

David Ashcraft
Rob Skacel

CE-O FI FOST ÎN CAPUL MEU?

CUM SĂ IEI DECIZII MAI BUNE PENTRU
A TRĂI ȘI A CONDUCE CU ÎNCREDERE

Traducere de Laura Vițelar
Prefață de Laviniu Gabor



Oradea, 2025

Originally published in English under the title:

What Was I Thinking?

Copyright © 2022 by David Ashcraft and Rob Skacel

Published by B&H Publishing Group, USA. All rights reserved.

Romanian translation edition © 2025 by SC Whynotmedia SRL, Romania. All rights reserved.

This Romanian edition published in arrangement with B&H Publishing Group through Riggins Rights Management

Copyright © 2025, Editura Decenu.eu, pentru prezenta ediție. Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări este permisă numai cu acordul scris al editurii.

În lipsa altor mențiuni, citatele biblice sunt preluate din Biblia, Ediția Dumitru Cornilescu revizuită (EDCR) © 2019, 2022 Societatea Biblică Interconfesională (SBIR) / British and Foreign Bible Society (BFBS).

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ASHCRAFT, DAVID

Ce-o fi fost în capul meu? : cum să iei decizii mai bune pentru a trăi și conduce cu încredere / David Ashcraft, Rob Skacel ; trad. de Laura Vițelar ; pref. de Laviniu Gabor. - Oradea : Decenu.eu, 2025
ISBN 978-630-6658-25-1

I. Skacel, Rob

II. Vițelar, Laura (trad.)

III. Gabor, Laviniu (pref.)

159.9

Redactor: Camelia Luncan

Corectura: Radu Alin Balaj

Tehnoredactare și copertă: Gabi Giulușan

Concepție grafică: Gabi Giulușan

Editura Decenu.eu

Oradea, Aleea Godju, nr. 2

Web: libraria.decenu.eu

Tel./WhatsApp: 0720.770.282

Email: libraria@decenu.eu

Tipar executat de Print Expert, Oradea

CUPRINS

Prefață la ediția în limba română	9
Mulțumiri	13
Prefață	15
Introducere	19

PARTEA 1

1. Ce-o fi fost în capul meu?	29
2. Băiatul care a sărit	41
3. Pericolul jocului prudent	49

PARTEA 2

4. Modelul	65
5. Întrebarea 1: Ce îți dorești cu adevărat?	87
6. Întrebarea 2: Ce opțiuni ai la dispoziție?	101
7. Întrebarea 3: Poți să transformi ce vrei în realitate?	117
8. Întrebarea 4: Ce s-ar schimba după aceea?	135

PARTEA 3

9. Butonul de aur	147
10. Când liderii cad	163
11. Mă gândeam la micul maiou alb	185
12. Modelul DOPE pus la încercare	195
13. Nevoia de a evada	211
Concluzii: Proiectat pentru a naviga cu succes	221

PREFAȚĂ LA EDIȚIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ

Ni s-a întâmplat, probabil, tuturor să ne oprim, la un moment dat, din iureșul vieții și, privindu-ne într-o oglindă sau doar în oglinda conștiinței, să ne întrebăm: „Ce-o fi fost în mintea mea când am luat acea decizie?” Este o întrebare pe care o rostim adesea cu regret, alteori cu umor amar, dar aproape întotdeauna cu dorința sinceră de a înțelege, de a învăța și, dacă se poate, de a nu mai repeta aceeași greșală.

Apoi, dacă viața te-a adus într-un context în care ți-ai asumat o poziție de leadership și alții depind de deciziile tale, lucrurile se complică, iar întrebarea „Unde mi-o fi fost capul/mintea?” devine mai mult decât o problemă strict personală, devine un diagnostic strategic. Este întrebarea care separă liderii care doar reacționează de cei care analizează în profunzime și conduc cu claritate.

Cartea scrisă de David și Rob este un fel de invitație la un proces de reflecție profundă asupra propriei noastre gândiri: cum ne-o formăm, cum o lăsăm influențată de zgomotul exterior și cum putem face din ea un instrument al deciziilor sănătoase și durabile? Este o carte care vorbește

despre **leadershipul autentic**, acela care începe în tăcerea dintre două alegeri și continuă cu integritatea cu care conduci oamenii și te conduci pe tine însuși.

Pe măsură ce vei parcurge paginile vei fi provocat să privești dincolo de titulaturi pompoase, de strategii și KPI-uri și să sondezi un teren adesea neglijat: **propriul sistem interior de convingeri**. Felul în care discernem, analizăm, ne autoevaluăm și răspundem la dificultăți va determina pașii de urmat, iar atunci când gândirea nu ne este aliniată cu valorile profunde, întreaga construcție, profesională și personală, devine vulnerabilă.

Cei doi argumentează că deciziile pe care le iei sunt arareori mai bune decât procesul de gândire care le-a precedat sau le-a făcut posibile și că, dacă vrei rezultate mai bune, ai nevoie de o gândire mai clară. Dacă vrei să conduci o echipă sănătoasă, să dezvolți o cultură organizațională coerentă sau un proiect cu impact pe termen lung, nu e suficient să fii vizionar. Trebuie să devii conștient de propriile presupuneri, credințe și reflexe mentale, iar într-o eră a *burnout*-ului și a deciziilor care trebuie luate în grabă, aceasta este o competență esențială.

Este o carte nu îți oferă doar principii, ci propune și un anumit traseu pe care dorințele tale ar trebui să-l parcurgă până în momentul realizării. Întrebarea: „Ce s-ar schimba după aceea?” – adică dacă visul ar deveni realitate sau decizia ar produce consecințe – poate fi deosebit de importantă, ba chiar definitorie în asumarea unui anumit parcurs.

Am citit această carte într-o perioadă în care simțeam că iau decizii bune, dar cu o minte obosită. Mi-am dat

seama, citind și printre rânduri, că nu lipsa informației era problema, ci **aglomerația din gândire**. Am fost provocat să gândesc totul din perspectiva finalului. În esență, a fost un exercițiu care, pentru orice optimist, adaugă și o doză consistentă de realism, iar pentru un vizionar, un contact sănătos cu realitatea.

Cu un stil accesibil, ancorat în realitate și adesea presărat cu umor și momente de vulnerabilitate, cei doi autori îmbină introspecția personală cu principii solide din Scriptură și din experiența pastorală. Este o chemare la o viață mai așezată, mai coerentă și mai intențională. O viață mai plină de sens.

LAVINIU GABOR

Președinte Global Leadership Network Romania

PREFAȚĂ

Se spune că „Deciziile îți determină destinul”. Și este adevărat. De la decizia fatală a lui Adam și a Evei de a asculta de ispititor, până la decizia lui Avraam de a asculta de Domnul, de a lăsa totul în urmă pentru a-L urma într-un ținut despre care nu știa nimic, consecințele pe termen lung ale deciziilor strămoșilor noștri au depășit adesea cu mult orice și-ar fi putut imagina ei.

Tocmai de aceea, deciziile noastre au o importanță covârșitoare. Ele nu influențează doar clipa prezentă, ci modelează și viitorul. Consecințele nu se răsfrâng doar asupra celor care le iau, ci îi afectează profund – și adesea pe termen lung – pe cei pe care îi iubim. Uneori, impactul acestor alegeri se extinde chiar și asupra unor persoane pe care nu le vom întâlni niciodată, dar care vor resimți ecoul acțiunilor noastre.

Desigur, deși doar puține dintre deciziile noastre vor avea un impact masiv asupra viitorului, iar multe vor avea doar consecințe trecătoare, niciuna nu este neutră. Fiecare decizie pe care o luăm are anumite consecințe.

Așadar, ne confruntăm cu o problemă de o complexitate remarcabilă: nu vom ști întotdeauna, în avans, toate consecințele, atât cele intenționate, cât și cele neintenționate.

În mod evident, dacă luăm o decizie despre care știm că este greșită sau nesăbuită, nu ar trebui să ne mire consecințele nefavorabile. La fel, o alegere corectă va produce, în mod firesc, rezultate pozitive. Totuși, realitatea este că cele mai multe dintre hotărârile noastre, mai ales cele esențiale, nu pot fi reduse simplist ca fiind „corecte” sau „greșite”, ci sunt mult mai nuanțate.

Uneori trebuie să alegem răul cel mai mic, alteori avem de ales între bine, mai bine și cel mai bine. Dar sunt și situații în care alegem între plăcerea imediată și consecințele pe termen lung.

Însă, aproape întotdeauna, deciziile dificile implică un anumit grad de risc.

Pentru unii dintre noi, cel mai comod răspuns la provocarea riscului este să alegem ÎNTOTDEAUNA calea sigură, să anticipăm toate posibilele consecințe negative și să le evităm cu orice preț. Totuși, fără asumarea unor riscuri bine cântărite și fără confruntarea ocazională cu dificultăți, nu vom putea savura niciodată dulcea recompensă a unui succes remarcabil. Asemenea unei persoane care locuiește într-o regiune predispusă la tornade, dar își petrece întreaga viață ascunsă într-un adăpost, vom fi mereu feriți de furtună, însă nu vom simți niciodată aerul proaspăt și revigorant al unei zile de primăvară.

Mai sunt și aceia dintre noi care sunt atrași de risc ca de un magnet. Teama de a pierde ceva, dar și spaima de

mediocritate sunt atât de puternice, încât înclină balanța spre extrema opusă, transformând riscul într-un obiectiv în sine, mai degrabă decât într-un mijloc care poate – sau nu – să îi conducă spre ceea ce își doresc cu adevărat.

Din fericire, există o abordare mai eficientă. Este vorba despre un model decizional prezentat de David Ashcraft și Rob Skacel în această carte, numit DOPE¹. (Deși la prima vedere acronimul poate părea amuzant, veți descoperi că este atât puternic, cât și ușor de reținut.) Acest model oferă un cadru valoros de analiză pentru luarea deciziilor dificile – cele care nu pot fi catalogate nici simplist drept corecte sau greșite din punct de vedere moral, dar nici absurde sau banale.

Evident, nu există niciun instrument și nicio strategie care să garanteze un proces decizional sută la sută perfect. Dar există strategii și instrumente care pot crește considerabil șansele de a lua decizii bune. Și asta este ceea ce oferă această carte.

Să fim sinceri, încrederea în instinctul propriu, în ceea ce am făcut mereu sau în ceea ce face toată lumea, funcționează de cele mai multe ori. Expresia cheie aici este *„de cele mai multe ori”*. Pentru că, atunci când aceste variante dau greș, o fac în mod spectaculos, ceea ce ne duce într-un loc pe care eu îl numesc „Destinația Tristețe”. Este locul în care obținem tot ceea ce ne-am dorit doar pentru a ne da seama că, de fapt, nu este ceea ce ne-am dorit. Este locul în care ne punem acea întrebare veche de când lumea și foarte tristă: *„Ce-o fi fost în capul meu?”*

¹ „Dope” în limba engleză înseamnă „stupefiant”. În carte, autorii au ales sensul figurat de „extraordinar” (n.tr.).

Dar există o abordare mai bună. Și sunt convins că veți beneficia de paradigma decizională prezentată de Ashcraft și Skacel mult timp după ce veți termina această carte și o veți lăsa deoparte.

Dr. Larry Osborne
Pastor profesor și ambasador al Împărăției
Biserica North Coast

INTRODUCERE

Treizeci și cinci de *mii*.

O căutare rapidă pe Internet ne spune că acesta este numărul de decizii pe care le ia fiecare dintre noi într-o singură zi. Asta înseamnă că, înainte să deschidem ochii în fiecare dimineață și cu mult înainte ca picioarele noastre să atingă podeaua, deja luăm decizii.

Dar, chiar dacă știu că nu ar trebui să mă îndoiesc vreodată de ce spune Internetul, scepticul din mine tot trebuie să pună la îndoială acest număr. Câteva calcule rapide îmi spun că 35.000 de decizii pe zi înseamnă că ar urma să iau o decizie la fiecare 2,5 secunde, timp de 24 de ore pe zi! Deși cinicul din mine spune că numărul de 35.000 de decizii pe zi pare exagerat, indiferent de numărul exact, realitatea spune că fiecare dintre noi chiar luăm mii de decizii zilnic.

- Voi mai moșăi un pic după ce sună ceasul? De câte ori aş putea oare apăsa butonul de *snooze* fără a-mi strica ziua?
- Ce voi purta azi? Blugi sau pantaloni de yoga?
- Sar peste micul dejun sau îl iau de la *drive-through*?

(Potrivit cercetărilor făcute de Universitatea Cornell, luăm 226,7 decizii zilnic doar în ceea ce privește mâncarea.)

- Starbucks sau Dunkin'?

Unele decizii sunt mai complexe:

- Îmi amintesc fiicei mele de 10 ani că mâine trebuie să predea proiectul la științe?
- Îmi exprim dezamăgirea și furia față de fiul meu pentru că nu a ajuns acasă la ora stabilită aseară?
- Îi spun soției mele că mașina ei are nevoie de ITP până mâine seară?
- Cowboys sau Eagles?¹

Apoi avem deciziile care ne schimbă viața:

- Ce locuri de muncă și ce opțiuni profesionale să aleg?
- Cu cine ies la întâlnire și cu cine mă căsătoresc?
- Vreau să am copii?
- Democrat, republican sau independent?
- Ce rol joacă Dumnezeu în viața mea?
- Am de gând să rămân în această căsnicie?

Din momentul în care ne naștem și până ajungem la vârsta adultă, cu toții împărtășim aceeași aspirație: aceea ca, într-o bună zi, să avem libertatea de a lua propriile decizii.

¹ Echipe rivale în fotbalul american: Dallas Cowboys și Philadelphia Eagles (n.tr.).

Dar iată provocarea: alături de libertatea de a lua propriile decizii, apar și riscurile. Fiecare decizie vine la pachet cu anumite riscuri.

Riscurile implică pericol, vătămare sau pierdere. Riscurile implică și consecințe, unele potențial negative. Mulți dintre noi am fost învățați încă din copilărie că

**Fiecare decizie
vine la pachet cu
anumite riscuri.**

trebuie să evităm riscurile, poate cu orice preț. Ni s-a spus să ne ferim de tot ceea ce pare riscant. Am fost învățați să asociem riscul cu pierderea, suferința sau pericolul. În consecință, trecem prin viață cu convingerea că orice risc este negativ și că asumarea lui ne expune inevitabil la experiențe neplăcute.

Adăugați la toate acestea faptul că, atunci când ne asumăm riscuri, prea des ne trezim dând din cap și punându-ne întrebarea mult prea familiară: „*Ce-o fi fost în capul meu?*” Acest lucru confirmă condiționarea noastră din copilărie și ne determină aversiunea față de risc.

Toate acestea sunt cu atât mai tragice, cu cât riscurile nu sunt unidimensionale – ele au două fețe: amenințări, dar și oportunități. Pentru a ne atinge întregul potențial în viață, nu ne putem permite să jucăm mereu la sigur. Nicidecum nu ar trebui să eliminăm complet riscul din viața noastră, pentru că cei care ezită constant să-și asume riscuri rareori experimentează viața la potențial maxim.

De aici izvorăște dilema: cum putem învăța să luăm decizii înțelepte în fața riscului? Cum pășim cu încredere

înainte atunci când viitorul este învăluit în incertitudine? Este oare posibil să cultivăm discernământul necesar pentru a ne asuma riscuri calculate, astfel încât să ne micșorăm, pe cât posibil, expunerea la pericole, pierderi sau daune?

Realitatea este că deja ne asumăm riscuri în fiecare zi și o facem cu plăcere. Alegem zilnic să facem lucruri despre care știm că implică anumite riscuri. De exemplu, știm că este riscant să conducem o mașină. Dar acceptăm acest risc pentru că ne gândim că, deși potențialele consecințe ar putea presupune moartea sau rănirea gravă, dacă suntem totuși atenți, șansele să se întâmple ceva îngrozitor sunt foarte mici.

Așadar, avem aici o oarecare disonanță cognitivă. *Credem* că riscul este inherent de rău augur și că trebuie evitat, dar *acționăm*, adesea intuitiv, ca și cum ar fi necesar. Și așa și este! Știm instinctiv că riscurile sunt necesare pentru a reuși în viață. Însă aversiunea față de risc produce mediocritate.

Toate acestea ne determină să ne întrebăm cum măsurăm riscul și recompensa și cum luăm decizii înțelepte în ceea ce privește riscul.

Credem că este posibil să luăm decizii mai bune. Putem învăța să ne asumăm riscuri calculate și astfel să minimizăm pierderile. Putem trăi și putem conduce cu încredere. Din fericire, nu orice expunere la risc trebuie să se încheie cu aceeași întrebare chinuitoare: *Ce-o fi fost în capul meu?* Este posibil să învățăm să ne asumăm riscuri calculate.



Când vine vorba de a lua decizii bune, adesea cel mai bun sfat care ni se dă este pur și simplu: ai încredere în instinctul tău! Sună grozav, dar ce înseamnă, de fapt, acest îndemn?

În primii treizeci de ani în care am slujit în diverse roluri de conducere în biserică (David), am luat decizii bine fundamentate, evitând asumarea riscurilor inutile. Totuși, nu am reușit niciodată să le cuantific sau să le explic în mod clar.

De-a lungul timpului, în cadrul diferitelor inițiative ale organizației noastre, ajungeam adesea la concluzia: ar fi bine să ne bazăm pe instinctul lui David. Cu toate acestea, ceea ce spuneam, de fapt, era: „nu știm exact cum a ajuns David la această decizie, dar, având în vedere că în trecut a mai făcut alegeri bune, vom avea din nou încredere în intuiția lui.”

Pe măsură ce biserica noastră creștea, ne-a fost de folos încrederea în instinctul meu, dar doar până în momentul în care a devenit disproporționată. Organizația s-a extins dincolo de capacitatea intuiției mele de a ține pasul. Având mai mult personal și mai mulți participanți la serviciile de biserică, nu mai aveam acces la toate informațiile necesare pentru a lua decizii informate, așa cum reușisem în trecut, bazându-mă pe intuiție. Și, astfel, am pierdut timp prețios și am ratat oportunități, pentru că echipa aștepta să vadă ce are de spus „intuiția lui David cu privire la o anumită situație”. Așa că ne-am dat seama repede că avem nevoie de mai mulți oameni care să ia decizii bune, ghidați de intuiție, dar totuși înțelepte.

Sincer să fiu, ajunsesem să fiu un obstacol pentru organizația care depindea de deciziile mele. Odată cu expansiunea bisericii, nu mai aveam acces direct la toate informațiile privind fiecare lucrare sau departament, ceea ce îngreuna procesul decizional și reducea șansele ca intuiția mea să fie precisă.



În cercurile de leadership, există o întrebare eternă: liderii se nasc sau se formează? Dezbaterea gravitează în jurul întrebării dacă abilitățile de leadership pot fi învățate, cultivate și rafinate pentru a deveni un lider puternic, demn de urmat sau dacă acestea sunt înnăscute, rezervate celor suficient de norocoși să le posedă de la bun început.

Nu este deloc surprinzător că, atunci când vine vorba de evaluarea riscurilor și luarea deciziilor înțelepte, există o întrebare similară: cei care iau decizii bune sunt formați în acest sens sau se nasc cu un instinct bun? Este posibil să înveți, să crești și să te dezvolti pentru a deveni un factor decizional puternic și înțelept sau trebuie să fii suficient de norocos pentru a te naște cu o intuiție excepțională? Este capacitatea de a-ți asuma riscuri înțelepte și calculate disponibilă tuturor sau este o abilitate rezervată doar câtorva aleși?

Având această întrebare în minte și conștientizând necesitatea formării unor factori de decizie competenți în organizația noastră, am apelat la un prieten și fost coleg, Dr. Rob Skacel – psiholog organizațional cu ani de experiență în sprijinirea companiilor și bisericilor în dezvoltarea

organizațională și optimizarea performanței. Împreună, Rob și cu mine am început să explorăm metode prin care liderii își pot rafina intuiția pentru a lua decizii mai bune.

Curând, ne-a fost evident că luarea de decizii înțelepte nu este atât un instinct, cât o abilitate – ceea ce înseamnă că un bun factor de decizie nu trebuie să se nască cu un instinct superior, ci poate dobândi, dezvolta, hrăni și chiar excela la abilitatea de a lua decizii bune și de a-și asuma riscuri înțelepte.

Nu doar că ne-am dorit să învățăm cum să îi sprijinim pe lideri în dezvoltarea abilității de a lua decizii bune, ci am fost și profund interesați să înțelegem ce îi determină să facă alegeri greșite și să își asume riscuri necugetate. Ce anume face ca o persoană, cu un istoric de succes în luarea deciziilor și gestionarea riscurilor, să ajungă brusc să ia o decizie nechibzuită – una care îi subminează capacitatea de a conduce și îl face să se întrebe: ce-o fi fost în capul meu?

Așadar, dintr-o mare frustrare, am vrut să aflăm de ce liderii buni, dovediți și experimentați își asumă astfel de riscuri necugetate. Și este oare posibil, nu numai să transmitem altor lideri abilitatea de a lua decizii bune și de a-și asuma riscuri înțelepte, ci și să îi învățăm să evite riscurile nesăbuite și distructive?

În concluzie, suntem convinși că luarea de decizii bune și asumarea responsabilă a riscurilor sunt abilități ce pot fi structurate în pași concreți și perfecționate până când un lider devine expert în gestionarea lor. Visăm la o lume în care bisericile și alte organizații sunt conduse de lideri ce și-au cultivat intuiția în luarea deciziilor corecte, de impact.

Cât de mult am putea înainta cu răspândirea Veștii Bune a lui Isus Hristos dacă tot mai mulți lideri ar reuși să ia decizii înțelepte și să își asume riscuri calculate? Și câte suferințe și eșecuri ar putea fi prevenite?

Dar poate ați pus mâna pe această carte pentru a învăța să luați decizii bune, iar acum vă gândiți: „Dar eu nu sunt un lider. Mă va ajuta oare această carte la ceva?” Aceasta este cealaltă veste grozavă pe care am descoperit-o pe măsură ce am explorat aceste întrebări despre risc și luarea deciziilor: oricine poate deveni un bun factor decizional. Nu este vorba doar despre asumarea riscurilor potrivite pentru a avansa în organizația pe care o conduci, ci despre asumarea riscurilor potrivite în viață, știind când recompensa merită riscul și când e indicat să accepți sau să renunți la anumite oportunități. Chiar dacă nu conduci o biserică sau vreo altă organizație, citește totuși această carte. Este și pentru tine!

Așadar, haideți să învățăm împreună cum să luăm decizii mai bune. Să descoperim elementele esențiale pentru cultivarea unui instinct rafinat – capabil să îmbrățișeze riscurile calculate și să evite capcanele celor nechibzuite.