

Noi numim acest sentiment *anxietatea presiunii* – un sentiment continuu de incertitudine, teamă, chiar groază dacă poți sau nu poți produce, dacă ai calitățile necesare pentru a reuși, știind că, dacă nu poți produce sau nu vei reuși, ai putea fi eliminat sau, în cel mai bun caz, cariera și ambițiile tale profesionale ar putea fi afectate.

Există un pericol evident și actual al anxietății presiunii: deseori se răspândește și asupra altor aspecte ale vieții noastre. Sentimentul permanent că trebuie să faci performanță la serviciu și îndoiala ce-l însoțește cu privire la capacitatea de a putea continua să produci generează discuții și relații stresante acasă. Cine vrea să vorbească despre vacanță, despre reamenajarea casei sau despre facturile medicale ori stomatologice, când tot ce simte este presiunea de a produce bani pentru ele? Aflați sub presiune, părinții își varsă deseori nervii pe copii – cerându-le tot mai mult, pe un ton ridicat. Deseori sentimentele devin atât de greu de controlat, încât au loc conflicte emoționale cu regularitate. Dintr-odată, ne simțim de parcă am fi atacați din toate părțile. Pe baza datelor demografice care arată că oamenii muncesc tot mai multe ore și că piața muncii devine tot mai competitivă, anxietatea presiunii are șanse să devină o epidemie contemporană.

Misiunea noastră

O descoperire care intrigă în continuare este că cei mai mulți dintre miile de indivizi care au participat la cercetările noastre au o *abordare haotică în ceea ce privește gestionarea presiunii* din viața lor. Foarte puțini se gândesc cum să gestioneze mai bine momentele tensionate cât încă nu este prea târziu. Puțini au strategii bazate pe cele mai noi descoperiri din neurologie și din psihologie. La fel ca mulți dintre sportivii olimpici și oamenii de afaceri cu care am

lucrat noi, ei pur și simplu copiază ceea ce au observat la alții și speră să funcționeze și în cazul lor. Uneori, aceste strategii sunt de ajutor. Dar, de cele mai multe ori, nu sunt. Misiunea noastră în această carte are două aspecte:

În primul rând, să furnizăm un manual ușor de folosit de *soluții* împotriva *presiunii* – strategii și tehnici accesibile pe care oamenii să le poată aplica imediat pentru *detensionarea* unei situații – pentru a se imuniza împotriva efectelor distrugătoare ale presiunii, astfel încât să acționeze la capacitate maximă în acele momente critice: o prezentare, un interviu, un test, o negociere crucială, încercarea de a vinde un produs. Soluțiile împotriva presiunii sunt strategii pe termen scurt pentru a depăși momentele tensionate.

Există și un avertisment important pe care îl vom repeta de-a lungul cărții: gestionarea presiunii de moment *nu* este neapărat sinonimă cu succesul. *Cel mai bun lucru pe care îl poți face este maximumul tău* – ceea ce în realitate poate să nu fie suficient. Un sportiv s-ar putea să facă un efort herculean, care să nu se dovedească însă de ajuns. Fiul sau fiica ta s-ar putea să aibă rezultate de excepție la examenele de intrare la facultate, dar tot e posibil să nu fie admiși la facultatea pe care și-o doreau inițial.

Prin asta vrem să spunem că gestionarea presiunii de moment îți va permite să acționezi cât mai aproape de *capacitatea* ta, ceea ce-ți crește șansele de succes. Gestionarea presiunii te pune în postura potrivită pentru a reuși, fiindcă lasă experiența și abilitățile să vorbească în locul tău.

A doua parte a misiunii este susținută de cercetarea făcută de noi asupra a 12.000 de subiecți descriși anterior și pe cercetările amănunțite ale altor psihologi. Ea sugerează cu fermitate că a-i ajuta pe oameni să-și gestioneze presiunea din viață reprezintă o *strategie neexploatăată* de eliberare a potențialului lor creativ și intelectual. Această strategie le permite să funcționeze în mod consecvent pe măsura abilităților lor, în loc ca acestea să fie compromise sau strivite de presiune.

În consecință, vom furniza uneltele necesare pentru dezvoltarea acelor însușiri ce le permit indivizilor să își atingă constant potențialul, atunci când se confruntă cu momente tensionate. Aceste însușiri includ încrederea, optimismul, tenacitatea și entuziasmul, la care ne referim în mod colectiv prin cuvântul SCUT. Metaforic, aceste însușiri le oferă utilizatorilor un scut de apărare*. Dacă ți le cultivi, vei avea parte de o strategie pe termen lung pentru a învinge consecvent presiunea și pentru a te descurca cel mai bine atunci când contează cel mai mult.

Generalități

Cartea *Performanță sub presiune* este organizată în trei secțiuni:

Partea întâi explică cititorilor natura și știința presiunii. Printre aspectele pe care punem accent se numără următoarele:

- Diferențele esențiale dintre presiune și stres și cum ne afectează aceste diferențe
- *De ce ne simțim* în impas în momentele tensionate
- *Cum* punem presiune pe noi înșine și pe ceilalți, fără să ne dăm seama
- Capcanele *des întâlnite* ale presiunii și cum ne fac ele să ne „blocăm”
- *Ce efecte* are presiunea asupra creierului – și cum ne afectează gândirea

Noi am descoperit un lucru: cu cât devii mai familiarizat cu impactul presiunii în viața ta, cu atât te vei pricepe mai bine să îi faci față cu succes. În acest fel, vrem să te provocăm să studiezi comportamentul uman, începând chiar cu al tău.

* În limba engleză, un joc de cuvinte care combină inițialele COTE – „confidence, optimism, tenacity and enthusiasm” (încredere, optimism, tenacitate și entuziasm) și expresia „coat of armor” (armură completă), devenită aici „COTE of Armor” (n.tr.)

Partea a doua le oferă cititorilor 22 de soluții împotriva presiunii, puternice și de multe ori neconvenționale, strategii pe care să le folosești atunci când te afli în plin moment de tensiune – sau ești pe cale să ai de-a face cu unul. Vei găsi soluții pentru toate tipurile de momente tensionate, atât pentru cele de la serviciu, cât și din viața personală. Aceste soluții pot fi aplicate imediat. Așadar, dacă te afli în mijlocul unei situații tensionate, pe care simți că nu ești pregătit s-o înfrunți, citește cu atenție această secțiune *chiar acum* pentru o remediere rapidă.

Partea a treia oferă strategii pe termen lung care să te ajute să construiești un SCUT, o armură metaforică pe care s-o poți purta zilnic. Amestecul emoțional de încredere, optimism, tenacitate și entuziasm alcătuiește materialul acestei armuri. Cu aceste însușiri te poți imuniza împotriva presiunii, pentru ca abilitățile tale să nu fie diminuate sau compromise de aceasta, oferindu-ți astfel cea mai bună șansă de a reuși. Noi am descoperit că această strategie, *managementul presiunii*, lipsește din multe organizații și că este o puternică strategie pentru succes, întrucât le permite indivizilor să-și amplifice la maxim resursele creative și intelectuale în loc să și le diminueze.

Toate persoanele din organizațiile cu care am lucrat, de la ofițeri în Marina SUA până la directori generali și antrenori de baschet de la NBA, sunt la fel ca tine – toți se confruntă în mod regulat cu o presiune acută, și totuși trebuie să-și facă treaba, iar și iar, în ciuda acestui impediment. Cu ajutorul nostru, treptat au înțeles că, deși stăpânirea cunoștințelor tehnice și experiența pe care o au în domeniul lor le oferă un avantaj, adevărata cheie a succesului stă de multe ori în capacitatea de a reacționa bine sub presiune. Informațiile cuprinse în această carte i-au ajutat oferindu-le strategii specifice, precum și un program pe termen lung de gestionare mai bună a situațiilor tensionate. Și te vor ajuta și pe tine – nu doar în momentele intense, de mare presiune, cu care te confrunți la serviciu, ci și în situații care țin de fiecare aspect al vieții tale.

Așadar, dacă te afli într-o situație asemănătoare cu Bob Andreatta – al cărui cap „a explodat” cu cinci minute înainte de a

depune mărturie în fața comisiei –, în dimineața dinaintea unei prezentări importante, a unui interviu, a unei vânzări, a unei conversații dificile sau a unei audiții, această carte este pentru tine. Vei căpăta mai mult control asupra prestației tale. Vei fi capabil să reacționezi mai bine în fața presiunii, simțindu-te în același timp mai încrezător și mai optimist. Vei utiliza cele mai noi descoperiri pe care le oferă știința neurocognitivă și psihologia. Aflat sub presiune, vei avea o gândire mai puțin distorsionată și neatentă și vei fi mai puțin indecis, debordând pe de altă parte de creativitate. Noi credem că atunci când vei avea de-a face cu situații tensionate, le vei privi mai degrabă ca pe niște provocări, iar nu ca pe niște crize, iar la sfârșit vei fi încredințat că prestația ta s-a apropiat de maximul de care ești capabil, și nu mai puțin.

Primul lucru pe care îl avem de făcut este să înțelegem puterea presiunii, ca să știm exact cu ce ne confruntăm și de ce presiunea este întotdeauna personajul negativ.

PARTEA ÎNTÂI



CAPITOLUL 1

PUTEREA PRESIUNII

Te-ai gândit vreodată cum te descurci cu presiunea din căsnicie? Ar fi înțelept să te gândești. Dintre toate lucrurile care fac căsnicia dificilă, incapacitatea de a face față presiunii e pe primul loc.

„Laboratorul Iubirii” e situat lângă Yesler Terrace în centrul orașului Seattle, Washington, între Universitatea Seattle și Swedish Cherry Hill Medical Center, pe strada East Jefferson. Oficial, este cunoscut drept Relationship Research Institute (Institutul de Cercetare a Relațiilor de Cuplu), iar clădirea banală, de cărămidă albă, îi găzduiește pe doi dintre cei mai buni experți în relații din lume: dr. John Gottman și dr. Julie Gottman. Porecla institutului te duce cu gândul la o întreprindere boemă, dar nu este deloc așa.

Profesor emerit al Universității din Washington, John Gottman² și-a petrecut întreaga viață studiind peste trei mii de cupluri aflate în cercetare și alte patru mii cu probleme, aflate în tratament. El este autorul a 190 de articole academice publicate și autor sau coautor a 40 de cărți, inclusiv bestsellerul New York Times *Cele șapte principii ale unei căsnicii fericite**. Ca echipă, doctorii Gottman au lucrat cu aproximativ opt mii de cupluri în cadrul a diverse workshop-uri și programe de terapie.

Dintre numeroasele lor descoperiri empirice, niciuna nu este mai uimitoare decât această statistică: ei pot prezice, cu o exactitate

* În orig., *The Seven Principles for Making Marriage Work*; trad. Ștefania Miclea, Editura ASCR, București, 2016. (n.ed.)

de 93,6%, care cupluri vor divorța. Ca să înțelegem această cifră într-un context, șansele de a face o predicție întâmplătoare cu o acuratețe de 90% sunt de 1 la 0,000.000.000.000.000.1.

Cum reușesc? Înarmat cu decenii de studii clinice și cifre, dr. John Gottman analizează felul în care interacționează cuplurile când se află sub presiune. Acest unic element – *presiunea* – fie că este bine gestionat sau preia controlul într-o conversație dificilă, este un element de anticipare mai precis decât compatibilitatea financiară și socială, decât „chimia” sau alte lucruri care sunt de obicei considerate pietrele de temelie ale unei relații de cuplu. Totul ține de presiune.

În cercetarea sa, psihologul a observat că multe variabile care erau considerate importante pentru succesul unei căsnicii nu prezic de fapt dacă un cuplu va rămâne sau nu împreună. El a căutat, în schimb, să vadă cum interacționează cuplurile când sunt în impas sau resimt presiunea generată de discuțiile în contradictoriu. A descoperit că acele cupluri care nu pot naviga pe apele tulburi ale situațiilor tensionate cedează și divorțează.

Metodologia științifică a lui John Gottman este riguroasă. Cuplurile sunt conectate la aparate de ultimă generație, astfel încât reacțiile fiziologice – ritmul cardiac, conductivitatea electrică a pielii – să poată fi măsurate și corelate cu felul în care cei doi acționează și își răspund unul celuilalt. Sunt relaxați? Sunt stimulați din punct de vedere psihologic? Au ajuns la limită? În același timp, observatori bine pregătiți înregistrează și codifică felul în care aceștia se comportă, limbajul lor corporal, expresiile faciale, inflexiunile vocii – elemente corelate mai târziu cu dialogurile și reacțiile lor fizice. „Partenerii se uită unul la celălalt când vorbesc, zâmbesc sau se încruntă?... Se apleacă unul către celălalt sau se îndepărtează? Sunt deschiși și expansivi sau închiși și încordați? Cât timp durează până ce vocea lor devine nervoasă?” Sunt o mulțime de informații și toate sunt analizate meticolos.

Abordarea bazată intensiv pe date a doctorului Gottman a fost integrată în munca a mii de terapeuți și a schimbat cursul a nenumărate relații. El a pus la îndoială tehnicile tradiționale de

consiliere maritală. A sugerat că unele dintre tehnicile pe care terapeuții le folosesc în mod curent nu schimbă mare lucru într-o căsnicie, ba chiar pot fi contraproductive. De exemplu, ideea „ascultării active”, în care partenerii de cuplu sunt încurajați să folosească afirmații la persoana întâi și să se pună în locul partenerului, exprimând ce simte acesta într-o conversație. Ani de zile, această tehnică a fost principiul de bază al consilierii maritale. Totuși, conform datelor lui Gottman, aceasta nu face practic nicio diferență în succesul unei relații sau în programele de terapie.

După spusele lui Gottman, „dacă partenerul tău spune «ești groaznic», conform ascultării active, tu ar trebui să empatizezi și să fii înțelegător. Grație cercetărilor noastre, am descoperit că aproape nimeni nu face asta, nici măcar în căsniciile solide. Când cineva te atacă, ataci și tu la rândul tău”.

Gottman spune: „Ei bine, e de înțeles. Să spunem că soția mea e foarte supărată pe mine pentru că n-am mai verificat contul bancar, iar cecurile noastre au rămas fără acoperire. Eu îi tot spun: «Îmi pare rău, o să încerc să fiu mai atent». Așa că în final ea se va enerva și mă va înfrunța într-o ședință de terapie. Ce rezolv dacă spun: «Aud ce-mi spui, ești foarte supărată pe mine și înțeleg că ești supărată pentru că nu m-am ocupat de contul bancar». Asta n-o s-o facă să se simtă mai bine. Eu tot n-am verificat nenorocitul ăla de cont!”

Laboratorul lui a identificat tipare de comportament negativ care pot aduce un cuplu în pragul divorțului. Unul dintre ele este *critica negativă*, adică să îți afirmi nemulțumirile asociindu-le cu un defect de personalitate al partenerului: „Mereu vorbești numai despre tine. Ești atât de egoist”. Alt comportament negativ este *disprețul*: declarații făcute de pe o poziție de superioritate. Disprețul este cel mai mare prevestitor al divorțului. De exemplu, când îi spui partenerului: „Ești un idiot”. Al treilea tipar este *comportamentul defensiv*: să-ți găsești scuze pentru propriul tău comportament sau să-ți acuzi partenerul – „Mereu dai vina pe mine, eu sunt întotdeauna personajul negativ.” Comportamentul defensiv este utilizat pentru a contracara un presupus atac. Ultimul tipar este *crearea unui zid* între tine și partener și închiderea în sine. Asta se întâmplă atunci

când cel care ascultă îl ignoră intenționat pe cel care vorbește și eșuează în furnizarea acelor semnale nonverbale obișnuite conform cărora el, ascultătorul, „îl urmărește” pe vorbitor, sau pur și simplu nu răspunde la ceea ce comunică vorbitorul.

Ceea ce dr. Gottman a reușit să observe este că succesul ține mai puțin de „chimia” care există într-un cuplu și are mai mult de-a face cu felul în care partenerii își gestionează propria chimie interioară, în timp ce interacționează sub presiunea unor conversații amenințătoare.

Cu cât un cuplu – sau un individ – este mai puțin capabil să gestioneze presiunea, cu atât partenerii „devin mai stârniți din punct de vedere psihic, mai rigizi din punct de vedere mental și mai impulsivi în timpul unui conflict. Această stare de fapt mărește riscul adoptării unor tipare conversaționale distructive ce scad în mod inevitabil satisfacția în căsnicie și sporesc nemulțumirea”. Dr. Gottman a descoperit că perechile cu o căsnicie fericită gestionează presiunea unui conflict mai eficient și sunt capabile să facă încercări de împăcare prin conversație, chiar în timp ce se ceartă.

În esență, Laboratorul Iubirii a descoperit că, dacă vrei să ai o căsnicie lungă și fericită, trebuie să *înveți să gestionezi presiunea* – și să speri că partenerul tău va proceda la fel.

Adevăruri despre presiune

Există trei adevăruri puternice și esențiale despre presiune. Ele sunt puternice pentru că ne influențează viața de zi cu zi, deseori în moduri de care nu suntem conștienți și aproape întotdeauna în detrimentul nostru.

Primul este că presiunea afectează ceea ce prețuim cel mai mult: relațiile, cariera, eficiența noastră ca părinți și capacitatea de a lua decizii pe baza unor principii etice. Consecințele presiunii pot destrăma un mariaj, pot devia o carieră și îi pot împinge pe copii să se îndepărteze de părinți sau să simtă nevoia de a trișa pentru a satisface așteptările acestora. Presiunea poate compromite chiar integritatea noastră personală.

Al doilea adevăr este că oamenii care gestionează presiunea mai bine decât alții nu „se ridică la înălțimea așteptărilor” și nici nu au o prestație statistic mai bună decât în situații netensionate. Dacă ești un fan al sportului, mass-media te-a hrănit cu mitul că unii sportivi sunt genul „de criză”*, adică se descurcă mai bine când sunt sub presiune. Sau poate ai auzit că, la serviciu, unii oameni sunt mai creativi, mai productivi, lucrează mai bine în echipă sau aduc mai multă valoare unui client, când sunt sub presiune. Dar nu este adevărat. În plus, perpetuarea acestei ficțiuni doar exacerbează performanța slabă sub presiune.

Al treilea adevăr, confirmat de studiile noastre pe mai mult de 12.000 de oameni și desfășurate pe o perioadă de zece ani, este că pur și simplu trebuie să profiți de *instrumentele naturale de gestionare a presiunii* pe care fiecare dintre noi le posedă, pentru a contracara efectele dăunătoare ale presiunii. Când vine vorba de gestionarea presiunii, cei mai mulți indivizi nu reușesc să profite de aceste instrumente, creându-și singuri un handicap.

Aceste cunoștințe privind presiunea au metode de aplicare specifice în orice fel de organizație, întrucât indivizii și echipele reacționează la presiune în moduri predictibile. Dacă ești conștient de prezența acestor adevăruri în activitățile tale zilnice, asta te va ajuta să atingi *cea mai bună* performanță posibilă, atunci când ai nevoie cel mai mult de ea. Și mai important, îți va permite să elimini efectele dăunătoare pe care presiunea le creează asupra ta. Hai să aruncăm o privire la câteva exemple de oameni aflați sub presiune, atât în organizații cât și în afara lor, pentru a vedea de ce reacționează așa cum reacționează și pentru a înțelege mai bine circumstanțele care amplifică efectele negative ale presiunii.

* *Clutch players*, în orig., sintagmă din sport ce desemnează sportivii care joacă foarte bine sub presiune, care marchează în momentele cele mai tensionate sau în ultima clipă (n.tr.)

Forța presiunii care ne sabotează

Heidi K. Gardner³ este profesor asistent la catedra de Administrare a Afacerilor a Departamentului de Comportament Organizațional de la Harvard, unde studiază efectul presiunii asupra dinamicii echipei. Cercetarea profesorului Gardner sugerează că echipele par să creadă că fac cea mai bună treabă atunci când miza este mare – când viitorul lor sau al companiei depinde de rezultatul muncii lor. Dar nu se întâmplă așa. În urma unor studii extinse, care au urmărit echipe din firme de servicii profesionale, profesorul Gardner a observat repetarea unui anumit tipar: echipele devin mai degrabă preocupate de riscul de eșec decât de cerințele excelenței. Ca rezultat, ele revin la abordări sigure, standard, în loc să ofere soluții originale croite pe măsura nevoilor clienților.

Ea a descoperit că, atunci când echipele se confruntă cu o *presiune semnificativă de a face performanță*, ele tind să cedeze responsabilitatea membrilor cu un statut superior, în detrimentul folosirii experților din echipă. Această situație este asemănătoare celei în care o echipă de medici ignoră experiența celui mai bun chirurg din grupul lor, lăsându-se pe mâna unui alt doctor care nici măcar nu e specialist în acel domeniu, dar are o funcție de conducere.

Gardner numește acest fenomen *paradoxul presiunii de a face performanță*. Iată cum se dezvoltă: pe măsură ce presiunea crește, membrii echipei se îndreaptă către un consens, eliminând însă informații vitale. Fără să-și dea seama, ei dau mai multă greutate informațiilor comune și resping expertiza specializată, cum ar fi datele privind tehnologiile clientului, cultura și aspirațiile acestuia. Cu cât echipa se concentrează mai mult asupra aspectelor generice, cu atât mai mediocre sunt soluțiile pe care le oferă.

Efectele presiunii se fac văzute nu doar în căsniciile noastre și la serviciu; ele influențează și alegerile pe care le facem, la orice vârstă.

Vinay Mayar a fost în 2010 șeful de promoție al Liceului Stuyvesant, recunoscut drept cel mai bun dintre cele nouă școli publice de elită din New York, care-și selectează elevii pe baza unui

test de admitere specializat, extrem de competitiv. Școala este o pepinieră care furnizează în mod regulat studenți pentru cele mai prestigioase colegii și universități din SUA.

În discursul său ca șef de promoție, Mayar, care acum este student la MIT*, a vorbit despre presiunea pe care a simțit-o în școală. I-a numit pe colegii săi de clasă „un amestec volatil de oameni puternici și inteligenți aflați în război unul cu celălalt”. El a enumerat aspectele pe care prietenii săi le considerau reprezentative pentru experiența Stuyvesant: „să copiezi temele pe hol, în timp ce te îndrepti spre clasă”, „să intri și să ieși pe furiș din școală în timpul pauzelor” și „să răspândești fițuici pe Facebook”. Cu doar câteva luni înainte, Stuyvesant fusese scena unuia dintre cele mai notorii acte de înșelăciune care s-au produs într-un liceu; a implicat mai mult de 100 de elevi „excelenți”, care au complotat pentru a copia la examene. Dar liceul Stuyvesant nu este singurul. Scandalurile privind copiatul nu sunt deloc rare în liceele și colegiile de elită, unde presiunea este foarte mare.

Doar la câteva luni de la absolvirea Liceului Leland, o școală publică renumită din San Jose, California, nouă elevi din clasele terminale au fost acuzați că au participat la un complot pentru a copia la examene. Un elev a fost acuzat că a intrat prin efracție în cel puțin două săli de clasă înainte de sesiunea de iarnă, pentru a fura informații cu privire la examene. Un boboc premiant de la Liceul Panther Creek din Cary, Carolina de Nord, a fost prins distribuind un test către patru colegi de clasă. Vreo 20 de elevi de la Great Neck, Roslyn, și din alte orașe din Long Island Gold Coast au fost arestați pentru copiat în grup la examenele SAT** de intrare la facultate. În 2012,

* MIT – Massachusetts Institute of Technology. (n.tr.)

** Testele SAT sunt susținute în fiecare an de elevii de liceu din an terminal din SUA. Examenul este organizat de College Board, o organizație non-profit, și este administrat de Serviciul de Testare Educațională. Introduse în anul 1926, au fost menite să ofere o evaluare a absolvenților din liceu. Examenul nu este obligatoriu, însă cele mai multe universități din SUA cer notele la testul SAT, ca parte a dosarului de admitere. Candidații sunt testați la trei discipline majore, matematică, lectură critică și scriere. Notele testului variază de la 600 de puncte la 2.400 de puncte. (n.ed.)

mai mult de 100 de studenți au fost prinși copiind în cadrul aceleiași curs despre guvernarea SUA de la Universitatea Harvard.

De ce copiază copiii deștepți? La prima vedere, pare lipsit de sens. Ei sunt destul de inteligenți pentru a reuși cinstit. Dar acum înțelegem destule despre știința creierului pentru a da vina în parte pe biologie. Cercetările actuale arată că părțile din creier responsabile pentru controlul impulsului (măsurat în cortexul lateral prefrontal) s-ar putea să nu fie dezvoltate complet înainte de primii ani ai vieții de adult, în timp ce părțile care stimulează căutarea de senzații (striatumul ventral și cortexul orbitofrontal) încep să se dezvolte imediat după intrarea în pubertate. S-ar putea ca adolescenții să recurgă la înșelăciuni (sau să consume droguri ori să conducă cu viteză prea mare) și din cauză că dorința de senzații tari e mai puternică decât conștientizarea riscului.

Fenomenul ia amploare atunci când sunt de față colegii sau prietenii, ceea ce ne poate ajuta să explicăm de ce tinerii trișează adeseori în grup. Un studiu din 2010 al Universității Temple a descoperit că, atunci când au jucat un joc video în care conduceau o mașină, adolescenții au fost mai predispuși să-și asume riscuri mari, și chiar să facă un accident, atunci când prietenii lor se uitau la ei decât atunci când au jucat singuri jocul.

Dar o explicație mult mai plauzibilă, propusă de educatori și de psihologi (și de Vinay Mayar, șeful de promoție de la Stuyvesant), este că tendința de a trișa e cauzată de presiune. Sally Rubenstone din Massachusetts, consilier senior la College Confidential*, prezintă problema astfel: „Presiunea pe care acești copii o resimt pentru a avea rezultate bune la teste îi face să simtă că e necesar să trișeze”. Gabe Kaplan, directorul Liceului Great Neck North, e de aceeași părere: „Din cauza intensității gândului că trebuie să facă bine la teste se naște presiunea de a trișa”.

În fiecare zi, copiii sunt vulnerabili la presiunea exercitată de colegi, iar asta îi face adesea să se angajeze în activități pe care le

* College Confidential este o comunitate online cu sfaturi, informații și discuții, dedicată celor care doresc să urmeze cursurile unui colegiu din SUA. (n.tr.)

vor regreta mai târziu. Consumul de droguri este una dintre ele, intimidarea celorlalți este alta. Putem adăuga comportamentul sexual iresponsabil, dar consecința cea mai tragică a presiunii resimțite de adolescenți este suicidul. Mesajul este limpede: copiii noștri poate că sunt deștepți, dar presiunea îi poate face să judece greșit și să facă lucruri prostești.

Cei mai mulți dintre noi se gândesc la presiune ca la o situație concretă: ultima șansă de a marca un punct într-un meci, examenele de intrare la facultate sau susținerea unei prezentări în fața conducerii firmei. Totuși, în realitate, presiunea este o forță care se infiltrează în activitățile noastre cotidiene și atinge punctul culminant în momentele cu miză mare.

Nancy Medoff, director senior de vânzări globale pentru Marriott International, descrie ce înseamnă acest lucru. Ea numește asta *Provocarea*:

„Tehnologia crește așteptările ca noi să fim în priză 24 de ore din 24, șapte zile pe săptămână din 7, toată lumea așteaptă un răspuns ACUM și toți ne mișcăm cu viteza luminii. Acest lucru creează sentimentul constant că *rămâi în urmă*. Mai sunt apoi și «vârfuri de presiune», atunci când ți se pun în spinare sarcini noi. De exemplu, anul acesta Marriott a adăugat un binecunoscut complex hotelier din Caraibe colecției sale Autograph. E o proprietate extraordinară, așa că, aproape peste noapte, clienții au început să sune, dorind să afle mai multe despre ea, despre disponibilitățile de cazare pentru grupuri – iar noi trebuie să fim experți și să gestionăm noua sarcină, asta pe lângă ceea ce facem deja.

Când presiunea crește în acest fel, încep să mă simt de parcă n-am făcut destul și mă simt copleșită. Dacă nu gestionez presiunea, încep să răspund la e-mailuri imediat, să reacționez mai repede, și pot avea asupra oamenilor un impact pe care nu mi-l doresc. Asta îmi afectează leadership-ul și performanța echipei.

Iar asta nu se întâmplă doar în afaceri, ci și în viața mea personală. Dacă un prieten îmi trimite un mesaj și nu îi răspund în zece minute, primesc alt mesaj în care mă întrebă dacă totul e în regulă.

În acel moment simt că fac implozie, iar asta îmi afectează și cele mai apropiate relații personale”.

Presiunea cotidiană că „trebuie” să reușească e cea care îl face pe comerciant să ignore și să încalce legile comerțului, iar pe elev să copieze la examen. Nu e vorba doar de presiunea prezentării pe care trebuie să o faci în fața directorului general sau a echipei de conducere; e vorba de presiunea constantă „de a face planul”, de a atinge obiectivul anual de vânzări sau de venituri și de a lua apoi bonusul anual, care îi face pe manageri să se gândească la posibilitatea de a face ceva lipsit de etică.

Acesta este efectul cel mai infam al presiunii: ne poate perverti caracterul. Aproape fiecare dintre noi crede că are intenții bune față de ceilalți, în special față de cei care au nevoie de ajutorul nostru. Punerea la încercare a acestei convingeri a fost premisa ultimului episod al celui mai celebru și mai bine scris serial de comedie din istorie (așa cum a fost votat de Academia de Arte & Științe în Televiziune): *Seinfeld*.

Dacă nu te-ai numărat printre cei 100 de milioane de oameni care au urmărit ultimul episod, personajele serialului: Jerry, George, Elaine și Kramer se află într-un orășel unde sunt martorii unui jaf comis asupra unui individ lipsit de apărare. În loc să-l ajute, cei patru se bucură de spectacol, făcând glume pe seama victimei. Însă, înainte de a părăsi locul faptei, sunt arestați pentru încălcarea noii Legi a Bunului Samaritean din acel oraș, conform căreia ar fi trebuit să-l ajute pe omul respectiv. Umorul este provocat, pe de o parte, de faptul că acțiunile lor sunt atât de reprobabile din punct de vedere moral, încât nu le putem lua în serios – nu putem decât să râdem la vederea unui comportament atât de absurd și de respingător. Și suntem siguri că noi niciodată nu ne-am comporta în același fel, că noi am fi niște buni samariteni! Dar oare este adevărat? Un experiment clasic al psihologilor John Darley⁴ și C. Daniel Batson sugerează contrariul.

Studentii Seminarului Teologic Princeton au luat parte, fără să știe, la un experiment. Într-o dimineață li s-a spus studenților – presupuși a fi oameni integri, dat fiind domeniul lor de studiu – că vor

ține discursuri în campus. Câțiva dintre ei, Grupul 1, vor ține un discurs despre locurile de muncă disponibile în cadrul seminarului, în timp ce alții, Grupul 2, vor ține o predică. Cei însărcinați să țină o predică au aflat că subiectul va fi parabola bunului samaritean din Noul Testament, omul care îl ajută pe un străin întâlnit pe drum, în timp ce alții, printre care un negustor, un levit și un preot, trec pe lângă omul bătut și jefuit, lăsându-l acolo așa cum era.

Ceea ce nu știau studenții era următorul lucru: nu se stabilise nicio întâlnire în campus. Cercetătorii erau interesați să vadă cine se va opri din drumul lui ca să ajute un student aflat la nevoie. Ei se întrebau dacă, într-o situație contemporană, oamenii predispuși la un comportament etic și care poartă mesajul compasiunii vor fi mai mult sau mai puțin înclinați să ajute.

Pentru a-și testa ipoteza, chiar pe drumul pe care urmau să treacă studenții, au postat în dreptul unei intrări un om care stătea încovrigat la pământ, tușind și gemând. Era foarte evident pentru studenții care urmau să treacă pe acolo că acest om avea nevoie de ajutor. Unei jumătăți din fiecare grup i s-a spus că se află în întârziere pentru discursul sau predica lor, în timp ce celeilalte jumătăți i s-a spus că va ajunge la timp. Cu alte cuvinte, cei care au gândit experimentul i-au supus pe jumătate dintre studenți unei situații tensionate: să aleagă între interesul lor și a ajuta pe cineva la nevoie. Studii anterioare demonstraseră că interesul propriu are întâietate în fața interesului altora. Acum se puneă întrebarea dacă *moralitatea* este o forță destul de puternică pentru a-i face pe oameni să pună interesul altora mai presus de interesul propriu.

Rezultatul a fost dezamăgitor, deși previzibil. Studenții care aveau în minte predica despre bunul samaritean nu s-au oprit să ajute mai mult decât au făcut-o cei care urmau să țină un discurs despre oportunități de angajare.

Variabila care a contat cel mai mult a fost presiunea de a ajunge la timp la întâlnirile stabilite. Dintre studenții care nu erau în întârziere, deci nu se aflau sub presiunea timpului, 63% s-au oprit să-l ajute pe omul suferind. Din grupul celor cărora li se spusese că sunt în întârziere, doar 10% s-au oprit să-l ajute. Unii studenți foarte

grăbiți au sărit practic peste sărmanul om, în drumul lor către clădirea din față! Mulți dintre subiecții care nu se opriseră au părut să fie tulburați și neliniștiți când au ajuns la întâlnire, probabil pentru că în ei se dăduse o luptă între dorința de a ajuta și graba de a ajunge la timp.

Cu alte cuvinte, presiunea are potențialul de a ne afecta comportamentul în moduri de care s-ar putea să nu fim conștienți, fie că lucrăm în echipă, studiem într-o sală de curs sau avem o conversație dificilă cu soțul/soția sau cu un partener. Dacă nu o gestionăm cum trebuie, presiunea ne va sabota cele mai bune intenții.

Mitul Roy Hobbs

Cei mai mulți dintre noi împărtășim senzația că există oameni care au un talent special de a face față presiunii cu grație, oameni care se ridică întotdeauna la înălțimea așteptărilor și care câștigă premiul cel mare. Credem despre acești oameni că au nervi de oțel și că nu sunt afectați de presiune.

Nicăieri nu este acest gând mai popular decât în mintea fanilor sportului, care-și idolatrizează eroii/jucătorii și îi consideră imuni la presiune. Fanii, precum și mass-media, îi numesc pe jucătorii care dau randament bun sub presiune jucători de criză. Percepția este că acești sportivi joacă – și excelează – nu în ciuda presiunii puternice, *ci datorită ei*: jucătorul de baschet care dă coșul victorios în ultimul moment din finala NBA, jucătorul de baseball care dă lovitura câștigătoare în ultima rundă din World Series, jucătorul de fotbal care înscrie golul din prelungiri la Cupa Mondială și jucătorul de golf care nimerește gaura morții în turneul de golf US Open. Ei sunt supereroi și, prin comparație, noi nu suntem deloc grozavi.

Presiunea face ca sportul să fie o distracție excelentă, iar industria de film a exploatat aceste momente cu miză mare prin numeroase filme, în care punctul culminant este o prestație eroică de ultimă clipă. Aceste filme perpetuează fără să vrea mitul presiunii.

Un exemplu perfect este filmul *The Natural* (Născut învingător), cu Robert Redford, cunoscut drept unul dintre cele mai iubite

filme despre sport din toate timpurile. Onorat de critici și nominalizat la Oscar, filmul spune povestea lui Rob Hobbs, un copil-minune al baseball-ului, a cărui carieră e întreruptă și care încearcă să revină în baseball mai târziu în viață, când joacă pentru echipa fictivă New York Knights, mânuind cu pricepere bâta sa legedară, supranumită „Wonder Boy”. Punctul culminant al filmului este atunci când Hobbs trebuie să dea lovitura de grație, în ultima rundă a meciului decisiv pentru câștigarea campionatului.

După ce ratează de câteva ori, iar sângele începe să-i curgă dintr-o rană mai veche și să-i murdărească uniforma, Roy reușește o lovitură de maestru ce distruge luminile de pe stadion, moment transformat cinematografic în artificii, în timp ce Roy aleargă în jurul arenei. Atât spectatorii, cât și criticii de film, au aplaudat acest final emoționant. Am părăsit toți sala de cinema crezând că Roy Hobbs e cel mai bun jucător dintotdeauna. El și-a revenit chiar în ultimul moment. Așa arată un erou al sportului.

Cu toate acestea, probabil că David Grabiner⁵ a ieșit de la cinema gândind „Pe naiba!”. De fapt, el avea dreptate. În romanul *The Natural*, după care a fost făcut filmul, scris de Bernard Malamud în 1952, când jocul e pe sfârșite, Roy Hobbs lovește în afară și echipa pierde campionatul.

David este un vrăjitor al matematicii. El este un fost câștigător al Concursului de Matematică „William Lowell Putnam”, cunoscut printre competitorii săi drept concursul „Putnam”. Acesta este un concurs anual pentru studenți, înființat în 1938 în memoria celui al cărui nume îl poartă, William Lowell Putnam, fost susținător al competițiilor intelectuale între colegiile americane, concurs considerat de mulți ca fiind cea mai prestigioasă competiție matematică de nivel universitar din lume. De-a lungul anilor, mulți câștigători ai concursului Putnam au devenit matematicieni recunoscuți. Unii dintre ei au ajuns să primească Medalia Fields, cea mai înaltă distincție matematică din lume; câțiva au ajuns să câștige Premiul Nobel pentru fizică.

Este mare lucru să câștigi o dată acest premiu. Dar să-l câștigi de mai multe ori îți conferă un statut aproape legendar. David

Grabiner a câștigat acest premiu de trei ori, în 1986, 1987 și 1988, în timp ce era student la Princeton. Apoi și-a luat doctoratul la Harvard. În timpul celor cinci ani petrecuți la Cambridge, a devenit un fan devotat al echipei Boston Red Sox. Bineînțeles, el a combinat dragostea lui pentru baseball cu dragostea pentru matematică. Noi l-am intervievat și l-am întrebat ce a descoperit în cercetările sale despre baseball și presiune, în special despre lovitura „de criză”, precum aceea a personajului fictiv Roy Hobbs sau a oricăror alți eroi ai baseball-ului din viața reală.

Pentru David, statistica are puterea de a furniza informații mai complexe despre performanță decât poți afla urmărind pur și simplu un meci. Acesta a fost principiul din spatele bestsellerului și apreciatului film *Moneyball* (*Moneyball: Arta de a învinge*), în care descoperitorii de talente din baseball, tradiționali și neciopliți, iau decizii bazate pe felul cum arată jucătorii și pe numărul de însușiri pe care le posedă aceștia – lovitură, aruncare, viteză –, în loc să decidă pe baza statisticilor importante, și despre cum o echipă, the Oakland Athletics, de nevoie, încearcă o abordare bazată pe statistică. David era interesat de adevărul din spatele ideii de jucător „de criză” care lovește mingea la baseball, acel individ care poate oferi victoria când jocul pare pierdut.

Pentru a analiza loviturile de criză, Grabiner a studiat de-a lungul a 245 de sezoane jucătorii care au avut cel puțin 250 de lovituri în ultimele runde ale meciurilor în care scorul era aproape egal. Existau jucători de baseball care loveau mai bine sub presiune decât atunci când nu erau foarte presați? El a vrut să vadă dacă existau jucători care în mod constant, pentru mai mult de un an, loveau bine în situațiile foarte tensionate. Sau doar se întâmpla să aibă un an „norocos”, în care media lor era mai bună în momentele de presiune decât în cele mai puțin tensionate. Cu alte cuvinte, dacă un jucător într-adevăr joacă mai bine sub presiune, atunci ar trebui să fie capabil să facă asta mai mult de un sezon. Altfel, performanța sa ar fi considerată în afara statisticii și nerepetabilă. Grabiner a decis să ignore unele lovituri memorabile din istoria baseball-ului și să

lase datele să vorbească de la sine. Există jucători de baseball care lovesc mai bine când sunt sub presiune decât atunci când nu sunt?

Răspunsul lui? Nu! „Corelația între performanța de criză din trecut și de azi este de 0,03, cu o abatere standard de 0,06. Cu alte cuvinte, nu există abilități semnificative de a lovi bine în momentele de criză ale jocului; dacă ar exista, aceiași jucători ar reuși astfel de lovituri bune în fiecare an.”

De fapt, Grabiner nu a putut găsi date statistice care să susțină eticheta „lovitură de criză”. El a tras concluzia că nu există jucători care să lovească în mod consecvent mai bine în momentele de mare presiune ale meciului. Este un mit. Conform celor spuse de David, chiar și Reggie Jackson, „Mr. October”, nu a lovit niciodată mai bine în finale decât în sezoanele obișnuite. Grabiner a analizat datele statistice și a descoperit că prestația cea mai bună a lui Jackson într-o finală de campionat a fost doar la nivelul celui de-al cincilea cel mai bun sezon al său obișnuit.

Munca lui Grabiner a fost validată de numeroși statisticieni. James Click, fost scriitor pentru publicația *Baseball Prospectus* și acum șeful departamentului analitic Tampa Bay Rays, descrie astfel situația: „Loviturile de criză există, dar jucătorii de criză nu”. Cu alte cuvinte, în timp ce unii jucători sunt mai buni decât alții și din când în când cineva va reuși să dea marea lovitură într-un moment tensionat, nimeni nu va face asta în mod consecvent. Adică un jucător nu devine mai bun doar datorită presiunii cu care se confruntă. Expresia „a prospera sub presiune” e înșelătoare. După cum spune Click, „nu există dovezi statistice care să susțină ideea că unii jucători au în mod consecvent performanțe mai bune în așa-zisele situații de criză, comparativ cu situațiile obișnuite de joc”.

Același lucru e adevărat și în baschet. Într-un studiu important publicat în numărul din aprilie 2009 al publicației *International Journal of Creativity and Problem Solving* (Jurnalul internațional pentru creativitate și rezolvarea problemelor), cercetătorii au examinat performanța jucătorilor din NBA utilizând aruncarea liberă la coș. Aruncarea liberă e un exemplu relevant când vine vorba de a studia presiunea existentă în sport, pentru că variabilele sunt ușor

de măsurat. Distanța față de coșul de baschet e mereu aceeași, aruncarea e mereu „liberă” de apărare și, cel mai important, se măsoară momentul din joc în care are loc această aruncare (adică mai devreme sau mai târziu în timpul meciului, când există mai multă sau mai puțină presiune).

Cercetătorii studiului și-au adunat datele din transcrierile fiecărui meci din NBA jucat între anii 2003 și 2006, inclusiv din finale. Ei au identificat fiecare aruncare liberă din ultimul minut al meciului, când echipele erau la mai puțin de cinci puncte diferență una de cealaltă și când scorul final era încă incert. Cu cât era mai mică diferența de puncte, cu atât mai mare era presiunea. Deci situația cu cea mai mare presiune este atunci când echipa unui jucător are cu un punct mai puțin, căci în acest caz o aruncare reușită ar egala scorul.

Cercetătorii au comparat procentajul aruncărilor libere reușite pentru fiecare diferență de un punct dintre echipe cu procentajul mediu al aruncărilor libere reușite de acei jucători de-a lungul întregului sezon. Dacă jucătorii aruncau *sub* media lor pe sezon, atunci însemna că joacă mai prost sub presiune. Dacă aruncau *peste* media lor pe sezon, însemna că excelau sub presiune.

Media pe sezon a aruncărilor libere reușite era de 76%. Însă, în situațiile cele mai tensionate, rezultatele au arătat că jucătorilor le reușeau doar 69% din aruncările libere. Cu alte cuvinte, ei aruncau semnificativ mai prost atunci când echipa lor era la un punct distanță de cealaltă comparativ cu felul în care aruncau în mod obișnuit. Această diferență se baza pe statistici. Din aceste date, autorii au conchis că toți jucătorii NBA joacă mai prost, statistic vorbind, atunci când sunt sub presiune. Asta e valabil chiar și pentru legendarul Michael Jordan, unul dintre cei mai mari jucători de baschet din istoria acestui sport.

În 1998, fiind în pericol să piardă meciul al șaselea din Campionatul NBA, toată lumea din Delta Center din Salt Lake City, Utah – antrenorii Utah Jazz, jucătorii și fanii – toți știau că mingea va sfârși în mâinile lui Michael Jordan. El era jucătorul care reușise întotdeauna să se ridice la înălțimea așteptărilor. Echipa lui Jordan, Chicago Bulls, era cu un punct în urmă, la scorul de 86 la 85, cu 16

secunde înainte de finalul meciului, cu victoria în pericol, așa că Jordan a primit într-adevăr mingea. A driblat către dreapta, a traversat apoi în stânga și a sărit să arunce la coș cu 5,2 secunde înainte de final. Și a înscris lin, atingând doar plasa. Mingea a intrat direct în coș, fără să lovească marginea, iar echipa lui Jordan a câștigat campionatul. Imaginea aceluia succes spectaculos a rămas întipărită în mintea tuturor. Ajunsesem să credem că Jordan e acel jucător cum rar întâlnești care se transformă într-un superom atunci când contează cel mai mult. A fost, indiscutabil, un moment mareț. Dar a fost în același timp și un moment atipic. Acest lucru merită analizat, în contextul presiunii și al așteptărilor – așa cum spunea titlul unui film din 2002 – de „a fi ca Mike”.

Dacă limpezim faptele nu înseamnă că subestimăm cariera lui Michael Jordan. Jordan nu a aruncat mai bine la coș în momentele de presiune cu care s-a confruntat. Bineînțeles, nu asta își amintesc fanii jocului de baschet. Noi ne amintim aruncările din ultimele secunde ale meciurilor mai mult decât restul aruncărilor executate de un jucător, datorită semnificației acestora. Ele sunt mult mai „disponibile” pentru mintea noastră, așa că suntem mai înclinați să le atribuim un sens. Psihologii numesc asta „subiectivitatea disponibilității”. Dacă te uiți la statistici, vezi că Jordan *nu* a fost un aruncător mai bun pe final de meci de-a lungul carierei sale. El a aruncat sub media carierei lui atunci când soarta meciului era în joc. Dar în seara aceea? În ultimul său meci ca jucător la Chicago Bulls și în cea mai memorabilă noapte pentru franciză – o situație cu adevărat presantă – el a avut o *seară îngrozitoare*, reușindu-i doar 15 din 35 de aruncări.

Cu toate acestea, ideea, nesusținută de dovezi statistice, că unii oameni, ca Michael Jordan, se descurcă mai bine când sunt sub presiune și dau lovitură de grație când soarta meciului este în joc, afectează felul în care credem că trebuie să acționăm atunci când contează cu adevărat. Chiar Jordan este conștient de acest mit al reușitei în momente de criză. El a declarat cu candoare: „Am ratat mai mult de 900 de aruncări în cariera mea. Am pierdut aproape

300 de meciuri. De 26 de ori mi s-a încredințat aruncarea decisivă a meciului și am ratat. Am tot eșuat de-a lungul vieții mele”.

În afaceri există mituri similare legate de presiune și performanță. Cei mai mulți oameni pe care i-am studiat în centrul nostru de evaluare sau cu care am lucrat în organizații din întreaga lume sunt de părere că ei funcționează *mai bine* sub presiune – rezolvă mai bine problemele, sunt mai creativi, munca lor are o mai bună calitate și sunt, în general, mai eficienți când se simt presăți. Într-un studiu pe care l-am condus vreme de cinci luni asupra a 7.123 de indivizi din mai mult de 60 de țări, am descoperit că 67% dintre aceștia erau de acord și chiar susțineau cu tărie că ei „dau cel mai bun randament sub presiune”. Poate și tu simți la fel. Dar este adevărat?

Teresa Amabile⁶, profesor la Harvard Business School, se află în mijlocul unui studiu pe zece ani, care urmărește printre altele modul în care presiunea timpului din mediul corporatist afectează creativitatea angajaților. Ea este profesor universitar de administrare a afacerilor la Catedra Edsel Bryant Ford și director de cercetare la Harvard Business School, unul dintre cei mai buni experți din lume în creativitate și autor a numeroase articole și cărți de referință pe acest subiect.

În cercetarea sa revoluționară despre creativitatea la locul de muncă, ea a făcut ceea ce puțini cercetători au încercat vreodată: a urmărit creativitatea așa cum apare ea în cadrul echipelor despre care se presupune că fac o muncă creativă.

„Noi am considerat că cea mai bună cale de a obține informații în timp real despre acești indivizi, despre echipa și munca lor, într-un mod relativ nederanjant pentru ei, este să-i facem pe participanți să completeze un «chestionar zilnic» (CZ) pentru noi. Deci în fiecare zi de lucru, de luni până vineri, computerul de la Harvard a trimis prin e-mail acest chestionar către toți cei care participau la studiu. Le-am cerut participanților să-l completeze și să ni-l trimită înapoi până la sfârșitul fiecărei zile. Fiecare echipă a făcut asta de-a lungul întregului proiect (sau a fazei de proiect) aflat în studiu (adică, între cinci săptămâni și nouă luni).”

O cercetare de o asemenea amploare – 12.000 de chestionare zilnice, la care au răspuns tot atâția angajați din numeroase companii – reprezintă o oportunitate fără precedent de a urmări efectele presiunii asupra performanței; în acest caz, asupra creativității.

„În cursul celor 25 de ani ai carierei mele ca cercetător și profesor”, a spus Amabile, „am fost fascinată de complexitatea efectelor pe care presiunea timpului (și alte forme de presiune) le-a avut asupra propriei mele creativități și productivități. Și, lucrând cu multe companii, am observat un fenomen interesant: cei mai mulți manageri – și angajați – au convingeri ferme în privința modului în care presiunea timpului afectează creativitatea.” Noțiunea de „creativitate” se referă la *modul* în care oamenii abordează problemele și soluțiile – la capacitatea lor de a reuni ideile deja existente în combinații noi.

„Cea mai surprinzătoare descoperire a studiului a fost probabil aceea că presiunea timpului pare să aibă într-adevăr un impact important asupra creativității, chiar dacă intuiția ne spune altceva. Am fost foarte surprinsă să aflu că, în timp ce participanții noștri dădeau dovadă de *mai puțină* creativitate în zilele în care erau presați de timp, ei declarau că se simt *mai creativi* în acele zile. Asta mă ajută să înțeleg mai bine aceste intuiții contradictorii.

În studiul nostru de tip jurnal, oamenii au crezut adeseori că sunt cel mai creativi atunci când sunt presați de un termen foarte strict. Dar cele 12.000 de zile de studiu adunate au dovedit exact contrariul: oamenii erau cel mai puțin creativi când lucrau contra cronometru. De fapt, am descoperit un fel de mahmureală a muncii sub presiune – când oamenii munceau sub mare presiune, creativitatea lor scădea nu doar în acea zi, ci și în următoarele două zile. Presiunea timpului înăbușă creativitatea, pentru că oamenii nu se pot angaja serios în rezolvarea problemei.”

Cercetările lui Amabile au descoperit că oamenii devin confuzi în legătură cu presiunea timpului și cu diferența dintre *a termina treaba* și *a face treabă bună* (în literatura psihologică, asta se numește *performanță bazată pe aptitudini* versus *performanță bazată pe efort*). Da, presiunea timpului ne poate împiedica să amânăm

treburile, ne poate da elan și ne poate ajuta să terminăm mai multe treburi. Totuși, așa cum au arătat Amabile și colegii săi, presiunea timpului (și alte tipuri de presiune) s-ar putea să *te facă să te simți* mai creativ, dar nu te ajută să prestezi o muncă de o mai bună calitate. De fapt, se întâmplă exact contrariul, de obicei cu consecințe negative asupra proiectului în lucru. După cum spume Amabile, „când creativitatea este amenințată de arma presiunii timpului, proiectul la care lucrează un anume grup sfârșește de cele mai multe ori prin a fi «omorât»: nu mai este susținut de companie și pierde finanțarea. Presiunea timpului poate să-i determine pe oameni să termine mai multe treburi, dar îi face să gândească *mai puțin creativ*”. Același efect poate fi observat în cadrul echipelor.

Cuplurile căsătorite din Laboratorul Iubirii, elevii de liceu care copiază, studenții teologi bine intenționați de la Princeton, sportivii de performanță și oamenii de afaceri care încearcă să creeze un nou produs grozav sau să muncească mai eficient în cadrul unei echipe trebuie să accepte faptul că presiunea are efecte negative asupra lor. Roy Hobbs e un mit, e ficțiune. Acesta este adevărul.

Presiunea și primii 10%

Dacă există un sfat simplu pentru cum să funcționezi la capacitate maximă în momentele tensionate, acela este să *minimalizezi* efectele dăunătoare ale presiunii.

Din moment ce e imposibil să-ți trăiești viața fără presiune, cheia este să-ți negociezi reacțiile față de ea – să afli în ce fel te afectează presiunea și te pune în pericol, iar apoi să deprinzi tehnici de gestionare a acesteia. Așa cum a spus Al Doddington, un director executiv senior de mare succes la CIBC, una dintre cele mai mari și mai profitabile bănci din America de Nord, și un client de-al nostru: „Nu putem interveni asupra nivelului de presiune resimțit de oameni, dar putem schimba modul în care aceștia îi fac față, ajutându-i să învețe cum să devină mai eficienți când se află sub presiune”.

În studiul nostru extins pe mai mulți ani, efectuat pe indivizi aflați sub presiune care au reușit să aibă un randament ce i-a situat

Între primii 10% din cei 12.000 de oameni pe care i-am studiat și care au avut parte, din punct de vedere statistic, de mai multe promovări ce i-au făcut să *avanseze* în carieră, am descoperit că fiecare dintre ei făcea același lucru ca celebrul baschetbalist LeBron James sau ca fundașul echipei de fotbal american New England Patriots, Tom Brady: *se lăsau mai puțin afectați* de presiune decât cei din jurul lor. Acest simplu fapt este imboldul necesar acelei stări mentale esențiale care-ți permite să-ți minimalizezi călătoria pe aleile întunecate ale presiunii și care a fost una dintre cele mai uimitoare descoperiri ale studiilor noastre despre gestionarea presiunii.

Presiunea are un puternic efect negativ asupra oamenilor. Ceea ce a reușit să facă acest grup de 1.200 de persoane (primii 10%) a fost să gestioneze presiunea *mai bine decât celelalte 10.800 de persoane pe care le-am studiat*. Și ei au experimentat presiunea. Și ei au fost afectați negativ de ea. Dar, la fel ca cei mai de succes sportivi și studenți, ei au reușit să o gestioneze mai eficient decât cei din jurul lor, supuși aceleiași presiuni.

Cu alte cuvinte, ei *nu* s-au ridicat la înălțimea așteptărilor și nici nu au oferit o performanță demnă de un supererou mitic (deși poate așa a părut în ochii celor din afară) – să încerci să faci asta, contrar logicii, e o strategie necâștigătoare, chiar dacă acesta este răspunsul nostru cel mai frecvent în cazul unui moment tensionat pe care îl anticipăm.

Să analizăm de exemplu presiunea unui nou loc de muncă. Tindem să ne gândim: *Trebuie să arăt că merit. Trebuie să-mi dovedesc calitățile*. În sport, asta duce la „presarea” jucătorului, care se străduiește prea mult. În psihologie, asta se numește *strategie de reinvestire* – individul încearcă să facă față situației, depunând un efort mai mare, ceea ce numeroase studii arată că are un efect minim și că, de fapt, mărește anxietatea și stresul, iar asta te poate face să ai rezultate mai proaste.

Nu vei putea realiza o performanță supraomenească atunci când te afli sub presiune. Cel mai bun lucru pe care îl poți face este să îți atingi randamentul maxim – nu te poți descurca în mod miraculos mai bine decât înainte. Iar din cauza efectelor negative

omniprezente ale presiunii, este mai realist să te gândești că cel mai bun randament al tău este aproximativ identic cu abilitățile tale reale. Așa cum indică statisticile sportive, presiunea reduce performanța optimă. Dar în cazul unora o reduce mai mult decât în cazul altora.

Un elev slab nu va depăși așteptările obținând un scor excelent la testele SAT pentru admiterea la colegiu (decât dacă a fost subestimat și insuficient motivat în timpul anilor de studiu și a obținut calificative care nu i-au reflectat adevăratul potențial). Iar un aruncător de disc căruia îi reușește la antrenament o singură aruncare pe distanță mare nu ar trebui să meargă la Olimpiadă cu așteptarea de a depăși acest record personal (decât dacă ia steroizi).

Pentru a ajunge, sub presiune, la performanțe cât mai apropiate de potențialul maxim, acești indivizi trebuie să renunțe la mitul conform căruia ca să ai succes trebuie să dai un randament mai bun ca niciodată atunci când ești sub presiune. Pentru că nu reușesc. Și nici tu. Indivizii reprezentativi din studiul nostru sigur n-au reușit. Să crezi în mitul performanței sub presiune nu face decât să-ți creze așteptări nerealiste, ce nu fac altceva decât să-ți erodeze performanța. Dacă te agăți cu toată puterea de acest basm, ajungi să crezi că și tu ar trebui să fii capabil să faci imposibilul în momentele de criză. Iar atunci când nu ești capabil de asta, te vor cuprinde sentimente de natură să te tulbure, precum jena, rușinea și disperarea, iar acestea îți vor face și mai dificilă întâlnirea cu următoarea situație tensionată.

Ducând totul la extrem, dacă tu crezi că singurul mod de a avea succes într-o situație presantă este să ai un randament mai bun decât ai avut vreodată până atunci – adică să fii perfect –, atunci încetezi să mai ai încredere în abilitățile tale și, mai rău, începi să faci lucruri care nu te vor ajuta să reușești. Începi să te îndepărtezi de strategiile și de mentalitățile care te-au adus în poziția de om de succes. Încetezi să ai încredere în cei din echipa ta și devii mai înclinat să dai vina pe ei și să crezi conflicte.

Indivizii care în situațiile presante sunt mai stăpâni pe sine decât alții au un plan diferit de a gestiona presiunea, în comparație cu

cei care încearcă fără succes să fie ca Roy Hobbs: ei folosesc *instrumentele lor naturale* pentru a da cel mai bun randament.

Instrumentele tale naturale sunt *gândurile, reacțiile psihice, mișcările corpului, vocea și simțurile tale*. Ele determină modul în care gestionezi presiunea, indiferent de experiența pe care o ai, de abilitățile sau de bunele tale intenții. Oamenii cel mai puțin susceptibili în fața efectelor negative ale presiunii utilizează aceste instrumente interioare mult mai eficient decât cei care sunt copleșiți de presiune. Într-un moment tensionat, ei le folosesc pentru a contracara efectele negative ale presiunii.

De exemplu, cu ajutorul instrumentului de evaluare pe care l-am folosit în studiu, unul dintre elementele care i-au diferențiat pe oamenii aflați în primele zece procente din cele 12.000 de persoane studiate a fost capacitatea lor *de a nu deveni defensivi atunci când sunt criticați* în situațiile tensionate. Sub presiunea de a fi chestionați sau de a li se oferi un feedback dur, ei au fost capabili să rămână deschiși în fața informațiilor și să nu considere feedbackul sau chestionarea drept o critică personală și să devină defensivi.

De fapt, ei au reușit să-și folosească procesele cognitive pentru a crea un dialog interior sau pentru a „reîncadra” situația, ceea ce i-a ajutat să-și păstreze concentrarea și să-și îmbunătățească „conștientizarea observațională”, o conștientizare a modului în care acțiunile lor duc la rezultate specifice. Indivizii care pot funcționa bine sub presiune consideră critica drept o informație care îi poate ajuta. În Laboratorul Iubirii, cuplurile predispuse divorțului interpretează aceeași critică drept „atacuri și insulte”.

Noi am descoperit că indivizii care gestionează bine presiunea sunt totodată sensibili la schimbările dispoziției lor psihice, ceea ce le permite să-și regleze reacția, de exemplu să respire mai lent, lucru care le permite să proceseze informația mai eficient și să evite să devină rigizi din punct de vedere mental, împiedicând astfel comentariile contraproductive, impulsive și defensive, produse ale unei reacții fizice scăpate de sub control. Reglementarea stării de iritație este esențială dacă vrei să faci față unor emoții precum anxietatea și teama, care însoțesc de obicei starea de presiune și te fac

să ai rezultate și mai proaste. Pe de altă parte, cupluri din Laboratorul Lubirii tind să fie insensibile cu privire la nivelul stării lor de iritație, așa că anxietatea și furia pe care le simt scapă ușor de sub control, în special în timpul unei conversații tensionate.

Învățarea utilizării instrumentelor naturale pe care fiecare dintre noi le posedă te poate ajuta să ții în frâu așteptările exterioare și cerințele care pun presiune pe tine. Să repeți prezentarea pe care o ai de făcut și să o înțelegi la perfecție, asta îți va asigura o prestație de excepție. Să îți îmbunătățești și să exersezi serviciul la tenis, astfel încât să lovești mingea fără efort, fără să te gândești prea mult, poate fi esențial pentru jocul tău. Oricum, la momentul adevărului, instrumentele tale naturale sunt cele care te vor ajuta să-ți utilizezi cunoștințele sau să-ți arăți abilitățile.

Unul dintre lucrurile pe care le va face cartea *Performanță sub presiune* este să-ți arate cum să profiți de instrumentele naturale de „gestionare a presiunii”, instrumente pe care le are fiecare dintre noi. În orice caz, toate aceste instrumente naturale sunt afectate negativ în momentele presante. Puterea presiunii ne poate goli de gânduri, ne poate face inima să o ia la galop și ne poate întrerupe acțiunile. Haideți așadar să examinăm *natura* presiunii și felul în care diferă ea de alte elemente stresante din viață.

CAPITOLUL 2

STRESUL PRESIUNII

„Care este diferența între stres și presiune?” este de multe ori prima întrebare care ne e adresată la seminariile și workshop-urile noastre despre performanță și leadership sub presiune.

E ușor de înțeles de ce este o întrebare atât de frecventă. Până la urmă, stresul și presiunea au multe în comun. Cei mai mulți dintre noi, de exemplu, găsesc că nici presiunea, nici stresul nu sunt de dorit. Nu prea se întâmplă să-i cerem partenerului sau familiei să ne ofere mai mult stres, iar în toată experiența noastră de consultanță, nimeni nu ne-a spus vreodată că dorește să se afle sub o presiune mai mare la serviciu.

A doua similitudine este aceea că fiecare ne provoacă un comportament care este în detrimentul nostru și al celorlalți: emoții scăpate de sub control, critică la adresa altora (precum și autocritică distructivă), compromiterea eticii.

Iar abilitatea de a gestiona eficient atât stresul, cât și presiunea, este o trăsătură dezirabilă pe care o căutăm la ceilalți și la care aspirăm să ajungem noi înșine. Vrem să muncim pentru un șef care este un bun manager al stresului; ne dorim angajați care să ducă sarcinile la îndeplinire când avem cea mai mare nevoie. Și fiecare dintre noi vrea să fie capabil să muncească bine sub presiune.

Așadar este ușor de înțeles de ce atât de mulți dintre noi cred că stresul și presiunea sunt unul și același lucru. Chiar și în literatura

academică, termenii sunt deseori folosiți incorect în mod interșanjabil, uneori în același paragraf.

Și totuși există diferențe majore între stres și presiune. Gândește-te la o minge de meci de la Wimbledon, la o lovitură liberă de la Cupa Mondială de Fotbal sau la momentele critice din baseball, în World Series, când există potențialul de a înscrie în ultima rundă. Rar l-ai auzit pe comentator exclamând: „Stresul e în creștere”, dar expresia: „Presiunea e maximă” e un clișeu binecunoscut pentru astfel de momente.

Deși toată lumea resimte stresul și toți experimentăm presiunea, noi am descoperit că înțelegerea diferențelor dintre stres și presiune constituie o condiție necesară pentru a învăța cum să dai randament maxim atunci când contează cel mai mult.

Putem începe să le diferențiem gândindu-ne la momentele de presiune ca la niște *momente stresante în care contează consecințele, rezultatele*. Cu alte cuvinte, momentele sau situațiile de presiune pot fi *resimțite* drept stres în corpul și în mintea noastră, dar ele sunt diferite, pentru că, într-un moment tensionat, succesul sau chiar supraviețuirea ta sunt în joc. Pentru omul preistoric, aceste momente erau legate de imediata lui supraviețuire. Iar pentru unii dintre noi, asta a rămas valabil.

Înalt cam de 1,90 m, cu păr blond ca nisipul, John Ruggles arată ca un atlet. El este proprietarul companiei J. Randolph Restorations, companie ale cărei servicii includ vopsitorie, spălare sub presiune, tâmplărie, construcții de lemn, reparații țevi și instalații electrice, montaj de pardoseală și acoperișuri. Într-o întâlnire întâmplătoare cu dr. Weisinger la Dunkin' Donuts în Westport, Connecticut, John a descris un moment de presiune care apare frecvent în afacerea sa:

„Să te târăști pe marginea unui acoperiș înalt de 15 metri, să instalezi un echipament electric de mare voltaj și să vopsești în jurul lui, mai ales când afară bate vântul... Dacă o dai în bară, ești mort. Literalmente.” Ruggles apelează la ceea ce el numește „concentrare relaxată”, pentru a-l ajuta să facă totul cât mai bine atunci când de rezultat depinde viața sa. „Îmi reamintesc singur că trebuie să mă

relaxează, să respir adânc. Îmi place să adulmec aerul. Apoi fac în mod automat ce trebuie făcut.” (John este campion la golf al statului Connecticut și utilizează același protocol de gestionare a presiunii și când e pe teren.)

Prin contrast, în timp ce momentele stresante ar putea părea importante pe moment și ar putea avea aceleași simptome și semnale fiziologice, o privire mai atentă dezvăluie faptul că ele nu contează la fel de mult ca momentele de presiune, atunci când vine vorba de succes sau supraviețuire.

Când îți mărești gradul de conștientizare a acestei diferențe, asta îți permite să reacționezi *proporțional* cu tipul de situație cu care te confrunți, să nu-ți risipești resursele emoționale făcându-ți griji, de exemplu, pentru lucruri care nu ar trebui să te îngrijoreze sau aflându-te continuu într-o stare de „surescitare pregătitoare”, mereu cu nervii întinși la maxim. Aceste reacții te secătuesc de puteri, te distrag și te deturneză de la cea mai bună performanță a ta. O situație cu care John O’Donnell s-a confruntat cu mulți ani în urmă evidențiază acest lucru.

Noi l-am întâlnit pe John O’Donnell⁷ la un an după ce a devenit președinte și director general la Allstate Canada. John, un tip sportiv și arătos, avusese sarcini interesante și foarte presante la Goldman Sachs și la compania Walt Disney înainte de a începe munca la Allstate. E un om încrezător în forțele proprii, dar modest, optimist, dar realist, entuziast, dar chibzuit. Dar cea mai mare calitate a lui John este capacitatea de a-și păstra mintea limpede când în jurul lui e haos. O capacitate pentru care călugărul vietnamez Thich Nhat Hanh folosește expresia „persoana calmă din barcă”.

Thich Nhat Hanh, un activist al păcii care a crescut în Vietnam și acum locuiește în Franța, s-a inspirat din istoria țării sale pentru această metaforă. Compatrioții săi ajunseseră să trăiască în condiții groaznice și au decis să fugă din Vietnamul aflat în haos. Iată cum îi descrie Hanh pe cei pe care îi numește oamenii bărcilor: „În Vietnam, sunt mulți oameni, numiți oamenii bărcilor, care părăsesc țara în ambarcațiuni mici. Deseori, bărcile sunt surprinse de valuri înalte sau de furtuni, oamenii se pot panica, iar bărcile se pot scufunda.

Dar, dacă măcar o singură persoană din barcă poate să rămână calmă, lucidă, știind ce are de făcut și ce nu trebuie să facă, aceasta poate ajuta barca să supraviețuiască. Expresia feței și vocea transmit claritate și calm, iar oamenii vor avea încredere în acea persoană. Ei vor asculta ce are de spus. O astfel de persoană poate salva viețile multora”.

A fi cea mai calmă persoană din barcă este o calitate de care O'Donnell a avut nevoie de multe ori în carieră și în viața sa personală. Când soția sa a fost diagnosticată din punct de vedere genetic cu un risc mare de cancer la sân, cuplul s-a confruntat cu o decizie dificilă – ar trebui oare să facă o dublă mastectomie și apoi o operație de reconstrucție, în speranța că va preveni boala care le omorâse pe mama și pe bunica sa? Decizia lor a fost complicată de faptul că John tocmai începuse să facă naveta la noul job de la Allstate Canada, iar familia sa era pe cale să se mute la Toronto, din Atlanta.

John ne-a spus o poveste care ne poate ajuta să facem diferența dintre stres și presiune. O'Donnell fusese instructor de zbor în trupele de Marină. Cu 15 ani înainte să ne cunoaștem, în Camp Pendleton, California, el antrena noi piloți pe un elicopter de atac Cobra, cu două elice și două motoare. Într-o după-amiază, John lucra cu un începător, arătându-i cum se face o „aterizare prin alunecare”, manevră care simulează pierderea unui motor. În timp ce aducea elicopterul la sol, a auzit un zgomot ca un hârșâit, un sunet pe care nu te bucuri să-l auzi când ești pe cale să aterizezi.

O'Donnell a ridicat elicopterul înapoi în aer și l-a rugat pe un alt pilot să urmărească echipamentul de aterizare. Din cauza a ceea ce mai târziu a fost identificat ca fiind o spărtură preexistentă, își pierduse șinele, adică cele două bucăți plate de metal care se află sub corpul elicopterului Cobra și care sunt vitale pentru aterizare. Fără șine, un elicopter de atac îngust, așa cum e Cobra, s-ar răsturna pe o parte. S-ar putea ca asta să nu fie o problemă dacă rotoarele nu se mișcă, dar dacă se află în mișcare, rezultatul ar putea fi catastrofal.

Cum rotoarele lui John erau în mișcare în timp ce el plutea în aer, turnul de control a declarat situație de urgență. De-a lungul următoarelor 46 de minute – timpul pentru cât mai exista combustibil în

rezervor – John și personalul de la sol au trebuit să facă un plan de aterizare în siguranță.

Asta se numește presiune.

Deoarece conștientizarea diferenței dintre stres și presiune este primul pas în a învăța cum să gestionăm mai bine momentele de presiune cu care ne confruntăm, ne va fi de ajutor să analizăm mai în detaliu câteva diferențe între stres și presiune.

Stresul și presiunea: diferența de reacție

Termenul „stres” a început să fie folosit în mod uzual în anul 1936, când Hans Selye l-a pus în circulație și l-a definit ca „răspunsul non-specific al organismului în fața oricărei *cerințe* de schimbare”. Definiția lui Selye a fost influențată de științele biologice și a fost piatra de temelie pentru definițiile orientate mai mult spre psihologie, care promovează viziunea bine documentată, validată și acceptată conform căreia noi experimentăm *senzații* de stres atunci când cerințele (factorii de stres) mediului în care lucrăm depășesc capacitatea pe care o avem sau credem că o avem de a răspunde acestor cerințe. Gândește-te la tot ce ți se cere în timpul unei zile, de la a plăti ipoteca până la a te descurca bine la serviciu, a fi un părinte bun etc. Stresul se referă la situația în care sunt prea multe cerințe și insuficiente resurse – timp, bani, energie – pentru a le îndeplini. O zi în care iei un prieten de la aeroport, îți duci copiii la meciul de fotbal, faci cumpărături pentru cină, iei hainele de la curățătorie, ajungi la poștă înainte să se închidă, faci curat în casă până vin oaspeții, aceasta este o zi stresantă. Un program similar la locul de muncă poate conduce la aceeași senzație de stres – două proiecte cu termen limită de finalizat, întâlniri una după alta și un client dificil căruia trebuie să-i răspunzi. Te simți stresat, te simți copleșit.

John O'Donnell identifică această senzație cu aceea de supraîncărcare. În timpul situației de urgență, pregătea personal pentru aviație, seara făcea cursuri de business, făcea pregătiri de nuntă și voia să intre la o școală de business de top din țară. În acea zi, viața

lui John era deja la un nivel înalt de tensiune. Sau, în limbaj simplu, era stresat.

Dar ziua lui John evidențiază încă o diferență între stres și presiune. Ceea ce face diferența între presiune și activitățile sale de dinaintea aceluși zbor de urgență este faptul că, dacă nu termina pregătirea pentru escadronul armat sau dacă nu se prezenta la un curs de seară, asta nu-i pune în pericol viața sau cariera.

Cei care studiază presiunea și efectele acesteia o descriu ca o *situație în care îți dai seama că este ceva în joc și că acel ceva depinde de rezultatul performanței tale*. În mod normal, rezultatul ori îți crește șansele de succes, ori te trage înapoi. Pentru strămoșii noștri, aceste momente erau legate de supraviețuire. Deseori, viața lor depindea de rezultatul performanței lor. Succesul le permitea să mai trăiască o zi. Astăzi, o prezentare de excepție în fața șefului te poate face să avansezi în funcție; gestionarea incorectă a unui proiect te poate trage înapoi.

Dacă într-o situație stresantă există (indiferent de sarcină) *mai multe moduri de a reacționa* care te pot ajuta să gestionezi mai bine stresul, într-o situație sub presiune ți se cere doar o *singură* reacție: să te achiți de sarcină corect – fie că asta înseamnă să aduci un elicopter la sol în siguranță, să faci o prezentare convingătoare sau, în baschet, să reușești o aruncare liberă care să câștige meciul. Cu alte cuvinte, deși există mai multe moduri de a gestiona presiunea, finalul jocului presupune întotdeauna o sarcină specifică; tu încerci să faci ceva cu succes pentru a îndeplini cerințele situației respective. Într-o situație *stresantă*, obiectivul este să reduci stresul. Într-un moment *de presiune*, obiectivul este să reușești. Dacă te gândești că trebuie să ai succes tot timpul, înseamnă că ești tot timpul sub presiune.

Ziua lui John ilustrează bine această diferență. Să trebuiască să gestioneze numeroasele aspecte greu de controlat ale dimineții, inclusiv asigurarea muniției militare și pregătirea tragerilor pentru viitoarea desfășurare de forțe, în timp ce trebuie completat și programul de zbor al zilei următoare, poate fi stresant, dar, dacă nu se achită în întregime de aceste cerințe, nu se va confrunta cu

consecințe semnificative pentru reușita sau supraviețuirea sa. Situația devine un moment de presiune atunci când problemele cu care el se confruntă necesită un răspuns eficient. Eșuarea aterizării cu elicopterul Cobra înseamnă că este posibil ca John și copilul său ucenic să moară. Asta înseamnă presiune. Ceea ce a avut de înfruntat John, deși este un exemplu extrem, ilustrează un element-cheie prin care se deosebește un moment presant: deși se resimt ca stresante, momentele de înaltă presiune *contează mai mult*, pentru că un răspuns eficient te face în mod normal să avansezi, iar unul ineficient te trage înapoi și te poate chiar „elimina”. John a trebuit să răspundă eficient, altfel putea să fie *eliminat* definitiv. În timp ce stresul te face să te simți copleșit, presiunea e sentimentul că „trebuie să reușesc cu orice preț”.

Într-o situație *stresantă*, practicarea tehnicilor de relaxare ne poate ajuta să ne simțim mai puțin copleșiți și să ne redobândim perspectiva și autocontrolul. Și într-un moment de *presiune*, relaxarea ne poate ajuta, dar trebuie totodată să avem comportamentul necesar ca să putem merge mai departe. John ar fi putut rămâne calm, dar, dacă nu ar fi fost capabil să aducă elicopterul la sol, nu s-ar fi considerat că a dat randament sub presiune.

Stresul și presiunea: diferență de funcționare

Există o funcție specifică evolutivă pentru stres și alta pentru presiune. Încă de la începuturi, omenirea s-a confruntat cu cerințe impuse de mediul înconjurător. Îndeplinirea acestor cerințe de supraviețuire – să fugă de prădători și să se lupte cu ei, să găsească hrană, să caute un adăpost, să întrețină focul, să aibă grijă de copii, să participe la ritualuri dedicate zeilor și așa mai departe – necesită efort și timp, astfel că a apărut și o reacție de stres care face ca o cascadă de substanțe chimice să fie secretate în organism, pentru a-l pregăti să-și îndeplinească sarcinile. Ele stimulează și alertează corpul în privința a ceea ce se cere de la el, iar asta ne-a ajutat. Ceea ce era valabil pentru strămoșii noștri este valabil și pentru noi

astăzi, până când atingem punctul în care ni se cer prea multe și nu putem răspunde la toate cerințele – așa că ne simțim stresați și încep să apară consecințe negative. Totuși, până în acel punct stresul poate fi util, o idee care a fost validată de sute de studii.

Presiunea funcționează diferit. Presiunea a evoluat ca un *mecanism de selecție* pentru a decide cine avansează în viață și cine nu. Dacă te contrazici cu soția în legătură cu modalitățile de a-l disciplina pe copilul cel mare, asta înseamnă stres. Să scapi de un prădător care te urmărește este mai mult decât stres, este presiune – fie găsești o cale de a scăpa de el sau de a-l evita, fie riști să mori. Când vine vorba de presiune, ceva vital este în joc.

Pentru omul preistoric, însăși viața lui era în joc – dacă nu reușea să facă un salt peste o anumită potecă, asta însemna moarte imediată. Pentru el, „trebuie să reușesc cu orice preț” însemna o apreciere realistă a situației, dar astăzi o asemenea stare este descrisă cel mai bine ca un gând de presiune primară care te va deraia în momentele tensionate.

Astăzi, în majoritatea situațiilor de înaltă presiune, viața ta nu este literalmente în joc, cu excepția persoanelor care operează în medii de risc înalt – forțele speciale SEALS din Marină, ofițerii de poliție, alpiniștii, controlorii de trafic aerian, personalul de la Urgențe. Dar la un nivel primar, senzațiile și gândurile sub presiune sunt similare: dacă nu îți faci treaba bine, tu sau alte persoane puteți fi afectați, iar tu vei fi tras înapoi și vei eșua.

Rolul presiunii în acțiune

Una dintre cele mai vizibile arene în care presiunea își joacă rolul evolutiv eliminător este admiterea la facultate, un proces care devine în fiecare an tot mai competitiv pentru absolvenții de liceu, în special pentru aceia care încearcă să intre la școli de elită. Iar să fie admiși la facultatea pe care și-au ales-o reprezintă o poartă de intrare semnificativă și un pas înainte pentru tineri, când vine vorba de reușita lor în viitor.

Erinn Andrews⁸ știe câte ceva despre această competiție. Ea nu doar că a candidat cu succes și a obținut diplome universitare și post-universitare la Universitatea Stanford, dar, mai târziu, a petrecut șapte ani citind dosarele

potențialilor studenți, fiind unul dintre funcționarii responsabili cu admiterea. Noi ne-am întâlnit cu Andrews în casa ei din California de Nord, nu departe de campusul Stanford.

După spusele lui Erinn, competiția pentru a intra la colegii competitive a crescut până la niveluri incredibile. În unele școli, șansele de a fi admis sunt atât de mici, încât să reușești la admitere e ca și cum ai câștiga la loterie. În 2014, Yale a avut un procent de admitere de 7%, Harvard a avut un procent de admitere de 6%, iar Stanford de 5%, adică cel mai mic din țară. Elevi cu note și rezultate la teste aparent perfecte sunt deseori respinși la admitere. „Nivelul de presiune resimțit de acești elevi de liceu e incredibil”, spune ea. Procesul de admitere este unul complex. Elevii nu sunt în competiție cu fiecare alt candidat; ei concurează doar cu alți elevi care provin din „bazinul” lor, adică cu cei cu care împart același fundal geografic, aceleași aptitudini sportive sau vreo altă calitate unică.

Cu alte cuvinte, dacă ești un elev care a urmat o școală privată în Bay Area, ai note bune și te înscrii la Stanford, nu ești singurul. Andrews ne-a spus că Stanford primește uneori și 50 de candidaturi din partea aceleiași școli de elită din Bay Area. Imaginează-ți presiunea resimțită de acești copii care încearcă să intre la Stanford, când sunt 42.000 de candidați pe 2.200 de locuri.

„Noi știam că avem multă putere”, spune Andrews, referindu-se la procedura de admitere. „Nimeni, chiar niciunul dintre noi nu a tratat acest job cu superficialitate. Noi ne-am făcut treaba cât de bine am putut. Am încercat să respectăm ceea ce-și dorește universitatea, adică ce tip de studenți caută, și am încercat, de asemenea, să detectăm acele calități autentice în candidaturile elevilor. Într-un fel, te simțai... ca și cum le-ai hotărî soarta. Nu eram singura care se simțea copleșită.”

În timpul procesului de admitere, funcționarii citesc o serie de dosare și apoi pledează pentru candidații despre care cred că merită să fie admiși, la început cu o vastă echipă de selecție și apoi, în funcție de școală, cu decanul. „Câteodată, ca funcționar, insiști pentru studenții pe care îi plăci cu adevărat, dar ei nu reușesc. Acestea pot fi zile demoralizante – când nu reușești să ajuți pe cineva despre care chiar simți că ar avea o contribuție importantă pentru universitate. Sau poate că sunt primii din familiile lor care merg la facultate”, spune Andrews.

Proliferarea chaturilor online precum Classroom Confidential a crescut și mai mult presiunea procedurii de admitere. Elevii intră pe aceste site-uri pentru a afla ce se întâmplă în diferite școli și găsesc, printre altele, elevi care-și compară notele și punctajele medii la testele standard. După cum spune Andrews, „această comparație pune și mai multă presiune și crește anxietatea. Ei văd doar o cantitate mică de informații – notele și punctajele unei persoane anonime (care o fi fost într-adevăr onestă în legătură cu acele punctaje?) și nu cunosc persoana în amănunt, deci nu pot face o comparație reală. E ca și cum un orb i-ar conduce pe orbi”.

Elevul care reușește întotdeauna să obțină note mari, care face foarte bine la testele standard și scrie un eseu foarte bun s-ar putea să fie admis. Dar pierzătorii fără noroc sunt „eliminați” și uneori se pot simți distruși, crezând că viața lor s-a sfârșit – o reacție primară la presiune.

Dacă privești dintr-o perspectivă mai largă, vezi cum presiunea asociată procesului de admitere își arată utilitatea evolutivă și de mediu. Pentru organizație sau mediu, criteriile stricte de selecție sunt o garanție a faptului că elevii admiși pot gestiona presiunea, așa cum o dovedesc notele lor constant bune, performanța la testele standard și reușitele din sport și din activitățile creative. Acești câțiva studenți deosebiți emană încredere în sine, optimism, tenacitate și entuziasm, iar în acest fel perpetuează mediul intelectual, inovator, creativ și provocator ce caracterizează Universitatea Stanford, precum și alte colegii și universități de elită.

Confundarea stresului cu presiunea

Incapacitatea noastră de a diferenția presiunea de stres are în mod inevitabil consecințe nefaste. Fiecare situație stresantă – o ședință mai lungă decât te așteptai, un coleg care te lasă baltă cu vreun proiect – poate începe să ți se pară o situație presantă, când, de fapt, reprezintă doar o mică neplăcere, fără impact asupra reușitei zilei respective. Începi să simți că ai mereu „arma la tâmplă”, că trebuie să fii mereu productiv. Începi să suferi de presiunea anxietății.

La serviciu, totul devine extrem de important, ceea ce provoacă și intensifică inutil senzații supărătoare de presiune.

Atunci când confundăm situațiile stresante de zi cu zi cu momentele de presiune, reacționăm fizic, mental și comportamental în mod exagerat în raport cu circumstanțele. Pericolul constă în faptul că se instalează permanent confuzia dintre stres și presiune, iar noi ne pierdem abilitatea de a judeca limpede. Diagnosticarea greșită a stresului drept presiune ne diminuează inutil abilitățile.

Iată un exemplu. Un client de-al nostru era responsabil cu organizația care se ocupă de vânzări pentru o divizie importantă a unei companii farmaceutice. După mai multe trimestre cu rezultate decente, dar nu foarte grozave, și după multe schimbări în organizație, grupul de vânzări avea în față un an important pentru companie. Șeful de vânzări ne-a spus: „Mâine (la evenimentul de început de an) va fi cea mai importantă zi din cariera mea”. Cel mai important eveniment din cariera lui? O carieră care poate dura și 45 de ani? Noi i-am sugerat să „nu mai gândească așa departe”, o tehnică utilă pentru păstrarea perspectivei și pentru descurajarea declarațiilor contraproductive. Făcând asta, a reușit să privească lucrurile mai în detaliu și să evalueze situația cu acuratețe, ca să vadă ce se afla cu adevărat în joc.

A devenit clar pentru clientul nostru că el confunda stresul cu presiunea. Poate că simțea că este un moment de presiune – dar, în realitate, acea zi era departe de a fi cea mai importantă zi din cariera lui. Da, era stresantă. Dar cariera și supraviețuirea companiei sale *nu erau* în joc. Și a ajuns să înțeleagă că reacția sa față de acest

eveniment are un impact negativ asupra oamenilor din jurul lui, molipsindu-i inutil cu anxietate și diminuându-le performanța.

E destul de greu să funcționezi sub presiune, dar să confunzi stresul cu presiunea face lucrurile și mai dificile, pentru că sfârșim prin a ne consuma energia fizică, emoțională și psihică pe lucruri care, până la urmă, nu contează. Confuzia te face, de asemenea, să rămâi cu mai puține resurse de care ai nevoie pentru a face față situațiilor reale de presiune, atunci când acestea apar, și-ți face mai dificilă conectarea la presiunea pe care o resimt alții, un mod de a le reduce lor starea de tensiune și de a construi relații noi pentru tine. De exemplu, în toiul crizei financiare din 2008, Rick Waddell, director general la Northern Trust Corporation din Chicago, s-a aflat într-o situație de mare presiune. Rick se afla într-un studio de înregistrări, fiind intervievat în legătură cu felul în care reacționează compania sa la criza financiară și la veștile importante din partea competiției, care apăruseră în acea dimineață și încercau să asigure investitorii, clienții și angajații că ei nu se află în aceeași situație. Inutil să mai spunem că Rick avea multe pe cap când a dat peste Andrew Stevens pe hol, după interviu. Andrew era vicepreședinte al departamentului de management al talentelor de la Northern Trust, iar în schema organizațională a firmei se afla cu trei niveluri sub Rick, așa că nu era sigur cât de bine își va aminti Rick de el. Însă l-a văzut pe Rick ieșind de la interviu și s-a oprit să-l salute.

Rick tocmai se apucase să-i răspundă: „Bună, Andrew. Ai auzit știrile de azi dimineață?...”, când s-a oprit brusc, s-a uitat la Andrew și a zis: „dar nu era nimic important... Ce mai faci?” Spre uimirea lui Andrew, Rick nu doar că știa că fina sa murise cu două săptămâni înainte, dar a avut și prezența de spirit, în ciuda tuturor problemelor curente, să-l întrebe pe Andrew ce mai face. Au avut o scurtă discuție, iar Andrew i-a mulțumit lui Rick de întrebare. Șase ani mai târziu, Andrew își amintește de acel moment de parcă s-ar fi întâmplat chiar ieri. „Nu știu cum de a avut tăria, ținând cont de presiunea incredibilă la care era supus, să-și amintească în acel moment să mă întrebe ce mai fac. Îmi voi aminti mereu asta și am povestit multora întâmplarea.”

Prin această simplă strategie de reducere a presiunii, am ajutat mulți indivizi să-și limiteze reacțiile nepotrivite în momentele de presiune – de câte ori te simți presat, pune-ți aceste întrebări: Situația asta chiar necesită reacția pe care o am? Sau îmi consum energia reacționând exagerat, deși nu-i nevoie? Randamentul meu în această situație poate într-adevăr să-mi amenințe reușita? Răspunsurile te vor ajuta să estimezi dacă chiar ai de-a face cu un moment de presiune sau mai degrabă cu senzația de stres.

Utilizarea strategiei de mai sus te va ajuta în mod inevitabil să-ți reduci reacțiile nepotrivite în fața presiunii – gândirea distorsionată, alerta exagerată, comentariile impulsive ostile – și te va ajuta totodată să reduci senzația de stres. Vei sfârși prin a avea mai multe resurse și vei fi mai bine pregătit să funcționezi mai aproape de capacitatea ta maximă într-o situație de presiune adevărată. Asta nu e puțin lucru. În munca noastră cu membrii a numeroase organizații, am observat că, din cauza confundării stresului cu presiunea, angajații ajung cu timpul atât de epuizați, încât acest lucru contribuie la eșecul carierei lor sau la distrugerea relațiilor domestice.

John O'Donnell nu era sigur cum va aduce elicopterul la sol în siguranță. Când a descoperit că și-a pierdut șinele și că mai are combustibil doar pentru 46 de minute, pe el și pe elevul său îi aștepta un final neprevăzut. Trebuia să facă o aterizare dificilă, cu puține șanse de reușită. John a reușit să utilizeze câteva strategii și soluții-cheie pentru presiune, ca să gândească creativ, să colaboreze cu cei de la sol și să găsească o soluție inovatoare de a ateriza în siguranță.

Exact asta e ceea ce trebuie să facem câteodată în afaceri și în viață. Când viața noastră în general stresantă depășește limita, ajungând la ceva mult mai grav, avem nevoie de instrumentele necesare pentru a depăși provocările caracteristice performanței sub presiune.

O'Donnell, lucrând împreună cu personalul de la sol, a născocit o platformă de aterizare improvizată din diferite materiale. El ne-a spus, zâmbind timid, că a fost precum „aterizarea pe un ac”. S-a simțit John sub presiune? Bineînțeles. Execuția lui a fost perfectă? Cu

siguranță, nu. Dar, în cele mai multe situații de presiune din viață, nu e nevoie să fii perfect. E nevoie doar să-ți faci treaba sau să te porți așa cum cere situația. Ai mai multe șanse să faci asta atunci când gestionezi presiunea și ajungi cât mai aproape posibil de capacitatea ta maximă. Iar când reușești asta, de obicei vei trăi să mai „zbori” încă o zi.

CAPITOLUL 3

NATURA PRESIUNII

În dimineața zilei de 29 octombrie 2012, Superstorm Sandy, cea mai mare furtună din Atlantic înregistrată vreodată, după cum a fost măsurată în diametru, cu vânturi întinse pe 1.700 de kilometri, s-a apropiat de coasta New Jersey, chiar la nord-est de Atlantic City. Furtuna a devenit a doua cea mai costisitoare furtună din istoria Statelor Unite, ca efecte distructive. Până în iunie 2013, conform estimărilor, daunele produse s-au ridicat la mai mult de 68 de miliarde de dolari, o cifră depășită doar de Uraganul Katrina. Cel puțin 286 de oameni au fost uciși de-a lungul traseului furtunii prin șapte state.

Pe 13 noiembrie 2012, guvernatorul New York-ului, Andrew M. Cuomo, a înființat o comisie în baza legii Moreland, pentru a investiga reacția, pregătirile și managementul companiilor energetice din New York în timpul mai multor furtuni care afectaseră statul, inclusiv Superstorm Sandy și Uraganul Irene, din anul anterior. După luni de investigații, într-o seară ploioasă de sâmbătă, în iunie, Julie Howard⁹, director general și membru al consiliului director al Navigant Consulting, a primit un telefon prin care era anunțată că în ziarul de a doua zi va apărea un articol în care va fi menționată compania ei și legăturile acesteia cu investigația Comisiei Moreland. Navigant era o companie de consultanță publică, specializată în a ajuta organizațiile să gestioneze riscurile critice în afacerile cu energie, serviciile medicale, construcții și servicii financiare. Long

Island Power Authority (LIPA) era una dintre aceste organizații, iar Navigant îi furniza servicii de ani de zile.

Ceea ce i s-a spus lui Julie în acea convorbire telefonică a șocat-o: articolul urma să afirme că raportul Comisiei Moreland ridică, printre altele, suspiciuni în legătură cu munca făcută de Navigant pentru LIPA. Și că această comisie va înainta aceste suspiciuni procurorilor federali din Brooklyn, pentru a stabili dacă sunt necesare acuzații penale împotriva oficialilor LIPA sau împotriva Navigant. Vă puteți imagina îngrijorarea lui Julie în momentul în care a închis telefonul. Ea era absolut sigură că Navigant nu fusese implicată în nicio afacere necurată și avea încredere că firma sa va fi în cele din urmă absolvită de vină. Dar daunele produse în acest timp asupra reputației Navigant ar fi putut fi semnificative.

Așa cum se întâmplă cu mulți dintre liderii cu care lucrăm, Julie s-a simțit imediat presată să facă un plan, să răspundă și să acționeze în fața unei enorme incertitudini și a informațiilor limitate. Această presiune se adăuga presiunii pe care Julie și alți lideri o resimt în mod obișnuit. Primul și cel mai important e sentimentul că trebuie să fie în priză tot timpul. „Când ești director general, nu există ședință în care să nu se aștepte de la tine să conduci discuția, să contribui într-un mod semnificativ din punct de vedere intelectual sau să iei decizia finală în situații incerte. Fie că-ți place sau nu, acestea sunt pretențiile care vin odată cu acest job.”

Ca lider, a simțit, de asemenea, presiunea asociată cu vorbitul în public. „Ești mereu sub reflector – și mi se pare că trebuie să spun ceva spiritual sau motivant la fiecare eveniment.”

Apoi mai era și presiunea constantă de a da randament și de a confirma așteptările celorlalți. Ca director general al unei companii publice, Julie și liderii aflați în postura ei trăiesc această presiune zi de zi. Dar, în acest caz, presiunea s-a exacerbât datorită fiind potențialul impact „necunoscut” pe care raportul Comisiei Moreland l-ar fi putut avea asupra afacerii ei. Era de departe cea mai stringentă presiune pe care o simțise în cariera sa.