

Mari lideri, gânditori și coachi despre Marshall Goldsmith și *O viață câștigată*

În cei cincizeci de ani de carieră ca pedagog și coach executiv, am fost binecuvântat să lucrez cu mulți dintre cei mai mari lideri ai Americii. Teoretic, eu ar trebui să-i învăț pe ei. Practic, eu am învățat mult mai multe de la ei decât au învățat ei de la mine. Liderii, gânditorii și coachii amintiți mai jos au fost suficient de amabili să-mi susțină munca și cartea O viață câștigată. Pentru a-i ajuta pe cititori să înțeleagă realizările lor profunde, am adăugat propriile comentarii, cu font italic, sub citatul care aparține fiecăruia. Prin împărtășirea cunoștințelor mele, sper că această carte te va ajuta așa cum acești minunați lideri, gânditori și coachi m-au ajutat pe mine.

– MARSHALL GOLDSMITH



„Viața mea s-a schimbat în bine când am început să lucrez cu Marshall Goldsmith. De atunci, toate deciziile mele semnificative au fost influențate de înțelepciunea, compasiunea și implicarea lui. În comunitatea celor 100 de Coachi (100 Coaches), creată de el, ne încurajăm reciproc să ne stabilim ca scop împlinirea și să fugim de regrete. Pe măsură ce citești această carte minunată, *O viață câștigată*, încearcă să auzi vocea lui Marshall. Reține că poți face față provocărilor viitoare și o poți lua de la capăt. Aud această coloană sonoră în fiecare zi, când pornesc la drum, cu smerenie și pasiune, ca să-mi recâștig viața.”

– DR. JIM YONG KIM, fost președinte al Băncii Mondiale

Ca fondator al Partners in Health, apoi ca președinte al Băncii Mondiale, Jim a susținut eforturi umanitare care au avut un impact radical asupra dezvoltării țărilor și au salvat zeci de milioane de vieți.



„Esența felului în care Marshall Goldsmith face coaching o constituie dedicarea față de scopul lui, care este acela de a-i ajuta pe fiecare dintre clienții săi, inclusiv pe mine, să-și găsească fericirea și împlinirea și să fie chiar mai buni, pentru ei și pentru oamenii pe care îi conduc. De această dată, el extinde acest scop dincolo de clienții săi, către toți cititorii acestei cărți. Darul pe care ni-l oferă: ne ajută să devenim oamenii care ne dorim să fim și să trăim o viață împlinită, fără regrete. Mulțumesc, Marshall, *O viață câștigată* e minunată!”

– ALAN MULALLY, fost CEO la Ford

În calitate de CEO al Boeing Commercial Airlines după atacurile teroriste din 11 septembrie, iar apoi ca CEO al Ford după criza financiară, Alan a fost protagonistul a două dintre cele mai inspiraționale povești corporative de succes din America, confruntându-se cu provocări incredibile.



„Prin coachingul și prietenia lui minunată, Marshall Goldsmith m-a ajutat, fără îndoială, să devin atât un lider mai bun, cât și o persoană mai fericită. Poate că cel mai profund impact pe care l-a avut asupra mea este că m-a ajutat să învăț să accept feedbackul – să descopăr cum mă văd ceilalți, apoi să răspund printr-o reacție pozitivă – pentru a face schimbări pozitive. În *O viață câștigată*, cel mai admirat coach din lume ne arată unele dintre cele mai valoroase și mai revelatoare perspective despre crearea unei vieți fericite și împlinite.”

– HUBERT JOLY, fost CEO la Best Buy

Când Hubert s-a alăturat companiei Best Buy, se anticipa falimentul acesteia. După mandatul de opt ani ca CEO, compania a înregistrat o creștere și o profitabilitate fenomenale. Această poveste uimitoare este surprinsă în bestsellerul său, The Heart of Business (Inima afacerii).



„Viața noastră este plină de minuni și, pentru mine, Marshall Goldsmith este una dintre ele. Din prima zi în care ne-am întâlnit și am început să lucrăm împreună, pe când eram CEO la Girl Scouts, și până astăzi, Marshall a reprezentat o parte extrem de specială din viața și munca mea. Iar acum, în *O viață câștigată*, Marshall ne

învață pe noi toți ceva atât de important, și anume modul în care putem trăi o viață împlinită. Trebuie să citești această capodoperă!"

– FRANCES HESSELBEIN, fost CEO la Girl Scouts SUA

În calitate de CEO la Girl Scouts, impactul lui Frances a fost atât de spectaculos încât a primit Medalia Prezidențială a Libertății pentru leadership. Legendarul Peter Drucker a numit-o „Cel mai bun manager pe care l-am întâlnit vreodată”.



„Marshall Goldsmith are capacitatea unică de a-mi oferi în cinci minute de discuție perspective care mă provoacă să reflectez cu privire la felul în care să conduc și să mă dezvolt, axându-mă, în același timp, pe ceea ce este important. Este uimitor. În timpul pandemiei de COVID, pe măsură ce Pfizer continua să joace un rol esențial în protejarea și salvarea de vieți omenești, m-am bazat și mai mult pe Marshall; nu numai pentru a discuta despre chestiuni legate de muncă, ci și pentru a discuta despre viață. Este un coach, un pedagog și un autor minunat.”

– ALBERT BOURLA, CEO, Pfizer

În calitate de CEO la Pfizer, Albert a condus neobosit compania în timpul uneia dintre cele mai mari provocări pentru umanitate din timpul vieții noastre, pandemia de COVID. Succesul uimitor al companiei Pfizer este fără precedent în istoria dezvoltării farmaceutice.



„Marshall Goldsmith este un înțelept al lumii moderne. Își transpune onestitatea, compasiunea și înțelepciunea în fiecare carte, fiecare discurs, fiecare întâlnire și în interacțiune pe care o am cu el.”

– ASHEESH ADVANI, CEO, Junior Achievement Worldwide

Organizația Junior Achievement a fost nominalizată la Premiul Nobel pentru Pace 2022, pentru sprijinul economic oferit tinerilor din întreaga lume.



„Abordarea unică a coachingului practicat de Marshall Goldsmith nu doar că m-a provocat, ci m-a și inspirat să fiu un lider mai bun și o persoană mai bună. Odată cu noua sa carte, *O viață câștigată*, Marshall te va ghida în procesul de a duce o viață orientată către atingerea scopurilor. Abordările filozofice și practice din cartea de față te vor provoca în același mod în care Marshal m-a provocat pe mine.

– JAMES DOWNING, președinte și CEO al Spitalului de Cercetare pentru Copii St. Jude

Downing, oncolog pediatru, a fost numit în 2014 CEO la St. Jude's, un lider mondial în lupta împotriva cancerului la copii.

✻ ✻ ✻

„*O viață câștigată* completează magnific opera lui Marshall. Sfaturile din această carte te pot ajuta să continui să obții succese și, în același timp, să reușești să-ți găsești mai ușor pacea și fericirea în acest proces.”

– AMY EDMONSON, profesor Novartis de leadership și management la Harvard Business School

În 2021, Amy a fost numită de Thinkers50 cea mai influentă cercetătoare în management din lume.

✻ ✻ ✻

„Marshall Goldsmith pătrunde în esența lucrurilor. Pentru oricine dorește ca eforturile personale să conducă la o viață plină de sens, Marshall este un însoțitor, un ghid și un animator fabulos. Pentru cei care nu-l cunosc personal, ce norocoși sunteți că acum puteți evolua citind această carte!”

– JOHN DICKERSON, analist politic la CBS News

John John este colaborator la postul de televiziune CBS, unde realizează reportaje pentru emisiuni informative precum Sunday Morning și CBS EVENING NEWS. Este autorul bestsellerului The Hardest Job in the World (Cea mai grea meserie din lume).

✻ ✻ ✻

„În fiecare zi, încerc să fiu recunoscător pentru fiecare moment. Sunt atât de orientat către îndeplinirea obiectivelor, încât pot uita că ferici-
cirea și sentimentul de împlinire nu trebuie să se excludă reciproc. Când îmi eliberez mintea de gândurile care mă preocupă, îmi amintesc să fiu mai altruist în deciziile pe care le iau. Marshall Goldsmith a fost un coach minunat, care m-a ajutat să mă dezvolt și să evoluez din punct de vedere personal!”

– DAVID CHANG, bucătar și autor

Fondator al revoluționarului restaurant Momofuku, Dave este și câștigător al Premiului James Beard, om de presă și autor al bestsellerului de memorii, Eat a Peach (Mănâncă o piersică).



„Colaborarea cu Marshall Goldsmith a fost o binecuvântare. El continuă să mă ajute să devin o persoană, o soție, o mamă mai bună și un lider mai bun. Călătoria mea cu el a fost doar bucurie, chiar și în fața nevoii de a face schimbări fundamentale. *O viață câștigată* îi surprinde perfect caracterul și impactul pe care l-a avut asupra multora dintre noi.”

– AICHA EVANS, CEO, Zoox

*Fostă vicepreședintă senioare și directoare de strategie la Intel Corporation, Aicha a fost inclusă de către Fortune în lista „Ones to Watch” a celor mai pu-
ternice femei de afaceri, în 2021.*



„Tocmai am terminat de citit *O viață câștigată*. Mulțumesc pentru această frumoasă invitație la o conversație mai profundă cu mine însumi.”

– NANKHONDE VAN DEN BROEK,
coach executiv, activist și antreprenor

În 2021, Nankhonde a fost desemnat cel mai influent coach de leadership din lume de către Thinkers50.



„În *O viață câștigată*, Marshall Goldsmith a surprins cu brio principiile pe care le-am învățat în peste 400 de ore de conversații intime cu 60 dintre cei mai extraordinari oameni din lume.”

– MARK C. THOMPSON, coach de leadership

Mark este autorul bestsellerelor Admired (Admirat) și Success Built to Last (Un succes clădit să reziste). Un coach bine cotate, a fost inclus în topul celor mai buni zece coachi executivi de către Thinkers50.



„Am fost incredibil de norocos că l-am cunoscut pe Marshall Goldsmith, că a fost parte din viața mea și că am putut învăța de la el – și de la mulți alți oameni excepționali din comunitatea celor 100 de Coachi. El a jucat un rol foarte important în tranziția pe care am făcut-o de la rolul de atlet profesionist la următorul capitol din viața mea.”

– PAU GASOL, fost star NBA

Pau a fost de două ori campion NBA, de cinci ori campion olimpic (cu trei medalii) și este președinte al Fundației Gasol.



„Cine altcineva, în afară de Marshall Goldsmith, ar putea aduna laolaltă lideri din toată lumea care așteaptă cu nerăbdare convorbirile de pe Zoom din weekend? El reunește o mulțime impresionantă de oameni din fiecare sector al economiei noastre, pentru a discuta, a învăța și, cel mai important, pentru „a da mai departe”. În Comunitatea celor 100 de Coachi, consider că tema comună a discuțiilor este „leadershipul bazat pe omenie”. Sunt sigură că vei învăța din *O viață câștigată* și vei fi încurajat să ni te alături pentru a contribui la perpetuarea acestor cunoștințe!”

– MICHELLE SEITZ,

președinte și CEO la Russell Investments

De când a fost numită CEO, în 2017, Michelle a condus una dintre cele mai mari și mai de succes firme de investiții.



„Marshall Goldsmith este genul de om care îți schimbă viața. În ultimul deceniu, el mi-a fost o călăuză în fiecare etapă esențială a carierei mele. Mă simt privilegiată să fac parte din comunitatea lui, a celor 100 de Coachi. Marshall transformă complexitatea în simplitate, te inspiră să devii mai bun în fiecare zi și te provoacă să faci o schimbare pozitivă, de durată. În *O viață câștigată*, cea mai importantă carte a lui de până acum, ne reamintește că ambiția fără limite poate fi o tiranie, dacă ne ancorăm identitatea în atingerea constantă a obiectivelor. Trebuie să ne bucurăm de călătorie și de propria fericire – este cea mai importantă alegere pe care trebuie să o facem.”

– MARGO GEORGIADIS,
fost președinte și CEO la Ancestry

Înainte de a fi lidera transformării incredibile a companiei Ancestry, Margo a fost CEO la compania Mattel și a fost recunoscută ca una dintre cele mai puternice 50 de femei de afaceri.



„Marshall Goldsmith este un mentor genial care te ajută cu adevărat să fii mai fericit și mai înțelept. I-a ajutat pe mulți, inclusiv pe mine. Este o forță care multiplică binele. Abia aștept ca cititorii să facă o schimbare pozitivă în lume datorită lucrurilor pe care le vor învăța din *O viață câștigată*.”

– SANYIN SIAN,
coach pentru directori, consultantă și autoare

Directoare și fondatoare a centrului pentru leadership și etică din cadrul școlii de afaceri Fuqua de la Universitatea Duke, Sanyin este prima în topul coachilor din Thinkers 50 și autoarea cărții The Launch Book (Cartea inițierii).



„Am avut incredibila onoare de a fi membru al distinsei comunități de lideri a lui Marshall Goldsmith. Capacitatea lui de a scoate la lumină umanitatea din fiecare dintre noi este cu adevărat extraordinară. El ajunge la miezul oricărei probleme, de natură personală sau profesională, și cultivă un mediu al afirmării și productivității.

Vulnerabilitatea membrilor comunității noastre ne determină să fim motivați și inspirați.”

– SARAH HIRSHLAND, CEO al comitetului olimpic și paralimpic din SUA

Fostă vicepreședintă senioare pentru dezvoltarea strategică a afacerilor la Wasserman, Sarah a condus echipa SUA către rezultate de succes la Jocurile Olimpice de la Tokyo, după ce și-a asumat conducerea USOPC în 2018.

※ ※ ※

„În *O viață câștigată*, Marshall Goldsmith oferă tot ce are mai bun. Este profund, empatic și practic, toate în același timp. Această carte te poate ajuta să ai o viață mai împlinită și mai plină de satisfacții.”

– JEFF PFEFFER, Profesor „Thomas D. Dee” grad II de comportament organizațional la Școala doctorală pentru administrarea afacerilor, în cadrul universității Stanford

Profesor la Stanford din 1970, Jeff a publicat mai mult de cincisprezece cărți, inclusiv Dying for a Paycheck (Să mori pentru un salariu) și The Knowing-Doing Gap (Distanța de la a ști la a face).

※ ※ ※

„Marshall Goldsmith nu se ascunde niciodată după deget și nu pune stavilă istețimii lui excepționale. El ne vede defectele și ne determină să acționăm mai bine, prin complimente sau pilde, și, ulterior, prin sfaturi oferite cu prietenie, de folos mai ales acelora dintre noi care au nevoie de mai puțină subtilitate. *O viață câștigată* și celelalte scrieri și discursuri ale lui Marshall l-au transformat într-un adevărat coach de nivel mondial.

– TONY MARX, președinte și CEO,
New York Public Library

Fost președinte al Colegiului Amherst, Tony a devenit președintele New York Public Library în 2011, fiind vârful de lance al multor inițiative inovatoare.

※ ※ ※

„Mai mult decât oricare dintre cunoscuții mei, Marshall Goldsmith face imposibilul posibil. Fără el, nu aș fi unde sunt astăzi. El m-a ajutat să-mi îmbogățesc viața și s-o fac mult mai distractivă. Sper că *O viață câștigată* te va ajuta în același fel în care Marshall m-a ajutat pe mine!”

– MARTIN LINDSTROM, autor și expert în branding
pentru consumatori

Martin este fondatorul companiei Lindstrom, autorul bestsellerelor Buyology și Small Data și a fost inclus pe lista TIME100 a celor mai influenți oameni. Este cel mai important specialist în branding din lume.



„De-a lungul anilor, Marshall Goldsmith a devenit unul dintre cei mai importanți experți în leadership din lume și, cu toate acestea, a rămas unul dintre cele mai rafinați și mai empatici oameni pe care îi cunosc. El își trăiește viața din plin. *O viață câștigată* te va ajuta să faci același lucru.”

– KEN BLANCHARD, autor, orator și
consultant în afaceri

Un pedagog al managementului, iubit și respectat, Ken este unul dintre cei mai populari autori de non-ficțiune din istorie, cu peste 23 de milioane de cărți vândute.



„Marshall Goldsmith a schimbat în bine viața a mii de oameni, inclusiv pe a mea! El este un umanist – un om incredibil de amuzant, care devine extrem de serios când vine vorba să îi ajute pe ceilalți. Un monah smerit, el aduce laolaltă calități opuse pentru a crea valoare profundă și atemporală.”

– AYSE BIRSEL, designer și autoare

Numită de Fast Company drept unul dintre cei mai creativi 100 de oameni de afaceri, Ayse a fost inclusă în primii zece coachi din Thinkers50 și este autoarea cărții Design the Life You Love (Trăiește o viață pe care s-o iubești).



„În calitate de coach și consultant, Marshall Goldsmith are talentul de a propune schimbarea potrivită la momentul potrivit. *O viață câștigată* este o carte minunată.”

– RITA MCGRATH,
profesoară la Columbia Business School

Unul dintre experții de top din lume în domeniul inovației, Rita a fost numită de Thinkers50 cel mai important expert în strategie și este autoarea cărții Seeing Around Corners (Ce se vede după colț).

✻ ✻ ✻

„Strălucirea și generozitatea lui Marshall Goldsmith îi încântă pe toți cei care îl întâlnesc. Pedagogia și coachingul practicate de el, așa cum sunt prezentate în *O viață câștigată*, te pot face să devii o persoană mai bună. Nu trebuie să ratezi șansa de a avea o «experiență Marshall Goldsmith!»”

– CHESTER ELTON și ADRIAN GOSTICK, autori
Chester și Adrian sunt autorii bestsellerelor New York Times All In (Tot ce e înăuntru) și Leading with Gratitude (Cum să conduci cu recunoștință).

✻ ✻ ✻

„În *O viață câștigată*, Marshall Goldsmith își distilează vasta experiență de coaching într-un ghid profund și inspirațional, menit să te ajute să eviți regretele și să duci o viață plină de împlinire.”

– SAFI BAHCALL, fizician, antreprenor și autor
Safi a lucrat cu Consiliul pentru Știință și Tehnologie al președintelui Obama și este autorul bestsellerului nr. 1 din topul Wall Street Journal, Loonshots.

✻ ✻ ✻

„În cartea *O viață câștigată*, Marshall Goldsmith ne ajută «să renunțăm». Cu înțelepciune și compasiune nepuizabile, ne arată cum să alegem împlinirea în locul regretului – indiferent de vârstă sau de etapa în care ne aflăm.”

– SALLY HELGESEN, coach și autoare
Sally a fost numită de Forbes coach-ul nr. 1 al femeilor-lider și este autoarea bestsellerului How Women Rise (Cum se ridică femeile).



„Marshall Goldsmith mi-a oferit darul de a mă ajuta să transform posibilitatea în realitate. Citește această carte. Sper să poată face același și lucru pentru tine.”

– WHITNEY JOHNSON, CEO Disruption Advisors.

Whitney a fost inclusă în top zece experți în management de către Thinkers50 și este autoarea cărții Smart Growth (Creștere inteligentă).



„O viață câștigată poate fi mâna prietenoasă care te ajută să ai viața pe care ți-o dorești cu adevărat – sau palma peste ceafă care să te atenționeze atunci când îți întorci singur spatele.”

– CAROL KAUFFMAN, fondatoare a Institutului de Coaching de la Facultatea de Medicină Harvard

Carol a fost inclusă în top zece coachi executivi de către Thinkers50.



„Marshall Goldsmith a reușit din nou. *O viață câștigată* conține perspective și instrumente care te fac să simți că Marshall este coachul tău personal.”

– DAVID ULRICH, profesor la Ross School of Business, Universitatea din Michigan

David este cel mai important expert în resurse umane din lume, autor cunoscut și membru în Thinkers50 Hall of Fame.

ALTE CĂRȚI SCRISE DE
MARSHALL GOLDSMITH ȘI MARK REITER

*What Got You Here Won't Get You There:
How Successful People Become Even More Successful
(Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe:
cum obțin oamenii de succes și mai mult succes)**

*Mojo: How to Get It, How to Keep It,
How to Get It Back If You Lose It (Mojo)***

*Triggeri: cum să faci schimbări trainice care durează
pentru a deveni persoana care vrei să fii****

* Carte apărută cu acest titlu la Editura Amsha Publishing în anul 2009 și la Editura Publica în anul 2012. (n. red.)

** Carte apărută cu acest titlu la Editura Curtea Veche Publishing în anul 2012. (n. red.)

*** Carte și audiobook apărute la Editura ap! (ACT și Politon), București, 2023 (ed. a II-a); *Triggers*, în original. (n. red.)

O VIAȚĂ CÂȘTIGATĂ

SCAPĂ DE REGRETE, ALEGE SĂ FII ÎMPLINIT



de
MARSHALL GOLDSMITH
și Mark Reiter

Traducere din limba engleză
de **Diana Trăncuță**

ap!
act și politon

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actspoliton.ro
www.actspoliton.ro

This edition published by arrangement with Currency, an imprint of
Random House, a division of Penguin Random House LLC

The Earned Life

Copyright © 2022 by Marshall Goldsmith, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form

Traducător: **Diana Trăncuță**

Redactor: **Anca Dobre**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GOLDSMITH, MARSHALL

O viață câștigată: scapă de regrete, alege să fii împlinit / Marshall Goldsmith & Mark Reiter; trad.: Diana-Maria Trăncuță. - București: ACT și Politon, 2024

ISBN 978-630-303-271-9

I. Reiter, Mark

II. Trăncuță, Diana (trad.)

159.9

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

*Lui Dr. R. Roosevelt Thomas, Jr. (1944-2013),
pentru ideile și sprijinul oferite,*

și

lui Annik LaFarge, pentru că ne-a făcut cunoștință.

Nu presupune că mai sunt ce-am fost*.

– *Henric al IV-lea*, William Shakespeare

* *Henric al IV-lea*, partea a doua, trad. Lucia Verona, George Volceanov, Editura Tracus Arte, 2016, pag. 453. (n. trad.)

CUPRINS

Introducere	21
-------------	----

Partea I: ALEGE-ȚI VIAȚA

1. Paradigma „fiecărei respirații”	45
2. Ce te oprește să-ți construiești propria viață?	59
3. Lista de verificat câștigurile	83
4. Puterea de a nu face nicio alegere	107
5. Aspirația: pune-ți viitorul mai presus de prezent	123
6. Oportunitate sau risc: ce supraestimezi?	149
7. Restrânge-ți opțiunile pentru a-ți identifica geniul cu un singur truc	163

Partea a II-a: CÂȘTIGĂ-ȚI VIAȚA

8. Cum câștigăm: cele cinci fundamente ale disciplinei	187
9. Povestea originii	201
10. LPR	219
11. Arta pierdută de a cere ajutor	241
12. Când să câștigi devine obicei	257
13. Plătim prețul și mâncăm bezele	273
14. Credibilitatea trebuie câștigată de două ori	287
15. Empatia singulară	303
Epilog: După turul de onoare	313
Mulțumiri	317
Despre autor	319

INTRODUCERE

ACUM CÂȚIVA ANI, în timpul mandatului lui George W. Bush, pe când mă aflam la o conferință despre leadership, am cunoscut un bărbat pe nume Richard. Richard era business manager pentru artiști, scriitori și muzicieni. Câțiva apropiați ai amândurora îmi spusese că eu și Richard aveam multe lucruri în comun. El locuia în New York, unde eu tocmai cumpărasem un apartament, așa că am stabilit să luăm împreună cina cu proxima ocazie când veneam în oraș. În ultimul moment, a anulat fără vreun motiv anume. În fine.

Câțiva ani mai târziu – în timpul mandatului lui Obama – ne-am întâlnit în sfârșit la cină și, după cum anticipaseră prietenii noștri, ne-am înțeles de minune. Am purtat tot felul de discuții înflăcărâte și ne-am amuzat copios. La un moment dat, Richard și-a exprimat regretul că anulasese în trecut întâlnirea cu mine, gândindu-se la timpul de calitate și la cinele plăcute pe care le rataserăm în acea perioadă, în acei „ani iroșiți”, după cum s-a exprimat el. Bineînțeles, glumea în legătură cu „anii iroșiți”, dar nu a putut să-și ascundă o grimasă de tristețe, de parcă și-ar fi bătut joc de o decizie existențială și simțea nevoia să se scuze pentru asta.

Și-a exprimat în repetate rânduri acest regret, de două-trei ori pe an când ne revedeam la New York. De fiecare dată, îi

spuneam: „Treci peste asta. Îți accept scuzele”. Apoi, odată, în timp ce luam cina, mi-a spus o poveste.

Tocmai absolvise liceul într-o suburbie a statului Maryland. Fiind un elev indiferent și încă neinteresat de studiile superioare, se înrolase în armata americană. După trei ani în serviciu, pe când se afla la o bază militară din Germania, iar nu pe câmpul de luptă din Vietnam, s-a întors în Maryland, hotărât să-și ia diploma de licență. Avea 21 de ani și, în sfârșit, își vedea limpede viitorul. Și-a petrecut vara dinaintea primului an de facultate făcând taximetrie în Washington și în zonele limitrofe. Într-o zi, a făcut o cursă de la aeroport până în Bethesda având drept clientă o femeie tânără, studentă la Universitatea Brown, care fusese plecată timp de un an la studii în Germania.

„Ne-am petrecut o oră în trafic schimbând impresii despre Germania”, mi-a povestit Richard. „A fost una dintre cele mai fascinante ore din viața mea de până atunci. Fără îndoială, a existat chimie în acel taxi. Când am ajuns în fața casei imense a părinților ei, i-am dus bagajele până pe verandă, trăgând de timp ca să îmi pot pregăti următoarea mișcare. Îmi doream s-o revăd, dar un șofer care își invită clienta la o întâlnire nu e privit cu ochi buni, așa că am recurs la cea mai bună soluție. Mi-am notat numele pe o carte de vizită de la firma de taximetrie și i-am zis, fără ezitare: «Dacă ai nevoie de o cursă până la aeroport, sună la dispecerat și întrebă de mine».

Ea mi-a răspuns: «Mi-ar plăcea asta», de parcă deja stabileam o întâlnire. M-am întors la mașină, extaziat de ce putea să urmeze. Știa cum să ia legătura cu mine, iar eu știam unde locuia; deja eram conectați într-o oarecare măsură.”

În timp ce Richard vorbea, eram convins că știam cum avea să se sfârșească povestea lui. Era materia primă pentru aproape toate comediile romantice pe care le văzusem vreodată. O fată întâlnește un băiat, unul dintre ei scapă ca din întâmplare un nume, sau un număr de telefon sau o adresă, celălalt așteaptă în zadar să primească vești de la respectivul și se reîntâlnesc, accidental, peste câțiva ani, reluând legătura. Sau o variație a acestui scenariu.

„M-a sunat câteva zile mai târziu și am stabilit o întâlnire pentru weekendul următor”, a continuat Richard. „Am condus până acasă la ea și am oprit la trei străzi distanță, ca să-mi adun gândurile. Era o seară importantă pentru mine. Mă vedeam petrecându-mi viața cu ea, în ciuda faptului că provenea dintr-un mediu mult mai elevat decât mine. Și apoi am făcut ceva inexplicabil. M-am panicat. O fi fost de vină casa imensă sau faptul că eram șofer de taxi, dar n-am reușit să-mi fac curaj să merg până la ușa ei. N-am mai văzut-o niciodată, iar lașitatea mea m-a bântuit vreme de 40 de ani. Probabil că acesta este motivul principal pentru care am rămas singur toată viața.”

Richard a rostit cu o voce gătuită finalul brusc și derutant al poveștii sale. Chipul lui trăda atâta durere încât nu am mai putut să îl privesc în ochi. Mă așteptasem fie la o amintire înduioșătoare a unei prime întâlniri reușite și a multora care urmaseră, fie la mărturisirea dulce-amăruie că, după câteva întâlniri, el și tânăra își dăduseră seama că nu erau suflete-pereche așa cum speraseră. În schimb, ascultasem o poveste despre un regret colosal, cel mai pustiitor și mai dezolant dintre sentimentele umane. Acel final a pus capăt conversației noastre, ca un gong tragic. Nu știam ce aș fi putut adăuga care să-l aline sau să-l facă să se simtă eliberat. Regretul este un sentiment pe care nu-l doresc niciunei ființe umane.

ORICE CARTE de sfaturi bună este menită să-i ajute pe cititori să depășească o provocare de lungă durată. Pierderea în greutate, îmbogățirea și găsirea dragostei reprezintă trei provocări universale care îmi vin în minte. În cărțile mele recente, m-am axat pe comportamentul oamenilor în contextul intersectării aspirațiilor profesionale cu bunăstarea personală. În *What Got You Here Won't Get You There* (*Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe*), am abordat modul în care putem eradica autosabotarea la locul de muncă; în *Mojo*, am vorbit despre cum putem gestiona acele obstacole din carieră care ne taie avântul; iar în *Triggeri*, despre cum să recunoști situațiile cotidiene care ne declanșează cele mai neplăcute reacții și alegeri.

Provocarea pe care o abordăm în această carte este regretul.

Pornesc de la premisa că viața noastră alternează între două polarități emoționale. La un pol se află sentimentul pe care îl cunoaștem sub numele de „împlinire”. Judecăm sentimentul lăuntric de împlinire pe baza a șase factori pe care i-am denumit Factorii Împlinirii:

- Menirea
- Sensul
- Realizarea
- Relațiile
- Implicarea
- Fericirea

Aceștia constituie reperele care ne dictează toate strădaniile în viață.* Investim resurse uriașe de timp și energie pentru a ne găsi menirea și sensul în viață, pentru a fi recunoscuți în urma realizărilor noastre, pentru a ne menține relațiile, a fi implicați în tot ce facem și a fi fericiți. Vigilența și eforturile noastre nu conțin, fiindcă legătura noastră cu acești factori este fragilă, schimbătoare și efemeră.

Fericirea, de exemplu, reprezintă unitatea de măsură universală a bunăstării emoționale, acesta fiind motivul pentru care ne întrebăm frecvent dacă suntem fericiți sau suportăm să ni se pună această întrebare de către ceilalți. Cu toate acestea, fericirea poate fi starea emoțională care durează cel mai puțin, fiind efemeră ca un vis. Ne mănâncă nasul, ne scărpinăm, suntem ușurați și fericiți, apoi observăm o muscă enervantă care bâzâie prin cameră, o briză rece pătrunde pe fereastră și, undeva, se aude apa picurând dintr-un robinet defect. Toate acestea se întâmplă, clipă de clipă, pe parcursul întregii zile. Fericirea noastră dispare instantaneu și constant. Sensul, menirea, implicarea, relațiile și realizarea sunt, în egală măsură, fragile. Tânjim după ele și le ținem strâns, dar ne scapă printre degete cu o rapiditate îngrijorătoare.

Credem că dacă putem crea un echilibru între a) alegerile, riscurile și efortul asumate în căutarea celor șase Factori ai Împlinirii și b) răsplata pe care am primit-o pentru acestea, vom avea un sentiment durabil de împlinire – de parcă am

* Am exclus intenționat sănătatea și avuția din această listă de Factori ai Împlinirii – în mod cert două aspecte majore ale strădaniilor noastre – plecând de la premisa că, dacă citești această carte, aceste două obiective îți ocupă deja mare parte din viață, încât să le ții pe ambele sub control. Te uiți în oglindă sau în contul tău bancar și îți spui: „Mă descurc”. Mai mult decât atât, sunt convins că, dacă ai nevoie de sfaturi cu privire la alimentație, fitness sau cum să te îmbogățești, vei găsi răspunsuri mai bune în altă parte. (n. aut.)

descoperi că lumea noastră este dreaptă și imparțială. Ne reamintim nouă înșine că: *Mi-am dorit acest sentiment, am muncit pentru el, iar răsplata mea a fost pe măsura efortului depus. Cu alte cuvinte, merit acest sentiment.* Este o dinamică simplă care descrie multe dintre strădaniile noastre în viață. Dar, așa cum vom vedea, ne oferă o imagine incompletă a unei vieți câștigate.

REGRETUL ESTE exact opusul împlinirii.

Regretul, după cum a explicat Kathryn Schulz în minunatul ei discurs TED din 2011 pe acest subiect, este „emoția pe care o simțim atunci când credem că situația noastră actuală ar fi putut fi mai bună sau mai plină de satisfacție dacă am fi acționat diferit în trecut”. Regretul este un amestec diabolic de *autoritate* (regretele sunt create de noi, nu ne sunt impuse de alții) și *imaginație* (trebuie să ne imaginăm că facem o alegere diferită în trecut, care determină un rezultat mult mai satisfăcător în prezent). Regretul se află, în totalitate, sub controlul nostru, cel puțin în ceea ce privește frecvența cu care îl poftim în viața noastră și intervalul de timp în care îi permitem să zăbovească. Alegem să fim torturați sau tulburați de el pentru totdeauna (ca în cazul prietenului meu, Richard) sau putem trece peste, știind că regretul nu a terminat-o cu noi, și că, în mod cert, vom ajunge să regretăm din nou într-o zi?

Regretele nu au o dimensiune universală. Precum cămășile bărbătești, ele sunt de mărime S, M, L, XL, XXL sau chiar mai mari. Să ne înțelegem, în această carte nu voi discuta despre mici regrete, acele greșeli ocazionale precum greșelile de exprimare ce riscă să supere vreun coleg. Acestea sunt gafe regretabile care, de obicei, se remediază cu o scuză sinceră. Nu mă refer nici la regretele medii, precum tatuajul care a

inspirat discursul TED al lui Kathryn Schulz și care o chinase din momentul în care părăsise salonul de tatuaje, făcând-o să se întrebe obsesiv: „Ce-o fi fost în capul meu?” În cele din urmă, a depășit momentul, ba chiar a extras o lecție despre cât de „expusă” și „complet lipsită de apărare” era în fața greșelilor regretabile, promițându-și că o să ia decizii mai bune în viitor.

În această carte vorbim despre regretul existențial de amploare, acel tip de regret ce rescrie destine și ne persecută memoria decenii întregi. Regretul existențial apare când te hotărăști să nu ai copii, dar te răzgândești când e prea târziu. Când îți lași sufletul-pereche să devină „cel pe care l-ai pierdut”. Când refuzi slujba perfectă pentru că te îndoiești de tine mai mult decât oamenii care vor să te angajeze. Când nu-ți iei studiile în serios în timpul anilor de școală. Când, la vârsta pensionării, privești în urmă și îți dorești să-ți fi permis mai mult timp liber pentru pasiunile tale de dincolo de locul de muncă.

Poate fi dificil, dar nu imposibil, să eviți regretul existențial, câtă vreme ești dispus să te concentrezi pe împlinirea ta. Dacă ești deschis la oportunitățile care îți ies în cale, poți evita regretul, chiar și atunci când crezi că ești deja fericit și împlinit în situația actuală. Cel mai simplu instrument pe care-l cunosc pentru găsirea împlinirii este deschiderea față de împlinire.

Cititorii cărților mele anterioare știu că sunt incapabil să-mi ascund admirația pentru prietenul meu, Alan Mulally. Îl consider pe Alan un model pentru crearea unei vieți binecuvântate cu împlinire și zero regrete.

În 2006, când Alan era CEO al Boeing Commercial Airplanes și i-a fost oferită aceeași funcție la compania Ford Motor, mi-a

cerut sfatul cu privire la avantajele și dezavantajele plecării de la Boeing, singura companie pentru care lucrase în viața lui. Ca fost coach al său, am simțit că mă aflu în poziția unică, obiectivă, de a-l sfătui. Știam că era un lider excepțional și consideram că putea reuși în orice funcție executivă. De asemenea, știam de ceva timp că avea să primească multiple oferte de a conduce alte companii, deși puține dintre ele ar fi fost suficient de tentante sau provocatoare încât să-l poată ademeni și să-l facă să plece de la Boeing. Orice ofertă trebuia să reprezinte o oportunitate extraordinară de a se pune în slujba celorlalți. Repunerea pe picioare a companiei Ford era o astfel de oportunitate și i-am reamintit lui Alan un sfat profesional pe care i-l dădusem mai de mult: *Fii deschis*.

Inițial, Alan a refuzat oferta celor de la Ford. Dar a continuat să fie deschis la minte și să adune informații cu privire la elementele necesare pentru a relansa gigantul auto, analizând rolul său din toate perspectivele (acesta e unul dintre talentele lui). Câteva zile mai târziu, a acceptat oferta de a lucra la Ford. Făcând asta, a continuat să fie deschis pentru a avea parte de o împlinire și mai mare, fără să se concentreze neapărat pe evitarea regretului.*

Totuși, regretul este o temă secundară în această carte. Am cochetat cu ideea de a intitula cartea de față „Un leac împotriva regretului”, dar mi-am dat seama că ar fi fost un titlu înșelător. Regretul este străinul care bate la ușă, care apare când facem alegeri greșite și totul scapă de sub control. Regretul trebuie evitat, fără să uităm că nu-l putem alunga în totalitate (și nici n-ar trebui, având în vedere cât de instructive

* Valoarea acțiunilor Ford a crescut cu 1.837 de procente în timpul mandatului de CEO de șapte ani al lui Alan și, mai important, acesta a obținut un procent de validare ca CEO de 97 la sută din partea angajaților de la o companie sindicalizată. (n. aut.)

pot fi regretele: „Notă către sine: Să nu mai faci *asta!*”). În paginile de față, politica noastră oficială cu privire la regrete este să le acceptăm inevitabilitatea, dar să le reducem frecvența. Regretul este contraponderea deprimantă la găsirea împlinirii într-o lume complexă. Tema noastră principală este dobândirea unei vieți împlinite – ceea ce eu numesc *viață câștigată*.

Unul dintre conceptele noastre călăuzitoare este acela că viața este o axă neîntreruptă care oscilează între Regret și Împlinire, după cum arată ilustrația de mai jos.



Dacă am avea de ales, sunt sigur că fiecare dintre noi am prefera să ne petrecem mai mult timp în proximitatea capătului din dreapta decât a celui din stânga. Făcând cercetări pentru această carte, am întrebat o mare varietate de oameni din cercul meu profesional unde s-ar situa pe această axă. Nu este tocmai un studiu științific riguros, dar eram curios să aflu ce îi determină pe oameni să se situeze mai aproape de împlinire decât de regret și, în acest caz, cât de aproape. Răspunsurile mele au fost, cu toții, oameni de succes, conform indicatorilor evidenți pe care ne bazăm. Erau sănătoși. Bifaseră o listă verosimilă de realizări profesionale, însoțite de statutul, banii și respectul care tind să întrească realizările. Mi-am dat seama că majoritatea dintre ei s-ar situa foarte aproape de capătul din dreapta al axei; toți indicatorii arătau că ar fi trebuit să aibă sentimentul unei împliniri aproape totale.

Ce negliobie din partea mea! Adevărul e că niciunul dintre noi nu cunoaște anvergura aspirațiilor unui alt bărbat sau unei alte femei, și prin urmare niciunul dintre noi nu

cunoaște profunzimea dezamăgirilor și regretelor acestora. Nu putem nici să presupunem, nici să prezicem relația altor oameni cu împlinirea sau cu regretele, nici măcar a oamenilor pe care credem că-i cunoaștem bine. Iată răspunsul unui CEO european, pe nume Gunther, un as în domeniul său de activitate și care totuși se simte copleșit de regretul că și-a neglijat familia în favoarea carierei.



Presat să-și evalueze sentimentul de împlinire, Gunther a observat că toți indicatorii convenționali ai succesului, la care excela, nu contracarau sentimentul lui de ratare ca părinte și ca soț. Eșecul îi nimicea succesul, de parcă își irosise întreaga viață obținând recompensele greșite.

Povestea s-a repetat în cazul clientei mele, Aarin. O vedeam drept o perfecționistă înverșunată – și, prin urmare, o femeie extrem de împlinită, cu puține regrete. Aarin emigrase din Nigeria în Statele Unite la vârsta de 11 ani, făcuse studii avansate de inginerie civilă și expertiza ei în domeniu o ajutase să devină un consultant solicitat în domeniul construcției de zgârie-nori, poduri, tunele și alte structuri masive. Avea puțin peste 50 de ani, o căsnicie fericită și doi copii la facultate. Ca imigrant african, era o figură rară în domeniul ei de activitate, poate singura, ceea ce însemna că, practic, inventase o carieră pentru ea însăși. Admiram acest lucru. Îi fusesem coach timp de șase ani, trăind cu impresia că îi știam atât visurile, cât și resentimentele. Așadar, răspunsul ei, oarecum pesimist, m-a surprins.