

Pensar amb claredat



Shane Parrish

**Converteix moments ordinaris
en resultats extraordinaris**

Columna



**PENSAR
AMB
CLAREDAT**

**Converteix moments
ordinaris en resultats
extraordinaris**

SHANE PARRISH

Traducció de Cristina Sala

Columna

TÍTOL ORIGINAL: *CLEAR THINKING*
PRIMERA EDICIÓ: NOVEMBRE DEL 2023
© 2023 BY LATTICEWORK PUBLISHING, INC.
ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF REPRODUCTION IN WHOLE
OR IN PART IN ANY FORM.

THIS EDITION PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH PORTFOLIO,
AN IMPRINT OF PENGUIN PUBLISHING GROUP,
A DIVISION OF PENGUIN RANDOM HOUSE LLC

© DE LA TRADUCCIÓ: CRISTINA SALA PUJOL, 2023
© COLUMNA EDICIONS, LLIBRES I COMUNICACIÓ, S.A.U.

AV. DIAGONAL, 662-664 - 08034 BARCELONA

ISBN: 978-84-664-3118-7

DIPÒSIT LEGAL: B. 17.547-2023

FOTOCOMPOSICIÓ: GRUP62

IMPRÈS A CATALUNYA - PRINTED IN CATALONIA

www.columnaedicions.cat

Amb la col·laboració del Departament de Cultura



Generalitat de Catalunya
**Departament
de Cultura**



La lectura obre horitzons, iguala oportunitats i construeix una societat millor. La propietat intel·lectual és clau en la creació de continguts culturals perquè sosté l'ecosistema de qui escriu i de les nostres llibreries.

En comprar aquest llibre contribuïu a mantenir aquest ecosistema viu i en creixement. A Grup62 agraïm que ens ajudeu a donar suport així a l'autonomia creativa d'autores i autors perquè puguin continuar desenvolupant la seva funció.

Adreceu-vos a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra. Podeu contactar amb CEDRO a través del web www.conlicencia.com o per telèfon al 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Continguts

Pròleg	9
Introducció: el poder de pensar amb claredat en moments ordinaris	17
Part 1. Els enemics de pensar amb claredat	
1.1 Pensar malament o no pensar en absolut?	25
1.2 L'instint emocional	33
1.3 L'instint de l'ego	37
1.4 L'instint social	45
1.5 L'instint de la inèrcia	52
1.6 Dels instints a la claredat	59
Part 2. Desenvolupar fortalesa	
2.1 Autoresponsabilitat	67
2.2 Autoconeixement	82
2.3 Autocontrol	85
2.4 Autoconfiança	88
2.5 La fortalesa en acció	99
2.6 Establir els estàndards	102
2.7 Models a seguir i pràctica	109

Part 3. Gestionar la debilitat

3.1	Coneix els teus punts febles	123
3.2	Protegeix-te amb salvaguardes	132
3.3	Com gestionar els errors	146

Part 4. Decisions: el pensament clar en acció

4.1	Defineix el problema	159
4.2	Explora les possibles solucions	170
4.3	Avalua les opcions	194
4.4	Fes-ho!	227
4.5	Marge de seguretat	239
4.6	Aprèn de les teves decisions	260

Part 5. Desitjar el que és important

5.1	La lliçó oculta de Dickens	275
5.2	Els experts en felicitat	282
5.3	Memento mori	286
5.4	Lliçons de vida de la mort	291

CONCLUSIÓ	El valor de pensar amb claredat	297
------------------	---------------------------------	-----

Agraïments		301
------------	--	-----

Notes		305
-------	--	-----



PART 1



ELS ENEMICS DE PENSAR AMB CLAREDAT

No oblidis mai que el teu inconscient és més intel·ligent que tu, més ràpid que tu i més poderós que tu. Potser fins i tot et pot controlar. Mai no en coneixeràs tots els secrets.

CORDELIA FINE,
*A Mind of Its Own: How Your Brain
Distorts and Deceives*

El primer que vaig sentir van ser crits. No és el que normalment esperes sentir quan t'acostes al despatx del conseller delegat. Aquest conseller delegat, però, era diferent.

Vaig entrar al seu despatx i, després de deixar la

cartera damunt de la taula, em vaig asseure just davant seu. No es va immutar per la meva presència. Després de tants mesos treballant per a ell no m'esperava altra cosa, però no deixava de ser perturbador.

Jo era la seva mà dreta, i gairebé res ni ningú no arribava a ell sense passar abans per mi. Per això em va intrigar tant la trucada. No la tenia a l'agenda.

No sabia amb qui parlava, però la conversa certament l'havia encès de ràbia. Havia après a les males que valia més no interrompre'l en moments així, per exemple, indicant-li que respirés fondo. Si ho feia, a l'instant descarregaria la seva ira damunt meu.

Quan va penjar, em va mirar als ulls. Sabia que tenia una mil·lèsima de segon per dir alguna cosa abans que comencés a escridassar-me per haver hagut de respondre aquella trucada imprevista.

—Què ha passat? —vaig preguntar.

—Algú els havia de posar al seu lloc —va dir.

No sabia qui hi havia hagut a l'altre extrem de la línia, però la ràbia que li tenia la veu em va fer pensar que era algú que no el devia conèixer gaire. Tot-hom qui treballava per a aquest conseller delegat sabia que era més fàcil no dir-li res que el pogués disgustar. Això incloïa les males notícies i les idees que xoquessin amb les seves creences. Per descomptat, tampoc no convenia aconsellar-li que deixés córrer alguna cosa quan agreujava la situació.

Aquesta seria una de les últimes trucades que respondria al seu despatx. Aquest moment ordinarí ho va canviar tot.

Resulta que la persona a l'altra banda de la línia intentava desesperadament informar-lo d'un problema amb conseqüències greus per a l'organització. Aquell dia, quan la seva preocupació va ser rebuda amb ira, va decidir traslladar la seva inquietud a la junta directiva. Poc després, el conseller delegat va ser acomiadat.

Malgrat que una part de mi vol dir-te que va ser una conseqüència directa del seu comportament, tu i jo sabem que no és veritat. El van acomiadar perquè no va actuar d'acord amb la informació que la persona a l'altra banda de la línia intentava donar-li, perquè el seu ego l'hi va impedir. Si hagués pensat amb claredat, potser encara avui conservaria la feina.*



* Alguns detalls d'aquesta història han estat modificats per protegir la identitat de la persona implicada. La línia general continua sent certa.

CAPÍTOL 1.1

Pensar malament o no pensar en absolut?

La racionalitat es malgasta si no se sap *quan* s'ha d'aplicar.

Quan preguntes a la gent com es pot millorar el pensament, acostumen a assenyalar tot un seguit de tècniques dissenyades per ajudar la gent a pensar d'una manera més racional. Les llibreries estan plenes de llibres que pressuposen que el problema és la nostra capacitat de raonar. Enumeren tots els passos que hauríem de seguir i totes les tècniques que hauríem de fer servir per tenir més bon criteri. Si ets conscient que en un moment donat et convé reflexionar, podrien ser-te d'ajut.

El que he après observant persones reals en acció és que, igual que el conseller delegat enfadat, sovint no són conscients que són les circumstàncies que pensen per ells. És com si esperéssim que la nostra veueta interior ens digués: «Atura't! Aquest és un dels moments en què has de pensar!».

I, com que no som conscients que hauríem d'estar pensant, cedim el control als impulsos.

En el lapse entre l'estímul i la resposta, poden passar

Pensar amb claredat

dues coses: pots fer una pausa conscient i aplicar la raó a la situació o bé pots cedir el control i executar un comportament per defecte.

El problema és que, moltes vegades, el nostre comportament per defecte empitjora les coses.

Quan algú ens ofèn, l'arremetem amb paraules plenes d'ira.

Quan algú es distancia de nosaltres, ens imaginem que ho fa per malícia.

Quan les coses van més a poc a poc del que volem, ens frustrem i perdem la paciència.

Quan algú es mostra passivoagressiu amb nosaltres, piquem l'ham i la situació s'intensifica.

En aquests moments de reacció, no som conscients que la nostra biologia ens ha segregat el cervell i que el resultat serà contraproductiu. No som conscients que si acaparem informació i ens la guardem per guanyar avantatge, perjudiquem tot l'equip. No som conscients que ens acomodem a les idees del grup quan hauríem de pensar per nosaltres mateixos. No som conscients que les nostres emocions ens fan reaccionar de maneres que més endavant ens crearan problemes.

Així, doncs, el primer pas per millorar els nostres resultats és entrenar-nos per identificar els moments en què és necessari que fem ús de la raó i ens aturem per crear un espai que ens permeti pensar amb claredat. Aquest entrenament requereix molt de temps i esforç, perquè implica contrarestar els nostres instints biològics innats que han evolucionat al llarg de molts segles. Ara bé, dominar els moments ordinaris que faran que el futur sigui més fàcil o més difícil no

Pensar malament o no pensar en absolut?

només és possible, sinó que és l'ingredient indispensable per aconseguir l'èxit i assolir els teus objectius a llarg termini.

El cost elevat de perdre el control

Reaccionar sense raonar empitjora qualsevol situació.

Considerem una situació habitual que he vist incomptables vegades. En una reunió, un company de feina menysprea un projecte que dirigeixes. Instintivament, contraataques amb un comentari que el desvirtua o que desvirtua la seva feina. No has pres la decisió conscient de respondre, sinó que, simplement, has respost. Abans i tot d'adonar-te del que està passant, el mal ja està fet. No només se'n ressent la vostra relació, sinó que la reunió es torça.

En conseqüència, es gasta massa energia per tornar al punt on éreu. La relació s'ha de reparar. La reunió descarilada s'ha de reprogramar. És possible que hakis de parlar amb la resta dels presents a la reunió per aclarir les coses. I, fins i tot després de fer tot això, pot ser que encara estiguis pitjor que abans. Cada testimoni i cada persona que s'ha assabentat del que ha passat ha rebut un senyal inconscient que ha erosionat la seva confiança en tu. Reconstruir aquesta confiança requereix mesos de conducta coherent.

Tot el temps i l'energia que dediques a esmenar els errors no forçats que has comès va en detriment d'avançar cap als resultats que desitges. Destinar més energia a aconseguir els teus objectius que a resoldre problemes suposa un avantatge immens. En última instància, la persona que

Pensar amb claredat

ha après a pensar amb claredat dedica més esforços a la consecució dels resultats que desitja que la persona que no en sap.

Tanmateix, tens poques esperances de pensar amb claredat si no ets capaç de controlar els teus impulsos.

Instints biològics

No hi ha res més poderós que els instints biològics. Sovint ens dominen sense que ni tan sols en siguem conscients. No reconèixer-los només et fa més susceptible a la seva influència.

Si et costa entendre per què de vegades reaccions de la pitjor manera davant d'una situació, el problema no és la teva ment. La teva ment fa exactament allò per què la biologia l'ha programat: actuar amb rapidesa i eficiència en resposta a una amenaça, sense perdre temps valuós pensant.

Si algú irromp a casa teva, instintivament t'interposes entre el lladre i els teus fills. Si algú se t'acosta amb expressió amenaçadora, et poses tens. Si perceps que la teva feina corre perill, pot ser que inconscientment comencis a guardar-te informació per a tu. El teu cervell animal creu que no et poden acomiadar si ets l'única persona que sap fer la teva feina. La biologia, no la teva ment racional, t'ha dit què has de fer.

Quan les nostres reaccions irreflexives empitjoren les situacions, la nostra veueta interior comença a fustigar-nos: «En què pensaves, idiota?». La veritat és que no pensaves en absolut. Només reaccionaves com l'animal que ets. Qui manava no era la ment, sinó la biologia.

Pensar malament o no pensar en absolut?

Les nostres tendències biològiques són innates.* Aquestes tendències eren molt útils als nostres avantpassats prehistòrics, però, avui dia, sovint ens fan la guitza. Aquests comportaments atemporals han estat descrits i debatuts per filòsofs i científics, des d'Aristòtil i els estoics fins a Daniel Kahneman i Jonathan Haidt.¹

Per exemple, com tots els animals, **tenim una tendència natural a defensar el nostre territori**. Potser no defensem un tros de terreny de la sabana africana, però el territori no només és físic, sinó també psicològic. La nostra identitat també forma part del nostre territori. Quan algú critica la nostra feina, la nostra posició o el concepte que tenim de nosaltres mateixos, instintivament ens tanquem en banda o ens defensem. Quan algú qüestiona les nostres creences, deixem d'escoltar i passem a l'atac. Sense pensar; per pur instint animal.²

Estem programats per naturalesa per organitzar el món en una jerarquia. Ho fem per ajudar a donar un sentit al món, mantenir les nostres creences i, en general, sentir-nos millor. Ara bé, quan algú trepitja el nostre lloc al món i la nostra manera d'interpretar com funciona, reaccionem sense reflexionar. Quan algú et barra el pas a l'autopista i t'assalta la fúria al volant, és la teva ment inconscient que diu: «Qui ets tu per barrar-me el pas?». Reaccions davant d'una amenaça al teu sentit inherent de la jerarquia. A la carretera tots som iguals. Se suposa que tots ens regim per les mateixes normes. Barrar-li el pas a algú infringeix

* Gràcies, Peter Kaufman, per les múltiples converses que hem mantingut sobre aquest tema i que m'han nodrit la ment.

aquestes normes i implica que l'infractor té un rang superior.* O pensa en quan et frustres amb els teus fills i conclous una discussió amb un «Perquè ho dic jo». (O l'equivalent a l'oficina: «Perquè soc el cap».) En moments així, has deixat de pensar i has retrocedit a les tendències biològiques de reafirmar la jerarquia.

Tenim un instint d'autoprotecció. La majoria de nosaltres mai no faríem caure intencionadament una altra persona per arribar on volem anar.** La paraula clau aquí és «intencionadament», perquè intenció implica pensament. Quan ens sentim provocats per alguna cosa i ens aturem a pensar, s'imposa el nostre afany de protegir-nos. Quan en una empresa s'acosta una tanda d'acomiadaments, persones que fins ara havien estat sempre correctes no dubtaran a culpar els altres per conservar la feina. Certament no voldrien perjudicar conscientment els seus companys, però quan la cosa es redueix a «ells o jo», faran el que calgui per assegurar la victòria. Així és la biologia.

Els nostres instints biològics ens proporcionen una resposta automàtica sense processament conscient. Al cap i a la fi, per això hi són!

El processament conscient requereix temps i energia. L'evolució va afavorir les dreceres estímulo-resposta perquè resulten avantatjoses per al col·lectiu: milloren l'eficiència, la supervivència i la reproducció del grup. A mesura que els humans anaven prosperant en grups, van sorgir les jerarquies,

* Estic gairebé segur d'haver sentit aquest exemple per primera vegada a Jim Rohn, però no trobo la referència concreta.

** Per descomptat, amb l'excepció de la persona per a qui Taylor Swift va escriure la cançó «Better Than Revenge».

Pensar malament o no pensar en absolut?

que van posar ordre al caos i ens van donar un lloc a tots. El territori és la manera en què hem procurat sempre evitar les baralles amb els altres: tu no envaeixes el meu territori i jo no envairé el teu. I l'autoprotecció significa que escollim la supervivència per damunt de les regles, les normes o els costums.

El problema sorgeix quan passem del col·lectiu a l'individu, dels eons d'evolució al moment de decisió present. En el món actual, la supervivència bàsica ja no està en perill. Avui dia, les mateixes tendències que antigament ens van servir en el passat sovint són com una àncora que ens reté, debilita la nostra posició i complica innecessàriament les coses.

Coneix els teus instints biològics

Si bé existeixen molts instints, n'hi ha quatre que considero que són els més prominents, els més distintius i els més perillosos. Aquests comportaments són, en certa manera, com els ajustaments per defecte o la configuració de fàbrica del nostre cervell.³ Són programes de comportament que la selecció natural ha escrit al nostre ADN i que el nostre cervell executa de manera automàtica quan alguna cosa els activa, excepte si ens aturem a pensar. Reben molts noms diferents, però, per a aquest llibre, els anomenarem «l'instint emocional», «l'instint de l'ego», «l'instint social» i «l'instint de la inèrcia».

Bàsicament funcionen de la manera següent:

1. L'instint emocional: tendim a respondre als sentiments més que a les raons i als fets.

Pensar amb claredat

2. L'instint de l'ego: tendim a reaccionar a qualsevol cosa que suposi una amenaça per al nostre sentit de l'autoestima o la nostra posició dins de la jerarquia del grup.
3. L'instint social: tendim a atènyer-nos a les normes del nostre grup social més ampli.
4. L'instint de la inèrcia: creem hàbits i cerquem la comoditat. Tendim a resistir-nos al canvi i a preferir idees, processos i entorns que ens resulten familiars.

No hi ha límits definits entre els instints; sovint es dilueixen els uns en els altres. Cadascun per separat és capaç de provocar errors no forçats, però, quan actuen junts, la situació empitjora ràpidament.

Les persones que dominen els seus instints obtenen els millors resultats al món real. No és que no tinguin mal geni o ego; simplement saben controlar-los i no permeten que els controlin a ells. Amb la capacitat de pensar amb claredat en els moments ordinaris avui, es col·loquen sistemàticament en una bona posició per al demà.

A l'apartat següent oferiré una visió general sobre com aquests instints es manifesten en el comportament humà i com pots reconèixer quan entren en joc a la teva vida. Quan prenguis els instints en consideració, no només entendràs millor les teves pròpies accions del passat, sinó que també aprendràs a identificar els moments en què altres persones estan reaccionant als instints.