

practic

Chip Conley s-a născut în 1960 în Orange, California. A făcut facultatea și masteratul la Stanford University Business School, iar la douăzeci și șase de ani a fondat compania Joie de Vivre Hospitality (JdV), pe care a condus-o timp de douăzeci și patru de ani și care avea să devină al doilea lanț de hoteluri de tip *boutique* din America. Începând din 2013 a contribuit la transformarea companiei Airbnb în cea mai mare platformă online de cazări alternative din lume.

Cărțile și conferințele lui Chip Conley explorează un nou domeniu, aflat la granița dintre psihologie și afaceri. Printre altele, a publicat: *The Rebel Rules: Daring to Be Yourself in Business (Reguli pentru rebeli: Îndrăznește să fii tu însuși în afaceri – 2001)*, *Marketing that Matters: 10 Practices to Profit Your Business and Change the World (Marketingul care contează: 10 metode de a obține profit și de a schimba lumea – 2006)*, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow (Vârful piramidei: Cum se inspiră marile companii de la Maslow – 2007)*. În 2010 a susținut o conferință TED de mare succes despre cum să creezi un model de afaceri pornind de la nevoia oamenilor de a găsi un sens în ceea ce fac, teorie inspirată de Abraham Maslow.

CHIP CONLEY

# Ecuatiile emoționale

Câteva formule simple  
pentru o viață fericită  
și plină de succes

Traducere din engleză de  
Corina Gădiuță și Alexandru Macovescu

 HUMANITAS  
BUCUREȘTI

Redactor: Anca Lăcătuș  
Coperta: Ioana Nedelcu  
Tehnoredactor: Manuela Măxineanu  
DTP: Andreea Dobreci, Dan Dulgheru

Tipărit la Monitorul Oficial R.A.

Chip Conley  
*Emotional Equations*  
Copyright © Chip Conley, 2012  
All rights reserved.

© HUMANITAS, 2017, pentru prezenta versiune românească

Figurile de la p. 131 sunt preluate din *Flow: The Psychology of Optional Experience* de Mihály Csikszentmihályi  
Copyright © 1990 by Mihály Csikszentmihályi

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României  
Conley, Chip

Ecuatiile emoționale: câteva formule simple pentru o viață fericită  
și plină de succes / Chip Conley; trad.: Corina Gădiuță  
și Alexandru Macovescu. – București: Humanitas, 2017  
ISBN 978-973-50-5733-6

I. Gădiuță, Corina (trad.)

II. Macovescu, Alexandru (trad.)

159.9

EDITURA HUMANITAS

Piața Presei Libere 1, 013701 București, România  
tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51  
[www.humanitas.ro](http://www.humanitas.ro)

Comenzi online: [www.libhumanitas.ro](http://www.libhumanitas.ro)

Comenzi prin e-mail: [vanzari@libhumanitas.ro](mailto:vanzari@libhumanitas.ro)

Comenzi telefonice: 0372 743 382 / 0723 684 194

# Cuprins

## I. ECUAȚIILE EMOȚIONALE

1. Emoțiile = Viață ..... 9  
2. Emoții: Manual de utilizare ..... 21

## II. CUM SĂ FACI FAȚĂ PERIOADELOR DIFICILE

3. Disperare = Suferință – Sens ..... 37  
4. Dezamăgire = Așteptări – Realitate ..... 47  
5. Regret = Dezamăgire + Responsabilitate ..... 59  
6. Gelozie =  $\frac{\text{Neîncredere}}{\text{Stimă de sine}}$   
Invidie =  $\frac{(\text{Mândrie} + \text{Vanitate})}{\text{Bunătate}}$  ..... 72  
7. Anxietate = Incertitudine × Neputință ..... 86

## III. CUM SĂ OBȚII MAI MULTE SATISFACȚII ÎN VIAȚA PROFESIONALĂ

8. Vocație =  $\frac{\text{Plăcere}}{\text{Durere}}$  ..... 101  
9. Dependență de muncă =  $\frac{\text{De ce fugi?}}{\text{Pentru ce trăiești?}}$  ..... 114  
10. Stare de flux =  $\frac{\text{Pricepere}}{\text{Provocare}}$  ..... 127  
11. Curiozitate = Mirare + Venerație ..... 141

## 6 / Cuprins

### IV. DESCOPERĂ-TE PE TINE ÎNSUȚI

12. Autenticitate = Conștiință de sine × Curaj . . . . .	155
13. Narcisism = (Stimă de sine) <sup>2</sup> × Îndreptățire de sine . . . . .	167
14. Integritate = Autenticitate × Invizibilitate × Încredere . . .	182

### V. ÎN CĂUTAREA ÎMPLINIRII

15. Fericire = $\frac{\text{Să vrei ceea ce ai}}{\text{Să ai ceea ce vrei}}$ . . . . .	197
16. Bucurie = Iubire – Teamă . . . . .	209
17. Prosperitate = $\frac{\text{Emoții pozitive}}{\text{Emoții negative}}$ . . . . .	222
18. Credință = $\frac{\text{Convingere}}{\text{Intelect}}$ . . . . .	235
19. Înțelepciune = $\sqrt{\text{Experiență}}$ . . . . .	248

### VI. ACUM DESCURCĂ-TE SINGUR

20. Creează-ți propria ecuație emoțională . . . . .	265
Mulțumiri . . . . .	277
Note . . . . .	281

PARTEA I

**ECUAȚIILE EMOȚIONALE**

## Emoțiile = Viață

Pe 19 august 2008, inima mea s-a oprit. La doar câteva minute după ce mi-am încheiat prezentarea de afaceri pe scenă, am leșinat. Diagnostic: moarte clinică. Amintirile mele din acea zi sunt confuze, dar imaginea care m-a însoțit ca prin vis până la camera de gardă mi-a rămas întipărită în minte pentru totdeauna: vedem cum niște ulei parfumat, vâscos și dulceag se prelingea pe câteva trepte din lemn întunecat. A fost modul meu de a afla „calea cea bună“ și, în ultimă instanță, semnalul de alarmă. Medicii nu au putut găsi nici o explicație pentru infarctul pe care îl suferisem.

Anterior, o serie de șocuri emoționale, culminând cu acel infarct, se abătuseră asupra mea cu forța unui tsunami, silindu-mă să reevaluez tot ce știam despre mine însumi: afacerea pe care o dezvoltasem se ducea de răpă, un membru al familiei fusese condamnat pe nedrept și închis la San Quentin<sup>1</sup>, relația cu un partener de lungă durată se încheiase dureros și cinci dintre prietenii și colegii mei își pusese rădăcinile capăt zilelor.

Știu că nu sunt singurul care s-a confruntat cu asemenea tragedii și eșecuri, care a trecut printr-un blocaj emoțional ori a simțit că pierde controlul asupra propriei vieți. Uneori, emoțiile

---

1. Închisoarea de stat San Quentin din California este cea mai veche din Statele Unite și locul unde sunt deținuți unii dintre cei mai periculoși infractori din țară (n. tr.).



noastre sunt cât se poate de limpezi: știm exact ce simțim și cum să reacționăm. Alteori, avem nevoie de îndrumare. Iar infarctul pe care l-am suferit s-a dovedit a fi nu doar o urgență medicală, ci și emoțională. Mă simțeam ca un înecat care se zbătea după o gură de aer și, în loc să găsesc niște aliați de nădejde în emoțiile mele, ele se năpusteau asupra mea ca niște dușmani.

Am încercat să-mi ascund îngrijorarea, pentru că noi, directorii generali, vrem să oferim lumii o imagine puternică și stabilă și, în plus, o mulțime de oameni se bazau pe mine. La urma urmei, compania mea se numește Joie de Vivre, iar tristețea nu prea se potrivea cu acest profil. Am pornit afacerea în 1987 și, cu timpul, am ajuns la peste trei mii de angajați – cel mai mare grup de hoteluri independente de tip *boutique*<sup>1</sup> din statul California, în cadrul căruia am reușit să creez un mediu de lucru „psih igienic“. Am scris de asemenea cartea *Peak: How Great Companies Get Their Mojo From Maslow (Vârful piramidei: Cum se inspiră marile companii de la Maslow)*, despre cum să adaptezi la locul de muncă teoria motivației propusă de psihologul Abraham Maslow.

În zilele de tristă amintire ale primei recesiuni din deceniul trecut, acest amestec de psihologie și simț al afacerilor a făcut ca Joie de Vivre să sfideze tendința generală și să se extindă de aproape trei ori. Mulțumită acestui succes, am ajuns să țin prelegeri în toată lumea pe tema autoactualizării – sau cum să devii tot ceea ce *poți* să devii la locul de muncă.

Cu toate acestea, atunci când recesiunea a lovit a doua oară, în 2008, m-am retras acasă – un loc care fusese cândva sanctuarul meu, dar care îmi apărea acum plin de lucruri frumoase și gânduri urâte. Acolo mi-am dat jos masca pe care o așiam în societate și am lăncezit în camera obscură a emoțiilor, unde

---

1. În engleză, *boutique hotels* – hoteluri de lux caracterizate printr-un grad ridicat de intimitate, discreție și confort (n. tr.).

toate negativele vieții mele așteptau să fie dezvoltate. Eram într-o oarecare măsură conștient de ceea ce se petrecea înăuntrul meu, dar nu dispuneam de mijloacele necesare pentru a înțelege aceste trăiri și cu atât mai puțin pentru a le da un sens. Mă simțeam cumva paralizat de o ceață mentală.

Pe când așteptam o revelație, unul dintre prietenii mei de suflet, Chip Hankins, s-a sinucis. Dintre toți „Chip-ii“ din lume el mi-a fost cel mai bun prieten și broker de asigurări timp de peste un deceniu – un tip formidabil pe care l-am admirat profund și, uneori, l-am imitat. Aveam multe lucruri în comun în afară de prenumele noastre: amândoi eram volubili în public, dar aveam și o latură introvertită, melancolică; amândoi am trecut prin lungi perioade de abțință, deși aveam fiecare barul nostru. Și, cu toate că eram amândoi în căutarea spiritualității, nu ne dădeam în lături de la câte-o întâlnire frivolă; plănuisem chiar ca într-o bună zi să organizăm o întâlnire la care să invităm Chip-i din toată lumea și să ne împărtășim experiențele în ceea ce-ar fi putut să se cheme „Lumea văzută de Chip“.

În schimb, iată-mă la înmormântarea lui Chip, unde o grămadă de oameni au ținut cuvântări și au spus „povești despre Chip“. A fost ireal. Adevărul este că, până în acel moment, plănuisem ocazional scenarii ale propriei mele morți – ca urmare a unui accident de mașină sau a unui cancer –, ceva dramatic care să mă ajute să scap de tumultul de emoții în care se transformase viața mea. În mod clar trebuia să apăs butonul de *reset* al minții și al vieții mele și să fac niște schimbări fundamentale. Treptat, groaza și disperarea care au însoțit această pierdere profundă au deșteptat în mine convingerea reînnoită că puteam să-mi refac experiența de aici, de pe Pământ, precum și un început de recunoștință pentru faptul că mi se oferea această șansă, de care alții nu mai puteau profita.

În perioada aceea, după ce alți patru prieteni au ales moartea în detrimentul vieții, am învățat mai multe despre depresie și

suicid. Aproape un milion de oameni încearcă să se sinucidă în fiecare an în America; în aproximativ 5% dintre cazuri, încercările sunt încununuate de „succes“. Bărbații sunt de patru ori mai susceptibili de a se sinucide decât femeile, iar tentativele de suicid în rândul populației de vârstă a doua s-au înmulțit dramatic în timpul crizei economice (cei cinci prieteni ai mei erau cu toții bărbați trecuți de patruzeci de ani).

Realitatea crudă a acestor statistici m-a făcut să caut o modalitate sănătoasă de a-mi înțelege emoțiile.

În căutarea unui răspuns emoțional

Am simțit nevoia să parcurg din nou o carte pe care o citisem cu mulți ani înainte: opera de căpătâi și totodată memoriile psihologului Viktor Frankl, *Omul în căutarea sensului vieții*. Cartea doctorului Frankl a fost ca un balsam spiritual pentru mine. M-am gândit că, dacă omul acela a putut îndura agonia unui lagăr de concentrare nazist, și eu puteam să fac față provocărilor din propria-mi viață. Știam prea bine că firma mea avea nevoie de o nouă soluție pentru problemele cu care se confrunta, dar eram încă și mai preocupat să îmi îndrept viața. Poate că, dacă reușeam acest lucru, traiectoria companiei avea să se schimbe de la sine.

Le povesteam adesea prietenilor și colegilor despre *Omul în căutarea sensului vieții*, dar cei mai mulți nu înțelegeau de ce eram atât de fascinat. În ciuda privirilor lor nedumerite, am continuat să citesc cartea lui Frankl până când am reușit să-i concentrez înțelepciunea într-o ecuație simplă:

$$\text{DISPERARE} = \text{SUFERINȚĂ} - \text{SENS}$$

Cu alte cuvinte, disperarea survine atunci când suferința nu are nici un sens. În vremuri de criză (sau, în cazul lui Frankl, în temniță), suferința este o constantă, așa că e mai bine să te

concentrezi asupra mijloacelor prin care poți da sens existenței pentru a-ți atenua sentimentul de disperare.

Această regulă generală sau mantra a devenit lumina mea călăuzitoare. În fiecare zi, mai ales atunci când mă simțeam deosebit de încercat de soartă, recitam în gând această ecuație pentru a-mi aminti că nu trebuie să mă las prins în ghearele suferinței, ci să mă concentrez în schimb asupra a ceea ce am de învățat din ea. Deoarece industria ospitalității a fost lovită în plin de Criza Economică Mondială, liderii Joie de Vivre (JdV) erau pradă unei disperări mai mult sau mai puțin mute. Într-o zi, cunoscându-le suferința, am hotărât să le vorbesc despre propria-mi vulnerabilitate și despre grijile care mă frământau în cadrul unei serii de prelegeri despre leadership destinate managerilor seniori; le-am dezvoltat cu această ocazie ecuația mea despre Sens. Reacția managerilor a fost cum nu se poate mai bună: au transmis-o angajaților via SMS și Twitter și, imediat după aceea, m-au rugat să țin un seminar despre ecuații emoționale. De atunci și până în prezent am continuat să-i învăț pe angajații JdV cum să se folosească de ecuațiile emoționale pentru a se înțelege pe ei înșiși, pentru a-și cunoaște posibilitățile de dezvoltare și a dobândi fericirea și succesul. Iată câteva dintre cele mai populare ecuații emoționale:

DEZAMĂGIRE = AȘTEPTĂRI – REALITATE

DEPENDENȚĂ DE MUNCĂ =  $\frac{\text{DE CE FUGI?}}{\text{PENTRU CE TRĂIEȘTI?}}$

AUTENTICITATE = CONȘTIINȚĂ DE SINE × CURAJ

BUCURIE = IUBIRE – FRICĂ

Deși în ziua de astăzi cei mai mulți oameni nu sunt închiși într-un lagăr de concentrare și nici nu conduc companii aflate în impas, mulți sunt totuși prizonierii propriei minți. În această

carte îmi propun să întreb cititorul „Care este închisoarea ta?” și vreau să-i ofer câteva chei cu care să deschid ușa acestei temnițe. Ecuția care captează Sensul lui Frankl m-a eliberat de modul meu obișnuit și temător de a gândi. Teama este o cămașă de forță. Te constrânge și te izolează. Să nu uităm însă că, în limba engleză, cuvintele „teamă” și „taxă” sunt înrudite<sup>1</sup>. Pasagerii plătesc o taxă pentru a călători cu vaporul dintr-un loc într-altul, așa că se prea poate ca în mărirele acestea agitate ale economiei taxa pe teamă să ne ducă într-un nou punct al existenței noastre.

După cum spunea Winston Churchill în timpul celui de-al Doilea Război Mondial: „Dacă treci prin iad, treci până la capăt”. Astăzi trebuie să înțelegem și noi că ne putem folosi de momentele noastre sumbre pentru a ne descoperi o putere pe care nu știam că o avem. Te numeri fără îndoială printre cei care se confruntă cu situații care îi obligă să-și depășească limitele. Pentru a face față acestor provocări trebuie să devii conștient de emoțiile tale. Cum spunea poetul Kahlil Gibran: „Durerea apare când carapacea care ascunde cunoașterea se sparge”. Pe când navigam pe apele tulburi ale existenței mele, întrebarea care continua să apară ori de câte ori mă gândeam la ecuația despre Sens era: „Ce anume din viața mea se destramă pentru a evolua în ceva nou pentru mine și pentru cei din jurul meu?”

### Paralelele dintre matematică și viață

În majoritatea ecuațiilor emoționale din această carte ne vom rezuma la operații matematice simple – adunarea, scăderea, înmulțirea și împărțirea – pentru a ne face o idee despre modul în care emoțiile conlucrează și în care putem noi să lucrăm cu ele. Vreau totuși să reții un lucru: calculul mai este cunoscut

---

1. În engl., *fear* (teamă) vs. *fare* (taxă) (n. tr.).

și ca matematica schimbării. După inventarea calculului, sir Isaac Newton a elaborat de asemenea o serie de expresii matematice ale legilor mișcării, încoronate de celebra ecuație  $\text{Forța} = \text{Masă} \times \text{Gravitație}$  (altfel spus, gravitația este o formă de accelerație).

Gravitația este o forță universală care afectează lumea fizică, dar este posibil să nu te fi gândit niciodată cum afectează aceasta condiția umană – și nu mă refer aici doar la faptul că ne ține ancorati de Pământ. Gravitația ne modelează trupurile: adesea pierdem din înălțime și ne apropiem de pământ pe măsură ce înaintăm în vârstă. De asemenea, gravitația ne poate modela sinele emoțional. Bagajul emoțional, de exemplu, este o formă de gravitație: pe măsură ce îmbătrânim, acumulăm tot mai mult și ne cocoșăm sub greutatea lui. Cu cât ne împotrivim mai mult gravitației emoționale, cu atât avem nevoie de mai multă forță pentru a avansa. Iar atunci când forța se opune gravitației, crește coeficientul de frecare.

Pe de altă parte, să duci o viață lipsită de frecături înseamnă să fii asemenea unui vâslaș care alunecă pe suprafața apei – în cercurile de canotaj acest lucru se numește „*swinging*“. Abraham Maslow l-a numit „autoactualizare“, iar Mihály Csíkszentmihályi îl numește „stare de flux“. Este un mod de a sfida gravitația.

Când am trecut prin cea mai dificilă perioadă a vieții mele, nu m-am simțit în „starea de flux“. Într-un fel, m-am simțit ca și cum niște forțe misterioase ale naturii – precum gravitația – ar fi conspirat împotriva mea. Cum mi-a spus un prieten la vremea aceea: „Matematica ta internă a luat-o razna“. Așa te simți când nu te mai sincronizezi cu lumea: prins în capcană, greoi, pradă frecușului și haosului.

Haosul este o teorie matematică, dar descrie totodată modul în care mulți dintre noi se simt în vremuri tulburi. Ca unul care și-a petrecut întreaga viață oscilând între cele două emisfere

cerebrale, am apelat adesea la ceea ce acum știu că reprezintă o ecuație emoțională pentru a înțelege situațiile prin care treceam acasă sau la muncă, pentru a pătrunde unele adevăruri fundamentale ale vieții. Ecuatiile emoționale ne oferă un limbaj nou, vizual, pentru a putea controla epoca incertă în care trăim.

În adolescență, algebra – cu constantele și variabilele sale – mi-a dat mare bătaie de cap; nu știu cum se făcea că obțineam mereu răspunsul greșit. Astăzi, mulți dintre noi simt că obțin răspunsul greșit în viață și astfel ajungem să facem din rugăciuni, mantră și afirmații un soi de algebră a maturității. Rugăciunea Seninătății („Doamne, dă-mi seninătatea de a accepta lucrurile pe care nu le pot schimba, curajul de a schimba lucrurile pe care pot să le schimb și înțelepciunea de a ști să le deosebesc“) este un exemplu de ecuație a seninătății care definește constantele și variabilele vieții.

Când am atins pragul cel mai de jos al disperării, ecuația Sensului mi-a oferit certitudinea că, dacă mă voi concentra mai mult asupra rostului pe care îl au aceste evenimente dureroase decât asupra suferinței în sine, voi putea să-mi atenuez disperarea. Pe parcursul acelor săptămâni sumbre am perceput ecuația Sensului ca pe un manual de instrucțiuni cu ajutorul căruia aveam să-mi dezactivez bombele emoționale. Nu trebuia să fiu un geniu al matematicii pentru a înțelege adevărul emoțional al acestei ecuații, trebuia doar să o folosesc ca pe o hartă și mantră zilnică pentru a ieși din puțul adânc în care căzusem. Deși nu mă împăcam deloc cu algebra, soluția la propriul haos interior a fost să devin un matematician emoțional.

Desigur, nu există un tabel sau o formulă perfectă pentru a rezolva misterele vieții. Dar, chiar și așa, lumea și emoțiile noastre sunt condiționate de relații și aceasta este tema cărții de față: relațiile dintre emoțiile noastre și modul în care acestea ne pot ajuta să ne înțelegem mai bine – pe noi înșine, scopul nostru și relațiile noastre cu ceilalți.